



Integration durch Beteiligung

KOMM-IN im Kreis Herford

Evaluationsstudie zum KOMM-IN Projekt Migrationsvernetzung im Kreis Herford 2005-2007

Förderung durch das:



Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und
Integration des Landes Nordrhein-Westfalen

Erstellt durch das:



Projektleitung: Hans Wiertert-Wehkamp
Mitarbeit von: Katja Feld und Anno Kluß
Telefon: 0212/2307839
Anschrift: Opferfelder Straße 22, 42719 Solingen
E-Mail: wiertert-wehkamp@web.de

Inhalt

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| <u>1</u> | <u>EVALUATIONSDESIGN</u> | 3 |
| 1.1 | <u>EVALUATIONSZWECKE</u> | 3 |
| 1.2 | <u>ABLAUF</u> | 4 |
| <u>2</u> | <u>ERGEBNISSE</u> | 5 |
| 2.1 | <u>PROJEKTZIELE</u> | 5 |
| 2.2 | <u>BETEILIGTENSTRUKTUR</u> | 10 |
| 2.3 | <u>AUS DER INTERVIEWSTUDIE</u> | 13 |
| 2.4 | <u>PROZESSBILD</u> | 35 |
| <u>3</u> | <u>DENKIMPULSE</u> | 39 |
| 3.1 | <u>DEN PROZESSPUNKT BEACHTEN!</u> | 39 |
| 3.2 | <u>HANDLUNGSLOGIKEN IM HAUPT- UND EHRENAMT</u> | 40 |
| 3.3 | <u>BEGEGNUNG AUF GLEICHER AUGENHÖHE</u> | 42 |
| <u>4</u> | <u>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</u> | 44 |
| 4.1 | <u>ETABLIERUNG VON NACHHALTIGEN STRUKTUREN</u> | 45 |
| 4.2 | <u>AUFBAU EINER VERNETZUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUR FÜR MSO</u> | 47 |
| 4.3 | <u>STRATEGISCHE STEUERUNG</u> | 49 |
| 4.4 | <u>REGELMÄßIGE EXTERNE PROZESSREFLEXION</u> | 50 |
| <u>5</u> | <u>ANHANG</u> | 52 |
| 5.1 | <u>EVALUATIONSGLOSSAR</u> | 52 |
| 5.2 | <u>INTERVIEWLEITFADEN</u> | 53 |
| 5.3 | <u>TABELLEN ZU BETEILIGTEN AN VERANSTALTUNGEN UND ARBEITSKREISEN DES PROJEKTES</u> | 55 |
| 5.4 | <u>STELLWÄNDE EVALUATIONSWORKSHOP</u> | 56 |

1 Evaluationsdesign

Mit dem KOMM-IN Projekt „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ wurde das Ziel verfolgt, für mehr Transparenz, eine verbesserte Vernetzung und funktionsfähige Instrumente strategischer Steuerung im Feld der Integrationsarbeit im Kreis Herford zu sorgen. Von Mitte 2005 bis Anfang 2007 wurden in drei Projektphasen dazu verschiedene Initiativen gestartet, Arbeitskreise eingerichtet, Konferenzen einberufen, Daten erfasst und ausgewertet und vieles mehr.

Zum Ende der dritten Projektphase im November 2006 wurde das Institut für soziale Innovation damit beauftragt, einen externen Evaluationsprozess zu gestalten, bei dem die Projektakteure Erkenntnisse darüber erlangen, *warum* sie mit welchen Initiativen erfolgreich bzw. nicht erfolgreich waren, welche intendierten aber auch nicht intendierten Wirkungen welche Interventionen und Aktivitäten gezeigt haben und welche Kommunikations- und Entscheidungswege im Feld zu den aktuellen Arbeitsergebnissen geführt haben.

1.1 Evaluationszwecke

Der hier dokumentierte Evaluationsprozess verfolgte den Ansatz, mehr bieten zu wollen, als bloßen Erkenntnisgewinn im Hinblick auf Erreichtes und Nicht-Erreichtes, sondern darüber hinaus einen Reflexionsprozess anzubieten, der zusätzlich aktivierende *und* weiterbildende Wirkung für die Projektakteure haben sollte.

1.1.1 Erkenntnisse

Zum Abschluss des Evaluationsprozesses sollte ein Bild über die Erfolge, Schwachstellen und Wirkungen des KOMM-IN Prozesses im Kreis Herford vorliegen. Es sollte Bilder bezüglich der Kommunikations- und Entscheidungswege innerhalb des KOMM-IN Prozesses gewonnen werden.

Darüber hinaus sollte ein Bild darüber entstehen, wie die einzelnen Protagonisten im Prozess die einzelnen Kommunikations- und Entscheidungswege im Hinblick auf die Zielerreichung einschätzen, also welche Akteure welche Kommunikations- und Entscheidungswege als entscheidend für die Erreichung der Projektziele erlebt haben und welche nicht.

Schließlich sollte erarbeitet werden, über welche alternativen Kommunikations- und Entscheidungswege die verschiedenen Akteure im Feld im Verlauf des KOMM-IN Prozesses nachgedacht haben, und was damit wiederum hätte erreicht werden können.

1.1.2 Aktivierung und Veränderung

Auf Grundlage der oben genannten Erkenntnisse sollten die verschiedenen Akteure im Evaluationsprozess die Möglichkeit haben, aus der konstruktiven Kritik am Vergangenen

heraus, Optionen für die zukünftige Zusammenarbeit zu entwickeln, um daraus bereits konkrete Vereinbarungen für die nahe Zukunft zu treffen.

1.1.3 Weiterbildung

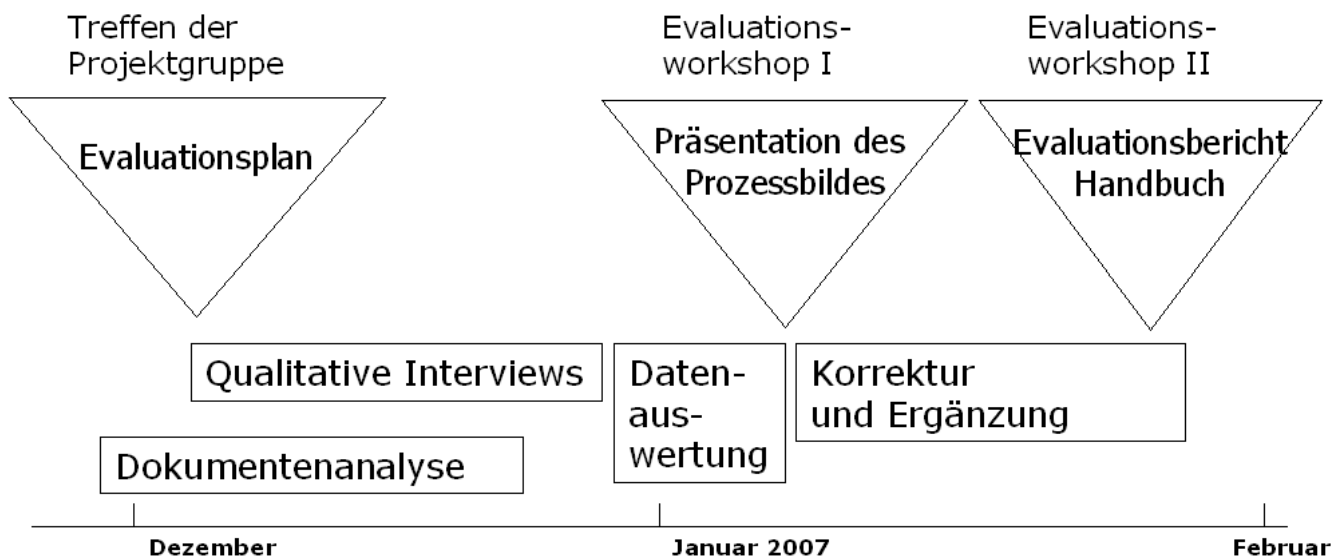
Die Evaluationsinstrumente, mittels denen die oben beschriebenen Ergebnisse erarbeitet werden, sollten so ausgewählt sein, dass Einiges davon nach dem Evaluationsprozess von den Akteuren im Feld selbstständig weiter angewandt werden kann.

1.2 Ablauf

Das Schaubild zeigt den gesamten Ablaufplan der Evaluation. Im Folgenden wird auf den Ablauf der Interviewstudie und der beiden Evaluationsworkshops erläuternd eingegangen.

Ablaufplan der Evaluation des Projektes „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“

Stand: 05.12.2006

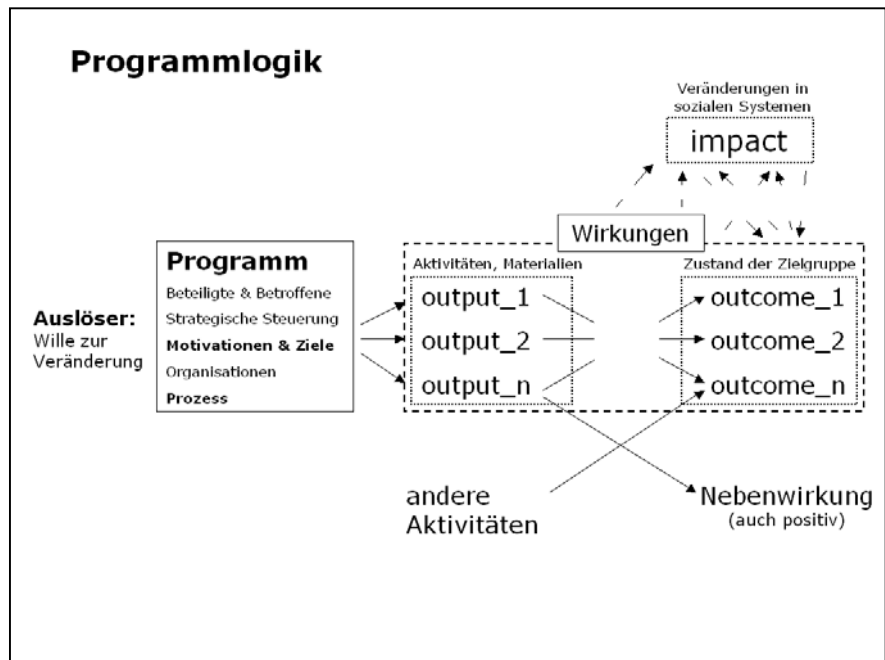


2 Ergebnisse

2.1 Projektziele

Innerhalb des Projektes „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ wurde ein Bündel von Maßnahmen geplant und durchgeführt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Um diese zu analysieren, können Wirkungen, Nebenwirkungen und „Impacts“ unterschieden werden. Zur besseren Einordnung der benutzten Begriffe und Zusammenhänge, soll das unten abgebildete Modell der „Programmlogik“ dienen, das sich an die Definition verschiedener evaluatorischer Begriffe anschließt; hierzu auch der Anhang „Evaluationsglossar“¹.

Ausgangspunkt eines jeden Programms im Sinne einer inhaltlich und organisatorisch zusammenhängenden Menge von zielgerichteten und geplanten sozialen Maßnahmen, ist der Wille zur Veränderung des Zustandes einer bestimmten Zielgruppe. Bei der (externen) Beobachtung und



Bewertung von Programmen und Projekten kann auf ganz unterschiedliche Aspekte fokussiert werden, z.B. Beteiligte & Betroffene, die strategische Steuerung, Motivation & Ziele, die strukturelle Organisation oder den Prozess des Zusammenspiels zwischen all diesem.

Jedes soziale Programm verfolgt implizit oder explizit Ziele, die sich auf verschiedene gewünschte Wirkungen richten. Aus evaluatorischer Perspektive lohnt es sich, Wirkungen zwischen Output, Outcome und Impact zu unterscheiden.

Mit *Outputs* des Programms bezeichnen wir sämtliche Leistungen wie Materialien, Waren, Aktivitäten, Publikationen und insbesondere Dienstleistungen, die durch den Evaluations-

¹ Siehe auch: Glossar der wirkungsorientierten Evaluation, Univention-Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH, Köln 2004

gegenstand (ein Programm, ein Projekt etc.) direkt produziert werden, wie z.B. Broschüren, Profilings, Assessments, Kurse, Beratungsgespräche, Leistungsstunden, Hilfepläne, Vermittlungen, etc.

Dagegen bezeichnen wir mit *Outcomes* die intendierten Resultate der Interventionen/ Aktivitäten eines Programms, wie z.B. veränderte Einstellungen oder verändertes Verhalten bei Zielgruppenmitgliedern oder Vorteile für die Zielgruppen. Nicht-intendierte Resultate bei Zielgruppenmitgliedern werden nicht als Outcomes bezeichnet.

Häufig werden nur die Outcomes als „wirkliche Ergebnisse“ einer Intervention beachtet. So gab es auch bei der Interviewstudie in dieser Evaluation mehrmals die Aussage, dass zwar viel geschafft worden sei (Konferenzen, Vereinbarungen, Arbeitspapiere...), aber noch fraglich sei, ob das wirklich etwas zur Verbesserung der Lage von MigrantInnen bzw. der gesellschaftlichen Integration beitrage. An dieser Stelle zeigt sich, dass implizit oft eine Unterscheidung zwischen diesen beiden Wirkungsarten vorliegt, diese aber bewusst nicht stringent vorgenommen wird. Die bewusste Differenzierung in der Evaluation soll vermeiden, Ergebnisse einzufangen zu wollen, die kaum operationalisierbar sind, wie z.B. die erwartete Veränderung für die Gruppe der MigrantInnen bzw. der Mehrheitsgesellschaft. Auf der anderen Seite können konkrete „Output-Wirkungen“, die als logische Voraussetzungen für die angestrebten Veränderungen angesehen werden, als wertvolle Ergebnisse geschätzt werden. Meist bleibt der Zusammenhang zwischen Outputs im Sinne von erbrachten Dienstleistungen und Maßnahmen und Outcomes im Sinne von erwünschten Veränderungen eine hypothetische Annahme. Auf diesen Zusammenhang fokussiert z.B. die Frage nach dem Verhältnis von Mittel und Zweck im qualitativen Teil der Studie.

Eine übergreifende Änderung im sozialen System, wie z.B. „ein verbessertes Zusammenleben zwischen Einheimischen und Zugewanderten“, „ein stärkeres Netzwerk der Migrationsarbeit“ usw. bezeichnen wir als Impact: das zusammenfassende Ergebnis komplexer Wechselwirkung zwischen verschiedenen Interventionen, und Einzel-Outputs bzw. - Outcomes. Auch hierzu liegen Aussagen in der Interviewstudie vor.

Neben den intendierten Auswirkungen eines Programmes ergeben sich meist auch nicht-beabsichtigte „Neben“-wirkungen, die positiv oder negativ bewertet werden. Außerdem ist zu beachten, dass Auswirkungen, auch wenn sie vom Programm beabsichtigt sind, auf andere Ursachen als die Programmaktivitäten zurückgeführt werden könnten. In einem solchen Fall spricht man nicht von Wirkungen des Programms.

Grundlage der Wirkungsprüfung ist daher die Bekanntheit der angestrebten Zustandes, also der Ziele des Programms.

Im Projekt „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ sind in jeder Projektphase von Seiten der Projektleitung in Absprache mit der Projektgruppe Ziele formuliert worden.² Zur besseren Übersicht wurden diese zu Beginn der Evaluation zusammengestellt, nach Leitzielen und Zielen differenziert und einer der drei Wirkungskategorien zugeordnet (siehe Anhang). Zur Vorbereitung des Interviews wurde diese Zusammenstellung zusammen mit dem Interviewleitfaden den InterviewpartnerInnen zur Verfügung gestellt.

Eine hier angestrebte Prozessevaluation konzentriert sich auf die internen Dynamiken sowie aktuellen Umsetzungen des Programms und analysiert seine Stärken und Schwächen.

Es wird gefragt: Was ist passiert und warum? Wie passen die Elemente des Programms zueinander? Wie haben die Teilnehmenden vom Programm erfahren und es wahrgenommen? Dieser Ansatz schaut insbesondere auf Verfahren, Praktiken und Organisationsformen, weniger auf Outcome und Impact.

Im Folgenden werden die Ziele, die aus den Projekt-Dokumenten heraus gefiltert werden konnten, anhand der beschriebenen Programmlogik differenziert dargestellt.

Leitbild des Gesamtprozesses

Die Ausländerbehörde des Kreises Herford und die sonstigen Organisationen im Kreis Herford machen sich partnerschaftlich die gemeinsame Aufgabe der ganzheitlichen Betreuung und Integration von Ausländern im Kreis Herford bewusst und entwickeln gemeinsame Zielrichtungen, nach denen sie ihre jeweiligen Aktivitäten ausrichten.

Projektphase 1

Leitziel: Ziel des Projektes ist, die Neuzuwanderinnen/Neuzuwanderer sowie die länger im Kreis Herford lebenden MigrantInnen an den sozialen und kulturellen Angeboten des Kreises teilhaben zu lassen und so eine verstärkte Integration zu erreichen.

Leitziel 1 (Impact): Hierzu gehören die Öffnung der Regeldienste und

Leitziel 2 (Outcome): die Transparenz für die MigrantInnen über die Möglichkeiten der Teilhabe.

Leitziel 3 (Impact): Die Ausländerbehörde vertieft neben dem ordnungsrechtlichen Kontakt auch den unterstützenden und weiterführenden Kontakt zu den Migranten und Migrantinnen.

Ziel 1 (Output): Als erstes Teilziel wird eine Bestandsaufnahme der vorhandenen, allgemein für soziale Integration zuständigen Stellen und ihrer interkulturellen Angebote angestrebt.

Indikator der vorher beschriebenen Ziele wird eine Aufstellung der sozialen Angebote für ZuwanderInnen im Kreis Herford (Sozialatlas inkl. der fremdsprachlichen Angebote) sein.

² Wie die verschiedenen Beteiligten den Umgang mit Zielen im Projekt wahrgenommen haben, ist im Kapitel Interviewergebnisse beschrieben.

Ebenso können die durch eine Bestandsaufnahme erfassten interkulturellen Angebote (Vereine etc.) dargestellt werden.

Ziel 2 (Output): Eine Bedarfsanalyse der Zielgruppen wird parallel durchgeführt. Bestand- und Bedarfsanalyse werden im Hinblick auf die Integrationsleistung bewertet. Die Bedarfsanalyse der von den MigrantInnen erfragten Bedarfe wird nach Häufigkeit der Meldungen aufgelistet und in das Projekt eingefügt. Jede Maßnahme wird im Hinblick auf Zielführung eingeordnet.

Ziel 3 (Output): Aus den Ergebnissen insgesamt soll ein migrationspezifisches Angebot-Nachfrage-Tableau für den Kreis Herford erstellt werden.

Ziel 4 (Output): Des Weiteren erstellen die Migrationsfachdienste in gegenseitiger Absprache und Kooperation einen Angebotskatalog bzgl. der interkulturellen Orientierung/Öffnung der kommunalen und nicht-kommunalen Fachdienste und erarbeiten eine Leistungsbeschreibung ihrer Gesamtangebote im Rahmen dieses Projektes. Die Angebote werden durch das Netzwerk intensiv diskutiert.

Projektphase 2

Leitziel: Die Projektfortsetzung dient somit der Vertiefung der gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Zielrichtung der durchzuführenden Arbeitsgruppensitzung ist daher die gemeinsame Entwicklung von Zielvorgaben. Diese Zielvorgaben, idealerweise gleichermaßen getragen durch freie Träger wie auch durch die Kommunen, wären der Ausgangspunkt für die strategische Steuerung in den Kommunen. Denn eine Vielzahl von Anbietern von „Migrationsdiensten“ ist über die Kommunalgrenzen hinaus tätig.

Ziel 1 (Outcome): Erstes Hauptziel ist weiterhin die Transparenz der Migrationsarbeit im Kreis Herford.

Ziel 1.1 (Output): Hierzu dient vor allem der Aufbau eines Beratungsatlasses als Basisinformation auf Internetbasis auf der Homepage des Kreises.

