

Evaluation des Projektes
IKOE – Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Koordinierungs-
stelle Integrationsmanagement in Sachsen-Anhalt

Endbericht

Thomas Ketzmerick
Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Juli 2020

Inhalt

1. Einleitung und Ziele der Evaluation.....	3
2. Projektüberblick und Informationsquellen der Evaluation	3
3. Einschätzung des Projektes durch Beteiligte.....	9
4. Herausforderungen und Erfolge.....	13
5. Themenwünsche und Handlungsbedarfe	15
6. Zusammenfassung und Fazit	21
7. Anhang.....	23

1. Einleitung und Ziele der Evaluation

Das Projekt „IKOE – Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Koordinierungsstelle Integrationsmanagement in Sachsen-Anhalt“ der Auslandsgesellschaft Sachsen-Anhalt e. V. bietet Trainings, Workshops, Fachveranstaltungen, Prozessberatung und -begleitung zur Förderung von Interkultur und Diversity an¹. Zielgruppen sind Führungskräfte, Verwaltungsbedienstete, Bildungsorganisationen und Multiplikatoren im Haupt- und Ehrenamt.

Mit den Aktivitäten sollen folgende Projektziele erreicht werden:

- Stärkung der interkulturellen Kompetenz von Mitarbeitenden, Schaffung eines Bewusstseins für diskriminierungsfreie Haltungen, Vermittlung von Interkultur und Diversity-Kultur,
- Interkulturelle Öffnung und Vernetzung von Institutionen und Multiplikatoren,
- mediale Sichtbarmachung von Projektergebnissen, Förderung eines Dialogs zwischen Politik, Verwaltungen und Zivilgesellschaft.

Mit der externen Evaluation der Projektförderphase von Juli 2018 bis Juni 2020 durch das Zentrum für Sozialforschung Halle im Frühjahr 2020 im Auftrag des Projektes wurden zwei grundsätzliche Ziele verfolgt. Zum einen sollte rückblickend Bilanz gezogen werden, wie das Projekt von den Beteiligten und den Zielgruppen eingeschätzt wird, welche Verbesserungen in der Umsetzung gewünscht sind und wie eingesetzte Methoden und Vermittlungsformate bewertet wurden. Zum anderen sollten thematische Bedarfe für künftige Veranstaltungen aus den Rückmeldungen von Referierenden und Teilnehmenden gewonnen werden. Ziel war, eine Grundlage für die Weiterentwicklung des Projektansatzes zu legen.

2. Projektüberblick und Informationsquellen der Evaluation

In der Umsetzung gliedert sich das Projekt in fünf sogenannte Schwerpunktbereiche: A - Steuerung Integrationsmanagement, B - Interkulturelle Prozessbegleitung, C – Trainer*innenqualifizierung, D - Interkulturelle und politische Bildungsarbeit, E – Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit, F - Struktursicherung und Projektsteuerung. Zusätzlich sind im Indikatorenbericht des Projektes noch die Arbeitsbereiche „LIK (Landesintegrationskonzept)“ sowie „Vernetzte Stellen mit Ziel IKÖ/ Sensibilisierung“ ausgewiesen.

In der Förderphase gab es insgesamt mehr als 200 dokumentierte Aktivitäten - von Tagungen bis zu Arbeitstreffen - mit etwa 1.600 Teilnehmern. Davon entfallen 88 Aktivitäten mit 956 Teilnahmen auf die inhaltlichen Bereiche A-E, die den Gegenstand der Evaluation bilden. Folgend wird für jeden Bereich ein kurzer inhaltlicher Überblick gegeben, dabei wird der Teil der Veranstaltungen charakterisiert, für den Informationen in Form von Rückmeldebögen von Teilnehmenden oder Referierenden für die Evaluation zu Verfügung standen². Am Ende dieses Abschnitts werden die Erhebungsinstrumente kurz vorgestellt.

¹ Förderung durch den AMIF-Fonds der EU und das Land Sachsen-Anhalt

² Zu den Kriterien oder Gründen der Auswahl von Veranstaltungen für die Evaluation liegen keine Informationen vor.

Tabelle 1: Projektüberblick - Zahl der Aktivitäten und Teilnehmender

Schwerpunktbereich	Projekt		Evaluation		
	Aktivitäten insgesamt	Teilnehmende insgesamt	Aktivitäten mit TN-Rückmeldung	Aktivitäten mit Referenten-Rückmeldung	TN-Rückmeldungen Insgesamt
LIK (Landesintegrationskonzept)	14	369			
A: Steuerung Integrationsmanagement	23	328	23	6	232
B: Interkulturelle Prozessbegleitung BLK	23	219	15	12	155
B: Interkulturelle Prozessbegleitung Halle	9	96	1	6	13
C: Trainer*innenqualifizierung	11	79	8	6	73
D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit	11	151	11	2	112
E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit	11	83	4	1	40
F: Struktursicherung und Projektsteuerung	21	7			
Vernetzte Stellen mit Ziel IKÖ/Sensibilisierung	80	272			
Gesamt	203	1604			
Schwerpunkte A - E	88	956	62	33	625

Überblick Schwerpunktbereiche

A: Steuerung Integrationsmanagement

Der Schwerpunktbereich A verfolgt das Ziel, Entwicklungsprozesse der Interkulturellen Orientierung und Öffnung im Integrationsmanagement von Verwaltungen verschiedener regionaler Ebenen zu moderieren. Integrationsmanagement in der Integrations- und Migrationsarbeit wird dabei als Instrument zur Anregung, Ausbildung und Entwicklung struktureller Kompetenzen von Organisationseinheiten zwischen Haupt- und Ehrenamt verwendet.

Zur Umsetzung finden regelmäßig sogenannte IKOE-Ideenwerkstätten mit den Koordinierungsstellen für Integration/Migration der Landkreise und kreisfreien Städte Sachsen-Anhalts in Kooperation mit dem Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt statt, als Plattform für den fachlichen Wissenstransfer, für Vernetzung und Weiterbildung. Die IKOE-Ideenwerkstätten ermöglichen neben dem fachlichen Austausch der Koordinierungsstellen auch Impulse zur fachlichen Professionalisierung und Weiterbildung. Sie wurden zur gegenseitigen Unterstützung bei der Erstellung von Integrationskonzepten, praktischen (Finanzierungs)Fragen aber auch für Weiterbildungsreihen und thematische Vorträge genutzt. Die Konzeptionierung und Vorbereitung der Ideenwerkstätten liegt in den Händen einer Steuerungsgruppe, die durch ausgewählte Koordinierungsstellen und das Landesverwaltungsamt

Sachsen-Anhalt besetzt wird. Ein Themenbeirat wird von weiteren Institutionen gestellt: Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalt (LpB), Deutsche Angestellten-Akademie GmbH (DAA), Integrationsbeauftragte der Landesregierung Sachsen-Anhalt, Landesnetzwerk Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt e.V. (LAMSA), Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V. (SIKOSA), Aus- und Fortbildungsinstitut des Landes Sachsen-Anhalt (AFI), Hochschule Harz für Verwaltung.

Die in diesem Schwerpunktbereich evaluierten Aktivitäten umfassen neben den Ideenwerkstätten Weiterbildungsveranstaltungen für Ehrenamtliche, Workshops zur Sensibilisierung, zu interkultureller Kompetenz und Konfliktmanagement für Mitarbeitende verschiedener kommunaler und Landesbehörden.

B: Interkulturelle Prozessbegleitung

Interkulturelle Prozessbegleitung soll als Instrument zur Umsetzung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in den Kommunen beitragen. Begleitet werden v.a. Verwaltungen bei der methodischen Ausbildung und Bereitstellung von Ressourcen, die die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten erweitern sollen. Im Bereich Interkulturelle Prozessbegleitung existieren folgende Arbeitsschwerpunkte:

- Umfängliche Prozessbegleitung im Burgenlandkreis: Zukunftswerkstatt für die Migrationsbehörde und Workshop für Führungskräfte,
- Modulare Prozessbegleitung mit der Stadt Halle (Saale): Workshop für Führungskräfte, Workshop für Mitarbeitende,
- Evaluation/ Projektvergleich: Austauschtreffen zu Erfahrungen/ Verlauf anderer Prozessbegleitungen in Zusammenarbeit mit der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH (DAA) für Goslar, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) für den Burgenlandkreis, dem Landesnetzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ) für Stendal.

Die evaluierten Aktivitäten umfassen neben einzelnen Workshops, Fachvorträgen und Diskussionsveranstaltungen für Haupt- und Ehrenamtliche sowie Migranten überwiegend a) die Treffen zur Leitbildentwicklung und zur Entwicklung, Fortschreibung und Implementierung des Integrationskonzeptes im Burgenlandkreis und b) Veranstaltungen zur Grundsensibilisierung für Auszubildende der Stadtverwaltung Halle.

*C: Trainer*innenqualifizierung*

In diesem Bereich wurde innerhalb der Projektlaufzeit eine vollständige Aufbauqualifizierung für Interkulturelle Trainer*innen mit den Schwerpunkten systemische Organisationsberatung und professionelle Begleitung von interkulturellen Öffnungsprozessen in Verwaltung und Bildungsinstitutionen durchgeführt. Die Qualifizierung umfasst 8 Module mit insgesamt 17 Weiterbildungstagen, die mit einem Zertifikat abgeschlossen wird. Die IKOE-Trainings richten sich an Interkulturelle Trainer*innen, Berater*innen, Multiplikator*innen, Bildungs- und Projektkoordinator*innen sowie Führungskräfte, die sich im Rahmen von Change-Management-Prozessen mit der Interkulturellen Öffnung von Organisationen auseinandersetzen und entsprechende Kompetenzen erweitern wollen. Für die Evaluation konnten Rückmeldungen aus insgesamt neun Veranstaltungen genutzt werden.

D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit

Im Bereich der interkulturellen und politischen Bildungsarbeit bietet das IKOE-Projekt in Kooperation mit dem Landesschulamt Sachsen-Anhalt und der Landeszentrale für politische Bildung Austauschforen für Akteure in Schulen an. Zu den Zielgruppen zählen Lehrer*innen, Schulsozialarbeiter*innen, Schulleiter*innen und weitere Multiplikator*innen. Die behandelten Themen umfassen aktuelle gesellschafts- und bildungspolitische Herausforderungen. Durch schulformübergreifenden Austausch wird angestrebt, Schulentwicklungsprozesse zu befördern und einen Beitrag zur Professionalisierung des Führungshandelns zu leisten. Die Evaluation des Schwerpunktbereiches bezieht sich auf folgende Veranstaltungen:

- Verschiedene Workshops und Fachaustausche für Führungskräfte zu Schulentwicklungsprozessen,
- Workshop System Schule. Veränderung gestalten,
- Mehrere Workshops auf einem Fachtag des Landesschulamts zu Diskriminierung und Radikalisierung im System Schule.

E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit

Der Schwerpunktbereich ist auf multimediale Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt gerichtet, darüber hinaus werden in Workshops und auf Fachtagen Beiträge zu erfolgreicher Medien- und Lobbyarbeit gehalten. Im Rahmen der projekteigenen Ergebnissicherung und Projektdarstellung wurden mehrere Dokumentationen erstellt, sowohl im Print- als auch Filmformat, wie z.B. der Dokumentations-Kurzfilm zur IKOE-Trainer*innenqualifizierung. Ein weiterer Schwerpunkt des Bereichs ist die Erstellung und Pflege der Projekt-Webseite als wichtiger Akquise- und Dokumentationsplattform. In der Evaluation wurden (überwiegend quantitative) Rückmeldungen aus folgenden Veranstaltungen einbezogen:

- Workshop „Medienarbeit im Netz“ im Rahmen der Weiterbildungsreihe „Was uns stärkt! Tools und Skills für freiwillig Engagierte“,
- Medienworkshop „Medienarbeit im Netz II“ für Haupt- und Ehrenamtliche,
- Medienfachtag „Lobbyarbeit im IKÖ-Bereich“,
- Mitteldeutscher IKÖ-Medienfachtag.

