

WERKZEUG KOFFER

für Kommunen mit Integrations-
und Vielfaltsstrategien

Beispiele guter Praxis aus dem Projekt

„**Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen:
Treiber von Integration und Zusammenhalt**“

Juni 2022



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

HESSEN



Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration



Europäische Union



Inhaltsverzeichnis

1. Grußwort	2
2. Einführung: Ein Werkzeugkoffer für Kommunen	3
2.1. Entstehung und Zielsetzung des Werkzeugkoffers	3
2.2. Aufbau des Werkzeugkoffers	4
3. Von der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie in die Umsetzung kommen	5
4. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung	7
5. Werkzeuge zur Stärkung von Gremien der Vielfalts- und Integrationsarbeit	10
5.1. Gründung eines Gremiums zur Umsetzung der Strategie	10
5.2. Planung und Durchführung digitaler Arbeitstreffen	15
5.3. Vorbereitung und Durchführung wirkungsvoller Gremienarbeit	22
5.4. Maßnahmenentwicklung mit der SWOT-Analyse	27
6. Werkzeuge zur Stärkung der Netzwerkarbeit	30
6.1. Erstellung einer Stakeholder-Landkarte im Rahmen der Netzwerkarbeit	30
6.2. Bindung und Motivation von Ehrenamtlichen	35
6.3. Einbindung der Politik in die Vielfalts- und Integrationsarbeit	39
6.4. Intersektionale Ausrichtung der Vielfalts- und Integrationsarbeit	42
7. Werkzeuge zur Stärkung von Akteuren der Vielfalts- und Integrationsarbeit	45
7.1. Kommunenübergreifende Tandems zur Umsetzung der Strategie	45
7.2. Erkundung des Einflussbereichs von Arbeitsgruppen und Multiplikator:innen	53
7.3. Selbstorganisierte Einarbeitung in die Position eines:einer Integrationsbeauftragten	57
7.4. Schaffung einer hauptamtlichen Stelle für die Vielfalts- und Integrationsarbeit	62
7.5. Durchführung von Mentoring-Gesprächen	64
8. Werkzeuge zur Begleitung der Maßnahmenumsetzung	67
8.1. Priorisierung von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie	67
8.2. Feinplanung von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie	70
8.3. Evaluation/Monitoring von Maßnahmen	74
9. Werkzeuge zur Erreichung und Einbindung von Bürger:innen	78
9.1. Partizipation: Stufen der Bürger:innenbeteiligung	78
9.2. Neue Wege zur Ansprache von Zielgruppen	81
9.3. Öffentlichkeitsarbeit rund um die Strategie	85
9.4. Digitale Bürger:innenbefragungen	88

1. Grußwort

Sehr geehrte Interessierte!

Seit 2014 hat die Landesregierung das „WIR“-Programm entsprechend der Leitmotive Vielfalt und Teilhabe konsequent weiterentwickelt und ausgebaut. „WIR“ fördert strukturelle Konzepte, innovative Strategien und Beteiligungsansätze dort, wo sich Menschen täglich begegnen: in ihrem täglichen Lebensumfeld. Das Programm schafft ein stärkeres Bewusstsein für Vielfalt und treibt so auch den Abbau von Diskriminierung und Rassismus voran.

„WIR“ unterstützt u.a. hessische Städte und Gemeinden mit weniger als 50.000 Einwohner*innen bei der Entwicklung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategien und beteiligt die Bürger*innen an diesem Prozess: Sie können an verschiedenen Veranstaltungsformaten teilnehmen oder bei runden Tischen ihre Stimme und Ideen zu Gehör bringen. „WIR“ fördert dafür eine externe Moderation, die verschiedene Beteiligungsinstrumente vorstellt und den strategischen Prozess in den Städten und Gemeinden eng begleitet. Im Anschluss daran werden auf Basis der erarbeiteten Strategie Maßnahmen und Projekte in Angriff genommen.

Der völkerrechtswidrige russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat Millionen Menschen dazu gezwungen, ihre Heimat zu verlassen und in anderen Ländern Schutz zu suchen. Die Themen Flucht, Asyl und Integration sind auch dadurch präsent und aktuell. Das zeigt erneut, wie wichtig der Einsatz für ein gemeinschaftliches Miteinander und für den Abbau von Vorurteilen, Ängsten und Widerständen auch in Hessen ist.

Beteiligungs- und Dialogformate sind dabei wichtig, um zu erkennen, dass Bedürfnisse ernst genommen werden und es gewinnbringend ist, sich daran zu beteiligen. Die Städte und Gemeinden sind aufgefordert, die Perspektiven, Interessen und Bedürfnisse der Bevölkerung, der Vereine und Verbände, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeitenden einzubeziehen und die lokalen Rahmenbedingungen gemeinsam so zu gestalten, dass alle am gesellschaftlichen Leben, geprägt von gegenseitigem Respekt, Akzeptanz und Wertschätzung, teilhaben können. Auch das aus dem „WIR“-Programm und dem AMIF-Fonds geförderte IMAP-Projekt „Vielfaltsstrategien in hessischen Kommunen: Treiber von Integration und Zusammenhalt“, das nach zweieinhalb Jahren nun seinen Abschluss findet, hat sich dem verschrieben. In seinem Rahmen wurden 14 Kommunen, die in „WIR“ schon eine Vielfalts- und Integrationsstrategie erarbeitet hatten, über einen längeren Zeitraum intensiv beraten und begleitet. So wurden neue Netzwerke geknüpft, Multiplikator*innen einbezogen und Maßnahmen erarbeitet, um für gesellschaftliche Vielfalt vor Ort zu sensibilisieren und Teilhabe zu fördern. Das Engagement wird auch nach Abschluss des Projekts fortgesetzt.

Gerade integrationspolitische und vielfaltsorientierte Strategien brauchen einen langen Atem und sind mit vielen Herausforderungen verbunden. Daher freue ich mich, dass sowohl die am Projekt beteiligten Kommunen als auch neu am Thema Interessierte nun auf den im Projekt entwickelten Werkzeugkoffer und die im Abschlussbericht festgehaltenen Projekterkenntnisse zurückgreifen können.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieser beiden Werke, aus der Sie hoffentlich neue Impulse für Ihre Arbeit mitnehmen.



Ihr Kai Klose, Hessischer Minister für Soziales und Integration



2. Einführung: Ein Werkzeugkoffer für Kommunen

Kommunen sind einer der zentralen Treiber von Integration in Deutschland. In Kommunen leistet eine Vielzahl an staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren praktische Integrationsarbeit. Um diese Bemühungen zu bündeln und strategisch auszurichten, haben viele hessische Kommunen eine kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategie entwickelt. Kommunen zwischen 10.000 und 50.000 Einwohner:innen konnten dabei auf Fördermittel aus dem Landesprogramm „WIR – Vielfalt und Teilhabe“ zurückgreifen. Inzwischen besteht auch die Möglichkeit für kleinere Kommunen mit weniger als 10.000 Einwohner:innen – im Verbund mit einer oder zwei Partnerkommunen – eine Förderung zu erhalten. Die Umsetzung der Integrations- und Vielfaltsstrategien stellt für Kommunen mit ihren begrenzten Mitteln und Ressourcen eine komplexe Aufgabe dar. Diese kann nur gelingen, wenn aktorsübergreifende Netzwerke aufgebaut, Verantwortlichkeiten definiert und die Rolle(n) der Kommunalverwaltung geklärt sind. Zielsetzungen, Maßnahmenpläne und Maßnahmenideen aus den formulierten Strategien müssen priorisiert, umgesetzt und durch ein Monitoring nachverfolgt werden.

Der vorliegende Werkzeugkoffer gibt kommunalen Akteuren Orientierung für die Umsetzung ihrer Vielfalts- und Integrationsarbeit und stellt Beispiele guter Praxis, Leitfäden und Arbeitsmaterialien zur Verfügung.

2.1. Entstehung und Zielsetzung des Werkzeugkoffers

Der vorliegende Werkzeugkoffer ist im Rahmen des Projektes „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen: Treiber von Integration und Zusammenhalt“ entstanden. Das Projekt wurde durch den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) gefördert und vom Hessisches Ministerium für Soziales und Integration mit Mitteln aus dem Landesprogramm „WIR – Vielfalt und Teilhabe“ kofinanziert. Es zielte darauf ab, Kommunen bei der

Implementierung ihrer bereits erarbeiteten Integrations- und Vielfaltsstrategien zu unterstützen und Vielfaltsorientierung in Institutionen und Zivilgesellschaft zu stärken. Im Projektzeitraum von 2019 bis 2022 begleitete IMAP insgesamt 14 hessische Kommunen auf dem Weg der Umsetzung ihrer Integrations- und Vielfaltsstrategie. Teilnehmende Kommunen wurden dazu in jeweils einjährigen Prozessen individuell bei der Umsetzung und Weiterentwicklung ihrer Vorhaben unterstützt. Darüber hinaus fanden über den gesamten

Hier knüpft der vorliegende Werkzeugkoffer an: Die Werkzeuge bereiten die Erfahrungen aus den Projektkommunen auf und machen sie für die Zukunft sowie für andere Kommunen innerhalb und außerhalb Hessens nutzbar.

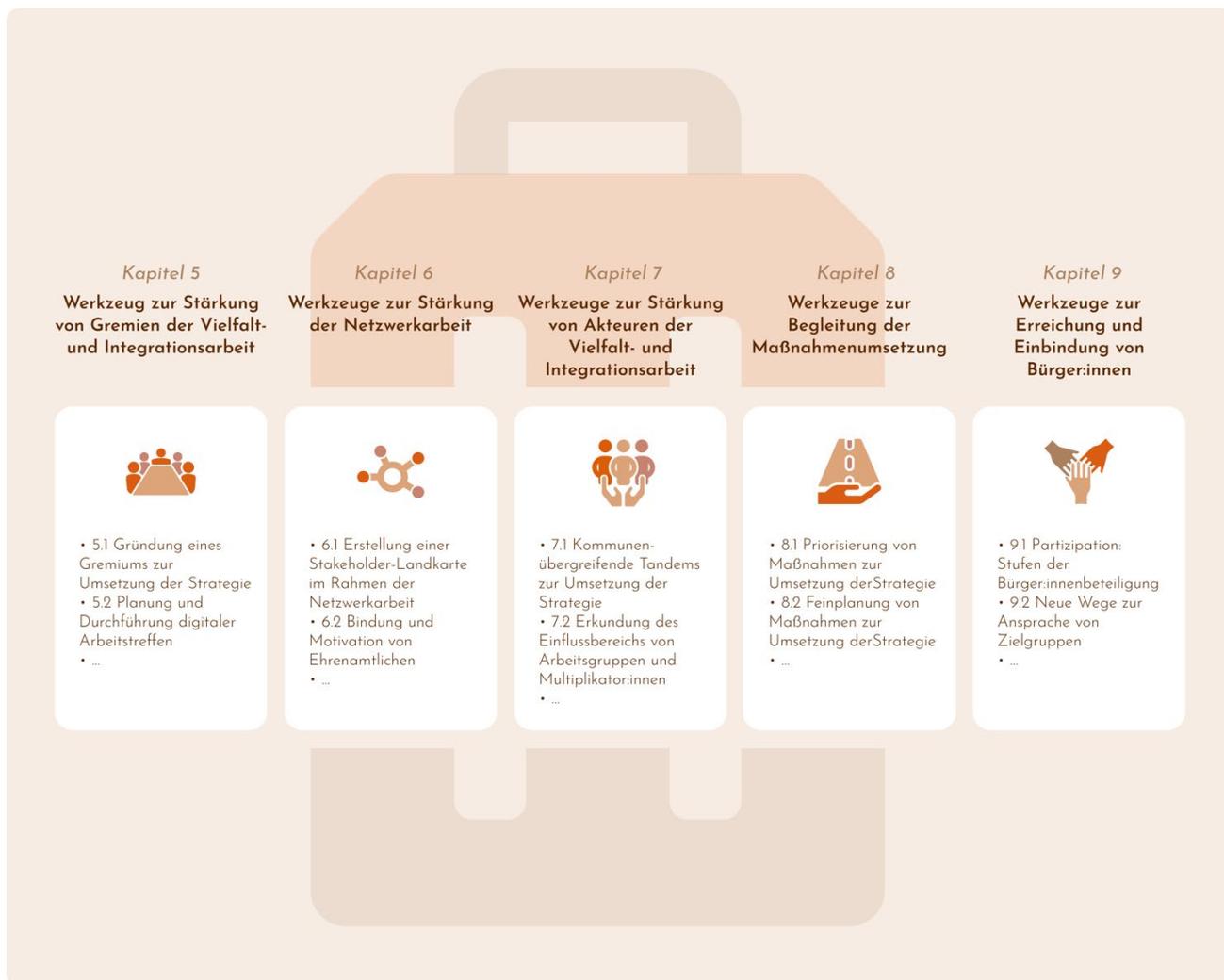
Projektzeitraum hinweg kommunenübergreifende Vernetzungsveranstaltungen und Schulungsformate statt, um Akteure zu qualifizieren und den Wissenstransfer zwischen Kommunen zu fördern.

Die Werkzeuge bestehen aus in den Kommunen erprobten Beispielen guter Praxis, Leitfäden und Arbeitsmaterialien und wurden ergänzt um die Expertise der Prozessbegleitung aus anderen vergleichbaren kommunalen Prozessen. Die Werkzeuge sollen inspirieren und dazu anregen, neue Wege der Vielfalts- und Integrationsarbeit zu gehen und neue Ansätze auszuprobieren. Zum Teil dienen sie als handfeste Vorlagen zur Unterstützung von Prozessen, die nur noch ausgedruckt werden müssen. Weitere Werkzeuge sollten vor der Nutzung an die jeweilige kommunale Bedarfslage angepasst werden, unter Berücksichtigung der politischen und strukturellen Situation vor Ort. Sie richten sich sowohl an Kommunen mit existierenden Integrations- und Vielfaltsstrategien als auch an Kommunen, die sich auf den Weg machen wollen, ihrer Vielfalts- und Integrationsarbeit einen strategischen Überbau zu geben, oder ihre Vielfalts- und Integrationsarbeit allgemein zu professionalisieren.

2.2. Aufbau des Werkzeugkoffers

Zunächst geben zwei einleitende Kapitel Orientierung für die Umsetzung von Integrations- und Vielfaltsstrategien. Kapitel drei widmet sich der Frage, wie eine Kommune erste Schritte in Richtung der Umsetzung ihrer Strategie gehen kann. Kapitel vier beschreibt, von welchen Erfolgsfaktoren eine gelungene Umsetzung abhängt.

Darauf folgen in Kapitel fünf die eigentlichen Werkzeuge. Diese sind fünf unterschiedlichen Schwerpunkten zugeordnet. Jedes Werkzeug besteht aus einer Erläuterung zu Zielgruppe, Zielsetzung und Tipps zum Einsatz des Werkzeuges und stellt dann Vorlagen, Konzepte, Leitfäden, Beispiele aus der Praxis vor. Die Werkzeuge sind handlungsleitend und praxisnah aufgebaut und sollen Kommunen eine direkte Umsetzung ermöglichen.



3. Von der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie in die Umsetzung kommen

Am Ende eines ein- oder gar mehrjährigen Prozesses zur Erstellung einer Vielfalts- oder Integrationsstrategie und oftmals aufwendigen Abstimmungsprozessen bis zur offiziellen Verabschiedung und Veröffentlichung derselben, stehen viele Kommunen vor der Frage: Und was nun? Kaum eine Strategie setzt sich von selbst in der Praxis um. Die Umsetzung einer Strategie ist ein dynamischer Prozess, der mindestens ebenso komplex ist wie ihr Erstellungsprozess und fortlaufend begleitet gehört – sei es durch eine zuständige Person im Hauptamt und/oder durch ein festes Gremium.

Dabei dient eine Strategie als **Rahmenwerk** für die Umsetzung von Vielfalts- und Integrationsarbeit vor Ort und wird daher idealerweise immer in Verbindung mit der Umsetzung betrachtet. Sie ist richtungsweisend für die Ausrichtung der Umsetzung und bietet eine Leitlinie, wenn Fokussierungen und Priorisierungen notwendig werden. Das tut sie, indem sie ein Zukunftsbild beschreibt und Ziele definiert. Wie das definierte Zukunftsbild jedoch erreicht wird, ist zu jeder Zeit abhängig von aktuellen Entwicklungen und

Veränderungen, die in den Umsetzungsprozess einfließen müssen. Einige Strategien beschreiben bereits konkrete Maßnahmen oder Umsetzungsvorschläge. Eine konsequente, geradlinige Umsetzung einer fertigen Strategie ist aber auch in diesen Fällen abhängig von den jeweils aktuellen Umständen – entsprechend sollte jede Strategie auch als **Momentaufnahme** verstanden werden. Sie ist auf Basis der Bedarfe, Ideen und Zielsetzungen der am Erstellungsprozess beteiligten Akteure entstanden. Diese Bedarfe können sich verändern; weitere Akteure können relevant werden; gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen können sich verändern. Vielfalts- und Integrationsstrategien sind also keine Dokumente für die Ewigkeit, sondern müssen – zumindest in ihrer Übersetzung in die Praxis – stetig weiterentwickelt und auch an sich ändernde Bedarfe angepasst werden.

Die Umsetzung von Vielfalts- und Integrationsstrategien lässt sich in zwei Säulen aufbauen: die Umsetzung von Strukturen und von Prozessen. Diese sind in der Abbildung zur Umsetzung der

Die Strategie als Rahmenwerk

- ... ist ein strategischer Überbau, der der Steuerung von Aktivitäten dient
- ... ist richtungsweisend und leitet Entscheidungen und nächste Schritte, indem sie Orientierung und Struktur bietet, bestimmt diese aber nicht vor
- ... dient als gemeinsamer Rahmen, der die Aktivitäten von vielfältigen Akteuren auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet
- ... beinhaltet Ziele und teilweise Maßnahmen(-ideen) zur Erreichung dieser Ziele

Die Strategie als Momentaufnahme

- ... ist beeinflusst von Rahmenbedingungen und Gegebenheiten zum Entstehungszeitpunkt
- ... spiegelt die Bedarfe, Ideen und Zielsetzungen der beteiligten Akteure wider
- ... unterliegt in ihrer Umsetzung immer Veränderungen und aktuellen Entwicklungen
- ... ist kein Dokument für die Ewigkeit

Die Umsetzung von Integrations- und Vielfaltsstrategien ist ein dynamischer Prozess, in dem die Strategie stetig weitergedacht und weiterentwickelt wird.

Strategie erläutert und mit konkreten Beispielen hinterlegt. Eine Orientierung an diesen zwei Säulen unterstützt Kommunen dabei, die Umsetzung systematisch anzustoßen und zu begleiten, aber auch dabei, die Arbeit so zu verteilen, dass die Umsetzung machbar bleibt.

Umsetzung der Strategie

Strukturen

Zentrale Fragen: Welche Strukturen existieren in der Kommune bereits, auf die zurückgegriffen werden kann? Welche Strukturen müssen zusätzlich aufgebaut werden, um die Umsetzung nachhaltig zu verankern? Welche Ressourcen können genutzt werden?

Beispiele:

- Klärung von Verantwortlichkeiten und Federführung für den Umsetzungsprozess der Strategie
- Nutzung vorhandener Ressourcen (haupt- und ehrenamtliche Ressourcen, bestehende oder potenzielle Förderprogramme, Räumlichkeiten etc.)
- Schaffung einer oder mehrerer Stelle(n) oder Teilstelle(n) für die Vielfalts- und Integrationsarbeit in der Kommunalverwaltung
- Gründung eines Unterstützungsgremium für die Umsetzung der Strategie (z. B. Arbeitskreis, Arbeitsgruppe, Steuerungsgruppe)
- Nutzung bestehender Ansprache- und Kommunikationskanäle (Webseite, Newsletter etc.)
- Einbezug kommunaler Netzwerke und Stakeholder sowie anderer Unterstützer:innen außerhalb der Verwaltung
- Einbezug regionaler und überregionaler Netzwerke und Stakeholder (z. B. Kooperation mit anderen Kommunen, Kreis, Land etc.)

Prozesse

Zentrale Fragen: Welche Schritte sind notwendig für die Umsetzung der Strategie? Verfügen die Verantwortlichen über die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen? Wenn nicht, wie können diese entwickelt werden?

Beispiele:

- Networking-Kompetenzen: Vielfalts- und Integrationsarbeit ist eine Networking-Aufgabe. Die Kommunalverwaltung genügt als einzige Akteurin nicht, sondern fungiert als Netzwerkerin und Multiplikatorin, die motiviert, Aktivitäten initiiert, bündelt, verschiedene Stellen vernetzt, Informationen weitergibt etc.
- Projektmanagement-Kompetenzen: Zu einer nachhaltigen Umsetzung von Strategien gehört ein iteratives Vorgehen, z. B. anhand des Zyklus der Maßnahmenumsetzung: 1) Sammlung möglicher Maßnahmen à 2) Priorisierung und Auswahl à 3) Feinplanung und Umsetzung à 4) Monitoring à 1) Sammlung weiterer Maßnahmen
- Methodenkompetenzen bzgl. Zielgruppenerreichung und Partizipationsprozesse: Die Umsetzung von Integrations- und Vielfaltsstrategien lebt davon, dass Zielgruppen und weitere Akteure angesprochen und erreicht werden. So können sie nicht nur die Umsetzung unterstützen, sondern machen die Umsetzung gleichzeitig zu einem Beitrag zur Vernetzung und damit auch zur Integration.

4. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Im Verlauf des Projektes wurden die Kommunen im Rahmen von individualisierten Prozessen begleitet. Währenddessen standen die Prozessbegleitungen der verschiedenen Kommunen im Austausch untereinander und nutzten zur Reflexion zusätzlich die Onlinebefragungen zu Beginn und zum Ende der Prozessbegleitung zur systematischen Auswertung der Abläufe. Auf dieser Grundlage konnten acht wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die zum Gelingen der Umsetzung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategie wesentlich beitragen. Diese acht Erfolgsfaktoren geben auch weiteren Kommunen wertvolle Hinweise zur Umsetzung zukünftiger Vielfalts- und Integrationsstrategien. Im Folgenden werden die einzelnen Faktoren vorgestellt, wobei zusätzlich auf Werkzeuge verwiesen wird, mit deren Hilfe die verschiedenen Faktoren in der Praxis aufgebaut oder verstärkt werden können.

Die Top 8 Erfolgsfaktoren



#Sichtbarkeit

Bekanntmachung der Strategie

Die Bekanntmachung der Strategie hilft einerseits dabei, Akteure und engagierte Bürger:innen für die Umsetzung zu gewinnen. Andererseits trägt Sichtbarkeit dazu bei, den Themen mehr Raum auf politischen Tagesordnungen einzuräumen. Die Strategie sollte – ggf. mehrsprachig – in Printform und digital veröffentlicht und verbreitet werden. Außerdem sollte Transparenz darüber geschaffen werden, wie der Umsetzungsprozess vorgesehen ist und wie eine Beteiligung hieran möglich ist. Dazu ist eine klare Benennung einer Anlaufstelle oder Ansprechperson zentral. Personen, die an der Strategieerstellung beteiligt waren, können zur Bekanntmachung beitragen und eine Brücke zwischen Erstellungsprozess und Umsetzung schlagen.

→ Werkzeug „Öffentlichkeitsarbeit rund um die Strategie“



#inGutenHänden

Ein:e Vielfalts- und/oder Integrationsbeauftragte

Die Einrichtung einer Stelle für Vielfalts- und Integrationsarbeit schafft Kontinuität in der Bearbeitung des Themas, was auch für den Aufbau von Netzwerken von großer Bedeutung ist. Entscheidend ist, dass eine Stelle existiert, die auch klar als solche benannt ist und mit entsprechenden Aufgaben und Verantwortungen betraut ist. Verwaltungsextern und -intern besteht so Klarheit über die Rolle und Erwartungen an die Position im Hauptamt, auch in Abgrenzung zu weiteren Positionen in Haupt- und Ehrenamt. Je nach Größe und Ressourcenausstattung der Kommune kann es sich um eine halbe oder ganze Stelle handeln, oder um eine Leitungsstelle eines Integrations- und Vielfaltsbüros.

→ Werkzeug „Schaffung einer hauptamtlichen Stelle für die Vielfalts- und Integrationsarbeit“

→ Werkzeug „Selbstorganisierte Einarbeitung in die Position eines:einer Integrationsbeauftragten“



#TeamVielfalt

Festes Gremium zur Umsetzung der Strategie

Eine zeitgemäße und damit ganzheitliche Integrations- und Vielfaltsstrategie ist facettenreich und komplex und kann daher in der Umsetzung nicht allein durch eine Person getrieben werden. Die erfolgreiche Umsetzung gelingt erst, wenn Verantwortung in einem größeren Kreis gemeinsam getragen werden kann. Ein Gremium, das sich regelmäßig trifft – beispielsweise ein Arbeitskreis – verteilt die Umsetzung der Strategie auf mehrere Schultern. Außerdem können so Anstrengungen gebündelt und Akteure mit ihren vielseitigen Perspektiven und Ressourcen langfristig in die kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit einbezogen werden.

→ Werkzeug „Gründung eines Gremiums zur Umsetzung der Strategie“

→ Werkzeug „Vorbereitung und Durchführung wirkungsvoller Gremienarbeit“



#ganzheitlich

Ganzheitliche Betrachtung von Vielfaltsarbeit

Die Erfahrungen der Integrationsarbeit der letzten zehn Jahre haben gezeigt, dass eine eindimensionale Fokussierung auf die Vielfaltsdimension der ethnischen Herkunft nicht ausreicht. Jeder Mensch ist vielschichtig, ist nicht nur Mensch mit oder ohne Zuwanderungsgeschichte, sondern auch Mann/Frau, jung/alt etc. Erfolgsversprechend sind daher intersektionale Vorgehen, in denen die verschiedenen Vielfaltsdimensionen und ihre gegenseitigen Wechselwirkungen berücksichtigt werden. So kann zum einen den Bedarfen von Zielgruppen spezifischer begegnet werden. Zum anderen wird Vielfaltsarbeit damit aber auch zum Thema für alle Menschen und vereinfacht eine Bündelung von Kräften.

→ Werkzeug „Intersektionale Ausrichtung der Vielfalts- und Integrationsarbeit“



#Rückendeckung

Einbindung der Politik

Die größte Akzeptanz und Legitimation erhalten neue Strategien durch Verabschiedung in offiziellen, politischen Entscheidungsgremien. Bestenfalls wird die Politik daher bereits in den Entstehungsprozess eingebunden. War dies nicht der Fall, empfiehlt sich im Anschluss an die Erstellung ein möglichst frühzeitiger Kontakt zu relevanten politischen Entscheider:innen. Das können neben Bürgermeister:innen z. B. auch Fraktionsvorsitzende sein. Unabhängig von der Frage nach politischer Rückendeckung werden damit die Themen Vielfalt und Integration auf die politische Agenda gesetzt. Wird schließlich Unterstützung seitens der Politik erreicht, wird in der Regel auch die weitere Umsetzung einfacher, da einerseits auf politische Unterstützung verwiesen werden kann und andererseits die Beantragung von Haushaltsmitteln zur Umsetzung einzelner Maßnahmen näher liegt.

→ Werkzeug „Einbindung der Politik in die Vielfalts- und Integrationsarbeit“



#Schlüsselrollen

Einbindung von Schlüsselpersonen

Die Unterstützung durch Schlüsselpersonen ist für die Strategieumsetzung zentral. Schlüsselpersonen können zum einen Personen sein, die über besonderen Einfluss und/oder Ressourcen verfügen und so die Umsetzung befördern oder erschweren können. Das können verwaltungsinterne Entscheidungsträger:innen sein, aber auch lokale Größen und Meinungsmacher:innen (Influencer). Zum anderen sind Multiplikator:innen und sogenannte Gatekeeper zentral dafür, erweiterte Netzwerke und Zielgruppen zu erreichen und in die Umsetzung einzubinden.

→ Werkzeug „Erstellung einer Stakeholder-Landkarte im Rahmen der Netzwerkarbeit“



#vernetzt

Gewinnung vielfältiger Akteure

Vielfalts- und Integrationsarbeit ist Netzwerkarbeit. Es gilt deshalb, relevante Akteure für die Umsetzung der Strategie zu gewinnen, um genau diese Vernetzung zu ermöglichen. Über institutionalisierte Akteure sind dabei größere Gruppen schnell erreichbar. So lässt sich beispielsweise die Zielgruppe von Menschen mit Einwanderungsgeschichte über Migrant:innenorganisationen oder Religionsgemeinschaften breiter erreichen. Zu beachten ist dabei eine auf die jeweiligen Akteure zugeschnittene Ansprache – traditionelle deutsche Vereine reagieren auf andere Formen der Ansprache als Migrant:innenorganisationen.

