

Interkultureller  
Kommunaler  
Aktionsplan



**HANDBUCH**



# Integration von MigrantInnen in lokale Arbeitswelten

**DIE REGION BRAUCHT ALLE!**

## **Impressum:**

Das vorliegende Handbuch wurde im Rahmen des Projektes IKAP – Interkultureller Kommunal Aktionsplan erstellt. Das Projekt IKAP wurde als Pilotversuch von Juli 2005 bis Juni 2007 im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL durchgeführt.

### **Autoren/ Redaktionsteam:**

Alfred W. Strigl, Monika Cerny, Dietmar Kanatschnig  
Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung  
c/o Universität für Bodenkultur, Lindengasse 2/12, A-1070 Wien  
oin@boku.ac.at  
www.oin.at

Wir danken dem IKAP – Koordinationsteam und den IKAP – Partnerorganisationen.

### **IKAP – Gesamtkoordination:**

Armin J. Hanschitz, Barbara Angleitner, Krisztina Dér, Katharina Moser  
Volkshilfe Österreich EQUAL gem. GmbH  
www.volkshilfe.at

### **Weitere IKAP Partnerorganisationen:**

dieloop.at – Agentur für Kommunikation  
Fachhochschule St. Pölten GmbH  
ISOP – Innovative Sozialprojekte GmbH, Graz  
Museum Arbeitswelt Steyr  
Österreichischer Gewerkschaftsbund  
Wirtschaftskammer Österreich

**Grafische Gestaltung:** kara13

**Coverfoto:** Bildagentur Waldhäusl/m2 photostock

**Druck:** gugler cross media, Melk



Druckt nach der Richtlinie „Schadstoffarme Druckerzeugnisse“  
des Österreichischen Umweltzeichens; UWZ 609

## Liebe Leserin, lieber Leser!

Sie halten das Ergebnis unseres und womöglich den Beginn Ihres IKAP-Projektes in Händen. Ein „Interkultureller Kommunalen Aktionsplan“ zielt auf die Verbesserung der Integration von MigrantInnen in den lokalen Arbeitsmarkt. Dies gelingt vor allem durch die aktive Herstellung von Chancengleichheit. Jeder IKAP setzt auf der lokalen Ebene an, am lokalen Arbeitsmarkt, im kommunalen Wirtschaftsraum. Hier werden Schnittstellen und Strukturen aufgebaut, die zwischen Arbeitsmarkt und den Bedürfnissen und Potenzialen der MigrantInnen vermitteln und so eine bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen ermöglichen.

Das vorliegende Handbuch ist Teil eines von EQUAL geförderten EU-Projektes, in dessen Rahmen in den drei Regionen

- ▶ Stadt Graz,
- ▶ Stadt Steyr und
- ▶ Wien 20. Bezirk / Brigittenau

Personen, Institutionen und Unternehmen, denen die Themen

- ▶ Stärkung des Arbeitsmarktes,
- ▶ Nutzung regionaler Potenziale,
- ▶ Verbesserung der sozialen und ökonomischen Standortqualität und
- ▶ Integration und Chancengleichheit von MigrantInnen

ein Anliegen sind, lokal vernetzt, qualifiziert und bei der Umsetzung von Praxisprojekten unterstützt wurden.

Ihr IKAP wird es uns hoffentlich gleich tun. Denn ein IKAP vernetzt und wendet sich primär an Gemeindepolitik und -verwaltung, Wirtschaftstreibende, Sozialpartnerorganisationen, MigrantInnen und deren Organisationen, Vereine, Arbeitsmarktservice und Ausbildungseinrichtungen.

Die hier beschriebenen Erfahrungen haben wir in den drei kommunalen Räumen experimentell erprobt und umgesetzt. Die drei Kommunen haben sich 2005–2007 aktiv an der modellhaften Entwicklung eines „IKAP – Interkulturellen Kommunalen Aktionsplanes“ beteiligt. Und diese Ausarbeitung soll als Handlungsanleitung in Zukunft – als eine Art „Blaupause“ – auch anderen österreichischen und europäischen Kommunen zur Verfügung stehen.

Neben dem Ziel Chancengleichheit für MigrantInnen am Arbeitsmarkt zu schaffen, kann IKAP durch die Anerkennung, Nutzung und Weiterentwicklung der Qualifikationen und Potenziale von MigrantInnen die Standortqualität dauerhaft verbessern, dem Druck der demografischen Entwicklung entgegensteuern und einen wertvollen Beitrag zur Image- und Leitbildentwicklung einer Gemeinde leisten.

Alle beteiligten IKAP-PartnerInnen, Volkshilfe Österreich – EQUAL gem. GmbH, ISOP – Innovative Sozialprojekte GmbH in Graz, Museum Arbeitswelt in Steyr, dieloop.at – Agentur für Kommunikation in Wien, Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung Wien, Fachhochschule St. Pölten GmbH sowie der Österreichische Gewerkschaftsbund und die Wirtschaftskammer Österreich freuen sich sehr, dass sich das „Modell IKAP“ in der Praxis bestens bewährt hat.

Um unsere Erfahrungen in einfacher und anwendbarer Form weiterzugeben, haben wir das vorliegende „IKAP-Handbuch“ samt „IKAP-DVD“ erarbeitet. Mit dem darin beschriebenen Transfer-Modell wollen wir allen Interessierten, Engagierten und Beteiligten ein „Rezeptbuch“ in die Hand geben, um optimal von den Erfahrungen der regionalen IKAP-Teams zu profitieren. Uns ist es ein Anliegen, Menschen österreichweit in den verschiedensten Positionen bei der Arbeit an dem zentralen Thema „Vorteile und Chancen von Migration für den Arbeitsmarkt“ zu unterstützen. Wir wollen unseren Teil dazu beitragen, dass in diesem Themenbereich auch nach Projektende sinnvolle Aktivitäten gesetzt und der Bewusstseinsprozess bis hin zu strukturellen Neuerungen fortschreitet. Für uns ist das IKAP-Projekt der Start und Aufruf zu mehr.

Viel Freude mit dem IKAP-Handbuch, der IKAP-DVD und viel Erfolg bei der aktiven Gestaltung und Umsetzung Ihres eigenen IKAP wünscht

das gesamte Team.

# Inhalt

Zusammenfassung .....	4
1. Was ist ein IKAP? .....	7
2. IKAP-PROZESS oder IKAP-MODUL? .....	9
3. Die 5 Phasen des IKAP-Prozesses .....	12
3.1 IKAP Vorbereitungsphase (Phase 1) .....	13
3.1.1 <i>Bilden eines Kernteams (Koordinationsteams)</i> .....	13
3.1.2 <i>Bilden eines „Erweiterten Kernteams“</i> .....	14
3.1.3 <i>Erste Situationsanalyse/ Handlungsfeldanalyse (HFA)</i> .....	17
3.1.4 <i>Weichenstellung: IKAP-Prozess oder IKAP-Modul?</i> .....	19
3.2 IKAP Startphase (Phase 2) .....	19
3.2.1 <i>Auftaktveranstaltung</i> .....	19
3.2.2 <i>Impuls-Workshops/ Thematische Workshops, MultiplikatorInnen-Kreis</i> ..	21
3.3 IKAP Erstellungsphase (Phase 3) .....	22
3.3.1 <i>Erarbeiten des IKAP</i> .....	22
3.4 IKAP Umsetzungsphase (Phase 4) .....	29
3.4.1 <i>Umsetzung mittels Projektmanagement</i> .....	30
3.4.2 <i>Veranstaltung zur Präsentation des Erreichten</i> .....	31
3.5 IKAP Nachhaltigkeitsphase (Phase 5) .....	32
3.5.1 <i>Evaluieren, Bilanzieren und Überarbeiten des IKAP</i> .....	32
3.5.2 <i>Dauerhafte Strukturen und Mitträgerschaft schaffen,                 Fortwirken und Andauern des Prozesses sichern</i> .....	33
4. IKAP: Die 10 Erfolgsfaktoren .....	35
Anhang .....	37
Weitere Informationen .....	37
Leitfaden zur IKAP Handlungsfeldanalyse .....	38
Stärken-Schwächen-Analyse .....	40
Die drei regionalen Zielsysteme .....	41
Die IKAP Charta .....	44
Kriterien für die thematischen (Impuls-)Workshops im IKAP .....	46
Beispielhafter Ablauf eines thematischen Workshops – Inhalt und Methodik .....	47
Inhaltsverzeichnis des Leitfadens zur Selbstevaluation .....	48

# Zusammenfassung

**Interkultureller Aktionsplan.** Bei einem Interkulturellen Kommunalen Aktionsplan arbeiten Verantwortliche und Interessierte auf kommunaler Ebene gemeinsam an einem umfassenden Plan zur Integration von Migrantinnen und Migranten in lokale Arbeitswelten. Dieser Plan beinhaltet sowohl kurz- als auch längerfristige Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit wie auch der Partizipationsmöglichkeiten von Menschen mit Migrationshintergrund an Bildungsangebot, Arbeitsmarkt und Gesellschaft.

**Kommunaler Arbeitsmarkt.** Der Interkulturelle Kommunale Aktionsplan richtet sich primär an die Kommune und hier wiederum an jene AkteurInnen, die in Stadt oder Gemeinde für Arbeitsmarkt und Beschäftigung aber auch für Integration zuständig sind sowie lokale Wirtschaftstreibende. Der IKAP hat damit die jeweiligen ganz spezifischen kommunalen Voraussetzungen zu berücksichtigen. Gleichzeitig bedarf es bei der Erstellung und Umsetzung eines IKAP der Anknüpfung an die allgemeine Ausgangssituation in Österreich und der Einbindung in beschäftigungsrelevante Aktivitäten übergeordneter Ebenen wie der EU, des Bundes und des jeweiligen Bundeslandes.

**IKAP-Handbuch: Transfer der Erfahrungen.** Das „Transfermodell“ basiert auf den Erfahrungen der drei IKAP – Pionierregionen Graz, Steyr und Wien 20. Hier wurden im Rahmen eines EU-geförderten EQUAL-Projektes Österreichs erste IKAPs entwickelt. Diese drei regionalen IKAPs liegen vor und können quasi als eine Art „Blaupause“ für weitere kommunale Pläne dienen. Mit dem IKAP-Handbuch halten Sie die gebündelten Ergebnisse der regionalen Aktivitäten in Händen.

Das Handbuch versteht sich als eine Art „Rezeptbuch“ für die Erstellung und Umsetzung eines IKAP in Ihrer Kommune bzw. Region. Es veranschaulicht die dabei zu setzenden Schritte und bietet Anleitung für Ziele, Maßnahmen und Projekte.

**IKAP-PROZESS.** Die Idee hinter jedem IKAP ist, Verantwortliche und Interessierte lokal zu vernetzen, um gemeinsam einen Aktionsplan auszuarbeiten und darin beschriebene Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit von MigrantInnen am lokalen Arbeitsmarkt umzusetzen. Das vorliegende IKAP-Handbuch beschreibt bzw. empfiehlt fünf Phasen, wie sie dazu vor Ort ablaufen könnten. Dabei kann ein IKAP als eigenständiger kommunaler Prozess verstanden und entwickelt werden – wir sprechen hier vom IKAP-PROZESS. Oder die Erstellung und Umsetzung eines IKAP wird Teil bzw. Modul eines lokal bereits laufenden Prozesses (IKAP-MODUL). Wird der IKAP als eigenständiger, kommunaler IKAP-PROZESS organisiert, sind andere, erfahrungsgemäß umfassendere Voraussetzungen zu schaffen. Folgende Aktivitäten sind in den fünf Phasen des IKAP-PROZESSES besonders wesentlich:

1. Rahmenbedingungen klären; ein IKAP-Kernteam bilden; erste Situationsanalyse, Interviews führen (Vorbereitungsphase 1)
2. Den Prozess initiieren – Auftaktveranstaltung; Impuls-Workshops (Startphase 2)
3. Den IKAP entwickeln und abstimmen; Sofort-Maßnahmen (Erstellungsphase 3)
4. Die Maßnahmen/ Projekte möglichst effizient umsetzen (Umsetzungsphase 4)
5. Dauerhafte Strukturen und Mitträgerschaft schaffen (Nachhaltigkeitsphase 5)

**IKAP-MODUL.** Wie gesagt, wenn auf kommunaler Ebene bereits Partizipations- und Entwicklungsprozesse laufen, so kann/sollte ein IKAP in diese als IKAP-MODUL eingebunden werden. Kommunale Leitbildprozesse z.B. zur Erstellung und Umsetzung eines Integrationsleitbildes, Regionalentwicklungsprozesse oder der Rahmen einer Lokalen Agenda 21 können hier als ideale Ausgangsprozesse dienen. Die Erstellung und Umsetzung des IKAP kann dann in einer eigenen Arbeitsgruppe im Rahmen dieses laufenden Prozesses erfolgen. Der IKAP wird damit zum selbstständigen IKAP-MODUL und die Integration von MigrantInnen in lokale Bildungs- und Arbeitswelten wird selbstverständlicher Teil eines größeren Ganzen.