F - Struktursicherung und Projektsteuerung

Aufgabe des Bereichs Struktursicherung und Projektsteuerung ist es, Entwicklungsprozesse Interkultureller Öffnung in nachhaltige Nutzungskonzepte zu überführen. Schwerpunktmäßig ist hier die Entwicklung eines Gütesiegels für den Interkulturellen Öffnungsprozess in Organisationseinheiten beabsichtigt. In der laufenden Projektphase fanden dafür Konzeptions- und Vorbereitungsaktivitäten statt unter Einbeziehung neuer Partner, wie z.B. vergleichbarer Projekte in anderen Bundesländern.

Ein wichtiger Baustein in verschiedenen Schwerpunktbereichen des Projektes sind *Weiterbildungsangebote im Bereich Interkulturelle Orientierung und Öffnung*. Ziel ist die Weiterentwicklung interkultureller Kompetenzen, interkultureller Kommunikation sowie die Diskussion von Fragen der interkulturellen Öffnung und des Diversitätsmanagements. Zielgruppen der Weiterbildungs- und Beratungsangebote sind Fach- und Führungskräfte im Öffentlichen Dienst, Akteure im Bereich Integration sowie Ehrenamtliche. Das Angebot reicht von Tagesworkshops bis hin zu fünfteilig konzipierten modu-

laren Weiterbildungsreihen. Die gebotenen Inhalte umfassen die Stärkung diskriminierungskritischen Bewusstseins, die Vertiefung interkulturellen Wissens, die Förderung von Perspektivwechseln und die Auseinandersetzung mit Kulturbegriffen und Stereotypen sowie die interaktive und partizipative Entwicklung interkulturell sensibler Handlungsmöglichkeiten und Lösungsstrategien. Zusätzlich wird die Durchführung interkultureller Organisationsentwicklung angeboten, einschließlich interkultureller Öffnungsstrategien und Diversitätsmanagements. Weitere Themen werden entsprechend der konkreten Bedarfe der Einrichtungen vereinbart. In den Veranstaltungen wird darüber hinaus Raum für Vernetzung sowie Erfahrungs- und Meinungsaustausch geboten.

Zusätzlich weist der Aktivitätenplan noch die Bereiche *LIK (Landesintegrationskonzept)* und *Vernetzte Stellen mit Ziel IKÖ/Sensibilisierung* auf. Bei der Begleitung des Landesintegrationskonzeptes handelte es sich um ein Beteiligungsformat zur Konzeptentwicklung, das vom IKOE-Projekt in Kooperation mit dem Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt entwickelt und umgesetzt wurde. In der Kategorie „Vernetzte Stellen mit Ziel IKÖ/Sensibilisierung“ der Übersicht sind Aktivitäten zur Akquise und Projektsteuerung mit externen Partnern aufgeführt, darunter u.a. Abstimmungs- und Arbeitstreffen, Steuerungsgruppentreffen mit Integrationskoordinator*innen sowie Strategiegelgespräche.

Über die in der Grundkonzeption von IKOE angelegten Schwerpunktbereiche und Aufgaben hinaus ist das Projekt ein *work in progress*. Als Strukturprojekt soll es angepasst und weiterentwickelt werden. Daraus resultiert eine hohe Flexibilität; neben der Übernahme zusätzlicher Aufgaben konnten so auch bestehende Veranstaltungsformate an geänderte Bedarfe angepasst werden.

Informationsquellen der Evaluation

Die Evaluation konnte sich auf umfangreiche Zuarbeiten aus dem Projekt stützen. Hierzu zählen Fragebögen zur Bewertung der Veranstaltungen durch die Teilnehmenden sowie Rückmeldebögen, mit denen qualitative Einschätzungen durch die Referierenden erhoben wurden. Insgesamt liegen Teilnehmenden- bzw. Referierenden-Rückmeldungen für 71 Veranstaltungen vor, darunter 625 Rückmeldungen von Teilnehmenden. Damit fließen Informationen aus einem großen Teil der zu bewertenden Aktivitäten in den vorliegenden Bericht ein (Der Aktivitätenplan listet insgesamt 88 Veranstaltungen mit 956 Teilnehmenden, vgl.

Tabelle 1 oben). Neben den Rückmeldungen stützt sich die Evaluation auf circa einstündige Interviews mit allen Projekt-Mitarbeitenden, die zur Erhebung des Projektablaufs und als Grundlage der Interpretation der Befragungsergebnisse durchgeführt wurden.

In den Fragebögen (vgl. Anhang 2) wurde zunächst nach der Freiwilligkeit der Teilnahme gefragt. Anschließend wurde der Gesamteindruck von der Veranstaltung mittels einer fünfstufigen Skala von „sehr zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ erhoben. Ebenfalls mit einer fünfstufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ wurden folgende Einzelaspekte erhoben: die Angemessenheit der verwendeten Methoden, die individuelle Passung der Inhalte, die Relevanz für die eigene Arbeitspraxis und die Zufriedenheit mit dem Veranstaltungsort und der Organisation. Mit einer abschließenden offenen Frage wurden Themenwünsche für künftige Veranstaltungen erfragt, dies wurde zudem vielfach für sonstige Hinweise, Kommentare oder Kritik genutzt.

Die gesammelten Antworten wurden in aggregierter Form (ein Excel-Datenblatt je Veranstaltung) zur Evaluation übermittelt (Bsp. siehe Anhang 3). Der mit der Aggregation einhergehende Informations-

verlust war akzeptabel. Zwar war eine individualisierte Auswertung nicht möglich, aber es konnte für die Summen und Mittelwerte der verfügbaren Merkmale ein Datensatz auf Ebene der Veranstaltungen angelegt, mit dem Indikatorenbericht verknüpft und ausgewertet werden. Die offenen Angaben wurden zum Teil kategorisiert und quantitativ/qualitativ ausgewertet.

Bei der Befragung der Referierenden wurden folgende offene Fragen zur gelaufenen Veranstaltung, zu erfolgreichen Methoden sowie zu relevanten Themen und Handlungsfeldern erhoben:

- Gab es Abweichungen vom vorliegenden Ablaufplan? Wenn ja, warum?
- Welche angewandten Methoden waren besonders erfolgreich?
- Wie empfanden sie die Arbeitsatmosphäre?
- Wie beurteilen Sie die Beteiligung und Gesprächsbereitschaft der teilnehmenden?
- Welche Themen waren besonders diskussionsintensiv?
- Haben Sie den Eindruck, die Veranstaltung konnte Denkanstöße geben oder Handlungsimpulse vermitteln? Wenn ja, welche?
- Nennen Sie bis zu drei Handlungsbedarfe, die von den Teilnehmenden konkret benannt wurden.
- Welche Handlungsempfehlungen geben Sie der Zielgruppe und Ihren Bedarfen?

Die Antworten auf diese Fragen wurden im Zuge der Evaluation digitalisiert und qualitativ ausgewertet.

3. Einschätzung des Projektes durch Beteiligte

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick zur Bewertung verschiedener Aspekte der durchgeführten Veranstaltungen durch Teilnehmende und Referierende. Die Darstellung erfolgt getrennt nach Schwerpunktbereichen. Basis sind die quantitativen Bewertungen der Veranstaltungs-Teilnehmenden im Schulnotenformat, offen erhobene Kommentare der Teilnehmenden sowie die ebenfalls offen abgefragten Einschätzungen der Referierenden.

Die erste Frage galt dem Gesamteindruck der Teilnehmenden von Ihrer Veranstaltung. Hier zeigen sich im Mittel aller Antworten gute bis sehr gute Bewertungen, die zwischen den Noten 1,5 und 2 liegen (Abbildung 1). Der etwas schlechtere Mittelwert im Schwerpunktbereich Interkulturelle und politische Bildungsarbeit entsteht durch die abweichende Bewertung von insgesamt sechs Veranstaltungen mit Lehrerinnen und Lehrern (siehe auch

Anhang 4). Wie noch zu zeigen sein wird, können diese Einschätzungen angesichts der sonst durchweg guten bis sehr guten Bewertungen im Schwerpunktbereich als Ausreißer betrachtet werden.

Abbildung 1: Gesamteindruck nach Schwerpunktbereich
(Schulnoten, Mittelwerte)

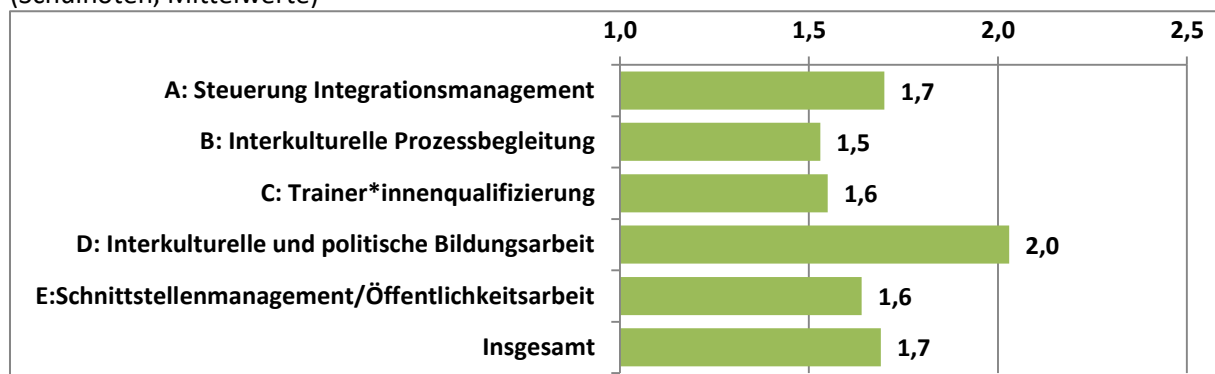
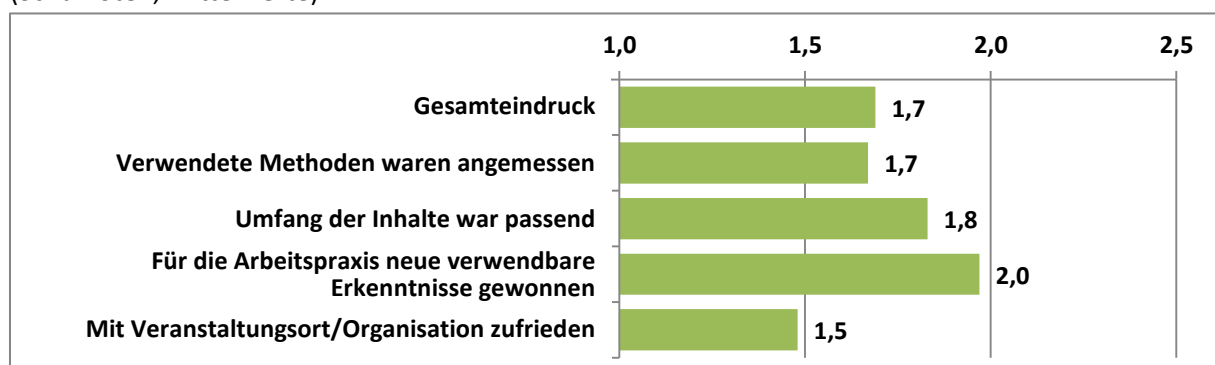


Abbildung 2: Einzelaspekte der Bewertungen
(Schulnoten, Mittelwerte)