→ Werkzeug „Erstellung einer Stakeholder-Landkarte im Rahmen der Netzwerkarbeit“



#HandinHand

Synergien zwischen Haupt- und Ehrenamt

Sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Strukturen sind für die Umsetzung der Strategie elementar, da sie über diverse Ressourcen, Kompetenzen und Zugangswege zu Zielgruppen verfügen. Haupt- und Ehrenamt sollten deshalb vernetzt und abgestimmt arbeiten. Hierbei helfen beispielsweise ein regelmäßiger runder Tisch als Austauschformat oder die Schaffung einer Stelle für die Ehrenamtskoordination. Gehen Haupt- und Ehrenamt Hand in Hand, so wird bestenfalls nicht nur mehr Wirkung erreicht, sondern durch die gegenseitige Unterstützung auch die Last auf beiden Seiten verringert.

→ Werkzeug „Bindung und Motivation von Ehrenamtlichen“

5. Werkzeuge zur Stärkung von Gremien der Vielfalts- und Integrationsarbeit

5.1. Gründung eines Gremiums zur Umsetzung der Strategie



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Kommunen, die eine Integrations- und Vielfaltsstrategie erstellt haben und ein Gremium zur Begleitung der Umsetzung gründen möchten.

Wo setzt das Werkzeug an?

Die Umsetzung einer Integrations- und Vielfaltsstrategie ist eine komplexe Aufgabe, die das Engagement und Wissen von vielen Akteuren erfordert. Die Einrichtung eines begleitenden Gremiums mit Akteuren aus Zivilgesellschaft und öffentlichen Institutionen kann hier einen Mehrwert liefern.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet ...

- Argumentationshilfen, die bei der Entscheidung für die Gründung eines Gremiums helfen,
- Tipps und Hinweise für die Gründung des Gremiums,
- Anregungen für die Gestaltung des Auftakttreffens.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug besteht aus den folgenden Bestandteilen:

- Auflistung möglicher Zielsetzungen und des Mehrwerts eines Gremiums,
- Leitfaden zur Gründung eines Gremiums,
- Konkreten Beispielen für Gremien aus hessischen Kommunen,
- Einem Ablaufplan für das erste Treffen als Anregung.

Tipps zur Umsetzung

- Achten Sie bei der Zusammensetzung des Gremiums möglichst auf Perspektivenvielfalt.
- Vielfältige Perspektiven bringen vielfältige Interessen und Zielsetzungen mit sich. Je mehr Klarheit Sie über die Zielsetzung des Gremiums schaffen, desto besser.

Anhang

- A. Warum ein Gremium – und was kann es leisten?
- B. Leitfaden zur Gründung eines Gremiums
- C. Beispiele aus hessischen Kommunen
- D. Möglicher Ablaufplan für ein Auftakttreffen

A. Warum ein Gremium - und was kann es leisten?

Die Umsetzung einer Integrations- und Vielfaltsstrategie ist eine komplexe Aufgabe, die das Engagement und Wissen von vielen Akteuren erfordert. Die Einrichtung eines begleitenden Gremiums mit Akteuren aus Zivilgesellschaft und öffentlichen Institutionen kann hier in vielerlei Hinsicht einen Mehrwert liefern:

- Wissen und Expertise aus der Praxis einbeziehen,
- Durch die Vielfalt an Erfahrungen und Perspektiven neue Ideen generieren,
- Die Perspektive von Zielgruppen einbeziehen (direkt oder durch Vertreter:innen),
- Kontakte und Netzwerke nutzen und Zugänge zu schwer erreichbaren Gruppen der Gesellschaft erleichtern,
- Vernetzung und Wissensaustausch zwischen Akteuren verbessern und Vertrauen aufbauen,
- Zusammenarbeit zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Akteuren verbessern,
- Vielfältige Akteure in die Maßnahmenumsetzung einbeziehen und so zeitliche sowie materielle Ressourcen nutzbar machen (z. B. Räumlichkeiten, Social Media, Materialien).

Wichtig ist das Bewusstsein, dass das begleitende Gremium für die Umsetzung der kommunalen Integrations- und Vielfaltsstrategie normalerweise nicht verantwortlich sein kann. In den meisten Fällen liegen die nötigen Entscheidungskompetenzen auf den höheren Hierarchieebenen in der Stadtverwaltung sowie bei politischen Gremien (z. B. Stadtverordnetenversammlung).



B. Leitfaden zur Gründung eines Gremiums

Die folgenden Fragen können den Gründungsprozess eines Begleitgremiums lenken und erleichtern:

1. Zielsetzung: Was soll das Begleitgremium leisten? Was ist seine Rolle?

- Beispiele für Ziele und Aufgaben: // Perspektiven aus der Zivilgesellschaft an die Verwaltung und Politik herantragen // Ideen für die Maßnahmenumsetzung generieren // Maßnahmen priorisieren // Maßnahmenumsetzung monitoren // eine Plattform für Wissensaustausch bieten,
- Insbesondere über die Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen sollte Klarheit geschaffen werden.

2. Besetzung: Wie groß sollte das Gremium sein und wer sollte auf jeden Fall dabei sein?

- Beispiele für Akteur:innen: // Städtische Einrichtungen (z. B. Bibliothek) // Bildungseinrichtungen (z. B. Schulen, Kindertagesstätten) // Einrichtungen der außerschulischen Jugendarbeit, // Religionsgemeinschaften // Sozialverbände // Migrant:innenorganisationen // Vereine (z. B. Sport, freiwillige Feuerwehr) // Initiativen und Bündnisse // Arbeitgeber:innen (z. B. Unternehmen, IHK) // Landkreis (bei kreisangehörigen Städten und Kommunen) // Politik (z. B. Vertreter:innen der Fraktionen, Gesandte aus Ausschüssen, Bürgermeister:in) // Gremien (z. B. Ausländerbeirat, Inklusionsbeirat) // Vertreter:innen der Stadtverwaltung (z. B. Familienbüro, Gleichstellungsbeauftragte:r, Personalabteilung, Sozialamt, Ausländerbehörde),
- Bezüglich der Größe ist wichtig, dass die relevanten Perspektiven abgebildet sind. Falls das Gremium zu groß wird, können Unterstrukturen geschaffen werden.

3. Zeitlicher und örtlicher Rahmen: Wo, wie oft und wie lange finden Treffen statt?

- Der Ort sollte gut erreichbar, groß genug und barrierefrei sein. Ggf. können Akteur:innen mit der Bereitstellung von Räumlichkeiten rotieren,
- Die Treffen sollten von allen Beteiligten nicht zu viel Zeiteinsatz erfordern, sollten aber gleichzeitig Konstanz ermöglichen. So könnten Treffen beispielsweise eineinhalb bis zwei Stunden dauern und alle ein bis drei Monate stattfinden. Die Zeiten sollten so gewählt werden, dass auch ehrenamtlich engagierte Personen teilnehmen können.

4. Prozesse: Wer organisiert und moderiert die Treffen? Wie läuft ein Treffen ab?

- Bezüglich der Verantwortlichkeiten kann z. B. geklärt werden: Wer lädt ein, wer bereitet das Treffen vor, wer moderiert und protokolliert? Dies könnte das Vielfalts- und Integrationsbüro sein; Verantwortlichkeiten wie Moderation und Protokollierung könnten auch rotieren. Wer leitet die Sitzung (z. B. Bürgermeister:in)?
- Bezüglich des Ablaufs sollte geklärt werden: Läuft jedes Treffen gleich ab? Findet das Treffen nur im Plenum statt oder werden Gruppenarbeitsphasen integriert? Werden Schwerpunktthemen für einzelne Treffen vergeben? Wer kann Themen auf die Agenda setzen? Sollen alle Themen während des Treffens abschließend bearbeitet werden oder bedarf es einer Auslagerung in Arbeitsgruppen?

5. Struktur: Sollten zusätzliche Strukturen (z. B. Unterarbeitsgruppen) eingerichtet werden?

- Vorteile von zusätzlichen Strukturen sind: Unterarbeitsgruppen können bei großen Gremien zu einer Entlastung der Gremienarbeit führen. In den Unterarbeitsgruppen können themenspezifisch interessierte

Personen mitarbeiten. Häufig sind kleinere Gruppen arbeitsfähiger. Vorschläge aus den kleinen Gruppen können im Gesamtgremium eingebracht werden,

- Nachteile von zusätzlichen Strukturen sind: Die Komplexität der Organisation steigt und die Durchführung ist zeitintensiver.

6. Name: Wie soll das Gremium heißen?

- Im ersten Schritt kann überlegt werden, welches Format die Aufgaben des Gremiums am besten beschreibt. Beispiele: Netzwerk // Arbeitskreis // Arbeitsgruppe // Forum,
- Danach kann überlegt werden, welcher Begriff die Schwerpunktsetzung des Gremiums am besten beschreibt. Beispiele: Vielfalt // Integration // Teilhabe,
- Hieraus kann ein Name zusammengesetzt werden. Beispiele: Netzwerk Integration // Arbeitskreis Vielfalt // Forum Teilhabe,
- Bei der Namenswahl ist auch zu beachten, welche Begriffe in der jeweiligen Kommune schon „besetzt“ oder anderweitig konnotiert sind.

C. Beispiele aus hessischen Kommunen

Beispiel der Stadt Rodgau

Arbeitskreis „Vielfalt“

- **Größe:** ca. 20 Teilnehmende
- **Häufigkeit:** alle sechs Wochen ein Treffen à anderthalb Stunden
- **Struktur:** Zusätzlich zu einem Treffen im Gesamtplenum haben sich die Teilnehmenden Unterarbeitsgruppen zugeordnet, die sich nach Bedarf zwischen den Arbeitskreistreffen gesondert treffen. Die Arbeitsgruppen sind, angelehnt an die Handlungsfelder der kommunalen Integrations- und Vielfaltsstrategie, nach Zielgruppen strukturiert (z. B. „Senior:innen“, „Menschen mit Fluchtgeschichte“). Außerdem gibt es eine Arbeitsgruppe, die sich speziell mit dem Querschnittsthema „Öffentlichkeitsarbeit“ beschäftigt.

Beispiel der Gemeinde Büttelborn

Arbeitskreis „Inklusives Büttelborn“

- **Größe:** Fünf Teilnehmende mit Aussicht auf Erweiterung
- **Häufigkeit:** alle vier Wochen ein Treffen à eine Stunde
- **Struktur:** Aufgrund der überschaubaren Größe des Arbeitskreises werden die Themen aktuell im Rahmen der Treffen mit allen Beteiligten besprochen. Einzelne Aufgaben werden im Rahmen der Treffen verteilt und durch ein oder zwei Personen im Nachgang bearbeitet.
- **Sonstiges:** Der Arbeitskreis besteht ausschließlich aus divers zusammengesetzten verwaltungsinternen Akteuren. Sie kümmern sich gemeinsam um die Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie in der Gemeinde. Der Teilnehmendenkreis soll nach einer Schnittstellenklärung erweitert werden.

D. Möglicher Ablaufplan für ein Auftakttreffen

Uhrzeit	Inhalt
17:45	Ankommen mit Kaffee und Keksen, Vergabe der Namensschilder, informeller Austausch
18:00	Begrüßung <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch den:die Bürgermeister:in • Agenda des heutigen Treffens <p>Einordnung der Gremienbildung in den Gesamtprozess der Erstellung und Umsetzung der kommunalen Integrations- und Vielfaltsstrategie</p>
18:15	Kennenlernrunde <p>Vorstellung und Kennenlernen in wechselnden Gruppen, stehend im Raum verteilt, anhand von wechselnden Fragen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wer bin ich? 2. Welchen Bezug habe ich zum Thema Vielfalt? 3. Was erhoffe ich mir von diesem Gremium? 4. ...
18:35	Das Gremium <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung des Rahmens (Zielsetzung, Struktur, zeitlicher Rahmen usw.) durch die Verantwortlichen • Reflexionsphase in Murmelgruppen: Ideen und Wünsche für das Gremium <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Aufgaben, Zielsetzungen und Inhalte können wir uns für das Gremium vorstellen? 2. Welche Arbeitsweise finden wir passend (z. B. Länge, Häufigkeit, den Ablauf betreffend)? • Sammeln der Ergebnisse, ggf. kurze Diskussion • Hinweis, dass die Rückmeldungen mitgenommen werden und dass die Entscheidung von den Verantwortlichen getroffen wird
19:10	Das nächste Treffen <ul style="list-style-type: none"> • Ausblick auf den nächsten Termin • Stimmungsbild: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wer möchte sich beteiligen? (Handzeichen) 2. Fehlen Akteure in dieser Runde? (Pinnwand) 3. Ggf. Zuordnung zu Unterarbeitsgruppen/Handlungsfeldern (Pinnwand) • Ggf. Nachfrage: Was wäre den Anwesenden wichtig, damit sie sich beteiligen?
19:25	Abschluss <ul style="list-style-type: none"> • Hinweis auf das Protokoll • Danksagung, Verabschiedung
19:30	Offener Austausch <p>mit Snacks und Getränken o. ä.</p>



5.2.

Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Organisator:innen von Netzwerk- oder Gremientreffen wie Arbeitskreisen, Steuerungsgruppen o. ä., die ihre Veranstaltung (teilweise) digital durchführen möchten und damit bisher kaum oder wenig Erfahrung haben, oder sich darin weiter verbessern möchten.

Wo setzt das Werkzeug an?

In vielen Kommunen wird die Vielfalts- und Integrationsarbeit maßgeblich von Gremien wie Steuerungsgruppen, Arbeitskreisen o. ä. vorangetrieben. Ihre Arbeit wird bisher weitestgehend durch Präsenzveranstaltungen ermöglicht. Erfahrungen wie die Corona-Pandemie 2020, aber auch Überlegungen zum (Ressourcen-)Aufwand führen dazu, digitale Alternativen in Betracht zu ziehen.

Die geplante Veranstaltung mit ihrer Tagesordnung kann dabei nicht eins zu eins in den digitalen Raum übertragen werden. Stattdessen sollte auf Basis der Zielsetzung der Veranstaltung eine eigenständige Veranstaltung erstellt werden – und wie das im besten Fall aussieht, zeigt Ihnen dieses Werkzeug.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet ...

- Strukturierte Vorbereitung,
- Möglichst reibungslose und produktive Durchführung.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug liefert Tipps zur Umsetzung (Planung, Durchführung und Nachbereitung), eine Checkliste und einen exemplarischen Ablauf. Sie können die Materialien als Gesamtpaket nutzen – oder einzelne Tipps auswählen, um Ihre Veranstaltung Schritt für Schritt weiter zu verbessern.

Tipps zur Umsetzung

- Orientieren Sie sich bei der Konzeption und Durchführung digitaler Arbeitsgruppen an Ihrer Zielgruppe und passen Sie die hier aufgeführten Vorschläge an die Rahmenbedingungen an.
- Geben Sie sich im Anschluss an das digitale Treffen gegenseitig Rückmeldung. Was lief gut? Was bedarf Verbesserung? So können Sie von Mal zu Mal sicherer in der Organisation und Durchführung werden und die Teilnehmenden erleben sich als Mitgestalter:innen.
- Erlauben Sie sich Fehler: Fehler kommen vor. Im digitalen Raum wird nicht alles reibungslos laufen – genauso wenig wie im Präsenzformat. Gehen Sie offen damit um – Ihre Teilnehmenden werden verstehen, dass nicht immer alles glattläuft.

Anhang

- A. Tipps für die Durchführung digitaler Arbeitstreffen
- B. Checkliste für die Vor- und Nachbereitung digitaler Arbeitstreffen
- C. Beispielhafter Ablauf eines digitalen Arbeitstreffens

A. Tipps für die Durchführung digitaler Arbeitstreffen

Hier finden Sie ausführliche Tipps für die inhaltliche und methodische Durchführung digitaler Arbeitstreffen.

Klarheit durch Moderation schaffen

- 1. Rahmensetzung:** Stellen Sie zu Beginn der Veranstaltung kurz Technik und „Netiquette“ vor.
Dies kann beinhalten:
 - „Bitte schalten Sie Ihr Mikrofon aus. Ausnahmen sind eigene Wortbeiträge“,
 - Je nach Gruppengröße und Serverkapazität: „Bitte schalten Sie Ihre Kameras ein/aus. Bei Verbindungsproblemen schalten Sie Ihre Kamera in jedem Fall aus“,
 - „Wenden Sie sich bei technischen Fragen und Problemen an den technischen Support, Frau/Herr ..., z. B. per Chatnachricht oder per E-Mail oder per Telefon“,
 - „Wenn Sie eine Frage stellen möchten oder eine Anmerkung haben, melden Sie sich bitte, z. B. über die Meldefunktion oder indem Sie sich kurz im Chat zu Wort melden“.
- 2. Zielführende Moderation:** Achten Sie auf eine sehr strukturierte, deutliche Moderation, vermeiden Sie Stille und Unklarheiten. Erteilen Sie z. B. Leuten das Wort, fassen Sie Wortbeiträge nochmal zusammen und sprechen Sie die Teilnehmenden direkt an, da Augenkontakt mit einzelnen Teilnehmenden nicht möglich ist und es Teilnehmenden unter Umständen schwerer fällt, sich zu beteiligen. Weisen Sie, falls nötig, auf die Zeit hin und begrenzen Sie Redebeiträge auf z. B. eine Minute.
- 3. Beziehungsaufbau durch die Moderation:** Im digitalen Raum fällt es schwerer, Tiefgang zu erreichen und eine Vertrauensbeziehung aufzubauen. Gehen Sie als Moderation mit gutem Beispiel voran, indem Sie z. B.:
 - Selbst persönlicher werden als gewöhnlich,
 - Reflexionsfragen gezielt auswählen, sodass sie auch die emotionale Ebene ansprechen,
 - Emotionen und Beobachtungen versprachlichen, z. B. „Als Sie gesprochen haben, habe ich in vielen Kameras ein Nicken gesehen – es scheint vielen Personen so zu gehen, wie Ihnen“,
 - Falls passend das sogenannte „Webinar-Du“ anbieten.
- 4. Anmoderation von Gruppenphasen:** Moderieren Sie Gruppenphasen an und erklären Sie ...
 - Wie die Teilnehmenden hin und zurück gelangen,
 - Wie sich die Teilnehmenden selbst einer Gruppe zuordnen können oder ob die Gruppeneinteilung vorgegeben ist,
 - Wie viel Zeit für die Gruppenarbeitsphase eingeplant ist,
 - Ob die Teilnehmenden in den Gruppen Rollen vergeben sollen, z. B. Zeitwächter:in oder Protokollant:in,
 - Was die Teilnehmenden in der Gruppenphase besprechen sollen. Überlegen Sie, wie die Teilnehmenden in den Gruppenräumen die Fragen oder Arbeitsaufträge lesen können,
 - In welcher Form die Ergebnisse dokumentiert werden. Stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse nach Abschluss der Gruppenarbeitsphasen nicht verloren gehen, z. B. durch Kopieren der Mitschrift.

Aufmerksamkeit hochhalten

- 1. Pausen:** Beachten Sie, dass die Aufmerksamkeitsspanne von Teilnehmenden bei längeren Veranstaltungen schnell abnimmt. Planen Sie Ihre Veranstaltung kurz (z. B. 90-minütig) oder planen Sie regelmäßige Pausen ein (z. B. alle 90 Minuten eine 10- bis 15-minütige Pause).
- 2. Interaktion:** Eine weitere Daumenregel ist, etwa alle 7 Minuten etwas Interaktives einzuplanen. Das erhöht die Aufnahmefähigkeit der Teilnehmenden und verhindert, dass sie sich nebenbei mit anderen Dingen beschäftigen. Klassischerweise schaffen Sie aktive Beteiligung durch z. B. Reflexionsfragen, Umfragen, Breakout-Räume, Beteiligung im Chat (Antworten, Fragen...), Wortbeiträge, geteilte Notizen/Notizbereich, Whiteboard/Multiuserfunktion usw. Aber auch bei längeren Vorträgen sollten Interaktionen eingeplant werden. Beispiele für Interaktionen, die wenig Zeit kosten und in einen Vortrag integriert werden können sind:
 - „Es wurden mehrere Herausforderungen/Lösungen/... vorgestellt. Stimmen Sie in einer Umfrage ab: Welche davon beschäftigt Sie am meisten/welche finden Sie am passendsten?“ (Benötigte technische Funktion: Umfrage),
 - „Denken Sie einmal über diese Frage nach. Notieren Sie Ihre Antwort auf einem Zettel – Sie ist nur für Sie gedacht.“ (Benötigte technische Funktion: keine),
 - „Schreiben Sie in den Chat, welche Ideen Sie hierzu haben.“ (Benötigte technische Funktion: Chat),
 - „Auf dieser Folie sehen Sie eine Grafik, die eine Batterie zeigt. Markieren Sie mit Ihrem Mauszeiger, wie hoch Ihr Energielevel gerade ist. Ist Ihre Batterie voll, leer oder irgendwo dazwischen?“ (Benötigte technische Funktion: Whiteboard),
 - „Sammeln Sie in einer Minute so viele Ideen wie möglich.“ (Benötigte technische Funktion: Chat oder geteilte Notizen).
- 3. Visualisierung:** Bereiten Sie eine PowerPoint-Präsentation vor, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden durch Visualisierungen hochzuhalten. Außerdem dient die Präsentation als visuelle Unterstützung bei möglicherweise auftretenden Audioproblemen einzelner Teilnehmender. Sie können auch Videos einbinden oder Ihren Bildschirm teilen – testen Sie dies vorab.
- 4. Abwechslungsreiche Tools:** Stimmen Sie die technische Komplexität Ihrer Veranstaltung auf die Zielgruppe ab. Es gibt viele praktische Tools für die Zusammenarbeit in digitalen Veranstaltungen. Je nach Vorerfahrung und Offenheit der Zielgruppe erleichtern oder erschweren diese Tools die Zusammenarbeit (z. B. externe technische Lösungen für Umfragen oder virtuelle Whiteboards/Notizwände).
- 5. Wechsel des Arbeitssettings:** Überlegen Sie sich vorher: Welche Inhalte oder Fragestellungen sollten in der Gesamtgruppe bearbeitet werden? Was soll vertieft diskutiert werden (hier bieten sich Kleingruppen an)? Wer schreibt in den Kleingruppen mit? Benötigt es Moderator:innen für jede Kleingruppe? (Benötigte technische Funktion: Breakout-Rooms/Gruppenräume)

Einstieg und Abschluss sind das A&O

- Im digitalen Raum muss das Gefühl eines persönlichen Ankommens und eines Abschließens bewusst hergestellt werden. Füllen Sie die Veranstaltung deshalb nicht nur mit den eigentlichen Inhalten, sondern planen Sie auch einen Einstieg und einen Abschluss. Beispiele könnten sein:
- Einstieg: „Schreiben Sie Ihren Namen und Ihre Organisation in den Chat.“ (Benötigte technische Funktion: Chat),

- Einstieg: „Auf der Folie sehen Sie eine Deutschlandkarte. Zeichnen Sie mit Ihrem Mauszeiger ein, von wo Sie heute zugeschaltet sind.“ (Benötigte technische Funktion: Whiteboard),
- Einstieg: „Nehmen Sie an der Umfrage teil und lassen Sie uns wissen, ob Sie heute aus dem Homeoffice oder aus dem Büro teilnehmen.“ (Benötigte technische Funktion: Umfrage),
- Abschluss: „Schreiben Sie in den Chat: Was haben Sie heute mitgenommen? / Was ist Ihnen wichtig geworden? / Was ist Ihnen wichtig für den weiteren Prozess?“ (Benötigte technische Funktion: Chat),
- Abschluss: „Malen Sie auf dem Whiteboard ein Symbol zu der Frage: Mit welchem Gefühl gehe ich heute aus der Veranstaltung? / Was verbinde ich mit der Veranstaltung heute?“ (Benötigte technische Funktion: Whiteboard),
- Abschluss: „Geben Sie Feedback – nutzen Sie dazu Ihren Cursor, um sich auf dem Whiteboard auf den Skalen einzuordnen.“ (Benötigte technische Funktion: Whiteboard).

B. Checkliste für die Vor- und Nachbereitung digitaler Arbeitstreffen

Schritte	To Dos	Anmerkungen	✓
Konzeption	Detaillierter Ablaufplan ist erstellt		
	Zeit zum Ankommen im digitalen Raum ist eingeplant (ca. 15 Minuten)		
	Erläuterungen zur Technik und „Nettiquette“ sind vorbereitet		
	Persönlicher Einstieg und Abschluss sind vorbereitet		
	Ausreichend Pausen sind eingeplant		
	Material (z. B. PowerPoint-Präsentation) ist erstellt		
	Interaktionsphasen sind inhaltlich und technisch vorbereitet und Funktionen getestet (z. B. Whiteboard)		
Absprachen im Team	Rollen sind verteilt (Moderator:innen, Technischer Support, Protokollant:in, Inputgeber:innen)		
	Das Durchführungsteam hat den Ablaufplan gemeinsam besprochen und allen ist klar, wer wann was übernimmt		
Einladen der Teilnehmenden	Zugangsdaten sind an Teilnehmende verschickt		
	Leitfaden zur Nutzung des gewählten Mediums ist an Teilnehmende versendet		
	Ansprechperson für technische Fragen ist benannt		
	Technikcheck mit Teilnehmenden wurde durchgeführt (falls nötig)		
Nachbereitung	Alle relevanten Ergebnisse wurden gesichert vor Schließen des Raumes (z. B. öffentlicher Chat, Teilnahmeliste, Screenshots des Whiteboards etc.)		
	Ergebnisse der Veranstaltung wurden an Teilnehmer:innen versendet (z. B. als Protokoll, Dokumentation oder Mitschnitt)		
Sonstiges			

C. Beispielhafter Ablauf einer 90-minütigen digitalen Veranstaltung

Zeitpunkt	Inhalt	Details	Methode / Material
15 Min. vor Start	Öffnung des Raumes	<ul style="list-style-type: none"> • Einlass • Individuelle Technikchecks 	Plenum
Min. 0	Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung der Teilnehmenden (TN) 	Plenum, PPT
Min. 5	Leitlinien für den digitalen Raum	<ul style="list-style-type: none"> • Erläuterung der Leitlinien • Führung durch die Software (z. B. Chat, Aufbau, Handhebe-Funktion) • Hinweise zum Umgang mit technischen Schwierigkeiten, Verweis auf technischen Support 	Plenum, PPT
Min. 10	Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Zielsetzung der Veranstaltung • Vorstellung des Ablaufs bzw. der Tagesordnung 	Plenum, PPT
Min. 15	Check-In	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellungsrunde und Erstellung einer Teilnahmeliste durch Schreiben von Namen und Organisation in den Chat • Kurz-Umfrage zu festgelegten Fragen (zur Aktivierung der TN) 	Plenum, PPT, öffentlicher Chat, Umfrage
Min. 20	Thema I	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzvorstellung eines Sachverhalts/Information • Kurzfeedback im Chat 	Plenum, PPT, Chat
Min. 30	Thema II	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung eines Sachverhalts und von Entscheidungsoptionen • Moderation von Nachfragen und Anmerkungen • Durchführung einer Umfrage zur Entscheidung 	Plenum, PPT, öffentlicher Chat, Umfrage
Min. 45	Pause	<ul style="list-style-type: none"> • Bitten Sie die Teilnehmenden, die Pause abseits ihres Bildschirms zu verbringen. 	
Min. 50	Thema III und Gruppenphase	<ul style="list-style-type: none"> • Einleitung in das Thema • Einleitung und Erklärung der Arbeitsphase • Zuteilung der Teilnehmenden auf die Gruppen • Arbeit zu festgelegten Fragen (15 Minuten) • Mitschrift in geteilten Notizen • Sicherung der Mitschriften aus Gruppenräumen 	Breakout-Räume, geteilte Notizen
Min. 70	Ergebnisvorstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellen zentraler Ergebnisse im Plenum 	Plenum, geteilte Notizen
Min. 80	Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung der heutigen Ergebnisse • Information zu den nächsten Schritten 	Plenum
Min. 85	Check-Out	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktiver Check-Out bzw. Reflexion per Whiteboard-Funktion 	Plenum, PPT, Whiteboard
Min. 90	Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung und Schließen des Raumes 	Plenum, PPT



5.3.

Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Integrationsbeauftragte oder andere Personen, die Teamsitzungen, Steuerungs- oder Arbeitsgruppen, Gremien oder auch größerer Veranstaltungen organisieren, leiten und/oder moderieren.

Wo setzt das Werkzeug an?

Um in Gremien wirkungsvoll arbeiten zu können, bedarf es einer gelungenen Organisation und Moderation. Der:Die Moderator:in bereitet die Veranstaltung vor, führt in die Thematik ein und lenkt den Prozess, mit dem Ziel, wirkungsvolle Arbeit zu ermöglichen. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, insbesondere wenn Moderator:innen zusätzlich auch inhaltlich teilnehmen wollen und so zwischen mehreren Rollen wechseln.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet...

- Lösungsansätze für typische Herausforderungen während verschiedener Moderationsphasen,
- Tipps und Tricks für eine gelungene Onlinemoderation,
- Eine Checkliste zur Vorbereitung auf (erste) Onlinemoderationen.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug...

- bietet Hilfestellungen für die Moderation kleiner Treffen bis hin zu Großgruppenveranstaltungen,
- dient der Vorbereitung von Moderationen, kann aber auch zur Reflexion genutzt werden. Eine Reflexion ist besonders zu empfehlen, nachdem während der Moderation besonderen Herausforderungen erlebt wurden.

Tipps zur Umsetzung

- Vor Beginn jeder Veranstaltung sollten die Ziele festgelegt und kommuniziert werden.
- Wird eine Veranstaltung oder ein Treffen, das ursprünglich vor Ort geplant war, in den digitalen Raum verlegt, so verändern sich wesentliche Rahmenbedingungen. Helfen kann dabei die Checkliste für das digitale Moderieren im Anhang.

Anhang

- A. Moderationsprinzipien und Veranstaltungsphasen
- B. Tipps zur Umsetzung: Lösungsideen für spezifische Herausforderungen
- C. Erfolgsfaktoren und Dos and Don'ts der digitalen Moderation

A. Moderationsprinzipien und Veranstaltungsphasen

Zur Vorbereitung auf eine Moderation können sich Moderator:innen in Ihrer Rolle selbst stärken, indem Sie sich mit wesentlichen Moderationsprinzipien beschäftigen. Das hilft nicht nur bei der bewussten Wahrnehmung der eigenen Rolle, sondern auch dabei, die eigene Rolle ggf. während der Moderation gegenüber den übrigen Anwesenden zu erklären – und ermöglicht damit ein bewusstes und sichtbares Wechseln zwischen der Rolle der Moderator:in und der einer:eines Teilnehmenden.

Die Strategie als Rahmenwerk

Allparteilichkeit

Identifiziert sich mit den Anliegen und Erwartungen aller am System Beteiligten und vermittelt zwischen ihnen.

Objektivität

Hat den Gruppenprozess im Blick und beurteilt danach, was zu tun ist.

Souveränität

Strahlt Sicherheit aus und tritt empathisch, offen und wertschätzend auf.

Kompetenz

Ist sicher in den angewendeten Methoden und kann diese flexibel einsetzen

Ergebnisorientierung

Bestärkt die Gruppe, Maßnahmen effizient und zielführend zu entwickeln.

Veranstaltungsphasen

B:

Brainstormen/sammeln, mit dem Ziel/der Absicht möglichst viele verschiedene Stimmen und Ideen zu hören

I:

Informieren, mit dem Ziele/der Absicht etwas bekannt zu machen

E:

Entscheiden/priorisieren, mit dem Ziel/der Absicht am Ende ein klares Ergebnis festhalten zu können

R:

Reflektieren/diskutieren, mit dem Ziel/der Absicht am Ende mehrere oder neue Argumente oder Ideen identifiziert, aber auch verschiedene Stimmen dazu gehört zu haben ohne notwendigerweise ein klares Ergebnis zu erreichen.

B. Tipps zur Umsetzung: Lösungsideen für spezifische Herausforderungen

Fehlende Energie und Beteiligung

- Ursache identifizieren (beobachten oder erfragen),
- Erklären, ob es gerade um B, I, E oder R geht (warum braucht es gerade Beteiligung),
- Wahrheit der Situation aussprechen,
- Arbeitsformat anpassen (z. B. Gruppen vs. Plenum),
- Rollen/Verantwortlichkeiten an TN übergeben,
- TN in die Gestaltung von Veranstaltungen mit einbeziehen für mehr Relevanz der Inhalte,
- Agendapunkt ggf. vorzeitig schließen.

Umgang mit Vielsprecher:innen

- Bekannten Vielsprecher:innen vorab eine Rolle geben (z. B. Zeitwächter:in, Protokollant:in),
- Zeitbegrenzungen, ggf. sichtbarer Timer,
- Klaren Rahmen stecken: „in einem Satz“, „im Chat“, „in Gruppenräumen“,
- Unterbrechen: Durch Körpersprache und „mh/ah“ vorwarnen, Namen verwenden, kurze Wertschätzung, Frage wiederholen oder zum eigentlichen Thema zurücklenken,
- Im Raum: Aufstehen, präsenter werden, auf Person zu bewegen.

Umgang mit Hierarchien

- Rollenklarheit: Besprechen, in welcher Rolle und wann hochrangige Vertreter:innen teilnehmen & Transparenz darüber schaffen,
- Schulterchluss: Vorher als Verbündete gewinnen, gemeinsame Ziele besprechen,
- Respekt und Wertschätzung (z. B. „können Sie sich vorstellen, mit Ihrer Erfahrung erstmal zuzuhören und danach Feedback zu geben?“),
- Aus B, I, E oder R ableiten, ob ranghohe Entscheider:innen z. B. vorweg (R) oder abschließend (E) unbedingt gehört werden sollten,
- Erwartungsmanagement: Kann heute eine Entscheidung getroffen werden oder wird sie im Nachhinein durch Entscheider:innen, ein Gremium o. ä. getroffen?

Doppelrolle (gleichzeitig Moderator:in und inhaltlich Teilnehmende:r)

- Kolleg:in/Mitarbeiter:in/zweite Person zur Veranstaltung mitbringen, die stellvertretend für den:die Moderator:in inhaltlich beitragen kann,
- Für Entlastung durch Dritte sorgen (Zeitwächter:in, Protokollant:in),
- Doppelrolle zu Beginn transparent machen,
- Phasenweise Rollen wechseln und sprachlich kennzeichnen: „Ich schlüpfe kurz aus meiner Moderationsrolle und möchte aus Sicht der Verwaltung sagen“,
- Als Moderator:in vorne stehen, als TN im Stuhlkreis sitzen.

C. Erfolgsfaktoren und Dos and Don'ts der digitalen Moderation

Vorbereitung ist die halbe Miete

- Vorher Technik-Test durchführen, insbesondere mit Referent:innen,
- Teilnehmenden Informationen für technische und inhaltliche Vorbereitung zukommen lassen,
- Präsentation / Tischvorlage vorbereiten,
- Entscheidungen, Konzepte, Vorlagen usw. vorbereiten lassen.

Struktur, Struktur, Struktur

- Detaillierten Regieplan erstellen,
- Rollenklarheit schaffen,
- Check-In und Check-Out machen,
- Klare Einleitung zu Ablauf, Zielsetzungen und technischen Leitlinien geben,
- Dokumentation bedenken.

Zeit	Inhalt	Methode & Material
09:00	Begrüßung	PPT-Startfolie
...

„Bewusst“ moderieren

- Keine Sprechpausen (außer angekündigte),
- Gegenseitig „den Ball zuspieren“,
- Bereits vorher klare Anweisungen und Arbeitsaufträge geben,
- Als Moderator:in Kontrolle behalten (z. B. „Melden und Drannehmen“),
- Gruppendynamik beobachten und benennen.

Aufmerksamkeit durch Interaktion

- Inputs kurzhalten,
- Regelmäßige Interaktionen einplanen (z. B. Chat, Umfragen, Whiteboard),
- Breakout-Sessions durchführen (Kleingruppen),
- (Visuelle) Signale der Zustimmung/Ablehnung einfordern,
- „Reallife“ nutzen (z. B. Einzelreflexion auf Papier).

Eine Pause ist eine Pause ist eine Pause!

- Genügend Pausen einplanen,
- Pausen nicht zum Arbeiten nutzen,
- Zu bildschirmfreien Pausen ermutigen,
- Vorschläge für bewegte Pausen machen.

Dos and Don'ts der digitalen Moderation

Technische Ausstattung

- Externen Monitor nutzen, Screensplitting,
- Kamera auf Augenhöhe,
- Gesicht ausgeleuchtet,
- Einheitlicher, heller Hintergrund, keine Lichtquelle im Hintergrund,
- Gutes Mikro (ggf. Kopfhörer), das Hintergrundgeräusche ausblendet.

Stimme und Sprache

- Betonung zentraler Wörter und Aussagen, Mimik verstärken,
- Emotionen einbauen, Tonlage und Geschwindigkeit variieren,
- Klar und deutlich sprechen,
- Sprechpausen ankündigen,
- Nicht ablesen, auch wenn Notizen direkt auf dem Bildschirm sind
- Klare Aussagen und Aufforderungen formulieren.



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Personen, die Projekte, Aktionen und Maßnahmen zur Erreichung eines übergeordneten Ziels entwickeln möchten.

Wo setzt das Werkzeug an?

Aktivitäten zur Unterstützung kommunaler Vielfalt bedürfen Planung. Die SWOT-Analyse hilft dabei, die in der Vielfalts- und Integrationstrategie entwickelten Ziele zu verfolgen und Herausforderungen anzugehen, indem Stärken und Schwächen der Organisation sowie Chancen und Herausforderungen der Umwelt identifiziert werden. Auf Basis der Ergebnisse werden Maßnahmen entwickelt, welche die Stärken und Chancen optimal nutzen sowie die Schwächen abfedern und Herausforderungen bewältigen.

Was bietet das Werkzeug?

Der Leitfaden zur Durchführung einer SWOT-Analyse bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Identifikation von internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Herausforderungen. So liefert er eine Grundlage für die Erarbeitung von Maßnahmen zur Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie. Eine SWOT-Analyse kann zu verschiedenen Zeitpunkten der Projektplanung und Durchführung eingesetzt werden. Der Fokus in diesem Leitfaden liegt auf der Entwicklung von konkreten Maßnahmen.

Kurzbeschreibung

Der Leitfaden umfasst die Schritte:

- Vorbereitung (Sachverhalt festlegen),
- Durchführung (Bearbeitung der Vier-Felder-Matrix),
- Auswertung (Nutzung der Stärken und Chancen zur Bewältigung von Herausforderungen und Kompensation von Schwächen).

0

Tipps zur Umsetzung

- Sie können die SWOT-Analyse für sich oder in einer Gruppe durchführen. Wenn mehrere Personen mitwirken, profitiert die SWOT-Analyse von der Vielfalt an Informationen und Perspektiven.
- Sie können die der SWOT-Analyse zugrunde liegende Vier-Felder-Tafel auf einer großen Flipchart aufzeichnen, mit Moderationskarten vorstrukturieren oder digital anfertigen, beispielsweise mit mural.co, miro.com oder Google Docs.

Anhang

- A. Leitfaden zur Durchführung

A. Leitfaden zur Durchführung einer SWOT-Analyse

Vorbereitung

1. Sachverhalt festlegen

Das übergeordnete Ziel, das es zu erreichen gilt (z. B. ‚Umsetzung eines Teilaspekts der Vielfalts- und Integrationsstrategie‘ oder ‚Neu-Ausrichtung der Rolle des Büros für Integration und Vielfalt‘), wird vorab bestimmt.

2. Vier-Felder-Matrix erstellen

Die vier Dimensionen der SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) werden auf einem Flipchart, Metaplankarten oder digital als Vier-Felder-Tafel abgebildet.

Interne Analyse (Blick auf unsere Organisation, unsere Mitarbeitende, unsere Kompetenzen und Aktivitäten)	Stärken (Strengths) Was läuft gut bei uns? Worauf sind wir stolz? Was gibt uns Energie? Wo liegen unsere Kompetenzen? 	Schwächen (Weaknesses) Welche Fähigkeiten sind geringer ausgeprägt? Welche Bereiche sind schlecht ausgestattet? Was fehlt uns? Worauf liegt kein Fokus?/Was geht im Alltag unter? 
Externe Analyse (Blick auf Entwicklungen, rechtliche gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen, Kooperationspartner, Zielgruppe und Wettbewerber)	Chancen (Opportunities) Welche Entwicklungen und Veränderungen in der Umwelt können uns Vorteile bringen? Wo liegen Chancen versteckt? 	Risiken (Threats) Welche Veränderungen in der Umwelt könnten uns schaden? Womit müssen wir rechnen? 

Durchführung

3. Dimensionen diskutieren

Sammeln Sie allein oder in der Gruppe Faktoren für die jeweiligen Felder. Konzentrieren Sie sich dabei auf den Sachverhalt, den Sie zu Beginn festgelegt haben. Zur Anleitung der Informationssammlung können die aufgeführten Leitfragen genutzt werden.

So können Sie typische Stolperfallen einer SWOT-Analyse vermeiden:

- Benennen Sie Schwächen als Schwächen! Oft tendieren wir dazu, Schwächen als Entwicklungschancen zu formulieren.
- Trennen Sie deutlich zwischen interner und externer Analyse. Die interne Analyse betrifft Aspekte Ihrer Organisation. Die externe Analyse betrifft Aspekte Ihrer Umwelt, die durch Sie (normalerweise) nicht beeinflussbar sind.

4. Ergebnisse gewichten

Welche Faktoren sind am relevantesten? Gewichten Sie die Ergebnisse pro Feld mit Punkten oder bringen Sie die Ergebnisse in eine Rangfolge. Bei Bedarf können Sie die Faktoren reduzieren. Nutzen Sie nur die wichtigsten Faktoren für den nächsten Schritt „Auswertung“ – sonst wird es schnell zu komplex.

Auswertung

5. Maßnahmen ableiten

Bringen Sie die Ergebnisse der einzelnen Felder in ein Verhältnis miteinander, um geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung abzuleiten. Dabei können Ihnen folgende Leitfragen behilflich sein.

	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	<p>SO: Stärken-Chancen-Kombination </p> <p>Welche unserer Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können wir Stärken nutzen, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?</p>	<p>WO: Schwächen-Chancen-Kombination </p> <p>Welche unserer Schwächen verhindern die Nutzung von Chancen? Welche Schwächen können wir mit vertretbarem Aufwand beseitigen oder ausgleichen, um „Chancen nutzen zu können“?</p>
Risiken (Threats)	<p>ST: Stärken-Risiken-Kombination </p> <p>Welche Risiken können wir mit welchen Stärken begegnen? Wie können wir vorhandene Stärken einsetzen, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden oder ihren Effekt abzuschwächen?</p>	<p>WT: Schwächen-Risiken-Kombination </p> <p>Welche unserer Schwächen tragen dazu bei, dass Risiken für uns besonders schwerwiegend sind? Wie können wir verhindern, dass unsere Schwächen nicht zu Bedrohung werden?</p>

6. Werkzeuge zur Stärkung der Netzwerkarbeit

6.1. Erstellung einer Stakeholder-Landkarte im Rahmen der Netzwerkarbeit



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Personen, welche ihre Netzwerkarbeit strategisch voranbringen möchten,
- Personen, die bestehende Allianzen verstärken oder neue Netzwerke knüpfen möchten.

Wo setzt das Werkzeug an?

Kommunale Vielfaltsarbeit ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Sie gelingt am besten, wenn sie von einem starken Netzwerk getragen wird. Um Netzwerkarbeit gestalten zu können, ist es nötig, ein klares Bild des Netzwerkes zu haben. Eine Möglichkeit dies zu tun, ist die Stakeholder-Landkarte.

Was bietet das Werkzeug?

Der Leitfaden zur Erstellung einer Stakeholder-Landkarte bietet...

- eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Identifikation von Schlüsselpersonen und ihren Beziehungen,
- eine Grundlage für die Erarbeitung von Kommunikationsstrategien mit Schlüsselpersonen.

Kurzbeschreibung

Der Leitfaden umfasst die Schritte Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung zur Erstellung einer Stakeholder-Landkarte¹

Tipps zur Umsetzung

- Sie können die Stakeholder-Landkarte für sich oder in einer Gruppe durchführen. Mehrere Personen einzubeziehen, birgt den Vorteil, dass mehr Wissen und Perspektiven in die Stakeholder-Landkarte einfließen können.
- Sie können die Stakeholder-Landkarte auf einer großen Flipchart aufzeichnen oder digital anfertigen, z. B. mit mural.co, miro.com oder Google Docs. Ein digitales Format bietet den Vorteil, dass sich die Landkarte später leichter überarbeiten lässt.

Anhang

- A. Leitfaden zur Erstellung einer Stakeholder-Landkarte

¹ Neben dem englischen Begriff Stakeholder-Mapping existiert auch der deutsche Begriff Projektumfeldanalyse. Beide Begriffe bedeuten dasselbe wie "Erstellung einer Stakeholder-Landkarte".

A. Leitfaden zur Erstellung einer Stakeholder-Landkarte

Die Stakeholder-Landkarte ist eine einfach umsetzbare Methode, mit der Beziehungen zwischen Schlüsselpersonen visualisiert und analysiert werden können. Als Schlüsselpersonen gelten alle Personen oder Personengruppen, die mit dem zu bearbeitenden Sachverhalt in einer bedeutsamen Weise verknüpft sind. Die Stakeholder-Landkarte gibt Aufschluss darüber, welche Allianzen vorliegen, wo Konflikte entstehen könnten und welche Kommunikationsstrategien verfolgt werden sollten.

Ablauf

Eine Stakeholder-Landkarte kann von einer Person allein oder von mehreren Personen gemeinsam erstellt werden. Die ersten beiden Bestandteile (Sachverhalt und Kategorien) sollten im Vorfeld vorbereitet werden. Die Identifizierung und Kategorisierung der Schlüsselpersonen erfolgen, ebenso wie die Bestimmung der verschiedenen Beziehungen, bei der Erstellung der Stakeholder-Landkarte.

1. Vorbereitung:

a. Sachverhalt festlegen

Das Thema/der Kontext (z. B. Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie), wird in der Mitte der Stakeholder-Landkarte notiert.

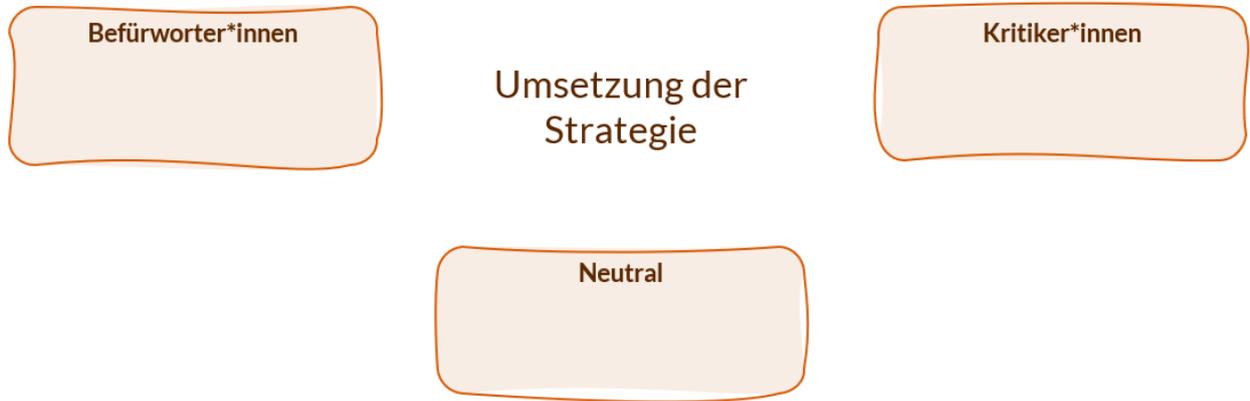
The slide is titled "Stakeholder Mapping" in a large, bold, brown font. In the top right corner, there are logos for "HESSEN" (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration), the "Europäische Union" (European Union), and "Europa fördert Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds" (IMAP). Below these logos, it says "Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations-, und Integrationsfonds kofinanziert." In the center of the slide, the text "Umsetzung der Strategie" is written in a large, bold, brown font. In the bottom left corner, there is a small box containing the text "I. Vorbereitung: 1. Sachverhalt festlegen". In the bottom left corner of the slide, the number "19" is visible, and in the bottom right corner, the text "Change & Culture" is visible.

b. Kategorien von Schlüsselpersonen identifizieren

Um den Sachverhalt herum werden Rechtecke angeordnet, wobei jedes Rechteck für eine Kategorie von Schlüsselpersonen steht. In der Regel wird zwischen Befürworter:in, Neutral und Gegner:in unterschieden. Weitere mögliche Kategorien können auf Basis von Organisationen (z. B. Rolle oder Funktion) oder Lage (z. B. Stadtteil) erstellt werden.

Stakeholder Mapping

- I. Vorbereitung:
- 2. Kategorien von Schlüsselpersonen identifizieren



20

Change & Culture

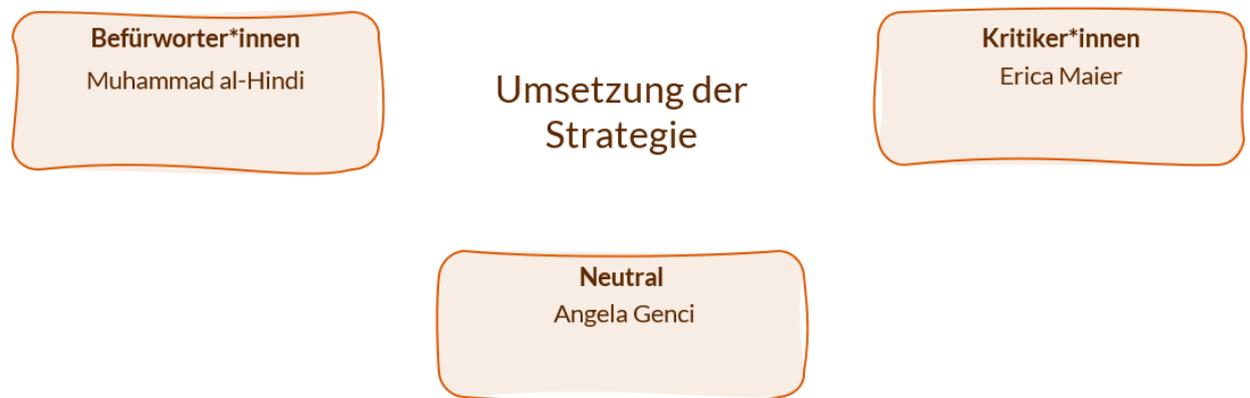
2. Durchführung

a. Schlüsselpersonen identifizieren und zuordnen

Die wichtigsten Schlüsselpersonen werden identifiziert und anhand ihrer Aussagen und Verhaltensweisen in die Rechtecke mit den entsprechenden Kategorien sortiert. Dabei sollten die Schlüsselpersonen bei ihrem konkreten Namen genannt werden.

Stakeholder Mapping

- II. Durchführung:
- 3. Schlüsselpersonen identifizieren und zuordnen



21

Change & Culture

Da es sich bei der Kategorisierung der Schlüsselpersonen um subjektive Momenteinschätzungen handelt, sollten Akteure im Zweifelsfall in das neutrale Rechteck eingeordnet werden. Die Schlüsselpersonen können zudem mit weiteren Informationen versehen werden, z. B. hinsichtlich ihrer Rolle, ihres Einflusses oder ihrer Motivation.

b. Beziehungen darstellen

Die Beziehungen zwischen den Schlüsselpersonen untereinander sowie zum Sachverhalt werden dargestellt. Alle Schlüsselpersonen sollten in Bezug zum Sachverhalt stehen. Es müssen jedoch nicht alle Schlüsselpersonen miteinander in Beziehung stehen.

Es werden zwei Arten von Beziehungen unterschieden:

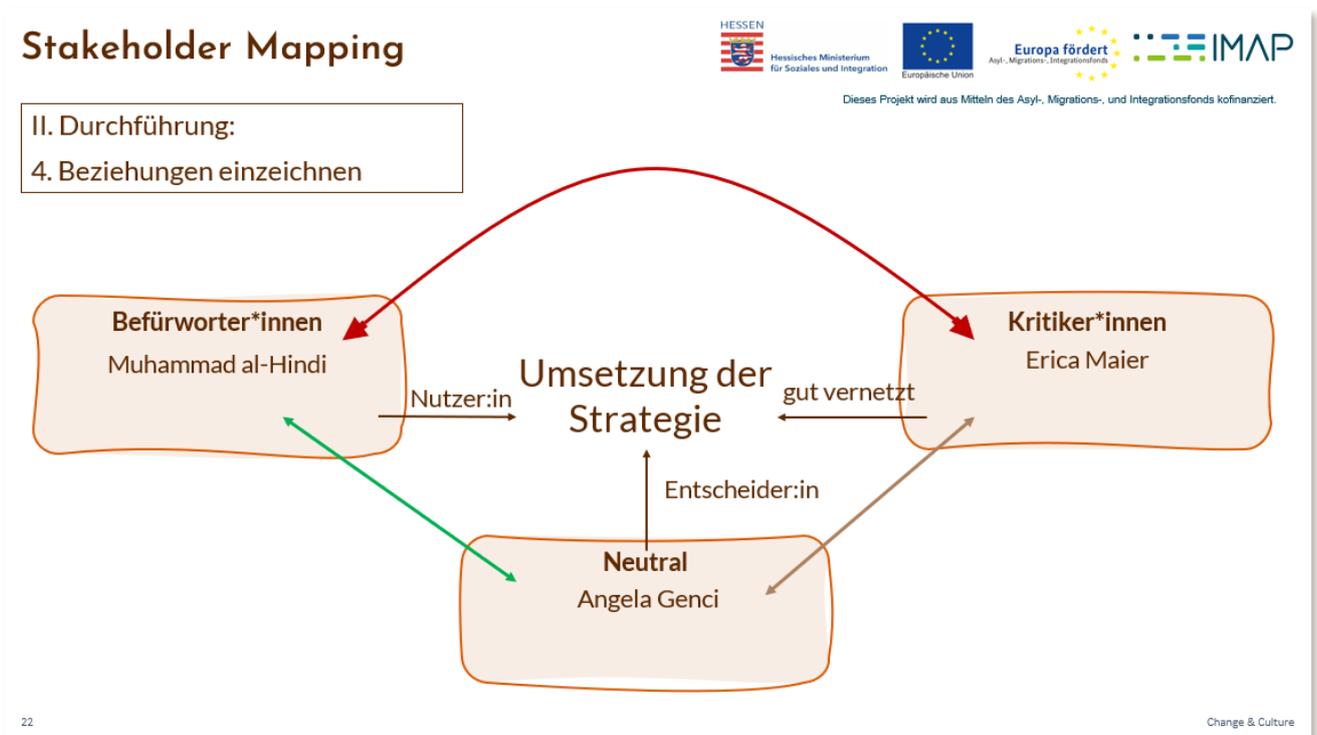
- Beziehung einer Schlüsselperson zum Sachverhalt: einseitige Pfeile,
- Beziehung von Schlüsselpersonen untereinander: ein- oder doppelseitige Pfeile.

Mit der Breite der Pfeile kann die Quantität von Beziehungen abgebildet werden:

- Dünne Pfeile: schwach ausgeprägte Beziehung (z. B. selten, oberflächlich, unverbindlich),
- mittlere Pfeile: mittelmäßig ausgeprägte Beziehungen (z. B. regelmäßig, respektvoll, wiederkehrend),
- Dicke Pfeile: stark ausgeprägte Beziehungen (z. B. häufig, intensiv, verbindlich).

Mit unterschiedlichen Farben kann die Qualität von Beziehungen abgebildet werden:

- Grüne Pfeile: positive Beziehung (z. B. optimal, freundlich),
- Graue Pfeile: neutrale Beziehung (z. B. indifferent, teilnahmslos),
- Rote Pfeile: negative Beziehung (z. B. konfliktbeladen, schwierig).



Da es sich bei den Beziehungen der Schlüsselpersonen um subjektive Momenteinschätzungen handelt, sollten nur Pfeile eingezeichnet werden, wenn auch tatsächlich klare Anhaltspunkte vorliegen. Die Beziehungen können darüber hinaus mit weiteren Informationen angereichert werden, z. B. im Hinblick auf das Vertrauen, Ausstattung, Nutzer:innen oder Entscheider:innen.