**IKAP-Zielsystem: Jeder Prozess braucht Richtung und Dynamik.** Wir verstehen IKAP als kommunalen Prozess. Die Richtung des Prozesses ist durch das Leitmotiv „Chancengleichheit am Arbeitsmarkt – Stärkung der Region“ geprägt. Zur Präzisierung dieses Leitziels wurde in unserem IKAP-Projekt ein Zielsystem erarbeitet, von dem wir überzeugt sind, dass es – vor allem was die höheren Ebenen anbelangt – allgemein übernommen werden kann. Das oberste IKAP-Leitziel „Die Verbesserung der Situation von MigrantInnen am regionalen Arbeitsmarkt“ soll durch die soziale, rechtliche und politische Gleichstellung von MigrantInnen und den Abbau von Diskriminierungen in Arbeitswelt und Gesellschaft erreicht werden. Daher sehen wir folgende drei Bereiche in der 2. Hierarchieebene des Zielsystems: Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen, Veränderung struktureller Rahmenbedingungen und Veränderung in der Haltung und im Verhalten. Noch tiefere d.h. konkretere Zielebenen mit höherem Maßnahmencharakter sind dann natürlich kommunal unterschiedlich zu entwerfen.

**IKAP-DVD: Zeigt auf wie's geht.** Die Dynamik des Prozesses muss und kann immer nur eigenständig entfacht werden. Methoden, die sich dafür bewährt haben – Informationsveranstaltungen, Round Tables, aktivierende Befragung, Seminare, begleitende Praxisprojekte – wurden auf der IKAP-DVD authentisch zu Wort und Bild gebracht. Gespräche und Vernetzungsaktivitäten, insbesondere mit politisch und wirtschaftlich relevanten EntscheidungsträgerInnen sind Kernelemente jedes IKAP. Neben Gemeindepolitik und -verwaltung sollten arbeitsmarktrelevante AkteurInnen, AMS (Arbeitsmarktservice), lokale ArbeitgeberInnen, NGOs (Nichtregierungsorganisationen), Bildungseinrichtungen und nicht zu vergessen MigrantInnen und deren Vereinigungen in den IKAP aktiv eingebunden werden. Von all diesen Gruppen wurden Beiträge auf die beiliegende IKAP-DVD gebracht. Die DVD versteht sich bewusst komplementär zum Handbuch, ist stimulierend und aktivierend für den Prozess. Denn durch dieses Medium lassen sich Stimmen und Stimmung transportieren, die mehr sagen als jede Fibel.



**IKAP-Charta: Ausdruck gelebter Integration.** Das vorliegende IKAP-Handbuch samt IKAP-DVD ist Anfangspunkt für einen kommunalen Veränderungsprozess. Um diesem Thema mehr Gehör zu verschaffen und eine „nachhaltige“ Perspektive zu ermöglichen, ist es wichtig, dass die kommunalen EntscheidungsträgerInnen ihr Commitment zu den Inhalten und dem Gedankengut eines IKAP-Prozesses in schriftlicher Form bekunden. Dafür haben wir die IKAP-Charta verfasst. Sie ist Ausdruck eines kommunal gelebten IKAP und möchte sprichwörtlich den Stein ins Rollen bringen. Die Unterstützung der IKAP-Charta durch lokale EntscheidungsträgerInnen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist als wichtiges Signal und Ausdruck gelebter Integration empfehlenswert. Die feierliche Unterzeichnung der IKAP-Charta oder eines ähnlichen formellen Dokumentes sollte als Meilenstein in den Prozess integriert werden. Als richtigen Zeitpunkt erachten wir jenen, zu dem relevante kommunale EntscheidungsträgerInnen den ausgearbeiteten IKAP beschlossen haben.

**Kommunikative Vernetzung.** Erst durch das Engagement vieler aktiv Beteiligter werden dauerhafte Erfolge möglich. Wir, das IKAP-Projektteam, sind frohen Mutes, dass sowohl die politisch als auch wirtschaftlich Verantwortlichen die Chance und das Potenzial der MigrantInnen erkannt haben und den IKAP als Hilfe zu einem gleichwertigen Miteinander wahrnehmen. Denn eines ist aus wettbewerblicher, kommunaler wie regionaler und aus wirtschaftlicher Sicht vollkommen klar:

**Die Region braucht alle.** Wir müssen die Potenziale – Talente, Fähigkeiten und Erfahrungen – aller in einer Region lebenden Menschen bestmöglich fördern und nutzen, um langfristig sozialen Frieden, wirtschaftlichen Erfolg und eine hohe Lebensqualität auszubauen. Dafür braucht es alle!

Die Dokumentationen der drei regionalen IKAPs stehen als pdf-Dateien auf den Websites der ProjektpartnerInnen als download zur Verfügung:

[www.isop.at](http://www.isop.at)

[www.museum-steyr.at](http://www.museum-steyr.at)

[www.dieloop.at](http://www.dieloop.at)

[www.volkshilfe.at](http://www.volkshilfe.at)



# 1. Was ist ein IKAP?

**Die Zukunft steckt im IKAP.** Ein IKAP fällt nicht einfach vom Himmel. Es bedarf doch einiger wesentlicher regionaler bzw. lokaler AkteurInnen, einen IKAP aus der Taufe zu heben und lebendig zu gestalten. Jeder IKAP ist ein Prozess der Abstimmung und der Suche nach dem Gleichgewicht zwischen Integration, Wirtschaft, lokaler Verantwortung und sozialem Engagement. Jeder IKAP zeugt eindeutig von der aktiv übernommenen sozialen Verantwortung einer Gemeinde. Jeder IKAP erhöht die soziale Zukunftsfähigkeit einer Region.

**Zutaten eines erfolgreichen IKAP.** Zum Brot Backen braucht es drei Zutaten: Mehl, Wasser, Salz. Fehlt eine, gelingt das Brot nicht. So ist es auch mit einem IKAP. Wenn ein IKAP erstellt wird, so werden drei wesentliche Aspekte essentiell angesprochen: Kommunikation, Koordination und Kooperation. Die magischen 3 K's werden zum Schlüssel und zur Nagelprobe für das positive Gelingen. Eine gute Kommunikation – Vernetzung – gelingt durch die Einbindung der Richtigen und Willigen. Koordination – Formierung – leistet das gemeinsam getragene Leitmotiv der Schaffung von Chancengleichheit durch nutzenstiftende Integration von MigrantInnen in den lokalen Arbeitsmarkt. Und Kooperation – Zusammenarbeit – ergibt sich aus dem gemeinsamen Planen und Umsetzen.

**Flexible Erstellung eines IKAP.** Beim IKAP geht es darum, eine entscheidungsrelevante Gruppe von AkteurInnen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft anzusprechen und zusammen zu bringen. Denn gesellschaftspolitisch wichtige Zukunftsthemen können nur im Miteinander weiterentwickelt und bearbeitet werden. Der Start zur Umsetzung des konkreten IKAP in einer Gemeinde könnte gleichzeitig mit der – feierlichen – Unterzeichnung der IKAP-Charta erfolgen. Dieses Bekenntnis ist einer der Meilensteine, wenn sich eine Gemeinde zum Thema Chancengleichheit auf den Weg macht. Mit dem vorliegenden IKAP-Modell gehen Sie Schritt für Schritt diesen Weg. Denn es ist eine klare Anleitung für konkretes Handeln.

Der Aufbau des Prozesses ermöglicht den AkteurInnen in jede der Phasen einzusteigen. Damit wird das „zyklische Element“ eines solchen Prozesses betont, dessen Phasen fließend ineinander übergehen und nicht statisch aneinander gereiht sind.

**Fünf-Phasenmodell für leichtes Nachkochen.** Um das Thema zugänglich und anwendbar zu machen, wurden IKAP-Handbuch und IKAP-DVD erarbeitet. Diese unterstützen durch eine klare Strukturierung in fünf Phasen den/die Anwender/in genau dort, wo Tipps und Input gebraucht werden. Die Phasen zur Durchführung eines IKAP sind: 1. Vorbereitungsphase, 2. Startphase, 3. Erstellungsphase, 4. Umsetzungsphase, 5. Nachhaltigkeitsphase/Evaluation. Aufbauend auf den Praxis-Erfahrungen zeigt das Modell Meilensteine, die ein erfolg-

reicher IKAP-Prozess benötigt und gibt klare Empfehlungen, die je nach Situation und Ressourcen hinzugenommen und angepasst werden können.

**IKAP-Meilensteine säumen den Weg.** In jeder Phase der Erstellung und Umsetzung eines IKAP gibt es typische Charakteristika, nachfolgend als „IKAP-Meilensteine“ bezeichnet, die für den Erfolg eines IKAP eine tragende Rolle spielen. Darüber hinaus haben Meilensteine den positiven Nebeneffekt, kurzfristige Ziele darzustellen, die durch die Erreichung wieder Motivation und Kraft zur Weiterarbeit geben, um so die langfristigen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Meilensteine müssen nicht zwangsläufig am Ende einer Phase stehen, sollten aber auf alle Fälle in dieser vorkommen. Meilensteine säumen den Weg, sind wichtige Motivationselemente und helfen den Prozess zu strukturieren und Menschen zu orientieren.

## 2. IKAP-PROZESS oder IKAP-MODUL?

Die Analyse der drei regionalen IKAP-Prozesse hat gezeigt, dass zur Erstellung eines Interkulturellen Kommunalen Aktionsplans für lokale Arbeitswelten grundsätzlich zwei unterschiedliche Verfahrensweisen angewandt werden können: entweder IKAP als eigenständigen Prozess durchführen, was vor allem für Gemeinden oder Regionen empfehlenswert ist, in denen im Moment kein anderer Entwicklungsprozess läuft. Oder einen laufenden Entwicklungsprozess nutzen, um die IKAP-Inhalte zu integrieren.