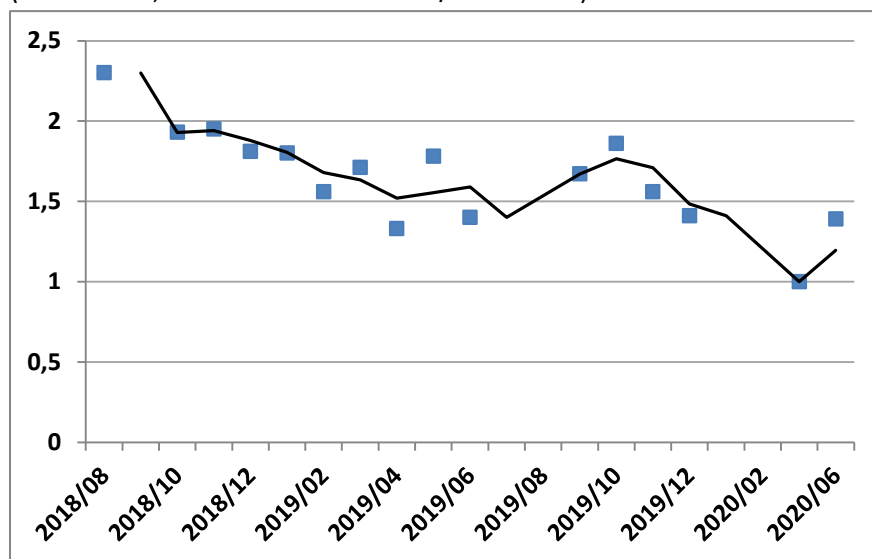
Neben dem Gesamteindruck von der Veranstaltung wurden auch weitere Einzelaspekte erfragt, darunter die Angemessenheit der verwendeten Methoden und des Umfanges der Inhalte, die Verwendbarkeit der behandelten Inhalte für die eigene Arbeitspraxis und die Zufriedenheit mit Veranstaltungsort und Organisation. Auch hier zeigt sich zwischen den Mittelwerten der Bereiche nur eine geringe Varianz (Abbildung 2). Etwas schlechter als die anderen Aspekte - mit der Note zwei - wurde die Praxisrelevanz bewertet. Bezieht man die Einschätzungen aus den qualitativen Interviews mit den

Projektmitarbeitenden ein, so zeigt sich, dass es sich hierbei um einen Effekt des frühen Befragungszeitpunktes handeln dürfte. Konfrontiert mit ihnen zumeist völlig neuen Inhalten und Themen schätzten die Teilnehmenden an den Veranstaltungen deren Praxisrelevanz in der Regel zunächst als gering ein. Diese Bewertung verbessert sich jedoch anschließend deutlich, wenn das neue Wissen in der Alltagspraxis angewendet und im Nachgang reflektiert wird. Entsprechende Rückmeldungen gebe es regelmäßig von Teilnehmenden, die an Veranstaltungsreihen teilnehmen. Insofern muss bei der Bewertung der Praxisrelevanz unmittelbar nach den Veranstaltungen von einer Momentaufnahme eines beabsichtigten Prozesses der Bewusstwerdung interkultureller Aspekte im Alltag und ihrer Anwendung in der eigenen Tätigkeit ausgegangen werden. Dieser Prozess wird in Veranstaltungen wie den Sensibilisierungsworkshops lediglich angestoßen.

Bei der Analyse der obengenannten Ausreißergruppe schlechter Einschätzungen durch Lehrende zeigt sich, dass nicht nur alle inhaltlichen Aspekte sondern auch der Veranstaltungsort und die Organisation der betroffenen Veranstaltungen deutlich niedriger als andere bewertet wurden. Dies kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Benotungen mehr mit der Teilnehmendengruppe, ihren Einstellungen und Erwartungen bzgl. der Veranstaltung oder ihrer prinzipiell abweichenden Bewertungspraxis zu tun hat, als mit qualitativen Besonderheiten der bewerteten Veranstaltungen.

In der Teilnehmendenbefragung wurde auch nach der Freiwilligkeit der Teilnahme gefragt. In der Analyse konnte – zumindest auf der vorliegenden Ebene der Veranstaltungen - kein Zusammenhang zwischen dem Anteil Freiwilliger und der Bewertung festgestellt werden.

Abbildung 3: Entwicklung der Bewertung des Gesamteindrucks im Zeitverlauf
(Schulnoten, Mittelwerte und Trend/2 Perioden)



Neben der Differenzierung der Bewertungen nach Schwerpunktbereich und Einzelaspekten ist auch ihre Entwicklung im Zeitverlauf von Interesse (Abbildung 3). Dabei zeigt sich eine tendenzielle Verbesserung der Bewertung des Gesamteindrucks durch die Teilnehmenden im Projektzeitraum. Hierfür sind zwei wesentliche Gründe zu nennen. Der wichtigste Grund dürfte in der Zunahme des Anteils von Veranstaltungsreihen liegen, die in der Förderphase gestartet wurden. Der damit verbundene "Serieneffekt" führt im Verlauf zu besseren Bewertungen. Wie bereits erwähnt hatten Teilnehmende nicht selten anfangs Probleme mit für sie neuen Themen. Im Zuge der persönlichen Erarbeitung von Interkulturalität, der Anwendung in der Praxis sowie der Rückspiegelung von Ergebnissen aus dem

Arbeitsalltag in die Treffen sowie durch den zunehmenden Einfluss auf die Themensetzung durch die Teilnehmenden selber wurde in zahlreichen Fällen von einer Zunahme der persönlich erlebten Sinnhaftigkeit der Teilnahme und stärker eingeschätzter Praxisrelevanz der Inhalte berichtet. Darüber hinaus ist von Lern- und Optimierungseffekten auf Seiten der Mitarbeitenden im Projektfortschritt auszugehen, die zur Verbesserung der angebotenen Veranstaltungen beitrugen. Nicht zuletzt kann im Falle von Veranstaltungsreihen auch ein Selektionseffekt zu Buche schlagen. Dabei führen im Zeitverlauf Abgänge von Teilnehmenden, die aus den angebotenen Inhalten keinen Nutzen für sich ziehen konnten, zu einer Positivauswahl mit besseren Bewertungen.

Tabelle 2: Kommentare der Teilnehmenden insgesamt und nach Gesamteindruck
(Anzahl Nennungen)

Thema	Anzahl	Gesamteindruck	
		<= 1,7	>1,7
Kritik an Zeit/Gruppengröße/Organisation	12	5	7
Lob	9	8	1
stärkerer Praxisbezug	7	1	6
mehr konkretes Wissen zu anderen Kulturen	3	0	3
Wunsch nach Best-Practice-Beispielen	2	2	0
Gewünschte Themen/Methoden/sonstiges	58	30	28

Die Antworten der Teilnehmenden auf die abschließende offene Frage nach gewünschten Themen umfassen zu einem Teil auch weitere Aspekte (Tabelle 2). Dabei wurde an erster Stelle Kritik an der zur Verfügung stehenden Zeit, der Gruppengröße bzw. an sonstigen Aspekten der Organisation geäußert. Am häufigsten wurde gewünscht, dass mehr Zeit eingeplant (v.a. in Schwerpunkt A) oder mehr Gruppenarbeit angeboten wird (v.a. in Schwerpunkt B). Auf Platz zwei in der Häufigkeit der Nennungen steht Lob für die Veranstaltung, die Themen und die Durchführung. Ein Teil der Kritik Teilnehmender bezieht sich auf den fehlenden Praxisbezug der Veranstaltung, am häufigsten wird dies in den Bereichen A und C genannt. Wie bereits oben angedeutet, handelt es sich hier um eine Einschätzung, die sich bei vielen im Zeitverlauf verbessert, im Zuge der Reflexion und Anwendung der behandelten Inhalte in der Praxis. Gleichwohl zeigt sich, dass der wahrgenommene Praxisbezug relevant ist für die Beurteilung des Gesamteindrucks. Personen die mit der Veranstaltung insgesamt im Schnitt zufriedener als Note 1,7 waren, haben deutlich seltener den Praxisbezug bemängelt als die weniger zufriedene Vergleichsgruppe. Allerdings ist die Fallzahl gering, somit kann dies nur als Hinweis auf einen plausiblen Zusammenhang interpretiert werden. Ein weiterer, vor allem in Schwerpunktbereich A gelegentlich geäußelter Wunsch bezieht sich auf die Vermittlung konkreten Wissens zu anderen Kulturen in den Veranstaltungen. Ursächlich sind hier inadäquate Erwartungen an das Projekt bzw. seine Formate, die zum Teil auf unzureichende Vorabinformationen zurückgehen. In den Veranstaltungen war jedoch nicht beabsichtigt, kulturelle Eigenheiten oder Fertigkeiten zum Umgang mit einzelnen Kulturkreisen zu vermitteln, vielmehr sollte Haltungsarbeit betrieben werden. Ebenfalls in geringerer Zahl wird der Wunsch nach mehr Praxisbeispielen geäußert, die die behandelten Sachverhalte anschaulicher vermitteln und für die eigene Praxis verständlich machen können.

Alle übrigen Kommentare, und damit die deutliche Mehrheit, formulieren Themenwünsche für künftige Veranstaltungen, die unten im Abschnitt zu Themenwünschen abgehandelt werden.

Referierendenkommentare

Abschließend werden im Folgenden kurz die Kommentare der Referierenden zu den gelaufenen Veranstaltungen dargestellt. Diese beziehen sich auf die Einhaltung der Ablaufpläne, den Erfolg der angewandten Methoden, die Arbeitsatmosphäre sowie Beteiligung und Gesprächsbereitschaft der Teilnehmenden. Zusammengefasste Einzelnennungen sind in Anhang 7 zu finden.

Gab es Abweichungen vom vorliegenden Ablaufplan? Wenn ja, warum?

Wenn hier von Referierenden Änderungen genannt wurden, dann meist zeitliche Anpassungen oder Verschiebungen. Methodische oder inhaltliche Änderungen wurden ebenfalls v.a. auf Wunsch der Teilnehmenden durchgeführt. In Einzelfällen verhinderte Zeitmangel die ausreichende Bearbeitung von Themen. Unterschiede zwischen den Schwerpunktbereichen sind gering, allerdings gab es in Schwerpunkt B die wenigsten Rückmeldungen zu Abweichungen.

Welche angewandten Methoden waren besonders erfolgreich?

In den Antworten offenbart sich eine breite Palette von Methoden in den Veranstaltungen, die zeigen, dass die Themen kreativ erschlossen und Teilnehmenden aktiv beteiligt wurden (vgl. Übersicht im Anhang). Betont wird hier häufig (Klein)Gruppenarbeit als Mittel, um Teilnehmende gut einbeziehen zu können, v.a. in Schwerpunkt B. Auch „Vortrag“ und „Diskussion im Plenum“ als Methode werden häufiger genannt. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Veranstaltungen eine gewisse Bedeutung als Raum für einen Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden hatten, v.a. in den Bereichen B, C und D.

Wie empfanden sie die Arbeitsatmosphäre?

Die Arbeitsatmosphäre wird durchweg gut eingeschätzt. Nur in Einzelfällen werden unkonstruktive Haltungen moniert, die jedoch i.d.R. überwunden werden konnten. Gelegentlich ist es offenbar nicht gelungen, die geplanten Inhalte anzukündigen, so dass die Teilnehmer unvorbereitet bzw. mit falschen Erwartungen kamen. Dies wurde teils aber auch als Vorteil für eine unbelastete Herangehensweise an die behandelten Inhalte gesehen.

Wie beurteilen Sie die Beteiligung und Gesprächsbereitschaft der Teilnehmenden?

Beteiligung und Gesprächsbereitschaft wurden überwiegend als hoch oder sehr hoch eingeschätzt. Lediglich kleinere Abstriche wurden in Schwerpunkt B bei den Veranstaltungen mit Auszubildenden in Halle gemacht, was vor allem mit den Eigenheiten der sehr jungen Zielgruppe zu erklären ist. Teils werden Unterschiede zwischen Teilnehmenden oder Arbeitsformen bzw. eine positive zeitliche Entwicklung im Verlauf der Veranstaltung herausgestellt. Manche Teilnehmenden seien im Plenum zurückhaltend, ihnen sei es erst in der Kleingruppenarbeit gelungen, sich zu öffnen.