Messkriterium für das erste Ziel ist die möglichst aktuelle Zurverfügungstellung von Zugangsdaten zu Institutionen und Vereinen, aber auch sonstigen Interessierten, sowie der Aufbau von Inhaltsdaten zur verbesserten Aufgabenwahrnehmung in einem Beratungsatlas, ggf. durch Verweis auf die Informationsseiten der entsprechenden Anbieter der Dienstleistungen.

Ziel 2 (Impact): Zweites und vordringliches Hauptziel bleibt die Vernetzung aller Partner.

Ziel 2.1 (Output): Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen

Messkriterium: Breite Teilnahme in den gewählten Arbeitsgruppen

Ziel 2.2 (Output /Outcome): Vereinbarungen von Zielerreichungsgraden etc. führen zum gegenseitigen Verständnis sowohl für das Wünschbare als auch für das Machbare.

Messkriterium ist die Verständigung im Arbeitsprozess, Mittel und Wege zu optimieren.

Ziel 3 (Output): Drittes Ziel ist die Vorbereitung einer strategischen Steuerung, die letztverantwortlich durch die Kommunen zu erfolgen hat. Die dazu notwendigen Eckwerte sind zu erarbeiten.

Messkriterium für das dritte Ziel ist die gemeinschaftliche Formulierung von Anforderungen und Zielkriterien, die für die verantwortlichen Stellen zur Steuerung ihrer Ressourcen dienen können.

Ziel 4 (Outcome): Viertes und sehr wichtiges Ziel ist die Mobilisierung der Eigenkräfte der betroffenen Bevölkerungsgruppe. Sie weiß am besten, welche Themen wichtig sind und welche Bedürfnisse, auch politisch relevante, sie haben. Hier gilt es, die „Sprachfähigkeit“ auch im politischen Sinne zu unterstützen.

Messkriterium für das vierte Ziel ist die Aktivierung von Migrantinnen und Migranten, sowohl im Bereich der Arbeitsgruppen als auch im Rahmen der Konferenz.

Projektphase 3

Leitziel: Fortführung der Projektziele PP2 plus Schärfung und Identifizierung von Arbeitsergebnissen und Projektwirkungen

Ziel 1 (Impact): Bewusstsein für Migrationsarbeit in den Institutionen verankern, in und bei denen Migrantinnen und Migranten ihren Alltag gestalten: KiTa's, Schulen, Sportvereine, Arbeitsplätze

Messkriterium: Aktivierung der Kindergärten, Schulen etc., etwa zu einer verbindlichen Zusage, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten im Netzwerk bzw. im „Forum Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ zu beteiligen und dort als Partner aufzutreten.

Ziel 2 (Outcome): Mobilisierung der Eigenkräfte (bürgerschaftliches Engagement) von Migrantinnen und Migranten (Einbindung in das Migrationsnetzwerk); Bewusstsein der Kommunalpolitik für Probleme der Migrantinnen und Migranten sensibilisieren;

Messkriterium: Aktive Zusage vonseiten der Migranten, sich im Migrationsnetzwerk zu beteiligen. Darüber hinaus würde die aktive Teilnahme an einer Informationsbörse als erfolgreiche Einbeziehung gewertet werden können.

Ziel 3 (Output): Entwicklung eines gemeinsamen Leitfadens der strategischen Steuerung in den Kommunen (Rahmenpapier mit Anforderungen und Zielkriterien für Migrationsarbeit in den Kommunen)

Messkriterium: Die Kommunen einigen sich in der Projektlenkungsgruppe auf ein gemeinsames Rahmenpapier mit Anforderungen und Zielkriterien für Migrationsarbeit in Kommunen, um es in den jeweiligen Kommunen als Beratungsgrundlage einführen zu können.

Ziel 4 (Outcome/ Output): Erhöhung der politischen Sprachfähigkeit von Migrantinnen und Migranten sowie verbindliche Absprache hinsichtlich des Instrumentes (Migrationsbeirat);

Messkriterium: Im Kreis Herford bildet sich ein entsprechendes Gremium mit der Akzeptanz der Netzwerkpartner, was durch Migrant/innen bzw. Politiker/innen angenommen würde (Stichwort Migrationsrat).

Ziel 5 (Output): Verstärkte Umsetzung anerkannter und erprobter Konzepte (vermehrte Umsetzung von Fördermaßnahmen und -projekten in den Kommunen);

Messkriterium: Es sind entsprechende Umsetzungsanträge gegenüber Kommunen, Land oder Bund formuliert und durch diese entsprechende Förderzusagen erteilt worden.

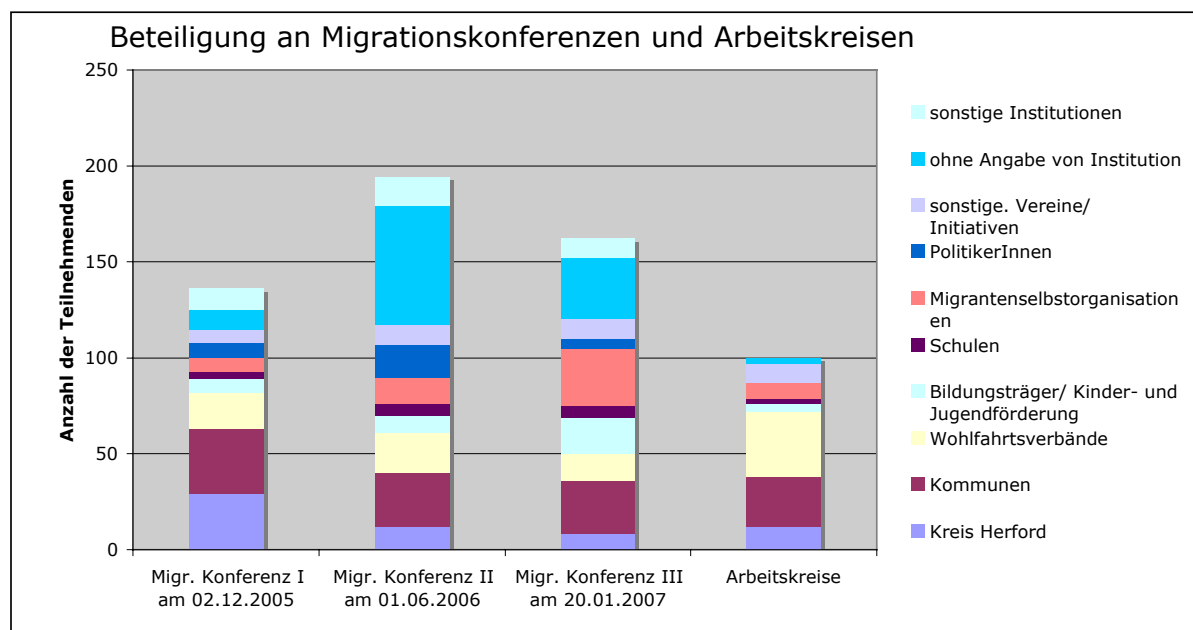
Ziel 6 (Output): Externe Evaluation des Gesamtprojektes.

Messkriterium: Vorlage eines weiterführenden und die Beteiligten unterstützenden Fremdevaluationsberichts.

2.2 Beteiligtenstruktur

Um einschätzen zu können, auf *wen* das Projekt gewirkt hat, ist es sinnvoll, neben den aus der Interviewstudie bekannten subjektiven Einschätzungen auch objektive Kriterien der Beteiligung heranzuziehen. Hier wurden die Teilnahmelisten der drei Großveranstaltungen zum Ende der jeweiligen Projektphase, sowie die Teilnehmerverzeichnisse der sieben Arbeitskreise, die in der zweiten und dritten Phase aktiv waren, zu Grunde gelegt.

Die Aufteilung in Kategorien erfolgte anhand der auf den Teilnahmelisten vermerkten „Institution“, zu der sich die jeweilige Person zugehörig erklärte. Teilweise sind die Zuordnungen zu den Kategorien nicht ganz trennscharf herzustellen oder würden das zusammenfassende Moment der Darstellung wieder verwässern. Bei zukünftigen Veranstaltungen sollte darauf geachtet werden, die interessierenden Kategorien von Teilnehmenden systematisch bei den jeweiligen Veranstaltungen abzufragen.



Die Gesamtzahl der Teilnehmenden betrug 136 angemeldete Teilnehmer/innen bei der ersten Konferenz am 02.12.2005. Die tatsächliche Teilnehmerzahl lag jedoch, wenn man die

nicht Angemeldeten mitzählt, bei 150. Die Graphik bezieht sich jedoch nur auf die angemeldeten Teilnehmer/innen, da die nicht Angemeldeten keiner Institution zugeordnet werden können. Dies steigerte sich um 43% auf 194 Teilnehmende bei der zweiten Konferenz am 01.06.2006. Bei der dritten Konferenz am 20.01.2007 waren mit 162 Teilnehmer/innen ca. 18% weniger Menschen anwesend. An den in der zweiten und dritten Phase beteiligten Arbeitskreisen beteiligten sich ca. 100 Personen.

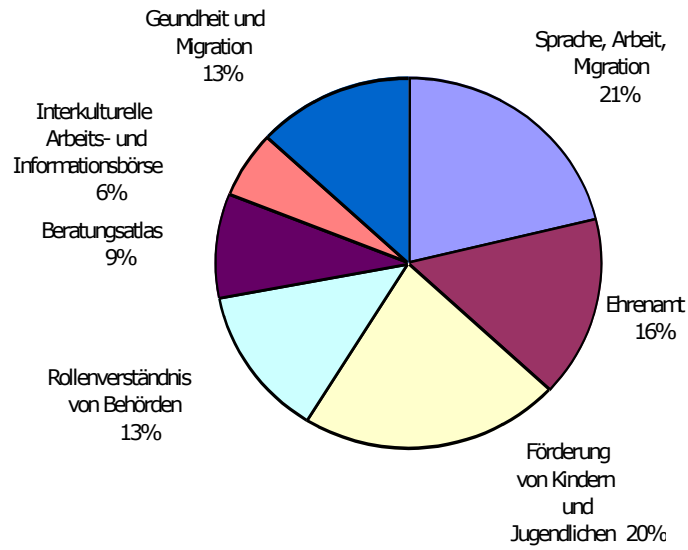
Stellten bei der Auftaktkonferenz Vertreter/innen der Fachebene aus Kreis, Kommunen, Wohlfahrtsverbänden, Schulen und Bildungseinrichtungen mehr als 2/3 der TeilnehmerInnen, so reduzierte sich dieser Anteil durch die verstärkte Teilnahme von Einzelpersonen mit Migrationshintergrund, auf unter 40% in der zweiten und ca. 46% bei der dritten Konferenz. Der Anteil der Vertreter/innen von Migrantenselbstorganisationen vergrößerte sich von Konferenz zu Konferenz von anfangs 5% über 7,2% auf 18,5% bei der dritten Konferenz. Aufgrund der steigenden Teilnahme sowohl von Einzelpersonen mit Migrationshintergrund als auch von Vertreter/innen von Migrantenselbstorganisationen kann von einer erfolgreich ansteigenden Beteiligung von Migrant/innen gesprochen werden.

Die Mitglieder der Arbeitskreise wurden zu fast 80% von Fachpersonal des Kreises, der Kommunen, der Wohlfahrtsverbände, Bildungsträger und Schulen gestellt, allein 34% der Mitarbeiter/innen kamen aus den Wohlfahrtsverbänden. Vertreter/innen der MSO waren 8%, 13% kamen aus anderen Vereinen und Initiativen bzw. als Einzelpersonen.

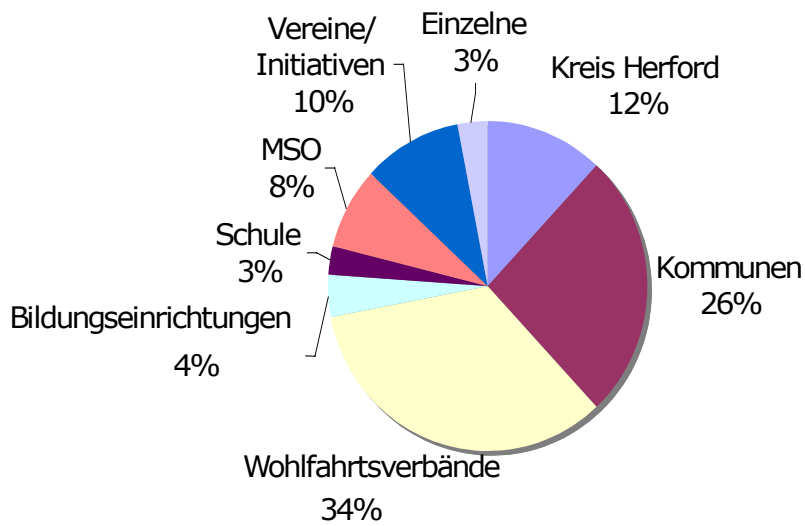
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zu Beginn des Projektes das Fachpersonal sehr gut vertreten war, was sich auch in der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen widerspiegelt. Mit der zweiten und dritten Konferenz gelang es immer mehr, Einzelne (MigrantInnen) und Migrantenselbstorganisationen mit einzubinden.

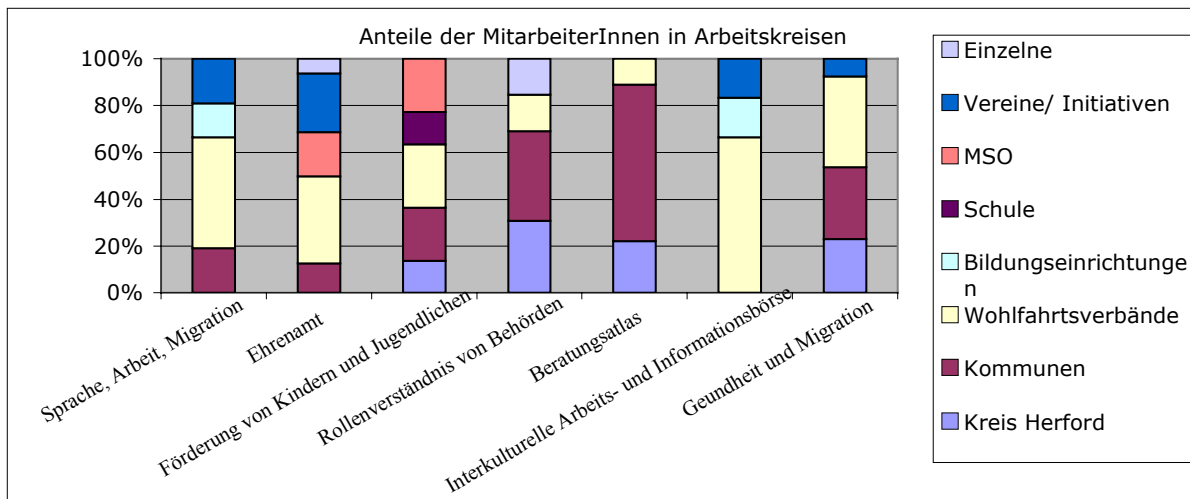
Folgende Grafiken geben einen Überblick zur Zusammensetzung der Arbeitskreise:

Größe der Arbeitskreise (insgesamt 100 Mitarbeitende)



Mitarbeitende in AKs nach Herkunft





Insgesamt 100 Mitarbeitende haben sich in sieben Arbeitskreisen organisiert, die zwischen 22 (Förderung von Kindern und Jugendlichen) und 6 Mitgliedern (Interkulturelle Arbeits- und Informationsbörse) stark waren. Bei der Zusammensetzung zeigen sich deutliche Unterschiede: Bestand z.B. der Arbeitskreis „Beratungsatlas“ ausschließlich aus Vertreter/innen von Kreis, Kommunen und Wohlfahrtsverbänden, so waren in den beiden AKs „Ehrenamt“ und „Förderung von Kindern und Jugendlichen“ auch Vertreter/innen von MSO zu finden.

2.3 Aus der Interviewstudie

Vom 06.12.06 bis 08.01.07 wurden 21 Interviews (4 persönlich, 17 per Telefon) durchgeführt, in denen die individuelle Sicht ausgewählter Akteure auf den vergangenen Projektverlauf erhoben wurde. Es wurde mit zwei verschiedenen Interviewleitfäden gearbeitet. Einer wurde für die Interviewpartner/innen genutzt, die den Prozess als steuernde oder maßgeblich handelnde Akteure erlebt haben. In einem weiteren Interviewleitfaden wurden die Fragen variiert und auf Interviewpartner/innen abgestimmt, die den Prozess eher als Adressat/innen oder Beobachter/innen erlebt haben. Die beiden Interviewleitfäden sind im Anhang zu finden. Die Interviewpartner/innen wurden so ausgesucht, dass die verschiedenen relevanten Blickwinkel auf den Prozess repräsentiert wurden.

Es wurden drei große Auswahlkreise identifiziert.

- a) Durch den ersten Auswahlkreis sollte die Projektträgerperspektive eingefangen werden. Hier sollten Personen interviewt werden, die den Prozess koordiniert und gesteuert haben. Befragt wurden fünf Personen: Jeweils ein/e Vertreter/in der Projektträgerorganisationen Kreis, Diakonie, Caritas und Arbeiterwohlfahrt sowie eine Vertreterin stellvertretend für die Geschäftsführungsebene der beteiligten Wohlfahrtsverbände, die aber selbst nicht in der Kerngruppe aktiv war.

- b) Der zweite Auswahlkreis betraf die kommunale Perspektive. Hier wurden ein Bürgermeister, eine Sozialdezernentin und drei Vertreter/innen aus kommunalen Sozialämtern, also insgesamt ebenfalls 5 Personen befragt.
- c) Der dritte Auswahlkreis war in sich der heterogenste und fasste alle so genannten „externen Beteiligte“ zusammen, also Personen, die eher als Adressaten oder Interessierte an Projektaktivitäten beteiligt waren, also zum Beispiel in einzelnen Arbeitsgruppen mitgearbeitet oder an Konferenzen teilgenommen haben. Befragt wurden hier insgesamt 11 Personen, und zwar
- a) Ein Mitglied eines Migrationsbeirates
 - b) Zwei Vertreter aus Migrantenselbstorganisationen
 - c) Der Regionalkoordinator des BAMF
 - d) Ein Lehrer mit besonderer Freistellung für das Thema Migration
 - e) Eine Schulleiterin
 - f) Ein/e Sprachkursträgervertreter/in
 - g) Eine Verbindungsfigur zum Arbeitsamt
 - h) Der Leiter der Kreisausländerbehörde
 - i) Eine Kreistagsabgeordnete
 - j) Ein Vertreter der Kreispolizeibehörde

Die folgenden Ergebnisse können aus der Interviewstudie zusammengefasst werden.

2.3.1 Zufriedenheit - Allgemeine Einschätzungen zu den drei Projektphasen

Zunächst wurden die Befragten gebeten, eine allgemeine Einschätzung über ihre Zufriedenheit mit den drei Phasen des Projekts anhand von Schulnoten auszudrücken. Im Überblick:

| | Sehr gut | Gut | Befriedigend | Ausreichend | Mangelhaft | Ungenügend |
|-----------|----------|-----|--------------|-------------|------------|------------|
| Phase I | 2 | 8 | 5 | 1 | | |
| Phase II | 1 | 11 | 4 | | | |
| Phase III | | 9 | 4 | 1 | 1 | |

Inhaltliche Begründungen stellten sich wie folgt dar:

Projektphase 1

Auswahlgruppe A (an der Projektleitung Beteiligte) schätzt die erste Phase des Projektes „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ als erfolgreich ein. Nachdem die Förderquellen für

die Migrationsarbeit für Kreis und Verbände geringer geworden sind, kamen die KOMM-IN Mittel „gerade recht“, um neuen Schwung in das Thema zu bringen. Der erste große Schritt bestand darin, professionelle Akteure aus verschiedenen Organisationen (Kreis- und Kommunalverwaltungen, Wohlfahrtsverbände auf Kreis- und Kommunalebene) „an einen Tisch zu bringen“, was auch nach Einschätzung der meisten anderen Befragten gleich in der ersten Phase gelungen ist. Besonders die mehr als doppelt so hoch als erwartet ausfallende Beteiligung an der ersten Migrationskonferenz im Dezember 2005 wird dafür als Indikator genannt.