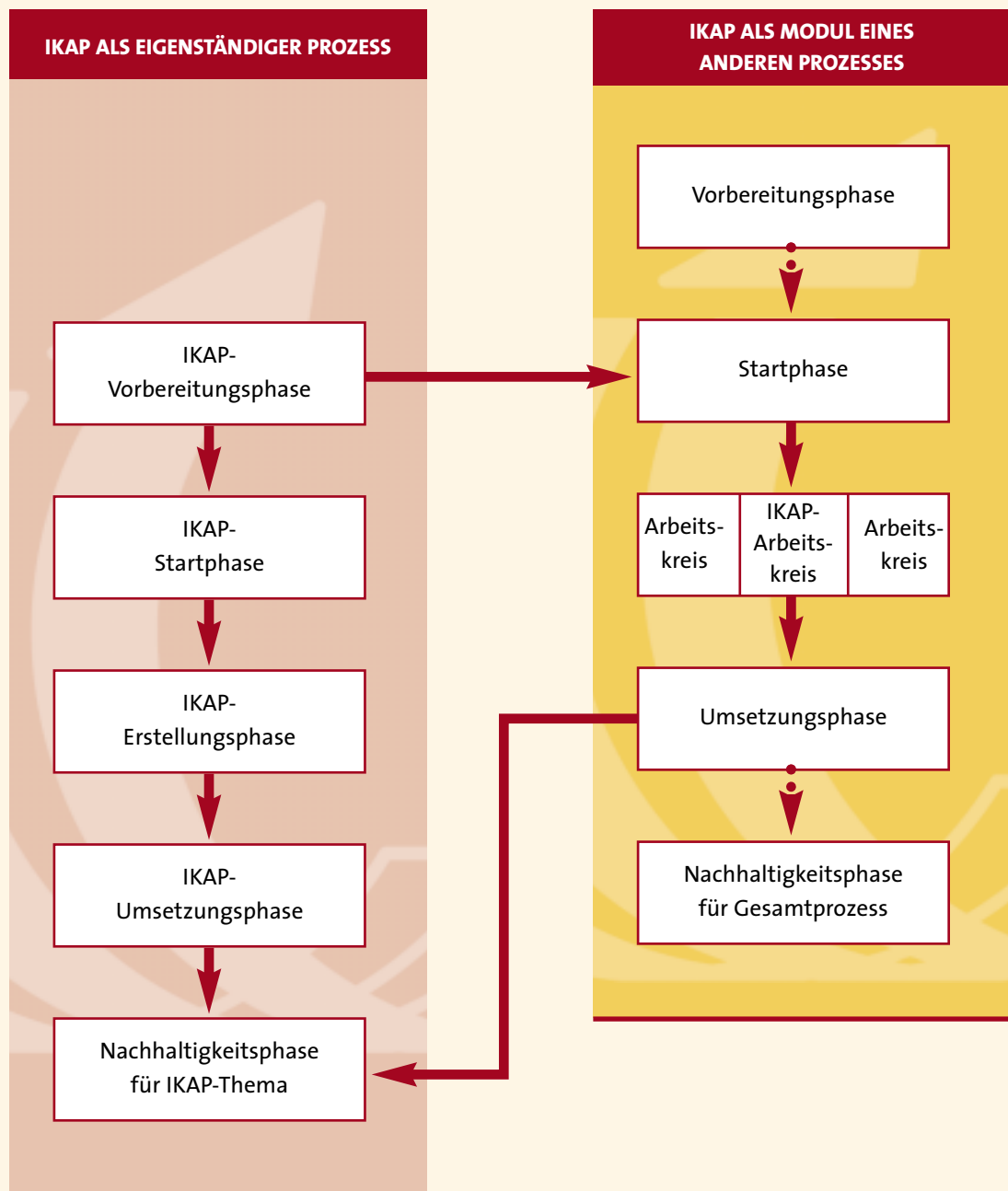
Um Ihnen eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben, welcher Weg für Ihre Gemeinde zielführend und sinnvoll ist, haben wir die Möglichkeiten graphisch dargestellt. Der eine Weg zeigt einen eigenständigen Prozess, daher „IKAP Prozess“ genannt. Bei diesem Weg wird der IKAP von Beginn bis zur nachhaltigen Institutionalisierung als sich selbst tragender und steuernder Prozess gestaltet.

Der zweite Weg beschreibt die Vorgangsweise, wenn die Idee des IKAP in einen laufenden kommunalen bzw. regionalen Prozess integriert werden kann. Daher wird diese Vorgangsweise bzw. dieses Ablaufmodell „IKAP Modul“ genannt. Beim IKAP-Modul ist das Vorhandensein eines bereits laufenden und gleichzeitig inhaltlich wie organisatorisch geeigneten regionalen/lokalen „Hauptprozesses“ notwendig.

Ob ein IKAP als eigener IKAP-Prozess oder als IKAP-Modul in einer Kommune organisiert wird, muss in der Vorbereitungsphase entschieden werden.

Bei der Nachhaltigkeitsphase ist es wichtig, dass es zu einer entsprechenden Institutionalisierung des inhaltlichen Anliegens eines IKAP kommt. Um dies sicher zu stellen, müssen auch bei Durchführung des IKAP in Form eines Moduls/ Arbeitskreises in einem anderen „Hauptprozess“ bei der Nachhaltigkeitsphase dieselben Punkte beachtet werden wie bei der Durchführung als eigenständiger IKAP-Prozess.

**IKAP-Modul.** Wenn in der Vorbereitungsphase erkannt wird, dass in der Kommune ein geeigneter Partizipations- und Entwicklungsprozess bereits läuft, so kann/sollte ein IKAP im Rahmen dieses etablierten Prozesses als IKAP-Modul erstellt werden. Die Erstellung und Umsetzung des IKAP kann dann in einer eigenen Arbeitsgruppe im Rahmen dieses laufenden Prozesses erfolgen. Die Integration von MigrantInnen in lokale Bildungs- und Arbeitswelten über einen IKAP führt damit zu einer Vertiefung dieses Prozesses.



**Abbildung 1: IKAP-Prozess und IKAP-Modul im Überblick**

Welche übergeordneten **Prozesse**, im Folgenden „**Hauptprozesse**“ genannt, könnten für die modulare Variante der Erstellung und Umsetzung eines IKAP dienen?

- ▶ Integrationsleitbild samt Umsetzungsprozess
- ▶ Lokale oder Regionale Agenda 21
- ▶ Regionalentwicklungsprozesse
- ▶ Wirtschaftsentwicklungsprozesse
- ▶ Kommunale Prozesse zum Thema Integration, Bildung, Arbeitsmarkt, Gender, Ortserneuerung, Kommunalentwicklung etc.
- ▶ Stadt(teil)-Marketing

Entscheidend für die Frage, wann die oben angeführten Prozesse als tauglich oder passend erachtet werden können, möchten wir folgende Kriterien für den kommunalen, übergeordneten „Hauptprozess“ nennen:

- ▶ Der Hauptprozess lebt und besitzt entsprechende Dynamik durch Einbinden der betroffenen AkteurInnen und Zielgruppen.
- ▶ Die VertreterInnen des Hauptprozesses haben ein eigenständiges Interesse an den Zielen und Inhalten des IKAP.
- ▶ Der Hauptprozess wird von den lokalen EntscheidungsträgerInnen (offiziell) unterstützt und ist in der Gemeinde/ Region verankert.
- ▶ Der Hauptprozess befindet sich in der Vorbereitungs-, Start- bzw. Planungsphase und erlaubt inhaltlich die Aufnahme der bzw. Erweiterung um die IKAP-Zielrichtung.
- ▶ Der Hauptprozess ist strukturell, organisatorisch und ressourcenmäßig in der Lage, IKAP als eigenständiges Modul bzw. Arbeitsfeld aufzunehmen.
- ▶ Der Hauptprozess hat Wirtschafts- bzw. Arbeitsmarktbezug

Hervorzuheben ist, dass Prozesse mit einem Wirtschafts- bzw. Arbeitsmarktbezug besonders geeignet sind. Die Zusammensetzung der AkteurInnen in derartigen Prozessen verspricht hohes Lösungs- und Umsetzungspotenzial.

**IKAP-Prozess.** Sind in einer Gemeinde entweder keine entsprechenden Entwicklungsprozesse am Laufen oder erfüllen diese die obigen Voraussetzungen nicht, so ist ein IKAP als eigenständiger kommunaler Prozess zu entwickeln. Wir sprechen hier vom IKAP-PROZESS. Hier sind umfassendere Voraussetzungen zu schaffen, welche in den folgenden Kapiteln näher beschrieben werden.

### 3. Die 5 Phasen des IKAP-Prozesses

Die drei regional entwickelten IKAPs haben gezeigt, dass zur Erstellung und Umsetzung eines IKAP folgende fünf Phasen vorgenommen werden können (Abb. 2).

*Wichtig: auch wenn der Prozess mittels IKAP-Modul erstellt und durchgeführt wird, werden alle fünf Phasen durchlaufen.*

Der Zeitrahmen zur Durchführung eines IKAP beträgt zumindest 24 Monate, wovon die Phasen 1 und 2 jeweils ca. drei Monate, die Phase 3 – je nachdem ob bereits vorhandene Strukturen / Prozesse genutzt werden können bis zu sechs Monaten und die Phase 4

PHASE	BESCHREIBUNG	DAUER
1. VORBEREITUNG	<b>Klärung der Rahmenbedingungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernteam, Aufgaben, Begriffe &amp; Sprache etc.</li> </ul> <b>Erste Situationsanalyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche, Zielgruppenbefragung,</li> <li>• Interessens- und Handlungsfeldanalyse</li> </ul>	ca. 3 Mon.
<b>Weichenstellung IKAP-Prozess oder IKAP-Modul</b>		
2. START	<b>Eigenständige Prozessstrukturen</b> werden geschaffen <b>Initiieren des Prozesses</b> Zielgruppeninformation <b>Auftaktveranstaltung:</b> Einbinden von MultiplikatorInnen und Medien <b>Impuls-Workshops</b>	ca. 3 Mon.
3. ERSTELLUNG	<b>IKAP-Plan</b> wird erstellt samt Zielen, Maßnahmen und Projekten und Kenngrößen <b>Kommunale Entscheidung zur Durchführung des konkreten IKAP mit Unterzeichnen der IKAP-Charta</b>	ca. 6 Mon.
4. UMSETZUNG	<b>Umsetzen der Maßnahmen</b> Pilot- und Praxisprojekte Bewusstseinsarbeit Öffentlichkeitsarbeit und PR <b>Erfolge feiern</b>	zumindest 12 Monate
5. VERANKERUNG	<b>Evaluation – Zwischenbilanz</b> <b>Neue Maßnahmen</b> für die nächste Umsetzungsgeneration beschließen und <b>dauerhafte Verankerung</b> sichern	überlappend andauernd

**Abbildung 2: Phasen des IKAP-Prozesses**

zumindest ein Jahr bis zur ersten Zwischenbilanzierung dauert. Die letzte Phase 5 darf nicht zeitlich begrenzt gesehen werden, sondern stellt einen kontinuierlichen, fortdauernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozess dar, der weit über die eigentliche Projektlaufzeit hinauswirken soll. Die Grenzen zwischen den einzelnen Phasen sind in der Regel fließend und können einander überschneiden.

### 3.1 IKAP Vorbereitungsphase (Phase 1)

Die Vorbereitungsphase legt das Fundament für einen erfolgreichen IKAP-Prozess. In dieser Phase sind alle diejenigen Voraussetzungen zu schaffen, die für die Umsetzung der Maßnahmen eines IKAP benötigt werden. Dazu gehören insbesondere die Bildung eines Kern- bzw. Koordinationsteams, die Klärung der Rahmenbedingungen, sowie in einem ersten Schritt die Information und später Einbeziehung wichtiger Zielgruppen. Diese Phase ist von besonderer Bedeutung für den gesamten IKAP-Prozess: kein Beginn des IKAP ohne entsprechende und ausreichende Vorbereitung.

PHASE 1	AKTIVITÄTEN	MEILENSTEINE
Vorbereitung	<b>Klärung der Rahmenbedingungen</b> a) Bilden eines Kernteams – Verbündete an Bord holen b) Klären der Arbeitsaufgaben und Ressourcen c) Begriffsdefinition und Sprachregelung	<b>Commitment</b> relevanter EntscheidungsträgerInnen zur Vorbereitung eines IKAP
	<b>Erste Situationsanalyse/ Handlungsfeldanalyse (HFA)</b> a) Themenrecherche b) Zielgruppenbefragung c) Interessensanalyse d) Handlungsfelder	<b>Situationsbericht/HFA</b> inkl. Themenliste, MultiplikatorInnenliste, lokale Interessen und Handlungsfelder

Abbildung 3: Aktivitäten und Meilensteine der Vorbereitungsphase

#### 3.1.1 Bilden eines Kernteams (Koordinationsteams)

Das Koordinations- oder Kernteam bildet den personellen Kern eines IKAP. Es ist in seiner Funktion wichtig für die Durchführung des gesamten Prozesses und bildet den Grundstein für dessen Langfristigkeit. Um eine Überschaubarkeit der Aufgabenteilung gewährleisten zu können, sollte die Anzahl der Mitglieder zwischen 3 und 5 Personen liegen. Die Fragen, die sich hierbei gleich zu Beginn stellen, sind folgende:



- ▶ Welche Zielgruppen müssen grundsätzlich berücksichtigt werden?
- ▶ Wer sollte von diesen Gruppen im Kernteam vertreten sein?
- ▶ Welche Zielgruppen bzw. MultiplikatorInnen können in späterer Folge eng mitarbeiten, müssen aber nicht zwangsläufig Teil des Kernteams sein?

Ein arbeitsfähiges Team, in dem die für einen IKAP relevanten AkteurInnen vertreten sind, bildet wohl das wichtigste Fundament. Bei der Mitgliederauswahl ist eine sensible Vorgangsweise wichtig, um mögliche Konfliktpotenziale innerhalb der Gruppe im Vorhinein vermeiden zu können. Die Gruppe sollte teamfähig sein und gut zusammenarbeiten können. Die AkteurInnen sollten einerseits großes Interesse am geplanten Veränderungsprozess zeigen, andererseits jedoch nicht ihre persönlichen Interessen in den Vordergrund stellen. Mitglieder des Kernteams könnten zum Beispiel je ein bis zwei VertreterInnen, der in Abbildung 4 dargestellten drei Hauptgruppen eines IKAP sein.

