

## **Bericht zur Evaluation des XENOS-Projektes**

**„Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“**

**RegioVision GmbH Schwerin**

Angela Grotheer

Hamburg, Oktober 2011



## Inhaltsverzeichnis:

<b>1.</b>	<b>Ausgangslage und Projektziele.....</b>	<b>5</b>
1.1.	Ausgangslage .....	5
1.2.	Projektansatz und Zielsetzungen.....	6
<b>2.</b>	<b>Qualitätssicherung .....</b>	<b>10</b>
2.1.	Selbstevaluation .....	10
2.2.	Externe Evaluation.....	11
<b>3.</b>	<b>Darstellung der Zielgruppen und Projektpartner .....</b>	<b>14</b>
3.1.	Qualifizierungsmaßnahme und Zielgruppe Migrantinnen und Migranten.....	14
3.2.	Zielgruppen Unternehmen und Öffentliche Verwaltung .....	17
3.3.	Einbindung relevanter Akteure als Kooperationspartner.....	20
<b>4.</b>	<b>Darstellung der Projektinhalte – Bewertung der Ergebnisse.....</b>	<b>22</b>
4.1.	Analyse „Interkultureller Status Quo“ .....	22
4.2.	Interkulturelle Trainings .....	28
4.3.	„KompAktiv“ – Verfahren zur Kompetenzfeststellung .....	31
4.4.	Ganzheitliche Integrationsbegleitung.....	32
4.5.	Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern – Was wurde erreicht .....	36
4.6.	Öffentlichkeitsarbeit und Transnationale Zusammenarbeit.....	40
4.7.	Schlussfolgerungen und Einordnung der Projektergebnisse in bundesweite Entwicklungen .....	43
<b>5.</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Projektarbeit.....</b>	<b>47</b>
5.1.	Erzielte Erfolge bei Vermittlung .....	47
5.2.	Vernetzung und Kooperationen .....	49

5.3.	Öffentlichkeitsarbeit .....	51
6.	<b>Fazit</b> .....	<b>52</b>
7.	<b>Literatur</b> .....	<b>55</b>

# 1. Ausgangslage und Projektziele

## 1.1. Ausgangslage

### Situations- und Bedarfsanalyse

Der Aufklärungsbedarf zu Fragen des Abbaus von Vorurteilen und zur Entwicklung einer interkulturell offenen Gesellschaft ist für Mecklenburg-Vorpommern aus mehreren Gründen von großer Bedeutung. So weist beispielsweise das Wirken der NPD im Landtag Mecklenburg-Vorpommern auf interkulturelle und politische Defizite in Teilen der Gesellschaft hin, und die Öffnung des Bundeslandes für Firmen und Touristen weist einen starken Nachholbedarf aus. Recherchen der Universität Rostock ergaben, dass Fragen von Integration und interkulturellem Miteinander in der Region Schwerin noch zu wenig als öffentliches Thema vorkommen. Der real erfolgte – und erwünschte - Zuzug von Migranten/innen erfordert zwar besondere Bemühungen um soziale Integration, gleichzeitig kann die Nutzung der bei vielen Migranten/innen vorhandenen beruflichen Kompetenzen zu einer Abmilderung demografischer Probleme wie Altersstruktur und Fachkräftemangel beitragen.

Wirtschaftlich ist Westmecklenburg überwiegend von kleinen Firmen (KMU) geprägt, die sich bisher kaum mit der Thematik „Erfolg durch Vielfalt“ bzw. Diversity befassen. Fragen zur interkulturellen Öffnung und zur Akzeptanz von Migranten stehen gerade kleinere Betriebe eher abwartend bis ablehnend gegenüber. Auf diese Weise werden Chancen aufgrund von Unkenntnis bzw. bestehender Vorbehalte häufig nicht genutzt, und die Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt – als wichtiger Katalysator für den gesamten gesellschaftlichen Integrationsprozess – findet zu wenig statt.

Das Vorläuferprojekt „Integration in Arbeit“ hat deutlich gezeigt: Für eine gelungene Arbeitsmarktintegration ist es einerseits erforderlich, den Migranten/innen die Türen zum Arbeitsmarkt zu öffnen und ihre Aktivierung und Beschäftigungsfähigkeit zu stärken. Gleichzeitig muss jedoch die interkulturelle Sensibilisierung in Gesellschaft, Verwaltung und auch in Betrieben deutlich intensiver angegangen werden.

Ein weiteres wichtiges Fazit aus dem Vorläuferprojekt war, dass die bestehenden guten Kontakte des Trägers zur regionalen Wirtschaft, sowie die gelungene praktische Kooperation mit Betrieben im Rahmen des JobMentorings von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Vermittlung von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt sind. Für solche Integrationserfolge sind jedoch auf die Region bezogene Strategien notwendig, die auf die Bedarfe der regionalen Wirtschaft abgestimmt sind. Noch fehlt häufig ein entsprechendes „Matching“ der Ressourcen von Migranten/innen und den Anforderungen auf Arbeitgeberseite, ebenso wie ein Bewusstsein für Ressourcen und migrantenspezifische Kompetenzen, die für ein Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden können.

Die Landesregierung hat die Problemlagen erkannt und wirkt ihnen auf kommunaler Ebene durch vielfältige Aktivitäten entgegen, wie etwa in Schwerin über den aus

Landesmitteln finanziertem IntegrationsFachDienst Migration (IFDM) – REKOBIM oder die Arbeit im „Netzwerk Migration“ Schwerin, bestehend aus mehr als 50 Organisationen, die gemeinsam an der Verbesserung der Situation für Migranten/innen in der Region mitwirken. Die Angebote des IFDM konzentrieren sich i.d.R. weniger auf Unternehmen, sondern direkt auf die Migranten/innen. Sie werden in der Region gut angenommen, stoßen aber dann an ihre Grenzen, wenn es um nachhaltige Beschäftigung von Migranten/innen, insbesondere Langzeitarbeitslose geht. Diese Personengruppe weist fast immer multiple Vermittlungshemmnisse auf, und Festeinstellungen werden daher von Unternehmen kaum in Erwägung gezogen bzw. abgelehnt.

Trotz zunehmenden Fachkräftemangels auf Grund der demografischen Entwicklung wird die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund noch nicht als klare Chance für wirtschaftliche Entwicklung gesehen. Hier kann am ehesten über persönliche Gespräche zwischen Geschäftsführungen und Jobmentoren bzw. Arbeitsvermittlern, sowie die Organisation praktischer Erfolge (Best Practice-Beispiele) ein Umdenken erreicht werden. Die dafür notwendigen wirtschaftsnahen Beratungs- und Vermittlungskapazitäten sind durch bestehende Strukturen bislang in der Region nicht hinreichend abgedeckt.

In der Landeshauptstadt Schwerin – im Kerngebiet des Projekts EVA - leben ca. 6.300 Bürger mit Migrationshintergrund (Gesamtzahl Ausländer, Spätaussiedler, Eingebürgerte)<sup>1</sup>, die Stadt weist eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote in dieser Personengruppe auf. Die Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes (u.a. Schwerin als Verwaltungsstadt) und die Fokussierung vieler Migranten/innen auf wenige Berufsfelder erschwert die Integration in den Arbeitsmarkt stärker als in anderen Kommunen. Ebenso wie im gesamten Bundesgebiet erweisen sich auch in Schwerin unzureichende bzw. fehlende sprachliche Qualifikationen und die nicht geregelte Anerkennung von Berufsabschlüssen aus dem Herkunftsland in Deutschland<sup>2</sup> als die zentralen zusätzlichen Hindernisse. So bleibt ein großes Potenzial an Erfahrungen und Fachwissen für den Arbeitsmarkt ungenutzt und wird dauerhaft entwertet.

## 1.2. Projektansatz und Zielsetzungen

### Projektbeschreibung/Trägerspezifik

Das Projekt „EVA - Erfolg durch Vielfalt und Arbeit für Schwerin und Westmecklenburg“ mit Laufzeit Januar 2009 – Dezember 2011 wird im Rahmen des XENOS Programms „Integration und Vielfalt“ (Förderung Bundesministerium für Arbeit und Soziales/BMAS, Europäischer Sozialfonds, ARGE Schwerin) mit Laufzeit von 2009 – 2011 durchgeführt. Als Projektpartner ist der Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin

<sup>1</sup> Daten und Angaben in diesem Abschnitt: Expertise der Universität Rostock (2008): *Integration zum Thema machen! Problemanalysen und Handlungsempfehlungen für die Stadt Schwerin*.

<sup>2</sup> Vgl. die bundesweit angelegte Studie zum Thema Anerkennung von Englmann, Müller (2007): *Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland*. Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH – Teilprojekt „Global Competences“.

e.V. auf operativer Ebene mit einem Teilprojekt in die Umsetzung eingebunden. Das Projekt knüpft in Konzeption und Umsetzung direkt an die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Vorläuferprojekt „Integration in Arbeit – von Migranten für Migranten“<sup>3</sup> der RegioVision GmbH Schwerin an, indem bewährte Handlungsansätze und Instrumente beibehalten bzw. weiter entwickelt wurden<sup>4</sup>.

Die Umsetzung des EVA-Projekts basiert zudem wesentlich auf der Entwicklung beim Projektträger selbst. Eine Kernkompetenz der RegioVision GmbH Schwerin liegt in der Entwicklung, Koordination und Durchführung von regionalen (und europäischen) arbeitsmarktbezogenen Projekten. Dabei sind die ganzheitliche Entwicklung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen und das individuelle JobMentoring wichtige Schwerpunkte, die Entwicklung von modularen Gesundheitskonzepten zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen und Beschäftigten ergänzt das Projektspektrum. Zum einen kann beim Träger auf umfangreiche Projekterfahrungen mit langzeitarbeitslosen Personen aufgebaut werden, zum anderen auf das hohe fachliche Potenzial der Mitarbeiter/innen und auf die guten Kontakte zur regionalen Wirtschaft. Vernetzung ist eines der Grundprinzipien in der Arbeit des Trägers. Als zertifizierter Bildungsträger arbeitet RegioVision GmbH Schwerin zudem kontinuierlich an Wirksamkeit und Weiterentwicklung seines Qualitätsmanagementsystems durch eine ziel- und kundenorientierte „Firmenpolitik“.

### **Zielsetzungen, Aufgabenstellungen und Adressaten des Projektes**

Übergreifende Zielsetzung des Projektes „Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“ ist die Entwicklung eines positiven, interkulturell offenen Umfeldes in Unternehmen, Behörden und Ämtern als Voraussetzung für die arbeitsmarktbezogene Integration von Migranten/innen in der Region Westmecklenburg mit der Landeshauptstadt Schwerin.

Methodisch waren dazu drei Ziele definiert, die sich deutlich am Schwerpunkt „Betriebliche Maßnahmen und Bildungsarbeit in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen“ orientieren:

Ziel 1: Betriebliche Bildungsmaßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in der Projektregion Westmecklenburg mit der Landeshauptstadt Schwerin (Aktivitäten zur Sensibilisierung und Bildung): Gestützt auf eigene Projekterfahrungen und Vorgesprächen mit den Netzwerkpartnern war geplant, insgesamt 375 Unternehmen und 180 Beschäftigte des Jobcenters und der Stadtverwaltung über eine Befragung zum Interkulturellen Status Quo (s. ausführlich Punkt 4.1) in die Analyse und Informationskampagne einzubeziehen. In diesem Rahmen waren Sensibilisierungs- und Akquisegespräche mit mehr als 200 Geschäftsführungen der Unternehmen vorgesehen.

<sup>3</sup> 2007 – 2008: Förderung durch BMAS und Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung im Rahmen des Sonderprogramms XENOS „Beschäftigung, Bildung und Teilhabe vor Ort“.

<sup>4</sup> Vgl. Grotheer, A. (2008): *Bericht zur Evaluation des XENOS-Projektes „Integration in Arbeit – von Migranten für Migranten“ / RegioVision GmbH Schwerin.*

Anvisiert waren gleichzeitig ca. 120 Beschäftigte der ARGE und Stadtverwaltung als Teilnehmende an den Interkulturellen Trainings im Rahmen des Projekts.

Ziel 2: Konzeption und Umsetzung ganzheitlicher „Maßnahmen zur Integration von Migrantinnen und Migranten“: Ganzheitlich meint hier die Gestaltung einer Integrationsbegleitung durch die Jobmentoren/innen der RegioVison, die mehrere Komponenten der trägerinternen Ressourcen verbindet, wie etwa die Nutzung der engen Unternehmens- und Netzwerkkontakte und bewährte Bildungsmodule (s. ausführlich Punkt 4.4). Über die Stufen Assessmentcenter, Stärkenanalysen, Aktivierungsseminare, Praktika und Vermittlung in Arbeit sollten insgesamt 80 Migranten/innen als Teilnehmende ins Projekt einbezogen werden. Die anvisierte Vermittlungszahl lag bei 25%.

Ziel 3: Transnationale Austauschmaßnahmen als Querschnittsthema: Erfahrungen des Trägers haben gezeigt, dass die Einbeziehung europäischer Partner wesentlich zum methodischen und praktischen Erkenntnisgewinn beiträgt, wenn sie exakt definiert und in effektiv wirkenden Verbänden umgesetzt wird. Die Themen Integration und Interkulturelle Öffnung sind zudem europaweit von hoher Aktualität und Brisanz. Im Projekt waren daher für den transnationalen Austausch jährliche Study Visits unter Einbeziehung der Netzwerkpartner vorgesehen, ebenso wie die Ausrichtung und der Besuch von internationalen Fachtagungen als Formen des transnationalen Wissenstransfers.

An einer erfolgreichen Arbeitsmarktintegration wirken nicht allein die Anstrengungen der Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund und der Bildungseinrichtungen mit, sondern diese hängt wesentlich, neben einer nachhaltigen Interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltungen, vor allem davon ab, ob die Unternehmen erreicht werden. Erklärte Zielsetzung war es von daher, sowohl die Einbeziehung von und die Kooperation mit regionalen Unternehmen, als auch eine interkulturelle Sensibilisierung von Gesellschaft und Verwaltung im Projektverlauf in der Region systematischer als im Vorläuferprojekt anzugehen und voranzubringen.

Adressaten der Projektarbeit waren somit insgesamt gesehen:

- Betriebe (Industrie, Handwerk, Dienstleistungen) in der Region Westmecklenburg,
- Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Öffentliche Verwaltung (Stadtverwaltung Schwerin, ARGE Schwerin),
- Arbeitslose Menschen mit Migrationshintergrund (ALGII-Empfänger),
- Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund in der ethnischen Ökonomie,
- Regionale und überregionale Netzwerke sowie Migrantorganisationen,
- Nationale und transnationale Fachexperten/innen als Träger von Expertenwissen und als Multiplikatoren.



Die im Ganzen sehr umfangreichen Projektinhalte lassen sich anhand von fünf Säulen der Aktivitäten zur Sensibilisierung und Bildung darstellen. Jede Aufgabenstellung für sich genommen kann zudem genutzt werden, um die Interkulturelle Öffnung zu befördern.

Die fünf Säulen der Projektaktivitäten im Überblick:

- Sensibilisierungsgespräche mit ARGE und Stadtverwaltung Schwerin sowie mit Unternehmen in Westmecklenburg,
- Eine Analyse des „Interkulturellen Status Quo“ in der Öffentlichen Verwaltung/bei ARGE und Stadtverwaltung Schwerin, ebenso in Unternehmen in Schwerin/Westmecklenburg anhand von Interviews und standardisierten Befragungen,
- Interkulturelle Trainings für ARGE und Stadtverwaltung Schwerin mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen,
- Umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit und Kooperationen im Hinblick auf Dissemination, Transfer und Nachhaltigkeit,
- Individuelle Integrationsbegleitung für Migranten/innen durch ein internationales Team von JobMentoren/innen, die in eine Vermittlung in den regionalen Arbeitsmarkt mündet.

## 2. Qualitätssicherung

### 2.1. Selbstevaluation

#### Projektinterne Datenerfassung

Im Vorläuferprojekt „Integration in Arbeit“ war eine umfangreiche projektinterne Datendokumentation zu den Teilnehmenden der Integrationsbegleitung erarbeitet worden: Die zielgerichtete Datenlage zu den einzelnen Personen wurde zu Projektbeginn anhand von Kundenstammblätern dokumentiert, anschließend durch Ergebnisse des Assessmentcenters und der Stärkenanalyse sowie eine Einschätzung der Jobmentoren/innen ergänzt. Die so erhobenen Daten wurden in die COBRA-Datenbank eingetragen und im Verlauf der Integrationsbegleitung fortlaufend aktualisiert. Auf diese Kunden bezogene Datenbank haben alle Jobmentoren/innen jederzeit Zugriff, so dass eine gute Austauschbasis geschaffen und gleichzeitig hohe Transparenz der individuellen Entwicklungen für alle Beteiligten hergestellt wurde. Die COBRA Datenbank hat sich in der praktischen Arbeit der Jobmentoren/innen sehr gut bewährt<sup>5</sup> und kommt daher auch im EVA-Projekt zum Einsatz. Auf dieser Basis erfolgt über die gesamte Laufzeit eine systematische Erfassung, Auswertung und Zusammenstellung von Teilnehmerdaten aus den verschiedenen Projektphasen.

Die projektinterne Auswertung der insgesamt erhobenen Daten wird im Abschlussbericht des Projektes aufgenommen. Sie fließt zudem ein in zukünftige Projektvorhaben, sowie in Modifikationen im Projektverlauf.

Weitere Instrumente der projektinternen Selbstevaluation sind:

- Generelle Teamarbeit der Jobmentoren/innen und Fallbesprechungen: Dies beinhaltet wöchentliche Teamtreffen, in denen es sowohl um Fallbesprechungen als auch um Austausch über die Projektentwicklung und Reflexion der Integrationsbegleitung geht. Die Betriebskontakte einzelner Jobmentoren/innen werden für alle Kunden/innen in den Projekten des Trägers genutzt.
- Abschlussbefragung der Teilnehmenden in der Integrationsbegleitung mittels Fragebogen zur Bewertung durch die Teilnehmer/innen am Ende des Projekts,
- Abschlussbefragung der Teilnehmer/innen der Interkulturellen Trainings in der Öffentlichen Verwaltung mittels Bewertungsbögen,
- Feststellung des Fortschritts durch Sprachkompetenzfeststellungsverfahren am Ende des Moduls Berufsbezogenes Deutsch,
- Durchführung von projektinternen Interkulturellen Trainings für Projektmitarbeiter und Multiplikatoren im Projektverlauf.

<sup>5</sup> Zu Ergebnissen bezogen auf Ansätze und Instrumente insgesamt s. Endbericht der Evaluation zum Projekt „Integration in Arbeit“ (2008)

## 2.2. Externe Evaluation

### Evaluationsansatz und zentrale Fragestellungen der externen Evaluation

Der Evaluationsansatz von **anakonde** versteht sich im Wesentlichen als Prozessbegleitung. Zwar spielt auch die tatsächlich erfolgte Vermittlung in Arbeit eine wesentliche Rolle, Kern der Evaluation ist jedoch die Begleitung und Auswertung von Leistungsprozessen in der Integrationsbegleitung sowie im Rahmen der interkulturellen Sensibilisierung von Verwaltung und Betrieben.

Die übergreifende Fragestellung der Evaluation ist, **ob und inwiefern die im Projekt verfolgten Ansätze und entwickelten Instrumente geeignet sind, den Weg in den Arbeitsmarkt für die Zielgruppe der Migranten und Migrantinnen zu ebnet**. Welche Faktoren und interaktiven Prozesse führen zu einer erfolgreichen Arbeitsmarktintegration von Migranten in der Region?

Ein zentraler Punkt des Evaluationsansatzes ist darüber hinaus die Betrachtung der Einbettung der Projektarbeit in institutionelle und soziale Netzwerke. Schlüsselfragen der Evaluation waren demnach: **Wie gestaltet sich die Vernetzung der Projektpartner und welche Wirksamkeit entwickelt dies in der Projektregion?** Wie wirkt sich die Einbeziehung der Unternehmen in die Projektarbeit – hier insbesondere auch bei der Produktentwicklung (ISQ) - aus? Inwieweit unterstützt die Vernetzung von institutionellen Akteuren die Arbeitsmarktintegration von langzeitarbeitslosen Migranten/innen in der Region, und welche Dynamiken erweisen sich dabei als förderlich, welche Faktoren stellen sich als hinderlich heraus?