Von der Auswahlgruppe A und B wird berichtet, dass von Beginn an mit einem hohen Zeitdruck an der Umsetzung der Ziele dieser Projektphase gearbeitet wurde. Da Projektmittel ja nur von Phase zu Phase bewilligt werden, musste zum Ende jeder Phase ein klarer Abschluss geschaffen werden und gleichzeitig ein Ausblick auf eine mögliche weitere Phase offen gehalten werden.

Beteiligte der Auswahlgruppe B betonen noch mehr den Zeitdruck und die teilweise unklare Struktur und unklaren Ziele des Projektes in der Startphase, die etwas „holterdiepolter“ ablief. „Am Anfang war unklar, was das Ganze bringen wird. Der Sinnhaftigkeit gegenüber musste erst mal Vertrauen aufgebaut werden.“

Von den meisten Beteiligten wird reflektiert, dass das persönliche Kennenlernen in dieser Zeit eine wichtige Basis für das Gelingen des ganzen weiteren Projektes und darüber hinaus war. Über behördliche und organisationsbedingte Grenzen hinweg die verschiedensten Akteure des Feldes zu kennen, bedeutet für viele einen Mehrwert in dem Sinne, bei konkreten Anfragen „den kleinen Dienstweg“, also die neuen Kontakte der Sache gemäß nutzen zu können.

Für die entfernter stehenden später Beteiligten (Auswahlgruppe C) war die erste Phase entweder unsichtbar („das ging an uns vorbei“ gilt vor allem für Vertreter/innen der Migrantenselbstorganisationen (MSO) und Migrationsbeiräte), oder sie wurden erst durch den Fragebogen oder die Konferenz am Ende der Phase 1 aktiviert („ich bin da so reingerutscht“). Bei ihnen war der Eindruck noch stärker, dass etwas unstrukturiert und ziellos vorgegangen worden sei.

Die quantitativ unerwartet große Reaktion auf die beiden Fragebögen (148 Organisationen und 840 einzelne MigrantInnen) und deren Ergebnisse werden als zweiter großer Erfolg der ersten Phase angesehen, in den aber auch ein entsprechend hoher Arbeitsaufwand investiert wurde. Ein Befragter meinte, die Fragebogenaktion wäre fast zu einer Überforderung geworden und hätte auch in professionelle externe Hände gegeben werden können.

Weil die beiden Migrationskonferenzen von nahezu allen Beteiligten als gut bis hervorragend bezeichnet wurden, erfolgt eine genauere Analyse unter dem Stichwort „Highlight“.

Projektphase 2

Kennzeichnende Arbeitsform für die zweite Projektphase war die Bildung von sieben Arbeitskreisen (teilweise auch Arbeitsgruppen genannt), die sich spezifischen Themen widmeten, die bei der ersten Migrationskonferenz für relevant befunden wurden.

Insgesamt gibt es eine sehr positive Einschätzung zur Arbeit in den AKs, weil hier selbständig Ziele formuliert, verfolgt und ggf. angepasst werden konnten. Es herrschte das Gefühl vor, in einen überschaubaren Kreis auf konkrete Ergebnisse hinarbeiten zu können. Im Laufe der Zeit haben sich Arbeitsformen und ein persönliches Vertrauen untereinander etabliert, das die Zusammenarbeit verbesserte.

Die Zusammensetzung der Gruppen wird besonders von den Auswahlgruppen A und B in dem Sinn positiv bewertet, dass hier viele MigrantInnen beteiligt gewesen seien. Eine Durchsicht der Teilnahmelisten zeigt, dass mehr als $\frac{3}{4}$ der TN von Behörden und Verbänden gestellt wurde. Dennoch gibt es bei vielen TN das Gefühl, z.B. durch Fallarbeit einmal die Perspektiven von MigrantInnen kennen zu lernen und sich wirklich in ihre Lage versetzen zu können. Zum Ende der zweiten Phase ließ die Beteiligung an den Arbeitskreisen etwas nach.

In den meisten AKs sind dennoch in dieser und/oder der folgenden Phase 3 konkrete Ergebnisse produziert worden. Jedoch wurde auch hier angemerkt, dass die Zeit zu kurz war, um alle angestrebten Ziele erreichen zu können.

Nur einer der drei befragten MigrantInnenvertreter (Auswahlgruppe C) nahm an einer Arbeitsgruppe teil, deren Arbeitstreffen er als „OK“ bezeichnet, die anderen beiden bzw. deren Vertreterin besuchten in dieser Phase lediglich die Abschlusskonferenz.

Zur Bewertung dieser Konferenz siehe auch das entsprechend gesonderte Kapitel „Projekthighlight“.

Projektphase 3

Zwei Tendenzen prägen die Wahrnehmungen aller Befragten zu der aktuellen Projektphase, die sich im Abschluss befindet: die Arbeitsgruppen liefern noch weiterhin Ergebnisse, die in Phase 2 noch nicht vorlagen, wie z.B. dass in Spenge nun ein mehrsprachig formulierter „Begrüßungszettel“ für Neuzuwandernde vorliegt oder Umsetzungen, die auf den vorherigen Ergebnissen beruhen wie z.B. dass Kindergärten und Schulen die „Leitlinien für interkulturelle Zusammenarbeit im Kinder- und Jugendbereich“ wahrnehmen. Das wird als sehr produktiv und befriedigend eingeschätzt.

Andererseits wird der Beginn der dritten Phase teils wegen der Verzögerung aufgrund verspäteter Bewilligung, teilweise auch wegen Energiemangels als „schleppend“ und „ausgepowert“ beschrieben. Bis Mitte 2006 haben alle in dieser Phase noch neuen AKs mit Hochdruck gearbeitet; nachdem erste Ergebnisse da sind, lässt teilweise Motivation und

Beteiligung nach, einige AKs „bröckeln“. Diese Beobachtung wird von einigen Befragten darauf zurückgeführt, dass das Ziel und der Schlusspunkt der dritten Phase nicht mehr ganz so klar ist. Wohin soll das Projekt – mit seinen unterschiedlichen Gruppen und Zielsetzungen - eigentlich noch laufen?

Die flexibel angelegte Vorbereitung der dritten Konferenz, bei der das Tagungsthema aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen angepasst werden musste, trug zu Irritationen bei. Eine Befragte attestiert einen „chaotischen Ablauf“, die Abschlussveranstaltung im Januar sei dreimal „im Ablauf“ geändert worden.

2.3.2 Einschätzung des Erfolgs gemessen an den Leitzielen des KOMM-IN Programms

Bei der Frage, wie das Projekt im Hinblick auf die Leitziele des KOMM-IN Programms eingeschätzt würde, wurde vor allem deutlich, dass der Begriff der „strategischen Steuerung“ bei den Befragten unbekannt oder meist negativ belegt ist. Die Bedeutung der Ziele „Transparenz“ und „Vernetzung“ war eher klar, wurde jedoch auch nicht eindeutig interpretiert.

Transparenz

Vor allem durch die Fragebogenerhebungen der ersten Phase ist nach Ansicht der Auswahlgruppen A und B und Teilen der Gruppe C eine hohe Transparenz erzielt worden. Diejenigen, die die Erhebung durchgeführt haben, ihre Ergebnisse kennen oder in sonst einer Weise professionell in der Migrationsarbeit tätig sind, fühlen sich jetzt wesentlich besser über die Angebote und Rolle der verschiedenen Träger und Behörden informiert. Einschränkend wird angemerkt, dass es schwierig ist, auch weiterhin auf dem aktuellen Stand zu bleiben, zumindest, dass das einige Energie benötigt.

Wenn jedoch von der Durchschaubarkeit der Angebote und Akteure aus Sicht der MigrantInnen und nicht eingewanderten Bürger/innen die Rede ist, gibt es meist kritische Bewertungen: Das Internetangebot des Beratungsatlas' sei zu komplex, nicht leicht zu finden und schwer zu durchblicken. Auch aus Sicht der MigrantInnenvertreter stehen die Aktivitäten hier erst am Anfang dessen, was nötig sei.

Transparenz kann aber auch auf den Prozess des Projektes selbst gewendet werden in dem Sinne, ob die Abläufe, Entscheidungs- und Beteiligungsmöglichkeiten durchschaubar waren. Ein MigrantInnenvertreter gibt hierzu die Einschätzung, dass es vielen MigrantInnen bei „solchen Veranstaltungen“ schwer fällt einzuschätzen, wie sehr sie sich einbringen können. „Die einen haben überzogene Erwartungen, die anderen wissen nicht, was sie erwarten können.“ Eine mögliche Erklärung sieht er darin, dass „MigrantInnen oft in Sachen Demokratie wenig Erfahrung haben und von sich selbst wenig Handwerkszeug mitbringen, was man für einen solchen Prozess benötigt. Die AK-Treffen seien trotz Bemühen der Veranstalter teilweise an den Bedürfnissen der MigrantInnen vorbei gegangen.

Vernetzung

Mit dem gegenseitigen Kennen lernen der verschiedenen professionellen Akteure und Organisationen in der ersten Projektphase ging eine nachhaltige Vernetzung dieser Personen und Gruppen einher, die von den Gruppen der direkt Beteiligten (Auswahlgruppen A und B) durchgehend als sehr positiv bewertet wird. Persönliche Kontakte machten es möglich, „Fremdheitsgefühle“ und „Vorurteile“ gegenüber „den Anderen“ abzubauen. Die neuen Verbindungen werden in der alltäglichen Arbeit gewinnbringend genutzt.

Vertreter/innen von Schule merkten an, dass hier noch intensivere Kontakte zu Verbänden und Verwaltung aufgebaut werden könnten.

Anders sieht die Perspektive der Migrantenvertreter aus: aus ihrer Sicht „ist man ein bisschen weiter, soweit man das von außen beurteilen kann“. Insbesondere der Nachsatz macht deutlich, dass der Interviewte sich nicht unbedingt als Teil des Netzwerkes versteht. Auch zwei andere Befragte der Auswahlgruppe C sehen die Vernetzung der Professionellen als gelungen an, wohingegen MigrantInnen und deren Organisationen weiterhin außen vor bleiben.

Die Vernetzung hat also auf professioneller Ebene gut funktioniert, wohingegen der Kontakt mit MSO und anderen MigrantInnen eher punktuell (zweite Konferenz) und bisher wenig systematisch und nachhaltig zu sein scheint.

Strategische Steuerung

Der Begriff der strategischen Steuerung ruft bei den Befragten unterschiedliche Assoziationen hervor, die sich auf den Zusammenhang von Politischer Entscheidung, Finanzierung, Verwaltung sowie das Verhältnis von Kreisebene und Kommunen beziehen.

Eine Befragte der Projektleitung sieht es als Ziel an, gemeinsame Handlungspläne in den einzelnen Kommunen umzusetzen. Eine andere Stimme aus diesem Kreis formuliert als Ziel „die Zusammenarbeit mit und die Implementierung des Erreichten in den Kommunen.“ Im Prozess der Implementierung von strategischer Steuerung sei das Projekt jedoch erst am Anfang. Die politische Haltung der verschiedenen Kommunen wird als sehr unterschiedlich eingeschätzt: „Auf politischer Ebene gibt es ja noch nicht mal einen einheitlichen Begriff von Integration und sehr unterschiedlichen Willen, sich dem Thema zu widmen.“ Als bedauerlich wird auch von Teilen der Auswahlgruppe B (kommunal angebundene Vertreter/innen) empfunden, dass bei den Kommunen die Frage nach ihrem Kostenanteil an einem Projekt immer weit vor der Frage nach inhaltlicher Beteiligung stehe. Diese Wahrnehmung beschränkt sich nicht auf das Thema Migration.

Zwei Vertreter/innen der kommunalen Führungsebene betonen die politische Eigenständigkeit der Kommunen und grenzen sich deutlich von befürchteten Tendenzen ab, dass die

Kreisverwaltung in ihre Hoheit „hineinregieren“ könnte. Ihr Anliegen ist, das Thema entweder nicht „so hoch aufzuhängen“, weil es in der Kommune kein dringliches Problem sei oder es mit eigenen Mitteln und Entscheidungen in die Hand zu nehmen. „Macht weiter, in bodenständigem Sinne von Vernetzung, aber macht es nicht so groß, dass kommunale Räte darüber Resolutionen fassen sollten.“ Die Entscheidung darüber, ein Thema überhaupt mit strategischer Steuerung anzugehen und wenn ja mit welcher, wird eindeutig für die kommunale Hoheit reklamiert.

Aus Sicht der nicht kommunal- und kreisbezogen eingebundenen Befragten (Auswahlgruppe C) wird der Begriff der strategischen Steuerung entweder gar nicht oder missverstanden, bzw. wird angegeben, darüber „keinen Überblick zu haben“.

2.3.3 Wirkungsprüfung

Auswirkungen, die sich zweifelsfrei auf die Projektaktivitäten zurückführen lassen

Wenn nach Wirkungen gefragt wurde, kamen sowohl „Outcomes“ im Sinne von Veränderungen bei der Zielgruppe zur Sprache, als auch „Output“, also Aktionen und Materialien, die auf Grund des Projektes „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ entstanden sind.

Durchweg positiv wird eingeschätzt, dass die Akteure im Bereich der Migrationsarbeit durch das Projekt einander besser bekannt sind und vernetzter arbeiten (siehe Abschnitt „Vernetzung“). Dies ist die größte spürbare Wirkung, für die sich an verschiedensten Stellen und auf unterschiedlichen Ebenen Hinweise gefunden werden. Ob sich aus dieser enger vernetzten Zusammenarbeit Vorteile für die Integration einer migrationsgeprägten Gesellschaft im Kreis Herford oder für einzelne Gruppen und Menschen mit Migrationshintergrund ergeben, wagen die meisten Befragten nicht einzuschätzen. Dafür sei es noch „zu früh“, müsse „noch abgewartet werden“. Ein Vorschlag war, ein regelmäßig eingesetztes Erhebungsinstrument einzusetzen, mit dem die Fortentwicklung der Aktivitäten und Ergebnisse kontinuierlich begleitet werden könne.

Weiterhin wird reflektiert, dass eine allgemeine Aktivierung zum Thema Migration im Kreis Herford auf das Projekt zurückzuführen sei. Bei den verschiedenen beteiligten Behörden, Verbänden, Bildungseinrichtungen, Vereinen und Initiativen sei ein größeres Bewusstsein für Migrationsthemen entstanden. Auch hier werden die Impulse durch die beiden Migrationskonferenzen besonders herausgestrichen. Insgesamt scheint bei den Aussagen der InterviewpartnerInnen eine Aufbruchstimmung hindurch, die sich an vielen Ausdrücken wie „zum ersten Mal“, „endlich“ und „vorher haben wir auch schon was gemacht, aber jetzt

kommt das richtig zusammen“ fest macht. Eine Befragte beobachtet in den Institutionen gar einen paradigmatischen Wechsel von der Perspektive „was für die ‚ausländischen Mitbürger‘ tun zu wollen“ hin zum Bestreben, MigrantInnen in die Bedürfnisanalysen mit einzubeziehen und gemeinsam zu planen.

Als konkrete Ergebnisse der Arbeitskreise wurden benannt:

- Leitlinien für die interkulturelle Zusammenarbeit im Kinder- und Jugendbereich
- Planung des kreisweiten Migrationsforums
- Handlungsempfehlungen für Schule und Kindergarten
- Datenmaterial aus der Fragebogenerhebung
- Erweiterung des Beratungsatlas

Bei der Bewertung der Wirkungen wird immer wieder erwähnt, dass noch nicht gänzlich absehbar ist, wie nachhaltig die Auswirkungen des Projektes sein werden.

Die Hoffnung derjenigen Befragten, die wenig direkte Beteiligung am Projekt hatten und deswegen auch keine direkten Wirkungen wahrnehmen, ist, dass die positiven Impulse des Projektes immer weitere Kreise ziehen.

Verhältnis von Aufwand und Auswirkungen

Von vielen Befragten wird an dieser Stelle zwischen institutioneller und persönlicher Perspektive unterschieden. Aus der Leitungsgruppe (Auswahlgruppe A) war zu hören, dass ein enorm hoher Aufwand getrieben wurde, der annähernd durch den erwarteten Nutzen des Projektes gerechtfertigt sei. Auch hier wurde wieder das Problem deutlich, dass direkte Outcomes für MigrantInnen, also die Verbesserung ihrer Situation kaum in direkten Zusammenhang mit Projektaktivitäten zu bringen sei. Die Zielebene des Projektes habe aber auch auf einer institutionellen Ebene angesetzt.

Auch die Beteiligten der Auswahlgruppen B und C schätzen mit der Relativierung, dass es im sozialen Bereich immer die Tendenz gebe, zu viel Aufwand zu betreiben, ein, dass der bisherige Nutzen des Projektes den Aufwand nahezu gerechtfertigt hat. Insbesondere jene, die sich in den Arbeitskreisen und in der ersten Phase an der Fragebogenerhebung beteiligt haben, sprechen von einer großen Arbeitsintensität und hohen Ressourcen, die sie neben ihrer regulären Arbeit in das Projekt mit eingebracht haben.

Einige der Befragten benennen von sich aus den persönlichen Nutzen, der hauptsächlich in der Möglichkeit zum Perspektivwechsel besteht, die sich aus den verschiedenen Begeg-

nungen und Kooperationen ergeben hat. Sie empfinden das Projekt als Chance für eine persönliche Weiterentwicklung, die, wenn sie viele Beteiligte persönlich erreicht, auch eine Chance zur Veränderung für die beteiligten Institutionen ist.

Verhältnis von Mittel und Zweck

Insgesamt werden die eingesetzten Aktivitäten und Projektformen als gute Mittel eingeschätzt, etwas zu erreichen. Allerdings sind nicht allen Befragten die jeweiligen Projektziele explizit präsent. Immer wieder wird bei dieser Gelegenheit der Ablauf des Projektes mit impliziten, bisher nicht genannten Zielen in Verbindung gesetzt, z.B. von Seiten einer Leitungsperson: „Die Wege, die wir in den drei Phasen gegangen sind, waren langfristig richtig, um so eine heterogene Gruppe auf gemeinsame migrationspolitische Ziele zu bewegen.“ Oder: „Wenn das Ziel lautet, dass man gut erarbeitetes Material bekommt, um die Zielgruppe anzusprechen: dann richtig; Wenn man das Ziel hatte, die Migranten auch bereits einzubinden, waren die Aktivitäten eindeutig nicht ausreichend.“. Insofern wird hier auch deutlich, dass nicht immer bei allen Beteiligten genaue Ziele präsent waren oder sind bzw. darüber Einigung bestanden hätte.

An einigen Stellen wurde der Zeitdruck bzw. -mangel als hinderlich für eine tiefer gehende oder professionellere Bearbeitung der Aufgaben angesehen, z.B. bei der Erstellung und Auswertung der Fragebögen oder der Erarbeitung der Leitlinien zur interkulturellen Zusammenarbeit. Dennoch wurden teilweise überraschend positive Reaktionen wahrgenommen.

Von Seiten einer kommunalen Vertreterin wurde angemerkt, dass durch mangelnde Beteiligung von Politikern kaum politische Willensbildung aus dem Projekt hervorgehen könne. Hier ist die implizite Formulierung des Ziels „politische Willensbildung“ relativierend mitzulesen: Wenn dies kein Ziel des Projektes war, hat es auch nicht an Mitteln gefehlt. Die Bewertung der Mittel hängt von der klaren Identifikation der Ziele ab, die je schwieriger war, je weiter die Beteiligten der Kerngruppe des Projektes standen.

Methodisch hervorragend und ausgezeichnet durch hohe Impulskraft werden die beiden Migrationskonferenzen bewertet. Arbeitskreise werden als probates Mittel angesehen, konkrete Ergebnisse zu produzieren.

Ein Migrantenvorteiler brachte es so auf den Punkt: „Wenn der Zweck war, sich gegenseitig kennenzulernen und was anzustarten, dann ja, wenn man Wunder erwartet dann, nee.“

Konsens ist, dass die gemeinsam eingeschlagene Richtung richtig ist und viele Beteiligte schon einige wichtige Schritte gemacht haben.

Aufgrund der oft nicht bewussten Zielagenda konnten die folgenden Fragen nach Neben-Outcome (erwünschte Wirkungen, die durch andere als Programmaktivitäten zustand kommen) und Nebenwirkungen (nicht geplante, aber eingetretene Wirkungen) oft nicht oder nur ungenau beantwortet werden.