***Zu den Aufgaben des Kernteams (Koordinationsteams) zählen:***

- ▶ Effiziente Organisation des gesamten IKAP-Prozesses
- ▶ Zusammenschau der einzelnen Inhalte und Themen
- ▶ Abwicklung von Interviews, Auswertungen und Analysen
- ▶ Organisation von Arbeitskreisen, Sitzungen, Qualifizierungsworkshops etc.
- ▶ Organisation der Startveranstaltung, Aktionen
- ▶ Pflege von Kontakten zu den Zielgruppen
- ▶ Kontrolle des Prozessfortschritts (Meilensteine)
- ▶ Dokumentation und Monitoring
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkaufbau und -pflege

### 3.1.2 Bilden eines „Erweiterten Kernteams“

**Verbündete an Bord holen.** Über das engere Kernteam hinaus sollte es eine Gruppe von etwa 6 bis 12 Personen geben, das Erweiterte Kernteam. Diese Gruppe hat unterstützenden und multiplizierenden Charakter und besteht aus offiziellen VertreterInnen der Hauptzielgruppen eines IKAP, also Gemeindepolitik und -verwaltung, Arbeitsmarkt, Unternehmen, Wirtschaftsverbände, MigrantInnen und deren Organisationen, Bildungseinrichtungen und NGOs.

Es geht darum, die möglichen Ziel- und Akteursgruppen eines IKAP zu identifizieren und ausfindig zu machen und diese für eine Beteiligung am Prozess zu gewinnen. Dabei ist zu beachten, dass die relevanten AkteurInnen, z.B. VertreterInnen der regionalen Politik, Bildungseinrichtungen, arbeitsmarktpolitische AkteurInnen, NGOs etc. gleichermaßen einzubinden sind.

In Abbildung 4 werden die drei Hauptzielgruppen – Gemeinde, Wirtschaft, Organisationen und Einrichtungen – und ihnen zugehörige Unterzielgruppen beispielhaft aufgelistet.

GEMEINDE	WIRTSCHAFT & ARBEIT	ORGANISATIONEN
Kommunalpolitik	Gewerbe und Handel	Migrantische Organisationen
Kommunalverwaltung	Produktionsbetriebe	Bildungs-/Ausbildungsbereich
(Landespolitik)	Dienstleistungsbetriebe	Vereine/NGOs
Regionalentwicklungsbüro	Kommunale Betriebe	Berufliche Erwachsenenbildung
Territoriale Beschäftigungspakte	Verbände/Kammern	Interessierte Einzelpersonen
	AMS	

**Abbildung 4: Haupt- und Unterzielgruppen eines IKAP**

Es sollen die besonders engagierten Unterzielgruppen (Abb. 4), die in der Gemeinde eine große Breitenwirkung haben und als MultiplikatorInnen fungieren können, angesprochen werden.

In den drei Pilotgemeinden hat sich die direkte persönliche Ansprache bewährt. Idee, Vorteile und Chancen eines IKAP verständlich zu vermitteln, wirkt erfahrungsgemäß am stärksten, wenn die Sache mit Herz und Hirn übertragen wird.

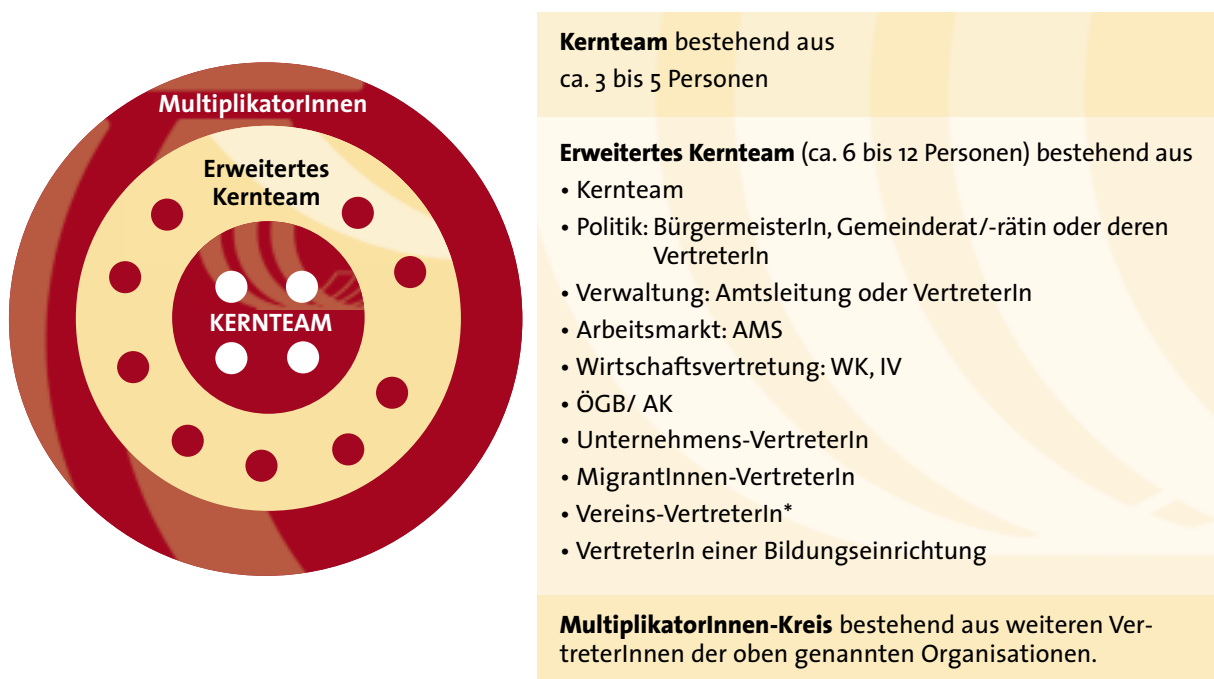
***Das Erweiterte Kernteam hat vorwiegend drei Aufgabenbereiche:***

- 1. Bewusstseinsbildung und Lobbying.** Dem Erweiterten Kernteam kommt das Weitertragen der IKAP-Idee, Bewusstseinsarbeit in ihren Institutionen und Wirkungsbereichen sowie echtes Lobbying in der offiziellen Umsetzung zu. Das Erweiterte Kernteam macht sich z.B. stark für die hochrangige und offizielle Unterzeichnung der IKAP-Charta, und animiert gezielt zur aktiven Beteiligung von SchlüsselakteurInnen wie z.B. einzelne Unternehmen, Organisationen, Verbände etc.
- 2. Organisation:** Das Erweiterte Kernteam gibt kontinuierliche Unterstützung in der Vorbereitung, Erstellung und lokalen Durchführung eines IKAP – von der Ideensammlung zu Beginn bis zur Evaluation und nachhaltigen Verankerung des IKAP in Region und Gemeinde. Grundsätzlich sollten Personen von Stellen der FörderInnen bzw. RessourcengeberInnen in das Erweiterte Kernteam nominiert bzw. entsandt werden. Doch ebenso wie im Kernteam gilt auch hier, dass vom Sinn und den Chancen eines IKAP wirklich überzeugte Menschen das Erweiterte Kernteam bilden sollten. Diese sind rein „Delegierten“ mit Sicherheit vorzuziehen.
- 3. Inhaltliche Inputs:** Ein Erweitertes Kernteam „steuert“ gemeinsam mit dem Kernteam den IKAP-Prozess. Diese Steuerung bezieht sich vor allem auch auf inhaltliche, handlungsrelevante Themen. Das Erweiterte Kernteam entschei-

det in richtungsweisenden Fragen. Es ist also jenes Gremium, welches heikle, kommunale, den IKAP betreffende Fragen grundsätzlich diskutiert und entscheidet. Zu den inhaltlichen Aufgaben zählen somit:

- ▶ Mitwirkung in der Erstellungsphase des IKAP
- ▶ Grundsätzliche Abstimmung der lokalen IKAP-Ziele
- ▶ Vorschlag zu und grundsätzliche Einigung auf IKAP-Projekte, Maßnahmen und Erfolgskennzahlen
- ▶ Erstellung der IKAP-Strategie und IKAP-Inhalte sowie deren prozessgemäße Anpassung bzw. Überarbeitung
- ▶ Laufende Zwischenbilanzierungen

**Externe helfen laufen lernen.** Auch externe Prozess-BegleiterInnen können an einem IKAP-Prozess einer Gemeinde beteiligt sein. Dies sollte jedoch so gestaltet sein, dass eine hohe Selbständigkeit und Selbstträgerschaft des Prozesses gewahrt bleibt und durch die externe Unterstützung sogar gefördert wird. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, dass externe Prozess-BegleiterInnen (ExpertInnen aus den Bereichen Migration, Arbeitsmarktpolitik, Prozesssteuerung, Leitbilderstellung etc.) dem Kernteam und dem Erweiterten Kernteam in den Gemeinden zwar beratend zur Seite stehen, jedoch von Organisationstätigkeiten in der Gemeinde Abstand nehmen sollten.



**Abbildung 5: Kernteam, Erweitertes Kernteam und MultiplikatorInnen-Kreis**

\* Bei den Vereinen ist insbesondere an kommunale (z.B. psychologische Beratung, Schuldnerberatung, Frauenberatung, Sozialdienstleistungen) und arbeitsmarktpolitische Beratungseinrichtungen zu denken. Außerdem an solche, deren Beteiligung deshalb wichtig sein könnte, weil sie in der Gemeinde eine Art „soziale Integrationsfunktion“ haben (z.B. Rotes Kreuz) oder mit kommunalen interkulturellen Konfliktzonen häufiger konfrontiert sind (z.B. Wohnungsgenossenschaften).



## **MEILENSTEIN: COMMITMENT RELEVANTER ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN ZUR VORBEREITUNG EINES IKAP**

Ist die Entscheidung getroffen und sind die Rahmenbedingungen wie Arbeitsaufgaben und Ressourcen in Kern- und Erweitertem Kernteam geklärt, ist das Setzen des ersten Meilensteins zu empfehlen. Wie bereits hervorgehoben, dienen Meilensteine zur Klarheit und Motivation für alle Beteiligten.

Der erste Meilenstein ist ein klares Commitment der relevanten EntscheidungsträgerInnen zur Vorbereitung eines IKAP. Dieser zentrale Meilenstein kann vom Gemeinderat, dem Stadtssenat, oder zum Beispiel dem AMS gefasst werden, dies hängt von den Rahmenbedingungen ab. Wichtig ist, dass es sich um ein entscheidungsrelevantes Gremium der Gemeinde bzw. Region handelt.

Hand in Hand damit geht das klare Commitment der EntscheidungsträgerInnen zu den Themen des IKAP – die Bereitschaft dahinter zu stehen und Hebel für die bessere Integration von MigrantInnen in den lokalen Arbeitsmarkt umzulegen.

Hilfreich ist es, wenn es nicht bei einem einmaligen Beschluss des Gremiums bleibt, sondern der IKAP von diesem kontinuierlich begleitet wird, um so auch weitere Umsetzungsschritte nach ersten Erfahrungen zu beschließen und die Anbindung an die entscheidungsrelevanten AkteurInnen, die gerade auch in Phase 5, der Nachhaltigkeitsphase, wieder zentral werden, nicht zu verlieren.

### **3.1.3 Erste Situationsanalyse/ Handlungsfeldanalyse (HFA)**

Nach diesem Schritt startet das gesamte Kernteam in den zweiten Teil der Vorbereitungsphase.

Je nach Größe der Gemeinde wird die Phase der Recherche und Zielgruppenbefragung sowie der Analyse der Interessen und Handlungsfelder hinsichtlich Umfang und Ressourceneinsatz unterschiedlich sein. Unabhängig von der Gemeindegröße ist jedoch in jedem Fall zu empfehlen, eine aktivierende Befragung mit ausgewählten Personen der Haupt- und Unterzielgruppen durchzuführen. Die Erfahrung mit dieser Form von Befragung zeigt, dass bei den aktivierenden Gesprächen immer wieder wesentliche Punkte von Personen angesprochen werden, wie sie bisher in solcher Klarheit nicht bewusst waren. Die Zusammenschau der Interviews bringt die Ergebnisse, die Quelle für das Finden der lokal spezifischen Ziele und Themen sind. Daraus entstehen wiederum die durchzuführenden Maßnahmen und Projekte.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil einer aktivierenden Befragung besteht darin, dass die Art der Fragestellung und Gesprächsführung sehr oft zu einer direkten Motivation und einem aktivem Engagement der Befragten führt. In jedem Fall geschieht durch die Beschäftigung

mit dem Thema der Befragung ein Impuls zur Bewusstseinsbildung für Chancengleichheit und Integration von MigrantInnen in der Arbeitswelt.