Während die interne Projektevaluation vornehmlich dazu dient, die Projektergebnisse zu systematisieren, ist es Anliegen der externen Evaluation, Wirkungsmechanismen und Qualitätsstandards der Arbeit in lokalen und überregionalen Netzwerken und Bündnissen zu betrachten und den beteiligten Partnern, aber auch interessierten Multiplikatoren, zurück zu spiegeln. Folglich ging es nicht allein darum, die entwickelten Produkte im Hinblick auf einen Transfer in Augenschein zu nehmen, sondern den Fokus auch auf die Prozesse der Kooperation zu legen. Fragestellungen dazu sind: **Welche Innovationen rufen diese Bündnisse hervor? Welche innovativen Ansätze, Modelle oder Produkte sind im Rahmen der Kooperation entstanden?** Beide Formen der Evaluation sind im Zusammenhang zu sehen, und können die direkte Nachnutzung und damit die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sichern. In diesem Zusammenhang standen zwei zentrale Produkte des Projekts im Fokus der Evaluation:

- „Interkultureller Status Quo“ in Verwaltung und Unternehmen als Ergebnis der Befragungen in Unternehmen der Region und im Öffentlichen Dienst, sowie
- „KompAktiv“ als verifiziertes Verfahren zur Feststellung von Kompetenzen langzeitarbeitsloser Migranten/innen.

Die Evaluation wirkte im Rahmen der Prozessbegleitung beratend an der Produktentwicklung mit. Im vorliegenden Endbericht nimmt sie abschließend eine Bewertung der Produkte unter Aspekten der Nutzbarkeit vor, und ordnet die

Projekterfahrungen in vergleichbare Ansätze und Ergebnisse aus anderen Bundesprogrammen ein. Über den zeitgleich laufenden Evaluationsauftrag im bundesweiten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung – IQ“ war im aktuellen Projekt – wie bereits im Vorläuferprojekt „Integration in Arbeit“ der RegioVision GmbH Schwerin – die Einordnung von Projektarbeit und regionalen Entwicklungen, sowie auch der Ergebnistransfer auf bundesweiter Ebene möglich.

Besonderes Augenmerk der Evaluation liegt im vorliegenden Bericht auf der engen Verbindung zwischen dem Projektträger und der regionalen Wirtschaft, was neben der angestrebten Interkulturellen Öffnung der regionalen Verwaltung als wesentliche Grundlage für das Erreichen der Projektziele angesehen wird. Entsprechend der zentralen Rolle von Unternehmen für eine gelingende Arbeitsmarktintegration, insbesondere über den Unternehmerverband als operativer Kooperationspartner, ist die Sicht der Arbeitgeberseite intensiver als beim Vorläuferprojekt in die Evaluation einbezogen.

### **Methode**

Leistungsprozesse und Ergebnisse der Projektarbeit können adäquat in Form von qualitativen Befragungen der Beteiligten beleuchtet werden, in denen über „objektive“ Antworten hinaus nach Bewertungskriterien, Begründungen und Erklärungen, sowie auch subjektive Einstellungen/individuelle Haltungen gefragt wird. Zwar ist die qualitative Methode mit einem relativ hohen Zeitaufwand verbunden, sie erweist sich jedoch als lohnend gerade im Hinblick auf so komplexe und relativ neue Themenstellungen, wie etwa der „Entwicklung eines positiven, interkulturell offenen Umfeldes in Wirtschaftsunternehmen, Behörden und Ämtern“, eine der formulierten Zielsetzungen des Projektes. Die Interviews bieten den Projektakteuren erfahrungsgemäß zudem einen guten Rahmen zur Reflexion der Projektarbeit, für die im jeweiligen Arbeitsalltag nicht immer die Zeit bleibt. Die qualitative Befragungen ausgewählter Teilnehmer/innen und kooperierender Betriebe sowie die Experteninterviews mit Projektmitarbeiter/innen und Netzwerkpartnern des Projektes „Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“ bildeten den Schwerpunkt der zielführenden Prozessbegleitung. Die vorliegende Bewertung der im Projekt entwickelten Produkte Kompetenzerfassungsbogen „KompAktiv“ und „Interkultureller Status Quo“, sowie der Integrationsbegleitung durch das Jobmentoring basiert neben den geführten Experteninterviews auf der Dokumentenanalyse (entwickelte Fragebögen und erfolgten Zwischenauswertungen) sowie der Einordnung in die themenbezogene bundesweite Fachdiskussion.

Im Wesentlichen stellen die durchgeführten Interviews die Auswertungsbasis für den vorliegenden Bericht der Evaluation dar. Insgesamt fanden 16 Gespräche mit am Projekt beteiligten Personen statt, davon je ein zusätzliches, ergänzendes Interview mit Projektleitung und Fachkoordination zu Entwicklungen in der Projektumsetzung. Alle Interviews wurden dokumentiert und auf die im Evaluationskonzept entwickelten Fragestellungen hin ausgewertet und analysiert. Gleichzeitig wurden sie RegioVision GmbH Schwerin zur internen Projektauswertung zur Verfügung gestellt.

## Übersicht der Interviews

Mit folgenden Projektakteuren wurden in 2010 und 2011 Gespräche mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten durchgeführt:

- 2 Teilnehmende (exemplarisch) / Schwerpunkte: Individuelle Situation, Motivation, Erfahrungen im Projekt, Bewertung der Angebote;
- 2 Vertreterinnen des Kooperationspartners ARGE Schwerin (Geschäftsführung und Teamleiterin) / Schwerpunkte: Einschätzungen zur regionalen Situation, Fragen zu Kooperation und Vernetzung, Einschätzung der Projektarbeit;
- 2 Vertreter/innen der Öffentlichen Verwaltung der Landeshauptstadt Schwerin (Integrationsbeauftragter, Leiterin Ausländerbehörde) / Schwerpunkte: Einschätzungen zur regionalen Situation, Fragen zu Kooperation und Vernetzung, Bewertung von Konzepten und Instrumenten, Einschätzung der Projektarbeit;
- 6 Projektakteure der operativen Ebene (Projektleitung, Fachkoordination, Jobmentor/in, Vertreter des Unternehmerverbandes) / Schwerpunkte: Erfahrungen und Bewertung des Projektverlaufs bezogen auf die Zielsetzungen, Bewertung von Konzeption und entwickelten Instrumenten, Einbeziehung betrieblicher Perspektiven, Erfahrungen aus der Praxis (Jobmentoring, Umsetzung der Befragungen);
- 2 kooperierende migrantische Betriebe / Schwerpunkte: Erfahrungen mit Projekt und Teilnehmenden, Bewertung der Zusammenarbeit, Erwartungen und Bedarfe der Betriebe an potenzielle Mitarbeiter/innen.

### 3. Darstellung der Zielgruppen und Projektpartner

#### 3.1. Qualifizierungsmaßnahme und Zielgruppe Migrantinnen und Migranten

*„Eine Arbeitsstelle finden - oh, das ist sehr wichtig für mich! Weil ich nicht so alt bin, und ich habe keine Lust immer zuhause zu bleiben, ich möchte (mich) weiter entwickeln. Und ich möchte sehen, wie kann man sich schneller integrieren in die deutsche Gesellschaft – das ist sehr, sehr wichtig für mich. Deswegen habe ich die Hoffnung, dass dank diesem Kurs kann ich eine Arbeit finden!“ (Teilnehmerin2)*

##### Weiterbildungsangebot

Die Aktivierungsseminare im Bereich „Service- und Dienstleistungsberufe“ mit den Modulen Berufsbezogenes Deutsch, Computertraining, Arbeitswelt und Gesundheitsförderung sind - zusammen mit der Kompetenzfeststellung - wichtige Bestandteile der im Projekt umgesetzten ganzheitlichen Integrationsbegleitung für die Zielgruppe Migrantinnen und Migranten. Alle diesbezüglich angewandten Methoden wurden erfolgreich in bisherigen Projekten des Trägers erprobt und zielgruppenspezifisch weiter entwickelt.

Das Weiterbildungsangebot „Modulare fachliche Qualifizierung für Tätigkeiten in Service-, Pflege- und Dienstleistungsberufen“ (Pflege, Hauswirtschaft, Reinigung, Berufe im Hotel- und Gaststättengewerbe, Kurierdienste u.ä.) erstreckt sich über 33 Wochen mit insgesamt 590 Unterrichtsstunden. Die Umsetzung im Projektverlauf erfolgte in zwei Phasen mit jeweils 28 Teilnehmenden. Die Aktivierungsseminare ersetzen bei den Projekten der RegioVision GmbH die herkömmliche Form der Weiterbildung, die häufig von Kursen mit 40 Unterrichtsstunden pro Woche ausgeht. Nach Projekterfahrung geht jedoch solch eine intensive durchgehende Weiterbildung an den Bedarfen und Fähigkeiten von Gruppen mit besonderen Vermittlungshemmnissen (wie Ältere, Langzeitarbeitslose, Migranten/innen) vorbei. Die im EVA Projekt angebotenen Seminare finden daher jeweils halbtags (fünf Unterrichtsstunden) viermal pro Woche statt.

Aufgrund der guten Erfahrungen aus dem Vorläuferprojekt wurde das Auswahlverfahren für die Teilnehmenden (Assessmentcenter, Stärkenanalyse) inhaltlich beibehalten. Es gestaltete sich mit drei Tagen insgesamt allerdings kürzer, weil mit der geringeren Anzahl potenzieller Teilnehmer/innen auch weniger Assessmentcenter durchgeführt werden mussten. Weitere konzeptionelle und methodische Veränderungen gegenüber dem Vorläuferprojekt betrafen zum einen die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe, zum anderen den Anteil der Sprachförderung und das Praktikum:

War ein Praktikum beim letzten Projekt noch fester Bestandteil der Maßnahme, so wird es im EVA Projekt nur noch umgesetzt, wenn am Ende auch die Vermittlung steht. Erfahrung aus dem ersten Projekt war, dass der hohe Aufwand und Schwierigkeiten bzw.



Widerstände seitens der Teilnehmenden im Rahmen der Praktikumsdurchführung gegenüber den positiven Aspekten weit überwogen. Praktika im EVA Projekt sind nun ganz konkret an der Arbeitsstelle ausgerichtet, in die vermittelt werden soll. Praktika ohne Vermittlung sind jedoch im Einzelfall auch möglich, wenn jemand ausprobieren möchte, ob er/sie eine bestimmte angestrebte Arbeit machen kann oder nicht.

Von zentraler Bedeutung ist auch in diesem Projekt das Angebot von Sprachförderung für die Migrantinnen/innen, hier wurde der Umfang erheblich erhöht auf insgesamt 400 Unterrichtsstunden. Das Kursangebot „FachDeutsch“ ist auf die sprachliche Handlungsfähigkeit im beruflichen Umfeld und eine Festigung und Erweiterung der vorhandenen Deutschkenntnisse der Teilnehmenden ausgerichtet. Die im bundesweiten Facharbeitskreis Berufsbezogenes Deutsch entwickelten Qualitätskriterien für den berufsbezogenen Deutschunterricht wurden sowohl bei der Entwicklung der Curricula als auch in der Umsetzung des Unterrichts berücksichtigt.

Auch wenn die Deutschkenntnisse der Teilnehmenden sich im berufsbezogenen Deutschkurs verbessern, ist nach Erfahrung der Jobmentoren/innen die effektivste Art eine Sprache zu erlernen immer noch, sie „mitten drin“ und konkret anzuwenden, sei es direkt am Arbeitsplatz, oder auch in gesellschaftlichen Organisationen wie Vereinen etc. Diese Einschätzung korrespondiert mit Ergebnissen des bundesweiten Facharbeitskreises Berufsbezogenes Deutsch im Netzwerk IQ, wonach die „Integrierte Sprachförderung“, d.h. die enge Verzahnung von sprachlicher und fachlicher Qualifizierung, als optimale Voraussetzung für eine berufsbezogene Sprachförderung gilt.<sup>6</sup>

### **Zielgruppe der Teilnehmer/innen<sup>7</sup>**

In zwei Durchgängen (Projektphasen) nahmen jeweils 28 Männer und Frauen an den Aktivierungsseminaren teil. Die Gruppen sind gegenüber dem vorherigen Projekt homogener von der Altersstruktur her (Alterspanne 25 – 50 Jahre), da sich das Angebot nur an Erwachsene (Ü 25) richtet, was eher den spezifischen Ressourcen des Trägers entspricht. Obwohl das Angebot für russischsprachige Menschen ausgeschrieben war, sind auch drei Personen aus Togo, Vietnam und Tunesien aufgenommen worden, die als Voraussetzung ausreichend gute Deutschkenntnisse mitbrachten. Potenzielle Teilnehmer/innen werden vom Jobcenter Schwerin an das Projekt verwiesen, wo im Anschluss an das Auswahlverfahren die Teilnahme am Projekt erfolgt. Die Gespräche mit Teilnehmenden aus beiden Projekten weisen zudem darauf hin, dass die Projekte des Trägers in hohem Maß auch innerhalb der Zielgruppe weiter empfohlen werden.

---

<sup>6</sup> Vgl. Grotheer, Erler (2011) „*Evaluationsbericht zum Handlungsfeld Berufsbezogenes Deutsch im Netzwerk Integration durch Qualifizierung*“, sowie Amt für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main/AmkA (Hg): Positionspapier „*Zur Relevanz von Deutsch als Zweitsprache und Bildungssprache in der beruflichen Weiterbildung*“ (2010).

<sup>7</sup> Soziodemografische und berufsbezogene Daten der Teilnehmergruppe sind nicht Gegenstand dieses Evaluationsberichtes, diesbezügliche Angaben finden sich im Projekt-Endbericht.

## Wie kommt das Angebot bei der Zielgruppe Migrant\*innen an – exemplarische Eindrücke aus den Interviews mit Teilnehmer\*innen

Die Auswahl und die Konzeption der Aktivierungsmodule haben sich aus Sicht aller Projektakteure im Projektverlauf im Großen und Ganzen bewährt und kommen bei den Teilnehmenden gut an. Die positive Bewertung der befragten Teilnehmer\*innen bezieht sich vor allem auf den Deutschunterricht und die Stärkung des Selbstbewusstseins, ebenso auf die Vermittlung von arbeitsmarktbezogenen Kenntnissen, die Gestaltung der Maßnahme und den Umgang miteinander bzw. die Atmosphäre im Kurs.

Im Folgenden dazu beispielhaft einige Aussagen:

*„Erst mal war ich skeptisch und habe mir gedacht: Na, was bringt mir das bei? Aber es hat mir ganz viel beigebracht! Erst mal haben wir die deutsche Sprache gelernt, also Schreiben und mit Der, Die, Das und alles, und wo muss Verb stehen usw. – das hat mir viel gebracht und mir geholfen. (...) Dann habe ich gedacht: Mensch, das ist doch toll, das ist doch normal, mit Leuten zusammen zu arbeiten und diese ganzen Erfahrungen, auch über Gesetze für Arbeitslose und so etwas, welchen Antrag man machen muss – da konnte ich viel mit anfangen. (...) Ich bin zufrieden, und bereue das nicht, dass ich das gemacht habe. Andere sagen, ich habe nur Zeit verloren: Nein, ich bin zufrieden! (...) Also das war alles total Neues für mich, da war ich interessiert an so was, und jeden Tag bin ich hier her gekommen und das hat mir gefallen.“(Teilnehmerin1)*

*„Zuerst wollte ich meine Deutschkenntnisse verbessern, und das hat bei mir geklappt. Und zum Zweiten hatte ich die keine Hoffnung, dass ich wirklich eine Arbeit finden kann, aber jetzt sehe ich deutlich: Das kann doch sein - wenn ich will, kann ich das machen! (...) Und ich wurde immer unterstützt, psychologische Unterstützung von meiner Deutschlehrerin. Sie sagte: Ist nicht so schlimm, und nein, Sie sprechen nicht besonders gut, aber trotzdem können Sie Deutsch! Und das Schritt für Schritt weiter und weiter, und so wurde das für mich besser. (...) Ja, und selbstbewusst: Jetzt kann ich – fast ohne Angst – mit Deutschen sprechen – und ich habe sehr viel über die deutsche Grammatik erfahren, das ist auch sehr wichtig.“(Teilnehmerin2)*

Die positive Bewertung von Atmosphäre im Kurs und geringem Unterrichtsumfang ist keineswegs nur unter „Wohlfühlaspekten“ zu betrachten, sondern kann eher als Indiz dafür gewertet werden, dass Projektinhalte auch tatsächlich bei den Teilnehmenden ankommen – wenn sie entsprechend motiviert sind und etwas für sich erreichen wollen. Eine Teilnehmerin verweist im Interview auf ihre Erfahrungen vor der Teilnahme bei RegioVision, und würde das Projekt jeder Zeit weiter empfehlen:

*„Ich habe schon vielen, vielen Menschen das gesagt: Gehen Sie, und Sie werden zufrieden sein – wenn Sie wollen! Wenn Sie etwas wollen – „(...) „Z.B. war es sehr wichtig, dass ich nicht den ganzen Tag hier war, nur vier Stunden, das reicht: Ich habe hier geübt und konnte zuhause richtig und langsam meine Hausaufgaben machen. Ich war in einigen verschiedenen Kursen, das war von acht bis vier Uhr, und das dauerte z.B. neun Monate, und ich war ganz müde! Und zum Ende wollte ich nur noch zum Ende kommen, mehr nicht, ich wollte da nichts mehr, ich war nur immer so müde. Und hier war*



*es gar nicht so (an)gespannt, und ich hatte Zeit, z.B. die deutschen Bücher zuhause zu lesen. Das mache ich fast jeden Tag, um meine Deutschkenntnisse zu verbessern, und dafür habe ich die Zeit auch, das war sehr wichtig.“ (Teilnehmerin2)*

### **Einschätzungen der Zielgruppe aus Perspektive der Jobmentor/innen**

Nach Einschätzung der Jobmentoren/innen ist die Motivation zu Beginn der Projektphase innerhalb der Zielgruppe gegenüber dem Vorläuferprojekt zurückgegangen. Es finden sich unter den Teilnehmenden eine Reihe hochmotivierter Personen (wie z.B. die interviewten Frauen), dies ist aber nicht mehrheitlich der Fall. Obwohl die Motivationslage Hauptkriterium im Auswahlverfahren ist, gibt es im Projekt auch die Erfahrung, dass einzelnen Teilnehmenden trotz aller Bemühungen nicht geholfen werden kann. Wie bereits im Vorgängerprojekt gelang es aber auch im EVA-Projekt, im Verlauf der Integrationsbegleitung und der Aktivierungsseminare die anfangs geringe Motivation der Teilnehmenden deutlich zu verbessern. Im Nachhinein wurden so im Zusammenwirken der Jobmentor/innen, der Lehrkräfte und der angebotenen Module insgesamt gute Ergebnisse erzielt.

Ergebnisse der Maßnahme über eine Vermittlung hinaus, wie etwa die Verbesserung der Sprachkompetenzen oder Stärkung des Selbstbewusstseins usw., fallen – vielleicht im Zusammenhang mit der Motivationslage - ebenfalls „bescheidener“ aus als im ersten Projekt. In jedem Fall jedoch werden die Teilnehmenden im Projektverlauf „lockerer“, sind weniger ängstlich im Umgang mit der deutschen Gesellschaft bzw. dem Arbeitsmarkt und fühlen sich gut aufgehoben in der Maßnahme. Dies ist – neben der Unterstützung durch das JobMentoring (s. dazu Punkt 4.4) - u.a. darauf zurückzuführen, dass die Teilnehmer/innen sich beim Träger auch auf Russisch mit Mitarbeiter/innen verständigen können, und dass die Halbtagsregelung des Unterrichts als besonders passend und positiv gesehen wird.

## **3.2. Zielgruppen Unternehmen und Öffentliche Verwaltung**

Beide Zielgruppen waren bislang als Netzwerkpartner der RegioVision GmbH eher punktuell (Unternehmen), auf strategischer Ebene (Stadtverwaltung/Jobcenter) und mit finanziellen Ressourcen (Jobcenter) in die Arbeit des Trägers eingebunden. Im Verlauf der bisherigen Projekte hat sich in diesen Strukturen eine konstruktive und effektive Zusammenarbeit entwickelt, auf die im EVA Projekt aufgebaut wird. Im aktuellen Projekt sind die Netzwerkpartner im Rahmen der umfangreichen Aktivitäten zur interkulturellen Sensibilisierung sehr viel intensiver an der Umsetzung der Projektinhalte auf der operativen Ebene beteiligt.

### **Unternehmen als Zielgruppe des Projektes: Regionale Wirtschaftsstruktur – wer wird über die Projektpartner erreicht:**

Der Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V. hat ca. 600 Mitgliedsunternehmen, die insgesamt fast 19.000 Beschäftigte verkörpern. Es ist damit als

sogenannter Regionalverband der mitgliederstärkste Verband in Mecklenburg-Vorpommern. In der Mitgliederstruktur zeigt sich bereits die Kleinteiligkeit der regionalen Wirtschaftsstruktur, so liegt etwa der Durchschnitt bei 40 – 45 Beschäftigten pro Unternehmen. Grundvoraussetzung für die Mitgliedschaft ist, dass man in irgendeiner Form unternehmerisch tätig ist. Das bedeutet, dass jedwede Form von Unternehmertum vertreten ist, angefangen vom Selbständigen bis hin zu großen Industrieunternehmen oder auch kommunale Unternehmen wie Stadtwerke, Energieversorger und im Einzelfall auch Krankenhäuser. Die Projektregion deckt sich weitgehend mit dem Verbandsgebiet, d.h. dem westlichen Teil von Mecklenburg-Vorpommern mit den Landkreisen Parchim, Ludwigslust, Nordwestmecklenburg und die kreisfreien Städte Schwerin und Wismar. Die Wirtschaftsstruktur in der Projektregion unterscheidet sich nicht wesentlich von der Situation in ganz Mecklenburg-Vorpommern: Die Region ist mit kleinstteiliger Wirtschaft ausgestattet, in der ca. 90% der Betriebe weniger als 10 Beschäftigte haben, lediglich ganze 0,6% der Wirtschaft liegt über 250 Beschäftigte.

