



IKOE – Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Koordinierungsstelle Integrationsmanagement in Sachsen-Anhalt

Ein Projekt der
Auslandsgesellschaft Sachsen-Anhalt e.V.



Das Projekt **IKOE – Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Koordinierungsstelle Integrationsmanagement in Sachsen-Anhalt** ist ein vom AMIF-Fonds der EU und vom Land Sachsen-Anhalt gefördertes Projekt mit dem Schwerpunkt in der Personal- und Organisationsentwicklung für Verwaltungen und den Bildungssektor.

Unser Leitziel gemäß der Antragsvoraussetzungen des EU-AMIF-Fonds liegt in einer möglichst breit aufgestellten Interkulturellen Öffnung zur nachhaltigen Stärkung einer Willkommenskultur in Sachsen-Anhalt.

Im Projektverlauf von IKOE II (2018–2020) erarbeiteten wir in vielfältigen Kooperationen bedarfsgerechte Lösungsvorschläge und praktische Umsetzungsangebote in den folgenden Bereichen:

- **Integrationsmanagement und interkulturelles Prozessmanagement**
- **interkulturelle und politische Bildungsarbeit**
- **Trainerinnenqualifizierung**
- **Steuerung und Monitoring von Integrationsmanagement**
- **Struktursicherung und Öffentlichkeitsarbeit**

Unseren Zielgruppen – Führungskräften, Verwaltungsbediensteten, Auszubildenden, Bildungsorganisationen, Multiplikatoren im Ehrenamt – boten wir aufeinander aufbauende Trainings, Workshops, diverse Formate von Fachveranstaltungen und vollständige Prozessberatung und -begleitung.

Mit vielfältigen Instrumenten konnten wir eine Stärkung interkultureller Kompetenzen als Voraussetzung für die Beförderung von Interkultureller Öffnung erzielen. Die Schwerpunktzielgruppe Verwaltungen wurde darin unterstützt, Maßnahmen zur Etablierung einer Willkommenskultur zu entwickeln und ein strukturiertes Verständnis für die Handlungs- und Denkansätze von Zugewanderten zu gewinnen.

Die mit unseren Angeboten verbundenen Unterstützungen wirkten hierbei als grundständige Sensibilisierungen für die Auseinandersetzung mit Interkultur und Diversitätsdenken und als fachlich gestützte Impulse zur umfassenden Stärkung interkultureller Kompetenz als Querschnittsaufgabe: von den Auszubildenden über Mitarbeitende bis hin zu Führungskräften.

Vernetzung von Behörden und Interkulturellen Fachstellen, die Bildung von Netzwerken, das Stimulieren der Zusammenarbeit von Migrant*innenorganisationen mit staatlichen und ehrenamtlichen Einrichtungen sind weitere Projektwirkungen für die Zielgruppen.

Darüber hinaus gelang es dem Team IKOE II, durch eine bundesländer-übergreifende Vernetzung die Synergien für notwendige interkulturelle Öffnungsprozesse in Organisationseinheiten und Bildungseinrichtungen fachlich zu bündeln und in überregionaler Netzwerkarbeit zu verstetigen.

Entsprechende nachhaltige Projekteffekte sind die verbesserte Sensibilisierung für die Bedarfe der Zuwanderungsgemeinschaft und die beförderte Vernetzung von hauptamtlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren nach dem Modell eines friedvollen Zusammenlebens in der Vielfalt der internationalen Kulturen. Dazu gehört wesentlich auch der Ausbau einer nutzerfreundlichen mehrsprachigen Kommunikation und Information.

In der nachfolgenden Übersicht haben wir zentrale Handlungsschwerpunkte mit ihren Methoden und Ergebnissen für den Projektzeitraum 2018–2020 zusammengestellt.

I. Leitbildentwicklung für die Migrationsagentur (MIA) im Burgenlandkreis

1. Beschreibung der Ausgangslage

Aufbauend auf der umfangreichen Prozessbegleitung (Konzeptionsphase, Umsetzungsphase und Evaluation) im Zeitraum 2015–2018 für das ehemalige Integrations- und Ausländeramt (IAA) des Burgenlandkreises, fokussierte sich das IKOE-Projekt in dieser AMIF-Förderperiode auf die Leitbildentwicklung der neu entstandenen Migrationsagentur (MIA).

Im Vordergrund des Prozesses der Leitbildentwicklung steht ein ausformuliertes Leitbild, dessen Leitsätze auf gemeinsam erarbeiteten Werten und Einstellungen beruhen und gleichzeitig allen Mitarbeitenden der MIA Orientierung für ihr Miteinander und ihr Handeln geben.

Das Leitbild stärkt gleichzeitig die Verbundenheit untereinander, da die Mitarbeitenden sich partizipativ am Prozess beteiligt haben. Des Weiteren wird die Identität nach innen gestärkt und die Außenwahrnehmung durch die Kund*innen verbessert. Begleitend zur Leitbildentwicklung wurden im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und in Kooperation mit dem Atelier für grafische Gestaltung „300gramm“ medienwirksame Produkte erstellt, wie u.a. Poster, Rollups, Kugelschreiber, Wandkalender und Notizhefte.

Was ist ein Leitbild?

Das Leitbild (einer Behörde) gibt Orientierung. Alle Mitarbeitenden richten sich danach künftig aus. Die Leitsätze helfen, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen oder über Werte diskutiert wird. Das Leitbild beschreibt die Haltung, mit der alle Mitarbeitenden, ob Führungskraft oder FSJ'lerin, sich begegnen, zusammenarbeiten, miteinander reden und sich Feedback geben. Um ein möglichst erfolgreiches Leitbild zu entwickeln, gelten die folgenden Erfolgskriterien als Richtwert, die vom IKOE-Projekt erfüllt werden konnten:

- a) Eine hohe Teilnehmerszahl und möglichst viele aktiv Mitwirkende zu erreichen.
- b) Die Führungsmannschaft mit im Boot zu haben.
- c) Ein ausformuliertes Leitbild abschließend vorzulegen, welches in Feedbackschleifen mit allen Mitarbeitenden diskutiert wurde und daher tragfähig ist.
- d) Zum Abschluss erste Produkte für die Sichtbarmachung und die Kommunikation des Leitbildes vorlegen zu können (Öffentlichkeitsarbeit).