4. Herausforderungen und Erfolge

Umgang mit Herausforderungen im Projekt

Eine ständige Herausforderung besteht in geringer **Planbarkeit** eines Teils der Abläufe im Projekt. In den Interviews mit Mitarbeitenden wird als Beispiel genannt, dass fertig geplante Weiterbildungsreihen teils nicht weiter finanziert würden oder aber die Nachfrage nach diesen zurückgehe. Auch bezüglich der Inhalte gibt es eine gewisse Offenheit, die es erforderlich macht, auf aktuelle Themen und Wünsche zu reagieren. So bringen Teilnehmende eigene Themen aus ihrem Arbeitskontext mit: z.B. zum Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Kollegen, Hierarchiefragen oder Probleme aus dem weiten Feld der Arbeitskultur. Diese Herausforderungen sind im Rahmen des flexiblen Projektansatzes beabsichtigt und werden im Projekt professionell bearbeitet.

Der Umgang mit den genannten Problematiken erfordert **Anpassungen** von Inhalten und Formaten. Diese werden aber auch aufgrund von Änderungen der Struktur der Zielgruppen nötig. So ist z.B. der Weiterbildungsbedarf bzw. die Zahl Ehrenamtlicher im Zeitverlauf gesunken. Waren 2015 und in den Folgejahren noch viele Ehrenamtliche aktiv aufgrund eines hohen Problemdruckes, so zogen sich diese einige Jahre später zum Teil wieder in das Privatleben zurück. Entsprechend sinkt die Weiterbildungsnachfrage von Privatpersonen, darunter häufig Älteren, die Geflüchtete unterstützen. Dagegen kamen mit Zollverwaltung und Auszubildenden neue Zielgruppen hinzu. Die Übernahme der Begleitung des Landesintegrationskonzeptes (LIK) stellte sogar ein völlig neues Aufgabenfeld für das Projekt dar. Darüber hinaus müssen auch formale Beschränkungen beachtet werden, die bei der Konzipierung von Veranstaltungen zu berücksichtigen sind. So können bspw. Arbeitsmarktthemen nicht Gegenstand des Projektes sein. Damit gehören Mitarbeiter der Arbeitsverwaltung nicht zu den IKOE-Zielgruppen, diese werden vielmehr vom IQ Netzwerk bearbeitet.

Die **Akquise** von Aufträgen für Veranstaltungen ist eine ständige Aufgabe im Projekt. Die größte Herausforderung ist dabei die Frage der Offenheit der Verwaltungen, denen Weiterbildungen angeboten werden, für das Projektthema. Einige Behörden im ländlichen Raum sehen keinen Bedarf für das Thema, weil sie die Bedeutung interkultureller Öffnung für die demografische und wirtschaftliche Stabilisierung der Region unterschätzen - obwohl vonseiten der Verwaltung nur wenige Ressourcen zur Nutzung der kostenlosen IKOE-Angebote aufgewendet werden müssen. Bei solchen und ähnlichen Problemen kommt es auf Partner bzw. Vermittler an, die vor Ort vernetzt sind und bei der Akquise unterstützen können. Hier hat sich insbesondere der Kontaktaufbau zu den regionalen Integrationskoordinatoren als hilfreich erwiesen.

Eine weitere Herausforderung entsteht bei der gemeinsamen Entscheidung mit den Auftraggebern von Veranstaltungen über die richtigen Formate. Aus Sicht der Teilnehmenden bzw. Behördenleitungen erscheinen eintägige Weiterbildungen anfangs attraktiv. Aus Projektsicht überwiegen langfristig die Vorteile von Veranstaltungsreihen. Weiterbildungsreihen haben gegenüber Einzelveranstaltungen den Vorteil, dass die Teilnehmenden über einen gewissen Zeitraum begleitet werden, dass aktuelle Problemstellungen aufgenommen und bearbeitet werden können. Dies in der Akquise zu vermitteln ist nicht immer einfach, konnte jedoch im Verlauf der Förderphase immer häufiger erfolgreich realisiert werden. Dass der Fokus auf die Reihe richtig ist, zeigen auch immer wieder die Rückmeldungen von Teilnehmenden.

Als Teil der Akquiseproblematik kann auch die Aufgabe der Einbeziehung von Leitungsebenen in die Veranstaltungen betrachtet werden. Eine ständige Herausforderung ist, mit den Inhalten des Projektes nicht nur einfache Verwaltungsmitarbeiter*innen zu erreichen, sondern auch an die Behördenleitung heranzukommen, da nötige Veränderungen oft nur von oben umsetzbar sind.

Unsicherheiten entstehen hier und da durch das nötige **Erwartungsmanagement**. Gelegentlich erwarten die Zielgruppen Seminare zum Umgang mit fremden Kulturen, dagegen zielen die Veranstaltungen auf Haltungsarbeit. Die Information über Inhalte und Vorbereitung der Teilnehmenden auf zunächst abstrakte, ihnen unbekannte Inhalte im Vorfeld und zu Beginn der Veranstaltungen ist nicht trivial aber wichtig, um Teilnahme und Erfolg zu sichern.

Unwägbarkeiten entstanden durch Personalwechsel im Projekt. Diese konnten gut im interdisziplinären Team aufgefangen werden. Gleiches gilt für die Auswirkungen der Corona-Pandemie, die aufgrund des fortgeschrittenen Bearbeitungsstandes im Projekt keine wesentlichen Beeinträchtigungen im Ablauf zur Folge hatten.

Nicht zuletzt ist mit der organisatorischen Planung und Vorbereitung aller Veranstaltungen, der Abrechnung von Räumlichkeiten und Verpflegung, wozu z.B. auch der Umgang mit nicht geförderten Stornierungen zählt, eine ständige Herausforderung gegeben, die durch die engagierte Projektassistenz und Buchhaltung im Projekt gut bewältigt wird.

Erfolge

Der Erfolg des Projektes zeigt sich zunächst angesichts der **Erreichung der gesteckten Ziele**, sowohl hinsichtlich der Zahl der Veranstaltungen als auch der Breite der geplanten Zielgruppen. Als Stärke hat sich dabei die aufgeschlossene Haltung von Landkreisverwaltungen gegenüber dem Thema Interkulturelle Öffnung erwiesen. Wichtig für den Erfolg waren zudem verlässliche Kooperationspartner, wie z.B. die Führungskräfteakademie in Sachsen-Anhalt oder die Kreisverwaltung des Burgenlandkreises. Auch die Trägerkonstellation des Projektes hat sich als förderlich erwiesen, so konnten Ausfälle von Referenten immer wieder im Rahmen der AGSA kompensiert werden, da sich die verschiedenen Projekte im Haus gegenseitig unterstützen können.

Der flexible Projektansatz ermöglichte die **Übernahme neuer Aufgaben**. Dazu zählen die Begleitung des Landesintegrationskonzepts und bundesweite Kooperationen mit Projekten in Thüringen und Niedersachsen. Als Erweiterung der ursprünglichen Konzeption ist teilweise auch die Einbeziehung anderer Akteure zu sehen, darunter neben anderen IKOE-Projekten auch neue gesellschaftliche Akteure, die Politik und Partner vor Ort. Daneben gelang es auch in vielen Fällen, Verwaltungsleitungen zusammen mit den Mitarbeitenden für die Veranstaltungen zu gewinnen.

Ein weiteres Erfolgskriterium ist die zunehmende Bündelung in **Veranstaltungsreihen** anstelle von Einzelveranstaltungen. Teils wurden zunächst als einzelne Pflichtveranstaltungen geplante Angebote für Verwaltungsmitarbeiter aufgrund des hohen Interesses eines Teils der Teilnehmenden in Veranstaltungsreihen mit freiwilliger Teilnahme umgewandelt, die auf reges Interesse stießen. Auch hierbei war die Flexibilität des Projektansatzes entscheidend. Hier wurde auch das Feedback gegeben, dass die Workshops eine positive Wirkung und individuellen Nutzen im Alltag der Teilnehmenden zeigten.

Der Erfahrungsgewinn der Mitarbeiter im Projektverlauf wurde als spürbar beschrieben und konnte für die Veranstaltungen produktiv nutzbar gemacht werden.

5. Themenwünsche und Handlungsbedarfe

Ein zentrales Ziel der Evaluation war die Identifizierung von thematischen Wünschen und Bedarfen der Zielgruppen für eine mögliche Fortführung des Projektes. Im Folgenden werden zu diesem Zweck die einschlägigen Antworten aus den Befragungen von Teilnehmenden und Referierenden ausgewertet.

In Tabelle 3 sind die geäußerten Themenwünsche aus der Teilnehmendenbefragung thematisch gruppiert nach Schwerpunktbereich dargestellt. Häufiger geäußerte Wünsche sind fett hervorgehoben. Der Wunsch nach mehr Praxisbeispielen ist in der Tabelle nochmals aufgeführt, er wurde v.a. in den Schwerpunktbereichen A und C geäußert. Die Veranstaltungen erwiesen sich als wichtige Plattform für die Kommunikation und für Hilfestellung der Teilnehmenden untereinander. Wünsche bezüglich gegenseitiger Fallberatung, nach Kommunikation oder Erfahrungsaustausch wurden vor allem in den Bereichen A und B geäußert doch auch der Wunsch nach Coachingmöglichkeiten im Schwerpunktbereich C und der Wunsch nach Kleingruppenarbeit (v.a. in B) verweisen auf den Unterstützungsbedarf, der im Rahmen der Veranstaltungen bearbeitet werden sollte. Ein weiterer Fokus der geäußerten Bedarfe liegt auf Argumentationshilfen für das Thema IKÖ sowie Kommunikationsstrategien allgemein. In eine verwandte Richtung gehen Äußerungen bezüglich verschiedener Methoden wie Moderation, Rhetorik aber auch Mediation, vor allem in den Bereichen B und C. Vor allem im Bereich C wird praktisches Wissen für die Existenz als selbständige Trainerin nachgefragt, wie z.B. zur Angebotsgestaltung oder Zielgruppenanalyse. Spezifische Wünsche von Lehrenden oder anderen Mitarbeitenden in Schulen werden im Bereich D geäußert. Dazu zählen neben interkultureller Elternarbeit und Motivierung auch die Gewinnung von Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen als Mitstreiter, die Frage nach konkreten Ansprechpartnern, Mitwirkungsgruppen bzw. Institutionen zur Unterstützung der eigenen Arbeit. Anders als in den Schwerpunktbereichen A bis D lassen sich im Bereich E aufgrund der geringen Fallzahl von Nennungen keine allgemeinen Schwerpunkte zusammenfassen. Die Angaben wurden somit hier direkt aufgeführt.

Auch in der Referierenden-Befragung war eine Reihe von Fragen auf Themen und Handlungsbedarfe gerichtet, die aktuell und zukünftig von Bedeutung sind bzw. eine hohe Handlungsrelevanz besitzen. Aufgrund der Masse und thematischen Vielfalt der übermittelten Antworten stellte hier die kategorisierende Auswertung einen umfangreichen Arbeitsschritt der Evaluation dar. Der folgende Abschnitt fasst die Ergebnisse zusammen. In den Tabellen 4-7 im Text sind die wichtigsten inhaltlichen Gruppen von Nennungen aufgeführt, detaillierte Tabellen mit konkreten Nennungen (redaktionell bearbeitet) sind im Anhang 7 zu finden. Die Angaben sind nach Schwerpunktbereich geordnet, dabei ist jeweils die Fallzahl von Referierenden-Rückmeldungen angegeben. Da es im Schwerpunktbereich E nur eine Rückmeldung gab, war hier keine Kategorisierung möglich bzw. nötig, hier sind nur die redaktionell bearbeiteten Originalnennungen aufgeführt.