In der verbandsinternen Arbeitsorganisation erfolgt Vieles ehrenamtlich, so gibt es z.B. in jeder Verbandsregion eine Regionalleitung, die sich aus den Mitgliedern rekrutiert. Die Regionalleitungen werden in den jeweiligen Geschäftsstellen durch hauptamtliche Mitarbeiter ergänzt (diese drei Mitarbeiter sind unmittelbar in die Betriebsbefragungen einbezogen). Der Unternehmerverband unterscheidet sich von Fachverbänden dahingehend, dass keine fachspezifischen Interessen und somit bestimmte Branchen vertreten werden, sondern allgemeine Wirtschaftsinteressen der Region. Insofern ist die Zusammenarbeit mit dem Unternehmerverband von besonderem Interesse für das Projekt: Über den Regionalverband kann die gesamte Breite des Wirtschaftsspektrums erreicht werden, das in der Region vertreten ist. Ein weiteres Potenzial ist darin zu sehen, dass der Verband selbst bereits zahlreiche Landes-, Bundes- und EU-Projekte realisiert hat, und über vielfältige Erfahrungen aus eigenen wirtschaftsbezogenen Untersuchungen verfügt<sup>8</sup>.

Bei der RegioVision GmbH Schwerin steht zur Einbeziehung von Betrieben ein umfangreicher Pool an Firmenkontakten zur Verfügung, der in einer Datenbank erfasst ist, die vor allem von den Jobmentoren/innen in der Integrationsbegleitung genutzt wird. Dieser Pool an kooperierenden Betrieben besteht sowohl aus Firmenkontakten aus vorheriger Arbeit des Trägers, als auch aus eigenen, persönlichen Kontakten der Jobmentoren/innen. Im Rahmen der Integrationsbegleitung in mehreren Projekten des Trägers haben sich enge und gute Kooperationsformen mit den kooperierenden Betrieben entwickelt. Der Pool an kooperierenden Firmen stellt die Basis dar für das Gelingen der Integrationsbegleitung, und wird von daher fortlaufend durch die Akquise neuer Unternehmen für eine Zusammenarbeit ergänzt. Über die Betriebskontakte des Trägers

---

<sup>8</sup> Einige Beispiele: Landesweite Unternehmensbefragung zum Stand von Weiterbildung und des Fachkräftebedarfs in Unternehmen Mecklenburg-Vorpommerns (gemeinsam mit den Verbänden Rostock und Vorpommern); Angewandte Methoden zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs in 575 Unternehmen Westmecklenburgs; Landesweite Untersuchung zur wirtschaftlichen Betätigung von Kommunen (gemeinsam mit Verbänden Rostock und Vorpommern).

werden überwiegend kleine und mittlere Unternehmen erreicht, d.h. die Kooperationen bewegen sich insgesamt in den regional vorherrschenden kleinteiligen Strukturen. Hierin wird auch in erster Linie das Potenzial für die Vermittlungschancen der Zielgruppe Migranten/innen gesehen.

Will man die reale Situation am Arbeitsmarkt abbilden, ist es unerlässlich, das Augenmerk auf die „ethnische Ökonomie“ zu richten, d.h. auf die von Migranten/innen geführten Unternehmen in der Region. Auch in diesem Wirtschaftszweig liegt vermutlich hohes Vermittlungspotenzial. Einige der von Migranten/innen betriebenen Unternehmen sind über das JobMentoring in die Projekt-Kooperation eingebunden, so auch die beiden von der Evaluation befragten Firmen (vietnamesischer Inhaber eines Nagelstudios, russischsprachiger Pflegedienst).

### **Öffentliche Verwaltungen der Landeshauptstadt Schwerin und Jobcenter Schwerin als Zielgruppen des Projektes**

Die Stadt Schwerin und das Jobcenter Schwerin sind seit längerem als regionale Partner auf der strategischen und operativen Ebene in die Arbeit der RegioVision GmbH Schwerin eingebunden. Bereits in vorangehenden Projekten gelang dies sehr gut über eine praxisbezogene, zielorientierte Zusammenarbeit, darüber hinaus unterstützten beide Netzwerkpartner engagiert die in den verschiedenen Projekten entwickelten Ansätze und Instrumente auf der strategisch-politischen Ebene.

Im gegenwärtigen Projekt „Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“ wird auf die guten, gewachsenen Kooperationsbeziehungen in vielerlei Hinsicht aufgebaut. So werden in beiden genannten Organisationen erstmalig Mitarbeiter/innen der öffentlichen Verwaltung auf Leitungsebene ebenso wie auf der operativen Ebene im Rahmen der Angebote von Interkulturellen Trainings und der Befragung zum „Interkulturellen Status Quo“ angesprochen (Verlauf und Ergebnisse s. Punkt 4.5). Das Jobcenter Schwerin ist über die Befragung und interkulturelle Trainings hinaus in bewährter Weise auf der finanziellen Ebene (Kofinanzierung der Teilnehmenden im Rahmen der Integrationsbegleitung) in die Projektarbeit eingebunden.

### **Regionale Situation und Potenziale der Netzwerkpartner**

Nach Recherche der Universität Rostock (November 2007) ergeben sich für die Region gesehen bei der interkulturellen Weiterbildung in allen Bereichen der Gesellschaft auf praktischer Ebene noch deutliche Defizite. Dies schließt aus Sicht der Studie auch Strukturen im Öffentlichen Dienst ein.

Bereits in den Evaluationsergebnissen zum Vorläuferprojekt wurde auf der strategisch-politischen Ebene eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Projekt und den Kooperationspartnern deutlich, im Bewusstsein zu den Problemlagen ebenso wie in dem gemeinsamen Anliegen, die Integration der Migranten/innen zu fördern.

In den regionalen Netzwerkstrukturen kommt hierbei dem „Netzwerk Migration Schwerin“ eine tragende Rolle zu. Das regionale Netzwerk arbeitet mit insgesamt ca. 50 Beteiligten aus Bildungsträgern, Wohlfahrtsverbänden, Migrantenorganisationen gemeinsam an einer

Verbesserung der Situation von Migranten/innen in der Region. In diesem Netzwerk sind zudem alle relevanten Arbeitsmarktakteure auf der politischen Ebene vertreten, so auch die IHK, das Jobcenter Schwerin sowie seitens der Stadtverwaltung der Integrationsbeauftragte und die Ausländerbehörde. Das Netzwerk wird koordiniert vom Integrationsbeauftragten der Landeshauptstadt, unterstützt durch einem Sprecherrat, der sich aus den Leitungen der sechs themenbezogenen Arbeitstische zusammensetzt. Die Zusammenarbeit in diesem großen Netzwerk ist folgendermaßen organisiert: Die themenbezogene Arbeit erfolgt in sechs „Unterabteilungen“, den sogenannten Arbeitstischen, jährlich finden ein bis zweimal Gesamttreffen des Gremiums statt.

In den folgenden Arbeitstischen wird zusammen gearbeitet:

I. Kinder und Jugend, II. Arbeit und Beruf, III. Generationen mit- und füreinander, IV. Verbundprojekt (AWO, Caritas, Diakonie), V. Interreligiöser Dialog, VI. Migrantenplattform (Migrantenvereine). Seit dem Herbst 2008 leitet die Fachkoordinatorin des EVA-Projekts den Arbeitstisch II – Arbeit und Beruf, zu dessen Handlungsfeld die arbeitsmarktbezogene Integration von Migranten/innen gehört. In dieser Arbeitsgruppe wirken Jobcenter, IHK und die regionalen arbeitsmarktbezogenen Projekte zusammen.

Die Entwicklung des Integrationskonzeptes der Landeshauptstadt Schwerin wurde ebenfalls intensiv durch das Netzwerk Migration begleitet, so dass wichtige Impulse in die Konzeption dieses politischen Leitbildes einfließen konnten. Derzeit wird das Integrationskonzept in den zuständigen Gremien beraten, und voraussichtlich noch im Herbst verabschiedet.

### **3.3. Einbindung relevanter Akteure als Kooperationspartner**

In die Aktivitäten zur (arbeitsmarktbezogenen) Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in eine interkulturell sensibilisierte Gesellschaft, die als Chance für die Region und als zentrale Perspektive der Migranten/innen für erfolgreiche Teilhabe am gesellschaftlichen Leben gesehen wird, sind in der Region folgende arbeitsmarktrelevante Akteure direkt in die Projektarbeit einbezogen:

- Unternehmen und Unternehmerverband in Westmecklenburg im Rahmen der Befragung und Analyse zum „Interkulturellen Status Quo (ISQ)“ und von Sensibilisierungsgesprächen in KMU;
- Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Schwerin im Rahmen der Befragung und Analyse zum „Interkulturellen Status Quo“ in der Öffentlichen Verwaltung, sowie Beteiligung der Mitarbeiter/innen an den Interkulturellen Trainings;
- ARGE Schwerin über einen erheblichen Anteil an Kofinanzierung des Projektes, sowie ebenfalls im Rahmen der Befragung und Analyse zum „ISQ“ und Beteiligung der Mitarbeiter/innen an den Interkulturellen Trainings.

Im Hinblick auf die praktische Umsetzung und strategische Ausrichtung des Projekts findet darüber hinaus eine umfangreiche begleitende Vernetzung der Projektarbeit statt. Hier ist auf Landesebene das Ministerium für Soziales und Gesundheit Mecklenburg-

Vorpommern zu nennen. Die Vernetzung mit dem IntegrationsFachDienst Westmecklenburg – REKOBIM betrifft die Zusammenarbeit in praktischen Fragen der ganzheitlichen Integrationsbegleitung von Migranten/innen – wie z.B. Beratung oder Anerkennungsverfahren – sowie die Kooperation am regionalen Arbeitsmarkt und beim Fallmanagement für Migranten/innen.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem „Netzwerk Migration Schwerin“ findet eine Vielfalt an gemeinsamen Aktivitäten mit den dort beteiligten Akteuren statt. Hier sind auch regionale Migrantenselbstorganisationen (MSO) eingebunden, so dass darüber der Zugang zu dieser relevanten Akteursgruppe gegeben ist. Das Netzwerk spielt nicht allein für die Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle, sondern insbesondere auch für die Bündelung von Ressourcen, Kapazitäten und Erfahrungen auf regionaler Ebene bei der Unterstützung der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund.

Die Entwicklung der Erhebungsinstrumente für die Befragung der Unternehmen und Verwaltungen wurde durch eine gute Kooperation mit der XENOS-Projektleiterin des Volkshochschulverbandes Mecklenburg – Vorpommern wesentlich unterstützt. Diese fruchtbare Kooperation setzte sich im weiteren Projektverlauf fort, indem die Projektleiterin als Trainerin an den interkulturellen Trainingsangeboten mitwirkte.

Im Hinblick auf den wissenschaftlichen Austausch bezüglich des Handlungsfeldes Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen und Interkulturelle Öffnung ist die Universität Rostock in die Projektarbeit einbezogen. Über die Mitarbeit im bundesweiten Facharbeitskreis Berufsbezogenes Deutsch im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ werden darüber hinaus der fachbezogene Wissenstransfer und der Austausch auf Bundesebene sichergestellt. Beide genannten Vernetzungsstränge dienen ebenso der Öffentlichkeitswirksamkeit des Projektes. Zur Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und der Durchführung der Interkulturellen Trainings, bzw. Hilfe bei Problemfällen/Kunden sind schließlich die Landeszentrale für Politische Bildung, bzw. der DGB Region Westmecklenburg in die begleitende Vernetzung einbezogen.

Regelmäßige Information und Austausch zum Verlauf des Projektes erfolgt insbesondere auch über einen projektbegleitenden Beirat, dem alle strategischen Partner angehören.



## 4. Darstellung der Projekthalte – Bewertung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel stehen zunächst die im Projekt entwickelten Instrumente und Produkte sowie die Weiterentwicklungen bewährter Projekthalte im Fokus. Ebenso liegt das Augenmerk auf Organisation und Verlauf der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, auf der Öffentlichkeitsarbeit und der transnationalen Zusammenarbeit, da diese Aspekte insgesamt im Hinblick auf den regionalen Bezug der Projekthalte besonders relevant sind.

### 4.1. Analyse „Interkultureller Status Quo“

#### Vorhaben und Umsetzungsprozess

Im Rahmen der Zielsetzung, ein positives, interkulturell offenes Umfeld in Wirtschaftsunternehmen, Behörden und Ämtern zu befördern, stellt die *Analyse des „Interkulturellen Status Quo (ISQ)“ bei Unternehmen, Stadtverwaltung und ARGE (jetzt Jobcenter)* Schwerin eine zentrale Säule im Projekt „Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“ dar. Grundlage der Analyse bilden die Ergebnisse einer breit angelegten Befragung von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in der Region anhand der im Projekt entwickelten Fragebögen. „Interkultureller Status Quo“ wird im Projektzusammenhang verstanden als eine Beschreibung der aktuellen Situation in den befragten Unternehmen, der Stadtverwaltung und im Jobcenter Schwerin im Hinblick auf die Themen Interkulturelle Öffnung und Diversity. In der Analyse der Befragungen mit ihren jeweils unterschiedlichen Fragekomplexen wird versucht, die Situation mit Hilfe von entwickelten Kriterien sichtbar, und damit nachweisbar bzw. bewertbar zu machen.

#### Methodisches Vorgehen und Konzeption

Die Befragungen wurden in beiden Bereichen zum einen flankiert von vorbereitenden Interviews und Sensibilisierungsgesprächen in Unternehmen, Jobcenter und Stadtverwaltung, zum anderen von der parallel gestalteten Durchführung Interkultureller Trainings (Leitungsebene und Ebene der Mitarbeiter/innen) im Jobcenter Schwerin und in der Stadtverwaltung.

Den fundierten theoretischen Hintergrund der Befragungen bildet zum einen die Analyse einschlägiger wissenschaftlicher Fachliteratur bzw. Studien zu den Themen Interkulturelle Öffnung und Diversity (s. Literaturliste), sowie die fachliche (Methoden-) Kompetenz der Fachkoordinatorin als Soziologin. Der Konzeption liegen darüber hinaus eigene Erfahrungen des Trägers aus dem JobMentoring sowie auch die Erfahrungen des Unternehmensverbandes mit vorherigen wirtschaftsbezogenen Untersuchungen zugrunde. Die Konzeption der Erhebungsinstrumente und eine Vorauswahl der Indikatoren wurde in mehreren Workshops unter Beteiligung einer interdisziplinären Gruppe von Wissenschaftler/innen der Universitäten Rostock und Greifswald, sowie der Fachkoordinatorin und der Vertreterin des Volkshochschulverbandes Mecklenburg-

Vorpommern<sup>9</sup> entwickelt. Auf Basis der Quintessenz aus diesen Workshops trat man in weiteren Workshops an die Projektpartner Unternehmerverband, Stadtverwaltung und Jobcenter heran, mit denen die Instrumente im Folgenden abgestimmt wurden.

Die Projektarbeit orientiert sich darüber hinaus ausdrücklich an Erfahrungen, Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen, die im bundesweiten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“<sup>10</sup> im Handlungsfeld Interkulturelle Öffnung gewonnen wurden. Anregungen und Beispiele Guter Praxis aus den Arbeitsbereichen der transnationalen Projektpartner trugen ebenso zur dynamischen Entwicklung der Umsetzung bei.

### Umfang und Reichweite der Befragung

Die breit angelegte Befragung stellt sich im Vergleich zu bisherigen themenbezogenen Erhebungen als sehr ambitioniert dar: Geplant war, 300 Betriebe über Mitarbeiter des Unternehmerverbandes zu befragen, weitere 75 Firmen durch die Jobmentoren von RegioVision. Zusätzlich sollten in Stadtverwaltung und ARGE Schwerin jeweils 120 Fragebögen in Umlauf gebracht werden. Den umfangreichen Fragebögen ist als eine Art „Bezugsrahmen“ ein Informationsblatt beigefügt, in dem thematisch relevante statistische Daten und Begriffsdefinitionen (z.B. zum Thema Migration generell, „Diversity Management“) aufbereitet zusammen gefasst sind. Die Befragung basiert auf Freiwilligkeit, die Daten wurden anonymisiert erhoben.

Die im Folgenden zusammen gefasste Darstellung der Fragebogeninhalte mag den inhaltlichen Umfang der Befragungen veranschaulichen:

### Unternehmensbefragung: „Befragung im Rahmen des XENOS-Projektes EVA – Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“:

- *Fragen zur Person und zu Unternehmensdaten* (z.B. Wirtschaftszweig, Beschäftigte im Arbeitsprozess, Gründe für die Einstellung und Erfahrungen mit Migranten/innen, Bereitschaft zur Beschäftigung von Migranten/innen, Fragen zum Arbeitskräftebedarf);
- *Fragen zu „Vielfalt als Unternehmensstrategie“* (z.B. Konzept Diversity bekannt?, eigene Strategien/Wirkungsbereiche, Auslandsaktivitäten, Erschließung neuer Kundengruppen, Angebote von Dienstleistungen bzw. Produkten gezielt für Migranten/innen?);
- *Fragen im interkulturellen Bereich* (z.B. Bedarf an Fremdsprachenkompetenzen im Unternehmen?, Bedarf an innerbetrieblichen Weiterbildungsangeboten im Bereich Interkulturelle Kommunikation?, Kontakte zu Menschen mit Migrationshintergrund

---

<sup>9</sup> Zur Gruppe der Wissenschaftler/innen gehörten insgesamt Personen aus den Fachrichtungen Soziologie, Politikwissenschaft, Kulturwissenschaft und Sprachwissenschaft.

<sup>10</sup> Im Netzwerk IQ wurden von 2005 bis 2010 Strategien, Instrumente, Konzepte und Handlungsempfehlungen entwickelt, erprobt und bundesweit transferiert, die auf die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen abzielen. Weiterführende Informationen zu den sechs Handlungsfeldern des Netzwerkes s. auch [www.intqua.de](http://www.intqua.de).

im beruflichen Alltag/Einschätzung dieser Kontakte, persönliche Einschätzung von Kontakten/ Vorbehalte?)

Befragung der öffentlichen Verwaltungen (Stadtverwaltung, Jobcenter) „Befragung im Rahmen des XENOS-Projektes zur Optimierung der Arbeitsprozesse durch interkulturelle Öffnung“:

- *Fragen auf der Organisationsebene* (z.B. Konzept Interkulturelle Öffnung bekannt? Umsetzung in der Organisation?/Vorteile?); *Fragen auf der Personalebene* (z.B. Anzahl Beschäftigte/davon mit Migrationshintergrund, Gestaltung Stellenausschreibungen, eigene Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Migranten); *Fragen zu Weiterbildungsangeboten in der Organisation* (z.B. gibt es regelmäßige Angebote/wird Teilnahme aktiv von Leitung unterstützt?, Angebote im Bereich Interkulturelle Kommunikation?/eigene Erfahrungen damit?/Einschätzung der Notwendigkeit, Bedarf Fremdsprachenkompetenz in der Organisation);
- *Fragen auf der persönlichen Ebene* (z.B. persönlicher Migrationshintergrund vorhanden?, persönlicher Kontakt mit Migranten/innen, Häufigkeit persönlicher Kontakte im beruflichen Alltag/Einschätzung der Kontakte, persönliche Schwierigkeiten/ eigene Möglichkeiten, sich besser auf die Arbeit mit Kunden mit Migrationshintergrund einzustellen, eigene Fremdsprachenkompetenz);
- *Fragen zu Angeboten und Dienstleistungen der eigenen Organisation für Kunden mit Migrationshintergrund* (z.B. gibt es diese?, Hindernisse?, welche Maßnahmen könnten helfen?, welche Bedingungen erschweren beruflichen Umgang mit ausländischen Kunden, eigene Kontakte zu Netzwerken im Bereich Migration, eigene Zeitressourcen für Beratung ausländischer Kunden ausreichend?);
- *Fragen zur Person* (soziodemografische und ausbildungsbezogene Daten, Ort und Arbeitsbereich/Mitarbeiter Ebene)

Umsetzungsprozess: Gestaltung und Erfahrungen

Bereits im Rahmen der Konzeption wurde eng mit den Netzwerkpartnern von Unternehmerverband, Jobcenter und Stadtverwaltung kooperiert. Dies setzte sich in den folgenden Phasen der Vorbereitung und Durchführung fort, wie beispielsweise in den umfangreichen Arbeiten zur Erstellung der Erhebungsinstrumente. Zur Fertigstellung der beiden sehr unterschiedlichen Fragebögen bedurfte es insgesamt einer sehr intensiven Abstimmung der Inhalte und gründlicher Methodendiskussion, jeweils unter Einbeziehung der Kooperationspartner und projektexterner Fachkompetenz.