2. Vorgehensweise und Methodik

Die Leitbildentwicklung besteht aus drei Phasen: Vorbereitungsphase, Umsetzungsphase und Evaluierung. In Kooperation mit Frau Barbara Bräuer („Bquadrat“ Halle) wurden die folgenden 3 Umsetzungsworkshops durchgeführt:

WORKSHOP 1: **Visionsarbeit**

„Es war einmal...“: Unsere Geschichte • Was war gut? Wichtige Werte, die wir mitnehmen wollen
• Die gemeinsame Kernaufgabe • Gruppenarbeit zu Werte und Vision.

WORKSHOP 2: **Werte und Leitsätze**

Von den Werten zu den Zielen • Werte im Alltag mit Leben füllen
• Gruppenarbeit: Leitsätze formulieren.

WORKSHOP 3: **Von den Zielen zu den Maßnahmen**

Welcher „Slogan“ steht über allem? Brainstorming • Diskussion der Rohfassung der Leitsätze
• Welches Ziel steht hinter dem Leitsatz? • Welche Maßnahmen führen uns zum Ziel?



Übergabe des entwickelten Jahresplaners 2020

3. Positive Aspekte bei der Umsetzung des Projekts

Die Leitbildentwicklung der Migrationsagentur zeichnet sich besonders durch die engagierte, kritische, lebhaft und konstruktive Beteiligung der Mitarbeitenden in allen Workshops aus. Durch die sehr dialogische Zusammenarbeit mit der Amtsleitung konnten Themen und Erfahrungen nicht nur auf der horizontalen, sondern auch auf der vertikalen Organisationsebene guten Austausch finden.

4. Herausforderungen bei der Umsetzung des Projekts

Das hohe Engagement der Mitarbeitenden in der Migrationsagentur ging mit der Herausforderung einher, dass parallel viele Projekte dort zum Zuge kamen und im Verfestigungsprozess begriffen waren. Somit ist bei den Mitarbeitenden teilweise eine „Workshopmüdigkeit“ zu erkennen gewesen, was jedoch nicht mit Desinteresse zur IKOE-Leitbildentwicklung zu verwechseln ist.

Wir begegneten dieser Herausforderung schließlich damit, Mini-Workshops anzubieten, die innerhalb von zwei Stunden in einem knackigen Format Impulse lieferten und Arbeitsaufträge generierten, die dann von den Mitarbeitenden mitgenommen wurden.

II. IKOE-Trainer*innenqualifizierung „Systemische Organisationsberatung im interkulturellen Kontext“

1. Beschreibung der Ausgangslage

In Sachsen-Anhalt besteht ein großer Bedarf an Interkulturellen Trainer*innen, die sich auf den Anwendungsbereich der öffentlichen Verwaltung spezialisieren. Mit Blick auf die Folgen des demographischen Wandels ist die sachsen-anhaltische Verwaltung bemüht, Modernisierungsstrategien zu forcieren. Hierzu gehört insbesondere die Stärkung von Interkultureller Kompetenz der Verwaltungsmitarbeitenden.

Die IKOE-Qualifizierung von Trainer*innen im interkulturellen Kontext unterstützt diesen Modernisierungsprozess in Sachsen-Anhalt. Die interkulturelle Kompetenz zu festigen sowie die fachliche Prozessbegleitung bei den Teilnehmenden auszubilden, gehört zu den Schwerpunkten und leitenden Zielstellungen der Veranstaltungsreihe. Sie soll die interkulturellen Trainer*innen befähigen, perspektivisch in der Rolle als Multiplikator*innen zu wirken, das heißt den interkulturellen Lernprozess in Organisationseinheiten zu stimulieren, Prozesse der Interkulturalisierung und Internationalisierung zu gestalten und zu begleiten, die Leitbildentwicklung zu unterstützen und vieles mehr.

Die Trainer*innenqualifizierung „**Systemische Organisationsberatung im interkulturellen Kontext**“ des Trägers Auslandsgesellschaft Sachsen-Anhalt e.V. versteht sich als Aufbaumodul zu der vorangegangenen IKOE-Trainer*innenqualifizierung „**Diversity Trainer*in und Berater*in im Handlungsfeld Verwaltung**“ (2015–2018) und knüpft gezielt an diesen theoretischen Grundstock mit praxisnahen Fallbeispielen aus dem Verwaltungsalltag an.

Die Qualifizierung richtet sich an ausgebildete interkulturelle Trainer*innen und Berater*innen in Sachsen-Anhalt, die mit migrations- und integrationsorientierter Verwaltung vertraut sind.

Sie stellt somit eine Vertiefungsausbildung dar, die auf Interkulturelle Öffnung als Lern-, Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozess Formen von Diskriminierung sowie Methoden und Trainingskonzepte aufbaut.



2. Vorgehensweise und Methodik

Ziel der Trainer*innenqualifizierung ist die Ausbildung von Kompetenzen in der fachlichen Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen mit Hilfe von theoretischen Ansätzen, aber auch durch die Anwendung praxisorientierter Methoden und die Analyse von Fallbeispielen. Dabei werden in den Handlungsfeldern Veränderungsprozesse aus der Perspektive von Verwaltungsmitarbeitenden und Führungskräften, Entwicklungsaspekte von Changemanagement, Organisationskultur, interkultureller Prozessbegleitung und systemischer Organisationsberatung anhand von verwaltungspraktischen Erfahrungen thematisiert. Zu Wort kommen daher neben Wissenschaftler*innen auch Praktiker*innen aus Politik und Verwaltung. Diskutiert werden sowohl Begrifflichkeiten u.a. des Changemanagements und der Interkulturalität als auch Strukturen einer Organisation aus systemischer Perspektive.