3. Auswertung

a. Kommunikationsstrategien festlegen

An der Landkarte können Sie nun Ihre zukünftige Kommunikation ausrichten. Zu wem sollten Sie wann und auf welche Weise das Gespräch suchen? Welche Ziele möchten Sie in der Kommunikation mit den verschiedenen Schlüsselpersonen verfolgen?

b. Stakeholder-Landkarte regelmäßig aktualisieren

Die Stakeholder-Landkarte sollte aktualisiert werden, sobald die Schlüsselpersonen besser bekannt sind und darüber hinaus in regelmäßigen Abständen, um neu hinzukommende und wegfallende Schlüsselpersonen oder sich verändernde Beziehungen zu berücksichtigen.



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Personen, die für die Koordination von Ehrenamtlichen zuständig sind.

Wo setzt das Werkzeug an?

Häufig wird Vielfalts- und Integrationsarbeit in Kommunen neben dem Hauptamt auch von einer Vielzahl an ehrenamtlichen Akteuren vorangetrieben. Dies können engagierte Einzelpersonen sein oder in einem Verein organisierte Gruppen. Gleichzeitig bestehen oft die Herausforderungen. Hierzu gehören z. B.:

- Unterbesetzung des Hauptamtes und deshalb bei ehrenamtlichen Personen das Gefühl eines „Abladens“ von Aufgaben bei Ehrenamtlichen,
- Unklare Aufgaben- und Rollenverteilung und unklare Erwartungen an ehrenamtliche Strukturen
- Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamt,
- Hohe Fluktuation der ehrenamtlich Engagierten, sei es aufgrund der genannten weiteren Herausforderungen oder wegen beruflicher oder privater Umorientierung.

Insbesondere bei der letzten Herausforderung – Fluktuation – setzt das Werkzeug an.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet Anregungen und Tipps zur Motivation und Bindung von Ehrenamtlichen.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug stellt häufig genutzte Modelle aus dem Bereich der Motivations- und Bindungsforschung und -praxis vor und gibt damit verbunden konkrete Hilfestellungen für die eigene Praxis.

Tipps zur Umsetzung

- Verankern Sie die Koordination von Ehrenamtlichen als festen Aufgabenbestandteil in der Verwaltung, ggf. durch Schaffung einer (Teil-)Stelle für Ehrenamtskoordination.

Anhang

- A. Modelle zur Motivation von Ehrenamtlichen
- B. Erfolgsfaktoren und Instrumente zur Bindung von Ehrenamtlichen

A. Modelle zur Motivation von Ehrenamtlichen

AMP-Modell nach Dan Pink

Das AMP-Modell beantwortet die folgende Frage: Was motiviert Menschen – in diesem Fall Ehrenamtliche? Hierbei wird zwischen intrinsischen und extrinsischen Motivatoren unterschieden:

- *Extrinsischen Faktoren:* z. B. Aufwandsentschädigung oder Mehrwert für den Lebenslauf,
- *Intrinsische Faktoren:* drei *motivationale* Gründe für das Engagement von Ehrenamtlichen: Selbststeuerung, Perfektionierung und Sinnerfüllung.

Es existieren folgende Möglichkeiten zur Steigerung der intrinsischen Motivation:

Autonomy (Selbststeuerung): Das Bedürfnis, Arbeit selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu steuern.

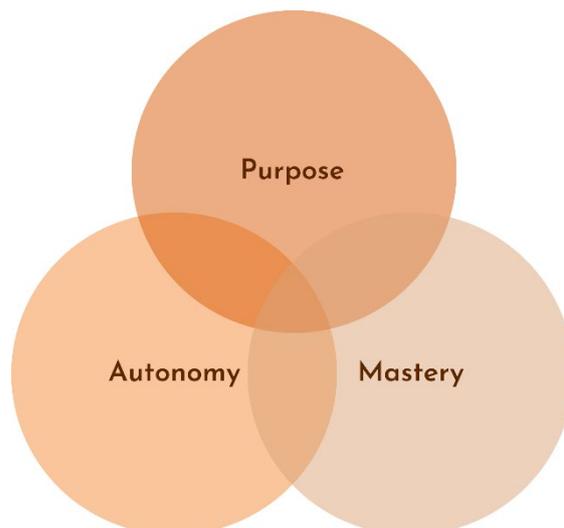
- Möglichst viel Entscheidungsspielraum in Bezug auf die eigenen Aufgaben geben,
- Meinungen von Ehrenamtlichen einholen und diese in Entscheidungen einbeziehen.

Mastery (Perfektionierung): Das Bedürfnis, selbstwirksame Kompetenzen zu perfektionieren.

- Ehrenamtliche als Expert:innen um Rat fragen und wertschätzen,
- Nachfragen, ob bezüglich der individuellen Weiterentwicklung Gesprächsbedarf besteht,
- Herausfordernde Aufgaben geben (in Absprache),
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten vermitteln.

Purpose (Sinnerfüllung): Das Bedürfnis, einen höheren Zweck zu verfolgen.

- Regelmäßige Kommunikation der gemeinsamen Vision und der Ziele (Organisations-, Projekt- und Aufgabenebene),
- Auf individuelle Interessen und Motivatoren eingehen.



AMP-Modell nach Dan Pink

Moving Motivators nach Jürgen Appelo

Die 10 „Moving Motivators“ fassen zusammen, warum Menschen in einer Organisation motiviert arbeiten und somit zu Wandel beitragen. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren bei Menschen kann unterschiedlich sein. Umso hilfreicher ist es, im Gespräch herauszufinden, was die jeweilige Person motiviert.

<p>Anerkennung </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>	<p>Wissbegierde </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>	<p>Freiheit </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>
<p>Status </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>	<p>Sinnerfüllung </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>	<p>Ehre </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>
<p>Ordnung </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>	<p>Perfektionierung </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>	<p>Einfluss </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>
<p>Verbundenheit </p> <p>„Die Menschen um mich herum schätzen, was ich tue und wer ich bin.“</p>		

„10 Moving Motivators“ nach Jürgen Appelo

B. Erfolgsfaktoren und Instrumente zur Bindung von Ehrenamtlichen

Erfolgsfaktoren

- ✓ Persönliche Beziehungen,
- ✓ Identifikation mit gemeinsamen Zielen und Werten,
- ✓ Wir-Gefühl,
- ✓ Klar definierte Aufgaben,
- ✓ Attraktive und passende Aufgaben,
- ✓ Ausstattung mit Material und Räumen,
- ✓ Funktionierende Kommunikation und Informationsflüsse,
- ✓ Wertschätzung und Anerkennung.

Instrumente

- ✓ Offizielles Ausweisen von Ehrenamtlichen (z. B. über eine Liste auf der Homepage),
- ✓ Teilen von Erfolgen (z. B. über Social Media),
- ✓ Ehrung, Danksagung oder Auszeichnung von langem oder besonderem Engagement,
- ✓ Schaffung von Raum für Austausch (z. B. offene Treffen, Sprechstunden, Stammtisch, gemeinsames Schwarzes Brett, Befragungen),
- ✓ Vermittlung von Informationen (z. B. über Newsletter, Homepage, Schwarzes Brett),
- ✓ Glückwunschkarte zum Geburtstag oder Jubiläum als Ehrenamtliche:r,
- ✓ Fest/feierliche Zusammenkunft (z. B. jährlich),
- ✓ Fortbildungen, Zertifikatsübergaben.



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Verantwortliche für die Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie,
- Verwaltungsmitarbeitende, die im Rahmen der Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie Politiker:innen systematisch einbeziehen möchten.

Wo setzt das Werkzeug an?

Viele Politiker:innen haben ein Interesse daran, sich für Vielfalt und Integration in ihrer Kommune einzusetzen. Mit der Unterstützung von kommunalen Entscheidungsträger:innen lässt sich die Vielfalts- und Integrationsstrategie in Ihrer Kommune einfacher verfolgen. Aufgrund zeitlicher und inhaltlicher Restriktionen ist es jedoch nicht immer einfach, Politiker:innen in die Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie einzubinden. Dieses Werkzeug führt Mittel und Wege auf, wie die Einbindung von Politiker:innen in die Vorhaben und Maßnahmen zur Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie erfolgreich geschehen kann.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug zur Einbindung von Politiker:innen...

- bietet eine Argumentationsgrundlage für die Einbindung von Politiker:innen,
- benennt zentrale Herausforderungen, die mit der Einbindung von Politiker:innen verbunden sind,
- bietet eine Entscheidungshilfe, wann die Einbindung von Politiker:innen sinnvoll ist,
- zeigt Wege auf, über die Politiker:innen eingebunden werden können,
- gibt dahingehend Tipps, was bei der Einbindung von Politiker:innen bedacht werden sollte.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug zur Einbindung von Politiker:innen zeigt zunächst die Relevanz der Einbindung von Politiker:innen auf und beschreibt daraufhin die zeitlichen und thematischen Restriktionen von Politiker:innen. Es gibt Hinweise darauf, wann Politiker:innen optimalerweise eingebunden werden sollten und welche Möglichkeiten es dabei gibt. Abschließend werden Tipps gegeben, wie Politiker:innen überzeugt werden können, sich einzubringen und wie es gelingen kann, politische Neutralität zu wahren.

Tipps zur Umsetzung

- Kombinieren Sie direkte und indirekte Kontaktmöglichkeiten sowie punktuelle und kontinuierliche Einbindungsmöglichkeiten sinnvoll.
- Stellen Sie Relevanz und Nutzen für die Politiker:innen deutlich heraus.
- Kommunizieren Sie Ihre Ziele und Ihre Erwartungen an die Mitwirkung der Politiker:innen deutlich.
- Binden Sie Politiker:innen möglichst aller Fraktionen ein.

Anhang

- A. Leitfaden zur Einbindung von Politiker:innen

A. Leitfaden zur Einbindung von Politiker:innen

Warum Politiker:innen eingebunden werden sollten

Vorhaben im Bereich Vielfalt und Integration sind einfacher umzusetzen, wenn Politiker:innen eingebunden sind. Zum einen kann auf die Ressourcen der Politiker:innen zurückgegriffen werden. So verfügen Politiker:innen über Informationen, wie z. B. Daten, haben Kontakte sowie Zugang zu öffentlichen Räumen, die für die Vielfalts- und Integrationsarbeit genutzt werden können. Zum anderen können die Aktivitäten im Bereich Vielfalt und Integration durch die Einbindung an Legitimation gewinnen. Werden Politiker:innen als Fürsprecher:innen für die Vorhaben gewonnen, erreichen sie eine breitere Öffentlichkeit, was die Akzeptanz für Vielfalt und Integration in der kommunalen Gesellschaft steigern kann. Zudem müssen Maßnahmen oftmals formell von der Stadtführung beschlossen werden. Politiker:innen können dabei helfen, Mehrheiten für die Durchführung konkreter Vielfalts- und Integrationsmaßnahmen zu organisieren.

Herausforderungen bei der Einbindung von Politiker:innen

Politiker:innen sind wegen ihres vollen Terminkalenders und zahlreichen Verpflichtungen in der Regel erheblichen Zeitrestriktionen ausgesetzt. Darüber hinaus beschäftigen sich Politiker:innen mit einer Vielzahl an wichtigen Themen, die mit dem Vielfalts- und Integrationsbereich in Konkurrenz stehen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich nicht entmutigen lassen und Durchhaltevermögen an den Tag zu legen, wenn Politiker:innen eingebunden werden sollen.

Wann Politiker:innen eingebunden werden sollten

Aufgrund der hohen Relevanz der Einbindung von Politiker:innen und den Herausforderungen, die damit verbunden sind, ist es wichtig, Politiker:innen bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt einzubinden. Gleichzeitig ist eine Einbindung von Politiker:innen erst sinnvoll, wenn Ziele und Herangehensweisen definiert sind, um Politiker:innen mit einer fachlich fundierten Argumentation überzeugen zu können.

Wege zur Einbindung von Politiker:innen

Politiker:innen können im direkten und indirekten Kontakt sowie punktuell oder kontinuierlich eingebunden werden. Es ist sinnvoll, die Kontaktmöglichkeiten zu kombinieren und ggf. aufeinander aufzubauen, indem z. B. zunächst punktuell in den direkten Kontakt getreten wird und anschließend der direkte oder indirekte Kontakt kontinuierlich gehalten wird.

Für eine Einbindung von Politiker:innen im direkten Kontakt bieten sich Treffen mit Fraktionsmitgliedern in persönlichen Terminen oder der Besuch von Bürger:innensprechstunden an. Auch Bürger:innenanhörungen, Fach- und Wahlkampfveranstaltungen sowie andere öffentliche politische Veranstaltungen können genutzt werden, um mit Politiker:innen in Kontakt zu treten und sie für die eigene Sache zu gewinnen. Darüber hinaus können Politiker:innen in Ausschüssen und im Gemeinderat bzw. der Stadtverordnetenversammlung über die eigenen Vorhaben informiert werden.

Findet die Arbeit im Bereich Vielfalt und Integration in einem Gremium, Netzwerk oder einer Arbeitsgruppe statt, können Politiker:innen für Vorträge, Grußworte angefragt werden oder zu für einzelne Politiker:innen relevanten Themen eingeladen werden.

Ist der Erstkontakt zu Politiker:innen geschehen, können sie in die regelmäßige Kommunikation des Gremiums, Netzwerks, der Arbeitsgruppe o. ä. einbezogen werden, welche(s) sich um die Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie kümmert. Neben der Einladung als Gremienmitglied können Politiker:innen beispielsweise in den Verteiler aufgenommen werden und es können Beschlüsse, Protokolle oder Newsletter an sie weitergeleitet werden.

Tipps zur Einbindung von Politiker:innen

Aufgrund der zeitlichen Restriktionen und der konkurrierenden Themen, denen Politiker:innen ausgesetzt sind, ist es wichtig, dass klar kommuniziert wird...

- welches Ziel verfolgt wird,
- welche Herangehensweise vorgesehen ist,
- welche Relevanz und welcher Nutzen für die Politiker:innen bestehen,
- welcher Beitrag von Politiker:innen erwartet wird: Sollen sie zu einem frühen Zeitpunkt über mögliche Vorhaben informiert werden, beratend zur Seite stehen oder mitwirken?
- zu welchen Terminen die Zeit der Politiker:innen benötigt wird.

Um die politische Neutralität des Gremiums, Netzwerks oder der Arbeitsgruppe zu gewährleisten, ist es wichtig, Politiker:innen möglichst aller Fraktionen zu gewinnen. Hierbei ist es besonders sinnvoll, Politiker:innen anzusprechen, die sich mit dem Thema Vielfalt und Integration oder verwandten Themen beschäftigen bzw. öffentlich dafür einstehen, wie z. B. Familie oder Bildung. Auch ein persönlicher Bezug von Politiker:innen zu einem der Themen, z. B. aufgrund der eigenen Familiengeschichte, kann die Erfolgchancen erhöhen.



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Personen, die bei der Erstellung und/oder Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie federführend sind,
- Personen, die mit der Planung und Umsetzung von integrativen und vielfaltsstärkenden Maßnahmen in der eigenen Kommune betraut sind.

Wo setzt das Werkzeug an?

Sich ganzheitlich für Vielfalt in der eigenen Kommune einzusetzen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Nicht zuletzt, weil Vielfalt mehrdimensional und damit sehr komplex ist. Häufig wird deshalb in der praktischen Arbeit vor Ort nur eine der Vielfaltsdimensionen – z. B. die Herkunft im Bereich der Integrationsarbeit – in den Blick genommen. Modelle vereinfachen die Komplexität und ermöglichen einen systematischen Fokus auf die einzelnen Vielfaltsdimensionen und ihr Zusammenspiel.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug ...

- stärkt Ihren ganzheitlichen Blick auf die Vielfalt in Ihrer Kommune,
- ermöglicht eine systematische Reflexion von Zielen und Maßnahmen und ihrer Auswirkungen auf verschiedene Lebensrealitäten.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug kann in der Planungsphase, aber auch in der Umsetzungsphase von Maßnahmen und Strategien genutzt werden. Es besteht aus einer kurzen Einführung zum Modell „4 Layers of Diversity“ von Gardenswartz und Rowe sowie aus Leitfragen, mithilfe derer Sie Ihre Zielgruppe, eigene Ressourcen, Ziele und Maßnahmen vor dem Hintergrund des Modells reflektieren und prüfen können.

Tipps zur Umsetzung

- Ziel des Vielfalts-Checks ist es nicht, möglichst viele Vielfaltsdimensionen „abzuhaken“. Es geht darum zu reflektieren, ob Ihr Vorhaben auf die Vielfalt Ihrer Zielgruppe(n) abgestimmt ist.
- Es bietet sich anfangs an, nicht direkt alle vier Ebenen in die Reflexion einzubeziehen, sondern mit Ebene zwei zu beginnen.
- Passen Sie die Leitfragen gerne an Ihren eigenen Kontext an.
- Wie Sie Ihre Antworten auf die Reflexionsfragen festhalten, ist Ihnen überlassen. Sie können z. B. die Vielfaltsdimensionen direkt im Modell farbig markieren, ein eigenes Schaubild entwerfen oder sich Notizen machen.

Anhang

- A. Einführung zum Modell „Four Layers of Diversity“ von Gardenswartz und Rowe
- B. Leitfragen zur Reflexion von Zielen und Maßnahmen

A. "Four Layers of Diversity" nach Gardenswartz & Rowe

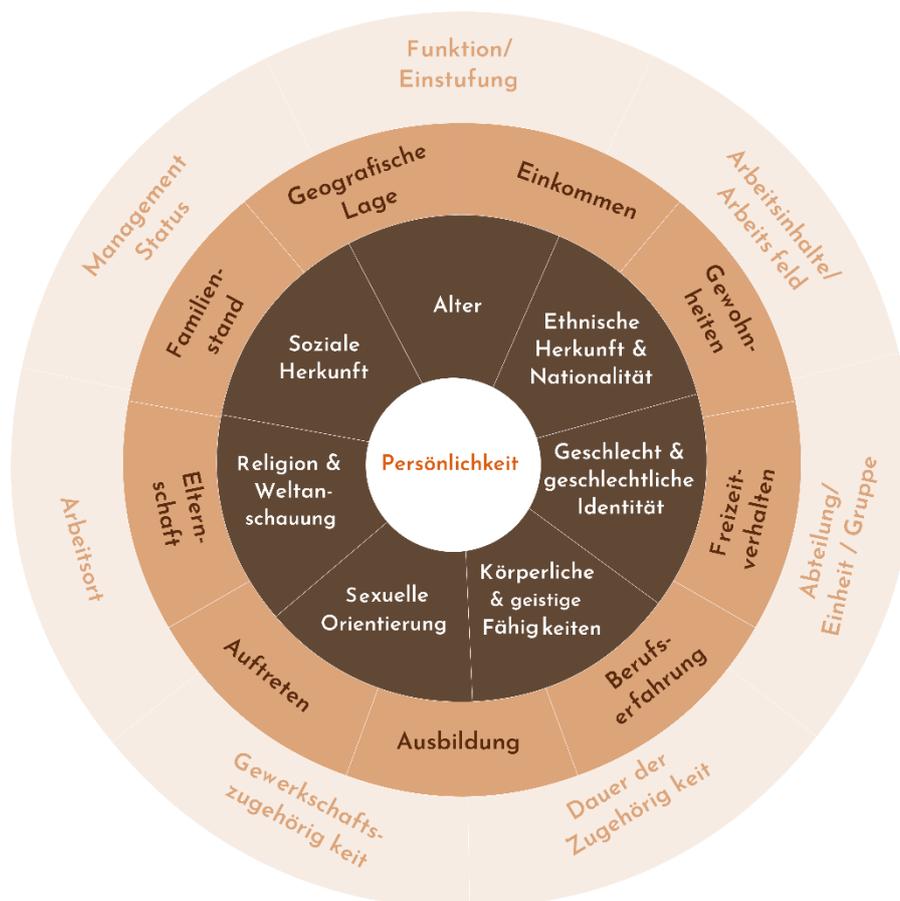
Wer beginnt, sich mit der Vielfalt von Menschen zu beschäftigen, merkt bald, wie vielschichtig Vielfalt ist. Nicht nur das Alter, die Herkunft oder das Geschlecht beeinflussen, welchen Gruppen sich Menschen zugehörig fühlen, auch der Wohnort, der Bildungsweg oder der Familienstatus haben Einfluss darauf welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede die Mitglieder eine Gesellschaft prägen. Wie lassen sich all diese Vielfaltsdimensionen bei der eigenen Arbeit in den Blick nehmen – beispielweise bei der Planung von teilhabefördernden Maßnahmen? Ein bekanntes Modell, das den systematischen Umgang mit Differenzierungsmerkmalen und Gruppenzugehörigkeiten erleichtert, ist das Modell der „Four Layers of Diversity“ – also der vier Schichten von Vielfalt – von Lee Gardenswartz & Anita Rowe². Es entstand aus dem Arbeitskontext heraus und ordnet die Vielfaltsdimensionen entsprechend ihrer Veränderbarkeit auf vier Ebenen an.

Ebene 1: Individuelle Persönlichkeit

Ebene 2: Die inneren Dimensionen sind größtenteils angeboren und nicht so einfach veränderbar – z. B. Alter, Ethnizität, Geschlecht.

Ebene 3: Die äußeren Dimensionen sind veränderbar, aber stark beeinflusst von der inneren Dimension – z. B. wo wohne ich, studiere ich, bin ich verheiratet.

Ebene 4: Die organisationalen Dimensionen sind ebenfalls veränderbar. Sie beziehen sich auf den Arbeitskontext – z. B. in welchen Jobs arbeite ich, wo arbeite ich, wie lange arbeite ich dort schon.



„Four Layers of Diversity“ Gardenswartz und Rowe

² Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). Managing diversity a complete desk reference and planning guide. New York.: McGraw-Hill

B. Leitfragen zur Reflexion

Reflexion der Zielgruppe

- Welche Vielfaltsdimensionen sind bei der Arbeit mit meinen/unseren Zielgruppen wichtig? Warum?
- In welchen Vielfaltsdimensionen gibt es besonders viel Diversität? Wo ähneln sich die Menschen meiner/unserer Zielgruppe(n)?

Reflexion des Teams/der eigenen Fähigkeiten

- Welche Vielfaltsdimensionen vereine ich/vereint mein Team? Wo sind wir uns ähnlich? Wo nicht?
- Zu welchen Vielfaltsdimensionen habe ich/hat mein Team Wissen und Handlungskompetenz? Zu welchen Vielfaltsdimensionen benötige ich/benötigt mein Team zusätzliches Wissen?
- Welche Auswirkungen haben meine Identität und mein Wissen auf meine Arbeit/Welche Auswirkungen haben unsere Teamzusammensetzung und unser Wissen auf unsere Arbeit?

Reflexion der Ziele

- Ist das Ziel inhaltlich so gesetzt, dass es allen relevanten Vielfaltsdimensionen gerecht wird?
- Ist das Ziel sprachlich so formuliert, dass es alle Menschen einschließt, die von dem Ziel betroffen sind?
- Wenn ich mir die Gesamtheit der Ziele anschauen, welche Vielfaltsdimensionen werden in den Zielen bereits wertschätzend beachtet? Welche Vielfaltsdimensionen wurden bisher noch nicht bedacht? Spiegelt das die Vielfaltsdimensionen meiner/unserer Zielgruppe(n) wider?

Reflexion der Maßnahmen

- Welche Menschen werden bisher von der Maßnahme erreicht? Welche Gemeinsamkeiten haben sie? Was unterscheidet sie voneinander? Warum erreiche ich/erreichen wir gerade diese Menschen?
- Welche Gemeinsamkeiten haben die Menschen, die ich/wir erreichen möchten? Was unterscheidet sie voneinander? Wie kann die Maßnahme dieser Vielfalt gerecht werden?
- Wenn ich mir/wir uns die Gesamtheit der Maßnahmen anschau/e/n, welche Vielfaltsdimensionen werden in den Maßnahmen bereits wertschätzend beachtet? Welche Vielfaltsdimensionen wurden bisher noch nicht bedacht? Spiegelt das die Vielfaltsdimensionen meiner/unserer Zielgruppe(n) wider?
- Welche Auswirkungen hat die Maßnahme auf Menschen der unterschiedlichen Vielfaltsdimensionen? Sind alle diese Auswirkungen wünschenswert? Wer profitiert mehr, wer weniger von der Maßnahme?

7. Werkzeuge zur Stärkung von Akteuren der Vielfalts- und Integrationsarbeit

7.1. Kommunenübergreifende Tandems zur Umsetzung der Strategie



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Kommunen und Personen, die eine Vielfalts- und Integrationstrategie umsetzen (möchten).

Wo setzt das Werkzeug an?

Der bilaterale Austausch zwischen Personen verschiedener Kommunen mit ähnlichen Verantwortungsgebieten ist ein zeiteffizienter und fruchtbarer Weg, Impulse für die eigene Situation zu erhalten und voneinander zu lernen. Selbstverständlich hat jede Kommune ihre spezifischen Bedarfe, Strukturen und Prozesse. Dennoch stehen Personen, die für die Umsetzung der Vielfalts- und Integrationstrategie zuständig sind, häufig vor ähnlichen Herausforderungen und profitieren von einem Erfahrungsaustausch.

Was bietet das Werkzeug?

Dieses Werkzeug bietet Anregungen für regelmäßigen Austausch von Erfahrungen und Ideen, gegenseitige Unterstützung und Motivation sowie die Gestaltung lösungsorientierter Gespräche.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug besteht aus Leitfäden für die Ausgestaltung der Tandem-Gespräche sowie aus Reflexionsmaterialien. Die Materialien sollen als Richtungsweiser dienen und die Tandems dabei unterstützen, einen für beide Tandempartner:innen passenden Rahmen zu setzen und sich die „richtigen“ Fragen zu stellen.

Tipps zur Umsetzung

- Überlegen Sie bei der Auswahl von Tandempartner:innen, ob Sie sich eine Person wünschen, die Sie bereits gut kennen oder ob Sie jemanden anfragen möchten, der:die mit sehr frischer und unvoreingenommener Perspektive auf Ihre Situation blickt.
- Vertrauen ist die wichtigste Grundlage für die Tandem-Gespräche. Arbeiten Sie aktiv daran und treffen Sie vorab eine Vereinbarung, dass die Gespräche vertraulich behandelt werden. Gleichzeitig sollte natürlich jede:r überlegen, was er:sie erzählen darf (aufgrund der Rolle) und möchte,

Anhang

- A. Leitfaden Erstgespräch
- B. Reflexionsbogen „Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationstrategie“
- C. Reflexionsbogen „Meine Energie“
- D. Reflexionsbogen „Meine Rolle im Umsetzungsprozess“
- E. Das Neun-Felder-Modell nach Kuhlmann/Rieforth
- F. Systemische Fragetechnik

A. Leitfaden Erstgespräch

Im ersten Gespräch sollten möglichst folgende Aspekte behandelt und schriftlich festgehalten werden:

- Persönliches Kennenlernen (falls noch nicht (gut) bekannt), z. B.
 - Mein Werdegang, meine Motivation,
 - Meine Rolle bei der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationstrategie.

- Erwartungen und Ziele des Tandems, z. B.
 - Was wollen wir erreichen, welche Anliegen haben wir?
 - Wobei können wir uns unterstützen?
 - Welche Themen oder Fragen stehen bei uns im Mittelpunkt?
 - Was erwarten wir voneinander (zuhören, beraten, Erfahrungen teilen, einander kritisch hinterfragen, bestärken, ...)?
 - Was ist uns in Bezug auf unsere Kommunikation wichtig?

- Grundsätze und Rahmen, z. B.
 - Wie lange soll dieses Tandem bestehen – erst einmal unbegrenzt oder nehmen wir uns z. B. ein halbes Jahr gemeinsam vor?
 - Wie oft treffen wir uns?
 - Wie treffen wir uns (digital oder vor Ort)?

- Ablauf und Inhalte, z. B.
 - Bereitet jemand die Treffen vor bzw. nutzen wir eine Struktur oder besprechen wir uns spontan?
 - Nehmen wir uns für Treffen bestimmte Themen/Schwerpunkte vor, um uns zu fokussieren?
 - Soll jedes Treffen die Anliegen von beiden Tandempartner:innen einbeziehen oder wechseln wir uns ab? Wie stellen wir genug und gleich viel Zeit für jede:n sicher?