Die Mitarbeiter/innen der RegioVison GmbH und des Unternehmerverbandes, die die Befragung in den Unternehmen durchführen sollten, wurden auf diese Aufgabe möglichst gründlich vorbereitet. Während die Jobmentoren/innen der RegioVision über trägerinterne Besprechungen instruiert wurden, konnten sich die beteiligten Mitarbeiter des Unternehmerverbandes in einem themenbezogenen Projekttreffen auf das Thema einstimmen und auf ihre Aufgaben vorbereiten. Ihnen kommt in der Umsetzung eine besondere Schlüsselrolle zu, indem sie nicht „nur“ den Zugang zu den befragten



Betrieben ermöglichen, sondern auch die Motivation der Verantwortlichen sichern, sich überhaupt an der Untersuchung zu beteiligen und die Fragen zu beantworten.

Sowohl mit dem Unternehmerverband als auch mit der Stadt Schwerin wurden gemeinsam Zwischenergebnisse und Stand der Umsetzung ausgewertet. Im April dieses Jahres fand hierzu ein Treffen auf Ebene der Amtsleiterrunde der Landeshauptstadt statt, um das weitere Vorgehen in der Stadtverwaltung gemeinsam abzustimmen. Ebenso wurden auf einem Treffen mit der neuen Geschäftsführung des Jobcenters konstruktive Lösungswege im Hinblick auf die Verzögerungen der Befragung in dieser Organisation erörtert.

Der Umsetzungsprozess gestaltete sich in den Unternehmen und in den öffentlichen Verwaltungen sehr unterschiedlich:

Die Unternehmensbefragung erforderte insgesamt gesehen nach Erfahrung der Mitarbeiter des Unternehmerverbandes einen hohen (Zeit)-aufwand, vom ersten Kontakt bis zum fertigen Ausfüllen des Fragebogens. Die Fragebögen wurden in den Firmen im Beisein der Mitarbeiter ausgefüllt, zudem waren nicht selten längere Anfahrtszeiten inbegriffen. Die Befragungen selbst dauerten zwischen zwei und vier Stunden, so dass leicht fünf Stunden Zeitaufwand je Befragung zusammen kamen – auch für die befragten Firmen bedeutete dies einen erheblichen Zeitaufwand. Nach Erfahrung der Mitarbeiter war es für viele Firmen die erste Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt, und so erforderte die Beantwortung mancher Fragen eine gewisse Zeit zum Überlegen und Reflektieren, z.B. ob man Migranten/innen einstellen würde oder nicht.

Die strukturellen Rahmenbedingungen in Stadtverwaltung und Jobcenter Schwerin machten für die Durchführung der Befragung dort eine andere Vorgehensweise erforderlich. Hier organisierten seitens der Netzwerkpartner der Integrationsbeauftragte der Stadt bzw. Geschäftsführung und Teamleiterin des Jobcenters als „Schlüsselpersonen“ die Verteilung der Fragebögen an die Mitarbeiter/innen. Die Zusicherung von Anonymität und Freiwilligkeit erschien in den Organisationen ausnehmend wichtig, die Mitarbeiter/innen sollten den Bogen allein ausfüllen. Dazu enthielt der Fragebogen einen Ansprache-Text mit Erklärungen zur Zielsetzung der Erhebung und der Bitte um Rückgabe, im Rahmen der Verteilung waren dennoch weitere Erklärungen nötig. Die Erwartungen zur Rücklaufquote in den Verwaltungsorganisationen waren von vornherein niedriger angesetzt als die aus der Unternehmensbefragung.

Im Gegensatz zur Unternehmensbefragung zeigten sich bei den Befragungen in den öffentlichen Verwaltungen einige Hindernisse. So verzögerte sich der planmäßige Beginn der Befragung im Jobcenter erheblich, weil der Personalrat dem Vorhaben letztlich nicht zustimmte. Hier konnten schließlich erst im April dieses Jahres die Fragebögen verteilt werden, und zum Projektende hin fällt die Rücklaufquote mit 17 ausgefüllten Bögen deutlich geringer aus als erhofft. In der Stadtverwaltung Schwerin wurden die Fragebögen zwar planmäßig verteilt, die Motivation zum Ausfüllen der Bögen erwies sich hier jedoch bereits bei der Zwischenauswertung auf die gesamte Verwaltung bezogen eher niedrig.

Die Rücklaufquote von 58 ausgefüllten Bögen konnte im weiteren Projektverlauf nicht mehr gesteigert werden.

Die gemeinsame Konzeptentwicklung hat sich in der Durchführung aus Sicht der Projektakteure dennoch gut bewährt, insbesondere gilt dies im Hinblick auf die Unternehmensbefragung. Darüber hinaus ist es aus Projektsicht enorm wichtig, dass alle Projektakteure gemeinsam den Verlauf und Zwischenergebnisse reflektieren. Hierzu fand im Februar 2011 zwei Auswertungsworkshops (jeweils ein Treffen für die beteiligten Jobmentoren/innen und die Mitarbeiter des Unternehmerversandes) zur Befragung in den Unternehmen mit der Zielsetzung statt, die eigene Arbeit und Erfahrungen zu reflektieren und mögliche Effekte gemeinsam zu analysieren. Themenschwerpunkte des Auswertungsworkshops mit dem Unternehmerversand waren z.B.: eine differenzierte Auswertung der generellen Reaktion von Unternehmen, Reaktionsbeispiele aus der Befragung, die Identifizierung nachhaltiger Wirkungseffekte der Befragung, aber auch die Diskussion von Kriterien für eine „interkulturelle Öffnung“ von Betrieben sowie Vorschläge zu weiteren zukünftigen Aktivitäten in Richtung der Unternehmen:

*„Diese Diskussion war wirklich sehr interessant und auch sehr vernünftig - solch eine Arbeit muss unbedingt stattfinden. Dadurch wird auch den Mitarbeitern des Unternehmerversandes - die schon den Kontakt haben zu den Firmen – noch einmal klarer, worum es geht, was wir noch erreichen möchten, und in welcher Richtung dort nachgehakt werden sollte.“ (Fachkoordination)*

### **Ergebnisse aus dem Prozessverlauf**

Zum Zeitpunkt der Berichterstellung liegt der Fokus noch nicht auf den Endergebnissen des Vorhabens, sondern vielmehr auf der Prozessbeschreibung. Hinsichtlich einer Bewertung von Konzeption und Umsetzung der Befragungen lassen sich Ergebnisse zu folgenden Aspekten festhalten:

Das Bewusstsein zum Thema Diversity ist nach Einschätzung der beteiligten Projektakteure in der Region Westmecklenburg noch eher gering, sowohl in den Betrieben, als auch auf Ebene der Mitarbeiter/innen im Öffentlichen Dienst. Für die befragten Unternehmen ist es mehrheitlich ein neues Thema, überdies kein relevantes Thema ihrer betrieblichen Praxis. Aus Sicht des Unternehmerversandes sind die Betriebe i.d.R. mit anderen Problemstellungen beschäftigt. Auf Verbandsebene steht man, ebenso wie auf Leitungsebene der Verwaltungen, den Themen aber sehr aufgeschlossen gegenüber, und die „Türen stehen offen“.

Zielerreichung: Was die Umsetzung der Befragungen betrifft, so wurde die Unternehmensbefragung bis zum Sommer 2011 nach Plan abgeschlossen. Im Herbst 2011 lagen insgesamt 382 Fragebögen aus den Unternehmen zur Auswertung vor, die aktuell „auf Hochtouren“ bei RegioVision GmbH bearbeitet wird. Von Seiten der RegioVision wurden letztlich mehr als die anvisierten 75 Unternehmen befragt. Im Verlauf der Unternehmensbefragung wurden bereits im Oktober 2010 anlässlich des Unternehmerforums im Rahmen der Interkulturellen Woche Zwischenergebnisse aus 200 Fragebögen vorgestellt. Erste Gesamtergebnisse der Unternehmensbefragung wurden

auf der landesweiten Fachtagung „Anerkennung durch Anerkennung“ am 29.09.2011 in Schwerin präsentiert.

In Verwaltungsorganisationen wie Stadtverwaltung und Jobcenter spielten die Faktoren Zeit und Motivation, aber auch die formale Vorgehensweise (z.B. frühzeitige Einbindung aller formal in der Organisation beteiligten Personen/Gremien) im Umsetzungsprozess eine wesentliche Rolle. Hier gab es Verzögerungen in der Durchführung, die trotz Intervention auf Leitungsebene zu Jahresbeginn (neue gemeinsame Zielsetzungen für 2011) nicht mehr aufgeholt werden konnten. So lag die Rücklaufquote aus den öffentlichen Verwaltungen zum Projektende bei insgesamt 75 ausgefüllten Bögen, und damit klar unter der erhofften Anzahl. Dennoch ist dies nicht als schlechtes Ergebnis zu werten: Die Rücklaufquote erweist sich in Anbetracht der wenigen vergleichbaren (bekannten) Ansätze keinesfalls als niedrig, zudem bieten die Ergebnisse als Gesamtheit betrachtet (d.h. nicht nach Organisationen gesplittet) solide Grundlage für eine aussagekräftige Auswertung zur Situationsanalyse in der öffentlichen Verwaltung. Wenn zukünftig Interesse an Einzelaspekten bestehen sollte, kann dies auch spezifisch ausgewertet werden.

Sowohl Konzeption als auch Umsetzung des ambitionierten Vorhabens gestaltete sich in den drei verschiedenen Bereichen unterschiedlich, und insgesamt gesehen sehr aufwändig. Dieser Aufwand erwies sich jedoch als lohnend im Hinblick auf die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen:

„Stolpersteine“ Zugang und Motivation: Für die Durchführung einer solchen Befragung sind zwei Aspekte von zentraler Bedeutung: Wie gelingt der Zugang zu den Institutionen und Unternehmen? Und wie können Mitarbeiter/innen in den Verwaltungen bzw. Betriebsinhaber/Geschäftsführende in Unternehmen motiviert werden die Fragebögen auszufüllen, damit hinreichend Rücklauf an Fragebögen erreicht wird? Die in der Projektumsetzung gewonnenen Erfahrungen zu diesen zentralen Aspekten liefern wichtige Hinweise, die in zukünftigen Aktivitäten berücksichtigt werden können.

Zugang zu Betrieben: Ohne die operative Einbindung des Unternehmerverbandes und die engen, gewachsenen Betriebskontakte der RegioVision GmbH wäre es nicht möglich gewesen, überhaupt in dem Maße Zugang zu den Unternehmen in der Region zu bekommen, und die Firmen dazu zu motivieren, an der Befragung mitzuwirken. Aus Sicht aller Beteiligten gelang die Umsetzung der Befragung in erster Linie dadurch, dass eine Art von Vertrauensverhältnis (wie bei Jobmentoren und Mitarbeitern des Unternehmerverbandes gegeben) zu den angesprochenen Firmeninhabern bestand.

Einige Wirkungseffekte der Befragungen waren bereits in der Zwischenauswertung zum Umsetzungsprozess deutlich absehbar, wie zum Beispiel die *Optimierung von Konzepten und die Herstellung themenbezogener Transparenz*. Die Befragungsergebnisse sind geeignet dazu beizutragen, Inhalte und Organisation von Interkulturellen Trainings bzw. Multiplikatorenschulungen zukünftig effektiver zu gestalten, indem die Bedarfe schon vorher ermittelt werden. Zudem stellen die Ergebnisse auch für die beteiligten Organisationen und Betriebe selbst eine themenbezogenen Transparenz her, indem sie

ihnen die aktuelle Situation spiegeln. Diese „Ist-Analyse“ ist darüber hinaus unbedingt notwendige Voraussetzung für weiterführende themenbezogene Aktivitäten und Projekte.

Einer der zentralen Wirkungseffekte der Befragung bei Unternehmen war zweifellos, dass im Rahmen der Umsetzung tatsächlich reale Arbeitsplatzbesetzungen erfolgten: Über die Abfrage des Arbeitskräftebedarfs in den Firmen konnten die Jobmentoren bei RegioVision bereits im Verlauf des Vorhabens tätig werden, um diese Lücken ggf. mit Teilnehmenden, auch aus anderen Projekten des Trägers zu schließen. So sind zum einen trägerinternen projektübergreifende Synergieeffekte entstanden, zum anderen geht dies auch in Richtung des Diversity-Gedankens (z.B. Vermittlung von Älteren, Langzeitarbeitslosen). Die Unternehmen dementsprechend „zu bedienen“, ist insofern ein wichtiger Aspekt, als dass der Nutzen der Befragung für die Betriebe damit klar auf der Hand liegt. Insgesamt werden durch die Befragung, bspw. indem nach dem Arbeitskräftebedarf gefragt wird, immer auch bestimmte Erwartungen in den Unternehmen geweckt, die aus Projektsicht zufriedenstellend berücksichtigt werden sollten:

*„Eine Befragung kann nicht als Türöffner zu Unternehmen dienen, das ist ganz deutlich geworden. Diese Illusion sollte man nicht haben, dass man einfach den Fragebogen in die Hand nimmt, in die Firma geht, und dort das Gespräch sucht – so funktioniert das nicht.“*  
(Fachkoordination)

## 4.2. Interkulturelle Trainings

### Konzeption und Umsetzung

Im Projektverlauf waren in der Stadtverwaltung und dem Jobcenter Schwerin pro Jahr drei Interkulturelle Trainings vorgesehen. Für die städtische Verwaltung war dies an die Bedingung gekoppelt, dass der erste Durchgang erfolgreich abgeschlossen wird. Aus diesem Anlass wurde 2009 eine ausführliche schriftliche Auswertung für die Stadt Schwerin in Form eines Zwischenberichts erstellt, was auch aus Projektsicht als sinnvoll erachtet wurde. Zusätzlich zu den Weiterbildungsangeboten für die öffentlichen Verwaltungen fanden im EVA-Projekt einmal jährlich projektinterne interkulturelle Trainings für die beteiligten Projektakteure und Netzwerkpartner statt.

Die Konzeption der Interkulturellen Trainings basiert im Grundsatz auf Erkenntnissen und Erfahrungen, die bundesweit zum Thema Interkulturelle Öffnung und Diversity Management bislang vorliegen, und somit auf dem entsprechenden wissenschaftlichen Fachdiskurs.<sup>11</sup> Ebenso liegen in fachlicher Hinsicht die im bundesweiten Facharbeitskreis „Interkulturelle Öffnung“ im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ entwickelten Qualitätskriterien zugrunde. In der Umsetzung der Trainings wurde mit externen Partnern aus den regionalen und überregionalen Netzwerken zusammen gearbeitet. Im Verlauf des Projekts ist das Vorgehen stetig reflektiert worden, so dass Zwischenergebnisse immer wieder zeitnah in die methodische Weiterentwicklung einfließen konnten.

<sup>11</sup> Vergl. Literaturliste, u.a. idm-Jahrestagung, Grünhage-Monetti, Schröer, verikom e.V.

Die Inhalte der Interkulturellen Trainingsangebote umfassen aktuell die Bereiche „Interkulturelle Kompetenz“, Migrationsspezifisches Wissen und die (reflexive) Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff, mit Kommunikationsformen und Stereotypen. Sie sind des Weiteren stark am Arbeitsalltag der Teilnehmenden ausgerichtet, wie etwa die „Analyse interkultureller Interaktionen in Bezug auf den Verwaltungsalltag“, sowie als Hilfestellung für die Beratungspraxis, beispielsweise beim „Umgang mit interkulturellen Überschneidungssituationen, Konflikten und Unsicherheiten im Berufsalltag“.

#### Hemmnisse und förderliche Faktoren

Die Durchführung der Trainings in den Verwaltungen verzögerte sich anfangs aus verschiedenen, meist organisatorisch bedingten Gründen wie z.B. Terminkollisionen. So mussten für 2011 neue Termine sowohl in der Stadtverwaltung als auch im Jobcenter abgestimmt werden. Die Terminabstimmung für die Weiterbildungsangebote gestaltet sich insgesamt nicht ganz einfach; es vergeht einige „kostbare“ (Projekt-)Zeit, und es bedarf jeweils vielfältiger Abstimmung, um einen gemeinsamen passenden Termin zu finden.

Die Motivation der Mitarbeiter/innen zur Teilnahme erwies sich in der Stadtverwaltung zunächst eher gering. Der Bedarf einer Weiterbildung im interkulturellen Bereich wurde von den Mitarbeiter/innen nicht gesehen, hohes Arbeitsaufkommen und geringe Zeitressourcen in den jeweiligen Abteilungen sind für die Motivation ebenso wenig förderlich. Die Erfahrung zeigt jedoch: Ist die „Hemmschwelle der Teilnahme“ erst einmal überwunden, fällt die Bewertung der Trainings überwiegend gut aus; auch bei anfänglicher Skepsis werden Erfahrungen und Erkenntnisse, die man im Training gewonnen hat, positiv beurteilt. Diese Erfahrungen zeigten sich ebenso z.B. in der flächendeckenden Erprobung von Interkulturellen Trainings in der Öffentlichen Verwaltung in Hamburg, die im Rahmen des Netzwerkes IQ (2005 bis 2007) vom Teilprojekt verikom e.V. umgesetzt wurden, und konzeptionell vergleichbar mit dem Vorhaben im EVA-Projekt sind<sup>12</sup>.

Im Projektverlauf wurden verschiedene Anstrengungen unternommen, die Motivation der Mitarbeiter/innen zur Teilnahme an den Trainings zu steigern. So nahm beispielsweise die Stadtverwaltung das Weiterbildungsangebot ins Intranet auf, und in 2011 wurde im Projekt zusätzlich ein Flyer zur Bewerbung der Angebote im Jobcenter und der Stadtverwaltung erstellt, um noch mehr Teilnehmer/innen zu gewinnen.

In der Umsetzung der Trainings haben sich folgende konzeptionelle Aspekte besonders bewährt:

- Das als gemeinsames Angebot konzipierte Training für Führungskräfte aus dem Jobcenter und der Stadtverwaltung. Hier gibt es sehr positive Bewertungen der Teilnehmenden zu den Inhalten, insbesondere wird auch geschätzt, dass dieses gemeinsame Training eine gute Möglichkeit zum Zusammentreffen der

---

<sup>12</sup> Vgl. Verikom – Verbund für Interkulturelle Kommunikation und Bildung e.V. (Hg): Öffentlicher Dienst - Diversity Management - Interkulturelle Orientierung (2007), und Schröder (2007), S.40.



Mitarbeiter/innen beider Organisation darstellt, die sich im „Alltagsgeschäft“ bislang nicht in der Art bietet.

- Aus Projektsicht war die Konzeption der Trainings auf Basis der fachlichen bundesweiten Erkenntnisse hilfreich, und hat sich gut bewährt. Förderlich war es auch, dass Mitarbeiter/innen nicht in ihrem alltäglichen Arbeitsumfeld an der Weiterbildung teilnehmen, sondern dass ein Interkulturelles Training als „Outdoor-Angebot“ konzipiert wird. So können die Teilnehmenden sich wesentlich besser auf die Thematik einlassen.
- Die gute Kooperation mit den strategischen Partnern bei der Landeshauptstadt und der ARGE Schwerin ermöglichte, wie schon im Hinblick auf die Befragung, auch bezogen auf die Interkulturellen Trainings eine konstruktive und weiterführende Zusammenarbeit. Die Einbindung externer Fachkompetenz aus den regionalen und überregionalen Netzwerken intensivierte darüber hinaus die zielorientierten Kooperationsbeziehungen auf Landesebene.
- Die Verbindung externer und interner Fachkompetenzen (der Fachkoordinatorin als ausgebildete EXPERT-Trainerin mit Migrationshintergrund) hat sich in der Durchführung besonders bewährt. Zukünftige Trainings sollten daher von zwei Personen durchgeführt werden, indem die Fachkoordinatorin als authentische Person mit Migrationshintergrund dabei ist. Erfahrungen aus anderen Angeboten weisen ebenfalls darauf hin, dass die Inhalte der Trainings durch diese Authentizität eindrücklicher bei Teilnehmenden haften bleiben.
- In den Interviews der Evaluation erfuhren die projektinternen interkulturellen Trainings durchgängig sehr positive Resonanz. Sie erscheinen zudem auch relevant im Hinblick auf die gemeinsame Zielorientierung, weil sie die unterschiedlichen Projektakteure im Rahmen der thematischen Auseinandersetzung zusammenbringen. Dies trägt möglicherweise ebenso zu einer Identifizierung mit den Projekthalten bei.