Verwaltungsinstitutionen werden ebenso sehr durch „innere“ Impulse wie durch äußere Faktoren beeinflusst und befinden sich stetig in einem Prozess des Wandels. Mitarbeitende und Führungskräfte sind daher dauerhaft mit neuen Begebenheiten und Herausforderungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund geht es vor allem um die Erweiterung des Bewusstseins über Alternativen und Handlungsoptionen sowie das Aufzeigen neuer, innovativer Möglichkeitsräume für alle am Prozess beteiligten Akteure in organisationalen Veränderungsprozessen. Welche Chancen sich im Umgang mit kulturellen Differenzen und kultureller Diversität ergeben, unter Berücksichtigung ernstzunehmender Vorbehalte und Widerstände, ist dabei zentrales Anliegen in der Auseinandersetzung.

Daran anknüpfend setzt das Veränderungsmanagement an den Organisationseinheiten an und beschreibt, welche Prozessketten im Changemanagement ablaufen und wie diese fachlich zu begleiten sind. Unter Berücksichtigung interkultureller Aspekte erfahren die Teilnehmenden mehr über die fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen.

Die inhaltliche Brücke zwischen dem Themenfeld „Veränderungsprozesse“ und der strukturellen Perspektive der „Organisationsberatung“ bildet der Themenschwerpunkt „Interkulturalität“. Ziel ist es hierbei die inhaltlichen Charakteristika eines interkulturellen Kontexts herauszukristallisieren. Den umfangreichsten Baustein nimmt der organisationstheoretische Ansatz der ‚systemischen Organisationsberatung‘ ein, ergänzt durch den interkulturellen Kontext, daher auch der Titel „Systemische Organisationsberatung im interkulturellen Kontext“ besonderen Schwerpunkt auf die praxisnahe Anwendung setzt.



3. Positive Aspekte bei der Umsetzung des Projekts

„Im heutigen Modul wurde für mich gut greifbar, wie eine systemische Beratungsarbeit in der Praxis umgesetzt werden kann. Sowohl die Rollenspiele und Simulationen hinsichtlich der Auftragsklärung als auch die Besprechung von Instrumenten und Stellschrauben gaben mir Orientierung für den Prozesskreislauf. Als sehr wichtig für meine zukünftige Arbeit als Prozessberaterin empfand ich die Klärung der verschiedenen Rollen und damit verbundenen Arbeitsfeldgrenzen, Verantwortlichkeiten und entsprechenden Instrumente, die in einem Veränderungsprozess gefragt sind.“

[Teilnehmerin, Modul 6]

*„... die Vielfalt an Referent*innen aus verschiedenen Arbeitsfeldern und die unterschiedlichen Herangehensweisen sind sehr spannend. Es gab viele Eindrücke und Perspektiven – was es bedeutet einen Veränderungsprozess in IKOE-Prozessen zu begleiten. Hierbei schauten und übten wir ganz genau: Wie ist zum Beispiel eine Auftragsklärung zu gestalten? Wie identifiziere ich für einen erfolgreichen Veränderungsprozess alle einzubeziehenden Stakeholder? Wie gehe ich mit Widerständen und plötzlich eintretenden Veränderungen um? Und wie binde ich Führungskräfte und Mitarbeitende am besten partizipativ ein? Auch wenn ich gelernt habe, dass es hierfür keine Checkliste oder den einen Fahrplan gibt, so half mir in der Weiterbildung die Diskussion mit den Teilnehmenden und das gemeinsame Über-den-Tellerrand-Blicken. Wobei ich den sehr kollegialen, vertrauensvollen und wertschätzenden Austausch mit den weiteren Teilnehmer*innen als etwas ganz besonderes empfunden habe. Durch Supervision und angebotene Austauschforen gab es zudem viel Gelegenheit, voneinander und aus anderen Arbeitsfeldern zu lernen.“*

[Teilnehmerin, Modul 7]

4. Herausforderungen bei der Umsetzung des Projekts

Ergänzend durch prozess- und organisationstheoretische Ansätze liegt der Mehrwert insbesondere in der Betrachtung unterschiedlicher Perspektiven und Wahrnehmungen auf Veränderungsprozesse. Dabei wird zunächst aus der Perspektive von Führungskräften, anschließend aus der Perspektive der Verwaltungsmitarbeitenden analysiert, wie sich Institutionen verändern.

Einhergehend mit dem Anspruch an die unterschiedlichen Perspektiven ist eine der größten organisatorischen Herausforderungen die zeitgerechte Akquise und verbindliche Zusage der Referent*innen und Teilnehmer*innen, da solche aufeinander aufbauenden Qualifizierungen nicht selten mehr als zwei Jahre Planung im Voraus benötigen.

MODUL 1:

23. – 24.11.2018

Frau Nuran Joerißen

Veränderungsprozesse I:

Perspektive Verwaltungsmitarbeitende

Team- und Organisationsentwicklerin,
Supervisorin für Führungskräfte

- Phasen von Veränderung in Organisationen und Maßnahmen für Trainer*innen
- Begriffserklärung „systemische Organisationsberatung“
- Sensibilisierung für Widerstände in Veränderungsprozessen
- OE in Verwaltung/ Kommune/ öffentlicher Dienst im Vergleich freie Wirtschaft
- Hypothesenbildung in der Organisationsberatung und -entwicklung

MODUL 2:
18. – 19.01.2019
Herr Dr. Thomas Piko

Berater für Führungskräfte, Organisationen und Unternehmen/ Dozent an der Hochschule Harz

**Veränderungsprozesse II:
Perspektive Führungskräfte**

- Interkulturelle Kompetenz, Veränderungsprozesse und Veränderungsmanagement im systemischen Kontext
- Steuerung, Konfliktsteuerung, Monitoring und Evaluation von Veränderungen in Organisationen
- Verhandlungskompetenz als „Kompetenz“ und als zu „vermittelnde Kompetenz“: Paradigmatische Entwicklung, Theorie und Praxis
- Das ABIOKEV-Verhandlungskonzept als praxeologischer Ansatz: Interessens- und Beziehungsmanagement zur Steuerung von Konfliktpotenzialen