- Vereinbarung, dass alles Besprochene vertraulich ist

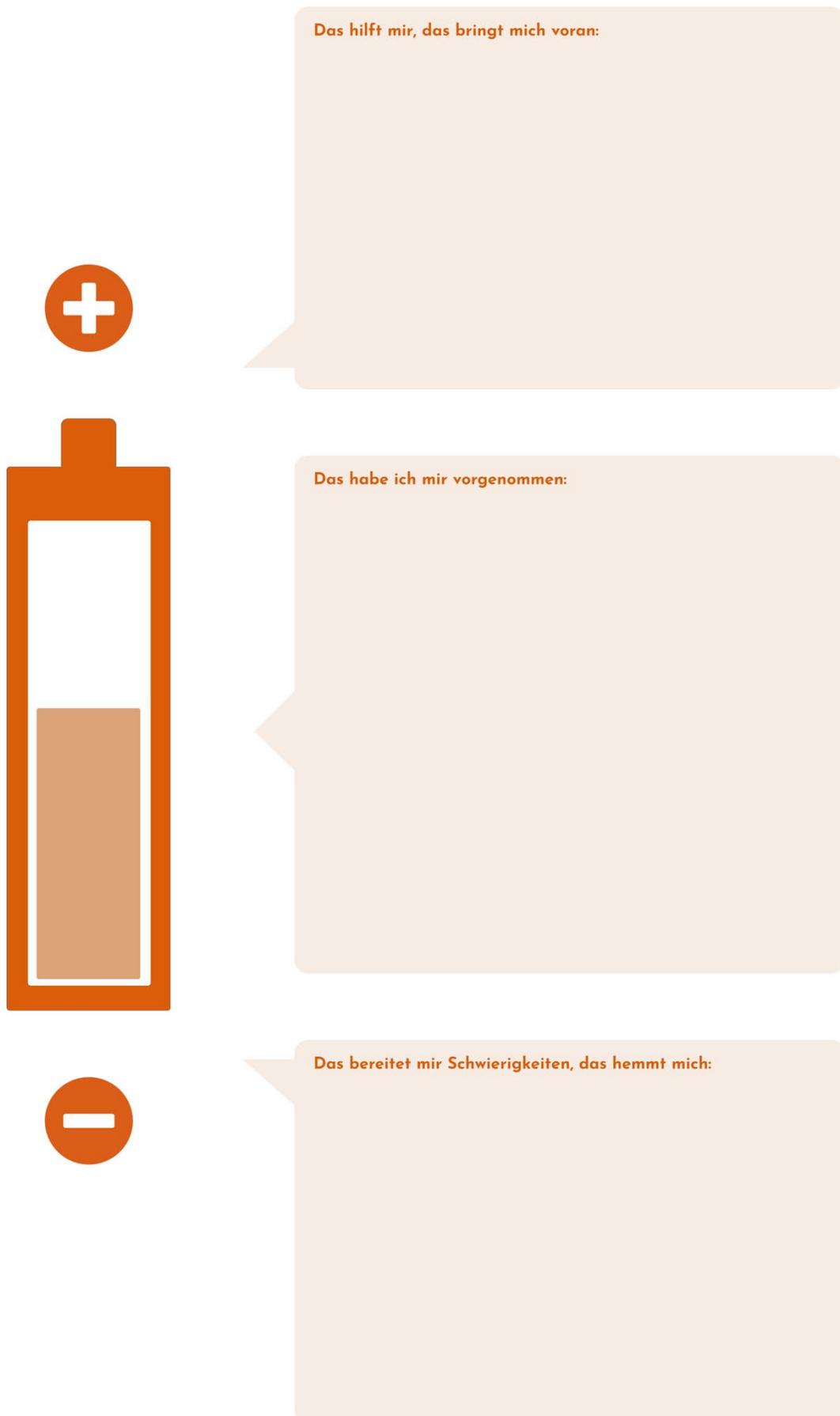
- Vereinbarung, dass das gemeinsame Vorgehen regelmäßig reflektiert wird. Es sollte jederzeit möglich sein, etwas zu ändern, das Tandem auszusetzen/abzubrechen, anders auszurichten usw.

B. Reflexion der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie

Folgende Fragen sollen Ihnen dabei helfen, die Umsetzung der Strategie in Ihrer Kommune zu reflektieren:

1. Welche Gedanken und Gefühle kommen mir zuerst in den Sinn, wenn ich an die Strategie denke?
2. Wie definiere ich meine Rolle bei der Umsetzung der Strategie? Hat sich die Rolle im Laufe der Zeit verändert? Warum?
3. Wie würde ich den jetzigen Stand der Umsetzung zusammenfassen? Was sind Meilensteine, die mir in Erinnerung geblieben sind und warum?
4. Wie zufrieden bin ich mit dem jetzigen Stand der Umsetzung?
5. Wie empfinde ich die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren im Rahmen der Umsetzung? Was funktioniert gut? Was funktioniert noch nicht so gut? Warum?
6. Welche Herausforderungen erschweren die Umsetzung der Strategie in meiner Kommune? Welchen Herausforderungen sehe ich mich persönlich gegenüber bei der Umsetzung?
7. Was hilft bei der Umsetzung der Strategie in meiner Kommune? Welche Stärken und Ressourcen kommen bereits zum Einsatz? Welche ungenutzten Stärken und Ressourcen sehe ich bei anderen und bei mir?
8. Wo sehe ich den Umsetzungsprozess in einem Monat/in einem Jahr/in fünf Jahren?
9. Was sind drei konkrete Schritte, die ich mir bis zum nächsten Gespräch im Kontext der Umsetzung der Strategie mitnehme?

C. Reflexionsbogen „Meine Energie“



Das hilft mir, das bringt mich voran:

Das habe ich mir vorgenommen:

Das bereitet mir Schwierigkeiten, das hemmt mich:

D. Reflexionsbogen „Meine Rolle im Umsetzungsprozess“

1. Wie sehe ich meine Rolle? Wie sehen sie andere bzw. wie könnten andere sie sehen?

2. Welche Aufgaben kann ich mir für mich vorstellen? Womit fühle ich mich wohl?

3. Was würde mir in meiner Rolle noch helfen? Woher kann ich das bekommen? Wen brauche ich dafür?

E. Das Neun-Felder-Modell nach Kuhlmann und Rieforth

Wann ist es nützlich?

Es kann sein, dass Ihr:e Tandempartner:in ein Problem hat, bei dem er:sie nicht mehr weiterkommt. Im Gespräch möchten Sie gemeinsam Lösungen finden. Das Neun-Felder-Modell hilft Ihnen, das Gespräch durch systematische Fragen zu führen.

Was steckt dahinter?

Für die Begründer des Modells liegt hinter jeder Situation, welche von einer Person als problematisch erachtet wird, ein (verborgener) Wunsch dieser Person. Diesen Wunsch gilt es zunächst sichtbar zu machen, sodass danach mit Blick auf die Ressourcen eine Lösung erarbeitet werden kann, sprich eine Möglichkeit den Wunsch zu erfüllen.

Wie wird es angewendet?

Die fragende Person führt die:den Problemsteller:in Schritt für Schritt durch das Modell:

- Zuerst wird die Problemebene in der Gegenwart, der Vergangenheit und der Zukunft betrachtet,
- Danach wird die Wunschebene in den drei Zeitdimensionen in den Blick genommen,
- Abschließend werden die Ressourcen angeschaut und konkrete Handlungsschritte formuliert.

Wunschebene	Kennen Sie bereits Situationen, in denen es genauso war, wie sie es sich wünschen?	Was sollte aus Ihrer Sicht anders sein (Interessen, Bedürfnis)?	Was bedeutet es für Sie, wenn Sie den Wunsch erfüllt hätten?	2
Ressourcenebene	Wie sind Sie bisher mit einem solchen Problem umgegangen - was haben Sie getan?	Was wäre für Sie jetzt hilfreich? Was wollen Sie heute dafür tun?	Wie wollen Sie das auch in Zukunft sicherstellen - und was wollen Sie dafür tun?	3
Problemebene	Wie lange besteht das Problem bereits? Wie ist die „Geschichte“ des Problems?	Was genau erleben Sie momentan als Problem?	Wie wird sie das Problem aus Ihrer Sicht entwickeln?	1
	Gestern	Heute	Morgen	

F. Systemische Fragetechniken

Systemische Fragen können dabei helfen, einen Sachverhalt aus einer anderen Perspektive zu betrachten und das Gegenüber zum Nachdenken anzuregen. So können neue Möglichkeiten und Ideen entstehen und vorhandene Denkblockaden gelöst werden.

Anwendungsbereiche und Grundhaltung

- Gewohnte Kommunikationsmuster durchbrechen,
- Perspektivwechsel ermöglichen,
- Festgefahrene Gesprächssituationen oder Denkmuster beim Gegenüber auflösen,
- Von der Problem- zur Lösungsorientierung wechseln,
- Achtsam Fragen formulieren,
- Neugier als Grundhaltung und offen für das Ergebnis sein.

Fragearten

Zirkuläre Fragen: Perspektive wechseln und neue Ideen entwickeln

- „Stellen Sie sich vor, ich würde mit Ihrem:r Teamkolleg:in/direkten Vorgesetzten sprechen. Was würde er:sie mir zu dieser Situation sagen?“,
- „Warum könnte Ihr:e Gesprächspartner:in so reagiert haben? Was hat ihn:sie ggf. bewegt oder motiviert?“.

Skalierende Fragen: Komplexität reduzieren und Verständlichkeit verbessern

- „Auf einer Skala von 1 (weit weg) und 10 (sehr nah dran), wie weit sind Sie vom beschriebenen Idealzustand entfernt? Was brauchen Sie, um die Lücke zu schließen?“

Hypothetische Fragen: Problemlösung ermöglichen, indem über Hindernisse hinweggeschaut wird

- „Wenn es nur nach Ihnen ginge, Zeit, Geld oder Hierarchien keine Rolle spielen würden: Wie sähe Ihre Organisation/Ihr Arbeitsalltag dann aus?“,
- „Hätten Sie eine Idee, wie Sie es angehen würden, wenn Zeit keine Rolle spielen würde?“.

Wunderfrage: Neue Möglichkeiten und Ideen entwickeln und Lösungsenergie erzeugen

- „Angenommen, über Nacht geschieht ein Wunder und Ihr Problem ist gelöst – was ist dann anders? Woran merken Sie, dass das Problem gelöst ist? Woran merken es andere?“

Lösungsorientierte Fragen/Verbesserungsfragen: Entwickeln direkter Lösungsvorschläge

- „Wer oder was würde Ihnen in dieser Situation denn helfen? Wie?“

Bewältigungsfragen: Ressourcen aktivieren und auf Kompetenzen besinnen

- „Was hat Ihnen bislang ermöglicht, die Situation auszuhalten? Welche Eigenschaften helfen Ihnen dabei?“,

- „Wann war die Situation schon einmal besser als jetzt? Was haben Sie damals (anders) gemacht?“.

Verschlimmerungsfragen/paradoxe Fragen: Entwickeln von Lösungen

- „Was müsste passieren, damit die Situation noch schlimmer wird?“,
- „Was können Sie tun, um die Zustimmung nicht zu erreichen?“.

7.2. Erkundung des Einflussbereichs von Arbeitsgruppen und Multiplikator:innen



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- An engagierte Einzelpersonen und Gruppen, die die Wirkung ihrer (ehren- oder hauptamtlichen) Arbeit vergrößern wollen.

Wo setzt das Werkzeug an?

Nach der Diskussion eines Themas wird häufig festgestellt, dass an bestimmten Herausforderungen nichts geändert werden kann. Mit dieser Übung wird Bewusstsein geschaffen, welche Einflusskreise wir wirklich haben. Daraufhin kann neu fokussiert und einander bei Überlegungen geholfen werden, wie wir möglichst weitreichend wirken können.

Was bietet das Werkzeug?

Mithilfe der Übung können Sie ...

- Ihren direkten und indirekten Einflussbereich überblicken und besprechen,
- Individuelle Fähigkeiten, Dynamiken, Rollen und Wirkungsweisen reflektieren,
- Unterstützungsbedarfe ermitteln,
- Wirkungsziele für die Zukunft setzen.

Die Übung kann individuell oder als Gruppe durchgeführt werden. Für einen aktiven Austausch sollten jedoch mindestens zwei, aber nicht mehr als 20 Personen anwesend sein. Mit der Übung können Rückblicke (z. B. bei einem Reflexionstreffen) gestaltet und die Zukunft (z. B. Erhöhung der Reichweite anstehender Projekte) geplant werden.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug besteht aus einem Durchführungsleitfaden, einer Anleitung zum *Freewrite*³, und einem Arbeitsblatt zur Visualisierung des Einflussbereiches.

Tipps zur Umsetzung

- Am besten funktioniert der *Freewrite*, wenn er durch eine Person vorgelesen wird, die selbst nicht bei der Übung mitmacht.
- Die Übung kann sowohl in Präsenz als auch digital durchgeführt werden.

Anhang

- A. Ablaufplan
- B. Anleitung *Freewrite*
- C. Arbeitsblatt zur Visualisierung des Einflussbereichs

³ Ein *Freewrite* ist eine kreative Methode des Schreibens, bei der fließende Gedankenströme auf Papier gebracht werden. Das Geschriebene wird dabei nicht bewertet und es wird nicht auf eine geeignete Formulierungsweise geachtet.

A. Ablaufplan

Sie benötigen:

- Stifte und Papier,
- Eine Person, welche den *Freewrite* vorliest,
- Für jede:n Teilnehmenden (TN) einen Ausdruck des Arbeitsblatts zur Visualisierung des Einflussbereichs.

Inhalt	Dauer	Material	Format
<p>Freewrite: Der Freewrite wird vorgelesen. Die Teilnehmenden schreiben.</p>	10 min	<ul style="list-style-type: none"> • Anleitung <i>Freewrite</i> (s. Anlage 2) • Stifte und Papier 	Jede:r für sich
<p>Reflexion: Die TN lesen sich das Geschriebene durch. Dabei unterstreichen sie Dinge, die ihnen auffallen, z. B. weil sie sie überraschen, oder weil sie sie besonders wichtig finden.</p>	2 min	<ul style="list-style-type: none"> • Stifte 	Jede:r für sich
<p>Rückmeldung: Es werden ein paar Rückmeldungen aus der Runde gesammelt dazu, wie sich die Übung angefühlt hat und ob/wie gut sie für die TN funktioniert hat.</p> <p>Visualisierung: Die TN übertragen Aspekte des <i>Freewrites</i> in Form von Symbolen (oder Schlagwörtern) auf das Arbeitsblatt zur Visualisierung des Einflussbereichs. Wichtig ist, dass besonders das auf dem Arbeitsblatt dargestellt wird, was den TN selbst aufgefallen ist – es geht also nicht um Vollständigkeit.</p>	2-3 min 10 min	<ul style="list-style-type: none"> • Stifte • Arbeitsblatt zur Visualisierung des Einflussbereichs (s. Anlage 3) 	Plenum Jede:r für sich
<p>Ableitungen: Die TN teilen ihre Ergebnisse miteinander. Folgende Leitfragen können dabei helfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was fällt uns auf? Wo können wir einander ergänzen? • Was können wir ausbauen? • Wo sehen wir Chancen, die wir nutzen können? <p>Arbeitsgruppen, die gemeinsame Aktivitäten planen, können auch einen gemeinsamen Einflusskreis erkunden. Dazu können die Kreise auf ein großes Flipchart gezeichnet werden, auf der dann alle TN ihre individuellen Ergebnisse zusammentragen.</p>	10 – 40 min	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. das Arbeitsblatt zur Visualisierung des Einflussbereichs (s. Anlage 3) im Großformat, um Einflussbereich der Gruppe zusammenzutragen • Flipchart, Papier oder digitales Dokument, um Ableitungen festzuhalten 	Plenum oder in Einzelarbeit
<p>Fazit: Notieren Sie am Ende individuell ihre Ergebnisse und konkrete nächste Schritte schriftlich.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Papier oder digitales Dokument 	Einzelarbeit

B. Anleitung Freewrite

Anmerkungen für die anleitende Person:

Versuchen Sie die einleitenden Sätze und Fragen möglichst ruhig und deutlich vorzulesen. Es ist wichtig, dass Sie den Teilnehmenden genug Zeit geben, um in einen Fluss zu kommen. Als Richtwert gilt: Nach der ersten Frage ca. 20 Sekunden Zeit zur Beantwortung geben, nach den anderen Punkten jeweils ca. 50 Sekunden.

Text zum Vorlesen:

Bitte nehmen Sie sich einen Block Papier und einen Stift. Ich nehme Sie gleich mit auf eine Gedankenreise und stelle Ihnen dabei ein paar Fragen, die Ihre Kreativität anregen sollen.

Schreiben Sie spontan alles auf, was Ihnen in den Sinn kommt, ohne sich zu fragen, ob es richtig oder falsch, sinnvoll oder belanglos ist. Schreiben Sie nicht in Stichworten, sondern Sätzen oder Satzfragmenten. Es geht nicht um korrekte Grammatik oder Rechtschreibung. Hören Sie während der Aufgabe nicht auf zu schreiben und heben Sie den Stift nicht vom Papier. Es ist wichtig, dass die Schreibhand in Bewegung bleibt, auch wenn Sie im Zweifelsfall nur „blabla“ schreiben oder Kreise malen. Sie schreiben nur für sich und zeigen den Text später niemandem.

[An dieser Stelle können Sie Zeit für Rückfragen geben.]

Beginnen Sie nun bitte damit, den Stift auf dem Papier zu bewegen.

Ich möchte zuerst mit Ihnen einen Blick auf den bisherigen Weg werfen. Bitte beantworten Sie für sich:

1. Warum bin ich hier? Welche Organisation oder Gruppe vertritt mich hier?
2. Warum habe ich die Rolle? Stecken dahinter bestimmte Interessen, die ich habe?
3. Habe ich spezielle Kompetenzen oder Ressourcen, die mir in meiner Rolle helfen?

Lassen Sie uns nun auf die Situation schauen, wie Sie im Moment ist.

4. Wer umgibt mich in meiner Rolle, also z. B. Kolleg:innen oder Vereinsmitglieder, aber auch Kund:innen, Klient:innen oder Teilnehmer:innen?
5. Welche dieser Menschen erreiche ich im Moment auch, auf wen will ich und auf wen kann ich also schon jetzt direkt einwirken?
6. Warum kann ich einige Menschen noch nicht erreichen? Gibt es da bestimmte Grenzen, Herausforderungen oder Widerstände?

Nun wenden wir den Blick in die Zukunft. Bitte beantworten Sie für sich:

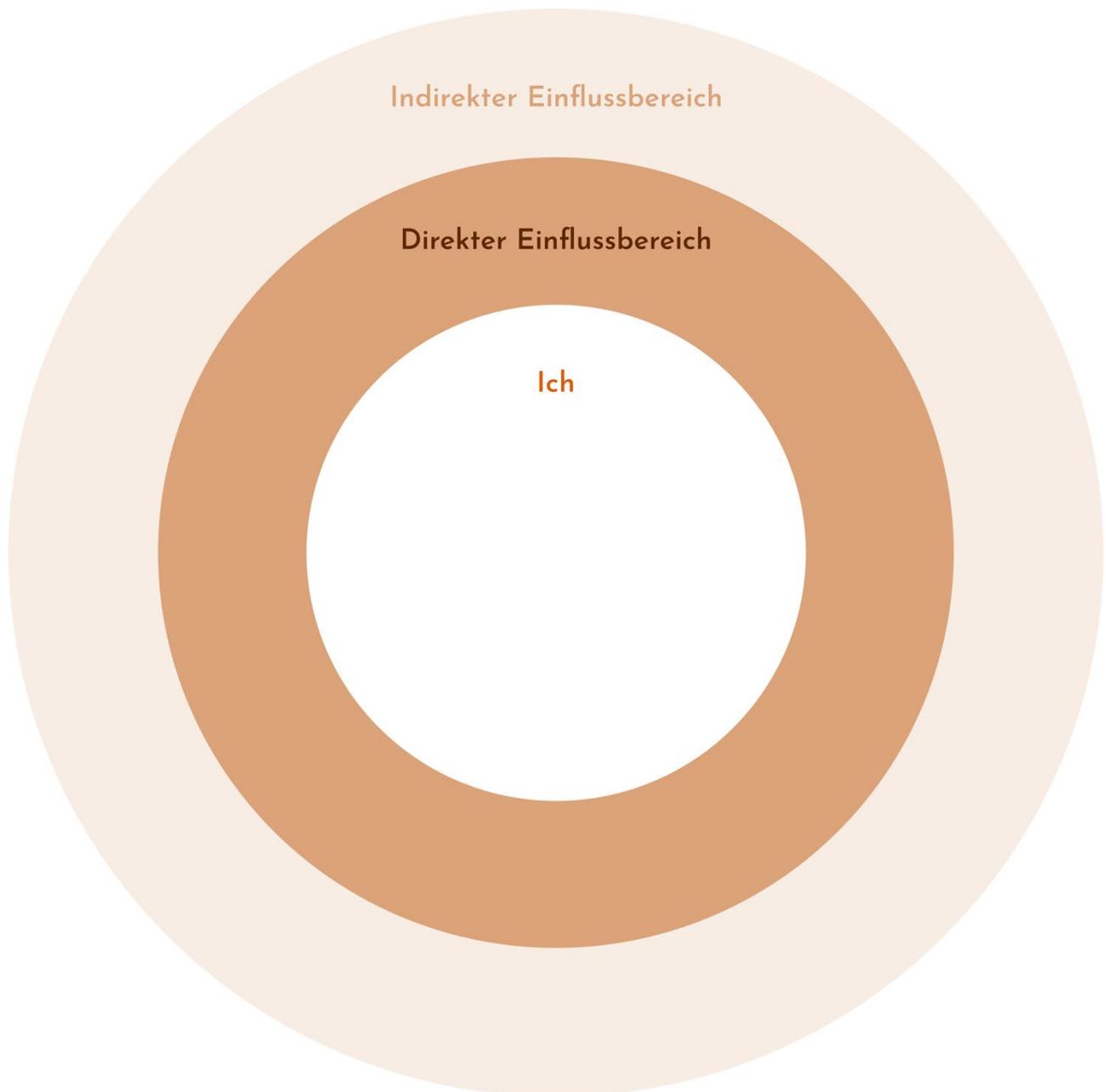
7. Auf wen könnte ich in Zukunft noch einwirken, und wie? Gibt es vielleicht Mitstreiter:innen oder neue Wege bzw. Umwege, mit denen ich Einfluss nehmen kann?

Schreiben Sie Ihre letzten wichtigen Worte auf und legen Sie dann den Stift zur Seite.

Atmen Sie einmal tief ein und aus.

C. Arbeitsblatt zur Visualisierung des Einflussbereichs

- Innerster Kreis: Was sind meine individuellen Kompetenzen und Ressourcen, die ich nutzen kann?
- Mittlerer Kreis: Wie und auf wen/was kann ich direkt einwirken?
- Äußerer Kreis: Wie und auf wen/was kann ich indirekt einwirken?



7.3. Selbstorganisierte Einarbeitung in die Position eines:einer Integrationsbeauftragten



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Neu eingestellte Integrationsbeauftragte auf kommunaler Ebene,
- Personen, die im Bereich der kommunalen Integrationsarbeit eine leitende oder steuernde Funktion innehaben.

Wo setzt das Werkzeug an?

Das Werkzeug adressiert häufig auftretende Herausforderungen neu eingestellter Integrationsbeauftragter in kleineren Kommunen, z. B.

- Erwartungen und Abgrenzungen der Rolle sind unklar, da...
 - Vorgaben und Ziele wenig ausgeprägt sind,
 - Führungskräfte wenig Vorerfahrung/Fokus auf die Integrationsarbeit haben.
- Das Aufgabenportfolio ist unklar, da...
 - die Stelle neu geschaffen wurde oder
 - die Stelle Teil eines befristeten Projektes ist und Aufgaben nur für einen bestimmten Zeitraum vorgegeben werden.
- Die Anbindung an die Verwaltungsstrukturen ist schwach, da...
 - der Verwaltungskontext für neu eingestellte Personen häufig neu ist,
 - kein festes Team besteht,
 - die Position nur befristet eingerichtet wird.

Was bietet das Werkzeug?

Der Leitfaden bietet Unterstützung bei ...

- der selbstorganisierten Einarbeitung,
- dem Abstecken des neuen Aufgabenbereichs,
- der Vernetzung innerhalb der Kommune.

Kurzbeschreibung

Der Leitfaden ist im Sinne eines Einarbeitungsprozesses chronologisch aufgebaut und betrachtet verschiedene Themenbereiche. Den einzelnen Themenbereichen sind Vorlagen zur direkten Nutzung zugeordnet.

Tipps zur Umsetzung

- Setzen Sie so früh wie möglich mit einer strukturierten Einarbeitung an.
- Passen Sie Ihren Einarbeitungsprozess entsprechend Ihren Bedarfen und Situation an.

Anhang

A. Leitfaden zur selbstorganisierten Einarbeitung

A. Leitfaden zur selbstorganisierten Einarbeitung

Abkürzungsverzeichnis:

FK: Führungskraft

IB: Integrationsbeauftragte:r

Wann ?	Thema/ Bereich	Leitfrage	Formate	Instrumente
Monate 1 - 2	Internes Netzwerk I	<ul style="list-style-type: none"> • Wem muss ich mich frühzeitig vorstellen? • Wie kann ich mich vorstellen und mich bekannter machen im Haus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellungsmail • Steckbrief an Bürotür • Gang durchs Haus • Vereinbaren von Mittagessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steckbrief mit Bild • Terminplaner
	Zusammenarbeit mit der FK	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele (explizit) werden mir für meine Arbeit vorgegeben? • Welche Ziele (implizit) ergeben sich darüber hinaus aus meinem Rollenverständnis und entspricht das den Erwartungen meiner FK? • Was erwartet meine FK von mir? • Wovon wird meine FK angetrieben? • Wie kann ich Vertrauen zu meiner FK aufbauen? • Was sind erste schnelle Erfolge in der Zusammenarbeit aus Sicht der FK? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführliche Gespräche mit FK • Gespräche mit Kolleg:innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsleitfaden zu Einführungsgespräch mit FK • Zielvereinbarung
	Strategischer Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche politischen Beschlüsse und strategische Konzepte oder Leitlinien gibt es, die Einfluss auf den Bereich Integration haben? • Welche politischen Positionen vertreten die Ratsfraktionen im Bereich Integration 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit der FK • Gespräch mit Vorgänger:in • Gespräche mit Teammitgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse

<p>Projektmanagement und Aufgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie funktionieren Verwaltungsvorgänge in meinem Zuständigkeitsbereich? • Welche Aufgaben übernehme ich? In welchen Bereichen bin ich allein verantwortlich? • Welche Aufgaben kommen neu dazu? • Welche Aufgaben übernehme ich nicht? • Was waren bisher große Herausforderungen in der Umsetzung? • Wo kann ich mich informieren (Vorgänger:in, FK, Externe)? • Wie schaffe ich mir einen Überblick über meine Aufgaben? • Nach welchen Kriterien priorisiere ich meine Aufgaben? • Wie kann ich meine Arbeit möglichst wirkungsorientiert ausrichten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit der FK • Gespräch mit Vorgänger:in • Gespräche mit Teammitgliedern • Gespräche mit Kolleg:innen angrenzender Bereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenübersicht • Gesprächsleitfaden zur Übergabe
<p>Ressourcen und Ausstattung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was steht mir zu an technischer Ausstattung etc.? Wer sind meine Ansprechpartner:innen? • Wie setze ich meine begrenzten Ressourcen ein? • In den ersten vier Wochen, drei Monaten, zwölf Monaten? • Wie schaffe ich mir einen Überblick über meine geplanten Aufgaben und Ressourcen und wie halte ich meinen Fortschritt nach? • Welches Budget steht mir zur Verfügung (Projekte, Fortbildung etc.)? Was 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit der FK • Gespräche mit Teammitgliedern • Gespräche mit Kolleg:innen angrenzender Bereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • To-Do-Liste • Aufgabenübersicht mit Ressourcen • Budgetplan

	passiert, wenn das Budget überschritten wird?		
Internes Netzwerk II	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind die wichtigsten Stakeholder innerhalb der Verwaltung und Politik? • Welche Erwartungen werden von den verschiedenen Seiten an mich gestellt? • Wer legt viel Wert auf die Wirkung meiner Arbeit? Wer sind meine Verbündeten? • Wie funktionieren Entscheidungsprozesse der Lokalpolitik und der Verwaltung? • Wem muss ich mich frühzeitig vorstellen und wie? • Wie kann ich Präsenz schaffen in der Verwaltung für die Relevanz meiner Position und meine Person? • Wen muss ich informieren, wen muss ich bei Entscheidungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit der FK • Gespräch mit Vorgänger:in • Gespräche mit Teammitgliedern • Gespräche mit internen Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholderliste
Eigene Entwicklung I	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Personen – neben der FK – können mir eine Einführung zu den verschiedenen Themen geben? • In welchen Abständen können Feedbackgespräche mit der FK stattfinden? • Wer – neben der FK – kann mir zu meiner Arbeit Feedback geben? Mit wem kann ich mich zu operativen Fragen austauschen? • Wen kann ich als Mentor:in/Tandempartner:in gewinnen? Zu wem kann ich ein 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit der FK • Gespräch mit Vorgänger:in • Gespräche mit Teammitgliedern • Gespräche mit Kolleg:innen und IBs anderer Kommunen/des Kreises 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan zur Einführung in relevante Themenbereiche • Gesprächsleitfaden zu Feedback • Mentor:innenvereinbarung

		Vertrauensverhältnis aufbauen?		
Monate 3 - 4	Externes Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind die wichtigsten Stakeholder außerhalb der Verwaltung? • Welche Akteure/Netzwerke der Integrationsarbeit gibt es? Welche Rolle spielt der Kreis? • Welche Erwartungen werden von den verschiedenen Seiten an mich gestellt? • Wer legt viel Wert auf die Wirkung meiner Arbeit? Wer sind meine Verbündeten? • Wem muss ich mich frühzeitig vorstellen und wie? • Wen muss ich informieren, wen muss ich bei Entscheidungsprozessen einbinden? • Welche Regelstrukturen und -angebote, welche Projekte gibt es? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit der FK • Gespräch mit Vorgänger:in • Gespräche mit Teammitgliedern • Gespräche mit externen Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-Landkarte • Gesprächsleitfaden zu Stakeholdern • Bedarfs- und Umfeldanalyse • Gesprächsleitfaden zur Übergabe
Monate 5 - 6	Eigene Entwicklung II	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind meine Entwicklungsfelder? • Wo sehe ich die größten Potenziale durch Fortbildungen für mich (hinsichtlich Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen)? • Welche Fortbildungsangebote nehme ich in Anspruch? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit FK • Gespräch mit Mentor:in 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsleitfaden zu Feedback

7.4. Schaffung einer hauptamtlichen Stelle für die Vielfalts- und Integrationsarbeit



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Kommunen, in denen bislang kein:e Vielfalts- und/oder Integrationsbeauftragte:r existiert,
- Kommunen, in denen die Themen Vielfalt und Integration erst seit kurzem in den Fokus rücken.