In der Durchführung wurden darüber hinaus wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen im Hinblick auf zukünftige Weiterbildungen gesammelt. Beispielsweise lag ein „Knackpunkt“ in der Bewertung durch die Teilnehmenden wiederholt bei dem Aspekt „Bezug zur Praxis“. Hierzu gab es mehrfach Unzufriedenheit, so dass im Umsetzungsprozess lange daran „gefeilt“ wurde, wie man dem begegnen kann:

*„Nach fast zwei Jahren haben wir es jetzt ‚aufgespürt‘, und erstmals gab es jetzt im Dezember eine sehr, sehr positive Bewertung – also das Training (Anm.: im Jobcenter Schwerin) ist wirklich super gelaufen.“ (Fachkoordinatorin)*

### 4.3. „KompAktiv“ – Verfahren zur Kompetenzfeststellung

Im Vorläuferprojekt „Integration in Arbeit“ wurden unter Berücksichtigung der innovativen Handlungsempfehlungen des bundesweiten Netzwerks IQ die Methoden des Auswahlverfahrens, der Kompetenzfeststellung und der Stärkenanalyse auf die besonderen Bedingungen bei Migranten/innen angepasst. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem vorherigen Projekt wurden als Instrument der Kompetenzerfassung zum Dokument „KompAktiv“ zusammengestellt, im EVA-Projekt genutzt und weiter entwickelt.

„KompAktiv“ ist ein Kompetenzfeststellungsverfahren für die arbeitsmarktbezogene Aktivierung von Menschen mit Migrationshintergrund, das sich in seinem Einsatz an die Zielgruppen Langzeitarbeitslose Migranten/innen, Jobcenter und Arbeitgeber richtet. Bestandteile des Verfahrens sind Assessment Center, Stärkenanalyse und die individuelle Beratung durch die JobMentoren/innen der RegioVision GmbH.

Die Zielsetzungen des KompAktiv Verfahrens umfassen insgesamt:

- bezogen auf das Assessment Center: Die Auswahl der Teilnehmer/innen mit gleichzeitiger Aktivierung während des ACs,
- bezogen auf die Stärkenanalyse: Die Analyse der arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten, Eigenschaften und Kompetenzen,
- bezogen auf die JobMentoren/innen: Teilnehmerbezogene Einzelberatung und Auswertung; Kompetenzeinschätzung der Teilnehmer/innen über einen längeren Zeitraum,
- sowie die Dokumentation für Teilnehmende, Jobcenter und Arbeitgeber.

Im ersten XENOS-Projekt entwickelt, wurde das Instrument im Laufe des aktuellen Projekts verfeinert und die Validierung weiter entwickelt. Das Verfahren ist Teil des Assessment Centers, so konnte die Anwendung in beiden Assessment Center-Durchgängen mit insgesamt 89 Personen erfolgreich erprobt werden. Die Kompetenzbilanz je Teilnehmer/in wurde über fünf Monate fortlaufend erstellt und anhand von Auswertungsbögen dokumentiert. Diese Auswertungsbögen haben sich vor allem in der Arbeit der Job Mentoren/innen gut bewährt, sie werden bei Nachfrage auch dem Jobcenter zur Verfügung gestellt.

Die Entwicklung des Instruments zeigte eine bemerkenswerte Ausstrahlung sowohl auf der Bundesebene als auch bezogen auf die Region:

Im Rahmen einer bundesweiten Recherche zum Thema Kompetenzfeststellung war das Vorgängerprojekt seitens des thematischen Facharbeitskreises im Netzwerk IQ zum Einsatz des Instruments befragt worden. In der Expertise wurde das Verfahren als Good Practice Beispiel bewertet, und belegt in dieser bundesweiten Evaluation den 5. Platz unter den ausgewählten Praxisbeispielen. Dies wird vor allem in fachlicher Hinsicht als Bestätigung gewertet, aber auch als Erfolg der Projektarbeit. Die im Auftrag des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) erstellte Expertise erfährt

bundesweite Aufmerksamkeit; sie ist seit Februar 2011 als Download auf der Homepage des BAMF abrufbar.<sup>13</sup>

Mit Perspektive auf die regionale Situation stellte sich die engagierte Mitarbeit von RegioVision im „Netzwerk Migration Schwerin“ als besonders relevant in Bezug auf das Verfahren der Kompetenzfeststellung heraus. Im Rahmen der Zusammenarbeit im Arbeitstisch II (unter Leitung der Fachkoordinatorin des Projekts) entstand der KompetenzEntwicklungsBogen (KEB), der wesentliche Elemente des im Projekt entwickelten Instrumentes KompAktiv enthält. Der KEB wird zukünftig einheitlich von allen regional beteiligten Trägern in der Arbeit mit der Zielgruppe eingesetzt. Der Prozess der gemeinsamen Entwicklung zum Nutzen Aller in der Region ist grundsätzlich zwar mit hohem Zeitaufwand und relativ langwierigen erforderlichen Abstimmungsprozesse verbunden, er wird jedoch von der Fachkoordinatorin besonders positiv gesehen: Die gemeinsame Arbeit in der Weiterentwicklung von konkreten Produkten macht insgesamt viel Freude, insbesondere, wenn am Ende tatsächlich ein nutzbares Produkt für alle steht.

Ein wichtiger Ergebnistransfer entwickelte sich kürzlich zudem überregional, indem Vertreterinnen des Arbeitstisches II den KompetenzEntwicklungsBogen im Rahmen des Workshops „Kompetenzerfassung, Umsetzungsstrategien in der Praxis“ anlässlich der landesweiten Fachtagung „Anerkennung durch Anerkennung“ am 29.9.2011 vorstellten.

#### 4.4. Ganzheitliche Integrationsbegleitung

Die ganzheitliche Integrationsbegleitung für Migranten/innen im EVA-Projekt setzt sich aus drei aufeinander aufbauenden Teilen zusammen: Der Kompetenzfeststellung, einem Weiterbildungsangebot mit Aktivierungsseminaren im Bereich „Service- und Dienstleistungsberufe“) sowie dem JobMentoring durch Mitarbeiter/innen der RegioVision mit dem Ziel der Vermittlung in Arbeit. Alle angewandten Methoden wurden erfolgreich in bisherigen Projekten des Trägers erprobt und zielgruppenspezifisch weiter entwickelt.

Das ganzheitliche JobMentoring wird bei RegioVision GmbH Schwerin seit geraumer Zeit für alle am Arbeitsmarkt benachteiligten Zielgruppen eingesetzt und weiterentwickelt. Das Konzept wird grundsätzlich als Mittel zur Entwicklung persönlicher Lebenschancen benachteiligter Personen im Kontext von Erwerbstätigkeit und Kompetenzentwicklung verstanden. Als Methode der individuellen Personalentwicklung ist es durch ein spezielles Betreuungskonzept gekennzeichnet, und wird immer im Zusammenhang mit den begleitenden Aktivitäten in Richtung Arbeitsmarkt (Aktivierung, Praktika, Bewerbungen) gesehen. Eine entscheidende Rolle kommt hierbei den Jobmentoren/innen zu, die sozialpädagogische Fähigkeiten mit Unternehmenskontakten, Netzwerkarbeit und großer Sachkenntnis in der Arbeitsvermittlung bzw. des regionalen Arbeitsmarktes in ihrer Person verbinden.

<sup>13</sup> Link zum Download:

<http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothel/Forschung/Expertisen/kom-expertise.html>



Ganzheitliche Integrationsbegleitung im Projekt „Erfolg durch Vielfalt“ meint vor allem, dass in der Gestaltung zielgerichtet auf Ressourcen und Erfahrungen des Trägers unter folgenden Aspekten zurückgegriffen werden kann:

- Nutzung der engen Unternehmenskontakte, um Geschäftsführungen für die Einstellung von Migranten/innen „zu erwärmen“,
- Nutzung der engen Netzwerkkontakte, um formale Einstellungshemmnisse im Einzelfall zu überwinden,
- Nutzung der vorhandenen Projektressourcen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit (erprobte Bildungsmodule zu berufsbezogenem Deutsch, PC und Arbeitswelt, Gesundheit und Soziales), sowie Einflussnahme auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit (Motivation, Bewerbungsaktivitäten).

Aufgabe der Jobmentoren/innen im EVA Projekt war es darüber hinaus, einen Anteil der Betriebsbefragungen (75 Firmen) durchzuführen, deren Konzeption auch Erfahrungen aus ihrer Arbeit zugrunde lagen. Wenngleich die Befragungen erheblichen zusätzlichen Aufwand bedeuteten, wurde darüber nach Ansicht der Jobmentor/innen ein nochmal engerer Kontakt zu den Unternehmen hergestellt, als ohnehin bereits bestand.

Die Datenbank COBRA wurde als zentrales Instrument beibehalten und hat sich weiterhin als „Grundstein“ der Arbeit in der Integrationsbegleitung erwiesen. Sie ist für alle Jobmentoren/innen ein optimales Instrument der täglichen Arbeit, da sie bequem nutzbar ist, hohe Transparenz zu allen teilnehmerbezogenen Aktivitäten schafft, und aktuelle Entwicklungen sofort sichtbar sind. So können der Gesamtprozess mit allen damit verbundenen Aktivitäten abgebildet werden. Die Datenbank wurde im laufenden Projekt insofern noch präzisiert, als dass jetzt alle Aktivitäten (jedes Stellenangebot sowie die gesamte persönliche, telefonische und schriftliche Kontaktdichte) festgehalten werden, die insgesamt im Rahmen der Integrationsbegleitung unternommen werden.

### **Umsetzung des JobMentoring - Praxiserfahrungen**

Als zentrale Aspekte des JobMentorings werden nach wie vor die Vernetzung mit guten Kontakten zu Betrieben und das hohe Engagement der Mitarbeiter/innen angesehen, diese wichtigen Punkte stellen überhaupt die Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit dar. Die persönliche Beziehung zwischen kooperierenden Betrieben und Jobmentoren/innen basiert auf einem Vertrauensverhältnis, das den Migranten/innen den Weg in die Betriebe ebnet: Das JobMentoring eröffnet den Teilnehmenden den Zugang zum Praktikum, sie werden in den Betrieben aufgrund der Vorinformationen und Auswahl durch die Jobmentoren anders empfangen, und haben darüber hinaus die Sicherheit, zumindest ein Vorstellungsgespräch zu bekommen.

Erfahrung mit Vermittlung gibt es auch in sogenannten Nebenbeschäftigungen (bis 100 Euro), um Personen dem Arbeitsmarkt näher zu bringen. Sie mündeten bislang nicht in einer Anstellung, sind aber dennoch sinnvoll, weil sie die Motivation steigern können, und auf jeden Fall durch den Kontakt mit Deutschen die Sprachkenntnisse verbessert werden.

In der Integrationsbegleitung stehen vor der Vermittlung in Arbeit umfangreiche Vorarbeiten an, die einen hohen Anteil persönlicher, schriftlicher und telefonischer Kontakte noch während der laufenden Maßnahme beinhalten. Ein Beispiel aus dem ersten Durchgang: *„Die FBW-Maßnahme läuft ja noch bis Mai, und ab Mai kann dann die Vermittlung losgehen, die Vorbereitungsarbeiten laufen auf Hochtouren: Dass wir jetzt also gut überlegen, wen können wir denn in Arbeit bringen, wen nicht. (...) Als Jobmentor hole ich die Kunden während der Maßnahme schon immer mal raus, zum Kennenlernen, aber auch um ihnen schon detaillierte Angaben zu machen für die Arbeit. Zum Beispiel hatten wir fünf Vorstellungsgespräche schon im März gehabt, und im April drei Praktika, weil die Maßnahme im Mai dann beendet ist.“* (Jobmentorin)

In Abstimmung mit dem Jobcenter findet in Einzelfällen eine Nachbegleitung der Teilnehmer/innen statt, z.B. wenn eine Vermittlung sich in der laufenden Maßnahme abzeichnet, aber erst nach Beendigung des Projekts für die Teilnehmenden tatsächlich erfolgen kann: *„Es ist ja auch unser Zutun gewesen, warum sie dann noch aktiviert wurden. (...) Dass wir nach Projektende das, was wir „angearbeitet“ haben, auch noch zum Erfolg, zum Ziel bringen. Man kann nicht sagen: Am 31.7. ist Schluss - weil, manche Sachen kann man dann erst im Juni oder Juli anschieben, und dann zieht es sich länger hin.“* (Jobmentorein)

Hinsichtlich der Vermittlungshemmnisse stellt nach Einschätzung der Jobmentorin die vorherrschende geringe Motivation in der Teilnehmergruppe das größte Handicap dar, aus dem einige Schwierigkeiten für die Integrationsbegleitung erwachsen. Mehr noch als geringe Sprachkenntnisse erweist sich die Motivationslage aus Sicht der Jobmentorin immer wieder als Dreh- und Angelpunkt im Hinblick auf die Vermittlungsbemühungen. Beispiele dafür sind:

- Teilnehmer/innen müssen sich nicht selten in mühseligen, zeitraubenden Prozessen selbst davon überzeugen, dass ihre Festlegungen/Berufswünsche nicht umsetzbar sind. Erklärungen der Jobmentorin überzeugen nicht sofort, so dass oft viel Projektlaufzeit vergeht, bevor man wirklich in Vermittlungsbemühungen gehen kann.
- Teilnehmer/innen sind manchmal für die Jobmentorin schwer persönlich erreichbar, indem sie z.B. nicht telefonisch erreichbar sind, oder sich bei Krankmeldung oder Problemen im Praktikum an die russischsprachigen Kollegen wenden anstatt an die für sie zuständige Jobmentorin. Aus deren Sicht trauen sich die Teilnehmenden manchmal auch nicht der Vermittlerin zu sagen, dass die Arbeit im Praktikum für sie nicht das Richtige ist. In beiden Fällen sind die Auswirkung auf die Integrationsbegleitung eher kontraproduktiv: *„Ja, sie trauen sich manchmal auch nicht, so was zu sagen, dazu muss man sie auch bringen: Sie müssen ehrlich zu sich selbst und auch zu den anderen sein, sonst können wir letztlich auch nicht helfen.“*

Die Arbeit mit der Zielgruppe Migrantinnen/innen gestaltet sich insbesondere zu Anfang und auch „mittendrin“ im Prozess der Integrationsbegleitung eher schwierig. Nach Erfahrung

der Jobmentoren/innen gehören jedoch „Tiefen“ zur Arbeit dazu, und durch die projekteigene Dynamik, d.h. dem Zusammenwirken der Instrumente und insbesondere der Bemühungen aller Beteiligten können am Ende doch gute Ergebnisse erzielt werden.

Besonders positiv wird am Konzept bewertet, dass es den Migranten/innen ermöglicht, die deutsche Sprache und das soziale Verhalten innerhalb Deutschlands „zu trainieren“. Ebenso wird der eigene persönliche Kontakt mit den Migranten/innen als Kunden bereichernd erlebt, *„weil man sich auch selber darin üben kann, was kann ich jetzt dem anderen Gutes tun – das ist etwas, was einem von der Arbeit her, auch selber etwas gibt“*.

Wenngleich die Integrationsbegleitung manchmal ein „mühseliges Geschäft“ ist, liegt das Hauptaugenmerk für die Jobmentoren/innen letztlich immer auf den positiven Erfolgen, die sie in ihrer Arbeit erzielen. Dabei zählt jede einzelne Person, die in Arbeit vermittelt werden konnte: *„Das ist das größte Plus. Egal, ob es nun 10 oder 20% sind, das ist für die, die in Arbeit gehen egal – da zählt jeder. Und das finde ich das Entscheidende an dem Projekt. Und überhaupt, dass man so etwas auflegt und finanziert.“* (Jobmentorin)

### **Erfahrungen aus Sicht der befragten Teilnehmerinnen und Betriebe**

Die Bewertung der Integrationsbegleitung seitens der jeweils exemplarisch befragten Teilnehmerinnen und kooperierenden migrantischen Betriebe fällt durchgängig positiv aus. So wird die Unterstützung durch die Jobmentoren/innen von beiden Teilnehmerinnen hoch geschätzt. Die Integrationsbegleitung gibt ihnen insgesamt mehr Sicherheit und stellt eine große Hilfe dar, weil sie berufliche Perspektiven bzw. Türen in den Arbeitsmarkt eröffnet. Sie hilft dabei, Hindernisse zu überwinden, die die Frauen allein kaum hätten bewältigen können. Einige Aussagen dazu:

*„Also wenn ich zum Vorstellungsgespräch gehen muss, habe ich immer Angst. Aber wenn ich weiß, dass die Jobmentorin vorher angerufen hat, und sie hat alles über mich erklärt, dass ich Ausländerin bin usw., fühle ich mich besser. (...) Vorher hatte ich schon Bewerbungsgespräche gehabt, und nicht gute Erfolge gehabt. Ich verstehe das auch, natürlich. Nicht alle wollen das, im Büro oder Betrieb, dass da Ausländer arbeiten können, das ist selbstverständlich: Ich bin nicht in Deutschland geboren und meine Deutschkenntnisse sind nicht gut – es gibt da Unterschied, deswegen kann ich das verstehen.“* (Teilnehmerin2)

*„Herr M. hilft mir mit dem Job, er hat die Angebote gesucht, Arbeitsstellen, wie viele Stunden, Bezahlung, und was passt zu Ihnen und was wollen Sie usw. (...) Momentan helfen sie mir hier schon genug. Was kann ich noch von ihm erwarten? Herr M. kann auch nicht mehr machen, wir warten jetzt auf Vorstellungsgespräch von diesem Chef, er ist in Urlaub. (...) Normalerweise gucke ich zuhause auch die Angebote, dann schicke ich Bewerbung oder rufe an. Manchmal schicke ich Bewerbung, und kriege überhaupt keine Antwort, gar nichts. Ich suche schon die ganze Zeit.“* (Teilnehmerin1)

Die beiden befragten kooperierenden Firmen haben unterschiedliche Erfahrungen mit dem JobMentoring gemacht, da sie verschieden lange mit dem Träger zusammen arbeiten. Während der russischsprachige Pflegedienst seit längerem mit RegioVision

kooperiert, ist der vietnamesische Firmeninhaber erst vor kurzem über die Akquise der Jobmentorin zum Projekt gekommen, so dass hier noch keine differenzierten Aussagen gemacht wurden. Beide Betriebe bewerten das Jobmentoring als besonders hilfreich, um das für ihre Bedarfe passende Personal zu finden. Die Zusammenarbeit mit RegioVision wird vor allem seitens des Pflegedienstes sehr positiv beurteilt, wo seit längerem eine konstruktive Kooperation besteht. Der vietnamesische Inhaber eines Nagelstudios meinte, dass es in der Region auf herkömmlichem Weg (Arbeitsamt, IHK-Anfrage) außerordentlich schwierig ist, qualifizierte Fachkräfte in der Branche „Nagelpflege“ zu finden, da dies in Deutschland kein Ausbildungsberuf in Deutschland sei. Potenzielle festangestellte Kräfte müssen daher innerhalb des Familienbetriebes (mit Hauptsitz in Wismar) mindestens sechs Monate „ausgebildet“ werden, um die erforderlichen Qualifizierungsansprüche erfüllen zu können.

#### **4.5. Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern – Was wurde erreicht**

##### **Bewertung der Kooperationen aus Sicht der Projektakteure**

Die Entwicklungen der Kooperationen im EVA-Projekt weisen eine beeindruckende Dynamik auf: Die projektinterne Zusammenarbeit baut wesentlich auf bewährten, gewachsenen Kooperationsbeziehungen des Trägers mit den Netzwerkpartnern auf. Die projektbezogene Netzwerkarbeit wird von den befragten Projektakteuren ausnahmslos positiv beurteilt. So gibt es bspw. aus Sicht des Unternehmerverbandes mit dem Träger eine langjährige, vertrauensvolle Kooperation von beiden Seiten, in der ehrlich und respektvoll miteinander gearbeitet wird. Diese Zusammenarbeit wird hoch geschätzt, und im Vergleich zu manchen anderen bisherigen Erfahrungen als besonders effektiv bewertet.

Die im Konzept vorgesehenen, jährlich stattfindenden projektinternen interkulturellen Trainings für Projektmitarbeiter/innen und Netzwerkpartner, sowie auch die Study Visits erhielten durchgängig ein positives Feedback aller Beteiligten. In den Interviews wird zudem deutlich, dass das Zusammenbringen der verschiedenen Akteure im Rahmen der Kooperationen besonders geschätzt wird. Ebenso wichtig war der Auswertungsworkshop in der Durchführung der Unternehmensbefragung im Frühjahr 2011. Gerade den „Annäherungsprozessen“ zwischen Projekt und den beteiligten Partnerorganisationen, z.B. in der gemeinsamen Entwicklung der Fragebögen oder im Rahmen der gemeinsamen interkulturellen Trainings, kommt in der Kooperation eine besondere Rolle zu. Aus Sicht der Fachkoordinatorin erwies sich z.B. der umfangreiche gemeinsame Entwicklungsprozess zum Instrument „Interkultureller Status Quo“ (Konzeption der Befragung, Entwicklung der Fragebögen, Reflexionen), mit allem dazugehörigen Austausch und wichtigen Aha-Erlebnissen, insgesamt betrachtet als ein Highlight der Projektarbeit.