Positive Nebenwirkungen des Projektes

Wiederum wurden von allen Befragtengruppen Aspekte der intensiveren Vernetzung genannt. Dadurch, dass die Menschen sich nun kennen und Vorurteile vermindert sind, fällt die Zusammenarbeit und Kooperation über institutionelle Grenzen hinweg leichter. Dies hat auch über das Thema der Migration hinaus Vorteile.

Ein Mitglied der Kerngruppe beschreibt insbesondere die hohe Arbeitsbelastung in der ersten Phase als gemeinsame Erfahrung, die den Gruppenzusammenhalt gestärkt hat: „Danach waren die Leute sehr zusammengeschweißt, davon profitieren wir heute. Davon ist keiner ausgegangen.“

Eine einzelne Stimme gab an, nun besser über Fördermöglichkeiten Bescheid zu wissen. Ein Vertreter der Ausländerbehörde bemerkte, dass MigrantInnen ihre Probleme nun selbstbewusster vortragen würden.

Beabsichtigte Wirkungen, die auch ohne das Projekt entstanden wären

Einerseits attestieren fast alle Befragten, dass in den jeweiligen Behörden, Verbänden und Einrichtungen auch vor Projektbeginn vergleichsweise viel gute Arbeit im Migrationsbereich geleistet worden sei, die auch ohne das Projekt weiter verfolgt und verbessert worden wäre. Z.B. war eine Schule sowieso dabei, ein Konzept zu erarbeiten, um die Kontakte zu Eltern mit Migrationshintergrund zu verbessern, Wohlfahrtsverbände arbeiteten schon lange an interkultureller Öffnung usw.

Die breit angelegte Vernetzung und die daraus entstehenden Möglichkeiten und Vorteile für die eigenen Organisationen wären aus Perspektive aller Befragtengruppen ohne das KOMM-IN Projekt jedoch nicht entstanden. Insofern traf das auf Kreisebene angelegte Projekt mit der Zielsetzung Vernetzung und Transparenz genau die Lücke und konnte vorhandene Kräfte bündeln.

2.3.4 Vermutete Einschätzungen der Projektwirkungen aus der Sicht verschiedener Beteiligengruppen

Von den freien Trägern

Vertreter/innen der freien Träger selbst, wie auch alle anderen Befragten schätzen mehr oder weniger detailliert ein, dass die Träger die Projektwirkungen positiv bis sehr gut bewerten. Das wird teilweise aus dem Nutzen für die Arbeit der Verbände abgeleitet, aber auch aus der Beobachtung, dass die freien Träger sich ja als Kooperationspartner und Initiatoren des Projektes mit ins Spiel gebracht haben, viele Mitarbeiter/innen in den AKs

stellen und damit ein hohes Interesse an den beabsichtigten Wirkungen mitbringen: „Die freien Träger bewerten das eher hoch, weil die auch mehr in der Steuerung sind.“

Von den Städten und Gemeinden

Von Vertreter/innen der Leitungsgruppe (Auswahlgruppe A) wird die Perspektive der Kommunen als sehr unterschiedlich eingeschätzt. Von der Wahrnehmung, dass einige in den Kommunen das Projekt belächeln würden, bis zur Aussage, dass Kommunen die positiven Auswirkungen des Projektes auf ihr Handeln rückmelden würden, gibt es alle Einschätzungen.

Die Vertreterin einer Kommune weist auch an dieser Stelle darauf hin, wie sie das Projekt einordnet: „Das Projekt wird als Steigbügelhalter für die Aktionen auf Stadtebene gesehen. Die Nachhaltigkeit gehört auf Kommunalebene.“ Andere kommunale Vertreter (Auswahlgruppe B) betonen immer wieder die unterschiedlichen Situationen und Möglichkeiten der verschiedenen Städte und Gemeinden, allein schon aufgrund ihrer unterschiedlichen Größe. Begrüßt wird die fachliche Unterstützung und allgemeiner „Rückenwind“ für das Thema.

Aus einer Außenperspektive gelangen die Befragten der Gruppe C zu einer ähnlichen, wenn auch weniger differenzierten Einschätzung.

Auch an dieser Stelle wird die Schwierigkeit mit dem Begriff der „strategischen Steuerung“ deutlich: er ist immer wieder Anlass für Abgrenzungsbekundungen von Seiten der Kommunen, die fürchten, dass auf lange Sicht, das Projekt in ihre Hoheit hineinregieren könnte.

Von den Selbstorganisationen, Vereinen und Initiativen

Unterschiedlichste Aussagen zeigen auf, dass die Projektaktivitäten an der überwiegenden Zahl der MSO vorbeigegangen sind. Entweder wurde überhaupt nicht davon Notiz genommen, oder die entsprechenden Kontaktversuche wurden nicht als relevant angesehen. Über die Großveranstaltungen hinaus gab es wenig systematische Bemühungen, MSO als Akteure in das Projekt miteinzubeziehen.

Von den meisten Befragten gibt es jedoch die Einschätzung, dass die Gruppen und Personen, welche sich eingebracht haben, eine positive Bewertung über die Aktivitäten abgeben würden: „Die, die sich eingebracht haben, sind sehr angetan. Die Frage, wie gewinne ich die und wie binde ich die, ist noch eine offene Frage.“ ist die Aussage eines Mitglieds der Leitungsgruppe, nicht viel anders die Einschätzung eines Migrantenvvertreter: „Was da genau gemacht wird, wissen nur wenige Vereine. Die, die aktiv beteiligt sind, werden das Projekt wahrscheinlich gut heißen, sonst würden sie nicht mitmachen.“

2.3.5 Projektsteuerung

Beschreibung einer optimalen Projektsteuerung

Auswahlgruppe A:

Nach Meinung eines Vertreters der Projektleitung hat diese ein klares Bild vor Augen, wie das Endergebnis aussehen soll und sorgt dafür, dass dieses Bild am Ende des Prozesses auch erreicht ist. Daraufhin werden (auch im Prozess veränderbar) die notwendigen Mittel und Wege eingeschlagen. Ziele sollen vor den jeweiligen Aktivitäten messbar formuliert sein und der Erfolg des Projektes an ihnen gemessen werden.

- Gute Terminplanung
- Klare Ziele
- Verteilung der Zuständigkeiten
- Alle Beteiligten im Blick behalten

Auswahlgruppe B nennt folgende Eigenschaften und Kriterien:

- Kontinuität
- Engagement
- Ansprechpartner, bei dem die Fäden zusammenlaufen, der verlorene Fäden anknüpfen kann
- Überblick behalten
- Ziele im Blick haben und kontrollieren

Auswahlgruppe C bezieht sich auf folgende Aufgaben für eine gute Projektsteuerung

- Die Leitungsebene soll Rahmenbedingungen schaffen: Beteiligte zusammenbringen, Aufgaben klar machen und verteilen, Entscheidungen treffen, die Zeit im Blick haben, Verantwortlichkeiten aufteilen
- Als Ergebnis einer gelungenen Steuerung sieht ein Befragter, dass die Beteiligten gemeinsam auf einem schnellen Weg zu einem guten Erfolg kommen. Mit minimalem Aufwand solle ein maximaler Erfolg erzielt werden.
- Zulassen, wenn sich interessante Dynamiken entwickeln
- Ziele im Blick (Meilensteine)
- Eingreifen, wenn etwas aus dem Ruder läuft
- Gesamtverantwortung für Verlauf, nicht für Ergebnisse
- Dokumentation

Beschreibung und Bewertung der Projektsteuerung

Als Projektsteuerung wurden hauptsächlich der Projektleiter und der Projektkoordinator seitens der Kreisebene wahrgenommen; die Leistung beider wurde durchweg sehr anerkennend bewertet.

Der Projektleiter wird auch als Initiator des Projektes wahrgenommen, „ein Mann, der hier mehr als seinen Job macht“, dem sein inneres Engagement anzumerken ist. Auch aus dem inneren Kreis wird positiv bewertet, dass das Projekt mit dem Amt des Dezernenten „so hoch aufgehängt ist“. Eine Kollegin, die nach eigener Aussage „als Fachfrau eines Verbandes in

die Leitung gekommen ist“, erkennt besonders an, dass er sich auch inhaltlich in die fachliche Thematik stark eingearbeitet hat.

Der Projektleitung wird eine sehr positive Impuls- und Steuerungsfunktion in diesem breit angelegten Projekt zugeschrieben. Breites Wohlwollen drückt sich in Kommentaren aus wie „Es wurde nie übel genommen, wenn etwas mal nicht geklappt hat“ oder der Wahrnehmung, dass von der Projektleitung veränderte Zielsetzungen der AKs z.B. nicht als Scheitern bewertet wurden, sondern aufgezeigt wurde, dass auch die neuen Ziele noch im Rahmen des Gesamtprojektes liegen würden.

Die zweite zentrale Instanz ist der Projektkoordinator und ständiger Vertreter im Projektbüro. Nach einhelliger Einschätzung hat er die Aufgabe des Informationsmanagements in einem sehr komplexen System hervorragend gelöst. Vor allem durch seine E-Mail basierte Informationspolitik ist eine hohe Transparenz zwischen Projektleitung und –gruppe, sowie den Arbeitskreisen erreicht worden. Dieses offensive Informationsverhalten hat nachhaltig dazu beigetragen, dass die Beteiligten Vertrauen aufbauen und sich mit hohem Aufwand in das Projekt einbringen konnten. Durch die Erfahrung, dass Informationen, die an die Koordination gegeben wurden, bald darauf auch allen anderen Akteuren verfügbar waren, und dass man alle nötigen Informationen bekommt, hat dieses Vertrauen nachhaltig gestärkt.

Darüber hinaus wurde an der Koordination die Aufgabe festgemacht, alle Aktivitäten im Blick zu behalten, an vereinbarte Aufträge zu erinnern, wie z.B. Ergebnisberichte am Ende der zweiten Phase vorzulegen. Insofern hat die Koordinierung einen guten Teil der laufenden Evaluation und der Zielüberprüfung vorgenommen.

Beteiligte der Auswahlgruppe C, die nicht direkt in der Projektgruppe waren, können über die Gesamtleitung des Projektes wenig Aussagen machen, fanden aber das punktuelle Auftreten bei den Migrationskonferenzen kompetent und angenehm. Auf Vorschläge ihrerseits sei flexibel eingegangen worden.

Über die Projektgruppe hinaus waren Struktur und Arbeitsweise der Projektleitung jedoch nicht transparent.

Instrumente und Strukturen, die es lohnt beizubehalten

Von Seiten der Auswahlgruppe A (innerer Kreis) besteht die Einschätzung, dass es weiterhin eine zentrale Informations- und Koordinierungsstelle für Migrationsvernetzung im Kreis Herford geben sollte. Wiederum wird auf die hervorragenden Leistungen des Projektkoordinators als zentrale Informations- und Projektmanagementstelle hingewiesen. Darüber hinaus sei nötig, dass sich auch die Projektgruppe zwei- bis viermal jährlich weiter treffen solle.

Als positive Entwicklung wird die mögliche Installierung eines Migrationsrates angesehen, in den möglicherweise die Projektgruppe übergehen könnte. In welcher genauen Form auch

immer dies geschehen soll, wird dieses Gremium als zentral für die zukünftige Vernetzung im Kreis Herford angesehen.

Von einer VertreterIn der Führungsebene der Kommunen wird gänzlich gar kein Bedarf gesehen, Strukturen aufrecht zu erhalten. Dies sei jetzt autonome Aufgabe der Kommunen. Vielleicht könnten kleinere Kommunen da Unterstützung brauchen. Auch an dieser Frage entzündet sich zum Teil wieder das manchmal spannungsgeladene Verhältnis zwischen Kommunen und Kreis: es sollen keine überflüssigen, konkurrierenden oder dominierenden Strukturen auf Kreisebene entstehen; fachliche Unterstützung und der Austausch zwischen den Kommunen ist aber durchaus gewünscht.

MitarbeiterInnen der Arbeitskreise wünschen sich auch weiterhin eine zentrale Koordinierungs- und Informationsstelle: „Ein Netzwerk braucht immer jemanden, der auch abgerissene Fäden neu spinnen kann.“

Das Fortbestehen der AKs wird auch von ihnen an deren erwarteter Produktivität festgemacht. Wenn noch Aufgaben da seien, sollten diese auch möglichst zu Ende bearbeitet werden. Ein Vorschlag ist, die „Kultur der AKs“ zu nutzen, um bei Bedarf spontan für ein bestimmtes Thema auch neue AKs zu gründen.

Von einem Teil der Befragten wird es auch als sinnvoll angesehen, in größeren Abständen (etwa jährlich) Großveranstaltungen im Stile der Migrationskonferenzen durchzuführen.

2.3.6 Beteiligung

Von Mitgliedern der Auswahlgruppe A wird insgesamt hervorgehoben, dass sich auffällig viele und unterschiedliche Personen am Gesamtprojekt beteiligt und engagiert hätten. Die Zusammensetzung der AKs hat ein professionelles Potenzial geboten, jedoch fehlte die systematische Einbindung von MigrantInnen aus den MSO, bedauern zwei Personen ausdrücklich, genauso viele Befragte der Auswahlgruppen B und C. Wenn MitarbeiterInnen in den AKs einen Migrationshintergrund hatten, waren diese meist professionelle MitarbeiterInnen der Verbände und Verwaltung. Eine weniger beteiligte Vertreterin der kommunalen Führungsebene fokussiert wiederum auf die Trennung von Fach- und Politikebene, sowie auf die Trennung von „professionellen“ und ehrenamtlichen („richtigen“) MigrantInnen: „Es waren aber eben nur Fachleute einbezogen, es fehlten „richtige“ Migranten und Politik, wobei ich nicht weiß, wie man das besser hätte lösen können“.

Eine Meinung besagt, dass auf Kreisebene das Sozialdezernat und auf Kommunalebene Sozial- und Ordnungsdezernenten stärker hätten einbezogen werden müssen. Damit wäre das Projekt insgesamt „höher aufgehängt“ gewesen. Zwei Befragte bemerken, dass Schule und Lehrer/innen zu wenig einbezogen wurden. Besonders zur zweiten Migrationskonferenz wird bedauert, dass zu wenig Presse anwesend war, d.h. die Information der Öffentlichkeit intensiver hätte ausfallen können.

Aus Auswahlgruppe B gibt es die Einschätzung, dass zu Beginn eher nach Funktionen der Beteiligten geguckt wurde als nach Kompetenzen, was unter dem anfänglichen Zeitdruck dazu geführt hat, dass nicht immer die jeweils kompetentesten Leute eingebunden waren. Diese Aussage fiel im Zusammenhang mit der Durchführung der Fragebogenaktion der ersten Phase. Nach und nach seien aber die richtigen Expert/innen dazu geholt worden, z.B. seien MitarbeiterInnen des DRK in den AK Gesundheit einbezogen worden, die am Anfang nicht dabei waren.

Auch andere Beteiligte kommen immer wieder auf die Einbindung von „Betroffenen“ zurück: „Bei dem Thema ist es wichtiger mit MigrantInnen zu sprechen, als über sie. Das ist einer der großen Punkte dieses Projektes.“ Einerseits sehen die Projektbeteiligten den Gewinn, wenn genau diese Gespräche stattgefunden haben, andererseits sind sie größtenteils ratlos, wie die Zielgruppe der MSO erreicht werden und in professionelle Arbeitsstrukturen eingebunden werden sollte.

Hier spielt auch der Unterschied zwischen professionell Beschäftigten mit festen Arbeitszeiten und meist ehrenamtlich organisierten MSO eine Rolle: um in AKs zusammen arbeiten zu können, mussten bei Beteiligung von Ehrenamtlichen die Sitzungen natürlich außerhalb der üblichen Arbeitszeiten stattfinden. Dies ist nur ein kleines Beispiel für die zu überbrückenden Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Beteiligten, die sich nicht auf Migrationshintergrund oder Einheimischsein zurückführen lassen.

Ein MigrantInnenvertreter analysiert die Zusammensetzung der Führungsebene so, dass er es für gut heißt, dass eine Spannweite der richtigen Organisationen beteiligt ist, und daraus auch VertreterInnen „die was zu sagen haben“, was besonders wichtig ist.

Der Vertreter des Migrationsbeirates schlägt vor, dass über die Räte von Beginn an systematisch MSO mit in die Projektverantwortung und –steuerung hätten einbezogen werden müssen. Ein anderer MigrantInnenvertreter bemängelt, dass zu Beginn des Projektes noch nicht einmal alle MSO angeschrieben wurden, sondern „nur die Großen“.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass diejenigen Institutionen und Personen, die geleitet und mitgearbeitet haben, gute bis hervorragende Arbeit geleistet haben, es gibt keine Kritik an bestimmten Personen. Kritik besteht jedoch durchgehend darin, dass die Zielgruppe der MigrantInnen (unter dem Stichwort MSO) nicht genügend in der Breite des Projektes vertreten war.

2.3.7 Projekthighlight

Diejenigen, die dabei waren, geben durchgehend die erste und/oder zweite Migrationskonferenz (world café), die jeweils zum Abschluss der ersten beiden Phasen stattgefunden haben, als eindrucksvollstes und positivstes Erlebnis des Projektes an. „Großveranstaltung I und II legten der jeweiligen Phase den Deckel auf, waren das Sahnehäubchen auf der Crème“. Für Beteiligte, die viel Energie investiert hatten, waren die Veranstaltungen ein

gelungener Abschluss arbeitsreicher Etappen. Ausgenommen sind hier die Befragten der Führungsebene der Kommunen und ein MigrantInnenvertreter, die nicht dabei waren.

Das Schlüsselerlebnis der ersten Migrationskonferenz im Dezember 2005 besteht in der Eingangssituation, die als Fremdheitserfahrung für alle Beteiligten konstruiert worden ist: Die BesucherInnen mussten sich aus ihren gewohnten Gruppen in so genannte „Begrüßungsgruppen“ aufteilen und wurden dort nicht-deutschsprachig eine Zeit lang in den Ablauf der Tagung eingeführt. Diese Irritation ist bei den meisten so stark im (emotionalen) Gedächtnis geblieben, dass nach Angaben von mehreren Befragten noch Monate später darüber berichtet und sich ausgetauscht wurde. Es scheint so, dass bei vielen Beteiligten an dieser Stelle mehr Empathie für die Situation von (Neu-)Zuwanderern ausgelöst worden ist, als in ihrer ganzen bisherigen professionellen Bearbeitung des Themas.

Der zweite überragend positive Aspekt war, dass an dieser Stelle der Aufbruchcharakter des Projektes, dass „alle Beteiligten endlich mal an einen Tisch kommen“ konkret erlebbar geworden ist. Hieraus hat sich eine enorm positive Energie für die thematische Arbeit in den AKs ergeben. Diese fühlten sich mit den Themen, die auf der Konferenz bearbeitet wurden, „beauftragt“.

Das Schlüsselerlebnis der zweiten Konferenz (unter dem Namen Café international/ World-café) besteht in der Erfahrung, abseits der institutionellen Strukturen mit unterschiedlichsten Beteiligten thematisch diskutiert zu haben. Emotional bedeutete das, dass Personen ein Gesicht bekommen haben und für einen Moment die Gruppenidentitäten (VertreterIn einer bestimmten Behörde, Sozialen Institution, Ethnischen Gruppe) keine Rolle mehr spielten. Dieses Erlebnis steht exemplarisch für die Erkenntnis, dass es wichtig ist, über die eigene Rolle hinaus Perspektiven der anderen im Interaktionsprozess Beteiligten einzunehmen. Hier ist vor allem die Wertschätzung der Professionellen für die Beteiligung der Zielgruppe zu betonen. Eine Befragte sieht den entscheidenden Erfolg des Projektes darin, dass sich eine grundsätzliche Haltung im Verwaltungs- und Hilfesystem verändert habe. Wie weit und nachhaltig sich eine solche Veränderung allerdings im Projekt, bei den beteiligten Institutionen und Personen durchgesetzt hat, steht angesichts des Mangels an VertreterInnen von MigrantInnengruppen in Frage.