MODUL 3:
01. – 02.03.2019
Frau Antje Strahl

culture-works
Interkulturelle Beraterin und Coach

**Change Management:
Veränderungsprozesse erkennen und begleiten**

- Grundlegendes Verständnis zum Thema Change Management
- VUKA Prinzipien
- Vorbereitung und Rollen im Change Management
- Auftragsklärung und Ziele definieren
- Systemischen Ansatz in der Auftragsklärung
- Der Change Prozess und die Aufgaben (change house)
- Emotionen in Veränderungsprozessen/ Widerstand erkennen
- Kommunikation in Veränderungsprozessen
- Theorie U und Steps in Veränderungsprozessen (W. Krüger)

MODUL 4:
10. – 11.05.2019
Frau Bettina Lobenberg

Coach, Trainerin, Supervisorin,
Prozessberaterin

**Interkulturalität I:
Organisationskultur und Kulturveränderung**

- erfahrungsorientierte Annäherung an den Kulturbegriff
- Organisationskultur: Ein weicher Faktor mit harten Folgen
- Kulturveränderung: Eine Strategie, die gemeinsamen Gewohnheiten schrittweise zu verändern
- Kulturanalyse und Kulturdiagnose: Vorstellung und Erprobung von Methoden
- Kulturziele: Strategische Weiterentwicklung – mit Respekt vor der bestehenden Kultur
- Werte: Wie wollen wir unser Miteinander betreiben?
- Leitbilder: Einblicke in notwendige Voraussetzungen, so dass diese gelebt werden – und nicht in der Schublade landen

MODUL 5:
06. – 07.09.2019
Frau Julia Brade

Interculture e.V., Zentrum für Interkulturelle Öffnung, Jena

Interkulturalität II:
IKOE-Prozesse initiieren und gestalten

- Interkulturell kompetente Öffnung – Zugänge schaffen durch Argumentationshilfen; Klare Formulierungen – Begrifflichkeiten (Vielfalts-, Integrationsmanagement, Interkulturelle PE/ OE, diversitätsorientierte IKOE)
- System- und Stakeholder- Analyse/
- Indikatoren für einen ge-/ misslingenden IKOE-Prozess
- Konzepterstellung für IKOE-Prozessbegleitung
- Methoden aus der Theorie UI Übungen aktives Zuhören
- Feedback zu Veränderungsprojekten

MODUL 6:
31.01. – 01.02.2020
Herr Mathias Berner

Berliner Bildungsagentur
Berater, Organisationsentwickler,
Projektmanager

Interkulturelle
Prozessbegleitung

- Grundannahmen und Methodik systemischer Beratungsarbeit
- Gelingensbedingungen für Veränderungen in Organisationen
- Kompetenzmodell und Rollenklärung in der Prozessbegleitung
- Fragetypen und Hypothesenbildung
- Simulation zur Auftragsklärung

MODUL 7 / MODUL 8:
14. – 16.05.2020 / 05. – 06.06.2020
Frau Silke Riesner

Riesner & Braun Consulting
Supervisor, Systemische Organisations-
beraterin

Systemische
Organisationsberatung I und II

- Vertiefender Einblick in die Praxis des systemischen Beratungsprozesses
- Anwendung zentraler Techniken aus dem Portfolio systemischer Methoden
- Profilschärfung als Berater*in

III. Ehrenamtliche Arbeit in IKOE-Prozessen

1. Beschreibung der Ausgangslage

Für eine interkulturell offene Kommunalverwaltung ist eine Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Strukturen ein nicht zu unterschätzender Faktor. Um dem Anspruch einer beteiligungsorientierten Verwaltung gerecht zu werden, müssen sowohl der Wissenstransfer zwischen Haupt- und Ehrenamt im Bereich Integrationsarbeit als auch die Interkulturelle Kompetenz gestärkt werden.

Im Fokus des Projekts Interkulturelle Orientierung und Öffnung liegt es daher, mit geeigneten Maßnahmen den angestrebten Öffnungsprozess in den kommunalen Verwaltungen zu begleiten und über fachliche Impulse zu moderieren. Dabei wird die Zielgruppe Ehrenamt explizit durch unterschiedliche Formate eingebunden. In ausgewählten Landkreisen und kreisfreien Städten Sachsen-Anhalts zeigen sich hierbei regionale Schwankungen in den Ausgangslagen und Bedarfen. Entsprechend abgestimmt und flexibel bietet das Projekt Unterstützungsmaßnahmen in Form von Supervisionen, Vernetzungstreffen und Weiterbildungen an, um bedarfsgerecht wirken zu können.

2. Vorgehensweise und Methodik

In dem Landkreis Anhalt-Bitterfeld sowie den Kreisfreien Städten Dessau-Roßlau und Magdeburg bot das Projekt beispielsweise Weiterbildungsreihen zu den Themen Interkultur im Ehrenamt und Empowerment für Migrantenorganisationen an.

Ziel ist die Vermittlung handlungsleitender Routinen, um bei der Bewältigung von vielfältigen Aufgaben zu unterstützen. Das bedeutet für die methodischen Formate einen Schwerpunkt in den Handlungs- und Umgangstrainings anstatt der Wissensvermittlung. Gleichzeitig sollen die Weiterbildungen einen ausreichenden Raum für Diskussion und Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden schaffen.



Die Weiterbildungen setzen sich aus fünf aufeinander aufbauenden Modulen zusammen. Diese werden nach den Bedarfen thematisch und zeitlich ausgerichtet und gemeinsam mit regionalen Kooperationspartnern, die als Schnittstellen zwischen Haupt- und Ehrenamt fungieren, konzipiert. Die Weiterbildungsreihen richten sich größtenteils an bereits existierende ehrenamtliche Netzwerke.