Tabelle 3: Themenwünsche aus Teilnehmendenrückmeldungen

A: Steuerung Integrationsmanagement (232 Rückmeldebögen)	B: Interkulturelle Prozessbegleitung (168 Rückmeldebögen)	C: Trainer*innenqualifizierung (66 Rückmeldebögen)	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit (112 Rückmeldebögen)	E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit (31 Rückmeldebögen)
Good practice/ best practice Fallberatung Kommunikation Erfolgreiche Argumentation pro IKÖ: wie überzeuge ich mein Gegenüber? Mehr Raum für Erfahrungsaustausch mit LVWA und MI	Kollegiale Fallberatung Mehr Austausch Ergänzungsseminar Methoden Koffer Moderationstechniken, Rhetorik Moderation weiter in Kleingruppen arbeiten	Best-Practice-Beispiele Konflikt-Coaching in Organisationen vorbereitetes Projekt in Einzelcoaching besprechen Vertiefung Methoden und unterschiedliche Handlungsansätze; Moderation (auch in Konfliktsituationen), Mediation, Praxis Change Management); ganz praktisch: Flipchartgestaltung Angebotsgestaltung (Akquise als Selbstständige), Kostenvoranschläge gestalten, Üben, Reflexion Zielgruppenanalyse, Zielgruppenarbeit, Thema "Leitbild" verinnerlichen, Schärfung des professionellen Profils, über Fehler/ Herausforderungen sprechen, fortführende Veranstaltungen	Kommunikationsstrategien mehr Zeit für Austausch interkulturelle Elternarbeit, Ansprechpartner, Prozessbegleitung für Koordinierung Mitarbeitermotivierung; Interkulturelle Motivation Aktivierung von Mitwirkungskremien; Weiter Gremien und Institutionen kennenlernen, die sich mit Interkulturalität beschäftigen. methodische/ inhaltliche Vertiefung gewünscht	Netzwerke (gestalten) konkretes Training/ Fallbeispiele ÖA Sportliche Veranstaltungen vielleicht unstrukturierter Input von den ganzen Akteuren hoffe auf Übersichts- bzw. Fazitdokument gerne länger

Fettgedruckte Themen wurden mindestens zweimal geäußert

Tabelle 4: Welche Themen waren besonders diskussionsintensiv?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innen-qualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
<i>Fachliche Themen von Ämtern im Umgang mit Migranten allg. (Sanktionen, Handeln d. Sozialämter)</i> <i>Praktische Fragen zur Organisation von Maßnahmen/Projekten (Kooperationspartner, Umsetzungsformate, Evaluation)</i> Grundlegende Themen (Kultur, Wahrnehmungsmuster, strukturelle Diskriminierung)	BLK: <i>Einzelthemen der Integration (Freiwilligendienst, Frauenerwerbstät., frühkindliche Bildung)</i> Organisationsthemen (Schnittstellen, interne Führungskultur, Wertschätzung, Transparenz, Rolle Ehrenamt) <i>Grundlegende Themen (kulturspez. Werte, Freiheit, Identität, Rechtsnormen)</i> HALLE: <i>Praktische interkulturelle Probleme (Handschlag/Frauen)</i> Organisationsthemen (Diversity, interne/externe Kommunikation, Umgang mit Konflikten) <i>Grundlegende Themen (Stereotype, Vorurteile, Kultur und Kulturdefinition, Selbstreflexion)</i>	<i>Voraussetzungen, Strategien und Erfolgsfaktoren für die Durchführung einer Prozessbegleitung</i>	<i>Probleme und Strategien der interkulturellen Arbeit in Schulen:</i> - Einbindung (Eltern, Kollegen/Mitarbeiter in Prozesse - Kommunikation - Gesundheitsschutz
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			Ziele und Zieldefinition Fachthema policy cycle

Eine erste inhaltliche Frage an die Referierenden bezog sich auf besonders diskussionsintensive Themen. Aus den Antworten lassen sich ggf. Schlüsse ziehen auf eine Neujustierung der Veranstaltungsinhalte bzw. der Art ihrer Vermittlung. Tabelle 4 zeigt die Themenschwerpunkte, denen die Antworten zuzuordnen sind (eine Übersicht mit allen Kommentaren befindet sich in Anhang 7). Die genannten diskussionsintensiven Themen im Schwerpunktbereich A lassen sich drei Gruppen zuordnen. Eine erste Themengruppe beinhaltet Fragen des ressortspezifischen Umgangs von Ämtern mit Migranten. Eine zweite Gruppe ist praktischen Themen der Organisation und Umsetzung von Maßnahmen und Projekten gewidmet. Vor allem genannt wurden jedoch Themen einer dritten Gruppe, die grundlegende Aspekte von Interkultur betreffen. Auch im Schwerpunktbereich B wurde eine ähnliche Struktur der Antworten identifiziert, allerdings mit anderer Gewichtung. Während grundlegende Themen der Interkultur etwas stärker in A vorkommen, finden sich Fragen der Organisationsentwicklung häufiger in B. Dies betrifft hier jedoch stärker Themen der Arbeitskultur und Zusammenarbeit in der Verwaltung wie z.B. Führungskultur, Wertschätzung und Transparenz. In den Sensibilisierungs-Veranstaltungen mit Azubis in Halle wurden jedoch auch einzelne grundlegende Themen verstärkt genannt. In den Bereichen C-D zeigte sich dagegen eine Fokussierung auf praktische Themen, hier wurden (oder mussten) offenbar keine Grundlagen mehr geklärt (werden).

Tabelle 5: Haben Sie den Eindruck, die Veranstaltung konnte Denkanstöße geben oder Handlungsimpulse vermitteln? Wenn ja, welche?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innenqualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
<i>Ideen zu Projektinhalten, -umsetzung im Bereich Interkultur</i> <i>Anstöße zur Reflexion des eigenen Wahrnehmens und Handelns</i> <i>Handlungswirksamkeit (Ämter, Mitarbeiter)</i>	BLK: Sensibilisierung, Reflexion eigener Werte/Haltungen + Umsetzung <i>Erfahrungsaustausch</i> <i>Koop./Kommunik. an Schnittstellen</i> Praktische Arbeitshilfen in Organisationen/mit Klienten HALLE: Sensibilisierung, Selbstreflexion, Haltung <i>Praxistipps: Kommunikation, Konfliktverhalten</i> <i>Rechtl. Grundlagenwissen</i>	<i>Organisation und Rahmenbedingungen der Tätigkeit</i> Prozessbegleitungskompetenzen <i>Handlungswirksamkeit</i>	<i>Einbindung von Eltern</i> <i>Vernetzungswissen</i> <i>Gesundheitsbewusstsein</i> <i>Handlungsimpulse durch kollegiale Fallberatung</i>
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			Impuls zu Netzwerkarbeit und zur Vertiefung des Themas Lobbyarbeit

Die zweite inhaltliche Frage an die Referierenden war auf Denkanstöße oder Handlungsimpulse gerichtet, die in den Veranstaltungen vermittelt werden konnten. Im Schwerpunktbereich A lassen sich die Antworten drei wesentlichen Kategorien zuordnen: Projektideen im Bereich Interkultur, Selbstreflexion sowie Handlungswirksamkeit, also die Betonung der tatsächlichen Beeinflussung von Alltagspraxis. Im Schwerpunktbereich B wurden für beide Standorte Anstöße bezüglich der Kernthemen des Projektes wie Sensibilisierung und Reflexion hervorgehoben. Eine größere Rolle spielten darüber hinaus auch praktische Arbeitshilfen sowie Kooperation und Kommunikation, letztere sowohl mit Kollegen, an Schnittstellen aber auch mit Klienten bzw. Kunden, z.B. in Konfliktfall. Im Schwerpunktbereich C standen spezifische Themen der Trainer*innenarbeit im Fokus, vor allem Prozessbegleitungskompetenzen, die Organisation sowie Rahmenbedingungen der künftigen Tätigkeit. Hervorgehoben wird auch hier die wahrgenommene Handlungswirksamkeit der vermittelten Denk- und Handlungsanstöße. Im Schwerpunkt D spielen schulspezifische Themen naturgemäß eine besondere Rolle, darunter Fragen der stärkeren Einbindung von Eltern und Impulse zur besseren Unterstützung des eigenen Handelns in Form von Vernetzung und kollegialer Fallberatung. Im schulischen Kontext spielt daneben auch der Schutz der eigenen Gesundheit und die Verbesserung des Umgangs mit psychischen Belastungen eine besondere Rolle.

Tabelle 6: Nennen Sie bis zu drei Handlungsbedarfe, die von den Teilnehmenden konkret benannt wurden.

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innenqualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
<i>Sensibilisierung/ Interkultur/ Bürgernähe</i> <i>Arbeitsoptimierung</i> <i>Kommunikationskultur</i> <i>Abbau konkreter Barrieren</i>	BLK: Einzelthemen der Integration <i>(Gruppen-/Maßnahmenbezogen)</i> <i>Grundlegende Themen der Interkultur</i> Arbeitskultur: Kommunikation, Wertschätzung, Identität <i>Wissen zu Deeskalation</i> <i>Stärkung der Workshops/ihrer Effekte</i> HALLE: <i>Stärkere Interkulturelle Kompetenzen in Ämtern durch Diversity, Sensibilisierung, Mehrsprachigkeit</i> Unterstützung/besserer Umgang über Kulturgrenzen hinweg bzw. mit herausfordernden Personengruppen (D/nicht D)	Eigene Praktiken ändern Kompetenzen erweitern Horizontenerweiterung d. TN-Gruppe <i>Wichtige Einzelthemen :</i> Auftragsklärung professionalisieren Sammeln praktischer Erfahrungen Austausch untereinander	Unterstützung suchen (intern/extern) <i>Eltern einbinden</i> <i>Abbau v. Barrieren</i> <i>Gesundheitsschutz</i> E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1 Vernetzung Wording Konkreter Workshop zum Thema Lobbyarbeit

Auch die Frage nach Handlungsbedarfen, die von den Teilnehmenden benannt wurden, kann Hinweise auf Schwerpunktsetzungen künftiger Arbeit liefern. Im Schwerpunktbereich A wurde Handlungsbedarf vor allem in den Themenfeldern der Sensibilisierung in Bezug auf Interkultur und Bürgernähe gesehen, der Optimierung eigener Arbeit sowie der Kommunikationskultur im eigenen Arbeitsumfeld. Ein weiteres Thema betraf Hilfen zum Abbau von Barrieren, wie z.B. die Überwindung der Sprachbarriere durch Dolmetscher. Im Schwerpunktbereich B standen in Bezug auf Handlungsbedarfe neben gruppen- oder maßnahmebezogenen Einzelthemen der Integration (wie Praktika, Hilfen für Frauen, Kinder) vor allem Aspekte der Arbeitskultur und Wertschätzung in Organisationen sowie Unterstützungsbedarfe im Umgang mit herausfordernden Klientengruppen im Vordergrund. Im Schwerpunktbereich C wurden bei dieser Frage vor allem Aspekte der Erweiterung des eigenen Handlungswissens und der eigenen Praxis genannt. Dabei wurde die Bedeutung des gegenseitigen Austausches in der Teilnehmergruppe hervorgehoben. Im Schulkontext (Bereich D) wurden die bereits oben genannten Themenfelder der Handlungsimpulse wieder aufgegriffen, häufiger genannt wurde dabei die Suche nach Unterstützung, sowohl innerhalb der Lehrerschaft als auch darüber hinaus.