Im Rahmen der Befragungen zum Interkulturellen Status Quo ist gemessen an der Zielsetzung ebenfalls viel erreicht worden. Das gesamte Vorhaben „Interkultureller Status

Quo“ hat im Projektverlauf trotz Verzögerungen einen sehr guten Weg genommen. Das Projekt ist in allen drei Bereichen in die es hineinwirkte, auf Anerkennung und positive Resonanz gestoßen. Auch wenn die Verzögerung der Umsetzung im Jobcenter nicht komplett aufgeholt werden konnte, so fanden doch in allen drei Bereichen Befragungen statt. Die aufgetretenen Hemmnisse in der Durchführung der Befragung in den öffentlichen Verwaltungen sind insofern relevant, als dass sie wichtige Erkenntnisse und Hinweise in Bezug auf mögliche zukünftigen Herangehensweisen und Projektaktivitäten liefern. Vor allem in Bezug auf die regionalen Unternehmen liegt ausreichend aussagekräftiges Datenmaterial vor, so dass für diesen Bereich die Analyse des Interkulturellen Status Quo erstellt und ihre Relevanz verdeutlicht werden kann. Die Auswertung der zahlreichen Fragebögen stellt die Projektmitarbeiter/innen bei RegioVision GmbH allerdings gegen Ende des Projekts noch einmal vor besondere Herausforderungen, da eine gründliche Auswertung solch umfangreicher Erhebungen sich generell sehr zeitaufwändig gestaltet.

**In der Kooperation mit Betrieben und Unternehmerverband** wurden gute Ergebnisse im Hinblick auf Vermittlung in Beschäftigung und Sensibilisierung der Betriebe erzielt. Vermittlungserfolge sind in erster Linie im Rahmen des JobMentorings des Trägers mit den kooperierenden Betrieben erreicht worden. Die Befragung zum Interkulturellen Status Quo diente u.a. auch der Feststellung des Arbeitskräftebedarfs in den Unternehmen. Über entsprechende zeitnahe Rückmeldung des Unternehmerverbandes konnten so im Zusammenhang mit der Befragung ebenfalls Arbeitsplätze durch Teilnehmende aus Projekten des Trägers besetzt werden.

Bereits während der gemeinsamen konzeptionellen Auseinandersetzung und über die Befragung selbst findet eine Sensibilisierung zum Thema Diversity statt, so dass das gesamte Vorhaben des „ISQ“ zweifellos als „Aktivierende Befragung“ gelten kann. Allein die Beschäftigung mit dem Thema setzt nach persönlicher Erfahrung der Mitarbeiter einen Denkprozess in Gang; diese Einschätzung bezieht sich in der Durchführung ebenso auf die befragten Personen.

Die Einbindung des Unternehmerverbandes als operativer Projektpartner im EVA Projekt hat eine besondere Qualität. Geschäftsführung und Mitarbeiter des Verbandes wirken nicht allein als wichtiger Türöffner für die Befragung in den regionalen Betrieben, sondern sind auf operativer Ebene auch viel konkreter in die Projektarbeit bzw. die thematische Auseinandersetzung einbezogen, und damit „näher am Thema“. Die intensive Einbindung in die operative Projektarbeit, ebenso wie in die damit verbundene Netzwerkarbeit wird durchweg positiv gesehen. Bewährt haben sich darin die intensive Vorbereitung bzw. und gemeinsame Reflexion des Verlaufs, die sich als besonders hilfreich für die eigene Arbeit erwiesen. Ein Mitarbeiter des Unternehmerverbandes dazu: *„Wie gesagt, ich empfinde es auch als Bereicherung, an dieser Befragung teilnehmen zu können. Was Herr S. auch sagte: Diese Veranstaltung mit dem Integrationsbeauftragten, diese Kontakte auch zu bekommen mit den Leuten, das persönliche Kennenlernen – insofern erweitert das auch den persönlichen Horizont, denke ich. Und man wird selber auch sensibilisiert für das Thema, so dass man auch selbst Position bezieht zu bestimmten Dingen, wie z.B. die*



*Diskussion zu Sarrazin jetzt. (...) Ich denke, das hat bei meinen Kollegen auch dazu geführt, sich mit diesem Thema noch einmal näher zu beschäftigen, und auf die Probleme, die speziell diese Personengruppe hat, nochmals aufmerksam zu machen – das schätze ich auch für meine Kollegen so ein, sicher.“ (Mitarbeiter UV)*

In der Durchführung der Unternehmensbefragung hat es sich besonders bewährt, dass die Befragung von Personen durchgeführt wird, die bekannt sind, und zu denen auch ein Vertrauensverhältnis besteht. Dies gilt für die Jobmentoren/innen der RegioVision GmbH ebenso wie für die Mitarbeiter des Unternehmerverbandes. So brachte der Einsatz der hauptamtlichen Mitarbeiter des Unternehmerverbandes viele Vorteile mit sich: *„Die Leute sind als Personen bekannt, sie kennen die Firmen und haben damit sehr, sehr leichten Zugang ins Management hinein – was viele andere nicht bekommen. Wir brauchen nicht um Termine zu betteln, oder um das Verständnis, sich auch einer so umfangreichen Befragung zu unterziehen – das geht ja über mehrere Stunden, weil man Vieles erklären muss.“ (GF Unternehmerverband)*

Im Rahmen der Gestaltung der operativen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmerverbandes wurden diese selbst für die Thematik sensibilisiert. Während des Umsetzungsprozesses des „ISQ“ sind zudem wichtige, weiterführende Erkenntnisse generiert worden:

*„Die Erfahrungen aus dem Workshop haben gezeigt: Interkulturelle Sensibilisierung in den Firmen funktioniert quasi wie ein Mosaik. Man kann nicht davon ausgehen, dass man von Null auf Hundert fährt, und die Wirtschaftsunternehmen, deren Hauptauftrag ja tatsächlich ist, wirtschaftliche Leistungen zu erbringen und Gewinn zu erwirtschaften, dass man die in kurzer Zeit sensibilisieren kann. Aber diese Arbeit findet aktuell statt, und diese Effekte, zum Teil auch kleine, die evtl. zum Großen dann wachsen – das muss man aufnehmen. Es ist nicht so einfach, das sichtbar zu machen.“ (Fachkoordination)*

Aus Perspektive des Unternehmerverbandes darf man nicht zu hohe Erwartungen haben, was im Hinblick auf Sensibilisierung im Projektverlauf erreicht werden kann. Die Unternehmen haben andere Sorgen bzw. Prioritäten, als die Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten wie Interkulturelle Öffnung oder Diversity Management. Für die meisten Betriebe hat dies in der Praxis keine Relevanz, daher ist es wichtig, die Themen herunter zu brechen auf pragmatische Fragestellungen. Auf den ersten Blick scheint vielleicht nicht besonders viel (Messbares) erreicht worden zu sein, gleichzeitig gilt jedoch eine positive Einschätzung der Situation: *„Also ich denke, die Welt, und das trifft auch auf die Wirtschaft zu, ist unbewusst besser als wie es sich darstellt, wenn man die reinen Zahlen nimmt“ (Unternehmerverband).*

Zum Projektende hin gibt es eine starke Ausrichtung des Projekts auf die „Ethnische Ökonomie“, in der relevante Erkenntnisse gewonnen wurden. Um die reale Situation am regionalen Arbeitsmarkt abzubilden, ist die Einbeziehung der von Migranten/innen geführten Betriebe unerlässlich. Im Rahmen der Befragung durch die Jobmentoren/innen zeigten sich einige Aspekte, die auch in den beiden Interviews der Evaluation unterstrichen wurden. Eine Erfahrung aus der Kooperation mit diesen Betrieben ist z.B.,

dass die Betriebsinhaber/innen im Hinblick auf die Einstellung von Migrant\*innen zwar daran interessiert sind mögliche Fördermittel in Anspruch zu nehmen, finanzielle Aspekte jedoch keineswegs im Vordergrund stehen. Wichtigstes und ausschlaggebendes Kriterium für eine Beschäftigung ist auch in diesen kleinen und mittleren Unternehmen die Qualifikation für die Arbeit.

**In der Kooperation mit Landeshauptstadt und ARGE Schwerin** ermöglichte die gute, gewachsene Zusammenarbeit mit den strategischen Partnern bei der Landeshauptstadt und dem Jobcenter Schwerin eine enge, konstruktive Kooperation bezogen auf die Befragung und die Interkulturellen Trainings. So wurde konzeptionell eng zusammen gearbeitet, die Fragebögen gemeinsam abgestimmt, und die „Schlüsselpersonen“ in den Institutionen (Integrationsbeauftragter, Geschäftsführung, Teamleitung) unterstützen die Befragung engagiert. Aus den Organisationen der Öffentlichen Verwaltung erfuhren die bewährten Kooperationsformen, ebenso wie die Einbindung in die operative Projektarbeit positive Bewertung.

Im Hinblick auf eine interkulturelle Sensibilisierung sind in der Kooperation mit den Netzwerkpartnern entscheidende erste Schritte im Rahmen der Interkulturellen Trainings und der Befragung zum „Interkulturellen Status Quo“ in den Verwaltungsorganisationen gelungen. Über diese beiden Projektinhalte wurden die Themen „Interkulturelle Orientierung“ und „Diversity“ auch auf Ebene der Mitarbeiter/innen der öffentlichen Verwaltungen eingebracht, das Thema „Interkulturelle Orientierung“ ist sozusagen in den Organisationen „eingepflanzt“ worden. In der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt wurde z.B. seitens der Mitarbeiter/innen kaum Bedarf an interkultureller Weiterbildung gesehen, es bestand hier einige Unkenntnis bzw. Skepsis gegenüber den Trainingsangeboten, und auch die gemeinsame Terminabstimmung gestaltet sich in Verwaltungsorganisationen recht aufwändig. Die Akzeptanz der interkulturellen Trainings seitens der Mitarbeiter/innen hat sich im Projektverlauf gut entwickelt. Positiv wird in dieser Hinsicht bspw. bewertet, dass die Stadtverwaltung das Weiterbildungsangebot ins Intranet gestellt hatte, und sich zum Herbst bereits 17 Teilnehmer/innen angemeldet hatten.

Bis auf einen geplanten Durchgang im Jobcenter Schwerin werden alle auf die öffentlichen Verwaltungen ausgerichteten Interkulturellen Trainings im Projektverlauf realisiert. Trotz Verzögerungen in der Umsetzung und weniger Teilnehmenden als erwartet, fällt die Bilanz aus Projektsicht in der Gesamtschau positiv aus. Die Trainings stießen sowohl in der Stadtverwaltung als auch im Jobcenter Schwerin auf überwiegend positives Feedback, insbesondere auf der Leitungsebene.

Für den Zugang auf Ebene der Mitarbeiter/innen und die Verbreitung der Projektinhalte innerhalb der Organisationen spielen „Schlüsselpersonen“, wie etwa der Integrationsbeauftragte der Landeshauptstadt, eine wichtige Rolle in der Umsetzung der Projektinhalte. Sie unterstützen in ihren Organisationen engagiert das Vorhaben, gelangen jedoch relativ bald an die Grenzen dessen, was im Rahmen ihrer personellen Ressourcen, weiteren Aufgaben oder Befugnissen leistbar ist.

Im Projekt sind sehr gute Voraussetzungen geschaffen worden, die interkulturelle Öffnung der öffentlichen Verwaltungen weiter zu befördern. Wesentliche Elemente, die nach bisherigen Erfahrungen als konstituierend für eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung und deren nachhaltiger Sicherung angesehen werden, sind im Projekt erfüllt: Eine bewusste Entscheidung der Organisation, getragen von der Leitungsebene, Einbeziehung der Mitarbeiter/innen sowie die Verankerung in Netzwerken. Weiterentwicklungsbedarf im Hinblick auf konstituierende Elemente, die auch als Erfolgsfaktoren der Arbeit gewertet werden, besteht zum einen darin, „Interkulturelle Öffnung“ als Mainstream-Strategie zu etablieren und als Querschnittsaufgabe strukturell zu verankern, zum anderen in passgenauen Qualifizierungsangeboten für die verschiedenen Bereiche<sup>14</sup>.

Die Analyse des „Interkulturellen Status Quo“ bietet gute Chancen für den weiteren Nutzen. Das Instrument enthält brauchbare, konkrete Ansätze zur Definition und Messbarkeit, die Ergebnisse werden in Absprache mit der Stadtverwaltung diskutiert. So könnte ein Monitoringsystem entwickelt werden, das die Gesamtheit aller prozessrelevanten Komponenten im Bereich Interkulturelle Öffnung in der Region darstellen kann. Dieses Instrument könnte auch von den Verwaltungen genutzt werden, um die Situation in der jeweils eigenen Organisation zu beurteilen. Grundsätzlich wird die Analyse des Ist-Zustands, also die Abbildung des Status Quo, als unabdingbar für alle weiterführenden Aktivitäten angesehen.

Viel Potenzial liegt darüber hinaus in der gemeinsamen Netzwerkarbeit vor Ort. Im „Netzwerk Migration Schwerin“ wurde auf regionaler und überregionaler Ebene sehr effektiv zusammen gearbeitet. Die Zusammenarbeit in diesem Netzwerk ist sinnvoll strukturiert und organisiert, und besteht – anders als in manchen anderen Netzwerken – nicht nur auf dem Papier. In diesem Netzwerk wird Vernetzung „gelebt“, und zeitigt handfeste Ergebnisse, wie z.B. in der Entwicklung und überregionalem Ergebnistransfer des KompetenzErhebungsbogens, oder auch dem Wissenstransfer aus bundesweiten Erkenntnissen im Bereich der berufsbezogenen Sprachförderung (z.B. Information zu Fortbildung der Lehrkräfte).

## 4.6. Öffentlichkeitsarbeit und Transnationale Zusammenarbeit

### Gestaltung und Ergebnisse der Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen der Sensibilisierungsaktivitäten findet im Projektzusammenhang eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit mit Bezug zum Arbeitsmarkt statt. Darin werden die beim Träger vorhandenen bewährten Instrumente genutzt, wie die Webseite [www.regiovision-schwerin.de](http://www.regiovision-schwerin.de), themenbezogene Projektflyer und das jährlich erscheinende Job Journal. Zudem wird regelmäßig in drei Medien über das Projekt berichtet, die aus Projektsicht zum einen eine große Reichweite erzielen und zum zweiten am ehesten die Zielgruppe der Unternehmen erreichen: Das Verbandsorgan UZ (Unternehmerzeitschrift für Westmecklenburg), die „Hauspost“ (kostenlose Broschüre, die

<sup>14</sup> Vgl. Schröder (2007): Expertise im Rahmen des Netzwerks IQ, S.41



an alle Haushalte in Schwerin und Westmecklenburg geht), sowie die Schweriner Volkszeitung (ausgewählte Berichte in der Tagespresse). Öffentlichkeitswirksamkeit wird ebenso über die Beteiligung der RegioVision an der Interkulturellen Woche erreicht.

Als Höhepunkt der Öffentlichkeitsarbeit und Meilensteine der Projektarbeit werden die jährlichen themenbezogenen Internationalen Fachtagungen bewertet, in die auch überregionale und transnationale Netzwerkpartner des Trägers eingebunden sind. Diesen Veranstaltungen kommt eine zentrale Rolle im Projektzusammenhang zu. Sie bieten die Möglichkeit, Partner einzubeziehen bzw. auf sich aufmerksam zu machen, die nicht in erster Linie am „Tagesgeschäft“ Vermittlung in Arbeit interessiert sind, sondern auch an „übergeordneten“ Themen und Produkten wie „Interkulturelle Öffnung“ oder „ISQ“. Diese Themen sind am besten im Rahmen von solchen Großveranstaltungen zu bewegen, über die natürlich auch in der lokalen Presse berichtet wird.

Im Verlauf des Projekts „Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“ waren insgesamt drei dieser „Meilensteine“ der Öffentlichkeitsarbeit vorgesehen. Zwei Internationale Fachtagungen sind in 2009 und 2010 mit viel Erfolg durchgeführt worden, die Vorbereitungen zur Abschlusstagung des Projekts sind nahezu abgeschlossen. Folgende themenbezogene Veranstaltungen wurden bzw. werden umgesetzt:

- Zweitägige Veranstaltung zum Projektauftritt am 29./30.09.2009 in Schwerin: „Vielfalt am Arbeitsplatz – Integrationsmodelle – Methoden – Transfer“ (29.09.) sowie „Integration in Arbeit – Gesundheit – Chancen am Arbeitsmarkt“ (30.09.),
- „Interkulturelle Öffnung der Gesellschaft – Aufgabe und Chance“ am 04.11.2010 in Schwerin (ausführlich dokumentiert auf der Website),
- Zweitägige Abschlussveranstaltung „Brücken für Vielfalt und Beschäftigung“ am 09./10.11.2011 in Schwerin (Schirmherrschaft: Ministerin für Soziales und Gesundheit in Mecklenburg-Vorpommern; Gastredner: Prof. Dr. Klaus J. Bade). Das Tagungsprogramm sieht am ersten Tag eine Abendveranstaltung zum Thema „Migration und Arbeitsmarkt in vier europäischen Ländern“ (Get together und Austausch) mit den transnationalen Netzwerkpartnern vor. Der zweite Tag enthält ein umfangreiches Vortragsprogramm und Ergebnispräsentationen zu den Themen Migration, Bildung, Arbeitsmarkt, Integrationsmonitor und Statusanalysen.

Seitens des Unternehmensverbandes sind Hauptlinien der Öffentlichkeitsarbeit, vor allem im Sinne der Sensibilisierung, die Unternehmer Zeitschrift sowie die fünf jährlichen Regionalkonferenzen in der Projektregion. Über diese beiden Stränge wird die Zielgruppe der Unternehmen besonders gut erreicht, um über Projektinhalte zu informieren bzw. (Zwischen-) Ergebnisse zu präsentieren. Das Verbandsorgan Unternehmer Zeitschrift dient einer breiten Verteilung, da es nicht nur an Verbandsmitglieder versandt wird, sondern weitere relevante Akteure in Westmecklenburg erreicht, so auch die Staatskanzlei und alle Bürgermeister und Landräte: *„Und ich weiß, dass es gelesen wird – und wir wollen damit ja Politik machen, und insofern werden auch diese Ergebnisse dort*

*vorgestellt und es werden auch Anregungen gemacht, was man verändern könnte“.*  
(Unternehmerverband)

Ein weiteres gutes Beispiel ist das Diskussionsforum des Unternehmerverbandes anlässlich der Interkulturellen Woche Ende September 2010: „Vielfalt in der Wirtschaft – Last oder Chance?“. Dieses Unternehmerforum war als gemeinsame Projektveranstaltung von Unternehmerverband und der RegioVision GmbH konzipiert. Neben deren Mitarbeiter/innen waren ebenso seitens der beteiligten Netzwerkpartner die Geschäftsführerin des Jobcenters und der Integrationsbeauftragte der Stadt anwesend. Im Rahmen der Veranstaltung wurden erstmalig die Zwischenergebnisse der Unternehmensbefragung aus den bis dahin 200 erhaltenen Fragebögen präsentiert. Dazu eingeladen waren explizit diejenigen Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen hatten. Es ist dem Verband ein wichtiges Anliegen, den befragten Betriebsinhabern und Geschäftsführern frühzeitig auch zurück zu spiegeln, was mit den erhobenen Daten eigentlich geschehen ist, ebenso den Sinn der Erhebung nochmals zu veranschaulichen.

Die Resonanz auf die Veranstaltung wird aus Sicht des Unternehmerverbandes vorsichtig positiv bewertet. So war das Diskussionsforum zwar - im Hinblick auf die spezielle Themenstellung – relativ gut besucht, man darf aber nicht zu hohe Erwartungen haben, was solch eine Veranstaltung bewirken kann. Grundsätzlich ist die Resonanz immer auch davon abhängig, wie interessant solch ein Forum gestaltet wird und ob die Adressaten sich in der Gestaltung „wiederfinden“. Insofern wird der Vortrag in den folgenden Regionalkonferenzen in veränderter Form gehalten werden, indem jeweils auf die dortigen Bedingungen eingegangen wird.

### **Transnationale Zusammenarbeit - Study Visits**

Die Konzeption des EVA-Projekts sah im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit insgesamt drei sogenannte Study Visits bei den europäischen Partnerprojekten vor. Die Netzwerkpartner des Projektes sind in diesen transnationalen Austausch intensiv einbezogen, sie nahmen zahlreich gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen der RegioVision GmbH an allen Study Visits teil. Der Träger hat in bisherigen Projekten umfangreiche Erfahrungen zu europäischen Kooperationen sammeln können, die transnationalen Netzwerkbeziehungen des Trägers werden seitdem stetig ausgebaut. Im Eva-Projekt sind zum Themenbereich „Interkulturelle Öffnung und Integration in Arbeit“ europäische Partner aus Österreich (Wien), Irland (Dublin) und Dänemark (Aarhus) eingebunden. Gute Verbindungen gibt es überdies zu Partnern in Frankreich (Marseille) und in England (Rochester).