Die Interviews beinhalten Fragen zu den Personen und Organisationen, die in diesem Bereich etwas bewegen können sowie Fragen zur Einschätzung der allgemeinen Arbeitsmarktlage. Weiters sollen die Chancen von Migration und die Barrieren/ Schwierigkeiten der Integration am lokalen Arbeitsmarkt erfasst werden. Fragen zu Ideen, Lösungen und Entwicklungen runden die Interviews ab.

Die befragten Personen sollten möglichst ausgeglichen aus folgenden Akteursgruppen ausgewählt werden:

- ▶ Gemeindepolitik, Verwaltung, Kammern
- ▶ Wirtschaft, Gewerbe, Betriebe
- ▶ NGOs, soziale Einrichtungen, Vereine, religiöse Gemeinschaften
- ▶ MigrantInnenvereine, -netzwerke
- ▶ Arbeitsvermittlung (AMS, Leasingfirmen, Arbeitsstiftungen)
- ▶ SozialpartnerInnen
- ▶ Schulen (z.B. Berufsschule, Poly, AHS/ BHS), Bildungseinrichtungen, Kindergärten
- ▶ Medien
- ▶ Bestehende Netzwerke
- ▶ Alle, die mit dem Thema in irgendeiner Form zu tun haben bzw. die bereits etwas in diese Richtung tun

Einen exemplarischen **Fragebogen**, Leitfaden zur IKAP Handlungsfeldanalyse, den Sie übernehmen, anpassen oder ergänzen können, finden Sie im Anhang. Die Interviews sollten immer von einem Mitglied des Kernteams geführt werden und nicht von außenstehenden Personen.



#### **MEILENSTEIN: SITUATIONSBERICHT/ HANDLUNGSFELDANALYSE**

Die Vorbereitungsphase (Phase 1) wird mit einem Situationsbericht als weiteren Meilenstein abgeschlossen.

Hierbei handelt es sich um eine Ist-Analyse. Man schaut sich die Ausgangssituation in der Gemeinde oder der Region an. Wo lassen sich bestimmte Problemfelder finden, wo liegen die Stärken, aber auch Schwächen, was ist bereits auf dem Gebiet der Integration von MigrantInnen vorhanden, oder was wurde bereits ausprobiert? Sind diese Projekte gescheitert, wenn ja warum?

### 3.1.4 Weichenstellung: IKAP-Prozess oder IKAP-Modul?

Innerhalb der Vorbereitungsphase ist eine zentrale Entscheidung zu treffen: soll IKAP als eigenständiger Prozess weitergeführt oder kann IKAP in einen laufenden Hauptprozess integriert werden. Grundsätzlich ist die Integration in einen umfassenderen Prozess als ideal anzusehen, da die Möglichkeiten, dass es dadurch zu einer vielseitigeren Verknüpfung des IKAP-Themas mit Bereichen wie Wirtschaft, Bildung, Wohnen, Gesundheit und Politik kommt, leichter geschaffen werden können. Eine Ankoppelung bringt auch die Chance, dass die IKAP-Ziele in ein übergeordnetes Leitbild und Zielsystem der Gemeinde übernommen werden und IKAP somit zu einem dauerhaften Anliegen in der Gemeinde gemacht wird.

Die Hauptprozesse und die Kriterien zum Anknüpfen wurden auf Seite 10 f. ausführlich beschrieben. Jetzt geht es darum, dass das Kernteam in der Vorbereitungsphase die Vorteile und Möglichkeiten beider Varianten gut abwägt und eine klare Entscheidung trifft.

Bei einem kommunalen Prozess ist dieser Beschluss vom Gemeinderat zu fassen. Bei einem regionalen Prozess ist dieser von allen beteiligten Gemeinden zu treffen, um die Verbindlichkeit und die Ressourcen klar zu stellen.

Wird der IKAP als Modul weitergeführt, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder das IKAP-Thema in einen bestehenden Arbeitskreis, z.B. Wirtschaft, integrieren oder einen eigenen Arbeitskreis gestalten.

Die Elemente und Aktivitäten in den einzelnen Phasen und deren Meilensteine aus dem IKAP-Prozess helfen auch im IKAP-Modul den roten Faden zu sehen und strukturiert zu arbeiten.

## 3.2 IKAP Startphase (Phase 2)

Hat man sich für einen eigenständigen IKAP-Prozess entschieden, so erfolgt in der Phase 2 der Startschuss eines IKAP – der tatsächliche Beginn. Dementsprechend umfasst sie folgende Elemente (siehe Abb. 6).

### 3.2.1 Auftaktveranstaltung

Eine Auftaktveranstaltung, mit der der offizielle Beginn eines IKAP eingeläutet wird, soll mehrere Effekte haben: Einerseits dient sie als „symbolischer Startschuss“, andererseits soll durch sie grundlegende Öffentlichkeits- und Informationsarbeit geleistet werden. Hier sollte möglichst breit, jedoch gezielt zur Sachdiskussion eingeladen werden. Nachdem in der Vorbereitungsphase konkret engagierte VertreterInnen von Gemeinde, Wirtschaft und

PHASE 2	AKTIVITÄTEN	MEILENSTEINE
Startphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prozess initiieren:</b> Auftaktveranstaltung (Info), Öffentlichkeitsarbeit, Medien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offizieller IKAP-Start Auftaktveranstaltung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aufgaben in dieser Phase:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impuls-Workshops für MultiplikatorInnen</li> <li>- Bewusstseinsbildung, Information</li> <li>- Zielgruppen und Medien einbeziehen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchgeführte Impuls-Workshops</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diskussion und Definition</b> des IKAP-Zielsystems</li> </ul>	

**Abbildung 6: Aktivitäten und Meilensteine der Startphase**

Vereinen (MigrantInnen) durch das erweiterte Kernteam angesprochen wurden, um sie zu einer Teilnahme zu gewinnen, ist in der Startphase die Information der noch nicht beteiligten AkteurInnen aus den Zielgruppen wesentlich. Besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, möglichst die zentralen MultiplikatorInnen dieses Themas zu gewinnen. Hierzu kann unter anderem die Startveranstaltung dienen.

Inhaltlich kann diese Veranstaltung aus der in der Vorbereitungsphase ausgearbeiteten ersten Situationsanalyse und den in den drei Pionierregionen durchgeführten IKAPs schöpfen. Dabei sollten die Ergebnisse der Befragung, die Themenbereiche und der Ablauf des IKAP präsentiert werden. OrganisationsvertreterInnen und interessierte Einzelpersonen sollten zur Teilnahme an den Impuls-Workshops und zur Mitarbeit in den zu bildenden Projektgruppen motiviert werden und die Möglichkeit bekommen, ihr Interesse dazu zu bekunden (hier können Informationsplakate o.ä. unterstützend eingesetzt werden bzw. können die Termine der Impuls-Workshops verlaublich werden).

Die **Bewusstseinsbildung** über notwendige, relevante Weichenstellungen im diesem Themenbereich ist sicher ein zentraler Aspekt der Auftaktveranstaltung.

Es soll das Verständnis für die Bedeutung der Integration von MigrantInnen in Arbeitsmarkt und Gesellschaft für eine nachhaltige Entwicklung der Gemeinde vermittelt werden. Folgende Instrumente können dazu vor, während und nach der Veranstaltung unterstützend eingesetzt werden:

- ▶ gezielte Information (in Form von Vorträgen, Informationsständen, usw.)
- ▶ Austeilen von Foldern
- ▶ Pressetexte in Gemeindezeitungen
- ▶ Fachexkursionen (z.B. zu Gemeinden, die ein Integrationsleitbild haben oder einen IKAP-Prozess durchlaufen (haben); zu Organisationen / Unternehmen, die aktiv diese Thematik umsetzen)
- ▶ Externe ReferentInnen
- ▶ Persönliche Gespräche



### **Einbindung von MigrantInnen**

Ein zentrales Qualitätselement des gesamten IKAP-Prozesses ist die aktive Beteiligung von MigrantInnen. Damit ist „Mit-Tun“ in allen Phasen gemeint und nicht bloß eine passive Einbindung in Form von Befragungen. Die Betroffenen zu Beteiligten machen, erhöht sowohl das Finden von Lösungen als auch insbesondere die Lösungsakzeptanz auch bei den MigrantInnen, da es „gemeinsame Lösungen“ zu „gemeinsamen Themen“ sind. Nur dieses respektvolle Miteinander kann in diesem gesellschaftspolitisch zentralen Thema zu echten Lösungen führen. Werden die Bedürfnisse und die Lösungen von den bereits in der Kommune wohnansässigen Menschen gemeinsam mit Personen der ethnischen Minderheiten definiert, erweitert dies für alle am Prozess Beteiligten die Sichtweise auf die Thematik. So erfolgt laufend eine gegenseitige Awarenessbildung und Sensibilisierung und führt zu dem vielzitierten interkulturellen Dialog.



#### **MEILENSTEIN: AUFTAKTVERANSTALTUNG**

Die Organisation und Durchführung der Startveranstaltung ist Aufgabe des (Erweiterten) Koordinationsteams/ Kernteams.

### **3.2.2 Impuls-Workshops/ Thematische Workshops, MultiplikatorInnen-Kreis**

Erfahrung und Wissen von ExpertInnen aus themenspezifischen Fachbereichen und Praxis werden zielführend und effizient in den Impuls-Workshops hereingeholt. Dazu sollten in besonderem Maße ausgewählte MultiplikatorInnen eingeladen werden.

Einige Themen für Impuls-Workshops, die informativ, motivierend und unterstützend für TeilnehmerInnen aus den drei Pionierregionen waren, seien hier angeführt:

Migration und Arbeitswelt; Antidiskriminatorische Politik und Strategien; Antidiskriminierung in Betrieben; Rechtliche Grundlagen im interkulturellen Kontext; Situation am lokalen Arbeitsmarkt; Bildung; Zukunftsfähigkeit der Gemeinde/Region; Vernetzung und Schnittstellenmanagement; Arbeitsmarktpolitik; Interkulturelle Kompetenz und Integration; Interkulturelle Kommunikation und Konfliktmanagement.

Der bewusstseinsbildende bzw. -erweiternde Aspekt und die Kooperation und Vernetzung mit AkteurInnen stehen bei allen Workshops ebenfalls im Mittelpunkt.

Thematische Workshops können selbstverständlich auch für die folgenden beiden IKAP-Phasen Erstellen und Umsetzen des IKAP geplant werden.

Doch nicht nur Wissen und Erfahrung werden in den Impuls-Workshops vertieft und gewonnen, sondern es formt sich auch im MultiplikatorInnen-Kreis eine gemeinsame Sprache.

Dieser Aspekt ist von Bedeutung, da für das zielführende erfolgreiche Bearbeiten des Themas Migration die Bereiche Wirtschaft, Bildung, Verwaltung, Politik, MigrantInnen-Vereine, etc. vernetzt werden müssen und diese Bereiche alle ihre eigene (Fach-)Sprache haben.

In den drei Pionierregionen haben sich die meisten, die in einer Projektgruppe (Phase 3) aktiv mitgewirkt haben, in den Impuls-Workshops zu einem Thema/ Projekt zusammengeschlossen. Durch die oft neue Konstellation von Personen bei diesen Veranstaltungen sind häufig weitere Ideen für die Umsetzung des IKAP-Anliegens entstanden und die Workshop-TeilnehmerInnen, meist MultiplikatorInnen, haben sich in kleinen Gruppen einer konkreten Maßnahme oder eines Projektes angenommen.

Auf die breite Bewusstseinsbildung sollte in dieser Phase ebenfalls Augenmerk gelegt werden. So sollten VertreterInnen von lokalen und regionalen Medien einbezogen werden. In den drei Pionierregionen wurden Medienleute auch zur Moderation von Auftaktveranstaltung sowie Impuls-Workshops eingeladen. Diese aktive Teilnahme vertieft deren Wissen und Engagement und ist somit ein wichtiger Schlüssel für Bewusstseinsbildung als auch Umsetzung und Integration des IKAP.