Folgende Themen waren in den letzten vier Jahren immer wieder im Fokus:

- Rollenverständnis Ehrenamt und der Umgang mit herausfordernden Situationen
- Interkulturelle Kommunikation und Konfliktmanagement
- Aktuelle Fakten und Daten zu Flucht, Asyl und Arbeitsmarktintegration

*„Die Schulung soll ehrenamtlich Aktiven ein Basiswissen in der Integrationsarbeit vermitteln und zeigt bereits erfahrenen Integrationslots*innen neue Perspektiven auf. Zudem sollen praktische Tipps für den ehrenamtlichen Einsatz vermittelt sowie Handlungskompetenzen verbessert werden. Durch den kritischen Umgang mit den eigenen Vorurteilen, Stereotypen und eventuell eigenen Diskriminierungserfahrungen soll eine Steigerung der Sensibilität und der Selbstreflexion erreicht werden. Anhand von theoretischen Inputs, praktischen Übungen, Fallbeispielen und Selbsterfahrungen der Teilnehmenden können ihre persönlichen Anliegen reflektiert und lösungsorientiert bearbeitet werden. Gruppendiskussionen und die Arbeit in Kleingruppen sollen dabei helfen, gemeinsam Anregungen und Hilfestellungen für die Kommunikation und den Umgang mit Flüchtlingen zu erörtern und zu erarbeiten.*

Am Ende dieser Weiterbildung sollten die Teilnehmenden über ein grundlegendes Basiswissen zur Integrationsarbeit verfügen. Darüber hinaus haben sie praxiserprobte Mittel und Wege kennen gelernt, die sie in die Lage versetzen, Zuwanderern praktische Hilfestellungen bei der Orientierung in einer neuen Lebenswelt zu geben.“

Julia Zimmermann ehemalige Integrationskoordinatorin Anhalt-Bitterfeld

Ein weiteres wesentliches Element bildete in den Weiterbildungen die Herausbildung von Vernetzungsstrukturen sowohl zwischen den Ehrenamtlichen als auch zwischen dem Hauptamt. Durch regelmäßigen Austausch bzw. Treffen sollte die Vermittlung und Verknüpfung mit lokalen Ansprechpartner*innen gefördert werden. Hierfür wurde in den Workshops zum Fachdialog und Austausch eingeladen. Darüber hinaus bot das IKOE-Projekt im Rahmen des Fachtages „Kommunales Integrationsmanagement Sachsen-Anhalt“ Dialogforen zu Haupt- und Ehrenamt an. Eine weitere Möglichkeit der Vernetzung und Perspektivwechsels stellte das Weiterbildungsangebot von gemeinsamen Fachmodulen der Hauptamtlichen Mitarbeitenden der Ausländerbehörde Anhalt-Bitterfeld und Ehrenamtlichen dar. Eine überregionale Vernetzung in Form eines Austauschtreffens zwischen den Teilnehmenden von Weiterbildungsreihen zweier verschiedener Landkreise ermöglichte den Austausch zu regionalen unterschiedlichen Erfahrungen.

3. Positive Aspekte bei der Umsetzung des Projekts

Die Weiterbildungsreihen haben die bestehenden ehrenamtlichen Netzwerkstrukturen weiterhin gefestigt und ein Dialog zwischen Haupt- und Ehrenamt konnte intensiviert werden. Die Kunst der Umsetzung der Weiterbildungen bestand vor allem in der Balance von thematisch relevanten Themen und darin ausreichenden Raum für Diskussion und Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden zu finden. Durch die geführten Diskussionen und geförderten Erfahrungsaustausch konnte eine Verknüpfung zwischen Theorie und Alltagspraxis geschaffen werden.

Eine hohe Bedeutung für die Wahrnehmung und Wertschätzung der kostenlosen Weiterbildungen wurde dem Abschluss der Weiterbildungsreihe in Form von Zertifikaten beigemessen. Die Wertschätzung in Form einer offiziellen Anerkennung stellte eine wichtige Form der Würdigung und Bindung ehrenamtlichen Engagements dar.

4. Herausforderungen bei der Umsetzung des Projekts

Im ländlichen Raum bestehen teils beträchtliche räumliche Distanzen. Dies schränkt die Möglichkeiten zur Teilnahme für inhaltlichen und fachlichen Austausch außerhalb der Weiterbildungsreihen sowie einen überregionalen Austausch ein.

Auch die Belastungen der erwerbstätigen Ehrenamtlichen durch langen Fahrtzeiten und zusätzliche Fahrtkosten stellen weitere Herausforderungen für ein Weiterbildungsangebot dar.

Aus Projektperspektive besteht die Abhängigkeit zu Netzwerk- und lokalen Koordinierungsstellen, welche die ehrenamtliche Arbeit vor Ort koordinieren und betreuen und letztlich nachhaltig auch nach Abschluss der Weiterbildung steuern. Weiterbildungsmüdigkeit stellt eine weitere Herausforderung dar.

5. Ausblick (z.B. Ausbaufähigkeit, neue anschließende Projektideen etc.)

Im Rahmen der Weiterbildungen wurde der direkte Austausch zwischen Ehrenamt und hauptamtlichen Akteuren der Verwaltung wertgeschätzt. Zukünftig wird der Weiterbildungsbereich für das Ehrenamt hin zu Fachdialogen zwischen Haupt- und Ehrenamt modifiziert.

Ziel ist die Verstetigung der kommunalen Vernetzung, der Austausch, Perspektivwechsel und Akzeptanz der jeweiligen Akteursfelder. Zusätzlich wird ein Hospitationsnetzwerk konzipiert um praktische Einblicke spürbar zu machen.

IV. IKOE-Ideenwerkstatt

1. Beschreibung der Ausgangslage

Mit der im Jahr 2008 in Kraft getretenen Richtlinie des Ministeriums des Inneren zur Stärkung der kommunalen Integrationsarbeit etablierten sich in allen elf Landkreisen und drei kreisfreien Städten Koordinierungsstellen für Integration bzw. Migration.

Das Ziel der Koordinierungsstellen in Sachsen-Anhalt bestand und besteht in der Förderung der Zielfestschreibungen des Nationalen Integrationsplans (2008), wonach Integration „als gesamtkommunale und ressortübergreifende Aufgabe in der Kommunalpolitik verankert“ werden müsse.