Pointiert formuliert gab es aus der Befragung das Feedback, dass die Erfahrungen dieser „Begegnung auf Augenhöhe“ unbedingt durch die verschiedensten zukünftigen Aktivitäten durchdekliniert werden müssten, um nicht zum politisch korrekten Feigenblatt einer mehrheitsgesellschaftlich dominierten „Fürsorgementalität“ zu werden.

Auch die zweite Konferenz wurde als gelungener Abschluss der arbeitsreichen Phase II des Projektes empfunden.

Weitere Highlights beziehen sich auf die positive Zusammenarbeit in den AKs.

Hier wurde z.B. durch Fallbesprechungen wiederum Perspektivwechsel und Einsichten in unterschiedliche Erlebniswelten ermöglicht. Obwohl die mehrfache Diskussion der gleichen Themen als mühsam erlebt wurde, hat sich der Aufwand gelohnt und wurden fassbare Ergebnisse in den AKs erzielt.

2.3.8 Mislungene Zusammenarbeit

Auffällig ist, dass viele Befragte hier nichts nennen können. Insgesamt lässt sich hieran eine überaus hohe Gesamtzufriedenheit, die auch oft „zwischen den Zeilen“ zu hören war, herauslesen. Verbesserungswürdige Punkte werden inhaltlich zugeordnet bei den jeweiligen Fragen genannt.

2.3.9 Selbstevaluation

Der Begriff der Selbstevaluation scheint von den Befragten nicht selbstverständlich benutzt zu werden. Wahrscheinlich ist auch ein konsistentes Konzept der begleitenden Evaluation wenig bekannt, zumindest kein einheitliches Verständnis bei den Projektbeteiligten vorhanden. Eine typische Aussage ist: „Wir hatten einmal einen Zwischenworkshop, was so eine Art Selbstevaluation war, das war auch gut, aber mehr ist nicht gelaufen. Das war gegen Ende der zweiten Projektphase.“ Nur die Befragten der Auswahlgruppe A erkennen in der kontinuierlichen Zielüberprüfung der Projektgruppe und –leitung eine Art Selbstevaluation. Diese habe durch den „normalen Prozess“ der Protokollauswertung und Vorbereitung der nächsten Aktionen stattgefunden, wie man es ja immer in der sozialen Arbeit mache.

Die MitarbeiterInnen der AKs sehen sich nicht in der Verantwortung der Evaluation, oder haben, wenn überhaupt, nur sehr vage bemerkt, dass diese stattgefunden habe.

Weiter außen stehende Personen können gar nichts zu diesem Thema berichten.

2.3.10 Zielentwicklung

Festlegung der (Teil)ziele

Leitziele, wie sie im ersten Projektantrag formuliert wurden, sind von den Projektinitiatoren auf Grundlage bisheriger Projekte und Erfahrungen formuliert worden. Danach sind Ziele und Vorschläge in der Kerngruppe entwickelt worden, die in der Projektgruppe abgesprochen und mit Rückmeldung versehen wurden. Von Auswahlgruppe A und B wurde bemerkt, dass der Projektleiter „immer schon einen Schritt weiter gedacht und einiges eingebracht und gesteuert hat, aber das war auch sehr hilfreich.“

Einige AKs entstanden mehr auf Initiative der Kreisverwaltung, andere lagen mehr im Interessenbereich der Verbände. Die AKs bestimmten ihre konkreten Arbeitsziele hauptsächlich selbst. Von einem Befragten wurde der AK Leitung hierbei eine besondere Rolle zugeschrieben. Insgesamt ergibt sich jedoch das Bild, dass Ziele in den Arbeitskreisen in dynamischer Diskussion festgelegt und während der Aktionsphase verändert wurden.

Erarbeitung und Formulierung der Ziele folgte im Gesamtprojekt keinem einheitlichen Konzept. In der Gesamtschau erhalten gemeinsam formulierte Ziele daher auch eine sehr unterschiedliche Transparenz und Wichtigkeit.

Interessante Perspektiven bringt die Frage an MigrantInnenvertreter, welche Ziele sie hinter den Projektaktivitäten vermuten würden: Ein Vertreter sieht keine gemeinsamen Ziele des Projektes, sondern benennt, dass jede Organisation (auch) ihre eigenen Ziele in diesem Themenbereich verfolgt. So hätte „jeder seinen Teil. Man konnte schon sehen, dass jeder in seiner Sache vorankommen wollte. Anders würde es auch nicht gehen.“

Eine andere Vermutung ist, dass das Leitziel „Integration“ ist, dass Migranten und Behörden zusammengebracht werden sollen, dass MSO unterstützt werden und man ihnen mehr Gehör verschaffen will.

Ebenso von den anderen Gruppen unterschieden sind auch die Antworten der MigrantInnenvertreter auf die Frage, wer ihrer Meinung nach Ziele für integrationspolitische Aktivitäten und Projekte entwickeln sollte:

Ein Vertreter bewertet das bisherige Vorgehen für dieses Projekt in dieser Phase als angemessen. Man hätte sich bemüht, Leute zu finden, die gut Deutsch sprechen. In Zukunft wünscht er sich aber mehr Beteiligung von Ausländern. Folgende Aussage, die einen Kernsatz der interkulturellen Verständigung wiedergibt, stellt nur scheinbar einen Widerspruch dar:

„Vielleicht sollte man auch Leute einbinden, die nicht so gut deutsch sprechen. Dann würde man vielleicht besser verstehen.“

Ein anderer Vertreter betont die Notwendigkeit, MigrantInnen bei der Gestaltung ihrer Situation auch schon in der Projektentwicklungsphase in die Verantwortung zu nehmen. Nur so sei es möglich, sie wirklich aktiv einzubinden. Entsprechend sollten Ziele in erster Linie von den Migrantenvereinen und Ausländerbeiräten entwickelt werden, mit entsprechender Unterstützung der Behörden.

Überprüfung der Zielerreichung

Die Befragten der Kerngruppe (Auswahlgruppe A) verorten die Zielüberprüfung hauptsächlich in der Projektgruppe, in der die Arbeitskreisleitungen, die Projektleitung und kommunale Vertreter zusammen arbeiten. Anhand der Protokolle der AKs sei ständig transparent gewesen, wie weit die Arbeit gekommen sei. Es hat eher ein kontinuierlicher

Zielentwicklungs- und Überprüfungsprozess stattgefunden, als dass vorab formulierte Ziele und Ergebnisse direkt gegenübergestellt worden wären.

Befragte der Auswahlgruppen B und C, die eher in der Mitarbeit in AKs beschäftigt waren, nehmen wahr, dass diese selbst für die Zielsetzung und -überprüfung in ihrem Rahmen verantwortlich waren. Je weiter die Beteiligten von der Kerngruppe entfernt sind, desto unklarer wird jedoch die Einschätzung, dass es klar definierte Ziele gegeben habe bzw. werden diese nicht erkannt. Aus der Wahrnehmung, dass „die Ziele nicht ausdrücklich benannt worden sind“, resultiert, dass die „Zielprüfung an Wirkungskraft“ verliert. Zwar war jeweils am Ende der Arbeitssitzung des AK spürbar, dass man einen Schritt weiter gekommen war, jedoch wurde hier mehr Visualisierung gefordert, insbesondere um die Einbindung der Ziele des AK in das Gesamtprojekt deutlich zu machen. Eine weitere Einschätzung geht in eine ähnliche Richtung: „Da die Ziele im Vorhinein nicht messbar festgelegt wurden, sondern eher als Leitlinien gesehen wurden, gab es nie die Idee, dass man sich auf bestimmte Ziele verpflichtet.“

Ein Beteiligter stellte den Zusammenhang mit der kurzen Dauer der Projektphasen her, die er als etwas „kurzatmig“ empfand. Hier hätten jeweils sehr schnell Ziele entwickelt werden müssen, ohne dass sie auf breiter Basis hätten abgestimmt werden können und ohne dass die langfristige Fortführung der Aktivitäten gesichert wäre. Insofern sei es schwierig gewesen, die Ziele angemessen zu gestalten.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es keine *einheitlichen* Strukturen oder Rahmenvorgaben gab, nach denen die Ziele und Teilziele des Projektes formuliert und regelhaft überprüft worden sind. Alle Beteiligten haben ihre Erfahrung und üblichen Arbeitsweisen eingebracht, um sich dem gemeinsam angestrebten Ergebnis zu nähern.

Veränderung und Aufgeben von Zielen

Ein Mitarbeiter der ersten Projektphase (Erhebung) berichtet, dass die Antworten auf die Fragebögen nicht die Ergebnisse lieferten, die man sich erwartet hatte. Statt das angestrebte Tableau zu erstellen, wurde überlegt, was man denn mit den erhobenen Daten nun anfangen könne, und diese dann für die „Migrationslandschaft“ verwendet. An dieser Stelle ist ein Ziel, das nicht erreicht werden konnte, durch ein anderes ersetzt worden.

Diese Vorgehensweise ist aus mehreren AKs berichtet worden.

Ein anderes Beispiel ist, dass in der Arbeit eines AK festgestellt wurde, dass sich ein angestrebtes Teilziel eher in einem anderen AK verwirklichen ließe. Auf Hinweis der Projektleitung sind die Aufgaben dann entsprechend verschoben worden.

Weitere Anpassung wurden im Tempo vorgenommen: wenn absehbar wurde, dass bestimmte Ergebnisse in der vorgegebenen Zeit nicht erreicht werden konnten, wurden die Erwartungen heruntergeschraubt.

Von einer AK-Mitarbeiterin kommt die Einschätzung, dass das Ziel „MigrantInnen unterstützen MigrantInnen“ bald nicht mehr wahrnehmbar war. Sie bedauert diese Entwicklung, da dies gerade im Kinder- und Jugendbereich besonders wichtig sei. Von derselben Befragten wurde bemerkt, dass eine der konkret geplanten Veranstaltungen nicht stattgefunden habe, es dazu aber keine bewusste Entscheidung gab. „Die Sache verlief im Sande.“

2.3.11 Persönliche Haltungen

Persönliche Motivation der Projektbeteiligung

Die meisten Befragten unterschieden zwischen persönlicher Motivation und professionellen Beweggründen.

Als persönliche Motivationen werden teilweise übergreifende Ziele genannt, wie z.B. „Frieden auf der Welt im Rahmen der Globalisierung“ und „Eintreten für die gleichen Rechte aller Menschen“, „Kinder sollen hier in Deutschland eine echte Chance bekommen. Und auch eine Berufsausbildung erhalten“, „Die Zeiten werden schlechter, wir können die Krise nur mit den ausländischen Freunden zusammen bewältigen“. Auch allgemeines politisches Engagement wird genannt. Insgesamt ist der Eindruck, dass niemand ohne ein persönliches Interesse an dem Thema Migration dabei war.

Bei Beteiligten, die schon länger im Themenfeld arbeiten, überwog manchmal das Interesse, die gemachte Erfahrung für andere gewinnbringend einzubringen, gegenüber dem Interesse, selbst noch etwas zu lernen. Andere formulierten, dass sie aus der Rolle der EinzelkämpferIn herauskommen wollten.

Institutionelle Motivationen der Projektträger waren, das interkulturelle Lernen der Behörde (Kreis), „die Rahmenbedingungen für die Arbeit als Jugendmigrationsdienst zu verbessern“, „das vorhandene Engagement auf eine breite Basis zu stellen“, Kooperationen herzustellen und vorhandene finanzielle Mittel auszuschöpfen. Mit der eigenen Arbeit mehr Öffentlichkeit gewinnen und so einen Imagegewinn erzielen zu können, spielte auch eine Rolle.

Die meisten Beteiligten, wie z.B. MitarbeiterInnen in AKs sind professionell mit Migrationsthemen befasst und erwarteten im Projekt daher Gewinne für ihre alltägliche Arbeit.

Der Vertreter einer MSO nannte die eigene Biografie als Motivation etwas verändern zu wollen.

Was würde passieren, wenn sich der Kreis Herford nicht um das Thema Integration kümmern würde?

Diese Frage kann von den meisten nicht direkt auf das Projekt bezogen werden, sondern löst eher allgemeine Vorstellungen über Szenarien aus, in denen es keine soziale Arbeit mit Blick auf Migration geben würde.

Dominant hierbei sind allgemeine Verschlechterungsszenarien: Steigerung von existierenden Konflikten, mehr Rechtsextremismus, Eskalation von Gewalt, sozialer Unruhe, weitere Segregation, Ausschließung der MigrantInnen durch mangelnde Informationen. Teilweise gibt es aus Anlass dieser Frage den Hinweis, dass es ja in den letzten 20 bis 30 Jahre überhaupt versäumt worden ist, Integrationspolitik zu betreiben.

Ein MSO-Vertreter dämpft jedoch Schreckszenarien durch die Bemerkung ab, dass er nicht sagen könne was konkret passieren würde, „aber so wie in Frankreich (bei den Ausschreitungen in den Vorstädten von Paris im Herbst 2005) wird es auf jeden Fall nicht werden“.

Auch eine andere Einschätzung sieht keine Verschlechterung, weil auch vor dem Projekt die einzelnen Beteiligten schon gut gearbeitet haben. Durch das Projekt aber sei vieles schneller und intensiver gelaufen.

Andere Stimmen sind eher appellativ: Es dürfe nicht sein, dass der Kreis sein Engagement im Bezug auf Migrationsarbeit vernachlässige, um weiterhin den Vergleich zu anderen Kreisen und Kommunen bestehen zu können.

Von einer Vertreter/in der kommunalen Führungsebene stammt die Aussage, dass das Thema nicht fallen gelassen werden dürfe. Jedoch kümmert sich die Kommune ab jetzt selbst darum, weswegen der Kreis institutionell weiter nichts zu tun brauche.

Was glauben Sie, was im Kreis Herford bestenfalls in Sachen Integration erreicht werden könnte?

Projektspezifisch gibt es vor allem von Projektleitungsseite den Wunsch, dass die Kommunen selbst politisch aktiv werden, angepasste Integrationskonzepte erarbeiten und strategisch verfolgen. Auch die Vorstellungen der Führungsebene einer Kommune sowie der Kreisausländerbehörde gehen in diese Richtung, dass Kommunen in dem ihnen möglichen und angemessenen Rahmen aktiv werden sollen.

Ein konkretes Ziel ist die Einrichtung eines Migrationsrates, dem Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, an dem MigrantInnen, VertreterInnen von Verbänden und Kommunen sowie eine koordinierende Person (entsprechend der Stelle des Projektkoordinators) vertreten sind. Zum Verhältnis zwischen Kreis und Kommunen wird erhofft, dass es einen „direkten Draht“ zwischen Kreis und Hauptverwaltungsbeamten der Kommunen gibt

und es leichter wird, aufeinander zuzugehen und z.B. gemeinsame Veranstaltungen durchzuführen.

Abschließend der Kommentar des Vertreters eines Migrationsbeirates:

Es könnte bestenfalls passieren „... dass die Leute einfach miteinander reden und dass die Leute, die betroffen sind, in der Lage sind, ihre eigenen Probleme zu verstehen, über die Symptome hinaus die Ursachen zu verstehen (zu verstehen, warum das so ist, um dann zu überlegen, was kann man dagegen tun), und damit eben in der Lage sind, ihre Probleme zu benennen und dann Wege zu finden, ihre Probleme zu lösen.“

Entsprechend der Frage nach schlimmsten Szenarien löste diese Frage vielfach sehr allgemeine Zielvorstellungen aus:

- Frühzeitige Problemlösung durch nachhaltige Kommunikation.
- „cultural mainstreaming“ im Sinne einer querschnittlichen Wahrnehmung von Migrationsthematiken und interkulturellem Lernen
- gutes Miteinander
- Verfestigung des Aufenthalts für langfristig geduldete Flüchtlinge
- Zusammenleben zwischen Aufnahme- und Zuwanderungsgesellschaft ermöglichen und harmonisieren, „gegenseitige Akzeptanz, Miteinander und so weiter.“
- „Migranten fühlen sich im Kreis Herford wohl, identifizieren sich; bringen ihre Belange ein, die Gesellschaft rückt zusammen. Es gibt weniger Probleme wie Kriminalität, mehr Miteinander.“
- positive Effekte verstärken, Integration in den Arbeitsmarkt Hand in Hand mit gesellschaftlicher Integration und anderen Integrationsbereichen (rechtliche, soziale...). Ziel: Öffnung der MigrantInnen, Verhinderung von Segregation.
- Verständnis von Andersartigkeit, gewandeltes Bewusstsein „auf beiden Seiten“!
- Wichtigstes: Sensibilisierung aller MitarbeiterInnen auf allen Ebenen, Abbau von Vorurteilen und Stereotypen. „Es braucht ein intelligentes System von Stadt-, Bildungs- und Gesundheitsplanung“
- Offenheit für Migranten. Individuelle Hilfe für Migranten und deren Familien um optimale Bedingungen zu schaffen.
- „Dass Grenzen aufgebrochen werden, dass wirklich sich die verschiedenen Kulturen füreinander interessieren, dass man begreift, dass man wirklich was voneinander hat, wenn man sich aufeinander zubewegt.“ Damit ist nicht das unterschiedliche Essen gemeint, sondern die verschiedenen Fähigkeiten, die Menschen aus anderen Kulturen mitbringen, die in einer Kultur vielleicht fehlen, und dass man sich da ein Stück anregen kann.
- Dass die Leute mehr Selbstvertrauen haben. Dass die Leute mit Behörden besser umgehen können. Dass keine Ghettos entstehen und dass die Leute gerne nach Herford kommen.
- Besseres Verständnis füreinander. Sich wohl fühlen. Jeder, der hier lebt, fühlt sich auch hier wohl. Gemeinsam das Leben so angenehm wie möglich zu gestalten.

2.3.12 Fazit

Die Interviewstudie hat eine hohe Zufriedenheit in der Projektsteuerung und -koordination ergeben, insbesondere was die transparente Informationspolitik im Projekt angeht. Ein

Interviewpartner brachte es stellvertretend für viele Meinungen folgendermaßen auf den Punkt: „Das war viel Arbeit in teilweise unglaublich kurzer Zeit. Das hat die Gruppe richtig zusammengeschweißt. Ich glaube, das lag auch daran, dass das immer alles auf gleicher Augenhöhe stattfand. Man hat sich offen gesagt, was man will und was die Rahmenbedingungen hergeben. Wenn Dinge nicht geklappt haben, konnte das auch offen angesprochen werden.“ Eine andere, dies ergänzende Stimme: „Man fühlte sich über die Aktivitäten der anderen gut im Bilde, (schmunzelnd) wenn man Zeit hatte, alle E-Mails zu lesen. Aber im Ernst, man musste ja nicht alles lesen, aber die Gewissheit, dass man bei Bedarf alles nachlesen kann, war gut. Und auch, dass man sich sicher sein konnte, dass Informationen an alle weitergegeben wurden, wenn man sie an den Verteiler geschickt hat, das war gut.“

Neben der guten Projektsteuerung wurde das hohe Engagement und die hohe Arbeitsbereitschaft als wichtigste Ressource im Prozess genannt. Dem gesamten Akteurskreis des KOMM-IN Prozesses im Kreis Herford wurde ein hohes Maß an Offenheit füreinander bescheinigt.

Als die wichtigsten Wirkungen des Gesamtprozesses wurde das gegenseitige Kennenlernen, der Abbau von Berührungängsten, insbesondere zu Ausländerbehörde und Polizei, der Abbau von Vorurteilen und das bessere Verständnis für die Situation der anderen Akteure im Arbeitsfeld und eine Erhöhung der Wertschätzung der geleisteten Arbeit genannt. Es war von kürzeren Dienstwegen die Rede, von weniger Missverständnissen und von einer Vertiefung der Netzwerke im Kreis Herford.

Auf den Zielebenen Transparenz und Vernetzung gab es also überwiegende Zufriedenheit. Negative Bewertungen traten vorwiegend im Zusammenhang mit der Arbeitsintensität und dem hohen Zeitdruck auf. Dadurch seien manche Teilprojekte nicht optimal gelaufen und hätten bei höherem zeitlichem Einsatz bessere Ergebnisse erzielt. Als Beispiel wurden hier die Datenerhebungen und Befragungen zu Anfang des Prozesses genannt.