Für größere Gemeinden könnte auch eine Art Workshop-Reihe, wie sie ebenfalls in den drei Pionierregionen durchgeführt wurde, passend sein. Grundsätzliche Kriterien für Methodik und Inhalt der Workshops und ein beispielhafter Ablaufplan finden sich im Anhang.



#### **MEILENSTEIN: DURCHGEFÜHRTE THEMATISCHE IMPULS-WORKSHOPS**

### **3.3 IKAP Erstellungsphase (Phase 3)**

Die Erstellungsphase ist das zentrale Kernstück eines IKAP. Sie beinhaltet – unter größtmöglicher Einbeziehung von Ideen und Anregungen der AkteurInnen auf Gemeindeebene – die Erstellung des Interkulturellen Kommunalen Aktionsplans.

#### **3.3.1 Erarbeiten des IKAP**

Bei der Erstellung eines IKAP kann man in 7 Schritten vorgehen:

1. Ausgangssituation feststellen
2. Bisherige Aktivitäten integrieren
3. Sichtweise der Beteiligten berücksichtigen
4. Zielsetzungen konkretisieren
5. Maßnahmen ausarbeiten
6. Quantitative und qualitative Kenngrößen festlegen
7. Dauerhafte Strukturen und Mitträgerschaft schaffen, weitere Umsetzung organisieren

PHASE 3	AKTIVITÄTEN	MEILENSTEINE
Erstellungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erstellen des IKAP mit folgenden Bereichen/Kapiteln:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausgangssituation (Stärken-Schwächen-Analyse)</li> <li>2. Bisherige beschäftigungsrelevante Aktivitäten</li> <li>3. Sichtweise der Beteiligten</li> <li>4. Zielsetzungen des IKAP</li> <li>5. Maßnahmen</li> <li>6. Qualitative und quantitative Kenngrößen</li> <li>7. Organisation zur Umsetzung des IKAP</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschließen des konkreten IKAP samt Zielsystem</li> <li>• Unterzeichnen der IKAP-Charta durch kommunale EntscheidungsträgerInnen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sofortmaßnahmen auswählen</b></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Praxisprojekte entwickeln und starten</b></li> </ul>	

**Abbildung 7: Aktivitäten und Meilensteine der Erstellungsphase**

### **1. Ausgangssituation feststellen**

Zu dem ersten Punkt eines IKAP wurde in der Vorbereitungsphase bereits die wesentliche Arbeit geleistet. Hier soll nochmals auf Basis des Recherchierten und der Befragung das Erstellen einer kurzgefassten spezifischen Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) für die Gemeinde bezogen auf den Themenbereich empfohlen werden. Die Quelle dafür sind die in der Vorbereitungsphase geführten Interviews. Diese SWOT-Analyse kann im Erweiterten Kernteam oder auch in Workshop-Form erstellt werden. In jedem Fall bildet sie die Basis für die zu erarbeitenden Ziele und Maßnahmen.

Im Unterschied zur bisherigen Gemeindepraxis, wo meist mit einer aufwendigen Fragebogenaktion die ohnehin schon bekannten Schwächen (und kaum die Stärken) einer Gemeinde ermittelt werden, wird hier empfohlen, mit der kurzgefassten Analyse vor allem die möglichen Stärken einer Gemeinde hervorzuheben.

Durch den gezielten Ausbau von Stärken soll zu mehr Entwicklungsmöglichkeiten der Gemeinde beigetragen werden.

Ein Raster für eine SWOT-Analyse findet sich im Anhang.

### **2. Bisherige Aktivitäten integrieren**

Hand in Hand mit der Ist-Analyse muss auch geschaut werden, welche allgemeinen und speziell auf MigrantInnen fokussierten arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten es in der Region bereits gibt oder gegeben hat. Was wurde probiert, wer war die Zielgruppe, wo waren Probleme, bestehen die Projekte noch, wenn nicht, woran sind sie gescheitert, was hat gut funktioniert? Dies alles sind Fragen, die man sich spätestens zu diesem Zeitpunkt eines IKAP stellen sollte. Kurz gesagt geht es darum, was man aus bereits Probiertem lernen kann.

Auch Aktivitäten aus anderen Regionen kann man manchmal nicht eins zu eins auf seine Gemeinde umlegen, sondern muss sich diese genau anschauen, ob und wie sie sich für die eigene Situation adaptieren lassen.

### **3. Sichtweise der Beteiligten berücksichtigen**

Die Wichtigkeit des Dialoges und Austausches zwischen allen beteiligten AkteurInnen wurde hier bereits mehrfach betont. Auch in der zentralen Erstellungsphase sind diese wieder Kernelemente und somit spielt die Sichtweise der Beteiligten eine große Rolle. Hier sind neben den bislang häufig erwähnten AkteurInnen vor allem auch MigrantInnen gemeint. Nur wenn sie die Maßnahmen partizipativ mitgestalten können, werden diese auch fruchten. Sie kennen ihre Situation am besten und können daher vermutlich auch gut einschätzen welche Maßnahmen hilfreich sind und welche eher weniger.

### **4. Zieldiskussion und Ziele konkretisieren**

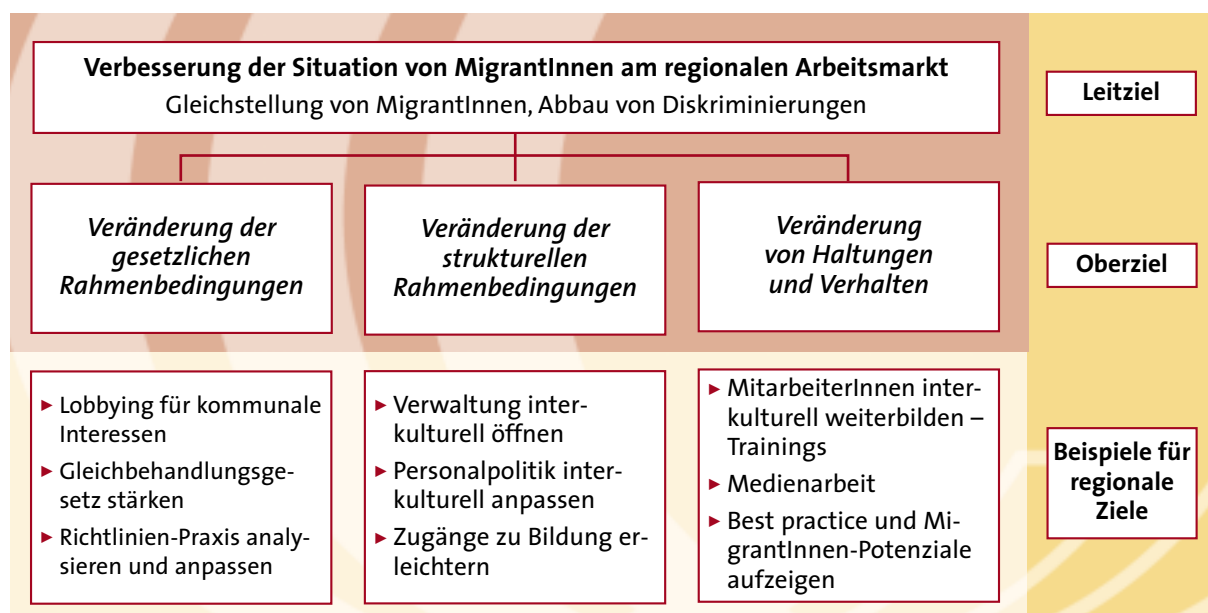
Das Aushandeln und Diskutieren von Zielen ist ein wesentlicher Teil der Phase 3. Es hat sich gezeigt, dass von allen getragene Ziele als „Leuchtturm“ dienen, der Orientierung und Halt gibt und somit für alle Maßnahmen von richtungsweisender Bedeutung ist.

Hierbei ist der Konsens wichtig: Nur wenn die Ziele von allen beteiligten AkteurInnen gutgeheißen werden, können sie auch erreicht werden. Daher soll dem Prozess des Diskutierens und Aushandelns ausreichend Zeit und Raum gegeben werden, sodass alle ihre Ideen einbringen können, aber auch Unsicherheiten und Fragen geklärt werden können. Es werden somit grundlegende Weichenstellungen für die erfolgreiche Umsetzung des IKAP getätigt. An der Zieldiskussion beteiligt sein sollen das Koordinationsteam, der MultiplikatorInnen-Kreis, Gemeinderat, AmtsleiterInnen, VereinsvertreterInnen, eventuell BürgermeisterIn, aber auch engagierte BürgerInnen/ MigrantInnen, die sich einbringen wollen.

Das Erarbeiten eines Zielsystems hat mehrere Vorteile und ist daher sehr zu empfehlen, ja eigentlich unerlässlich. Zum einen ist es Richtung gebend für alle Beteiligten und zum anderen ist es effizient, da jederzeit einfach ersichtlich ist, ob in allen Bereichen und zu allen angestrebten Hauptzielen auch Maßnahmen getroffen wurden oder Lücken vorhanden sind. So stellt es eine Qualitätssicherung dar, die zeigt, ob die ausgewählten Maßnahmen genügen, um den Zielen tatsächlich näher zu kommen.

Die Kernteams der Pionierregionen haben gemeinsam aus allen Interviews und Erfahrungen ein „Leitziel“ und drei daraus abgeleitete Zielbereiche, wie Abbildung 8 zeigt, definiert, in denen Veränderungen angestrebt und erreicht werden sollten. Dies sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die strukturellen Rahmenbedingungen und das Verändern von inneren Haltungen von Menschen und deren Verhalten.

Diese beiden ersten Zielebenen (in Abb. 8 rot unterlegt) können für IKAPs in allen Gemeinden empfohlen werden. Die nächsten Ebenen bis zu den spezifischen Maßnahmen, durch die dann die Ziele erreicht werden können, sollten im jeweiligen Erweiterten Kernteam



**Abbildung 8: IKAP Zielsystem**

unter Einbeziehung von weiteren MultiplikatorInnen / TeilnehmerInnen partizipativ entwickelt werden.

Als Beispiele sind die vollständigen Zielsysteme der drei Pionierregionen im Anhang auf den Seiten 41 bis 43 zu finden.

Bei der Auswahl ist auf die Abstimmung der geplanten Maßnahmen auf die Ziele und die lokalen Bedarfslagen zu achten. Maßnahmen, die zu nachhaltiger Verbesserung der Standortqualität beitragen sollen, müssen sowohl ökonomische als auch sozialpolitische Aspekte beinhalten.

Das Erweiterte Kernteam hat bei der Festlegung der Themenbereiche darauf zu achten, dass auch tatsächlich eine Umsetzungskompetenz auf Gemeinde- bzw. Akteurebene für die einzelnen Themen vorhanden ist. In diesem Sinn sollen nur jene Bereiche gewählt werden, wo ein Handlungsspielraum für Veränderungen gegeben ist. Zum Beispiel ist die Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zwar auf Gemeinde- bzw. Regionsebene nicht möglich, wohl aber die gezielte Bewusstseinsbildung und ein aktives Lobbying, die zu solchen Veränderungen auf den höheren Ebenen führen können.

## 5. Maßnahmen ausarbeiten

Die Maßnahmen bilden das Kernstück eines IKAP. Wichtig ist, auf vielen verschiedenen Ebenen anzusetzen, alle AkteurInnen, insbesondere die MultiplikatorInnen zu berücksichtigen. Für Maßnahmen sollten eigene Ideen entwickelt werden, jedoch können Ideen auch aus bereits durchgeführten IKAPs integriert werden. Zur konkreten Umsetzung von Maßnahmen, oft in Projektgruppen, ist in Phase 4 mehr zu finden.

### **5.a Sofortmaßnahmen**

Leicht realisierbare Sofortmaßnahmen in den jeweiligen Themenbereichen sind wichtig, um durch die ersten Umsetzungserfolge die Motivation der beteiligten AkteurInnen erhalten bzw. steigern zu können und den Zielen des IKAP einen Schritt näher zu kommen. Solche Sofortmaßnahmen müssen daher in kurzer Zeit die erwarteten positiven Wirkungen entfalten.

Diese Sofortmaßnahmen dürfen nicht verwechselt werden mit der Realisierung von Maßnahmen und Projekten des IKAP, denn damit soll prinzipiell erst in der Umsetzungsphase (Phase 4) begonnen werden. Beispiele aus der Praxis bestätigen nämlich, dass IKAP-Prozesse bei einer zu frühzeitigen Erarbeitung von Projekten und Maßnahmen ins Stocken geraten. Es ist jedoch oft der Fall, dass AkteurInnen gleich ihre großen Projektvorstellungen in den Arbeitskreisen präsentieren und sofort umsetzen wollen. In diesem Fall hat es sich bewährt, einen „Ideenspeicher“ anzulegen (in Form eines Heftes, Plakates etc.). Hier wird die Idee notiert, geht nicht verloren und kann bei der konkreten Maßnahmenarbeit wieder aufgegriffen werden.