Unter Einbeziehung von Migrant*innenvertretungen wurde der Verwaltung eine Schlüsselrolle zugesprochen für den Ausbau des interkulturellen Integrations- und Öffnungsprozesses bis in die Regelversorgung hinein. Die IKOE-Ideenwerkstatt ist für die Koordinierungsstellen ein seit 2016 etabliertes Veranstaltungsformat und fungiert als Plattform für den fachlichen Wissenstransfer, Vernetzung und Weiterbildung.

„Die Ideenwerkstatt der AGSA bietet eine gute Plattform, um alle Kolleginnen und Kollegen der Koordinierungsstellen in Sachsen-Anhalt zu einem fachlichen Austausch zu treffen. So kann ich neue Ideen für Veranstaltungen oder Informationen zu Fördermitteln, die während dieser Veranstaltungen angesprochen werden, für meine Arbeit nutzen“

Inka Ludwig, Integrationskoordinatorin Landkreis Salzwedel

2. Vorgehensweise und Methodik

Die Idee der **IKOE Ideenwerkstatt** ist es, den eigenverantwortlichen und interkollegialen Austausch und Vernetzung der Koordinierungsstellen zu unterstützen sowie Impulse zur fachlichen Professionalisierung und Weiterbildung zu geben.

Das Veranstaltungsformat findet halbjährlich an wechselnden Orten in Sachsen-Anhalt statt.

Die 1,5tägige Ideenwerkstatt ist geprägt durch Workshop-Formate, Fachvorträge, interdisziplinären und überregionalen Austausch in Form von World Cafe und Plenumsdiskussionen, kollegiale Fallberatung und Best-Practice Einblicke der verschiedenen Koordinierungsstellen.

Die konzeptionelle Lenkung und Vorbereitung der Ideenwerkstatt erfolgt gemeinsam mit den IKOE-Projekt über die Steuerungsgruppe, die sich aus gewählten Koordinierungsstellen und dem Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt zusammensetzt.

3. Positive Aspekte bei der Umsetzung des Projekts

Die IKOE-Ideenwerkstatt hat sich innerhalb von vier Jahren als Format für den vertraulichen Austausch der Koordinierungsstellen für Integration etabliert.

In dessen Rahmen aktuelle Herausforderungen in den einzelnen Landkreisen besprochen und Best Practice Ansätze weitergegeben werden. Darüber hinaus bietet die regelmäßige Einbeziehung des Landesverwaltungsamts und des MS die Möglichkeit des direkten übergreifenden Austauschs und wechselseitige Rückmeldungen zum Stand der Integrationskoordination in den Landkreisen und Kommunen von Sachsen-Anhalt. Über die IKOE-Website stehen den Koordinierungsstellen passwortgeschützte Formen der Kommunikation untereinander und für den Dateiaustausch bereit.

4. Herausforderungen bei der Umsetzung des Projekts

In den Landkreisen und kreisfreien Städten Sachsen-Anhalts zeigen sich bei der Integrationsarbeit regionale Schwankungen in den Ausgangslagen und Bedarfen. Hinzu kommen jeweils landkreis-spezifische Integrationskonzepte und unterschiedliche definierte Schwerpunkt- und Handlungsbereiche in den jeweiligen Aufgabenfeldern der jeweiligen Koordinierungsstellen.

Für die Ideenwerkstatt besteht die Herausforderung eine Balance an Themen und Unterstützungsangeboten für die heterogene Gruppe zu finden.

Für 2021 plant das IKOE-Projekt einen länderübergreifenden mitteldeutschen Fachtag der Koordinierungsstellen für Integration und Migration für einen überregionalen Austausch und Vernetzung.

V. IKOE in der Ausbildung

1. Beschreibung der Ausgangslage

Um das Ziel der interkulturellen Ausrichtung der Verwaltung zu erreichen, wird die Verwaltung ganzheitlich in den Blick genommen. Seit 2019 integriert das IKOE Projekt daher verstärkt den Auszubildendenbereich in die Kompetenzschulungen.

Die Zielgruppe der Auszubildenden erscheint für einen nachhaltig gelingenden IKOE-Prozess essenziell. Die Auszubildenden sind die Zukunft jeder Verwaltung. Bereits in der Ausbildung werden die Weichen dafür gestellt, ob die Auszubildenden ihr angelegtes Potential entfalten können. Auszubildende lernen heute viel intensiver in ihrer Ausbildung.

Zudem müssen sie die Herausforderungen der beginnenden Berufstätigkeit bewältigen und neue Kompetenzen entwickeln. Nicht selten kommt das Thema Interkulturelle Kompetenzen in der Ausbildung zu kurz, so dass die Auszubildenden nicht optimal auf ihre spätere berufliche Entwicklung vorbereitet werden. Hier möchte das Projekt mit Weiterbildungen, Projekttagen und erweiterten Curriculares gegensteuern.

2. Vorgehensweise und Methodik

Die Aus- und Fortbildung von Auszubildenden der Verwaltung spielt im IKOE-Projekt eine wesentliche Rolle. Die interkulturellen Kompetenzworkshops sensibilisieren für jede Art von Perspektivenwechsel, wie er im späteren Alltag als Verwaltungsfachkraft jederzeit begegnen bzw. erforderlich sein kann.

Das IKOE-Projekt arbeitet hierfür mit den Stadtverwaltungen Halle (Saale) und Dessau-Roßlau, sowie dem Landesverwaltungsamt zusammen. Mit dem Integrationsbüro Dessau-Roßlau initiierte das Projekt im Rahmen des Bündnisses „Vielfaltsgestalter Dessau-Roßlau“ als Pilotprojekt die Weiterbildung „Gemeinsam verschieden – vielfältiges Dessau-Roßlau“ im Herbst 2019.

Ziel ist es, vor Ort in der Verwaltung praxisnah für das Thema der interkulturellen Arbeit im Handlungsfeld Verwaltung zu sensibilisieren, eine Auseinandersetzung unterschiedlicher Sichtweisen unter den Teilnehmer*innen zu befördern und eigene Bilder, Wahrnehmungsstrukturen, Prägungen und Positionen in der Gesellschaft sowie innerhalb ihrer Arbeitsstrukturen zu hinterfragen. Hierfür absolvieren die Auszubildenden im Bereich Verwaltungsfachangestellte zweitägige interaktive Workshops. Die Teilnehmenden nehmen die Rolle der Bürgerinnen und Bürger ein und werden durch einen interaktiven Parcours in der Stadtverwaltung geleitet.