Wo setzt das Werkzeug an?

Personen im Hauptamt, die z. B. für soziale Themen zuständig sind und als eines von vielen Themen auch für Vielfalts- und Integrationsarbeit zuständig sind, können diesen Themen aufgrund der Breite der Aufgaben in Verbindung mit der eigenen Stelle häufig nicht gerecht werden. Hinzu kommt eine verwaltungsinterne Verantwortungsdiffusion. Außerdem wird erst durch die Benennung eines:einer offiziellen Vielfalts- und/oder Integrationsbeauftragten für Externe eindeutig, welche Person die richtige Anlaufstelle für die kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit ist.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug „Schaffung einer hauptamtlichen Stelle für die Vielfalts- und Integrationsarbeit“ eine Auflistung möglicher Aufgaben, die für eine Tätigkeitsbeschreibung bzw. Stellenausschreibung für die Schaffung einer Stelle für die Vielfalts- und Integrationsarbeit genutzt werden kann.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug soll kommunale Akteure dabei unterstützen, eine hauptamtliche Stelle für die Vielfalts- und Integrationsarbeit zu schaffen. Erst mit der Schaffung einer solchen Stelle gibt es eine klare Anlaufstelle für Akteure der Vielfalts- und Integrationsarbeit außerhalb der Verwaltung. Von dieser Stelle ausgehend kann die Umsetzung von Vielfalts- und Integrationsstrategien und Maßnahmen zentral gesteuert werden. Sie kann dafür sorgen, dass Netzwerke entstehen, Ressourcen gebündelt werden und die Wirkung neuer Strategien sich entfalten kann.

Tipps zur Umsetzung

- Zur Verdeutlichung der Notwendigkeit der Einrichtung einer Stelle kann ein Verweis auf andere Kommunen hilfreich sein, die bereits entsprechende Stellen eingerichtet haben. Wichtig ist dabei der Verweis auf vergleichbare Kommunen hinsichtlich der Größe, Zusammensetzung der Bevölkerung etc.
- Eine gute Vorbereitung für den Fall des erfolgreichen Beschlusses, eine neue Stelle zu schaffen, erhöht die Chancen dafür, dass eine Stelle gebilligt wird.
- Die im Anhang abgebildete Sammlung möglicher Aufgaben des:der neuen Mitarbeitenden ist das Ergebnis einer Analyse zahlreicher vergleichbarer Stellenbeschreibungen. Sie sollen zur Anregung dienen und nicht gesamthaft übernommen werden. Eine standortspezifische Schwerpunktsetzung ist sinnvoll.

Anhang

- A. Liste möglicher Aufgaben des:der neuen Mitarbeitenden im Bereich Vielfalt und Integration

A. Liste möglicher Aufgaben des:der neuen Mitarbeitenden im Bereich Vielfalt und Integration

- Verankerung von Integration als ressortübergreifende Aufgabe in der Kommunalverwaltung,
- Fungieren als zentrale Ansprech-, Beratungs-, Vermittlungs- und Koordinationsstelle für Integration, Migration und Vielfalt,
- Konzeption, Durchführung und Weiterentwicklung von Projekten, Veranstaltungen, Angeboten, und Aktionen im Bereich Migration und Integration,
- Bündelung und Steuerung der Vielfalts- und Integrationsarbeit,
- Initiierung und Stärkung von Vernetzung der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Akteure,
- Weiterentwicklung der Gemeinwesenarbeit der Quartiersbüros,
- Zusammenarbeit mit Interessensvertretungen innerhalb der Verwaltung, z. B. Beauftragte für Inklusion, Gleichstellungsbeauftragte und dem Kinder- und Jugendbüro,
- Zusammenarbeit mit den zuständigen Landesbehörden,
- Zusammenarbeit mit dem ehrenamtlichen Helferkreis,
- Koordinierung von Ehrenamtlichen,
- Koordinierung thematischer Netzwerke,
- Förderung der vielfaltsorientierten bzw. interkulturellen Öffnung und Sensibilisierung für den Umgang mit Diversität in der Verwaltung und den Regeldiensten, z. B. durch die Organisation oder Durchführung von Schulungen und Workshops oder durch die Erarbeitung von Konzepten,
- Beratung des Personalamtes zu diversitätsgerechtem Personalmanagement und -rekrutierung,
- Berichterstattung zum Aufgabengebiet im Magistrat und sonstigen Gremien die Vielfalt und Integration betreffen,
- Öffentlichkeitsarbeit sowie sozialraumorientierte Netzwerkarbeit zu den Themen Migration, Vielfalt, Integration und Flucht,
- Information der Presse über die Aktivitäten und eingeleiteten Maßnahmen in den Bereichen der Vielfalt und Integration,
- Aufbau und Pflege verbindlicher Integrationsstrukturen in Kooperation mit den regionalen Akteuren, insbesondere den beteiligten öffentlichen Dienststellen,
- Entwicklung von Anregungen und Vorschläge zu Entwürfen von Anordnungen und Beschlussvorlagen sowie Maßnahmen der Bezirke,
- Analyse und Konzeption von Maßnahmen zum Abbau von Integrationshemmnissen im rechtlichen, administrativen und sozialen Bereich zusammen mit den in Integrationsfragen bereits tätigen Institutionen und gemeinnützigen Einrichtungen in der Stadt,
- Förderung von bürger:innenschaftlichem Engagement von, für und mit Menschen mit Migrationsgeschichte,
- Mitwirkung bei der Bestandsaufnahme und Analyse der erforderlichen lokalen Strukturen zur Integration von Geflüchteten,
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedarfslagen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen (z. B. Frauen, Senior:innen, Geflüchtete, Spätaussiedler:innen),
- Austausch von Erfahrungsberichten mit überregionalen Institutionen,
- Weiterentwicklung und Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie,
- Akquise und Verwaltung von aufgabenbezogenen Fördermitteln.

7.5. Durchführung von Mentoring-Gesprächen



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Verantwortliche der kommunalen Vielfalts- und Integrationsarbeit mit geringer Erfahrung in ihrem Bereich, die von einer erfahreneren Person lernen möchten (Mentee),
- Verantwortliche der kommunalen Vielfalts- und Integrationsarbeit mit viel Erfahrung in ihrem Bereich, die ihren Erfahrungsschatz teilen möchten (Mentor:in).

Wo setzt das Werkzeug an?

Neu eingestellte Verantwortliche der kommunalen Vielfalts- und Integrationsarbeit – z. B. Integrationsbeauftragte – können herausfordernden Situationen begegnen, bei denen der Blick einer erfahrenen Vertrauensperson hilfreich ist. Nicht immer ist eine solche Person in der jeweiligen Kommune vorhanden. Gerade wenn eine Stelle neu geschaffen wurde oder die Nachbesetzung länger gedauert hat als erwartet, konnte keine Übergabe durch den:die Vorgänger:in erfolgen. In solchen Fällen lohnt es sich, eine Mentoring-Beziehung zu einer erfahreneren Person – z. B. aus einer anderen Kommune – zu etablieren.

Was bietet das Werkzeug?

Die Vorlagen für den Ablauf des Erstgesprächs und des Mentoring-Kontraktes bieten Unterstützung bei...

- der Etablierung des Mentorings durch ein strukturiertes Erstgespräch,
- der Festlegung klarer Rollen und Ziele im Rahmen des Mentorings.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug besteht aus einer Vorlage für den Ablauf eines Erstgesprächs und einem Mentoring-Kontrakt. Die Vorlagen sollen Ihnen besonders zu Beginn den Einstieg ins Mentoring erleichtern. Sie können den Ablauf aber auch für spätere Treffen nutzen. Beide Vorlagen sind als Anregungen gedacht und können entweder in dieser oder aber auch in abgewandelter Form verwendet werden. Ob Sie das Mentoring als vor Ort Treffen oder digital durchführen, ist Ihnen überlassen.

Tipps zur Umsetzung

- Mentor:in und Mentee können aus der gleichen oder aus verschiedenen Kommunen stammen.
- Um mögliche Mentor:innen kennenzulernen, können Sie Vernetzungsveranstaltungen nutzen oder gezielt Personen aus anderen Kommunen recherchieren und kontaktieren.
- Es ist möglich, das Mentoring in einer Gruppe aus einem:einer Mentor:in und mehreren Mentees zu organisieren. Das bündelt Ressourcen und schafft Austausch zwischen den Mentees.
- Wie häufig Sie Mentoring-Gespräche führen, ist Ihnen überlassen. Sprechen Sie über Ihre Vorstellungen und Kapazitäten.

Anhang

- A. Vorlage für den Ablauf des Erstgesprächs
- B. Vorlage Mentoring-Kontrakt

A. Vorlage für den Ablauf eines Erstgesprächs

Vorbereitung für den:die Mentee

Bereiten Sie sich mit einem konkreten Anliegen oder konkreten Fragen auf das Gespräch vor. Bereiten Sie sich auch darauf vor, Ihre Ausgangssituation und die besonderen Herausforderungen zu beschreiben. Hierzu ist es hilfreich, wenn Sie ein Bild malen oder Ihr Anliegen bzw. die Situation vor Ort anderweitig visualisieren. Das ist ungewohnt, hilft aber dem Gegenüber ungemein, die Situation zu verstehen. Erstellen Sie das Bild gerne spontan auf einem DinA-4 Blatt mehrfarbig und verändern Sie es danach nicht mehr. Das Bild soll nicht ins Museum, sondern nur seinen Zweck erfüllen.

Gegenseitige Vorstellung	10 Minuten
Klärung des Rahmens des Mentorings <ul style="list-style-type: none"> • Besprechung von Zielen des Mentorings • Ausfüllen des Mentoring-Kontrakts • Klärung von Häufigkeit und Art der Treffen 	30 Minuten
Einstieg in das Mentoring <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Situation bzw. des Anliegens mit Hilfe des Bildes • Erste Rückmeldung zum Bild durch Mentor:in („Was fällt Ihnen auf?“) • Erläuterung des Bildes durch Mentee („Das ist meine Situation, ich habe folgendes Anliegen: ...“) 	15 Minuten
Offenes Gespräch, Diskussion von Handlungsmöglichkeiten, Teilen von Erfahrungen	25 Minuten
Reflexion des Gesprächs, z. B. anhand folgender Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Das war hilfreich... • Das wünsche ich mir anders... 	10 Minuten

Nachbereitung für Mentee und Mentor:in

Vereinbaren Sie zeitnah den nächsten Termin, sodass Sie Verbindlichkeit herstellen.

B. Vorlage Mentoring-Kontrakt

Mentoring-Kontrakt

zwischen _____ als Mentee und _____ als Mentor:in
für den Zeitraum von _____ bis _____ .

Mein:e Mentor:in wird mich bei der Arbeit an meinen persönlichen und/oder beruflichen Entwicklungszielen im Rahmen unserer Mentoring-Partnerschaft begleiten und unterstützen. Er:sie wird mich in dem von uns beiden gemeinsam definierten Umfang beraten und coachen.

Ziele

Ich konzentriere mich in meiner Entwicklung auf wesentliche Schwerpunkte meiner zukünftigen Tätigkeit als _____ .

Konkret habe ich die folgenden **Entwicklungsziele und Vorhaben**:

1. _____
2. _____
3. _____

Die **Erreichung des jeweiligen Ziels** erkenne ich daran, dass:

1. _____
2. _____
3. _____

Mentoring-Treffen

Mein:e Mentor:in und ich vereinbaren gemeinsam regelmäßige Treffen und/oder Telefonate zur Reflexion meiner persönlichen Entwicklungsziele. Bei Absage eines Termins finden wir unmittelbar Ersatz.

Vertraulichkeit

Für alles, was wir miteinander besprechen, gilt Vertraulichkeit. Vertrauen ist die Grundlage für unsere Mentoring-Partnerschaft. Ich als Mentee entscheide, inwiefern ich meine persönlichen Entwicklungsziele mit weiteren Personen, wie Kolleg:innen, teilen möchte.

8. Werkzeuge zur Begleitung der Maßnahmenumsetzung

8.1. Priorisierung von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Personen, die die Umsetzung kommunaler Vielfalts- oder Integrationsstrategien im Hauptamt verantworten (z. B. Integrationsbeauftragte),
- Personen, die als Mitglied eines Gremiums an der Umsetzung der Strategie mitwirken.

Wo setzt das Werkzeug an?

Nachdem eine kommunale Vielfaltsstrategie erarbeitet wurde, bestehen meist viele Maßnahmenideen, aber nicht immer ein detaillierter Umsetzungs- oder Aktionsplan. Hier setzt das Werkzeug an, indem es vorschlägt, Maßnahmen zu priorisieren und damit die Reihenfolge der Umsetzung festzulegen.

Was bietet das Werkzeug?

Die Kriterien zur Maßnahmenpriorisierung bieten ...

- eine Grundlage, um die Auswahl gemeinschaftlich zu treffen und damit das Gefühl der gemeinsamen Verantwortung für die Umsetzung zu stärken,
- Sicherheit und Orientierung an einem entscheidenden Punkt des Prozesses,
- einen Weg zur Erstellung eines Aktionsplans.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug besteht aus einer Kurzbeschreibung der Auswahlkriterien, einem Leitfaden zum Vorgehen bei der Priorisierung von Maßnahmenideen und Bildern aus einem Workshop, bei welchem die folgenden Kriterien zur Anwendung kamen: Bedarfsgerechtigkeit, Wirkungsgrad, Aufwand der Umsetzung, Unabhängigkeit der Umsetzung. Diese vier Auswahlkriterien sind auf Grundlage praktischer Erfahrungen entstanden. Abhängig von den Umständen lassen sich auch angepasste, oder zusätzliche Kriterien nutzen.

Tipps zur Umsetzung

- Halten Sie sich an das schrittweise Vorgehen und teilen Sie den anwesenden Personen jeweils mit, in welchem Schritt Sie sich gerade befinden und wie viel Zeit hierfür zur Verfügung steht. So sind alle Teilnehmenden immer auf dem gleichen Stand und es kommt im späteren Verlauf nicht zu Missverständnissen oder Zeitknappheit.
- Der Leitfaden lässt sich auch im digitalen Raum anwenden. Hier könnten Sie beispielsweise mit mural.co, miro.com oder Google Docs arbeiten.

Anhang

- A. Kurzbeschreibung der vier Auswahlkriterien
- B. Leitfaden zur Priorisierung von Maßnahmenideen anhand belastbarer Kriterien im Rahmen eines Workshops

A. Kurzbeschreibung der vier Auswahlkriterien



Bedarfsgerechtigkeit

Dieses Kriterium zeigt an, wie groß der Bedarf für die Maßnahme oder Maßnahmenidee ist. Adressiert die Maßnahme dringende und große Probleme in der Kommune oder kann die Umsetzung noch warten; ist sie vielleicht sogar entbehrlich?



Wirkungsgrad

Bei diesem Kriterium geht es darum abzuschätzen, wie groß die Wirkung ist, die mit einer bestimmten Maßnahme bzw. Maßnahmenidee erreicht werden kann. Wie viele Menschen profitieren davon? Wie stark ist der Nutzen für diese Menschen? Hält ihr Nutzen an oder ist er eher kurzlebig? Und vor allem: Wie stark trägt diese Maßnahme zur Erreichung gesetzter Ziele bei, die z. B. in der kommunalen Vielfalts- oder Integrationsstrategie festgelegt sind?



Aufwand der Umsetzung

Bei diesem Kriterium geht es darum, auf die eigenen Ressourcen zu blicken. Wie viel Zeit und Einsatz nimmt die Umsetzung einer Maßnahme oder Maßnahmenidee in Anspruch? Wie leicht lassen sich Personen finden, welche die Maßnahme umsetzen können? Welche materiellen Mittel werden außerdem benötigt und wie aufwendig ist deren Beschaffung?



Unabhängigkeit der Umsetzung

Manche Maßnahmen können nicht eigenständig durch Teilnehmende der Arbeitsgruppe oder des Gremiums umgesetzt werden. Sei es, weil hier Absprachen mit anderen Akteuren notwendig sind (z. B. eine politische Abstimmung), weil finanzielle Mittel erst gefunden oder mit offenem Ausgang beantragt werden müssen oder die Unterstützung durch bestimmte Schlüsselpersonen notwendig ist. Dieses Kriterium zeigt an, wie stark das Umsetzungsgelingen von solchen externen Faktoren abhängig ist.

B. Vorgehen beim Priorisieren von Maßnahmenideen anhand der Kriterien

Gehen Sie schrittweise vor:

1. Machen Sie sich mit den Maßnahmenideen vertraut (im Plenum oder jede:r für sich)

Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmenden wissen, welche Maßnahmenideen es gibt und was sich hinter ihnen verbirgt. Hierfür sollten Sie die Maßnahmen schriftlich vorliegen haben bzw. in diesem Schritt schriftlich und sichtbar für alle festhalten.

2. Stellen Sie die Auswahlkriterien vor (im Plenum)

- Bedarfsgerechtigkeit,
- Wirkungsgrad,
- Aufwand der Umsetzung,
- Unabhängigkeit der Umsetzung.

3. Reflektieren Sie gemeinsam die Kriterien (im Plenum)

Besprechen Sie, warum die einzelnen Kriterien wichtig sind und was es bedeutet, wenn ein Kriterium nicht beachtet wird. Ziel dieses Schrittes ist es, dass alle Teilnehmenden verstehen, dass der mögliche Erfolg von Maßnahmen stark von den Kriterien abhängt.

4. Bewerten Sie die Maßnahmen (jede:r für sich)

Alle Teilnehmenden bewerten die einzelnen Maßnahmenideen danach, welche Kriterien in ihren Augen erfüllt sind oder nicht. Hierfür können Sie Klebepunkte oder bunte Markierungen nutzen.

5. Machen Sie eine Pause.

Das hilft, um einen Abstand zur eigenen Bewertung der Maßnahmen zu finden und mit frischem Blick in den nächsten Schritt zu gehen.

6. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Bewertungen (im Plenum)

Schauen Sie gemeinsam auf das Ergebnis der Bewertungen. Hier können Sie Impulse und Rückmeldungen zum Ergebnis austauschen und ggf. Verständnisfragen klären. Am Ende dieser Phase sollte ein gemeinsames Verständnis darüber herrschen, welche Maßnahmen besonders gut gelingen können.

7. Wählen Sie auf Basis der Bewertungen diejenigen Maßnahmen aus, die Sie priorisieren wollen, d. h. als erstes in die Umsetzung bringen möchten (im Plenum)

Hier können Sie unterschiedlich vorgehen. Sie können z. B. „Quick Wins“ auswählen, also Maßnahmen, die schnelle Erfolge liefern. Und/oder Sie wählen Maßnahmen aus, die Ihnen wegen Ihrer Wirkung und Relevanz wichtig sind und nehmen bewusst Herausforderungen (z. B. bezogen auf Ressourcen) in Kauf. Falls Sie jedem:jeder Teilnehmer:in eine feste Anzahl an Klebepunkten zur Verfügung gestellt haben, können Sie auch die Maßnahmen mit den meisten Punkten auswählen. Je nach Ergebnis können Sie verschiedene Maßnahmen für verschiedene Zeitpunkte der Umsetzung festlegen und somit direkt einen Aktionsplan erstellen.



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Einzelpersonen, kleine oder große Gruppen, die einen konkreten, praktischen Plan zur Umsetzung einer Maßnahme (oder Aktionsidee) erstellen wollen.

Wo setzt das Werkzeug an?

Nachdem Sie entschieden haben, welche Ideen oder Maßnahmen Sie umsetzen wollen (z. B. nachdem dies in Ihrer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie beschrieben wurde), geht es nun darum, was konkret zu tun ist und wer was umsetzt. So wird aus einer Idee ein handfester Plan.

Was bietet das Werkzeug?

Die Leitfragen und der Maßnahmensteckbrief ...

- bieten eine Struktur zur Konkretisierung von Ideen oder Maßnahmen (z. B. aus den kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien) und damit eine gemeinsame Zielvorstellung,
- bringen Klarheit darüber, was passieren wird und wer zuständig ist und führt damit zu Verbindlichkeit und Fortschritt.

Das Werkzeug kann im Rahmen eines Arbeitsgruppen-Treffens oder Workshops eingesetzt werden. Wichtig ist, dass die Gruppe sich im Anschluss an das Treffen oder den Workshop nicht auflöst, sondern bereit ist, die gemeinsam erstellten Pläne für die einzelnen Maßnahmen auch umzusetzen.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug besteht aus einer Vorlage für einen Maßnahmensteckbrief. Zusätzlich stellt es Leitfragen bereit, die alles abdecken, was für eine gute, gemeinsame Planung besprochen werden muss. Die Ergebnisse werden dann in den Maßnahmensteckbrief eingetragen.

Tipps zur Umsetzung

- Halten Sie Ergebnisse so konkret wie möglich fest (z. B.: „Montag Pressestelle anrufen: Markus“).
- Allein oder in einer kleinen Gruppe kann der Maßnahmensteckbrief im Din-A4 Format ausgefüllt werden. In Workshops oder größeren Gruppen eignen sich dafür Flipcharts, damit Ergebnisse aufgehängt für alle gut lesbar sind.
- Ab einer Gruppengröße von mehr als fünf Personen, können Sie sich auch in Kleingruppen aufteilen und parallel an verschiedenen Maßnahmensteckbriefen arbeiten. Nehmen Sie sich am Ende Zeit, die Ergebnisse in großer Runde vorzustellen.
- Maßnahmensteckbriefe können Sie auch digital erstellen.

Anhang

- A. Leitfragen zur Feinplanung von Maßnahmen
- B. Vorlage für einen Maßnahmensteckbrief
- C. Beispiel eines ausgefüllten Maßnahmensteckbriefs aus einem Workshop zur Anregung

A. Leitfragen zur Feinplanung von Maßnahmen

Name

- Wie lässt sich die Idee kurz beschreiben?
- Wie nennen wir die Maßnahme?

Ziel

- Zu welchem Kernziel der Vielfalts- und Integrationsstrategien trägt die Maßnahme hauptsächlich bei?
- Was soll durch die Maßnahme konkret erreicht werden und für wen (welche Zielgruppe)?
- Auf welchem Weg wird das erreicht?

Schritte, Zeitrahmen und Zuständigkeiten

- Was sollte zuerst geschehen und welche Schritte folgen danach?
- Wer übernimmt welche Schritte und bis wann?
- Welche Schritte folgen danach und welche wichtigen Schritte definieren wir als Meilensteine?
- Bis wann soll welcher Meilenstein und bis wann soll das Ziel erreicht sein?

Ressourcen und Voraussetzungen

- Welche zeitlichen, finanziellen und materiellen Ressourcen sollten wir einplanen?
- Wie bringen wir diese Ressourcen auf?
- Welche weiteren Unterstützer (Verwaltung, Organisationen, Gruppen, Einzelpersonen) sollten mit an Bord sein und wie sichern wir uns diese Unterstützung?
- Was muss noch gegeben sein, damit die Maßnahme erfolgreich durchgeführt werden kann?

Verantwortung

- Wer leitet die Umsetzung der Maßnahme und behält den Überblick?
- Welche weiteren Personen oder Gruppen übernehmen Verantwortung innerhalb der Umsetzung?
- Gibt es eine feste Arbeitsgruppe und wie soll die Zusammenarbeit aussehen?

Erfolgsmessung (Indikatoren)

- Woran erkennen wir objektiv, ob unsere Maßnahme erfolgreich war?
- Wie können wir messen, ob unsere Maßnahme wie geplant zum Ziel beigetragen hat?
- Wie kann objektiv festgestellt werden, ob das Ziel erreicht wurde?

B. Vorlage für einen Maßnahmensteckbrief

Maßnahmensteckbrief	
Name + Kurzbeschreibung:	
Ziel:	
Schritte, Zeitrahmen, Zuständigkeiten:	
Ressourcen + Voraussetzungen:	
Erfolgsmessung (Indikatoren):	

C. Beispiel eines Maßnahmensteckbriefs aus einem Workshop

Maßnahmensteckbrief

Name und Kurzbeschreibung: **Aktion Rampenbauen**

Ziel: **bauliche Barrierefreiheit schaffen**

Schritte, Zeitrahmen, Zuständigkeiten:

- Begehung zur Bestandsaufnahme durch Arbeitsgruppe
- Priorisierung und Interessensabfrage durch "AG"
- Definieren der Materialien und Abfrage möglicher Hersteller ("Legoma aus Hanau, örtliche Handwerker) durch "AG"
- Definieren der "Erbauer" (Sankten, Vereine, Jugendtreff, Freiwillige) & Bauleitung durch "AG"
- Spendenaufruf (Materialsammlung)
- Ausgaben in Haushalt einplanen

Elke, Michael, Tanja, Anke

Förderkreis Lichtblicke um Feedback bitten (vor Aufstellung)

Ressourcen und Voraussetzungen:

- Zustimmung der Deutmalbehörde
- Zustimmung der Eigentümer
- Materialien
- Budget für Marketing, Genehmigungen, etc.
- Zeit: ~ 6 Monate Start → 1. Rampe

Erfolgsmessung (Indikatoren):

- Anzahl der Rampen, z.B. Ende 2021
- Feedback der Bürger, z.B. durch Umfrage
- Feedback des Gewerbes (Zunahme & Zufriedenheit der Kunden)



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Verantwortliche für die Umsetzung von Vielfalts- und Integrationsstrategien und Maßnahmen,
- Zentrale Stellen (z. B. Integrationsbüro), die den Stand der Maßnahmenumsetzung überblicken.

Wo setzt das Werkzeug an?

Neben strategischen Zielen beinhalten Vielfalts- und Integrationsstrategien häufig auch konkrete Maßnahmenkataloge. In diesen können unterschiedliche Arten von Maßnahmen festgehalten werden:

- Von einem politischen Gremium (z. B. Stadtverordnetenversammlung) verabschiedete Maßnahmen,
- Unverbindliche Maßnahmen-Ideen,
- Eine Bestandsaufnahme von Maßnahmen, die bereits vor der Entwicklung der Strategie existiert haben.