Folgende Voraussetzungen müssen für die Umsetzung von leicht realisierbaren Sofortmaßnahmen gegeben sein:

- ▶ finanzielle und personelle Ressourcen
- ▶ klare Verantwortlichkeiten
- ▶ sofortiger Start
- ▶ Wirkung und Erfolg schnell sichtbar (in wenigen Monaten)
- ▶ Bezug zur Stärken-Schwächen-Analyse

In den drei durchgeführten IKAPs wurde erkannt, dass Sofortmaßnahmen aktivierende Prozess-Bestandteile darstellen. Daher empfehlen wir, auch wenn IKAP-Projekte in der Regel längerfristig angelegt sind, trotzdem Sofortmaßnahmen zu setzen.

Wir wollen einige Beispiele für mögliche Sofortmaßnahmen aufzählen:

- ▶ Mehrsprachiges Informationsmaterial in Unternehmen, Organisationen und Verwaltung (z.B. BürgerInnenservice einer Gemeinde, Sozialamt, Kindergärten, Gesundheitsdienste ...)
- ▶ Antidiskriminierungstrainings in Politik, Verwaltung und Unternehmen
- ▶ Schnupperkurse für MigrantInnen in Unternehmen
- ▶ Anstellung von MigrantInnen z.B. im IKAP-Kernteam
- ▶ Mehrsprachige Elternabende an Schulen
- ▶ Nachmittagsbetreuung an Schulen
- ▶ Mehrsprachige Willkommensmappe und Stadtführung (oder ähnliches Programm) mit praktischen Tipps für neu angekommene MigrantInnen

### **6. Quantitative und qualitative Kenngrößen festlegen**

Ob die Gemeinde mit den gesetzten Maßnahmen die definierten Ziele erreicht hat, sollte in regelmäßigen Zeitabständen kontrolliert werden. Als Messinstrument zur Bewertung wird der Einsatz von Kenngrößen empfohlen.

Kenngößen, oder Indikatoren, sind Instrumente, die verdeutlichen sollen, wo man sich im Prozess gerade befindet. Sie dienen also der Bewusstmachung der Zielerreichung und zeigen, wo noch Schritte notwendig sind, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Dabei wird der Beitrag einer Maßnahme zur gewünschten Zielerreichung gemessen und nicht die bloße Durchführung einer Maßnahme.

Grundsätzlich sind zwei Arten von Kenngößen zu unterscheiden:

- ▶ Kenngößen, die von FachexpertInnen festgelegt werden
- ▶ Kenngößen, die von allen beteiligten AkteurInnen am IKAP-Prozess gemeinsam erstellt werden

Ohne die Bedeutung der ExpertInnen-Indikatoren schmälern zu wollen, erscheint für IKAP-Prozesse die partizipative, d.h. die unter Einbindung der am Prozess Beteiligten stattfindende Entwicklung von Kenngößen doch der zweckmäßigere Weg. Indem diese nicht vorgegeben werden, sondern von den Beteiligten überlegt werden, üben sie eine bewusstseinsbildende Wirkung aus und bestimmen die Lernfähigkeit des gesamten Prozesses, haben somit also zahlreiche positive Nebeneffekte.

Die Vorgangsweise sollte so aussehen, dass Kenngößen von jenen Personen entwickelt werden, die auch bei der Erstellung der Ziele mitgewirkt haben. Sie bringen dadurch jene Erwartungen zum Ausdruck, die für das Engagement der einzelnen AkteurInnen wichtig waren und anhand derer sie in gewissen zeitlichen Abständen beurteilen können, ob und inwieweit die Gemeinde den Zielen durch die Verwirklichung einzelner Maßnahmen näher kam. Ein weiterer, wesentlicher Aspekt partizipativ ermittelter Kenngößen ist die höhere Akzeptanz derartiger Kenngößen durch die Beteiligten.

In zwei bis drei Treffen definieren Mitglieder der Projektgruppen und des Erweiterten Kernteams Kenngößen in Abstimmung auf die zuvor erarbeiteten Ziele.

» **Anzahl von ausgewählten Kenngößen:**

Bei der Auswahl von Kenngößen wird empfohlen, mit einem Set von 8 bis 12 ausgewählten Kenngößen auszukommen. Eine höhere Anzahl von Kenngößen würde die Gesamtaussage erschweren, eine geringere vernachlässigt bzw. verdeckt unter Umständen wichtige Teilaspekte. Wie bei den Zielen sind auch Kennzahlen nur dort sinnvoll, wo Handlungsmöglichkeiten gegeben sind.

» **Es wird empfohlen, Kenngößen aus folgenden Bereichen gleichermaßen für eine Bewertung heranzuziehen:**

- 1) **Kenngößen, abgeleitet aus der SWOT-Analyse (ca. 3–4)**  
Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Kennzahlen erfassen.
- 2) **Kenngößen, die den jeweiligen Bereich einer Projektgruppe/ Maßnahme bewerten (ca. 3–5)**



Jede Projektgruppe soll ein bis zwei zentrale Indikatoren für ihren Themenbereich wählen. Grundsätzlich gilt, dass sich eine Projektgruppe bei mehreren passenden Kenngrößen für die Auswahl einer (maximal zweier) entscheiden sollte, die für einen bestimmten Zeitraum zur Bewertung herangezogen wird. Als Kriterium zur Auswahl gilt die Einstufung der Wichtigkeit durch die Projektgruppe.

Hier sei nochmals darauf hingewiesen, dass das Erreichen der Ziele und nicht das erfolgreiche Durchführen einer Maßnahme zu messen ist.

Zu betonen ist, dass der zeitliche bzw. der finanzielle Erhebungsaufwand für die einzelnen Kenngrößen unterschiedlich groß sein kann. Manche Werte sind leicht den jährlichen Aufzeichnungen der Gemeindeverwaltung zu entnehmen, andere jedoch können nur unter Beauftragung eines/r ExpertIn erfolgen. Ein Fehlen dieser finanziellen oder zeitlichen Ressourcen zur Bewertung sollte bei der Kenngrößenauswahl immer mitberücksichtigt werden.

Repräsentative, leicht nachvollziehbare Kenngrößen sind ideal.

Einige Beispiele für Kenngrößen aus der IKAP-Praxis:

- ▶ Zunahme von Beschäftigungen von Personen mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung oder in definierten Unternehmen/Organisationen
- ▶ Diskriminierungsfreie Bewerbungsverfahren in Organisationen / Unternehmen
- ▶ Berufliche Position und Teilnahme von MigrantInnen an Weiterbildungsmaßnahmen
- ▶ Vertretung von MigrantInnen im Betriebsrat ...

Die Entscheidung für bestimmte Kenngrößen ist immer als vorläufig anzusehen. Sollte sich herausstellen, dass sie nicht mehr gebraucht werden, weil sie z.B. bereits erfüllt sind, oder weil kein Konsens mehr über ihre Notwendigkeit besteht, so können sie ausgetauscht oder modifiziert werden. Diese Dynamik der Kenngrößen stellt keine Schwäche dar, sondern unterstreicht den Prozess- und Lerncharakter eines IKAP.

## ***7. Organisation zur weiteren Umsetzung***

Bereits bei der konkreten Planung des IKAP sollte auch berücksichtigt werden, was nach Ablauf der offiziellen Projektlaufzeit passiert, damit gesetzte Maßnahmen auch weiterwirken und es zu keinem Jojo-Effekt kommt.

Die Fragen „Was bleibt? Was geschieht weiter? Wie kann der Nutzen dauerhaft werden?“ werden in der Nachhaltigkeitsphase (Phase 5) genau behandelt.



## **MEILENSTEINE: BESCHLIESSEN DES KONKRETEN IKAP SAMT ZIELSYSTEM; UNTERZEICHNEN DER IKAP-CHARTA DURCH KOMMUNALE ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN**

Der IKAP mit Zielen, Maßnahmen und Kenngrößen soll, um Verbindlichkeit zu erlangen, nach seiner Fertigstellung im Gemeinderat oder einem anderen entscheidungsrelevanten Gremium (eventuell auch als Umlaufbeschluss über mehrere Organisationen hinweg) beschlossen werden. Mit dem Beschluss des Plans darf der IKAP freilich nicht als beendet angesehen werden, sondern eher als offiziell abgesegnet. Die nachfolgende Umsetzungsphase muss durch ihre wesentliche Bedeutung der Verwirklichung von beschlossenen Maßnahmen und Projekten unbedingt noch als Bestandteil des IKAP-Prozesses aufgefasst werden.

Um dem Thema mehr Gehör zu verschaffen und eine „nachhaltige“ Perspektive zu ermöglichen, wurde während des vorliegenden Projektes die IKAP-Charta verfasst (siehe Anhang). Sie ist Ausdruck eines kommunal gelebten IKAP und möchte sprichwörtlich den Stein ins Rollen bringen. Die Unterstützung der IKAP-Charta durch lokale EntscheidungsträgerInnen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist als wichtiges Signal und Ausdruck gelebter Integration empfehlenswert.

**Unterzeichnen der IKAP-Charta als Ausdruck gelebter Integration.** Wir empfehlen daher die feierliche Unterzeichnung der IKAP-Charta oder eines ähnlichen formellen Dokumentes als Meilenstein in den Prozess zu integrieren. Dabei geht es vor allem um das Commitment zu den Inhalten und dem Gedankengut eines IKAP-Prozesses. Als richtigen Zeitpunkt erachten wir, wann relevante kommunale EntscheidungsträgerInnen den ausgearbeiteten IKAP beschlossen haben.

### **3.4 IKAP Umsetzungsphase (Phase 4)**

Die Umsetzungsphase ist auf die Realisierung der im IKAP beschlossenen Maßnahmen und Projekte ausgerichtet. Mit ihr beginnt der konkrete Veränderungsprozess in der Gemeinde.

Einige Beispiele für Maßnahmen aus der IKAP Praxis:

- ▶ Außerordentliche Lehrabschlussprüfung für MigrantInnen mit Berufserfahrung
- ▶ Praktikum in Kindergärten für männliche Jugendliche mit Migrationshintergrund
- ▶ Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung
- ▶ Plakatkampagne gegen Diskriminierung
- ▶ Mentoring für MigrantInnen
- ▶ Workshop für interkulturelle Kompetenz in Unternehmen

Alle in den Pilotregionen durchgeführten Projekte sind in einer Broschüre beschrieben, die sowohl als Printversion als auch auf den Websites der ProjektpartnerInnen als download zur Verfügung steht (siehe Seite 37).

PHASE 4	AKTIVITÄTEN	MEILENSTEIN
Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizientes Umsetzen der Maßnahmen und Projekte</li> <li>• der Öffentlichkeit präsentieren, PR, Newsletter</li> <li>• Erfolge „G’scheit Feiern“</li> <li>• Team neu bestätigen bzw. neu formieren</li> </ul>	Öffentliche Präsentation durchgeführter Projekte/ Maßnahmen

**Abbildung 9: Aktivitäten und Meilenstein der Umsetzungsphase**

*In der Planung und Umsetzung der Projekte konnten sowohl Barrieren als auch fördernde Elemente beobachtet werden:*

Als fördernd erwies sich zum Beispiel die Durchführung von thematischen Seminaren und Impuls-Workshops vor Beginn der Projekte, da den TeilnehmerInnen so tiefere Einblicke und neue Ideen vermittelt werden konnten. Die organisationsübergreifende Zusammenarbeit erleichterte die Durchführung der einzelnen Projekte und war Ausgangspunkt für weitere Vernetzung.

Barrieren waren zum Beispiel die begrenzten Zeitressourcen der Beteiligten und die Schwierigkeit, die Projekte dauerhaft in den Organisationen zu verankern und Folgefinanzierungen zu bekommen.

#### **Vernetzungsaspekt im IKAP-Prozess**

Der Aspekt der Vernetzung ist ein weiteres zentrales Qualitätselement eines IKAP-Prozesses. Die Kommune „rückt zusammen“, weil sich die beteiligten Einrichtungen besser kennen lernen und die jeweiligen Grenzen und Möglichkeiten durch die Kooperation besser wahrgenommen werden. Für kommunale Vernetzung gelten die gleichen Parameter wie für eine erfolgreiche organisationsinterne Teamarbeit wie z.B. vielfältigere Ergebnisse, weil unterschiedliche Kompetenzen eingebracht werden, die sich ergänzen.