Mit eingeschränkten Sinnen, zum Beispiel simuliert durch einen Altersanzug und Blindenbrille, Bewegungsradien und Kommunikationsbarrieren füllten sie Anträge aus, nahmen im Rollstuhl im Wartebereich Platz und besuchten als Bürgerinnen und Bürger eine Sprechstunde.

Durch ein aktives Mitmachen und Erleben des Verwaltungsalltags aus der Bürgerperspektive sollten nachhaltig Denkanstöße gegeben werden. Darüber hinaus entwickelten die Auszubildenden mögliche Handlungsalternativen für einen diversitätsbewussten und interkulturell offenen Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern. Mit einem Vielfaltsparcours, erfolgte eine Analyse der Stadtverwaltung Dessau-Roßlau hinsichtlich Barrierefreiheit und interkultureller Offenheit.

Nach der Weiterbildung schließt sich die Auszubildenden ein Projekttag an, der Einblicke in lokale Integrationsarbeit geben und einen Austausch mit verschiedenen Akteuren aus dem Bereich Integration ermöglichen soll.

„Das Besondere an dem IKOE-Workshop ist, dass die Teilnehmenden in die Rolle der Bürgerinnen und Bürger schlüpfen und durch einen Parcours der Vielfalt im Haus geleitet werden. Mit eingeschränkten Sinnen, Bewegungsradien und Kommunikationsbarrieren füllen sie Anträge aus, nehmen im Rollstuhl im Wartebereich Platz und gehen als Bürgerinnen und Bürger zu einer Sprechstunde. Durch ein aktives Mitmachen und Erleben des Verwaltungsalltags aus der Bürgerperspektive wollen wir nachhaltig Denkanstöße geben. Darüber hinaus entwickeln die Auszubildenden mögliche Handlungsalternativen für einen diversitätsbewussten und interkulturell offenen Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern“, erklärt die Referentin Katja Paulke.



3. Positive Aspekte bei der Umsetzung des Projekts

Die interkulturellen Weiterbildungsformate begleiten die Auszubildenden vom ersten bis zum dritten Ausbildungsjahr, sodass aktuelle Herausforderungen in den Ausbildungen berücksichtigt und der Lernprozess langfristig begleitet werden kann. Gleichzeitig werden bedarfsgerecht Inhalte angepasst.

4. Herausforderungen bei der Umsetzung des Projekts

Für interaktive Formate wie zum Beispiel den Vielfaltsparcours, braucht es gute Abstimmungen mit den Behörden vor Ort und ausreichend Zeit für die direkte Umsetzung und pädagogische Nachbereitung mit den Teilnehmenden.

Die zeitliche Ressource stellt dabei die größte Herausforderung aus Verwaltungsperspektive dar, da die Bereitschaft zu mehrtägigen Veranstaltungen nur bedingt vorhanden ist.

VI. Fachverbund

1. Beschreibung der Ausgangslage

Das Themenfeld „**Interkulturelle Orientierung und Öffnung**“ (IKÖ) findet sich als gesellschaftspolitische Querschnittsaufgabe nach wie vor in unterschiedlichem Ausmaß umgesetzt, in seiner Bedeutung wahrgenommen und kommuniziert. Besonders auffällig ist das Gefälle zwischen alten und neuen Bundesländern hinsichtlich der strukturellen Ausgangsvoraussetzungen, der Unterstützungsstrukturen und der Kompetenzen für eine vielfaltsorientierte Organisationsentwicklung und ihre Prozessunterstützung in öffentlichen Einrichtungen (Verwaltungen, Bildungseinrichtungen und andere Regelinstitutionen).

Namentlich fehlt es im Kontext der IKÖ-Prozesse an einer projekt- und länderübergreifenden Vernetzung und Koordinierung fachlicher Expertise. Um eine langfristige gesamtgesellschaftliche Sensibilisierung für die spezifischen Bedarfslagen der neuen Bundesländer zu erreichen, bedarf es einer organisierten Netzwerkbildung und Bündelung fachlicher Kompetenz in einem entsprechenden Gremium mit einer dazugehörigen Austauschplattform.

2. Vorgehensweise und Methodik

Die Koordinierung gleichgelagerter Interessen länderübergreifender Projekte im Themenfeld der Interkulturellen Orientierung und Öffnung erforderte zunächst eine gezielte Netzwerkbildung auf der Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Im Rahmen mehrerer Abstimmungstreffen auf zunächst informeller Ebene wurde ein Kernteam gebildet zur Definition des gemeinsamen Zielhorizonts der Kooperation. Dazu gehörte auch die vertragliche Verbindlichkeit einer Kooperationsvereinbarung der jeweiligen Träger bzw. Projekte.

Folgende Schritte der stufenweisen Konsolidierung des Arbeitszusammenhangs wurden in einem gemeinsam mit dem Kernteam abgestimmten Positionspapier festgelegt:

- Es soll eine Präambel des Verbunds und ein verbindliches Arbeitsformat mit Aufgabenteilung verabschiedet werden. Turnusmäßig Kooperationstreffen der Partner sind zu vereinbaren. Bezüglich Organisation und Verantwortung vor Ort (Einzelveranstaltungen) gilt das Rotationsprinzip unter jenen Projekten, die die Möglichkeit dazu haben.
- Eine fachliche Austauschplattform ist als länderübergreifende, möglichst trägerneutrale Online-Plattform einzurichten, um die paritätische Beteiligung aller Partner des Verbunds zu ermöglichen.
- Die Austauschplattform soll sich mit einer eigenen Online-Präsenz (Webseite) präsentieren, die unter paritätischer Beteiligung der Projektpartner redigiert wird.
- Der Fachverbund setzt sich zusammen aus einem Kernverbund, bestehend aus Trägern und Projekten, die sich dem Positionspapier verpflichten. Darüber hinaus gibt es einen erweiterten Arbeitskreis verschiedener ostdeutscher Akteure aus dem Bereich IKÖ, der sich je nach Themenschwerpunkten und Ressourcen neu formieren kann.