Im Rahmen der Study Visits konnten eine Reihe wichtiger Impulse für die Projektarbeit gewonnen werden, wie etwa durch das Kennenlernen des Monitoringsystems der Stadt Wien, das alle Projektpartner überzeugte und stark beeindruckte. Darüber hinaus nehmen die europäischen Partner auch an den Internationalen Fachtagungen des Projekts in Schwerin teil, wo sie ihre gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse, als Gäste oder als Vortragende, gut in den fachlichen Austausch vor Ort einbringen können.

Die Einbindung der Netzwerkpartner in die Study Visits ist in mehrerer Hinsicht relevant. So wirkt sich das gemeinsame Kennenlernen anderer Herangehensweisen an ähnliche Problemstellungen bzw. der gemeinsame Austausch „von Projekt zu Projekt“ offensichtlich verstärkend auf die Identifizierung mit der eigenen Projektarbeit aus. Wichtig ist darüber hinaus, dass die Projektpartner ihre Erfahrungen der Study Visits in die eigenen Organisationen weitergeben. Ein Beispiel ist der Artikel „Dem ‚Keltischen Tiger‘ ins Maul geschaut – Study Visit in Dublin“ in der Unternehmer Zeitschrift. Mit diesem Artikel werden nicht allein die Erfahrungen transportiert sondern ebenso die Projekthinhalte vermittelt, und über das Medium kommen diese Informationen vor allem auch wirklich an.

Der fachliche Austausch im Rahmen der Study Visits wird von allen Projektakteuren besonders positiv bewertet. Darüber hinaus zeigte sich in den Interviews deutlich, dass diese Form des transnationalen Austausches auch persönlich als bereichernd erlebt wurde. Beispielhaft dazu ein Mitarbeiter, der am Study Visit nach Dublin und einem Workshop im Brüsseler EU-Parlament teilgenommen hatte: *„Ich hätte es nicht für möglich gehalten, dass das wirklich für eine Erweiterung des Horizonts dient! (...) Und ich freue mich, dass ich durch diese Arbeit hier das mit machen konnte, für mich persönlich war es wirklich 1A!“*

## 4.7. Schlussfolgerungen und Einordnung der Projektergebnisse in bundesweite Entwicklungen

### Schlussfolgerungen

Verbindung zweier Zielsetzungen: Primäres Ziel der Projektarbeit (nicht zuletzt im Sinne der Kofinanzierung durch das Jobcenter Schwerin) ist die Vermittlung der Teilnehmenden in Beschäftigung, von der ESF- Förderung her steht das Thema Interkulturelle Öffnung, also die interkulturelle Arbeit an erster Stelle. Beide Zielsetzungen wurden im Projektverlauf auf sehr effektive Weise miteinander verbunden, in beide Richtungen konnten gute Ergebnisse erzielt werden.

Interkultureller Status Quo: Im Rahmen der Arbeit am Konzept „Interkultureller Status Quo“ wurde in enger Kooperation mit den Netzwerkpartnern Unternehmerverband, Stadtverwaltung und Jobcenter Schwerin viel erreicht und auf einen guten Weg gebracht. Vorhaben und Umsetzung im Projektverlauf werden aus Sicht der beteiligten Projektakteure insgesamt positiv bewertet. Bei aller positiven Bilanzierung wird noch einiges Potenzial für die Optimierung bzw. Weiterentwicklung der Inhalte und Instrumente gesehen. Die Befragungen sind ein vielversprechender Anfang, und können als gute Grundlage für weitere Entwicklungen in der Region dienen. Die Frage ist dabei, wie können gewonnene Ergebnisse aus der Befragung (und der damit verbundenen Sensibilisierung) auch in der Praxis umgesetzt werden? Denkbar wäre z.B., dass die Analyse des „ISQ“ die Basis bildet für ein Monitoringsystem, welches die Landeshauptstadt unterstützen könnte bei der Umsetzung ihres Integrationskonzeptes, oder dass die Vielfalt der Lernorte (Unternehmen, Verwaltung) zukünftig stärker in die Projektarbeit einbezogen wird. Grundsätzlich sollte das, was mit dem „ISQ“ begonnen

wurde weiter vertieft, und gleichzeitig die Ergebnisse in einen breiteren, regionalen Kontext gestellt werden. In diesem Sinne wird zum Projektende eine Broschüre zur Unternehmensbefragung erstellt, die nicht nur Ergebnisse enthalten wird, sondern auch eine qualitative Analyse des Umsetzungsprozesses: *„Weil, ich finde das einen ganz wichtigen Punkt! Wenn man sagt: ‚Interkulturelle Öffnung der Wirtschaft‘ - Wie geht man da vor?! Und was ist dabei zielführend, was stellt sich als sehr schwierig dar?“* (Fachkoordination)

Die Einbeziehung der regionalen Wirtschaft gelang besonders gut im Rahmen der Unternehmensbefragung. Ein zentraler Wirkungseffekt der Sensibilisierung durch die Befragung bei Unternehmen war zweifellos, dass über die Befragung tatsächlich reale Arbeitsplatzbesetzungen erfolgten, und damit der Nutzen der Befragung für die Unternehmen klar auf der Hand lag.

Der Zugang zu Verwaltungen und Betrieben bezüglich des Themas Interkulturelle Orientierung ist hergestellt, das Thema ist in die Organisationen gut eingebracht worden. Die Akzeptanz der Interkulturellen Trainings hat sich auf Ebene der Mitarbeiter/innen positiv entwickelt: Ist die „Hemmschwelle der Teilnahme“ erst einmal überwunden, stoßen die Angebote inzwischen auf viel positives Feedback. Erfahrung im EVA-Projekt ist, dass die Teilnehmer/innen anfangs keine oder nur wenig Vorstellungen davon hatten, was sie in der Weiterbildung erwartet. Im Hinblick auf Akzeptanz gibt es gute Erfahrungen aus der ersten Förderphase des IQ Netzwerks mit sogenannten Auftaktworkshops, die den eigentlichen Trainings vorgeschaltet waren, und Konzeptvorstellung und Bedarfserhebung dienten. Die Auftaktworkshops haben sich für die Umsetzung der Interkulturellen Trainings in Hamburger Verwaltungsorganisationen sehr bewährt, indem sie die Mitarbeiter/innen stark in die Gestaltung einbeziehen, und so möglichst „passgenaue“ Angebote schaffen<sup>15</sup>. Zu überlegen wäre auch, ob und wie die Teilnahme an interkultureller Weiterbildung für die Mitarbeiter/innen der öffentlichen Verwaltungen, im Rahmen von Integrationskonzept bzw. Leitbildern der Organisationen, verpflichtend sein könnten.

Die ganzheitliche individuelle Integrationsbegleitung für Migranten/innen hat sich auch im EVA-Projekt bewährt. Im Projekt kommen erprobte und bewährte Instrumente und Handlungsansätze zum Einsatz, die stetig zielgerichtet weiter entwickelt werden. Perspektivisch wird die Vermittlung der Zielgruppe aus Projektsicht eher schwieriger werden. Nach langjähriger Erfahrung der Jobmentorin konnten in der Anfangsphase (Ende der Neunziger Jahre) wesentlich mehr Personen wesentlich leichter vermittelt werden. Dies gilt ebenso für deutsche Sozialhilfeempfänger: Heute sind die meisten Personen längst in Arbeit, die fähig und motiviert waren zu arbeiten, eine ähnliche Entwicklung ist für die Zielgruppe der Migranten/innen absehbar. Aktuell gibt es nach ihrer Erfahrung bereits Betriebe in der Region, die keine guten Erfahrungen mit der Zielgruppe gemacht haben. Es gibt allerdings ebenso andere Firmen, die sehr gern mit Migranten arbeiten, auch wenn es für sie einige Anstrengungen bedeutet.

<sup>15</sup> Vgl. verikom (2007)

Study Visits: Im EVA-Projekt haben sich die Study Visits als eine besonders effektive Methode für den Know-how Transfer und eine Analyse von beispielhaften Problemlösungen erwiesen. Aus Sicht aller Beteiligten wurde der internationale Austausch als interessant und persönlich bereichernd bewertet. Eine Projekterkenntnis darüber hinaus ist: Ein internationaler Fachaustausch, in den die strategischen Partner direkt einbezogen sind, ermöglicht eine deutliche Beschleunigung der Entwicklung bzw. Implementierung von erprobten Lösungen in der eigenen Region. Die Internationalen Fachtagungen des Projekts stellen Meilensteine im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit dar, und gelten als Erfolgsfaktoren für die Projektarbeit.

Dynamik der Entwicklungen: Die gewachsene, gute Zusammenarbeit mit den Projektpartnern und im Netzwerk hat sich auch im EVA-Projekt bewährt, und wird allseits positiv bewertet. Diese Kooperationsformen werden stetig intensiviert und tragen die Projektarbeit, auch im Sinne von Nachhaltigkeit. Über den Unternehmerverband gelang der Zugang zu Betrieben, speziell im Rahmen der Sensibilisierungsaktivitäten erhielt die Projektarbeit insgesamt eine größere Reichweite als zuvor. Über die enge Einbindung des Unternehmerverbandes in die operative Projektarbeit hat sich dieser zu einem wichtigen Mitstreiter für die Anliegen des Projekts entwickelt. Auf der politischen Ebene sind Landespolitik und Kommunalpolitik bereits aktiv dabei, die Integration der Migranten/innen in der Region zu fördern. Die Projektentwicklungen und deren nachhaltiger Nutzen sind auch in ihrem Interesse.

### **Einordnung der Projektentwicklungen in bundesweite Entwicklungen**

Aus Sicht der Projektverantwortlichen zeigt man sich gegen Ende der Laufzeit insgesamt sehr zufrieden mit dem Projektverlauf: Das Konzept wurde bestätigt, man ist insgesamt auf einem guten und richtigen Weg. Diese Einschätzung wird von der Evaluation geteilt, besonders angesichts des im Ganzen sehr ambitionierten Projektvorhabens.

Die Einbindung des Projekts in den bundesweiten Facharbeitskreis Berufsbezogenes Deutsch im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung - IQ“ macht die Einordnung von Projektarbeit und regionalen Entwicklungen, sowie auch den Ergebnistransfer auf bundesweiter Ebene (Beispiel KompAktiv als Good Practice Beispiel in bundesweiter Evaluation des BAMF) möglich. Auf diese Weise konnten ebenso Ergebnisse aus vergleichbaren Projekten und Netzwerken aus IQ-Zusammenhängen für die Projektarbeit vor Ort nutzbar gemacht werden. Die im Netzwerk IQ über zwei Förderphasen entwickelten Handlungsempfehlungen und Qualitätsstandards zu den projektrelevanten Handlungsfeldern Interkulturelle Öffnung, Berufsbezogene Sprachförderung und Kompetenzfeststellung liegen der Konzeption und Durchführung des EVA-Projekts auf fachlicher Ebene zugrunde.

Das Projekt erfährt viel Bestätigung anhand der Einordnung von Aktivitäten und Ergebnissen in bundesweite Programme, wie bspw. anlässlich des Bundeskongresses zur Zwischenauswertung des XENOS-Programms im Dezember 2010 in Schwerin. Hier wurde deutlich, dass die enge Kooperation mit dem Unternehmerverband auf operativer und strategischer Ebene deutschlandweit als Novum betrachtet wird.



Die praxisorientierte, gewachsene Vernetzung des Projekts/des Trägers mit der regionalen Wirtschaft ist auch im Vergleich zu diesbezüglichen Entwicklungen im Netzwerk IQ bemerkenswert. Die enge Kooperationsform mit dem Unternehmerverband ist ein besonders starker und entwicklungsträchtiger Ansatz, den es in dieser Form sonst in der Landschaft der migrationsbezogen arbeitenden Träger und Projekte kaum gibt. Im Netzwerk IQ sind - sehr vereinzelt - ähnliche Ansätze in der Zusammenarbeit auf den Weg gebracht worden, die jedoch keineswegs die Kontinuität aufweisen, wie sie sich im EVA-Projekt darstellt.

Bemerkenswerte Ergebnisse zeigen sich im bundesweiten Vergleich ebenso in Bezug auf die Netzwerkarbeit vor Ort. Hier sind die Stadt und das Jobcenter umfangreich beteiligt, die Vernetzung ist seit längerem „zusammen gewachsen“, von allen Seiten gewünscht und wird sehr positiv bewertet. Im Netzwerk Migration Schwerin arbeiten die relevanten Akteure auf effektive Weise zusammen, man „zieht an einem Strang“ - zum Nutzen aller Beteiligten und der Region. Die Relevanz von regional ausgerichteten Integrationsstrategien wird in der Auswertung vorliegender Integrationskonzepte und -strategien deutlich unterstrichen<sup>16</sup>. Die bundesweite Debatte bezieht sich dabei bislang allerdings überwiegend auf westdeutsche Regionen und Großstädte mit hohem Anteil an Migranten/innen; umso eindrucksvoller erscheint die besondere Spezifik der Netzwerkarbeit in Schwerin.

<sup>16</sup> Vgl. Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut/HWWI (Hg) (2008): *Integrationspolitik auf regionaler Ebene in Deutschland*, fokus MIGRATION



## 5. Erfolgsfaktoren der Projektarbeit

Im folgenden Abschnitt werden die Projektergebnisse unter der Fragestellung ausgewertet, welche Faktoren maßgeblich zu den erzielten Erfolgen in Bezug auf Vermittlung und Sensibilisierung beigetragen haben. Darin einbezogen ist die Perspektive aller Projektakteure, die Auswertung geschieht darüber hinaus vor dem Hintergrund vergleichbarer bundesweiten Entwicklungen.

### 5.1. Erzielte Erfolge bei Vermittlung

Vermittlungserfolge in Zahlen Zum Zeitpunkt der Berichterstellung lagen abschließende Vermittlungsergebnisse nur für den ersten Projektdurchgang (Mai – Oktober 2010) vor. Die Vermittlungsquote lag hier bei 21%, vermittelt wurde in die Dienstleistungsbranche und in gewerbliche Berufe. Die anvisierte Quote wurde insofern erfüllt, als dass eine Person in Vollzeit, vier Personen in Teilzeit Arbeitsplätze und eine Person in Ausbildung vermittelt werden konnten, hinzu kamen sieben Minijobs (100 – 400 Euro). Die Aktivitäten in der Integrationsbegleitung umfassten darüber hinaus 16 Vorstellungsgespräche und fünf Praktika. In beiden Durchgängen gab es keinen Abbruch der Maßnahme.

Für den zweiten Projektdurchgang (Juli 2010 – Oktober 2011) zeigte sich im August 2011 folgender Stand: Noch vor Ende des Durchgangs lag die Vermittlungsquote bei 20%. Insgesamt konnten drei Personen in Vollzeit, und eine Person in Teilzeit Arbeitsplätze vermittelt werden. Eine Person entschied sich für die Existenzgründung, eine weitere wurde in Ausbildung vermittelt. Insgesamt neun Personen gingen geringfügige Beschäftigungen (100 – 400 Euro) ein. Nach Branchen wurde in Dienstleistungen (zwei Personen), gewerbliche Berufe (drei Personen) und Handel (eine Person) vermittelt.

Erfolge über die Vermittlung hinaus: Erfolge der Projektarbeit sind nicht immer in Zahlen messbar, ihre nachhaltige Wirkung zeigt sich i.d.R. erst nach einem längeren Zeitraum. Bezogen auf die Teilnehmenden ist hier anzumerken, dass nicht allein eine abgeschlossene Vermittlung in Arbeit als Erfolgsindikator gelten kann, sondern auch „Zwischenerfolge“, wie die Initiative sich zu bewerben, das Entwickeln von Zielen ebenso wie von Schritten, um diese zu erreichen, aber auch der Vertrauensaufbau und das Sich-Einlassen als Indikatoren für das Gelingen der Integrationsbegleitung herangezogen werden müssen.

Erfolge durch die Ganzheitliche Integrationsbegleitung Das Konzept JobMentoring wird bei der RegioVision seit vielen Jahren umgesetzt und weiter entwickelt. In diesem Rahmen wurden bspw. regelmäßig Vermittlungsquoten in den 1. Arbeitsmarkt von mehr als 25% für Langzeitarbeitslose 50+ und für Migranten/innen (in den Bundesprogrammen Perspektive 50+ und XENOS) erreicht. Wie an den o.g. Vermittlungsquoten ersichtlich ist, hat sich das Konzept im EVA-Projekt erneut bewährt. Es stellt grundsätzlich ein gutes Instrument dar für die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen. Diese Einschätzung wird von allen Projektakteuren - den Projektpartnern ebenso wie den befragten Betrieben und Teilnehmerinnen geteilt. Eine Sensibilisierung der Unternehmen

gelang im Projekt insbesondere über die Betriebsbefragungen, zeigt sich jedoch auch als Synergieeffekt in der alltäglichen Arbeit des JobMentoring: Ein Kernpunkt des Konzeptes ist, dass es nicht „nur“ Vermittlung der Teilnehmenden in Beschäftigung bedeutet, sondern es geht auch um eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Betrieben: Als Jobmentor/in ist man stetig mit den Unternehmen gemeinsam „im Prozess“. In der Unternehmensbefragung wurde u.a. der Arbeitskräftebedarf in den Betrieben ermittelt. Hier konnten die Jobmentoren/innen der RegioVision bereits während der Befragung tätig werden, so dass auch in diesem Rahmen Arbeitsplatzbesetzungen erfolgten.

Die Vermittlungshemmnisse innerhalb der Zielgruppe der Migranten/innen gestalten sich vielschichtig. Sie beziehen sich nach Erfahrungen im Projekt nicht in allererster Linie auf unzureichende Sprachkenntnisse, sondern eher auf die oft schwierige Motivationslage der Teilnehmer/innen. Die Jobmentoren/innen haben es mit einer eher „schwierigen Klientel“ zu tun (s. dazu Punkt 4.4) für die multiple Vermittlungshemmnisse bestehen, zumal in einer wirtschaftlich eher strukturschwachen Region. Die Chancen der Migranten/innen für eine regionale Arbeitsmarktintegration werden von den Jobmentoren/innen eher nicht in großen Betrieben gesehen, sondern mehr in kleinen und mittleren Unternehmen bzw. Familienbetrieben, insbesondere auch in der „Ethnischen Ökonomie“.

#### Trägerspezifisch als Erfolgsfaktor

Die erzielten Erfolge bauen insgesamt gesehen zudem auf die firmeninterne Entwicklung bei RegioVision auf: Dafür stehen das Firmenleitbild und die Dynamik der firmeninternen interkulturellen Öffnung ebenso wie die Zertifizierung als Bildungsträger, die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems, und das hohe Engagement und die Fachkompetenzen der Mitarbeiter/innen. Die besonderen Ressourcen und Potenziale des Trägers tragen entscheidend zur erfolgreichen Umsetzung des Projekts bei: In allen Projekten der RegioVision GmbH Schwerin kommen ganzheitliche Strategien zur Vermittlung in Arbeit erfolgreich zum Einsatz, zum anderen stellt die enge Kooperation mit Unternehmen und Verbänden die Basis dar für hohe Vermittlungsquoten in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Arbeiten im Netzwerk ist ein Grundprinzip der RegioVision GmbH. Die Einbindung in regionale, überregionale und transnationale Netzwerke (s. auch Punkt 5.2) mag den hohen Stellenwert von Netzwerkarbeit für den Träger verdeutlichen. In Bezug auf die im Projekt entwickelten Instrumente wurde der Transfer der Projektergebnisse von Anfang an mitgedacht. Der Ergebnistransfer hat generell einen hohen Stellenwert bei der RegioVision GmbH. Die Verbreitung der eigenen Projektergebnisse und trägerspezifischen Kompetenzen wird im Hinblick auf zukünftige Projektarbeit als besonders wichtig für die Region erachtet, um Kräfte und Know-how zu bündeln und gemeinsam effektiv an nachhaltigen Wirkungen zu arbeiten. Ein Beispiel von Ergebnistransfer der Projektinhalte auf Landesebene ist die Präsentation der Ergebnisse der Unternehmensbefragung auf der Fachtagung „Anerkennung durch Anerkennung“, 29.09.2011 in Schwerin, eine Veranstaltung des landesweit wirkenden Netzwerks zur beruflichen Nachqualifizierung (NQ- MV) zum Thema Fachkräftemangel.