Tabelle 7: Welche Handlungsempfehlungen geben Sie der Zielgruppe und Ihren Bedarfen?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innenqualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
Verweis auf WS-Ergebnisse <i>Gründen von Projektgruppen</i> <i>Vernetzung mit themenerfahrenen Akteuren</i> <i>Empfehlungen z. Verbesserung d. Evaluation</i>	BLK: Verweis auf WS-Ergebnisse Stärkung der Workshops/ihrer Effekte <i>Ergänzende Aktivitäten (Indikatoren, Spezifizierung des Integrationskonzept)</i> Halle: <i>Verweis auf WS-Ergebnisse</i> <i>Einschlägige Rechtsprechung verfolgen, Perspektive weiten</i>	Kompetenzen erweitern und reflektiert einsetzen <i>Rollen klären, Haltung entwickeln, Selbstreflexion</i> Formate für Austausch, Selbsthilfe und Unterstützung nutzen	<i>Führungskultur praktizieren</i> Mitarbeiter einbeziehen <i>Coaching + Supervision für Teams</i> <i>Gesundheitsschutz</i>
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			Thema herunterbrechen für die Allgemeinheit Wording beachten

Die letzte Frage an die Referierenden war, welche Handlungsempfehlungen sie selber aus Expertenperspektive den Teilnehmenden geben würden. Derartige Empfehlungen waren offenbar häufig bereits Teil der Veranstaltungen, entsprechend wurde in vielen Fällen allgemein auf die Ergebnisse der Workshops verwiesen. Inhaltliche Nennungen bezogen sich im Schwerpunktbereich vorwiegend auf Unterstützung innerhalb der Teilnehmendengruppen oder darüber hinaus sowie auf unterschiedliche themenspezifische Verbesserungsvorschläge. Auch im Schwerpunktbereich B wurde vor allem auf die Workshopergebnisse verwiesen, entsprechend wurde darüber hinaus vor allem die Stärkung der Workshops und ihrer Ergebnisse empfohlen, so zum Beispiel durch die Ausweitung des Teilnehmerkreises. Im Schwerpunktbereich C wurde, ähnlich wie in A die Empfehlung zur Suche nach weiterführender Unterstützung gegeben, z.B. durch Selbsthilfe und kollegialen Austausch. Im Schwerpunktbereich D standen Aspekte der Arbeitskultur im Vordergrund, daneben wurde auch hier der für Lehrende so wichtige Gesundheitsschutz hervorgehoben.

6. Zusammenfassung und Fazit

Für das IKOE-Projekt ist eine positive Bilanz zu ziehen. Die gesteckten Ziele wurden erreicht, das betrifft sowohl die Zahl der Veranstaltungen als auch die Breite der geplanten Zielgruppen. Darüber hinaus gelang zunehmend eine Bündelung der Aktivitäten in Veranstaltungsreihen. Grundsätzliche Anpassungen erscheinen nicht nötig. Die umgesetzten Formate sind erfolgreich, der Nachfrage ist zuletzt höher als Kapazitäten, nicht zuletzt weil das Projekt im Zeitverlauf besser an Struktur und Wünsche der Zielgruppen angepasst wurde.

Die Befragung von Projektbeteiligten ergab nahezu durchgängig gute bis sehr gute Bewertungen. Gleichwohl zeigen sich in den Rückmeldungen von Beteiligten sowie den Interviews mit Projektmitwirkenden inhaltliche und methodische Präferenzen und Wünsche, die ggf. in der Ausgestaltung einer Projektfortsetzung berücksichtigt werden können. Dies betrifft die stärkere Einbeziehung von Themen aus der Teilnehmerpraxis bzw. eine stärkere Veranschaulichung der Praxisrelevanz der vermittelten Inhalte. In der Teilnehmenden-Befragung wurde die Praxisrelevanz der behandelten Themen im Anschluss an die Veranstaltungen im Vergleich der Bewertungskategorien etwas niedriger eingeschätzt, diese Bewertung verbessert sich jedoch häufig im Zeitverlauf. Hier kann es sinnvoll sein, stärker mit Beispielen zu arbeiten, die sich mit dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden verknüpfen lassen. Nicht zuletzt wurde von ihrer Seite immer wieder auch der Wunsch nach Best-Practice-Beispielen geäußert.

Weitere Änderungswünsche beziehen sich überwiegend auf kleinere Anpassungen, wie das Einplanen von mehr Zeit oder den stärkeren Einsatz von Gruppenarbeit. Teilnehmende schätzen die Veranstaltungen nicht zuletzt als Forum für den gegenseitigen Austausch, dieser Schwerpunkt sollte beibehalten werden. Die Arbeit in Kleingruppen dürfte hierbei methodisch eine gewisse Rolle spielen. Referierende berichten, dass es vielen Teilnehmenden leichter fiel, sich in diesem Format einzubringen, als im Plenum. Entsprechend wird eine Verstärkung kleinteiliger Formen von Austausch- und Zusammenarbeit gewünscht.

Ein weiterer Schwerpunkt der Wünsche lag auf unterschiedlichen Methoden, darunter Moderation, Rhetorik, Kommunikation u.a.m. Die jeweilige Ausgestaltung muss hier bereichsspezifisch erfolgen. So fragten künftige Trainer*innen u.a. auch praxisnahe Handreichungen für ihre Arbeit als Selbstständige nach, zu Themen wie Akquise, Gestaltung von Angeboten und Kostenvoranschlägen. Neben methodischen Fragen wurde in den Kommentaren immer wieder die Bedeutung der Kernthemen von IKOE unterstrichen. Fragen von Kultur, Wahrnehmungsmustern, Vorurteilen, Diskriminierung und Selbstreflexion erweisen sich als diskussionsbedürftig und stoßen auf hohes Interesse.

Viele Teilnehmende müssen in ihrer Arbeitspraxis Widerstände gegenüber Interkultur überwinden und Mitstreiter für das Thema finden. Entsprechend werden Hilfen für die Überzeugungsarbeit gewünscht, für die Argumentation pro Interkultureller Öffnung oder die Motivierung von KollegInnen und Externen. Im schulischen Kontext stellt sich darüber hinaus die Problematik der Aktivierung von Eltern oder Mitwirkungsgremien und der Suche nach Ansprechpartnern und Unterstützung.

Viele Teilnehmende haben das Bedürfnis, Probleme aus ihrem Arbeitsalltag zu diskutieren, die auf den ersten Blick nichts mit Interkultur zu tun haben. Dabei geht es häufig um Fragen der Zusammenarbeit zwischen Kollegen bzw. in den Strukturen der Dienststellen. Gegebenenfalls kann es sinnvoll

sein, Fragen der Arbeitskultur in den Verwaltungen wie z.B. Führungskultur, Wertschätzung und Transparenz in Hierarchien mehr Raum in den Veranstaltungen zu geben. Dies dürfte die Bereitschaft zur Beteiligung verstärken. Wenn es darüber hinaus zum Abbau interner Reibungsverluste in den Teams beiträgt, wird damit auch das Projektziel unterstützt.

Im Projektverlauf wurden weitere Aufgaben, wie die Begleitung des Landesintegrationskonzeptes, übernommen, und neue Zielgruppen erschlossen, wie z.B. Mitarbeitende des Zoll und Auszubildende der Stadtverwaltung Halle. Aktivitäten zur Vernetzung wurden umgesetzt oder werden angestrebt. Hier ist die Vernetzung mit Partnerprojekten in anderen Bundesländern zu nennen sowie die angedachte Gründung eines Hospitationsnetzwerkes für Zielgruppen. Dabei sollen Hospitationsmöglichkeiten zwischen Verwaltungen oder zwischen Verwaltungen und Zivilgesellschaft Möglichkeiten eröffnen, voneinander lernen. Die Projektmitarbeitenden weisen jedoch auch auf die Bedeutung des Erhalts bestehender, gut laufenden Formate hin. Um bei der Erschließung neuer Arbeitsfelder erfolgreich zu bleiben, gelte es, die Balance zu wahren zwischen Bewährtem und Neuem.

Insgesamt erweist sich IKOE als erfolgreiches Projekt, das auf hohes Interesse stößt und einen Nerv trifft. Dies zeigt die Fülle an konstruktiven Rückmeldungen aller Beteiligten. Das Thema hat eine hohe Relevanz, die Inhalte werden aufgegriffen, diskutiert, auf die eigene Arbeit bezogen. Entscheidend für den Projekterfolg sind neben dem Projektansatz und einem Netzwerk von Partnern vor Ort vor allem die engagierten und erfahrenen Mitarbeitenden, die mit eigenen Ideen das Projekt verbessern.

7. Anhang

Anhang 1: Zeitliche Lagerung der Projektaktivitäten

	LIK (Landes-integrations-konzept)	A: Steuerung Integrations-manage-ment	B: Interkultu-relle Prozessbe-leitung BLK	B: Interkultu-relle Prozessbe-leitung Halle	C: Trainer*-innen-qualifizie-rung	D: Interkultu-relle und politische Bildungs-arbeit	E: Schnittstell-enmanagem-ent und Öffentlichkeitsarbeit	F: Struktursich-erung und Projektsteue-rung	Vernetzte Stellen m.d. Ziel IKÖ/ Sensibili-sierung	Gesamt	
2018 07	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
2018 08	0	0	0	0	0	2	2	1	7	12	
2018 09	0	0	1	3	0	0	0	1	3	8	
2018 10	0	1	0	0	0	1	1	2	7	12	
2018 11	0	0	4	0	2	3	1	1	6	17	
2018 12	0	1	2	0	1	0	1	0	4	9	
2019 01	1	1	1	1	0	0	0	1	9	14	
2019 02	1	2	3	2	1	0	1	1	8	19	
2019 03	2	3	2	1	1	1	0	1	7	18	
2019 04	2	1	0	0	0	1	0	1	4	9	
2019 05	2	4	0	0	1	0	0	2	3	12	
2019 06	1	3	0	0	0	0	0	1	3	8	
2019 07	0	0	1	1	0	0	0	1	3	6	
2019 08	1	0	2	0	0	0	0	1	4	8	
2019 09	4	2	1	0	1	0	0	1	7	16	
2019 10	0	4	1	0	0	0	0	1	2	8	
2019 11	0	1	1	0	0	2	0	1	0	5	
2019 12	0	0	4	0	0	0	0	1	0	5	
2020 01	0	0	0	1	1	0	0	1	1	4	
2020 02	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
2020 04	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	
Gesamt	14	23	23	9	10	10	6	21	80	196	

Anhang 2: Rückmeldebogen Teilnehmende

Motivation für meine Teilnahme

Freiwillige Teilnahme ☐ Verpflichtung durch den / die Arbeitgeber*in ☐

	sehr zufrieden	zufrieden	teilweise zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
Gesamteindruck					
Ich bin mit der Veranstaltung insgesamt...	☐	☐	☐	☐	☐
Einzelaspekte	trifft voll zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	trifft gar nicht zu
Die verwendeten Methoden waren angemessen.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Umfang der Inhalte war passend für mich.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe für meine Arbeitspraxis neue, verwendbare Erkenntnisse gewonnen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin mit dem Veranstaltungsort und der Organisation zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
Verbesserungshinweise					

Welche Themen wünschen Sie sich für zukünftige Veranstaltungen?