3. Positive Aspekte bei der Umsetzung des Projekts

Den Aktivitäten des Verbunds kommt eine wichtige Funktion bei der länderübergreifenden Verständigung und öffentlichen Sichtbarmachung der Anliegen Interkultureller Orientierung und Öffnung zu. Namentlich die öffentlichkeitswirksame Sensibilisierung der spezifischen Bedarfslagen für IKÖ in den neuen Ländern kann zu den positiven Aspekten der Projektumsetzung gezählt werden.

Wir sehen folgende positive Effekte einer länderübergreifenden Kooperation:

- die Vermittlung der Relevanz, Verbindlichkeit und des Mehrwerts von IKÖ als sozio-politischer Querschnittsaufgabe gegenüber maßgeblichen Zielgruppen (Organisationseinheiten zwischen Verwaltungen, KMU und Trägern, politische Multiplikatoren, führende Stakeholder u.a.)
- den koordinierten länderübergreifenden fachlichen Austausch, Erfahrungstransfer und die kollegiale Ressourcennutzung im Bereich von IKÖ mit dem Schwerpunkt neue Länder
- die Institutionalisierung des Fachverbunds als öffentlich zugängliches Fachgremium mit Beratungsfunktion und als Hospitationsnetzwerk
- die Sichtbarmachung von erfolgreichen methodischen Instrumentarien und guten Beispielen zur Umsetzung von IKÖ
- die gemeinsame Positionierung von IKÖ-Prozessen im gesamtdeutschen und europäischen Vergleich

4. Herausforderungen bei der Umsetzung des Projekts

Die gelingende Projektumsetzung steht und fällt mit der koordinierten Einbindung der einschlägigen Akteure in mehreren Bundesländern. Da nicht alle Projekte mit IKÖ-Bezug auch Kapazitäten für eine generelle Netzwerkbildung auf Länder- bzw. Bundesebene haben, kann nicht von einem automatischen Engagement für das Vorhaben ausgegangen werden und bedarf es entsprechend einer gezielten persönlichen Ansprache an relevante potenzielle Partner.

Hierzu sollten die vernetzten Akteure jeweils in ihrem bewährten Aktionsradius die Kontakte nutzen, um den Fachverbund als offenes Forum für interessierte Akteure zu kommunizieren und fachliche Expertise möglichst projektübergreifend zu organisieren, das heißt um vielfältige Projekte einzubeziehen, nicht nur spezifizierte Fachstellen. Ebenso ausschlaggebend für die gelingende Umsetzung ist ein engmaschiger Austausch sowohl zu den inhaltlichen Aspekten des Fachverbunds wie zu seiner Organisationsform. Diese Abstimmung ist umso dringlicher, da es gilt, Aufgaben der Organisation im Rotationsprinzip zu koordinieren und paritätisch zu verteilen.

5. Ausblick (z.B. Ausbaufähigkeit, neue anschließende Projektideen etc.)

Die Gründung eines länder- und projektübergreifenden Fachverbunds zum Themenfeld IKÖ muss aufgrund der Komplexität dieser Aufgabenstellung als work in progress gesehen werden.

Die Ausbaufähigkeit ergibt sich aus dem Erfolg des Beteiligungsprozesses der eingebundenen Partner und bedarf der regelmäßigen Abstimmung und des Austausches im Netzwerk. Die Konsolidierung des Fachverbunds sollte in die Form einer manifesten öffentlichkeitswirksamen Sichtbarkeit des Themas auch auf der (landes)politischen Bühne führen. Dazu zählt das Vorhaben einer dauerhaft installierten Austausch- und Fachplattform (Website).

IKOE – Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Koordinierungsstelle Integrationsmanagement in Sachsen-Anhalt

Das Projekt IKOE – Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Koordinierungsstelle Integrationsmanagement in Sachsen-Anhalt der Auslandsgesellschaft Sachsen-Anhalt e. V. ist ein vom AMIF-Fonds der EU und vom Land Sachsen-Anhalt gefördertes Projekt mit dem Schwerpunkt in der Personal- und Organisationsentwicklung.

Unseren Zielgruppen – Führungskräften, Verwaltungsbediensteten, Bildungsorganisationen, Multiplikatoren im Haupt- und Ehrenamt – bieten wir Trainings, Workshops, diverse Formate von Fachveranstaltungen und vollständige Prozessberatung und -begleitung für die Auseinandersetzung mit Interkultur und Diversity.

Unsere zentralen Projektbereiche greifen ineinander:

- Struktursicherung
- Prozessbegleitung
- Bildungsarbeit
- Trainer*innenqualifizierung
- Integrationsmanagement
- Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit

Als unsere Serviceleistung für Kommunen bieten wir fachliche Impulse zu Themenbereichen wie Willkommens- und Anerkennungskultur, Teilhabe und interkulturelle Wertschätzung.

Das Team IKOE Ansprechpersonen und Kontakte

Dr. Katja Michalak

Projektleitung IKOE

Telefon: +49 391 5371-261 | E-Mail: katja.michalak@agsa.de

Dr. Ernst Stöckmann

Stellvertr. Projektleitung IKOE, Mitarbeiter IKOE Kommunikation/ Vernetzung

Telefon: +49 391 5371-271 | E-Mail: integrationsportal@agsa.de

Katja Paulke

Mitarbeiterin Steuerung und Integrationsmanagement, Struktursicherung und Projektsteuerung

Telefon: +49 391 5371-241 | E-Mail: katja.paulke@agsa.de

Katrin Baumann

Mitarbeiterin Verwaltung und Teamassistenz

Telefon: +49 391 5371-240 | E-Mail: katrin.baumann@agsa.de

AGSA e.V. | Schellingstraße 3-4 | 39104 Magdeburg
www.agsa-ikoe.de



Dieses Projekt wird aus Mitteln
des Asyl-, Migrations- und
Integrationsfonds kofinanziert