Für Maßnahmenverantwortliche wie auch für zentrale Stellen ist ein transparenter Umsetzungsstand der Maßnahmen hilfreich und bedeutend – hier setzt das Werkzeug an.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet...

- Ideen für die Einrichtung eines Monitoringsystems,
- Hinweise, welche Maßnahmen und Indikatoren einfacher oder schwieriger zu erheben sind,
- Praktische Tipps.

Das Monitoring kann für einzelne Maßnahmen oder für einen ganzen Maßnahmenkatalog eingesetzt werden. Es kann für die interne Nutzung (bspw. für die Prozessdarstellung der Projektdurchführung) oder auch für die externe Nutzung (bspw. Jahresbericht zum Ist-Stand der Umsetzung) verwendet werden.

Kurzbeschreibung

Monitoring zielt darauf ab, den Fortschritt eines Projektes kontinuierlich zu überprüfen, indem der Ist-Stand mit der ursprünglichen Planung verglichen wird. Durch das fortlaufende Monitoring können Engpässe, komplexer werdende Situationen, Risiken und Erfolgsaussichten eingeschätzt und transparent dargestellt werden. Hieraus kann eine Anpassung der Projektplanung vorgenommen werden. Durch das vorliegende Tool sollen Verantwortliche bei der Entwicklung eines Monitoringsystems unterstützt werden.

Tipps zur Umsetzung

- Monitoring bietet einen großen Mehrwert, aber auch einen erheblichen Mehraufwand. Überlegen Sie deshalb von Anfang an, was Sie messen möchten und warum.

Anhang

- A. Das IOOI-Modell. Oder: Was lässt sich gut messen?

B. Aufbau eines Monitoringsystems (mit Beispiel)

A. Das IOOI-Modell. Oder: Was lässt sich gut messen?

Das IOOI-Modell ist benannt nach seinen vier Komponenten *Input*, *Output*, *Outcome* und *Impact* und stellt eine Methode zur Evaluation von Wirkungseffekten dar.⁴

	Input Finanzielle, materielle und personelle Ressourcen, die eingesetzt werden, um Maßnahmen zu erbringen	Output Maßnahmen, die erbracht werden, um eine Wirkung zu erzielen	Outcome Die durch die Maßnahmen bewirkten Veränderungen (z.B. von Wissen, Einstellungen, Verhalten) auf Ebene der Zielgruppe	Impact Die durch die Maßnahmen bewirkten Veränderungen auf Ebene der Gesellschaft
Indikatoren	Mittelaufwand: Geld, Arbeitszeit, Material usw.	Realisierte Veranstaltungen, produzierte Medien, dokumentierte Aktivitäten etc.	Teilnehmende der Veranstaltungen, Lern- und Multiplikatoreffekte, Reaktionen etc.	Einstellung-, Beziehungs- und Verhaltensänderungen in sozialen Systemen
Messung	Buchhaltung, allgemeine Bewertungsstandards	Verwendungsnachweise, Maßnahmen-dokumentation	Teilnehmendenliste, Befragung der Zielgruppe	Vorher-Nachher-Analysen, empirische Erhebungen, Zeitreihenanalysen
Erhebung	Einfache Erhebung; die Zahlen liegen meistens vor	Einfache Erhebung; erfordert eine regelmäßige Verfolgung und Vermerkung der realisierten Maßnahmen	Teilweise aufwendige Erhebung; abhängig von der angewandten Maßnahme	Erhebung im großen Umfang; teilweise nicht möglich, gesellschaftliche Effekte einer einzelnen Maßnahme unmittelbar festzustellen

⁴ Quelle: Colman B. (2016) Nachhaltigkeitscontrolling. In: Nachhaltigkeitscontrolling. Springer Gabler, Wiesbaden.

B. Aufbau eines Monitoringsystems (mit Beispiel)

Was ist ein Indikator und was lässt sich gut messen?

Ein Indikator ist ein Hilfsmittel, das zum Einsatz kommt, um eine bestimmte Entwicklung oder einen Zustand transparent und nachvollziehbar darzustellen. Ein Indikator hilft also beim Messen. Indikatoren für Zustände auf Input- und Output-Ebene sind meistens einfacher zu formulieren und zu messen (z. B. Anzahl investierter Arbeitsstunden (*Input*) oder Anzahl durchgeführter Beratungsgespräche (*Output*)). Auf Outcome- und Impactebene arbeiten wir meistens mit Indikatoren, die sich dem, was wir messen möchten, lediglich annähern. Soll z. B. eine Verhaltensänderung (*Outcome*) bei der Zielgruppe ermittelt werden, muss häufig auf subjektive Einschätzungen zurückgegriffen werden (z. B. Selbstpositionierung auf einer Skala von 1 bis 10 zu der Frage „Inwiefern hat das Beratungsgespräch dazu geführt, dass Sie Ihre Arbeit nun besser erledigen können?“).

Monitoring ist der kontinuierliche Prozess der Datenerhebung, z. B. im Rahmen eines Projektes. Damit Projektverantwortliche zu jeder Zeit Transparenz über Projektfortschritt sowie Veränderungen oder auch Abweichungen im Projekt haben, sollte ein einheitliches Monitoringsystem eingeführt werden. Die folgende Checkliste hilft bei den ersten Schritten.

Checkliste

- **Klärung der Zielsetzung:** Wozu soll das Monitoringsystem dienen? Beispiele:
 - Überprüfung des Fortschritts eines Projektes mit Blick auf die Projektziele,
 - Nachweis des Fortschritts in Form eines Berichts,
 - Monatliche Reflexion und Ableitung von Nachsteuerungsbedarfen.
- **Fokussierung auf zentrale Fragestellungen:** Was sind die wichtigsten Fragen, die wir mithilfe des Monitoringsystems beantworten möchten? Beispiele:
 - Wie viele Mittel und welche Mittel sind in unser Projekt geflossen?
 - Was konnte mit den gegebenen Mitteln an Aktivitäten und Maßnahmen umgesetzt werden?
 - Bei welchen Teilen der Zielgruppe wurden die größten Veränderungen bzw. wurde der größte Nutzen festgestellt?
- **Auswahl der Indikatoren:** Was messen wir, um die Fragestellungen zu beantworten?
 - Welche Indikatoren sind nützlich und gewinnbringend?
 - Welche Indikatoren sind mit unseren Mitteln erhebbar?
- **Entscheidung für oder gegen einen Soll-Ist-Abgleich:** Soll ein Soll-Ist-Abgleich vorgenommen werden?
 - Existieren Soll-Werte, die innerhalb einer festgelegten Zeit erreicht werden sollen (z. B. aus einem Förderantrag)?
 - Falls nicht: Können solche Soll-Werte sinnvollerweise formuliert werden?
- **Zeitraumen des Monitorings:** Welchen zeitlichen Rahmen nutzen wir?
 - In welchem Turnus (monatlich/jährlich/...) sollen Daten erfasst werden (Nutzen vs. Aufwand)?
 - Bis wann läuft das Monitoring? Gibt es einen definierten Endpunkt?
 - Zu welchen Zeitpunkten und wie häufig soll ausgewertet werden?
- **Festlegung der Datenquellen:** Woher kommen unsere Daten?
 - Welche Daten existieren bereits? Müssen diese zentralisiert werden? Wer verfügt über diese Daten?

- Welche Daten müssen neu erhoben werden? Wer kann die Erhebung übernehmen?
- **Festlegung eines Tools für das Monitoringsystem:** Wo halten wir unsere Daten fest?
 - Welches Monitoring-Tool ist einfach und zielführend (z. B. Excel-Tabelle, Online-Formular zur Erfassung von Daten)?
 - Wer benötigt Zugriff auf das Monitoring-Tool?
- **Personelle Zuständigkeiten** klar definieren: Wer macht was?
 - Wer erhebt welche Daten?
 - Wer wertet die Daten wann aus?

Beispiel für ein einfaches System: Exceltabelle

Eine Exceltabelle eignet sich als Monitoring-Tool, da auch Zeitachsen implementiert werden können und am Ende eines Jahres in wenigen Schritten Diagramme und statistische Auswertungen erstellt werden können.

Aktivität	Beratung	Coaching		Veranstaltungen		
Zeitraum	Anzahl neuer Personen, die die Ehrenamtsberatung aufsuchen	Anzahl gecoachte Ehrenamtler: innen	Anzahl Coaching-Gespräche	Anzahl durchgeführter Veranstaltungen	Anzahl angemeldete TN im Monat	Anzahl TN in Veranstaltungen
Nov 20	12	8	6	-	-	-
Dez 20	22	7	14	3	17	15
Jan 21	16	4	13	1	22	19
Feb 21	14	5	7	2	14	14
Mrz 21	6	2	1	1	16	13
Apr 21	3	1	-	2	7	5
Mai 21	2	2	1	-	-	-
Jun 21	1	0	1	1	5	5
Jul 21	2	1	1	1	8	6
Aug 21	3	2	2	1	10	8

9. Werkzeuge zur Erreichung und Einbindung von Bürger:innen

9.1. Partizipation: Stufen der Bürger:innenbeteiligung



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Politiker:innen, die Bürger:innen bei der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationstrategie beteiligen möchten,
- Verwaltungsmitarbeitende, die Bürger:innen bei der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationstrategie beteiligen sollen.

Wo setzt das Werkzeug an?

Die Integration von Menschen mit Migrationsgeschichte und die Diversifizierung gesellschaftlicher Prozesse ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Häufig wird deshalb auf Beteiligungsformate zurückgegriffen. Beteiligungsprozesse können nur erfolgreich sein, wenn Klarheit bezüglich des Rahmens besteht: Dürfen die Beteiligten Rückmeldung zu bestehenden Ideen geben? Dürfen die Beteiligten Ideen beisteuern? Dürfen die Beteiligten über die auf dem Tisch liegenden Optionen entscheiden? Ist der Handlungsspielraum für die Beteiligten unklar, besteht die Gefahr, dass Erwartungen enttäuscht, Entscheidungen nicht akzeptiert, und Ergebnisse nicht nachhaltig umgesetzt werden können. Umso wichtiger ist Erwartungsmanagement: Dies schafft Klarheit über das Ausmaß von ermöglichter Beteiligung, entschärft das Konfliktpotenzial von Beteiligungsprozessen, verbessert die Entscheidungen und sichert Akzeptanz.

Was bietet das Werkzeug?

Der Überblick über die verschiedenen Beteiligungsstufen...

- zeigt verschiedene Stufen von Beteiligung auf,
- zeigt, wie verschiedene Stufen von Beteiligung aufeinander aufbauen können,
- nennt Beispiele für Bürger:innenbeteiligung auf verschiedene Stufen.

Die Beteiligungsstufen können immer dann herangezogen werden, wenn mehrere Akteure an einer Entscheidung mitwirken sollen: in der Kommune, in der Verwaltung, bei zivilgesellschaftlichen Akteuren, etc.

Kurzbeschreibung

Der Leitfaden zeigt verschiedene Beteiligungsstufen auf, beschreibt die für die demokratische Praxis in deutschen Kommunen relevanten Beteiligungsstufen und nennt Beispiele.

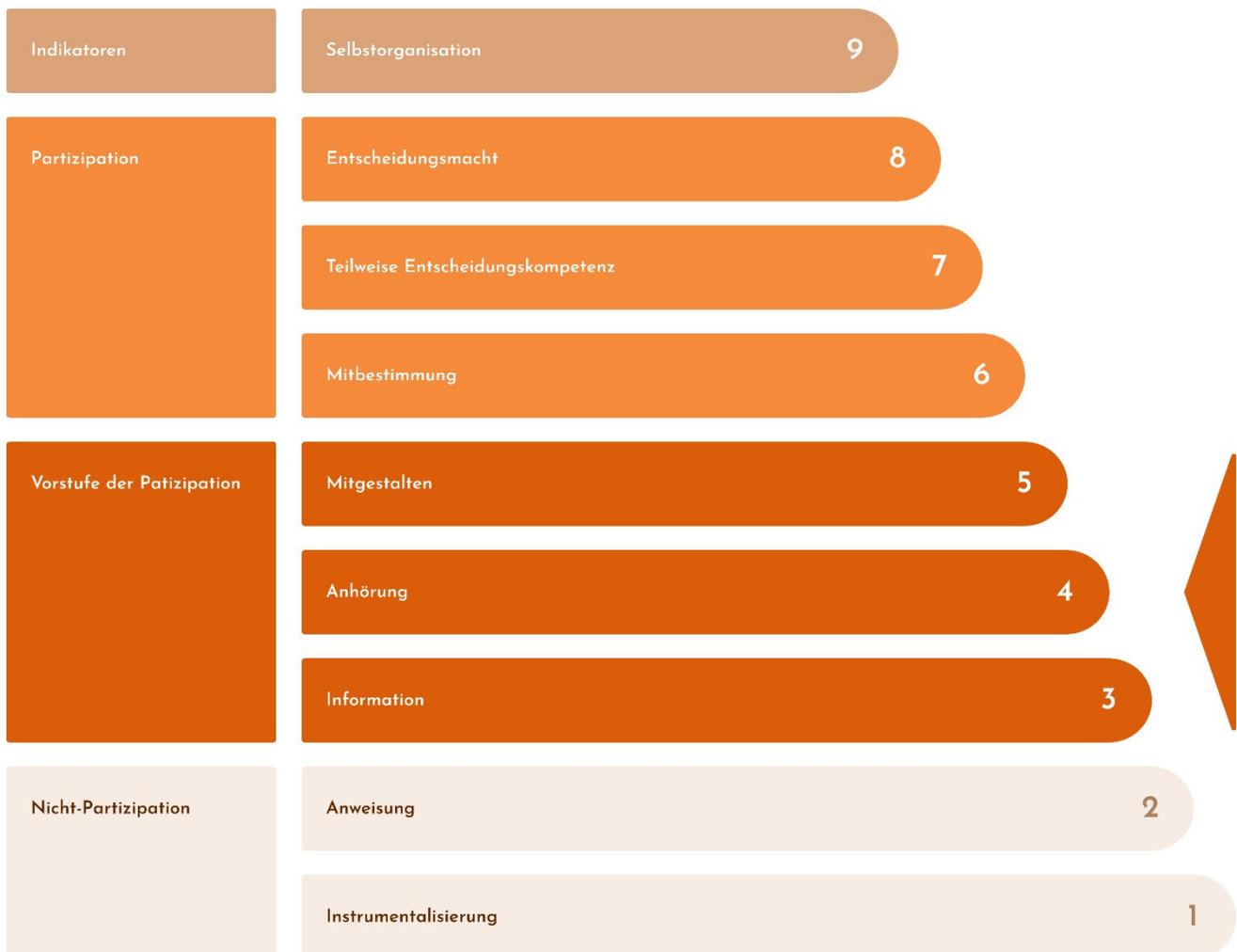
Tipps zur Umsetzung

- Denken Sie die Beteiligung der Bürger:innen bei möglichst vielen städtischen Vorhaben mit. Überlegen Sie dabei, welche Beteiligung der Bürger:innen für das jeweiligen Vorhaben sinnvoll und zielführend ist.
- Informieren Sie die Bürger:innen konkret über den gewünschten Grad der Beteiligung.

A. Beteiligungsstufen

A. Beteiligungsstufen

Die von Sherry Arnstein konzipierte Leiter der Partizipation wird häufig als Ausgangspunkt für die Systematisierung von Instrumenten der Bürger:innenbeteiligung herangezogen. Je höher in der Leiter der Partizipation eine Stufe verortet ist, desto mehr Mitbestimmungsmacht liegt de-facto bei den Beteiligten. Die Leiter macht auch deutlich: Nicht alles ist Partizipation. So werden Partizipationsprozesse manchmal nur instrumentalisiert, ein tatsächlicher Einbezug von Personen erfolgt aber nicht. Und: Manches geht über Partizipation hinaus – hier handelt es sich dann um Selbstorganisation.



In Deutschland beziehen sich Bürger:innenbeteiligungsprozesse im Sinne einer „kooperativen Demokratie“ in der Regel auf freiwillige und dialogisch-orientierte, kollektive Lösung von Problemen, wobei Entscheidungskompetenzen in den Händen der Politik verbleiben. Es geht hier also insbesondere um die Einbindung der Bürger:innen in den Prozess der Entscheidungsfindung, die letzte Entscheidungsmacht liegt jedoch bei Politiker:innen. Entscheidungsfindungsaspekte können in der Partizipationsleiter von Arnstein also den mittleren drei von neun Stufen zugeordnet werden, den Vorstufen der Partizipation. Je bewusster und transparenter in einem Prozess kommuniziert wird, auf welcher Entscheidungsstufe er verortet ist, desto eher werden Konflikte und Enttäuschungen vermieden.

Beteiligungsstufe „Informieren“

Informationsveranstaltungen zählen streng genommen nicht zur Beteiligung der Bürger:innen im engen Sinne: Partizipative Einflussnahme setzt erst dann ein, wenn ein Verfahren Input liefert – für die Teilnehmenden, öffentliche Debatten oder auch politisch Verantwortlichen. Allerdings hängen „hören und gehört werden“ sowohl in der Konzeption von Arnstein als auch in der demokratischen Praxis eng zusammen, weil Information eine zentrale Voraussetzung für gelingende Bürger:innenbeteiligung darstellt. Informationsverfahren dienen in erster Linie der Weitergabe von Informationen über städtische Vorhaben an Zielgruppen. Allerdings ermöglichen Informationsveranstaltungen das Zusammentreffen von Vertreter:innen aus Politik, Verwaltung und der Bürger:innenschaft. Sie stellen eine wichtige Plattform dar, um Nachfragen zu stellen, Hoffnungen und Sorgen zu äußern, sich auszutauschen und zu vernetzen. Auf Basis der ersten Informationen und Kontakte eröffnen **Informationsveranstaltungen** Möglichkeiten selbst aktiv zu werden – sei es im weiteren Verlauf des Beteiligungsverfahrens oder unabhängig davon. Weil die Informierung darüber hinaus eine wichtige Vorstufe der Partizipation darstellt, sollte sie bei Bürger:innenbeteiligungsprozessen unbedingt mitgedacht werden. Informationsveranstaltungen stellen häufig den Beginn eines weitergehenden Beteiligungsprozesses dar, in Zuge dessen die Bürger:innen anhörend oder mitwirkend eingebunden werden.

Beteiligungsstufe „Anhören“

Neben der Informierung der Bürger:innen bzw. der zu beteiligenden Zielgruppe steht bei Veranstaltungen auf der Beteiligungsstufe „Anhören“ die Diskussion von Themen, Fragestellungen und Problemen im Vordergrund. Die Bevölkerung soll die Möglichkeit erhalten, ihre Interessen, Vorschläge, Wünsche und Ideen einzubringen. Bei der Mitwirkung der Bürger:innen auf der Beteiligungsstufe „Anhören“ geht es um das punktuelle Einbringen und Diskutieren von Meinungen und Ideen zu spezifischen Projekten in der Stadt. Ziel ist es, dass Politiker:innen und weitere Planer:innen bessere Entscheidungen treffen können: Sie hören alle oder zumindest weitere Perspektiven, sie erhalten neue Ideen und möglicherweise sogar Expert:innenwissen. So können neue Erkenntnisse gewonnen werden, z. B. zu den Auswirkungen einer spezifischen Maßnahme. Typische Veranstaltungen auf der Stufe „Anhören“ sind etwa **Bürger:innendialoge** oder **Planungswerkstätten**. Aber auch die **Bürger:innenbefragung** und der **Bürger:innenhaushalt** können dazu gezählt werden.

Beteiligungsstufe „Mitgestalten“

Bei Beteiligungsinstrumenten, die zur Kategorie „Mitgestalten“ zählen, wird dauerhafte Vernetzung angestrebt, welche die Einflussnahme auf längerfristige Entwicklungen in der Stadt ermöglicht. Die Einflussmöglichkeiten sind dabei entsprechend breit und umfassen in den meisten Fällen auch das Informieren und Anhören der Bürger:innen. Darüber hinaus haben Bürger:innen auf dieser Stufe beispielsweise die Möglichkeit, Entscheidungsvorlagen für Politiker:innen einzubringen. **Stadtteilforen** und andere dauerhafte **Interessenvertretungen**, wie z. B. ein **Ausländer:innenbeirat**, **Inklusionsbeirat** oder **Jugendparlament** entsprechen typischen Formaten auf der Beteiligungsstufe „Mitgestalten“.



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Verwaltungsmitarbeitende und Politiker:innen, die Bürger:innen an politischen Prozessen beteiligen möchten, z. B. weil dies Teil der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationstrategie ist.

Wo setzt das Werkzeug an?

Die Erreichung von Zielgruppen stellt eine der größten Herausforderungen dar, wenn es darum geht, Bürger:innen an politischen Prozessen zu beteiligen. Häufig gehörten beispielsweise Menschen mit Migrationsgeschichte, junge Menschen, Menschen mit einem niedrigen Bildungsstand oder Menschen, die beruflich oder privat stark eingebunden sind, zu den schwer erreichbaren Zielgruppen. Da die Integration von Menschen mit Migrationsgeschichte und die Diversifizierung gesellschaftlicher Prozesse insbesondere von der Einbindung persönlich Betroffener profitiert, ist es wichtig, geeignete Strategien zu entwickeln, um diese Personengruppen zu erreichen.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug zur Erreichung von Zielgruppen...

- benennt typischerweise schwer erreichbare Zielgruppen,
- präsentiert einen Überblick über verschiedene Methoden zur Erreichung von Zielgruppen,
- bietet eine Empfehlung dahingehend, welche Methoden für welche Zielgruppen besonders geeignet sein können,
- gibt Tipps zur erfolgreichen Einbindung spezifischer Zielgruppen anhand verschiedener Methoden,
- zeigt anhand von zwei Beispielen, wie junge Zielgruppen innovativ beteiligt werden können.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug bietet einen Leitfaden zur Erreichung von Zielgruppen mit konkreten Methoden, Tipps und Beispielen.

Tipps zur Umsetzung

- Wägen Sie je nach Beteiligungsgegenstand und den zu beteiligenden Zielgruppen ab, ob es zielführend ist, die Gesamtbevölkerung zu adressieren, Menschen zufällig auszuwählen oder spezifische Zielgruppen direkt anzusprechen.
- Motivieren Sie die zu beteiligenden Zielgruppen zur Beteiligung, indem Sie die persönliche Betroffenheit konkret und ergebnisorientiert darlegen.
- Kommunizieren Sie zielgruppenadäquat (z. B. Sprachniveau und Fremdsprachen berücksichtigen).

Anhang

- A. Leitfaden zur Erreichung von Zielgruppen

A. Leitfaden zur Erreichung von Zielgruppen

Schwer erreichbare Zielgruppen

Partizipation ist das Herzstück der Demokratie. Die empirische Sozialforschung stellt jedoch bereits seit Jahrzehnten fest, dass die Bürger:innen in demokratischen Ländern wie Deutschland nicht alle gleichermaßen Zugang zu politischen Prozessen haben. Häufig sind insbesondere höher gebildete Menschen mit einem hohen Einkommen sowie ältere Personen und Männer in Beteiligungsprozessen im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung überrepräsentiert. Im Gegenzug profitieren Menschen mit einem niedrigeren Bildungsniveau und Einkommen, jüngere Menschen und Frauen tendenziell weniger von politischen Maßnahmen. Da sich diese Bevölkerungsgruppen in der Regel weniger häufig beteiligen, werden ihre Interessen, Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse weniger stark in Entscheidungsfindungsprozessen berücksichtigt – obwohl sie von den politischen Ergebnissen oftmals besonders stark profitieren würden. Um nicht nur die Akzeptanz gemeinsamer Entscheidungen, sondern auch und insbesondere die Ergebnisse von Entscheidungsprozessen zu verbessern, ist es daher wichtig, schwer erreichbare Zielgruppen gezielt einzubinden.

Methoden zur Zielgruppenerreichung

Um mit der Einbindung üblicherweise in Beteiligungsprozessen unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen politische Prozesse fairer zu gestalten und politische Ergebnisse zu verbessern, gibt es drei verschiedene Herangehensweisen. Zunächst kann versucht werden, möglichst alle Menschen gleichermaßen zu erreichen. Die zufällige Ansprache von Personen ist eine weitere Möglichkeit, Beteiligung repräsentativer zu gestalten. Die dritte Möglichkeit stellt die aufsuchende Ansprache dar, mit der schwer erreichbare Zielgruppen gezielt angesprochen werden.

1. Alle ansprechen

Menschen beteiligen sich u. a. nicht, weil sie nicht gefragt werden. Einige Menschen wissen gar nicht über ihre konkreten Beteiligungsmöglichkeiten Bescheid. Dementsprechend kann eine Ansprache aller Bürger:innen dabei helfen, dass die Informationen über Beteiligungsmöglichkeiten bei ihnen ankommen. Wie bei der Wahlbenachrichtigung ist ein Posteinwurf an dieser Stelle eine der zielführendsten Methoden. Allerdings können mit dieser Methode hohe Druckkosten und Zeitinvestitionen zur Verteilung der Post einherkommen.

2. Zufällige Ansprache

Eine weitere Möglichkeit die Repräsentativität von Beteiligungsprozessen zu verbessern, stellt die zufällige Ansprache von Bevölkerungsmitgliedern dar. Im Sinne einer Losdemokratie wird eine zufällige Stichprobe gezogen und die sich in der Stichprobe befindlichen Menschen zur Beteiligung eingeladen. Da Beteiligung freiwillig ist, ist es den Menschen freigestellt, ob sie der Einladung nachkommen. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist mit dem Vorzug verbunden, dass sich Menschen beteiligen, die persönlich betroffen sind oder aus anderen Gründen Expertise oder Interesse am Beteiligungsgegenstand haben. In Übereinstimmung mit den Zu- oder Absagen werden weitere Stichproben gezogen, bis die gewünschte Anzahl an Beteiligten erreicht ist. Diese Methode ist besonders attraktiv, weil jeder Mensch die gleiche Chance zur Beteiligung hat. Allerdings ist die Stichprobenziehung mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden und benötigt einen Zugriff auf das Einwohnermelderegister.

3. Aufsuchende Ansprache

Mit der aufsuchenden Ansprache können üblicherweise in Beteiligungsprozessen unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen gezielt angesprochen und zur Beteiligung eingeladen werden. Je nach Zielgruppe benötigt diese Herangehensweise zielgruppenspezifische Methoden. In der Regel werden Menschen an denjenigen Orten aufgesucht, wo sie in ihrem Lebensalltag typischerweise zu finden sind. So können junge Menschen in Bildungseinrichtungen oder Sportvereinen, in Jugendzentren oder an Freizeitorten gezielt aufgesucht werden.

Menschen mit Migrationshintergrund werden häufig in ausländischen Feinkostläden und Supermärkten oder in migrantischen Vereinen und Verbänden gezielt angesprochen. Menschen mit niedrigem Einkommen können beispielsweise bei den Tafeln oder anderen sozialen Hilfseinrichtungen angesprochen werden. Ein weiteres Beispiel für aufsuchende Beteiligung stellt der Partizipationsbus dar, der im Kreis Steinfurt eingesetzt wurde.

Tipps zur Umsetzung

Um die anzusprechenden Zielgruppen zur Beteiligung zu motivieren, ist es eingangs von zentraler Relevanz die persönliche Betroffenheit durch den Beteiligungsgegenstand konkret und ergebnisorientiert darzulegen. Warum ist es wichtig, dass die Zielgruppe sich an der Sache beteiligt? Welcher persönliche Nutzen ergibt sich aus der Beteiligung an der Sache für die Zielgruppe? Die konkrete Betroffenheit variiert von Zielgruppe zu Zielgruppe. Allgemein ist es jedoch so, dass die zu beteiligenden Zielgruppen aus ihrer persönlichen Betroffenheit am Beteiligungsgegenstand über das notwendige Wissen zur Erarbeitung von Lösungen verfügt. Die Zielgruppen können demnach mit ihrer Beteiligung dabei helfen, bessere Ergebnisse zu finden. Darüber hinaus profitieren die Zielgruppen aufgrund ihrer persönlichen Betroffenheit unmittelbar von besseren Ergebnissen, die ihre Probleme effektiv lösen und damit ihr Leben spürbar verbessern können.