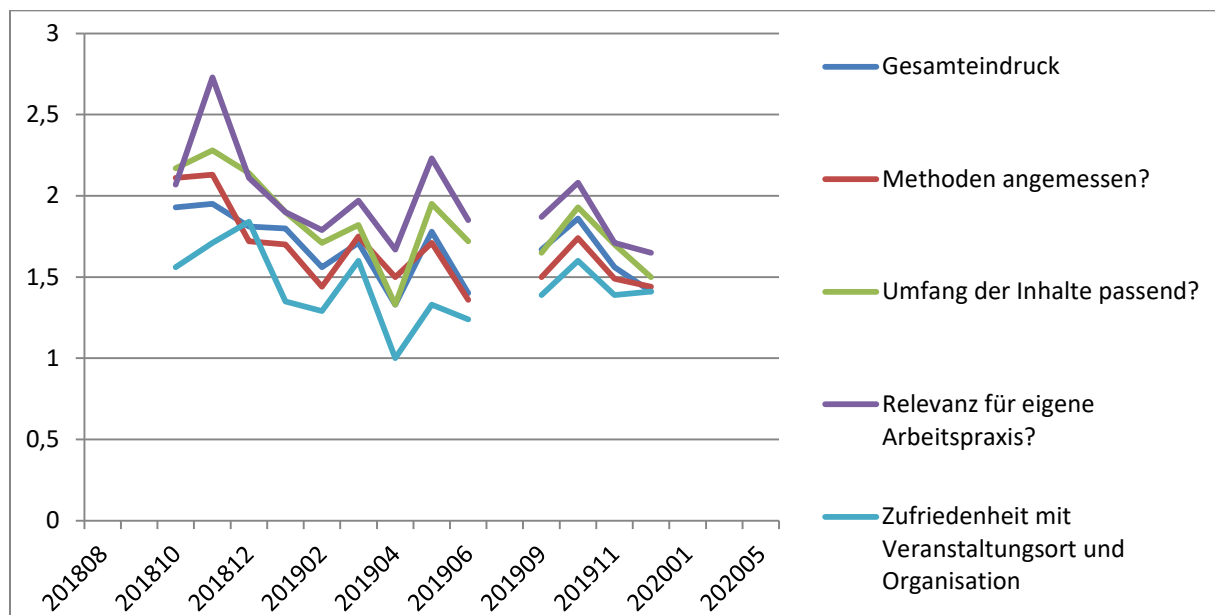
Anhang 3: Beispiel Rückmeldungen Teilnehmende

Titel der Veranstaltung		Ort		Datum		
WS "Interkulturelle Sensibilisierung" für MA der HS Harz		HS Harz, Friedrichstr.		21.10.2019		
Motivation für die Teilnahme		Freiwillige Teilnahme		Verpflichtung durch den/die Arbeitgeber*in		
		9				
Gesamteindruck		sehr zufrieden	zufrieden	teilweise zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
1. Ich bin mit der Veranstaltung insgesamt...		2	12			
Einzelaspekte		trifft voll zu	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	trifft gar nicht zu
2. Die verwendeten Methoden waren angemessen.		5	8	1		
3. Der Umfang der Inhalte war passend für mich.		2	12			
4. Ich habe für meine Arbeitspraxis neue, verwendbare Erkenntnisse gewonnen.		3	5	6		
5. Ich bin mit dem Veranstaltungsort und der Organisation zufrieden.		8	4	2		
Verbesserungshinweise						
6. Welche Themen wünschen Sie sich für zukünftige Veranstaltungen?						
a) 2. Tag Interkulturelle Kompetenz						
b) Nicht so harte Stühle bitte.						
c) konkretere Beispiele für den Berufsalltag						
d)						

Anhang 4: Anteil freiwillige Teilnehmer und Bewertungen (% und Schulnoten, Mittelwerte)

	Anteil freiwillig	Gesamteindruck	Die verwendeten Methoden waren angemessen	Der Umfang der Inhalte war passend für mich	Ich habe für meine Arbeitspraxis neue verwendbare Erkenntnisse gewonnen	Ich bin mit dem Veranstaltungsort und der Organisation zufrieden.
A: Steuerung Integrationsmanagement	68,7	1,7	1,7	1,8	2,0	1,5
B: Interkulturelle Prozessbegleitung	83,0	1,5	1,5	1,7	1,9	1,4
C: Trainer*innenqualifizierung	86,0	1,6	1,7	1,8	1,9	1,3
D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit	83,1	2,0	2,1	2,1	2,3	1,8
E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit	72,4	1,6	1,6	1,8	1,5	1,3
Gesamt	77,3	1,7	1,7	1,9	2,0	1,5
Fachtag Diskriminierung/Radikalisierung, Phasen der Radikalisierung im System Schule - Halle (5 Sessions))	82,9	2,4	2,4	2,5	2,6	2,0
Führungskräfteakademie Halberstadt "Interkulturelle Kommunikation als Veränderungsprozess"	100,0	2,8	3,0	3,0	4,0	2,5

Anhang 5: Entwicklung der Bewertung der Einzelaspekte im Zeitverlauf
(Schulnoten, Mittelwerte)



Anhang 6: Kommentare aus Teilnehmenden-Rückmeldungen nach Kategorie und Schwerpunktbereich

	2 A: Steuerung Integrationsmanagement	3 B: Interkulturelle Prozessbegleitung	5 C: Trainer*innenqualifizierung	6 D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit	7 E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit
Lob	Erwartungen voll erfüllt. Gut gemacht! Danke! keine, war super! Vielen Dank für die Organisation spannende Impulse -> Erwartungen erfüllt	Alles gut! Danke	Super Referent, gerne wieder! weiter so & DANKE einfach nur super! Danke.	Es war sehr angenehm, Vielen Dank	

Kritik an Zeit/Gruppengröße/Organisation	mehr Zeit für einzelne Themen (vllt. 3 Tage einplanen) 2 Übernachtungen um den Zeitdruck herauszunehmen. Weniger Hast. 3-tägige VA -> wenigstens ein kompletter Tag, ohne An- und Abreise 2 Übernachtungen erforderlich! Zu viel Zeitdruck! Nicht so harte Stühle bitte.	"für mich war die Gruppe zu groß (Anmerk.: 8 TN), dafür fand ich die Arbeit in den Kleingruppen sehr gut!" nicht das Thema wechseln/ Flyer vs. Programm kleinere, spezialisierte Gruppen	Eine Verbindlichkeit im Miteinander wäre wertvoll: Kein stetes Kommen und Gehen das Essen war leider nicht gut.	Ort etwas abgelegen, Ausfall der Referenten	Bitte auch Tee anbieten
---	---	--	---	---	-------------------------

Fortsetzung: Kommentare aus Teilnehmenden-Rückmeldungen

	2 A: Steuerung Integrationsmanagement	3 B: Interkulturelle Prozessbegleitung	5 C: Trainer*innenqualifizierung	6 D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit	7 E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit
stärkerer Praxisbezug gewünscht	ein stärkerer Zuschnitt auf die Berufspraxis bzw. weniger Reden in allgemeinen Begriffen wie "Kultur" -> konkreter konkretere Beispiele für den Berufsalltag Umgang mit "schwierigen" Bürgern/ Kunden	Diskussion über Statistiken -> Einblick in reale Lebenswelten		konkreter auf den Bedarf der Schulen im Bereich interkulturelle Öffnung eingehen + mögliche Lösungsansätze hätte mir konkretere Handreichungen für die Praxis gewünscht, Interkulturalität in den Schulalltag integrieren leider konnte ich nicht Neues für meine Arbeit mitnehmen	Instrumente und Verfahren wurden nicht wirklich bearbeitet

Fortsetzung: Kommentare aus Teilnehmenden-Rückmeldungen

	2 A: Steuerung Integrationsmanagement	3 B: Interkulturelle Prozessbegleitung	5 C: Trainer*innenqualifizierung	6 D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit	7 E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit
Wunsch nach Vermittlung konkreten Wissens zu anderen Kulturen	Umgang mit ausländischen Mitbürgern gezielte kulturelle Aufklärung, auch wenn das wieder etwas stereotyp sein kann (z.B. Handzeichen Eigenschaften/ Verhalten anderer Kulturen besprechen -> Erfahrungsaustausch geschichtliche Aufklärung usw.)				

Fortsetzung: Kommentare aus Teilnehmenden-Rückmeldungen – gewünschte Themen

	2 A: Steuerung Integrationsmanagement	3 B: Interkulturelle Prozessbegleitung	5 C: Trainer*innenqualifizierung
Gewünschte Themen, Methoden/ Sonstiges	Good practice-Beispiele von Organisationen, die IKÖ-Prozesse durchlaufen best practice Fallberatung Kommunikation 2. Tag Interkulturelle Kompetenz Rassismus und Diskriminierung Besprechen wir in der Steuerungsgruppe Zertifizierung Erfolgreiche Argumentation pro IKÖ: wie überzeuge ich mein Gegenüber? ÖA, Kampagnenarbeit, Öffentliche Wahrnehmung stärken, Lobbyarbeit bei Bedarf arbeite ich vor der nächsten VA gerne Themen zu Mehr Raum für Erfahrungsaustausch mit LVWA + MI	Kollegiale Fallberatung Mehr Austausch Ergänzungsseminar Methoden Koffer Moderationstechniken, Rhetorik Moderation Wertschätzung Festlegungen treffen, besser als nur Ziel formulieren gerne weiter in Kleingruppen arbeiten Migrantenrat GfK, Feedbackregeln psychologische Unterstützung von Geflüchteten	Best-Practice-Beispiele Konflikt-Coaching in Organisationen vorbereitetes Projekt in Einzelcoaching besprechen Vertiefung Methoden und unterschiedliche Handlungsansätze; Moderation (auch in Konfliktsituationen), Mediation, Praxis Change Management); ganz praktisch: Flipchartgestaltung Angebotsgestaltung (Akquise als Selbstständige), Kostenvorschläge gestalten, Üben, Reflexion Zielgruppenanalyse, Zielgruppenarbeit Thema "Leitbild" verinnerlichen Schärfung des professionellen Profils über Fehler/ Herausforderungen sprechen fortführende Veranstaltungen Kriterien Messbarkeit Architektur, Design, Agilität GfK - gewaltfreie Kommunikation (in Bezug auf Veränderungs-/ Organisationsentwicklungsprozesse) Vorurteile & Diskriminierung, kleinteilig und spezifisch z. B. 2 Tage nur Leitbild gerne nochmal Vertiefung mit Herrn Piko Verbindlichkeit

Mehrfach Genanntes ist fettgedruckt

Fortsetzung: Kommentare aus Teilnehmenden-Rückmeldungen – gewünschte Themen

	6 D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit	7 E: Schnittstellenmanagement und Öffentlichkeitsarbeit
...Fortsetzung Gewünschte Themen, Methoden/ Sonstiges	Kommunikationsstrategien interkulturelle Elternarbeit, Ansprechpartner, Prozessbegleitung für Koordinierung Mitarbeitermotivierung Interkulturelle Motivation Aktivierung von Mitwirkungsgremien Weiter Gremien und Institutionen kennenlernen, die sich mit Interkulturalität beschäftigen. Input in Steuerteams und Fortbildungen für mich war der Austausch sehr interessant, ich hätte mir eine methodische/ inhaltliche Vertiefung gewünscht gerne mehr Zeit für Austausch, Entwicklungspsychologische Be...? Für Konfliktsituationen in kultureller Öffnung für Krankheit kann keiner etwas - gerne nochmal anbieten Kernproblem vom Migration erörtern	Netzwerke (gestalten) konkretes Training/ Fallbeispiele ÖA Sportliche Veranstaltungen Ostdeutsche Kommunikationsstrategie vielleicht unstrukturierter Input von den ganzen Akteuren hoffe auf Übersichts- bzw. Fazitdokument Was bringen IKÖ-Kampagnen? Nutzen? Ansprache? Erfahrung? gerne länger

Mehrfach Genanntes ist fettgedruckt

Anhang 7: Einzelnennungen Referierendenrückmeldungen nach Frage und Schwerpunkt (redaktionell bearbeitet und sortiert, teils kategorisiert)

Gab es Abweichungen vom vorliegenden Ablaufplan? Wenn ja, warum? (kategorisiert)

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18	C: Trainer*innen-qualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
2x zeitliche Anpassungen 2x nein/k.A. Zeitmangel inhaltliche Änderungen Änderungen durch Personalausfall	11x nein/k.A. 4x zeitliche Anpassungen inhaltliche Änderungen methodische Änderungen Änderungen durch Personalausfall	3x nein/k.A. Zeitmangel Änderungen durch Personalausfall zeitliche Anpassungen	2x methodische Änderungen
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			zeitliche Anpassungen