Differenzierte Meinungsbilder traten im Zusammenhang mit den Themen „Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen“ und „Strategische Steuerung“ auf.

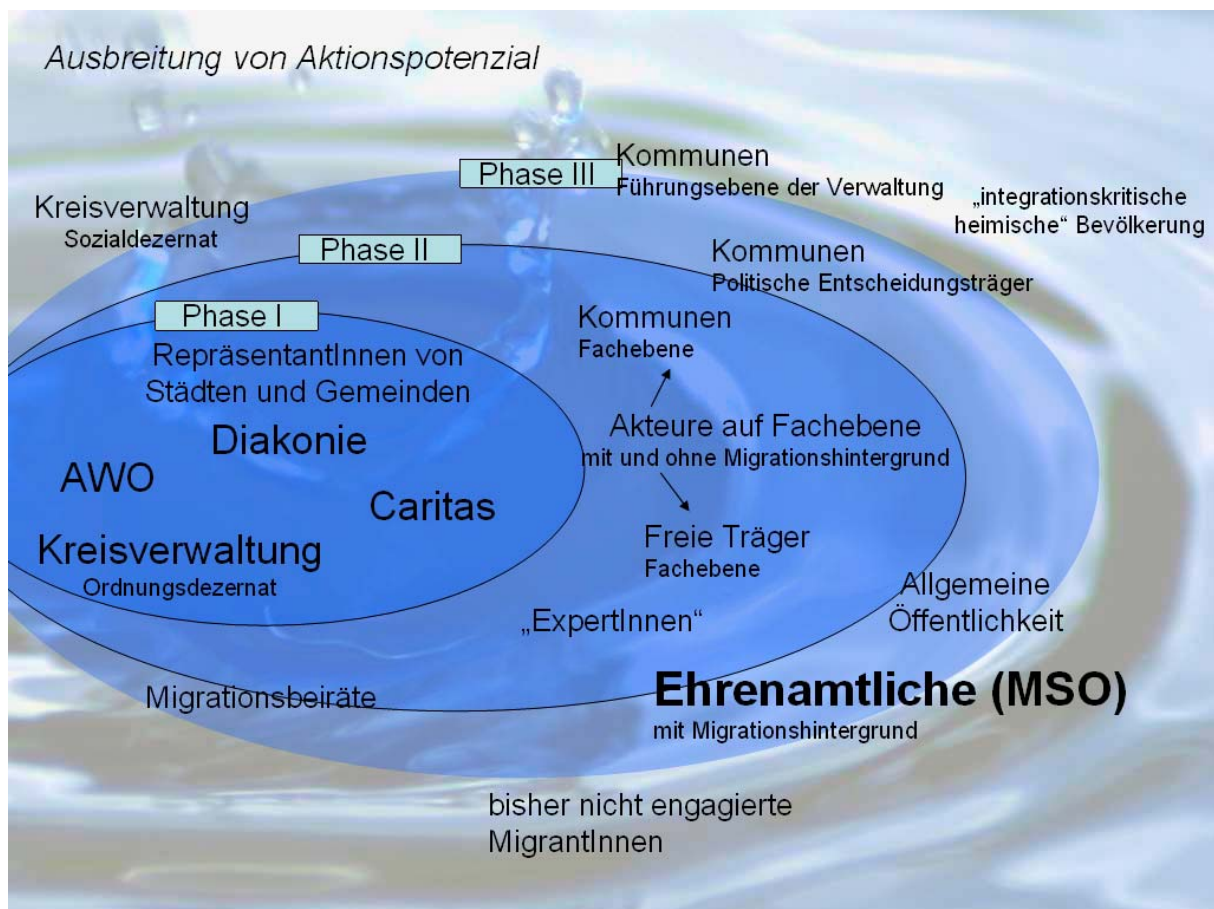
Das Ziel, Migrantenselbstorganisationen einzubinden, ist dagegen nur unzureichend gelungen. Hierbei ist anzumerken, dass die Unzufriedenheit stieg, je weiter ein/r Befragte/r vom „inner circle“ entfernt war.

Beim Ziel der „strategischen Steuerung“ wurde ebenfalls Unzufriedenheit deutlich. Hier war aber anders als beim Thema Migrantenselbstorganisationen die Zielrichtung undeutlich. Demgegenüber gab es viel Unbehagen darüber, was „strategische Steuerung“ eigentlich alles beinhalten würde. Andere wiederum, insbesondere die kommunalen Vertreter/innen waren sehr bestimmt gegen eine strategische Steuerung, die von Kreisebene ausgeübt wird. Dies sei Sache der Kommunen. Andere, insbesondere die Befragten, die vom inneren

Akteurskreis weit entfernt waren, konnten mit dem Begriff gar nichts anfangen und zeigten auch kein Interesse daran.

2.4 Prozessbild

Aus diesen Ergebnissen lässt sich das folgende Prozessbild ableiten. Das Projekt „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ zeigt sich als eine von einem inneren Aktivkreis ausgehende Aktivität. Mit jeder Prozessphase erweitert sich der Kreis derer, die durch Projektaktivitäten erreicht werden. Auch die Durchsicht der Arbeitsgruppenprotokolle lässt diese Vorgehensweise als bewusste oder unbewusste Arbeitsstrategie erkennen. Man fängt mit einem eher kleinen Kreis an, und fragt sich, wenn dieser erreicht ist, wen man noch erreichen und einbinden kann und sollte.



So hat sich der Aktivkreis des Projektes zunehmend ausgeweitet (siehe Schaubild oben). Der Ausdehnungsprozess, den das Projekt genommen hat, ging dabei vom Initiativkreis der Dienste und des Ordnungsdezernates des Kreises zunächst über die Fachebene.

Dabei hat man zunächst alle Interessierten aufgenommen und zusätzlich, da wo eine bestimmte Fachlichkeit fehlte, auch entsprechende „Expert/innen“ aktiv angefragt und eingebunden. Am Ende jeder Phase wurde durch die Durchführung größer angelegter Konferenzen mit klarer Außenwirkung zunehmende Öffentlichkeit und Presseresonanz

angestrebt. Dabei wurde bei jeder dieser Großveranstaltungen ein bestimmter Schwerpunkt gelegt, wer insbesondere angesprochen werden sollte.

So wurde bei der ersten Konferenz sehr viel Wert darauf gelegt, dass sich die einzelnen Akteure auf Fachebene kennen lernen und auszutauschen beginnen. In Kleingruppen wurden Themen bearbeitet, die auch vorwiegend Themen der Fachebene waren, und daraus entwickelten sich in der zweiten Projektphase Arbeitsgruppen, in denen vorwiegend die Akteure der Fachebene zusammenarbeiteten, um Fragen ihres beruflichen Alltags zu bearbeiten. Folgerichtig stand die zweite Projektphase ganz im Zeichen der Fachebene, auch wenn in der zweiten Projektphase Migrantenselbstorganisationen eingebunden werden sollten und auch teilweise waren. Jedoch blieben hier die Erfolge hinter den Erwartungen zurück. Bei der Interviewfrage, was in der zweiten Phase nicht so gut gelaufen sei, wurde immer wieder der Versuch Migrant/innen einzubinden genannt. Dieses Bild deckt sich auch mit den Meinungen der Befragten aus Migrantenselbstorganisationen und Migrationsbeirat. Viele wurden erst mit der zweiten Konferenz überhaupt erreicht. Andere fühlten sich zwar informiert, aber eher als „Zaungäste“. Auch wenn die Einbindung von Migrant/innen und MSO von Anfang an angestrebt wurde, muss festgehalten werden, dass die Einbindung der Fachebene schneller und erfolgreicher verlief.

Bei der Großveranstaltung zum Ende der zweiten Projektphase sollte der Austausch zwischen Politiker/innen und Migrant/innen hohen Stellenwert einnehmen. Die Ausdehnung des Projektes auf Politik und Migrant/innen war in den meisten Arbeitsgruppen und in der Projektsteuerung als Notwendigkeit explizit ausgedrückt worden.

Es kann vermutet werden, dass die eigene gute Erfahrung des Direktkontaktes, die in der zweiten Projektphase unter den Fachakteuren gemacht wurde, als Vorbild für die Herstellung eines Direktkontaktes zwischen Politik und Migrant/innen gedient hat.

Diese zweite Großveranstaltung wurde wie auch schon die erste Konferenz als eins der Highlights im Gesamtprozess bewertet. Bei vielen entstand der Eindruck, dass dieser gewünschte Direktkontakt gelungen sei, und man sich mit Leuten ausgetauscht habe, mit denen man ansonsten schwerlich in Kontakt kommt. Dieses gute Gefühl kann jedoch nur zum Teil durch Teilnehmerzahlen bekräftigt werden. Während die Teilnahme von Migrant/innen sich erfreulich entwickelte, entsprach der Teilnehmeranteil von Politiker/innen nach wie vor nicht den Erwartungen der Veranstalter (siehe Beteiligtenstruktur).

Zum jetzigen Projektstand zum Ende der dritten Phase zeigt sich ein Bild, was von einem Abnehmen der Aktivitäten der Arbeitsgruppen geprägt ist. In manchen Arbeitskreisen ist man dabei, letzte Arbeitsaufträge fertig zu stellen, aus anderen Arbeitskreisen werden Auflösungserscheinungen berichtet. Weiterhin ist aber gewünscht, die Ausdehnung über die Grenzen der Fachebene hin zu schaffen. In den Interviews wurden auch noch weitere Adressatengruppen über die Gruppe der Politiker und Migrant/innen hinaus genannt. So

wurde angeregt, andere als die bislang involvierten Verwaltungseinheiten sowohl auf Kreis- als auch auf kommunaler Ebene anzusprechen (auf Kreisebene Sozialdezernat, auf kommunaler Ebene wurden verschiedene genannt). Des Weiteren wurde genannt, dass das Thema eigentlich viel mehr in die allgemeine Öffentlichkeit gehöre und man aus dem Projekt heraus viel mehr Öffentlichkeitsarbeit machen müsse. Insbesondere die integrationskritische heimische Bevölkerung müsse erreicht werden. Das größte Ausdehnungsinteresse bezieht sich aber auf die Gruppe der Migrant/innen. Als Ist-Situation wird beschrieben, dass man, wenn überhaupt, bereits integrierte und aktive Migrant/innen erreicht habe. An den Migrant/innen, die gesellschaftlich am Rande stehen, gingen die Projektaktivitäten nach wie vor vorbei.

Aus den Interviews mit den ferner stehenden Interviewpartnern, insbesondere mit den Migrantenvetretern wird deutlich, dass die durch das Projekt zweifelsfrei erzeugte Aufbruchstimmung erst mit Ende der zweiten Projektphase bei Migrantenselbstorganisationen angekommen ist. Die dritte Konferenz am 20.01.07 wird mit Spannung und mit großen Hoffnungen erwartet. Von den befragten Migrantenvetreter/innen wird auch erwartet, dass sich dort mehr Migrant/innen einfinden werden, weil das Projekt nach der zweiten Konferenz bis heute zunehmend bei Migrantenselbstorganisationen bekannt geworden sei. Von den ferner stehenden Interviewpartnern, nicht nur von den Migrantenvetretern, sondern auch zum Beispiel von Schulseite, wurde in den Interviews die Hoffnung ausgedrückt, dass der beschrittene Weg weitergeführt wird, und dass nachhaltige Veränderungen aus dem Projekt in dem Sinne hervorgehen, dass sich die begonnene Beteiligungskultur als nachhaltig wirksame Kultur im Kreis Herford etablieren kann.

3 Denkipulse

Der beschrittene Prozessweg zeigt ein hohes Maß an Beteiligungsinteresse vonseiten der Projektinitiatoren. Eine breite Vielfalt an Akteuren möglichst auf gleicher Augenhöhe einzubinden scheint als Leitbild durch alle Bemühungen hindurch. Der beachtliche Ausdehnungsgrad des Projektes zeigt auch ein hohes Beteiligungskompetenzniveau im Aktivkreis des Projektes. Der bisherige Erfolg des Projektes macht deutlich, dass die Art wie Beteiligung im Kreis Herford vorangetrieben wird, eine Art ist, die ankommt und motiviert, das Beteiligungsangebot auch anzunehmen.

Das Projekt konnte eine beachtliche Aufbruchstimmung unter den Akteuren und bisweilen auch darüber hinaus erreichen. Die durchgängig hohe Beteiligung bei allen drei Migrationskonferenzen belegt dies genauso wie der Tenor der Interviews, die allesamt so verliefen, dass man bei aller Kritik, die geäußert wurde, den Kreis Herford auf dem richtigen Weg sieht und Interesse hat, dass dies weitergeführt wird.

3.1 Den Prozesspunkt beachten!

Die Projektinitiatoren scheinen mit ihrem Projekt damit an einem Punkt zu stehen, an dem man auf eine gelungene Initiative zurückblicken kann, die bereits einen breiten Unterstützerkreis und einen noch breiteren Interessentenkreis erreichen konnte. Die Richtung der Initiative scheint auch einhellige Unterstützung zu finden. Und es scheint weiteres Ausweitungswilligkeit zu geben. Noch nicht alle gesellschaftlichen Gruppen sind erreicht, die man erreichen wollte. Zudem sind weitere gesellschaftliche Gruppen im Verlauf des Prozesses interessant geworden, die man zusätzlich gerne erreichen möchte (Siehe Prozessbild).

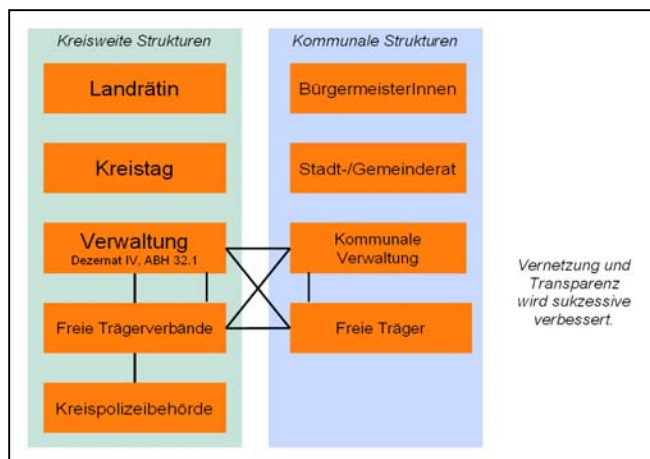
Während es also eine Reihe von Personenkreisen gibt, die erst kürzlich von der Initiative erreicht wurden oder in der Zukunft noch erreicht werden sollen, befindet sich der innere Aktivkreis des Projektes – vorrangig die Fachebene von Verwaltung und Wohlfahrtsverbänden – bereits seit einer relativ langen Zeitspanne (ca. 16 Monate) in einem intensiven Prozess der Annäherung, des Austausches, der Vernetzung und der Erarbeitung konkreter Arbeitshilfen. Erste Arbeitsergebnisse aus dieser Zusammenarbeit werden bereits erprobt oder haben den Arbeitsalltag bereits verändert.

Damit befindet sich der Projektprozess in einer Situation „unterschiedlicher Geschwindigkeiten“, was die unterschiedlichen Akteure in unterschiedliche Bedürfnislagen versetzt. Manche wollen das Erarbeitete etablieren oder nach intensivem Engagement den Energieaufwand etwas zurückfahren. Andere sind kürzlich erst von der „Projekt-Welle“ erfasst worden und starten motiviert und erwarten gleichgesinnte Mitstreiter. Diese Unterschied-

lichkeit der Bedürfnislagen und Erwartungen sollten nicht unterschätzt werden, weil sie leicht missverstanden werden können, und zu unnötigen Spannungen im weiteren Miteinander führen können. Bei den zukünftigen Bemühungen sollte diese Unterschiedlichkeit also mitbedacht und jeweils transparent gemacht werden.

3.2 Handlungslogiken im Haupt- und Ehrenamt

Zunächst soll hier die aus den Interviews sowie aus der Sichtung der Dokumente entstandene Eindruck von der Zusammenarbeit zwischen kommunalen und kreisweiten Strukturen abgebildet werden.

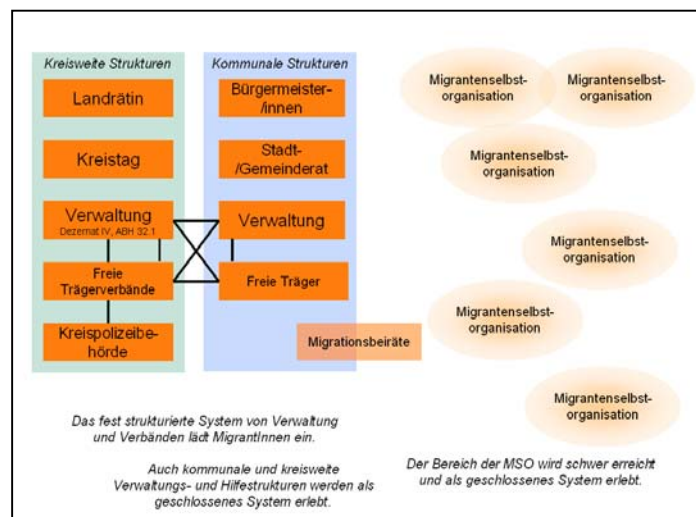


Wie oben schon erläutert, findet der Schwerpunkt der Vernetzung und Verstärkung der Zusammenarbeit auf der Fachebene statt. Die gemachten Fortschritte in der Zusammenarbeit zwischen den freien Trägern und der Verwaltung wird sowohl für den Kreis als auch für viele Kommunen als sehr erfolgreich bewertet. Die Zusammenarbeit wird als von allen Seiten erwünscht und unterstützenswert begrüßt.

Die positiven Effekte, die die verbesserte Zusammenarbeit auf der Fachebene der freien Träger und der öffentlichen Verwaltungen für die tägliche Arbeit mit sich bringen, wird von allen Befragten voll wahrgenommen und voll und ganz unterstützt.

Diese einheitlich positive Einschätzung ändert sich, wenn die Zusammenarbeit mit Migrant*innenvertreter/innen wie den Migrationsbeiräten und Migrantenselbstorganisationen betrachtet wird.

Hier treffen die fest strukturierten, gesetzlich verankerten und auf Hauptamtlichkeit gestützten Strukturen von Verwaltung und Verbänden auf ehrenamtlich getragene auf Freiwilligkeit beruhende Systeme.



Ziele und Motivationen dieser Systeme sind auf einer Reihe von Ebenen unterschiedlich bis gegensätzlich.

Auf dem ersten Evaluationsworkshop wurde die Arbeitshypothese diskutiert, dass dieser Gegensatz sich vor allen Dingen aus der Tatsache speist, dass der eine Bereich auf Hauptamtlichkeit und der andere Bereich auf Ehrenamtlichkeit beruht.

Dazu wurde auf diesem Workshop eine Aufstellungsarbeit durchgeführt, bei der sich die Projektgruppe in zwei Gruppen aufteilen sollte. Selbst ehrenamtlich tätige sollten sich in einer Gruppe zusammenfinden. Anwesende, die nirgendwo ehrenamtlich tätig sind, bildeten die andere Gruppe. Beide Gruppen sollten Aussagen dazu machen, wie sie über die jeweils andere Gruppe bei einer Kontaktaufnahme denken. Dabei wurden die folgenden Gedanken geäußert.

| Hauptamt | Ehrenamt |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Man ist zu unterschiedlichen Zeiten aktiv • Man verfolgt unterschiedliche Interessen • Wenn die Vereine sich in Auflösung befinden oder de facto nur aus einer Person bestehen, weiß man nicht, wen man ansprechen soll • Eigentlich würde ich die persönliche Ebene für die Ansprache wählen, weil ein wichtiger Antrieb im Ehrenamt in der persönlichen Ebene besteht. Dann tritt aber manchmal das Problem auf, dass die eingeladenen Ehrenamtler/innen nur an Treffen teilnehmen, weil man sie darum gebeten hat, und unter Umständen kein Eigeninteresse für das Sachthema bei den Teilnehmenden entsteht. | <ul style="list-style-type: none"> • Was wollen die von mir? • Bedeutet das Mehrarbeit? • Unpersönliche Ansprachen kommen nicht an und motivieren nicht, die eigene Freizeit zu opfern • Fehlendes Vertrauen, dass es positive Anlässe für eine Kontaktaufnahme geben könnte. Wenn sich „das Amt“ oder „die Wohlfahrt“ meldet, ist das kein gutes Zeichen... • Vereine sind sehr mit sich selbst beschäftigt. („Man hat genug eigene Probleme.“) • Wenn nicht klar ist, worum es geht, und wenn der Arbeitsaufwand unklar ist, hält man sich lieber raus. • Konkrete Anfragen motivieren, weil man sich erstens gewertschätzt fühlt, weil dem angesprochenen Verein/Ehrenamtler etwas zugetraut wird, und weil zweitens der Arbeitsaufwand kalkulierbar ist. • „Nicht nur Hauptamtler haben gern Feierabend!“ |

In der darauf folgenden Auswertung wurde die Einschätzung des Evaluationsteams bestätigt, dass sich viele Kooperationshemmnisse mit Migrantenselbstorganisationen auf die Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen im Haupt- und im Ehrenamt zurückzuführen sind, und man wahrscheinlich ähnliche Probleme hätte, wenn man sich als Netzwerk von Behörden und Wohlfahrtsverbänden mit Sport- oder Musikvereinen vernetzen wollte.