Soll die Zielgruppe angesprochen, aktiviert und in ihrer Selbstwirksamkeit gestärkt werden, ist es von zentraler Bedeutung neben der persönlichen Betroffenheit auch einen klaren nächsten Schritt oder möglichen aktiven Beitrag zu formulieren. Deshalb sollte in allen Medien der Zielgruppenansprache ein klarer, verständlicher und leicht durchführbarer "Call-to-Action" im Vordergrund stehen. Dieser "Call-to-Action" stellt sicher, dass die Zielgruppe direkt weiß, wie und wo sie ihren Anteil zur Sichtbarkeit und Verbesserung der Lebensverhältnisse leisten kann. Ein "Call-to-Action" kann beispielsweise ein Aufruf zur Stimmabgabe ("Stimmen Sie bis Ende Juli hier ab") oder ein Aufruf zur Teilnahme ("Kommen Sie am 25. Mai vorbei") sein. Auch komplexere Aufrufe, wie das Verfassen eines Briefs ("Senden Sie einen Brief mit ... Anliegen an ...") oder Planen einer Aktion ("Planen Sie Ihren Aktionstag") sind denkbar. Weniger wirkungsvoll sind "Calls-to-Action", die sich nur auf Informationsaufnahme beziehen ("Informieren Sie sich hier").

Nicht zuletzt gilt es, Details stets zielgruppenspezifisch zu kommunizieren, z. B. in einfacher Sprache, übersetzt in die in der Kommune am häufigsten vorkommenden Fremdsprachen oder mithilfe von Multiplikator:innen der Zielgruppe. In diesem Zusammenhang sollte auch Erwartungssicherheit mit Blick auf den gewünschten Beitrag der Zielgruppe geschaffen werden.

Beispiele

Die Einbindung von Zielgruppen kann in unterschiedlicher Intensität geschehen. Bei den Projekten handelt es sich um Beispiele, die einem größeren Ressourceneinsatz bedürfen, in ihrem Ansatz allerdings als Inspiration zur Zielgruppenansprache im Rahmen aller Beteiligungsstufen genutzt werden können.

1. Partizipationsbus

Der Partizipationsbus ist eine kreative Methode der aufsuchenden Zielgruppenerreichung. Ein Partizipationsbus ist ein Fahrzeug (im vorliegenden Fall ein Bus), das als mobiles Instrument die Zielgruppen dort erreicht, wo sie sich häufiger Weise aufhalten – bei Veranstaltungen oder an typischen Treffpunkten. Der Partizipationsbus im Kreis Steinfurt ist beispielsweise ein Projekt zur Einbindung der Zielgruppe Kinder und Jugendliche, kann aber auch für andere Zielgruppen interessant sein. Der Bus enthält Informationsmöglichkeiten, Interaktionsmöglichkeiten und eine erklärende Begleitung. Er gibt Kindern und Jugendlichen einerseits die direkte Möglichkeit bei aktuellen Kampagnen der Mitbestimmung im Kreis ihre Stimme abzugeben und informiert andererseits spielerisch über zukünftige Möglichkeiten, Methoden und den Stellenwert der Mitbestimmung. Durch den Bus entsteht die direkte niederschwellige Möglichkeit durch wenig Aufwand mit

Partizipation in Kontakt zu treten; Möglichkeiten der Mitwirkung „fahren“ dorthin, wo die Zielgruppen sich aufhalten.

Quelle und weitere Informationen

- Im Kreis Steinfurt: <http://www.presse-service.de/data.aspx/static/1084126F.html>
- Geplant in der Stadt Frankfurt am Main: <https://www.mehralswaehlen.de/demokratiewagen/>

2. *Symbolisches Wählen*

Symbolische Wahlen machen Meinungen und Präferenzen einer Gruppe sichtbar, die in einem Wahl- oder Abstimmungsprozess nicht vertreten ist und schaffen damit Partizipation durch Öffentlichkeit. Symbolische Wahlen sind eine organisierte Abstimmung einer Zielgruppe, im vorliegenden Beispiel von Migrant:innen, die bei den Wahlen zum Deutschen Bundestag 2021 kein Stimmrecht besaßen. Partizipation entsteht hier einerseits durch den Akt der Stimm- oder Meinungsabgabe und schließlich durch die Veröffentlichung der Ergebnisse als Informationsgrundlage für Entscheidungsträger:innen. Symbolische Wahlen können im Kleinen durchgeführt werden und damit einen Teil der Zielgruppe abdecken, erhalten allerdings erhöhte Aussagekraft je höher der Anteil der Beteiligten aus der angestrebten Zielgruppe an den Symbolischen Wahlen ist. Symbolische Wahlen sind in diesem Fall vom Wahlaufufruf über die Organisation der Stimmabgabe bis zur Veröffentlichung der Ergebnisse ein Instrument zur Beteiligung von Migrant:innen am politischen Prozess. Durch die umfassende Beteiligung kann das Beispiel Zielgruppen erreichen, die aufgrund ihres Ausschlusses von Prozessen ernüchert sind.

Quellen und weitere Informationen

- Website der Kampagne symbolischer Wahlen zur Bundestagswahl 2021: <https://xn--wir-whlen-z2a.org/>
- Leitfaden für Symbolische Wahlen mit Migrant:innen: https://xn--wir-whlen-z2a.org/Downloads/Wirwaehlen_Manual.pdf



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Verwaltungsmitarbeitende sowie Gremien-, Arbeitsgruppen- und Netzwerkmitglieder, die an der Erstellung der kommunalen Vielfalts- und Integrationstrategie beteiligt waren und die neue Vielfalts- und Integrationstrategie in die breite Öffentlichkeit tragen möchten,
- Verwaltungsmitarbeitende sowie Gremien-, Arbeitsgruppen- und Netzwerkmitglieder, die an der Umsetzung der neuen Vielfalts- und Integrationstrategie mitwirken und dafür die Strategie in ihrer Kommune bekannt machen möchten.

Wo setzt das Werkzeug an?

Die Umfragen im Rahmen des Projekts „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen“ haben gezeigt, dass viele Bürger:innen und Akteure in den Kommunen die neu erstellten Strategien nicht kennen. Um die Umsetzung der Strategien mithilfe von Unterstützer:innen voranzubringen, ist es hilfreich, wenn möglichst viele Menschen aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Bürger:innenschaft Kenntnis von der Strategie haben. Dieses Werkzeug zeigt Mittel und Wege auf, wie die breite Öffentlichkeit in der Kommune auf die neue Vielfalts- und Integrationstrategie aufmerksam gemacht werden kann.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug zur Öffentlichkeitsarbeit rund um die neue Vielfalts- und Integrationstrategie...

- benennt die Vorteile, die mit einem hohen Bekanntheitsgrad der Strategie verbunden sind,
- liefert eine Reihe von Ideen, mit denen die neue Strategie in der kommunalen Öffentlichkeit bekannt gemacht werden kann,
- gibt Tipps, wie die Öffentlichkeitsarbeit rund um die neue Strategie attraktiv gestaltet werden kann.

Kurzbeschreibung

Der Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, wie die Strategie in Ihrer Kommune öffentlichkeitswirksam verbreitet werden kann. Dabei berücksichtigt der Leitfaden Möglichkeiten für verschiedene Zielgruppen und gibt Tipps zur attraktiven und passenden Gestaltung.

Tipps zur Umsetzung

- Nutzen Sie je nach Zielgruppe unterschiedliche Methoden und Kanäle.
- Halten Sie die Inhalte zur Verbreitung der neuen Strategie übersichtlich und einfach.
- Versuchen Sie, lokale Meinungsträger:innen für Ihre Öffentlichkeitsarbeit zu gewinnen.

Anhang

- A. Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit rund um die neue Strategie

A. Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit rund um die neue Strategie

Vorteile eines hohen Bekanntheitsgrads der Strategie

Vielfalt und Integration in einer Kommune benötigen die Mitwirkung aller Bürger:innen, zivilgesellschaftlichen Akteure sowie Verwaltungsmitarbeiter:innen und Politiker:innen. Wenn die kommunale Bevölkerung die neue Vielfalts- und Integrationsstrategie mit ihren Inhalten und Zielen kennt, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie Vielfalt und Integration in der Kommune individuell oder gemeinschaftlich mitgestalten – z. B. indem sie Inspiration für eigene Aktivitäten erhalten, sie Kontakt zum Steuerungsgremium aufnehmen, sie aktiv ihre Unterstützung anbieten oder sie bestehende Maßnahmen strategischer ausrichten.

Ideen für Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit

Neben dem Bekanntheitsgrad ist es wichtig, die Attraktivität der Strategie mit der Öffentlichkeitsarbeit zu unterstreichen. An dieser Stelle bedarf es einer zielgruppenspezifischen Kommunikation. So eignen sich Printmedien besonders für ältere Mitmenschen. Mit digitalen Medien können eher jüngere Mitmenschen erreicht werden. Schwer erreichbare Zielgruppen sollten dahingegen am besten direkt und persönlich angesprochen werden. Dementsprechend bedarf es der Nutzung unterschiedlicher Methoden und Kanäle, um die neue Strategie in der breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Beispiele:

- Webseite,
- Plakat, ggf. mit QR-Code zur Webseite,
- Flyer, ggf. mit QR-Code zur Webseite,
- Social Media-Kampagne (Facebook, Instagram, TikTok, Youtube),
- Bestehende Newsletter (z. B. der Kommunalverwaltung, kommunaler Akteure, Politiker:innen),
- Pressemitteilung,
- Gemeindebrief,
- Informationsstand auf hoch frequentierten öffentlichen Plätzen, z. B. im Ortskern oder vor dem Supermarkt,
- Vorstellung auf öffentlichen Veranstaltungen, z. B. dem Stadtfest,
- Vorstellung in politischen Ausschüssen, Gremien, in der Stadtverordnetenversammlung bzw. dem Gemeinderat,
- Vorstellung in Vereinen, Verbänden und anderen Organisationen, z. B. Caritas, Diakonie, Technisches Hilfswerk oder Freiwillige Feuerwehr,
- Organisation einer eigenen Informationsveranstaltung,
- Öffnung der Treffen der Steuerungsgruppe o. ä. für Interessierte,
- Strategie oder einen Teil hiervon unterzeichnen lassen.

Tipps für eine gelingende Öffentlichkeitsarbeit

Gestalten Sie die Inhalte zur Verbreitung der neuen Strategie...

- in kurzen Stichpunkten,
- in einfacher Sprache,
- mithilfe barrierefreier Hör-Angebote,
- mit kurzen Videos und Posts für Social Media,
- übersetzt in die in der Kommune gängigsten Fremdsprachen,
- auf Plakaten und Flyern in der Verwaltung und anderen öffentlichen Einrichtungen (z. B. Schulen und Kitas), in ärztlichen Einrichtungen und an hoch frequentierten öffentlichen Plätzen,

- in Kooperation mit offiziellen Kanälen der Stadtführung, z. B. dem Stadtmarketing,
- in Zusammenarbeit mit öffentlichen Meinungsträgern in der Kommune, z. B. Bürgermeister:in, bekannte Künstler:innen oder Unternehmer:innen.

Beispiel: Unterschriftenaktion in der Stadt Rodgau

In der Stadt Rodgau wurde durch das Büro für Vielfalt und Teilhabe eine einseitige sogenannte „Vielfaltserklärung“ erstellt. Diese stellt in sieben Aspekten mit farbigen, ansprechenden Symbolbildern die Eckpfeiler von Vielfalt in Rodgau prägnant und anschaulich dar. In einer öffentlichen Veranstaltung konnten Bürger:innen sowie Akteure bzw. Organisationen die Rodgauer Vielfaltserklärung unterzeichnen. Organisationen wurden mit Logo als Erstunterzeichner:innen aufgeführt. Auch im Nachgang konnten sich weitere Unterzeichner:innen der Vielfaltserklärung anschließen. Ergänzend wurde ein YouTube-Video veröffentlicht, in dem die Vielfaltserklärung vorgestellt wurde und u. a. der Bürgermeister der Stadt Rodgau interviewt wurde.

Link zur Vielfaltserklärung und zum Video: <https://www.rodgau.de/Leben/Soziales/B%C3%BCro-f%C3%BCr-Teilhab-e-und-Vielfalt/Rodgauer-Vielfaltserkl%C3%A4rung-und-Vielfaltsstrategie/>

MEIN RODGAU IST ...

TOLERANT & RESPEKTVOLL
In Rodgau werden wir allen Menschen vorurteilsfrei begegnen und bringen ihnen auf Basis des Grundgesetztes Toleranz entgegen. Wir respektieren einander in unserer Vielfalt. Dabei vertreten wir jedoch Gemeinsamkeiten und die Zusammengehörigkeit der Stadtgesellschaft nicht aus den Augen.

TOLERANT, RESPEKTVOLL

EIN ZUHAUSE
Alle Rodgauer:innen sollen sich in unserer städtischen Gemeinschaft eingebunden und hier zu Hause fühlen. Niemand darf ausgeschlossen werden – deswegen nehmen wir Rücksicht aufeinander.

EIN ZUHAUSE

FÜR ALLE
In Rodgau fördern wir die Zugehörigkeit und gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen. Wir fördern Engagement und denken die vielfältigen Ressourcen der Stadtgesellschaft bei der Entwicklung von freizeitleistungs- und zivilgesellschaftlichen Angeboten, Veranstaltungen, Projekten, etc. mit. Denn alle Rodgauer:innen sollen sich aktiv am Zusammenleben beteiligen und ihre Potenziale entfalten können.

FÜR ALLE

INTERESSIERT & WERTSCHÄTZEND
Rodgauer:innen sollen ihr Zusammenleben aktiv gestalten. Wir schaffen Möglichkeiten der Teilhabe, Ausgrenzung und Diskriminierung haben in unserem Rodgau keine Chance. Wir bejahen jeden Menschen mit ein und begegnen einander wertschätzend.

INTERESSIERT, WERTSCHÄTZEND

FREIHEIT
Alle Rodgauer:innen haben im Bewusstsein der unauflösbaren Vielfalt und der Grundrechte jedes einzelnen Menschen die Freiheit, ihr Leben so zu gestalten wie sie es möchten und ihre Meinung respektvoll zu äußern. Diese Freiheit röhrt dort auf, wo sich Personen, Gruppierungen, Institutionen und Strukturen mit ihren Haltungen und ihrem Handeln gegen unsere im Grundgesetz festgeschriebenen, freiheitlich demokratischen und pluralistischen Werte, sowie gegen die Werte der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte richten. Das gilt auch für jeglichen Aushauf zu Hass, Gewalt und Ausgrenzung.

FREIHEIT

FREUNDLICH & OFFEN
In unserer Stadt gehen wir freundlich und offen miteinander um und sind neugierig aufeinander. Wir wofen Barrieren, Vorurteile und Ängste abzubauen und miteinander, statt nebeneinander, leben.

FREUNDLICH, OFFEN

VERSTÄNDNISVOLL, EMPATHISCH, EHRLICH
In Rodgau erleben wir Verständigung groß. Dafür braucht es Kommunikation miteinander und Verständlich füreinander. Beides fördern wir durch Begegnungen und aktiven Austausch zwischen allen Akteuren der Stadtgesellschaft. Unser Miteinander ist dabei von Empathie und Ehrlichkeit geprägt – auch im Umgang mit Konflikten.

VERSTÄNDNISVOLL, EMPATHISCH, EHRLICH

ERSTUNTERZEICHNER*INNEN DER RODGAUER VIelfALTSErklärung:

Logo grid including: Stadtrodgau, adfc, Caritasverband, Deutsches Rotes Kreuz, Ehrenamtliches Flüchtlingsnetzwerk Rodgau, AWO Rodgau e.V., Evangelische Kirchengemeinde, IGEMO Jügesheim e.V., Lions Club Rodgau-Rödermark, SPD, Stadtbücherei Rodgau, and many others.



Zielsetzung

An wen richtet sich das Werkzeug?

- Personen, welche die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Vielfaltsorientierung in der Kommune steuern und hierzu die Perspektive von Bürger:innen oder Akteuren einholen möchten.

Wo setzt das Werkzeug an?

Digitale Befragungen bieten Kommunen die Möglichkeit, bestehende Maßnahmen, Bedarfe aber auch Ideen der Bürger:innen bzw. Akteure zu erheben. Durch die Nutzung von digitalen Umfragetools können Informationen schnell, einfach und kostengünstig bei einer Breite an Akteuren und Personen erhoben werden. Hieraus können Strategien, Schwerpunkte und Maßnahmen der Vielfaltsarbeit abgeleitet werden.

Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet...

- Hilfestellung zur Konzeption einer digitalen Befragung,
- Anregungen für die Formulierung von Fragen und Antwortmöglichkeiten.

Kurzbeschreibung

Das Werkzeug besteht aus einer Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Erstellung einer digitalen Befragung und beispielhaften Fragen und Antwortmöglichkeiten.

Tipps zur Umsetzung

- Die Erstellung von (halb-)standardisierten Befragungen ist kein einfaches Unterfangen. Sie möchten vermeiden, dass Personen die Befragung abbrechen, weil Fragen für sie nicht relevant sind oder Antwortmöglichkeiten nicht passen. Das macht die Konzeption von Befragungen komplex. Beziehen Sie möglichst eine Person mit ein, die Erfahrung in Datenerhebung und -auswertung mitbringt.
- Betrachten Sie die Fragen in Anhang B als Anregungen, passen Sie sie an Ihren Kontext an und ergänzen Sie weitere relevante Aspekte.

Anhang

- A. Leitfaden: In sieben Schritten zur digitalen Bürger:innenbefragung
- B. Beispielfragen

A. Leitfaden: In sieben Schritten zur digitalen Bürger:innenbefragung

Die folgenden Schritte helfen bei der Umsetzung einer digitalen Befragung:

1. Klärung des Erhebungsinteresses

Klären Sie vorab: Warum wird die Befragung durchgeführt? Was möchten Sie erfahren? Wofür benötigen Sie die Daten? So stellen Sie sicher, dass die Umfrage hilfreiche Erkenntnisse hervorbringt und die Ergebnisse nicht nur in einem Ordner verschwinden. Ihre Zielsetzung könnte z. B. eine der folgenden sein:

- Alle bestehenden (staatlichen und/oder zivilgesellschaftlichen) Maßnahmen im Bereich Vielfalt (/Integration/Toleranz und Antirassismus/...) zu erfassen, um hieraus eine Maßnahmenlandkarte zu erstellen und Lücken zu identifizieren,
- Ungedekte Bedarfe der Zivilgesellschaft im Themenfeld zu ermitteln und aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu erfragen, um die kommunale Vielfaltsarbeit strategisch ausrichten zu können,
- Ideen der Bürger:innen für Projekte und Vorhaben zu sammeln, um hieraus Maßnahmen zu entwickeln,
- Handlungsfelder der kommunalen Integrationsarbeit einzeln bewerten zu lassen (z. B. Bildung und Sprache, Ausbildung und Arbeit, interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Antidiskriminierung und Antirassismus oder politische und gesellschaftliche Teilhabe).

2. Bestimmung der Zielgruppe und Definition von Ansprachewegen

Aus dem Erhebungsinteresse lässt sich die Zielgruppe ableiten. Dies könnte z. B. die allgemeine Bürger:innenschaft sein. Es könnte sich aber auch um eine spezifische Personengruppe – z. B. Menschen mit Migrationsgeschichte – handeln. Vielleicht interessiert Sie aber auch nicht die Meinung von Einzelpersonen, sondern die Auskunft von Organisationen wie Vereinen und Initiativen.

Je nach Zielgruppe können Sie als Anspracheweg z. B. bestehende E-Mailverteiler, Newsletter, Webseiten oder Social Media Kanäle nutzen. Multiplikator:innen können die Umfrage wiederum über ihre eigenen Kanäle verbreiten und bieten einen Zugang zu spezifischen Zielgruppen. Wenn Sie die allgemeine Bürger:innenschaft erreichen möchten, können auch Plakate und Flyer mit QR-Codes bedruckt und verteilt werden.

3. Entscheidung für ein digitales Umfrageprogramm

Es existieren viele verschiedene digitale Befragungsprogramme. Letztendlich entscheiden meist pragmatische Abwägungen über das zu nutzende Programm: Wie viel Geld steht zur Verfügung? Steht überhaupt Geld zur Verfügung? Mit welchem Umfrageprogramm haben Mitarbeitende schon Erfahrungen gemacht? Welches Umfrageprogramm ist konform zu den bundesweiten sowie organisationspezifischen Datenschutzvorgaben? Welches Programm bringt die benötigten Funktionen mit (z. B. Filterführung)?

4. Formulierung der Fragen und Programmierung der Umfrage

Einige Beispielfragen finden Sie im Anhang B. Bei der Formulierung der Fragen und der Programmierung der Umfrage empfiehlt es sich, auf Folgendes zu achten:

- **Einleitung und Rahmensetzung:** Formulieren Sie einen Einleitungstext, der erläutert, wozu Sie die Daten benötigen und inwiefern Anonymität gewährleistet wird,
- **Basisdaten:** Formulieren Sie einige Fragen zu Basisdaten, die für die Auswertung wichtig sind. Dies könnten z. B. Fragen nach dem Stadtteil oder der Art der Institution sein,

- **Angemessene Länge des Fragebogens:** Testen Sie, wie lange die Beantwortung dauert. Durch Filterfragen können Sie die Zeit verkürzen und die Zufriedenheit der Nutzer:innen erhöhen, da ihnen nur die jeweils relevanten Fragen angezeigt werden,
- **Optionale Fragen und Ausweichantworten:** Nicht jede Frage ist für jede:n Nutzer:in relevant und beantwortbar. Ein häufiger Grund für den Abbruch von Fragebögen sind Fragen, die ein:e Nutzer:in nicht beantworten kann oder will. Neben passenden Filterfragen können insbesondere optionale Fragen sowie Ausweichantworten (z. B. „keine Angabe“) Abhilfe schaffen,
- **Art der Fragen:** Überlegen Sie sich vorher, in welcher Form Sie die Daten benötigen und beachten Sie dabei auch den Aufwand der Auswertung: Gerade qualitative Daten sind aufwändig in der Weiterverarbeitung. Überlegen Sie sich dann, welche Informationen Sie beispielsweise als offene Frage abfragen (z. B. Textfeld oder Kommentarfeld) und bei welchen Informationen Sie geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten nutzen,
- **Barrierefreiheit:** Nutzen Sie möglichst ein Umfrageprogramm, welches Frage- und Antwortmöglichkeiten vorlesen kann. Achten Sie auf angemessene Sprache (z. B. einfache Sprache) und bieten Sie, falls für die Zielgruppe(n) sinnvoll, auch Versionen in anderen Sprachen an.

5. Durchführung eines Pre-Tests

Bitten Sie Personen in Ihrem Umfeld, die Befragung testweise durchzuführen. So identifizieren Sie z. B. unverständliche Fragen, unvollständige Antwortmöglichkeiten, fehlerhafte Filterführungen und zu lange Fragebögen. Ein Pre-Test spart Ihnen sehr viel Ärger und Aufwand – sobald die Befragung versendet ist, können nachträgliche Anpassungen dazu führen, dass Daten nicht mehr nutzbar sind.

6. Durchführung der Befragung

Verbreiten Sie den Fragebogen und kommunizieren Sie außerdem, wie lange die Umfrage geöffnet bleibt. Falls Sie E-Mail-Verteiler nutzen, können Sie Erinnerungen verschicken.

7. Auswertung und Verarbeitung der Ergebnisse

Werten Sie die Ergebnisse aus. Im Optimalfall binden Sie spätestens hier (besser noch: schon in der Fragebogenkonzeption) Personen mit Kenntnissen der qualitativen und quantitativen Sozialforschung ein. Bereiten Sie die Ergebnisse so auf, dass sie weitergenutzt werden können, z. B.:

- Eine Tischvorlage sowie eine PowerPoint-Präsentation mit den Ergebnissen, inklusive konkreten Ableitungen und Maßnahmenvorschlägen, die in politischen Gremien diskutiert werden können,
- Eine anschauliche Broschüre, die möglichst grafisch und einfach die wichtigsten Erkenntnisse darstellt,
- Eine Angebotslandkarte mit allen identifizierten Maßnahmen und Initiativen, die Sie auf die kommunale Webseite stellen können – achten Sie darauf, die Inhalte aktuell zu halten.

B. Beispielfragen

Frage: Geben Sie bitte auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 10 (voll zufrieden) an: Wie zufrieden sind Sie mit der grundsätzlichen Zusammenarbeit im Bereich von Integration und Vielfalt in unserer Kommune?

1 (überhaupt nicht zufrieden) 10 (voll zufrieden)



[Filterführung: Wenn Antwort ≤ 4]

Frage: Sie haben angegeben, mit der Zusammenarbeit im Integrations- und Vielfaltsbereich in Ihrer Kommune eher weniger zufrieden zu sein. Woran machen Sie das fest? (Mehrfachantworten möglich)

- Es besteht zu wenig Vernetzung und Transparenz zwischen den Akteuren
- Es besteht kein gemeinsames Vorgehen
- Ich bin mit der Grundausrichtung der Zusammenarbeit nicht zufrieden
- Es finden zu wenig Kommunikation und zu unregelmäßige Treffen statt
- Die Interessen in dem Bereich sind für eine Zusammenarbeit zu unterschiedlich
- Ich bin aus einem anderen Grund eher weniger zufrieden und zwar ... (bitte kommentieren)

Frage: Wie könnte die Zusammenarbeit im Bereich von Integration und Vielfalt in der Kommune verbessert werden?

Frage: Geben Sie bitte auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 10 (voll zufrieden) an: Wie zufrieden sind Sie mit den kommunalen Beteiligungsmöglichkeiten im Bereich der Vielfaltsarbeit?

1 (überhaupt nicht zufrieden) 10 (voll zufrieden)



[Filterführung: Wenn Antwort ≤ 4]

Frage: Sie haben angegeben, mit den Beteiligungsmöglichkeiten eher weniger zufrieden zu sein. Woran machen Sie das fest? (Mehrfachantworten möglich)

- Ich wusste nicht, wo ich mich beteiligen kann
- Ich konnte nicht an den Formaten teilnehmen
- Ich konnte mich in den Formaten nicht genug einbringen
- Ich glaube nicht, dass meine Ideen/Impulse ernst genommen worden sind
- Ich bin aus einem anderen Grund eher weniger zufrieden, und zwar ... (bitte kommentieren)

Frage: Bitte kreuzen Sie an: Wie vielfältig ist Ihre Organisation in Bezug auf Menschen mit ... (Hinweis: Ihre subjektive Einschätzung genügt)

	Nicht vielfältig	Eher nicht vielfältig	Teilweise vielfältig	Eher vielfältig	Sehr vielfältig	k.A. / nicht zutreffend
... unterschiedlichen kulturellen Hintergründen?						
... unterschiedlichem Lebensalter?						
... unterschiedlichen sozialen Hintergründen?						
... unterschiedlichen Bildungshintergründen?						
... unterschiedlichen Geschlechteridentitäten?						
... unterschiedlichen körperlichen Fähigkeiten?						
... unterschiedlichen sexuellen Orientierungen?						

Frage: Auf einer Skala von 1 (keine Rolle) bis 10 (sehr große Rolle), welche Rolle spielen Vielfalt und Integration in Ihrer Organisation?

1 (keine Rolle) 10 (sehr große Rolle)



Frage: Geben Sie bitte auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 10 (voll und ganz) an: Wie gut decken die bestehenden Projekte, Angebote oder Aktivitäten den Bedarf an Integrationsarbeit in der Kommune ab?

1 (überhaupt nicht) 10 (voll und ganz)



Frage: Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?

Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Themenfeld Integration und Vielfalt in unserer Kommune?

Frage: Welche Projekte, Angebote oder Aktivitäten führen Sie in der Kommune im Bereich der Vielfaltsarbeit durch? Bitte listen Sie pro Angebot den Namen, eine Kurzbeschreibung sowie eine Kontaktmöglichkeit (Webseite, Ansprechperson o. ä.) auf.

a)

b)

c)

Veröffentlicht durch



IMAP GmbH

Cantadorstraße 3

40211 Düsseldorf

Gefördert durch



Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration



Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Gefördert aus Mitteln des Landesprogramms „WIR-Vielfalt und Teilhabe“



Europäische Union



Das Projekt wurde aus Mitteln des Asyl-, Migrations und Integrationsfonds kofinanziert

Autorinnen des Abschlussberichtes

Birte Pereira, IMAP GmbH

Dr. Nina Stephan, IMAP GmbH

Sarah Perry, IMAP GmbH

Gestaltung & Satz

Ads&Friends c/o WeAreGroup GmbH

Lilienthalstraße 1-3

35394 Gießen