Fettgedruckt = 2 oder mehr Nennungen

Welche angewandten Methoden waren besonders erfolgreich?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innen-qualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
Gruppenarbeit "Vier-Ecken-Methode Übung „Mitte der Gesellschaft“ Soziometrische Übungen Kulturpyramide Bilder im Kopf „Wer bist du?“ Videoanalysen "Zettel"	BLK: 7x Gruppenarbeit (4x Rollenspiele, Wie überbringe ich schlechte Nachrichten) 2x Kreatives Schreiben 2x Diskussion/Plenum Hypothesenbildung im Plenum Erfahrungsaustausch SWOT-Analyse Systemische Fragetechniken Die Timeline Halle: 2x Gruppenarbeit 2x Bilder im Kopf 2x Soziometrische Aufstellung, „Mitte der Gesellschaft“ Vortrag/Diskussion Verhaltenskodex der Stadtverwaltung Halle, Vier Felder, Wer bist du?, Radiobeitrag von Sara Binai, Pyramide, Werte-Übung, 9 Punkte, 60 Sekunden, Briefumschlag Praxistransfer	3x Vortrag, 2x Austausch Metaphern/ Bilder/ Beispiele Persönliche Aufwärmphase Szenische Aufarbeitung des Begriffs Unternehmenskultur Reflexive Spaziergänge „Arten des Hörens“ Gesprächssimulationen, Prototyping-Präsentationen	2x Vortrag Austausch kollegiale, moderierte Fallberatung
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			Gruppenarbeit

Wie empfanden sie die Arbeitsatmosphäre?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innenqualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
Gut	Gut Teils unkonstruktive Haltung bei TN (BLK) Schlecht vorbereitete TN (Führungskräfte BLK), dadurch beeinträchtigte Stimmung Teils fehlende Information der TN über WS-Inhalte (Azubis HAL)	Gut Produktive Haltungen konnten entwickelt werden	Gut Teils fehlende Information der TN über WS-Ziele E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1 Gut

Wie beurteilen Sie die Beteiligung und Gesprächsbereitschaft der Teilnehmenden?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innenqualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
3x hoch sehr hoch gemischt, ein Teil der TN aktiv	BLK: 11x hoch sehr hoch Halle: 2x gemischt anfangs gering, dann ausreichend hoch sehr hoch	2x sehr hoch 2x hoch	2x hoch (vor allem in Gruppenarbeit) E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1 sehr hoch

Welche Themen waren besonders diskussionsintensiv?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innen-qualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
Sanktionierung von Geduldeten, Spielräume der Sozialämter potenzielle Kooperationspartner, Umsetzungsformate Rahmenbedingungen und Methoden von Evaluationen Anerkennung diskriminierender Strukturen in der Gesellschaft Thema Kultur Wahrnehmungsmuster, Fremdzuschreibungen, Kulturmodelle	BLK: Schnellere soziale Integration von Migranten durch Freiwilligendienst? Frauen und Arbeit, frühkindliche Bildung Herausforderungen an Schnittstellen, Verhalten von Führungskräften, 4x Wert-schätzung, Transparenz, Schnittstellen, Aufgaben der AGSA, Hauptamt versus Ehrenamt Unterschiedl. Werte, Was bedeutet Freiheit in unserer Gesellschaft? Widerspruch zwischen den Aufgaben Rechtsdurchsetzung und soziale Integration "Wer sind wir?", "Was verbindet uns?" Halle: Umgang mit Muslimen, die Frauen den Handschlag verweigern 2x Diversity ins Verwaltungshandeln zu bringen, Kommunikation mit Kunden, mit Kolleginnen, in Konfliktsituationen Stereotype, Vorurteile Kultur und Kulturdefinition, Selbstreflexion 1x geringe Diskussionslust	Gelingensfaktoren einer Prozessbegleitung, Umgang mit Widerständen, Zusammenspiel der handlungsleitenden Prinzipien, Erfahrungen der eigenen Praxis Sprachliches Handeln, das trotz klaren Wertbezugs nicht polarisierend wirkt, Bedingungen für die Auftragsannahme Rollenabgrenzungsfragen	Einbindung von Eltern in die schulische Arbeit, Mitstreiter finden Vielfalt positiv erlebbar machen, Kommunikation Gesundheit als Wert, Umgang mit schwierigen Rahmenbedingungen,
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			Ziele und Zieldefinition Fachthema policy cycle

Haben Sie den Eindruck, die Veranstaltung konnte Denkanstöße geben oder Handlungsimpulse vermitteln? Wenn ja, welche?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innenqualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
Kennenlernen neuer Projekte und Umsetzungsideen Perspektivwechsel hin zum Bürger/zu marginalisierten Gruppen, Mitdenken der Evaluation bei der Projektplanung Reflexion Denkanstöße zu individuellen Verhaltensmustern, Wahrnehmungsvorgängen und Stereotypenbildung Positiver Einfluss auf Alltagspraxis verschiedener Ämter Handlungsimpuls für positive Rolle in der eigenen Verwaltung	BLK Sensibilisierung bzgl. Diskriminierungserfahrungen, Akzeptanz von Meinungsvielfalt, Ambiguitätstoleranz, Reflexion von Werten, Umsetzung von Werten/Haltung Wissenszuwachs durch Erfahrungsaustausch, Austausch/Kooperation zwischen Vereinen Bedeutung von Kommunikation über Schnittstellen hinweg, Grundlagen für Verbesserung der Kooperation an Schnittstellen 4x Entwicklung von Methoden des Konfliktmanagements, Leitfaden zum Überbringen schlechter Nachrichten Halle: 3x Selbstreflexion, Entwicklung diskriminierungskritischer, interkulturell offener Haltung im Verwaltungsalltag Perspektivwechsel, Grundsensibilisierung Kommunikationstipps für die Praxis, Selbstreflexion, Konfliktverhalten Wissen bzgl. Komplexität der verfassungsrechtlichen Prüfung, Einzelfallabhängigkeit der Ergebnisse, Unabgeschlossenheit der Diskussion	Wissen zu erfolgreicher Kommunikation und Akquise Selbst-Gesundheitschutz Reflexion der Rolle Prozessbegleitung, Erweiterung Prozessverständnis und Prozessbegleitungskompetenzen (Rolle/Haltung, Metaperspektive), Weiterentwicklung Unternehmens- oder Verwaltungskultur Änderungen in der Praxis der TN	konkrete Hilfen zur Einbindung migrantischer Eltern in die schulische Arbeit Wissenszuwachs bzgl. Vernetzung und Ansprechpartnern Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins Handlungsimpulse durch kollegiale Fallberatung
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			Impuls zu Netzwerkarbeit und zur Vertiefung des Themas Lobbyarbeit

Nennen Sie bis zu drei Handlungsbedarfe, die von den Teilnehmenden konkret benannt wurden.

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)
Diskriminierungskritische Arbeit, Vertiefung interkultureller Kompetenz, Übernahme der Perspektive der Bürger in die Ausbildung Vernetzung, Ressourcenbündelung, eigenes Engagement strukturieren, Mehr Ressourcen für und bessere Planung von Evaluationen, Entwicklung von Erhebungsinstrumenten Offene Kommunikation (Irritationen ansprechen), Räume zum Gespräch geben und gestalten, Feedbackschleifen, Zusammenhalt Dolmetscher, Abbau konkreter Barrieren	BLK: Sprachkurse für alle anbieten, stärkere Förderung von Praktika/ Buf-di/FSJ, Aufbau eines Netzwerkes Ehrenamtliche Supervision für Menschen mit Migrationsgeschichte für psychologische Präventionsarbeit, Frühkindliche Bildung vorantreiben, niedrigschwellige Angebote schaffen, ein Frauenzentrum gründen, mehr Aufklärung und Beratung für Betroffene anbieten, mehr Angebote für Frauen Reflexion eigener Vorurteile, Diskriminierungssensibler Umgang, Ausbau und Anwendung interkultureller Kompetenzen, Austausch über unterschiedliche Werte, Respekt vor der Freiheit des Einzelnen fordern und fördern Austausch zwischen Sachgebieten verbessern, mehr Transparenz der Leitungsebene, Wertschätzung, Respekt und Anerkennung untereinander, mehr Transparenz der Kommunikation der Leitungsebene, regelmäßige Dienstberatungen, mehr Kontakt zur Amtsleitung, wertschätzende und konstruktive Feedbackkultur, Gleichbehandlung, transparente Führungskultur, Austausch mit der Amtsleitung/Kollegen in Krisen, 4x Umgang mit Konflikten verbessern, Wertschätzung und Feedbackkultur, Synergien nutzen, 2x Identität stärken, konstruktive Feedbackkultur entfalten 4x beim Überbringen schlechter Nachrichten auch im Notfall deeskalieren können Workshopbeteiligung erhöhen, Leitbild als Orientierung nutzen Halle: Einstellung von Menschen mit Behinderung oder Migrationshintergrund in der Verwaltung, Ältere Mitarbeiter der Verwaltung sensibilisieren, Mehrsprachigkeit in der Verwaltung Unterstützung zum Umgang mit Geflüchteten aus anderen Kulturkreisen, Umgang mit frauenfeindlichen Menschen, Umgang mit Widerstand bzw. schwierigen Personen/Situationen, interkulturelle Kommunikation, Umgang mit Reichsbürgern, Umgang mit diskriminierenden KollegInnen

Fortsetzung: Nennen Sie bis zu drei Handlungsbedarfe, die von den Teilnehmenden konkret benannt wurden.

C: Trainer*innenqualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
2x Auftragsklärung professionalisieren 2x Sammeln praktischer Erfahrungen 2x Austausch untereinander Supervision, eigene Sprache reflektieren (um auch Zweifler mit ins Boot zu holen), Rollendefinition, Feedback geben Umgang mit klinischen Fällen (erlernen) in denen ein konventionelles Verhandlungs-Know-How nicht ausreicht, Vertiefung des Themas Verwaltungskultur im Rahmen von IKOE, Methoden, Handwerkszeug und orientierunggebende Modelle für die Gestaltung von Veränderungsprozessen vertiefen TN-Gruppe künftig öffnen, über Tellerrand schauen,	Mehr Hilfe von Kollegen, Kooperationspartner im ländlichen Raum, Beratung in einem bestehenden Prozess Wege zur Einbindung migrantischer Eltern in die schulische Arbeit Schutz der eigenen Gesundheit Mehrsprachigkeit Grenzen durch Rahmenbedingungen, Thema Verantwortung
	E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
	Vernetzung Wording Konkreter Workshop zum Thema Lobbyarbeit

Welche Handlungsempfehlungen geben Sie der Zielgruppe und Ihren Bedarfen?

A: Steuerung Integrationsmanagement N=6	B: Interkulturelle Prozessbegleitung N=18 (12 BLK/6 Halle)	C: Trainer*innen-qualifizierung N=6	D: Interkulturelle und politische Bildungsarbeit N=2
3x Verweis auf WS-Ergebnisse Gründen von Projektgruppen und Vernetzung mit themenerfahrenen Akteuren Einbezug von Evaluations-Experten bei der Projektplanung, Entwicklung projektspezifischer Evaluationsansätze, Einsatz getesteter Messskalen um Entwicklungsverläufe abbilden zu können	BLK: 4x Workshop-Ergebnisse teilen, multiplizieren, vorleben, weitere WS-Teilnahme 2x Verweis auf WS-Ergebnisse prozessbegleitende Treffen zur Indikatorenbildung Weitere kleine Workshops zur Spezifizierung des Integrationskonzepts Halle: Entwicklung der Rechtsprechung zum Umgang mit kultureller Vielfalt verfolgen, Mehr Perspektiven einbeziehen Verweis auf WS-Ergebnisse	Kompetenzen zur Prozessgestaltung erweitern Pragmatische und situationsorientierte Anwendung derjenigen Anteile, die verantwortet und verkörpert werden können Rollenklärung der Involvierten, Arbeit an der inneren Haltung und Selbstreflexionskompetenz Beförderung projektübergreifenden Austauschs Selbsthilfe durch Gründung einer Expertengruppe Feedback und Unterstützung in kollegialen Runden suchen	Haltung als Führungskraft, Kommunikation und Dialog als Führungskraft und in Teamprozessen, Prozesse unter Einbeziehung der Mitarbeiter gestalten, weniger top down - mehr bottom up, Partizipation zur Stärkung der Verantwortung der Mitarbeiter Coaching für SL-Teams, Team -Supervision Präventiver Gesundheitsschutz
			E: Schnittstellen-Mngmnt. und Öffentlichkeitsarbeit N=1
			Thema herunterbrechen für die Allgemeinheit Wording beachten