## 5.2. Vernetzung und Kooperationen

Erfolgsfaktoren der Projektarbeit liegen des Weiteren in der Einbettung des Projektes in regionale, überregionale und transnationale Netzwerke. Ebenso tragen die Organisation und die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern zur gelungenen Projektarbeit bei. Die erreichte Vernetzung in der Region und mit bundesweiten Kompetenznetzwerken unterstützt in fachlicher und strategischer Hinsicht die erfolgreiche Umsetzung der Projektinhalte Arbeitsmarktintegration und interkulturelle Sensibilisierung. Diesbezügliche Ergebnisse aus dem bundesweiten Informations- und Beratungsnetzwerk IQ zeigen deutlich auf, dass die Vernetzung relevanter Akteure vor Ort ein zentraler Aspekt der zielgruppenspezifischen Projektarbeit ist und die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen fördert. Ebenso klar gilt dies für den Bereich der interkulturellen Sensibilisierung.

### Einbettung des Projekts in regionale und überregionale Netzwerke

Der Träger bzw. die Fachkoordination ist auf regionaler und überregionaler Ebene in verschiedene Netzwerke und Arbeitsgruppen eingebunden. Einen besonderen Stellenwert hat dabei die Mitarbeit im Netzwerk Integration Schwerin, ebenso die Einbindung in landesweite und bundesweite XENOS-Netzwerkstrukturen. Auf fachlicher Ebene ist das Projekt in den bundesweiten Facharbeitskreis „Berufsbezogenes Deutsch“ im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ eingebunden. So können aktuelle Entwicklungen, bundesweite Ergebnisse und Erfahrungen zu allen Handlungsfeldern direkt in die Projektarbeit einfließen, aber genauso den Netzwerkpartnern vor Ort zugänglich gemacht werden. Die Einbindung in die regionalen Netzwerkstrukturen ist außerordentlich positiv zu bewerten: Sie stellt den Bezug zu bundesweiten und internationalen Erfahrungen und Ergebnissen für die Region her, und sichert den Transfer fachlich gültiger Qualitätsstandards in die Angebote und Konzepte vor Ort. Gleichzeitig können Ergebnisse aus der Praxis vor Ort wiederum auf der Bundesebene transportiert werden. Die Einschätzungen regional und landesweit agierender Migrationsnetzwerke in Mecklenburg-Vorpommern stimmen hinsichtlich der Zielsetzung überein, „Fachkräftepotenziale aus allen Teilen der Bevölkerung zu gewinnen“ als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu sehen, der man sich gemeinsam stellen muss: Die Zielgruppe der Personen mit Migrationshintergrund spielt dabei eine besondere Rolle.

### Dynamische Entwicklungen der Netzwerkarbeit

Auf europäischer Ebene bestehen im Projekt gute transnationale Netzwerkkontakte aus vorherigen europäischen Projekten. Die transnationalen Kooperationen des Trägers entwickeln sich stetig weiter. So sind die internationalen Fachtagungen in Schwerin und die projektinternen Study Visits heute fester Bestandteil der europaweiten Netzwerkarbeit der RegioVision GmbH, über den wichtige Impulse für die Projektarbeit in die Region gelangen.

Hauptpartner auf der politisch-strategischen Ebene sind die Landeshauptstadt und das Jobcenter Schwerin, das auch auf finanzieller Ebene der wichtigste Partner ist. Der

Unternehmerverband Norddeutschland ist als Projektpartner und Teilprojekt sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene von großer Bedeutung. In Form einer praxisbezogenen und konstruktiven Zusammenarbeit gelang es im Projekt gut, die regionalen Netzwerkpartner der Stadt und des Jobcenters in die Projektarbeit einzubinden. Insgesamt unterstützen die Netzwerkpartner das Projekt auf politischer und strategischer Ebene engagiert, die im Projekt verfolgten Ansätze und entwickelten Instrumente werden positiv bewertet bzw. stoßen auf Offenheit und Anerkennung.

Mit allen Projektpartnern kann auf eine gewachsene, vertrauensvolle Zusammenarbeit aus vorherigen Projekten zurückgegriffen werden, die sich im Projekt EVA sehr gut weiter entwickelt hat. Insgesamt zeigt die Entwicklung der Netzwerkarbeit eine bemerkenswerte Dynamik: Alle Kooperationspartner waren mit beteiligt an der Konzeption des Projektes, durch den frühzeitigen Austausch über die Thematik und Zielsetzungen des Projektvorhabens wurde von Beginn an erreicht, dass „alle an einem Strang ziehen“. Es ist ein großes Plus der Projektarbeit, dass Projektakteure und Netzwerkpartner auf politisch-strategischer Ebene so weitgehend übereinstimmen in ihrer Einschätzung der regionalen Situation, im Bewusstsein der Problemlagen, sowie im gemeinsamen Anliegen, die interkulturelle Sensibilisierung voran zu bringen und Integration der Migranten/innen zu fördern. Die in vorausgegangenen Projekten erreichte Vernetzung mit der Wirtschaft (u.a. mit Unternehmerverband als strategischem Partner) sowie eigene Kooperationsformen mit Betrieben boten eine gute Ausgangslage für die Zusammenarbeit im aktuellen Projekt und für die dynamische Weiterentwicklung dieser Netzwerke. Alle befragten Netzwerkpartner schätzen die Kooperationsbeziehungen sehr positiv ein, und insbesondere als geeignet, auch langfristige und tragfähige Kooperationen aufzubauen.

Erfahrungen und Ergebnisse zu „Arbeit in Netzwerken“ im bundesweiten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung – IQ“ lassen sich gut auf die Schweriner Situation übertragen. Ein Ergebnis intensiver bundesweiter Netzwerkarbeit ist, dass Nachhaltigkeit nur durch Kontinuität und vernetztes Arbeiten gewährleistet werden kann. Weitere relevante Erkenntnisse aus sechs Jahren Netzwerkarbeit beziehen sich darauf, wie zeitintensiv und aufwändig der Aufbau und die Gestaltung von Netzwerken ist. Besonders wichtige Aspekte von Netzwerkarbeit sind zudem ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen, eine gemeinsame Reflexion, und vor allem Koordination bzw. Steuerung.<sup>17</sup> Vor dem Hintergrund der bundesweit gewonnenen Erkenntnisse erscheint das, was bisher in der Projektregion gemeinsam erreicht wurde, besonders bemerkenswert.

Im Projektverlauf gelang es, wie beabsichtigt, die Unternehmen der Region systematischer in die Arbeit einzubeziehen und auf breiter Basis Zugang zu Betrieben zu erlangen. Im Rahmen der Gestaltung der operativen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmerverbandes (gemeinsame Vorbereitungs- und Auswertungsworkshops, Reflexion von Zwischenergebnissen, Beteiligung an Study Visits)

<sup>17</sup> Grotheer, A., unter Mitarbeit von W. Erler (2011): *Evaluation im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“*. Bericht 2010 zur Arbeit im Handlungsfeld Berufsbezogenes Deutsch und im dazugehörigen Facharbeitskreis (2011)

wurden diese selbst für die Thematik stark sensibilisiert, und entwickelten sich zu gewichtigen „Mitstreitern“ im Sinne der Projektinhalte. Das gilt zum großen Teil ebenso für die Netzwerkpartner der Stadt und des Jobcenters.

### 5.3. Öffentlichkeitsarbeit

Als Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Projektvorhabens kann ebenso die im Projekt verfolgte Öffentlichkeitsarbeit gelten. Sie baut zum einen auf bewährte Strategien des Trägers auf, erlangt aber über die gemeinsamen Aktivitäten mit dem Unternehmerverband nochmal eine andere Qualität. Der Unternehmerverband verfügt über zahlreiche Möglichkeiten der eigenen regionalen und landesweiten Öffentlichkeitsarbeit. Über das Verbandsorgan Unternehmerzeitung und die Regionalkonferenzen des Unternehmerverbandes wird eine wesentlich höhere Reichweite erzielt als bisher, darüber hinaus kommen Projektinhalte und Ergebnisse in diesen beiden Formate auch wirklich bei der Zielgruppe der Unternehmen an.

Die interkulturelle Sensibilisierung wird durch die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes stark unterstützt. Meilensteine der Öffentlichkeitsarbeit sind zweifellos die internationalen Fachtagungen des Projektes, die sich bereits im Vorläuferprojekt gut bewährt hatten. Aus Trägersicht hat sich das Format auch im EVA-Projekt bewährt, es wird als besonders wichtig im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit erachtet. So wurde zum einen über die Veranstaltungen eine Verstärkung der öffentlichen Wahrnehmung der RegioVision GmbH erreicht (entwickeltes Standing in der Region). Sie sind ebenso wichtig im Hinblick auf die Außendarstellung des Trägers gegenüber anderen Partnern, damit diese sehen, worin die Arbeit des Trägers besteht und in welchen Netzwerken gearbeitet wird.

Darüber hinaus hat sich das Format bewährt im Hinblick auf den Ergebnistransfer – nicht allein auf die Region bezogen, sondern auch länderübergreifend. Die Internationalen Fachtagungen schaffen als Großveranstaltungen einen übergeordneten Rahmen für die Themen des Projekts. Ebenso schaffen sie einen guten Anlass, z.B. die Sozialministerin oder Oberbürgermeisterin durch die Übernahme der Schirmherrschaft bzw. Grußworte einzubinden, was ohne den internationalen Rahmen nicht so einfach möglich wäre: *„Dann kommt die Presse dazu, dann sind auch die XENOS-Netzwerke dabei aus Mecklenburg-Vorpommern, weil am Tag vorher hier die XENOS-Netzwerk Tagung stattfindet – da kann sich die Sozialministerin ebenfalls informieren, was diese Projekte machen. Insofern sind die Fachtagungen für uns und für die ganze Region gut – und es ist auch eine gute Gelegenheit, dem BMAS immer wieder zu präsentieren, wie unsere Netzwerke hier funktionieren.“* (Projektleitung)



## 6. Fazit

Im Sinne des XENOS-Programms wurden im Projekt Strategien zur Entwicklung von Toleranz, Akzeptanz und Offenheit realisiert, die auf alle gesellschaftlichen Bereiche wirken. Aufbauend darauf findet eine konkret auf regionale Unternehmen ausgerichtete ganzheitliche Integrationsbegleitung von langzeitarbeitslosen Migranten/innen nach dem Konzept des JobMentorings statt, die über die tatsächliche Vermittlung in Arbeit gute Praxisbeispiele schafft, und derart die Interkulturelle Öffnung der Unternehmen fördern kann. Durch die betriebliche Maßnahmen und die Bildungsarbeit in den Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung werden neue Lernorte erschlossen, die in ihrer Spezifik von besonderer Relevanz sind für Integration von Migranten/innen in den regionalen Arbeitsmarkt und damit auch für die gesellschaftliche Integration.

Der im Projekt verfolgte ganzheitliche Ansatz der Integrationsbegleitung trägt sowohl der spezifischen Situation von Migranten/innen Rechnung als auch den regionalen Arbeitsmarktanforderungen, und ist daher gut geeignet, der Zielgruppe Türen zum Arbeitsmarkt zu öffnen bzw. neue Wege der beruflichen Orientierung aufzuzeigen. Die individuelle Integrationsbegleitung trägt wesentlich zur Aktivierung und Motivation der Teilnehmer/innen bei, insbesondere gelang dies in Kopplung mit den angebotenen Bildungsmodulen. Da die Zielgruppe der Migranten/innen nach Einschätzung des Projekts auch zukünftig Unterstützung benötigen wird bei der Arbeitsmarktintegration, sollten Projekte wie „Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“ auch in Zukunft aufgelegt werden. Allein aufgrund des Leistungsbezugs von ALG II müsste man auch von staatlicher Seite bestrebt sein, die Zielgruppe in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Ohne Unterstützung wird dies den Teilnehmer/innen - außer in Einzelfällen - nach allen Erfahrungen des Jobmentorings nicht gelingen.

Die Themen Interkulturelle Öffnung und Diversity sind bundesweit politisch von großer Relevanz und gewissermaßen in aller Munde, eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit beiden Themen bleibt bislang jedoch größtenteils theoretisch. Gerade im Hinblick auf den regionalen Bezug ist es Projektansatz von RegioVision, hier Instrumente zu entwickeln, die sich als praxiswirksam erweisen und von (nachhaltigem) Nutzen sowohl für die Zielgruppe als auch für die beteiligten Netzwerkpartner sind. Im Projekt ist eine gute, solide Basis geschaffen worden, die Interkulturelle Orientierung der öffentlichen Verwaltungsorganisationen weiter voran zu bringen, das Thema wurde in die Organisationen „eingepflanzt“. Die wesentlichen konstituierenden Elemente der Interkulturellen Öffnung und deren nachhaltiger Sicherung sind im Projekt erfüllt. Weiterentwicklungsbedarf besteht noch im Hinblick darauf, „Interkulturelle Öffnung“ in den Organisationen und auf politischer Ebene als Mainstream-Strategie zu etablieren und als Querschnittsaufgabe strukturell zu verankern.

Sensibilisierung „funktioniert“ in allen drei Bereichen, in die das Projekt hinein wirkte in kleinen Schritten und prozesshaft. Sie braucht Kontinuität und Reflexion in der Zusammenarbeit, um Denkprozesse in Gang zu setzen, und Motivation und Akzeptanz bei den Adressaten zu stärken. Im Projekt „Erfolg durch Vielfalt und Arbeit“ sind im



Zusammenwirken mit den Netzwerkpartnern die erforderlichen, soliden Grundlagen geschaffen worden, um den Prozess der interkulturellen Öffnung der regionalen Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltungen weiter zu befördern – sowohl zum Nutzen der Zielgruppe der Migranten/innen als auch zum Nutzen der Region.

Viel Potenzial liegt ebenso in der gemeinsamen Netzwerkarbeit vor Ort, speziell im „Netzwerk Migration Schwerin“. Hier sind Strukturen geschaffen, in denen alle relevanten Akteure effektiv und zielgerichtet zusammenarbeiten, so dass ein nachhaltiger Nutzen für alle Beteiligten entsteht. Ergebnistransfer aus dem Netzwerk heraus findet auch landesweit statt. Generell könnte eine institutionelle Verstetigung der Projektergebnisse zum Thema Vernetzung zur Etablierung effektiver Netzwerkstrukturen in ganz Mecklenburg-Vorpommern beitragen.

Den demografischen Wandel positiv zu gestalten stellt eine große Herausforderung dar, und bedeutet immer auch die Erschließung ungenutzter Personalressourcen für die Wirtschaft und soziales Engagement. Eine der Zielsetzungen des Projekts ist es, die regionalen Unternehmen zu sensibilisieren für die besondere Bedarfslage der Migranten/innen, aber auch für Chancen und Potenziale, die eine Beschäftigung der Zielgruppe mit sich bringt. In diesem Zusammenhang muss weitgehend noch ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, den absehbar hohen Fachkräftebedarf in Verbindung mit dem demografischen Wandel zu setzen. Nach Einschätzung des Unternehmerverbandes gibt es angesichts der dramatischen Entwicklungen des Bevölkerungsrückgangs in Mecklenburg-Vorpommern keine Alternative zu Zuwanderung, bzw. zur Mobilisierung des bereits im Land vorhandenen Arbeitskräftepotenzials. Im Hinblick auf eine gemeinsame Erschließung dieses Potenzials sind im EVA-Projekt gute Strukturen geschaffen worden, es braucht aber weitere Unterstützungsleistungen – für die Migranten/innen und für die Unternehmen – um die positive Gestaltung weiter voran zu bringen.

Im EVA-Projekt haben sich folgende Konzepte und Handlungsansätze gut bewährt, und sind daher für den Ergebnistransfer besonders geeignet:

Das Konzept eines „Interkulturellen Status Quo (ISQ)“ in Unternehmen und im Öffentlichen Dienst eignet sich für den regionalen/überregionalen, institutionellen und zielgruppenspezifischen Transfer. Das JobMentoring als ganzheitlicher Ansatz zur Arbeitsmarktintegration von benachteiligten Gruppen mit seiner engen Einbindung der Wirtschaft(snetzwerke) ist für den zielgruppenbezogenen überregionalen und bundesweiten Transfer gut geeignet. Das im Projekt entwickelte Verfahren der Kompetenzfeststellung „KompAktiv“ ist bereits in der bundesweiten Evaluation des BAMF (2010) als Good Practice Beispiel sehr gut bewertet worden. Zudem haben sich die direkte Einbeziehung des Unternehmerverbandes in die Projektarbeit, transnationale Study Visits und Internationale Fachtagungen des Projekts als Erfolgsfaktoren der Projektarbeit herausgestellt.

Im Projekt werden mehrere Ansatzpunkte verfolgt, die zu einer Verstetigung der Konzepte und Handlungsansätze beitragen können:

Die wissenschaftliche Auswertung des Konzepts „Interkultureller Status Quo“ inklusive der Darstellung der Befragungsergebnisse (Broschüre) kann zur nachhaltigen Nutzung als Analyse- und Beratungsinstrument dienen. Es wurden zudem Transferworkshops für Netzwerkpartner zum Thema JobMentoring und Fallberatungen konzipiert. Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt ist die Verstetigung der Transnationalen Kontakte und der Unternehmensnetzwerke.

Als fördernde bzw. notwendige Faktoren für eine erfolgreiche Verstetigung bzw. einen erfolgreichen Transfer der Projektergebnisse im Sinne von Nachhaltigkeit haben sich im Projekt folgende Aspekte erwiesen: Die Verstetigung der Netzwerkarbeit mit Unternehmen und Verbänden in Verbindung mit einer zielführenden Öffentlichkeitsarbeit und die Verfestigung des XENOS-Ansatzes durch Tagungsformate und Publikationen haben sich im Projektverlauf gut entwickelt und bewährt. Erforderlich sind darüber hinaus die Etablierung von Qualitätsmaßnahmen bei den Jobcentern und eine Einbeziehung der Akteure vor Ort aus Verwaltung, Migrantenorganisationen und Ehrenamt.

Die Nutzung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten, die durch Vielfalt entstehen, kann aus Projektsicht nur mit einem ganzheitlichen Ansatz gelingen, in den alle Kooperationspartner zielgerichtet einbezogen sind. Eine nachhaltige Integration ist am ehesten mit gegenseitiger Akzeptanz, der Schaffung geeigneter Strukturen sowie der Bereitschaft, Vielfalt als Chance zu sehen und zu nutzen, zu erreichen.

Als Schlusswort ein ausgewähltes Zitat einer Teilnehmerin:

*„Ich bin schon sechs Jahre in Deutschland, ich bin aus der Ukraine gekommen, verheiratet, ein Kind. Ich habe Deutsch in Deutschland gelernt, ich bin Bibliothekarin von Beruf. Aber leider habe ich zu wenig Chancen, in Deutschland in meinem Beruf weiter zu arbeiten. Aber das ist kein Thema, ich verstehe das: Es gibt verschiedene Probleme – nicht nur in Deutschland, überall – und ich hoffe, dass dank diesem Projekt kann ich eine andere Arbeit finden.“ (Teilnehmerin2)*

## 7. Literatur

Amt für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main/AmkA (Hg):  
Positionspapier *Weiterbildungsbegleitende Hilfen als zentraler Bestandteil adressatenorientierter beruflicher Weiterbildung. Zur Relevanz von Deutsch als Zweitsprache und Bildungssprache in der beruflichen Weiterbildung* (2010)

Damelang, A. (2011): *Arbeitsmarktintegration von Migranten. Die Potenziale kultureller Vielfalt nutzen*. IAB-Bibliothek 327

Englmann, B., Müller, M. (2007): *Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland*. Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH – Teilprojekt „Global Competences“

Grotheer, A., unter Mitarbeit von W. Erler (2011): *Evaluation im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“*. Bericht 2010 zur Arbeit im Handlungsfeld Berufsbezogenes Deutsch und im dazugehörigen Facharbeitskreis (2011)

Grünhage-Monetti, M. (Hg) (2006): *Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen*. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung/DIE (Hg): Perspektive Praxis

Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut/HWWI (Hg) (2008): *Integrationspolitik auf regionaler Ebene in Deutschland*, fokus MIGRATION, Kurzdossier Nr. 10

Heinrich, G.; Hess, K. /Universität Rostock (2008): *Integration zum Thema machen! Problematisierungen und Handlungsempfehlungen für die Stadt Schwerin*. (Expertise zur Erarbeitung eines Integrationskonzepts für die Landeshauptstadt Schwerin)

Koordinierungsstelle Berufsbezogenes Deutsch im Netzwerk IQ (2011): *Qualitätskriterien interaktiv. Leitfaden zur Umsetzung von berufsbezogenem Unterricht Deutsch als Zweitsprache“*

Schröder, H. (2007): *Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten*. Expertise, Schriftenreihe IQ Band I

Verikom – Verbund für Interkulturelle Kommunikation und Bildung e.V. (Hg): *Öffentlicher Dienst - Diversity Management - Interkulturelle Orientierung. Eine Planungshilfe für die Personal- und Organisationsentwicklung* (2007)

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH), Koordinierungsprojekt „Integration durch Qualifizierung – IQ“ (Hg), (2010): *Abschlussbericht zur Arbeit des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“*

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH), Koordinierungsprojekt „Integration durch Qualifizierung – IQ“ (Hg), (2010): *Pakt für Integration und Arbeitsmarkt. Positionspapier für eine migrationssensible Arbeitsmarktpolitik*