Was Migrantenselbstorganisationen im Kreis Herford jedoch von beispielsweise Sportvereinen unterscheidet, ist das Fehlen von Dachverbänden, die das Engagement in den Vereinen unterstützt, qualifiziert oder nach außen deren Interessen vertritt.

Als erfolgversprechende Strategien bei einer Kontaktaufnahme zwischen diesen beiden Systemen kann als Ergebnis dieser Diskussion festgehalten werden:

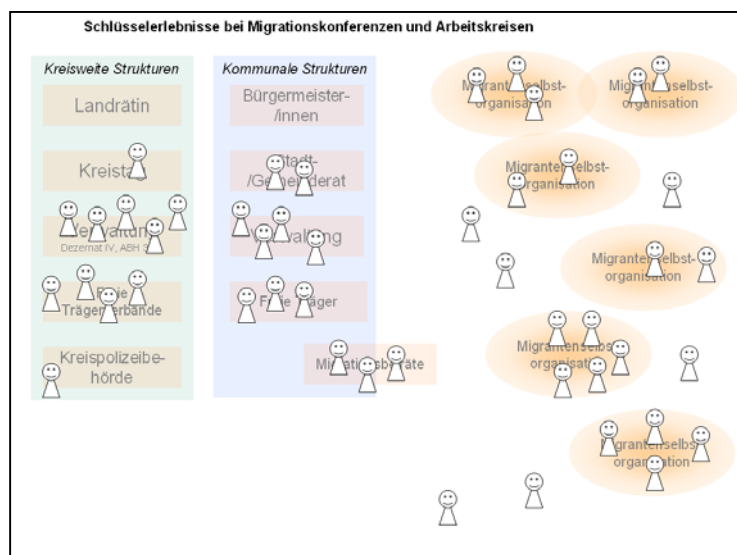
- Keine Kontaktaufnahme ohne zu überlegen, wie zunächst Vertrauen aufgebaut werden kann.
- Klare Botschaften formulieren, was man vom Gegenüber will, welchen Aufwand das mit sich bringt und welche Interessen man damit verfolgt.
- „Win-Win Situationen“ anstreben. Offen formulieren, was jeder bei der angestrebten Zusammenarbeit gewinnen kann.
- Offener Umgang mit der Unterschiedlichkeit der Systeme im Haupt- und Ehrenamt

3.3 Begegnung auf gleicher Augenhöhe

Der gesamte Prozess des Projektes „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ scheint auf eine offene, auf gleiche Augenhöhe ausgelegte Leitungs- und Steuerungskultur ausgerichtet zu sein. Dies spiegelt sich in der prozessorientierten Vorgehensweise der Arbeitsweise genauso wieder, wie in der auf maximale Transparenz und Zugänglichkeit ausgelegten Informationspolitik. Diese „Beteiligungskultur auf gleicher Augenhöhe“, wie sie von den hauptamtlichen Projektakteuren vorangetrieben wurde, scheint auch verantwortlich dafür zu sein, dass es den Projektakteuren gelungen ist, die in Punkt 3.2 beschriebenen Schwierigkeiten zumindest vorübergehend außer Kraft zu setzen.

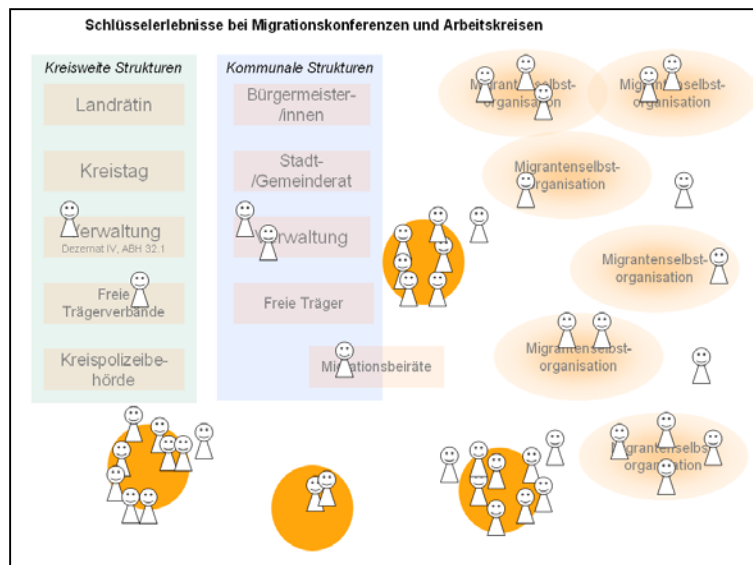
Sowohl die erste als auch die zweite Migrationskonferenz wurden in den Befragungen immer wieder genannt, wenn nach Projekthighlights gefragt wurde.

Als Grund dafür wurde der Charakter der Veranstaltungen genannt, der darin bestand, in beiden Konferenzen Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen der Direktkontakt zwischen Menschen hergestellt werden



konnte. Nicht Vorträge und Podiumsdiskussionen, sondern Zwiegespräche und Austausch, auf der ersten Konferenz schwerpunktmäßig zwischen Fachkräften, auf der zweiten Konferenz schwerpunktmäßig zwischen Politikern und Migranten, sollten im Vordergrund stehen.

Damit wurden Orte geschaffen, in denen die einzelnen involvierten Personen aus ihren verschiedenen Rollen und Funktionen heraustreten konnten, und sich in kleinen Austauschsettings direkt ein Bild über die Situation eines anderen machen konnten, was die beiden Schaubilder, die im Hintergrund auf die Schaubilder in Kapitel 2.4.2 Bezug nehmen, verdeutlichen sollen.



Aus Forschungen zum Interkulturellen Lernen ist bekannt, dass Menschen für unbekannte Lebenssituationen von Anderen nur offen sein können, wenn sie eine direkte Beziehung zu diesen aufbauen können. Echter Erkenntnisgewinn in Bezug auf fremde Lebensumstände, seien es die unterschiedlichen Umstände in der Ausländerbehörde und in einem sozialen Dienst oder die unterschiedlichen Lebensumstände eines türkisch stämmigen Teenagers und einer nie weggezogenen 70jährigen Bündlerin, wird demnach nur im Direktkontakt erreicht.

Auch wenn durch solche Veranstaltungen die Unterschiedlichkeiten der verschiedenen Gruppen im Kreis Herford nicht mit einem Mal überwunden sein werden, sind diese Begegnungsorte im Sinne von Schlüsselerlebnissen nicht zu unterschätzen. Darum wird dringend empfohlen, diese Begegnungspraxis als Erfolgskonzept beizubehalten und als Standard zu etablieren.

4 Handlungsempfehlungen

Um das einhellige Ausdehnungsinteresse in der Integrationsarbeit im Kreis Herford erfolgreich weiterzuverfolgen und die begonnene Beteiligungskultur nachhaltig zu etablieren, scheint ein kritischer Blick auf drei Teilaspekte der Projektsituation sinnvoll.

Erstens scheint der jetzt schon erreichte Ausdehnungsgrad ein kritisches Niveau erreicht zu haben, was die Belastung der bestehenden Projektstrukturen anbetrifft. In einigen Interviews wurde besorgt auf die steigende Komplexität der Projektstruktur hingewiesen. Dies wurde auch auf dem Workshop bestätigt. Hier wurde diskutiert, dass bei allen Ausdehnungsprozessen die Impulskraft irgendwann nachlasse und jede weitere Ausdehnung mehr Energie aus dem Zentrum benötige. Als Ausweg wurde der Aufbau von Strukturen benannt, der die guten Erfahrungen des Projektes in eine nachhaltige Form bringen würde, wodurch die erfolgreiche Weiterführung der Projektinteressen mit einem geringen Energieaufwand aus dem Zentrum zurechtkommen könnte. In der Organisationspsychologie ist dieser Prozess als Übergang zwischen Pionierphase und Differenzierungsphase beschrieben worden. In den folgenden Kapiteln werden Handlungsempfehlungen formuliert, wie eine Differenzierungsphase für das Projekt „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“ gestaltet werden kann.

Zweitens scheint es sinnvoll zu sein, sich die als schwer erlebte Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen anzuschauen. Trotz der beachtlichen Erfolge bei der zunehmenden Beteiligung von Migranten wurde aus dem AK Ehrenamt signalisiert, dass Versuche der Kontaktaufnahme mit Migrantenselbstorganisationen misslingen und man nach neuen Ideen sucht. Die folgenden Handlungsempfehlungen beschreiben, wie die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen neu angepackt werden könnte.

Drittens scheint es sinnvoll zu sein, sich die Hintergründe für das Unbehagen beim Thema „strategische Steuerung“ anzuschauen. Aus verschiedenen Blickwinkeln werden ganz unterschiedlich gelagerte Sorgen geäußert. Wie können sich die Projektakteure dieser Gemengelage stellen und was kann eine strategische Steuerung für das Projektsystem bedeuten?

Diese drei Teilaspekte werden im Folgenden aufgegriffen und konkrete Handlungsempfehlungen entworfen.

4.1 Etablierung von nachhaltigen Strukturen

Zur langfristigen Absicherung der notwendigen Kommunikation und Kooperation unter den mit Migrationsthemen befassten Akteuren sollte ein **Runder Tisch** eingerichtet werden. An diesem runden Tisch vernetzt sich wie schon zu Anfang des Projektprozesses die Fachebene. Die Fachebene (der Dienste, der Kreis- und der kommunalen Verwaltung) sollte als Zentrum beibehalten werden, um die professionell geleistete Integrationsarbeit zu vernetzen. Sind die Akteure der professionell geleisteten Integrationsarbeit gut aufgestellt, kann auch die gesellschaftliche Beteiligung und Sensibilisierung wirkungsvoll vorangetrieben werden, weil Angebote aufeinander aufbauen und sich ergänzen und Botschaften an die Öffentlichkeit eindeutig und abgestimmt, und damit hörbarer werden.

Runder Tisch

Die Besetzung des Runden Tisches sollte auf 12 – 16 Personen beschränkt sein und möglichst repräsentativ mit Vertreter/innen aus Kreis, Kommunen und den Wohlfahrtsverbänden und weiteren für die Arbeit relevanten Vertreter/innen bestehen.

Der Runde Tisch sollte ca. 4 – 5 mal im Jahr tagen und die folgenden Arbeitsansätze aufweisen:

- Der Runde Tisch sollte sich um eine ganzheitliche Sicht auf die Thematik Migration / Integration bemühen, das würde bei einer Defizit- *und* Ressourcensicht anfangen bis hin zu einer Einbeziehung der gesamten Lebenslagenvielfalt und vielem mehr.
- Er sollte Integration als Querschnittsaufgaben betrachten und seine Ziele daraufhin ausrichten, dass keine Sonderstrukturen für Migranten eingezogen werden, sondern daran gearbeitet werden, dass strukturelle Benachteiligungen aufgelöst werden und Menschen mit Migrationsgeschichte mit gleichen Rechten und Pflichten in den vorhandenen Strukturen wahrgenommen werden.
- Er sollte sich immer wieder um die Erfassung von Migrationsperspektiven bemühen und sich dennoch stets darüber im Klaren sein, dass es keine einheitliche Migrationsperspektive gibt.

Aufgabe

Der Runde Tisch hat die Aufgabe, sich über kreisweite Entwicklungen auszutauschen, gemeinsam gezielte Impulse zu setzen, ausgewählte Aufgaben gemeinsam zu bearbeiten, Leitziele zu entwickeln sowie die verschiedenen kreisweiten Netzwerke im Hinblick auf das Thema zu beobachten und gegebenenfalls dort Impulse zu setzen, Vorschläge zu machen sowie Inhalte und Themen in diese Netzwerke zu tragen (Siehe dazu Handlungsempfehlung Strategische Steuerung).

Angegliederte Organisationsstelle

Dieser Runde Tisch wird unterstützt durch eine Organisationsstelle, die die Kommunikation und Kooperation der Akteure organisationell unterstützt und koordiniert. Wenn möglich sollte das erfolgreiche bisher gefahrene Modell weiter Anwendung finden.

Großveranstaltungen

Der Runde Tisch veranstaltet regelmäßig Großveranstaltungen mit „Begegnung auf gleicher Augenhöhe“, um aktuelle Themen in der Öffentlichkeit zu platzieren und entsprechende Botschaften zu kommunizieren sowie Austausch und Ausdehnung des Interessenskreises zu forcieren.

Angegliedertes Migrationsforum

Der Runde Tisch veranstaltet regelmäßig Migrationsforen. Diese sollten von seinem Teilnehmerkreis offen gestaltet werden. Eingeladen werden jeweils alle interessierten Personen der Bürgergesellschaft des Kreises Herford mit und ohne Migrationshintergrund. Besonders geworben werden sollte auf der Ebene der Migrantenselbstorganisationen und der Politik. In diesen Foren sollen virulente Themen diskutiert werden (wie beispielsweise die Frage der politischen Partizipation von Migrant/innen). Darüber hinaus soll dieses Forum eine Beschwerdefunktion übernehmen, indem konkrete Problemlagen von Migranten vorgetragen und wenn möglich gelöst werden können. Je nach Problemlage sollten die entsprechenden Personenkreise zu diesen Foren eingeladen werden.

Das Migrationsforum hat die Funktion der Begleitung, des Controllings und der Generierung von Impulsen für die Arbeit des Runden Tisches.

Arbeitsgruppen als Instrument nach Bedarfslage

Je nach Bedarfslage kann der Runde Tisch zu überschaubaren Themen und Zielstellungen Arbeitsgruppen einrichten.

Aktuell scheinen zwei Arbeitsgruppen für die Weiterarbeit sinnvoll.

- Eine Arbeitsgruppe, in der sich die verschiedenen Behörden auf Kreis- und kommunaler Ebene über interne Strategien Interkultureller Orientierung austauschen und beraten können
- Und eine Arbeitsgruppe, in der die nun folgende Handlungsempfehlung umgesetzt wird, nämlich der Aufbau einer Vernetzungs- und Unterstützungsstruktur für Migrantenselbstorganisationen zur Information, Kontaktvermittlung und Qualifizierung.

4.2 Aufbau einer Vernetzungs- und Unterstützungsstruktur für MSO

Durch eine gezielte und systematische Förderung des breiten Spektrums an Vereinen und Initiativen von Migranten im Kreis Herford, kann der gesellschaftliche Mehrwert, den sie im Sinne eines Beitrags zum „Sozialkapital“ der Region leisten, wesentlich gesteigert werden. Maßgebliche Voraussetzung dafür ist, dass der Kreis Herford die Beiträge des bürgergesellschaftlichen Engagements in den vielfältigen Vereinen und Initiativen der Migranten nutzen will; denn deren Nutzung impliziert, dass die Aufnahmegesellschaft die Mitgestaltung durch Migranten aushält, interkulturelle Veränderungen zulässt und die Potenziale einer kulturellen Vielfalt als Chance zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung begreift.

Eine solche Mitgestaltung durch Migrantenselbstorganisationen beinhaltet deren gleichberechtigte Partizipation im sozialen und politischen Gemeinwesen: nämlich die Akzeptanz eigenethnischer Selbstorganisationen als Interessenvertretungen mit einer Vielfalt von Zielen in der Aufnahmegesellschaft einerseits und als Medium der ethnischen Öffentlichkeit andererseits. Diese Voraussetzung ist insofern anspruchsvoll, als sie auf ein Verständnis von Integration abzielt, dass Lern- und Veränderungsbereitschaft *auch* auf Seiten der Aufnahmegesellschaft erforderlich macht.

Ist dieser Grad an Beteiligung der Migrantenselbstorganisationen und damit eine Veränderung der bürgergesellschaftlichen Gesellschaft gewünscht, so werden die folgenden Handlungsschritte empfohlen.

- Da die vielen Vereine und Initiativen über keine gemeinsame Dachorganisation verfügen, ist ein regelmäßiger persönlicher Kontakt von Seiten der Kreisausländerbehörde, der Wohlfahrtsverbände, aber auch anderer Vereine und ehrenamtlicher Gruppen zum Zweck der Unterstützung und Lösung von Schwierigkeiten möglichst im Anfangsstadium sehr wichtig.
- Alle Vereine und Initiativen sollten die Möglichkeit erhalten, sich mit ihren Zielen und Aktivitäten auf einer gemeinsamen Datenbank zu präsentieren. Gerade die Darstellung von offenen Veranstaltungen und Programmangeboten kann die angestrebte Öffnung gegenüber anderen Interessenten und insbesondere auch der einheimischen Bevölkerung verbessern.
- Die im Rahmen des KOMM-IN Prozesses begonnene positive Berichterstattung über Migrantenselbstorganisationen sollte gezielt ausgeweitet werden.
- Die Kooperation und Vernetzung der Vereine und Initiativen untereinander und mit einheimischen Organisationen sollte weiterhin durch die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen gefördert werden. Dabei sollten alle religiösen Gemeinschaften und Gemeinden (auch der Aussiedler) wahrgenommen und einbezogen werden. Dabei geht es um die stärkere gegenseitige Öffnung deutscher Verbände und Vereine auf der einen und der Migrantenvereine auf der anderen Seite.

- Von Migrantenselbstorganisationen gemeinsam organisierte Veranstaltungen, wie zum Beispiel in den Bereichen Bildung, Sprache, Gesundheit, Religion oder Kultur könnte das gegenseitige Verständnis und Miteinander fördern. Das erfordert eine neue Ansprache und Kommunikation, in der die Überwindung von Missverständnissen und die Konfliktlösung als fördernd für die Entwicklung der Vereins- und Verbandskultur angesehen werden.
- Ehrenamtlich geführte Vereine brauchen in Fragen des Vereinsmanagements Angebote der Qualifizierung und Begleitung, wie es bei verschiedenen Dachverbänden zum Beispiel im Bereich des Sports oder bei der Förderung von freiwilligen Initiativen als selbstverständlicher Standard anerkannt ist.
- Durch finanzielle Anreizsysteme anhand festgelegter Kriterien können bestimmte Aktivitäten und Vereinsstrukturen gezielt gefördert werden. Als Beispiele können hier angeführt werden:
 - die Anzahl der Angebote und Teilnehmer im Bereich Bildung und Gesundheit;
 - die Anzahl der Kooperationsveranstaltungen mit anderen MSO oder einheimischen Vereinen;
 - die Beteiligung an gemeinsamen Fortbildungen oder Konferenzen;
 - die Benennung von Bildungsbeauftragten.
- Der Bedarf und die Organisation von Räumlichkeiten sollte mit betroffenen Vereinen gemeinsam analysiert und im Rahmen eines zu erstellenden Raumkonzeptes geklärt werden. Dies könnte etwa in einem Migrationsforum erörtert und verhandelt werden.
- Zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von und mit Migranten wäre es sinnvoll, Standards erfolgreicher Projekte und Maßnahmen aus anderen kommunalen Zusammenhängen herauszuarbeiten und deren potenzielle Umsetzbarkeit systematisch zu prüfen. Dies könnte Inhalt einer einzurichtenden Arbeitsgruppe sein.

Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen sollte einer verantwortlichen Anlauf- und Unterstützungsstelle und einem Begleit- oder Unterstützerkreis übertragen werden.

Eine nachhaltige Wirkung kann wahrscheinlich dann erzielt werden, wenn die Empfehlungen zu einem abgestimmten Handlungskonzept weiter entwickelt werden. Darin sollten Ziele und Inhalte, Zuständigkeiten, Unterstützungs- und Reflexionsinstrumente aufgezeigt und verbindlich verabredet werden.

4.3 Strategische Steuerung

Während die KOMM-IN Leitziele *Transparenz* und *Vernetzung* unter den Projektbeteiligten als unstrittig gelten können, scheinen bezüglich des Leitzieles der strategischen Steuerung verschiedene Konfliktpotenziale zu existieren. So führten die kommunalen Interviewpartner/innen aus, dass eine kreisweite strategische Steuerung entweder als überflüssig erachtet wird oder als Eingreifen in kommunale Angelegenheiten. Interviewpartner, die zur Fachebene gezählt werden können, formulierten Vorbehalte gegen den Begriff, der nach top-down klingt, während ja gerade das Arbeiten „auf gleicher Augenhöhe“ im Projektverlauf so positiv hervorgetreten war. Interviewpartner aus der Peripherie des Projektes formulierten wiederum Gleichgültigkeit für einen eher als behördlich intern interpretierten Begriff.

Auf der anderen Seite können verschiedene beschriebene Problemlagen während des Projektverlaufs auf das Fehlen eines gemeinsam verfolgten strategischen Strategiekonzeptes zurückgeführt werden. So wurde von Arbeitsschritten berichtet, bei denen man erst im Nachhinein erkannt hat, wie sie wirklich sinnvoll hätten angegangen werden können. Insbesondere in der dritten Projektphase traten Auflösungs- und Ausfransungserscheinungen in den Arbeitsgruppen auf, die mit einem Fehlen der Zielrichtung des übergeordneten Zusammenhangs erklärt wurden. Die Unklarheit darüber, was in der Kürze der Zeit noch erreicht werden sollte und was besser fallengelassen werden sollte, erzeugte Verwirrung. Die Interviewergebnisse zeigen deutlich, dass planvolles und abgestimmtes Vorgehen gewünscht wird und sich Unzufriedenheit einstellt, wenn kein Plan erkennbar ist.

Es wird darum empfohlen, den Begriff der strategischen Steuerung weder als nicht partnerschaftlich abzulehnen noch als Hoheit der Kommunen zu verstehen. Vielmehr sollten die Projektakteure in ihrem weiteren Handeln den Begriff der stra-

tegischen Steuerung als internen Prozess verstehen, dem sich jede Organisationseinheit widmen muss, wenn sie abgestimmt agieren will. Dabei ist sich jeweils darauf zu beschränken, welche Themen die jeweilige Organisationseinheit überhaupt steuern kann

**Wo bzw. bei welchen Themen können Sie (mit)steuern?
(Sammlung aus dem Evaluationsworkshop)**

1. Organisations-Forum

- Zur Aufrechterhaltung des Kommunikationsnetzes
- Für den Internetauftritt
- Als Koordinationsstelle

2. Migrations-Forum

- zur Förderung des Dialogs zwischen Migrant/innen und Behörden
- Zur Weiterentwicklung der Qualität der Integrationsarbeit

3. Marketingkonzept

- Zur Sensibilisierung von Politiker/innen
- Zur Gewinnung von Externen für die Projekt-Interessen

4. INTERKULTURELLE ÖFFNUNG

- Entwicklung jeweils interner Konzepte der einzelnen Organisationen
- Gegebenenfalls Austausch und gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit

**5. ARBEITSGRUPPENBILDUNG NACH
BEDARFSLAGE**

- zur Bearbeitung bestimmter Handlungsfelder

(siehe Kasten). Wenn sich das durch das KOMM-IN Projekt entwickelte Projektnetzwerk durch das oben beschriebene Strukturmodell etablieren will, benötigt es unweigerlich Überlegungen zur eigenen strategischen Steuerung, will es als Organisationseinheit zu abgestimmtem Handeln kommen.

Während des Evaluationsworkshops wurden die folgenden Leitziele für eine eigene strategische Steuerung formuliert, die innerhalb der oben beschriebenen etablierten Struktur als aktuelle strategische Ziele in Angriff genommen werden könnten.

Auf dem Workshop erarbeitete strategische Ziele

- *Förderung / Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements von Menschen mit Migrationsgeschichte*
- *Weiterentwicklung und Abstimmung von Konzepten der „Gemeinwesenarbeit“ (Multiplikatoren, Vernetzung, Patensysteme etc.)*
- *Förderung der pol. Partizipation und gesellschaftlichen Mitgestaltung*

Entwicklung strategischer Arbeitsansätze

Diese Ziele müsste sich der Runde Tisch als nächstes annehmen und konkrete, jeweils für die einzelnen Akteurskreise heruntergebrochene strategische Ansatzpunkte entwickeln und an diesen herantragen.

Monitoringsystem als Steuerungsinstrument

Aus ihrer Rolle als Netzwerk, was weiterhin auf der Fachebene seinen Schwerpunkt hat, hat diese neu etablierte Struktur auch ihre Stärken auf der fachlichen Ebene, auf denen sie am ehesten Wirkungen in Richtung ihrer strategischen Ziele erreicht. Deshalb wird empfohlen, dass der Runde Tisch sich entweder um Vertreter/innen aus allen für das Thema Migration relevanten bestehenden Netzwerken (etwa zu den Themen Bildung, Sprachförderung, Gesundheit, Arbeit ...) als Mitglieder des Runden Tisches bemüht oder Mitglieder des Runden Tisches sich in die bestehenden Netzwerke einschalten.

Dadurch wird es möglich, dass die kreisweiten Entwicklungen in den Netzwerken im Runden Tisch unter der Fragestellung diskutiert werden können, wie sich diese Entwicklungen für Menschen mit Migrationshintergrund im Kreis Herford auswirken.

Auf der anderen Seite wird es möglich, die bestehenden Netzwerke auf aus Migrantensicht wichtige Fragestellungen hinzuweisen und für eine Bearbeitung zu werben.

Damit würde erreicht, dass sich der Runde Tisch in einer Monitoringfunktion in alle bestehenden Netzwerke des Kreises Herford einschaltet und das Thema Integration tatsächlich als Querschnittsthema in die Diskussionen hineinträgt.

4.4 Regelmäßige externe Prozessreflexion

Schließlich wird empfohlen, extern geleitete Reflexionsprozesse in regelmäßigen Abständen auch in Zukunft durchführen zu lassen. Dies hat drei Gründe. Zum einen wird es dadurch

gewährleistet, dass in regelmäßigen Abständen eine in solchen Prozessen dringend benötigte Wertschätzung der eigenen Arbeit erfolgt. Zum Zweiten werden damit die Projektakteure entlastet, weil die Reflexionsarbeit dann nicht selbst vorbereitet und ausgewertet werden muss. Und drittens benötigen insbesondere Prozesse, die sich mit Querschnittsthemen befassen, den regelmäßigen Blick von außen, weil der Komplexitätsgrad maximal ist und die Gefahr besteht, sich bei der Vielzahl der Akteure und Themenstellungen von den eigenen Zielen zu entfernen.

5 Anhang

5.1 Evaluationsglossar

*Prozessevaluation*³

Eine Prozessevaluation konzentriert sich auf die internen Dynamiken sowie aktuellen Umsetzungen eines Programms und analysiert seine Stärken und Schwächen. Es wird gefragt: Was passiert und warum? Wie passen die Elemente des Programms zueinander? Wie erfahren und nehmen die Teilnehmenden das Programm wahr? Dieser Ansatz schaut insbesondere auf Verfahren, Praktiken und Organisationsformen, weniger auf Outcome und Impact.

Outcomes (des Programms)

Bezeichnet die intendierten Resultate der Interventionen/Aktivitäten eines Programms, wie z.B. veränderte Einstellungen oder verändertes Verhalten bei Zielgruppenmitgliedern oder Vorteile für die Zielgruppen. Nicht-intendierte Resultate bei Zielgruppenmitgliedern werden nicht als Outcomes bezeichnet.

Outputs des Programms

Bezeichnet sämtliche Leistungen wie Materialien, Waren, Aktivitäten, Publikationen und insbesondere Dienstleistungen, die durch den Evaluationsgegenstand (ein Programm, ein Projekt etc.) direkt produziert werden, wie z.B. Broschüren, Profilings, Assessments, Kurse, Beratungsgespräche, Leistungsstunden, Hilfepläne, Vermittlungen, etc.

Wirkungen des Programms

Veränderungen oder Stabilisierungen bei den Zielgruppen und in der Gesellschaft, die ursächlich auf das Programm zurückgeführt werden. Erwünschte und unerwünschte, vorhergesehene und nicht-vorhergesehene Resultate also z.B. Outputs und Outcomes, soweit diese ursächlich auf das Programm zurückgeführt werden. Wenn Wirkungen im Konzept des Programms nicht vorhergesehen sind, spricht man auch von Nebenwirkungen (Unterschied zu Auswirkungen).

³ Folgende Begriffsdefinitionen sind entnommen aus: Glossar wirkungsorientierte Evaluation, Univation-Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH, Köln 2004

Impact

Hierbei handelt es sich um Resultate eines Programms, die nicht bei den Zielgruppen auftreten/gemessen werden, sondern in sozialen Systemen, insbesondere Organisationen (Unternehmen, sozialen Dienstleistungsanbietern, Schulen) oder in Sozialräumen (Nachbarschaften, Kommunen, Regionen) oder im Netzwerk der personalen und organisationalen Akteure eines Politikfeldes (Weiterbildungssystem eines Bundeslandes, Gesundheitssystem einer Nation). [...] Impacts sind oft Resultate einer oder mehrerer Ketten von Prozessen, Outputs, Outcomes und erschließen sich erst bei längerfristiger Betrachtung. [...]

5.2 Interviewleitfaden

Zufriedenheit:

1. Wie zufrieden sind Sie mit dem Verlauf der drei Projektphasen?
2. Wie schätzen Sie den Erfolg des Projektes im Hinblick auf die drei Leitziele des KOMM-IN Programms ein? Wie viel und was wurden Ihrer Ansicht nach in Richtung auf dieses Ziel erreicht?
 - a. Transparenz über die bestehenden Angebote schärfen
 - b. Vernetzung zwischen den Akteuren initiieren
 - c. Strategische Steuerung (die Qualität und Wirksamkeit der Angebote strategisch steuern)

Wirkungsprüfung:

3. Welche Auswirkungen lassen sich zweifelsfrei auf die Projektaktivitäten zurückführen? Woraus schließen Sie diese Einschätzung?
4. Standen Aufwand und Auswirkungen der Projektaktivitäten in angemessenem Verhältnis?
5. Was ist sonst in den letzten anderthalb Jahren in Sachen Integrationsarbeit im Kreis Herford gelaufen?
6. Waren die Projektaktivitäten das richtige Mittel zum Zweck?
7. Wie werden nach Ihrer Einschätzung die Wirkungen des Projektes
 - a. von den freien Trägern
 - b. von den Städten und Gemeinden
 - c. von den Selbstorganisationen, Vereinen und Initiativen bewertet?

Projektsteuerung:

8. Wie würden Sie die Projektsteuerung des KOMM-IN Projektes charakterisieren? Was zeichnete diese Projektsteuerung aus? Wie bewerten Sie das?

9. Welche Instrumente der Projektsteuerung sollten nach Ihrer Meinung nach Abschluss des Projektes beibehalten werden? Was spricht nach Ihrer Einschätzung insbesondere für diese Strukturen?
10. Glauben Sie, dass innerhalb der Projektphasen die richtigen Personen (VertreterInnen von Organisationen, InhaberInnen bestimmter Funktionen) an den richtigen Stellen einbezogen worden sind? Woran merken Sie das? Wenn nein, welche hätten wann einbezogen werden sollen?
11. Was war nach Ihrer Einschätzung ein konkretes Highlight gelungener Zusammenarbeit während des Projektes „Migrationsvernetzung im Kreis Herford“?
12. Geben Sie uns ein Beispiel für misslungene Zusammenarbeit im Projekt!
13. Inwiefern waren Sie im Projekt an Selbstevaluation beteiligt?

Zielentwicklung:

14. Wer setzte jeweils in den Projektphasen die Ziele / Teilziele? (Auch im Verlauf)
15. Wie wurde die Erreichung der Ziele überprüft?
16. Sind einzelne Ziele des Projektes während der Durchführung (bewusst oder unbewusst) fallen gelassen worden? Wie wurden hier die Entscheidungen getroffen?

Alternativfragen zu Zielen für eher außen stehende Interviewpartner:

17. Was haben die Projektakteure für Ziele verfolgt? Welche Ziele sind zu Ihnen durchgedrungen? Welche Ziele vermuten sie hinter den Aktivitäten der Akteure?
18. Wer sollte Ihrer Meinung nach die Ziele für integrationspolitische Aktivitäten und Projekte entwickeln?

Persönliche Haltung:

19. Was war Ihre Hauptmotivation, sich an dem KOMM-IN Projekt zu beteiligen bzw. es aktiv zu gestalten?
20. Was würde passieren, wenn sich der Kreis Herford nicht um das Thema Integration kümmern würde?
21. Was glauben Sie, was im Kreis Herford bestenfalls in Sachen Integration erreicht werden könnte?

5.3 Tabellen zu Beteiligten an Veranstaltungen und Arbeitskreisen des Projektes

Auszählungsliste: Herkunft der TN Phase I bis III, sowie Arbeitskreise

| | Migr. Konferenz I am 02.12.2005 | Migr. Konferenz II am 01.06.2006 | Migr. Konferenz III am 20.01.2007 | Arbeitskreise |
|--|--|---|--|------------------------------------|
| Kreis Herford | 29 | 12 | 8 | 12 |
| Kommunen | 34 | 28 | 28 | 26 |
| Wohlfahrtsverbände | 19 | 21 | 14 | 34 |
| Bildungsträger/ Kinder- und Jugendförderung | 7 | 9 | 19 | 4 |
| Schulen | 4 | 6 | 6 | 3 |
| Migrantenselbstorganisationen | 7 | 14 | 30 | 8 |
| PolitikerInnen | 8 | 17 | 5 | 0 |
| sonstige. Vereine/ Initiativen | 7 | 10 | 10 | 10 |
| Teilnehmer/innen mit Migrationshintergrund ohne Angabe von Institutionen | 10 | 62 | 32 | 3 |
| sonstige Institutionen | 11 | 15 | 10 | 0 |
| Summen: | 136⁴ | 194 | 162 | 100 |
| Quelle: | "Protokoll der Kon- ferenz Migrations- vernetzung 02.12.05.pdf" | „Teilnahmeliste Migrationskonferenz Stand 01.06.06.xls“ | „Teilnahmeliste 20-01-07.xls“ (Stand 18.01.07) | „Abschlussbericht Phase II.pdf“ |

Auszählungsliste: Herkunft der TN und Aufteilung auf Arbeitskreise

| | Kreis Herford | Kommu- nen | Wohl- fahrts- verbände | Bildung seinrich- tungen | Schule | MSO | Vereine/ Initiativen | Ein- zelne | |
|--|------------------|---------------|------------------------------|--------------------------------|----------|----------|-------------------------|---------------|------------|
| Sprache, Arbeit, Migration | 0 | 4 | 10 | 3 | 0 | 0 | 4 | 0 | 21 |
| Ehrenamt | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 | 3 | 4 | 1 | 16 |
| Förderung von Kindern und Jugendlichen | 3 | 5 | 6 | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 | 22 |
| Rollenverständnis von Behörden | 4 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 13 |
| Beratungsatlas | 2 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| Interkulturelle Arbeits- und Informationsbörse | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| Gesundheit und Migration | 3 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 13 |
| Summen: | 12 | 26 | 34 | 4 | 3 | 8 | 10 | 3 | 100 |

Quelle: TN-Listen der Arbeitskreise laut "Bericht zur zweiten Phase des Projekts Migrationsvernetzung im Kreis Herford".

5.4 Stellwände Evaluationsworkshop

Stellwand zu der Frage: Welche Interessen haben Sie, wenn Sie MSO einbeziehen wollen?

QM / Kundenbefragung / Nutzerbefragung

- Infos über Umgang, Wünsche, etc.
- Ihre Anliegen, Themen erfragen
- Ich will die Interessen und Bedürfnisse der Migranten erfahren
- Sicht von Außen für „frische“ Ideen
- Auf den Bedarf der MSO reagieren
- Wünsche an / Vorstellungen von „uns“
- Adressatengerechte Aktivitäten entwickeln können

Gesellschaftspolitischer Ansatz

- Wenn Integration das Ziel ist, muss ich sie in Prozesse mit einbeziehen
- Pluralistisches Anliegen (=alle gesellschaftlichen Gruppierungen mit einbeziehen)
- Vielfältigkeit
- Abbau von „Vorurteilen“
- Vermeidung von Parallelgesellschaften durch Integration
- Ungefilterter Erfahrungsaustausch (miteinander, nicht übereinander reden)
- Gesellschaftliche Stabilität und Sozialer Friede = Integration

„Gemeinwesenarbeit“

- Multiplikatoren gewinnen
- Vernetzung (Internet)
- Gemeinsam statt „einsam“
- Hilfe zur Selbsthilfe (wenn Hilfe gewünscht wird)
- Mittel zum Zweck

Ressourcen nutzen / stärken

- Kostensenkung für Gemeinwesen durch Delegation / Einbeziehung von Migranten
- Entlastung
- Aufbau persönlicher Kontakte
- Gewinnung von ehrenamtlichen Hilfen für den eigenen Verein

⁴ Insgesamt nahmen jedoch ca. 150 TN an der Konferenz teil. Diese Zahl bezieht sich auf die Anmeldeliste. Die nicht angemeldeten Teilnehmer sind auf der Konferenz nicht erfasst worden.

- Manche Probleme lösen sich besser, wenn man gleichsprachige einbeziehen kann.
- Verbesserung von Verfahrensabläufen für beiden Seiten

Zwischen Gemeinwesen und Ressourcen

Hilfen anbieten / helfen

Ich möchte mögliche gemeinsame Interessen herausfinden

Stellwand zu der Frage: Was glauben Sie, was wäre hilfreich für MSO, damit MSO ihre Ziele erreichen können?

Entwicklung eines Systems / Konzepts

Fördern statt Fordern

Kommunikationsstruktur aufbauen:

(M, M, M, M, M \leftrightarrow MSO, MSO, MSO, MSO \leftrightarrow \leftrightarrow A, B, C)

regelmäßige Treffen (Einladungen, ein Kümmerer) zum Austausch

Offene Gespräche / Kontakte knüpfen (Vitamin B aufbauen)

Einbeziehung in Entscheidungsstrukturen zur Einflussnahme

Konkrete Angebote / Hilfe zur Erreichung bestimmter Ziele

Konkrete Maßnahmen

Aufklärung über Entscheidungsstrukturen zur Einflussnahme

Einbindung in parteipolitische Strukturen

MSO werden überrollt?!

Stärkung des Vereins / der Gruppe

„In Ruhe gelassen werden“

Anerkennung / Interesse

Herstellen von persönlichen Kontakten

Kontakte / Informationen

Kompetenzen erkennen / wahrnehmen

Geld, Lobby, Akzeptanz

Vereinsmanagement

Finanzierung / Unterstützung

Finanzielle Unterstützung

Finanzielle Unterstützung

Organisatorische Unterstützung

Weniger Bürokratie

Viel Öffentlichkeit herstellen

MSO müssen Ziele definieren. Ziele müssen bekannt sein.

Genau Zielformulierung / „Verwertungsinteresse“ äußern

Gesetze? Politische Rechte

Politisches Forum für Migranten

Förderung „demokratischer“, „politischer“ Handlungskompetenzen

Ohne Überschrift

Sicht von Außen für „frische“ Ideen

Vielleicht wird es möglich konstruktiv zusammenzuarbeiten

Verbindungen zu deutschen Vereinen schaffen