Vernetzung ermöglicht ein Optimieren des Eigenen durch Austausch und Vergleich, somit ist es auch eine Form des aktiven Benchmarking.

### **3.4.1 Umsetzung mittels Projektmanagement**

Die einzelnen Schritte im IKAP-Prozess gleichen zwar einem Baukastensystem, von einer individuellen, bunt gewürfelten Zusammensetzung der einzelnen Bausteine wird jedoch abgeraten. Vielmehr sind der Prozesscharakter und die Feinabstimmung der einzelnen Elemente hervorzuheben.

Da also bei der Umsetzung nicht alle Maßnahmen gleichzeitig realisiert werden, kann die Entwicklung eines Strategieplans (Methode des Projektmanagements) hilfreich sein.

Dabei wird klar definiert, was zur Realisierung erforderlich ist:

- 1) klare personelle Zuständigkeiten
- 2) klare Zeitpläne sowie
- 3) die Bereitstellung entsprechender Ressourcen für jede zur Umsetzung vorgesehene Maßnahme.

Für die Praxisprojekte in den drei Pilotregionen wurden Qualitätskriterien entwickelt um sicherzustellen, dass die Projekte den IKAP-Zielen entsprechen. Diese waren, neben dem Kriterium des Projektmanagements folgende:

- ▶ Antidiskriminierung
- ▶ Ethnic & Gender Mainstreaming
- ▶ Implementierbarkeit
- ▶ Kommunalen Nutzen
- ▶ Vernetzung



### **MEILENSTEIN: DURCHGEFÜHRTE PROJEKTE/MASSNAHMEN ÖFFENTLICH PRÄSENTIEREN**

In der Umsetzungsphase werden einzelne Projekte durchgeführt, die an sich schon Meilensteine sind. Nicht bei allen werden die Erfolge bzw. Ergebnisse sofort sichtbar sein, sei es weil z.B. arbeitsmarktpolitische Maßnahmen erst greifen müssen, sei es weil Bewusstseinsveränderungen nicht sichtbar bzw. schwer messbar sind. Alle gesetzten Maßnahmen sind jedoch ein wichtiger Schritt in Richtung erfolgreicher Umsetzung eines IKAP. Dessen sollte man sich auch bewusst sein und in diesem Sinne Erfolge „g’scheit feiern“, auch kleinere „Zwischenerfolge“.

Die Umsetzungsphase ist die längste der Phasen (abgesehen von der auf unbestimmte Zeit festgelegten Nachhaltigkeitsphase). Gerade deshalb ist es wichtig Zwischenerfolge zu feiern und bewusst als Erfolge zu sehen, und gleichzeitig die in den vorhergehenden Phasen ausgearbeiteten Ziele im Auge zu behalten.

#### **3.4.2 Veranstaltung zur Präsentation des Erreichten**

Für die Präsentation des Erreichten empfehlen wir, klare, verständliche, übertragbare Produkte, die bereits „funktionieren“ zu entwickeln und bei der Veranstaltung zu übergeben. Haptische Elemente wie ein Handbuch, ein Plan, eine DVD tragen ebenfalls zum Weiterleben des Prozesses mitsamt seinen Zielen und Maßnahmen bei. Aus diesem Grund haben wir in unserem Prozess das Transfermodell in Form des vorliegenden Handbuchs und einer DVD entwickelt, um die Erfahrungen an möglichst zahlreiche Gemeinden und engagierte Personen weitergeben zu können, damit das Thema immer stärker zum Leben kommt.

### 3.5 IKAP Nachhaltigkeitsphase (Phase 5)

Ein IKAP soll nach Durchführung der geplanten Maßnahmen nicht einfach auslaufen, sondern nach Ende der regulären Projektlaufzeit weiter fortwirken, auch mit einem eventuell neu formierten Kernteam.

PHASE 5	AKTIVITÄTEN	MEILENSTEIN
Nachhaltigkeitsphase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluieren, Bilanzieren und Überarbeiten des IKAP</li><li>• Dauerhafte Strukturen und Mitträgerschaft schaffen</li><li>• Neue Meilensteine und dauerhafte Verankerung/ Fortführung sichern</li></ul>	IKAP – Evaluationsbilanz-Bericht

*Abbildung 10: Aktivitäten und Meilenstein der Nachhaltigkeitsphase*

Einen IKAP am Ende der Projektlaufzeit als völlig abgeschlossen zu sehen ist nicht sinnvoll und steht in krassem Gegensatz zur Idee der andauernden und nachhaltig wirkenden Veränderung eines IKAP. Trotzdem ist es auch verständlich, dass das Kernteam seine Aufgabe zu einem Zeitpunkt als beendet sehen möchte. In der Nachhaltigkeitsphase sollen einerseits die Maßnahmen eines IKAP, gemessen am Gesamtergebnis anhand der gemeinsam ausgearbeiteten Kenngrößen evaluiert werden und daraus Schlüsse für die Umsetzung weiterer IKAPs gezogen werden und andererseits soll dafür gesorgt werden, dass die Idee des IKAP weiterwirkt und nicht verhallt.

#### 3.5.1 Evaluieren, Bilanzieren und Überarbeiten des IKAP

Die gemeinsam mit den unterschiedlichen AkteurlInnen in Phase 3 erarbeiteten Kenngrößen kommen nun zum Evaluieren und Bilanzieren des IKAP zum Einsatz. Eine Gegenüberstellung des Ist-Zustandes nach Durchführung eines IKAP mit den vorher anvisierten Zielen anhand der Kenngrößen soll eine Aussage über den Erfolg des IKAP-Prozesses liefern.

In den drei IKAP-Pionierregionen wurde eine externe Evaluierung durchgeführt. Aufgrund unserer Erfahrungen empfehlen wir jedoch eine Selbstevaluation, die besser auf die konkreten Gegebenheiten der Kommune eingehen kann und außerdem wesentlich kostengünstiger durchzuführen ist.

Bei einer ausführlicheren Selbstevaluation sind mehrere Schritte zu beachten, die hier kurz angeführt werden sollen:

Zuerst sind das zu evaluierende Projekt abzugrenzen und die mit dem Projekt angestrebten Ziele zu klären. Der Evaluationszweck muss definiert werden, Betroffene einbezogen und Durchführende bestimmt werden.

In einem weiteren Schritt werden Evaluationsfragen formuliert und Prüfkriterien festge-

legt, im Falle von IKAP sind diese (u.a.) die Kenngrößen. Die Informationsquellen müssen bestimmt und die Erhebungsmethoden gewählt werden.

In der Erhebungsphase müssen bereits Erhebungsinstrumente ausgearbeitet sein (die in einem Schritt davor auch getestet wurden) und die Datenerhebung kann durchgeführt werden.

Darauf folgt die Auswertung der Daten und Interpretation der Ergebnisse, die selbstverständlich präsentiert und diskutiert werden, um daran anschließend Verbesserungsvorschläge zu formulieren.

Die Erfolgsbewertung soll wie gesagt unter anderem auch dazu dienen, den durchgeführten IKAP zu überarbeiten und ihn so für zukünftige Durchführungen zu verbessern. Jeder IKAP wird anders aussehen und kann natürlich wie bereits erwähnt auch nicht eins zu eins übernommen werden, jedoch können die Erfahrungen, die eine Gemeinde gemacht hat, hilfreich sein beim IKAP einer anderen.

Eine standardisierte Vorgehensweise zur (Selbst-)Evaluation finden Sie im Anhang.

### **3.5.2 Dauerhafte Strukturen und Mitträgerschaft schaffen, Fortwirken und Andauern des Prozesses sichern**

Welche Möglichkeiten gibt es, einen IKAP weiterwirken zu lassen, auch nach Ablauf der offiziellen Projektlaufzeit?

#### ***IKAP in Politik verankern***

Die Übergabe eines IKAP bzw. bestimmter Elemente an PolitikerInnen ist eine wünschenswerte Art, einen IKAP weiterlaufen zu lassen. Zum Beispiel die/den Zuständige/n für Integrationsfragen damit zu betrauen. Wesentlich hierbei ist auch ein öffentliches Commitment des/der PolitikerIn, um zu verhindern, dass es sich dabei nur um eine „Alibi-Übernahme“ handelt.

#### ***IKAP administrativ verankern***

Eine andere Möglichkeit, die mit ersterer einhergehen kann, ist die administrative Verankerung z.B. in einem Ressort der Kommunalverwaltung (Wirtschaft, Arbeit, Soziales, Gleichstellung ...)

#### ***IKAP als Thema zivilgesellschaftlicher AkteurInnen***

Es braucht nicht immer Politik und/oder Administration um Projekte zu verankern – auch die Zivilgesellschaft (Wirtschaft, private AkteurInnen, NGOs ...) bietet hier großes Potenzial und ist durchaus im Stande sich eines solchen Projektes anzunehmen und es weiter voran zu treiben.

Ideal ist eine Verankerung auf allen drei Ebenen.

Wie auch immer die Weiterführung aussieht, man muss beachten, mit der Übergabe des Projektes auch Wissen zu erhalten und gegebenenfalls weiterzugeben. Die Menschen, die das Projekt übernehmen, sollten von den VorgängerInnen „geschult“ werden: an den Erfahrungen teilhaben lassen, bewährte Strategien und Tipps weitergeben und so das „Feuer“ weiter geben. Grundsätzlich ist es empfehlenswert, die bisher entwickelte Vernetzungsstruktur weiter wirken zu lassen und darauf weiter aufzubauen. Diese „Einschulung“ kann möglicherweise im Rahmen einer Veranstaltung zum Anlass der Übergabe des IKAP (die gleichzeitig „Abschlussveranstaltung“ ist) geschehen.

Weiter wirken und Wellen schlagen kann man noch durch andere Dinge: Bewusstseinsbildung durch Workshops oder Veranstaltungen, die Erfahrungen die man gemacht hat weitergeben, und so Menschen zu BotschafterInnen oder PromotorInnen ausbilden, die echte Folgeprojekte, vielleicht im kleineren Rahmen, in regionalen „Dosierungen“ initiieren. Ziel ist, Strukturen und konkrete zukünftige Maßnahmen dauerhaft zu verankern und Mitträgerschaft zu schaffen. Konkrete Meilensteine motivieren zum Weitermachen. Sind Perspektiven und Verantwortlichkeiten deutlich, ist ein Fortführen des Prozesses gesichert.



#### **MEILENSTEIN: EVALUATIONSBILANZ – BERICHT**

Teil der fünften und letzten Phase eines IKAP ist auch das Verfassen eines Berichtes. In diesem soll der Ablauf des IKAP mit all den durchgeführten Maßnahmen enthalten sein. Ebenso enthält er die Bewertung und Evaluierung anhand der Kenngrößen. Neben dieser Bewertung kann auch eine gründliche Reflexion der Maßnahmen zu einer Empfehlung, bzw. Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Umsetzungsaktivitäten gegeben werden. So steht er nicht nur für sich selbst, sondern kann auch in diesem Sinne weiterwirken: Als good practice Beispiel für andere Regionen und Gemeinden. Siehe die Dokumentation der drei IKAP-Prozesse in den Pilotregionen, auch als pdf-Dateien auf den Websites der Partnerorganisationen (Seite 37).



# 4. IKAP: Die 10 Erfolgsfaktoren

## Integration: vom Nischenthema zum Standortfaktor

### 1. Strategie und Konzeption gemeinsam mit MigrantInnen entwickeln

Ein proaktives interkulturelles Gesamtkonzept!

Von Beginn an entwickeln alle relevanten AkteurInnen gemeinsam mit Kommunalpolitik, Verwaltung und MigrantInnen einen umfassenden kommunalen Ziel- und Maßnahmen-Katalog für eine aktive Integrationspolitik.

### 2. Integration als Querschnittsaufgabe verankern

Kommunalpolitik und Verwaltung verankern Integration als ressort- und parteiübergreifende Aufgabe. Die Koordination und Zusammenarbeit wird durch eine zentrale Stelle garantiert.

### 3. Politische Verbindlichkeit herstellen

Integration muss Chefsache sein!

Vom Auftakt bis zur Durchführung braucht es die politischen AkteurInnen mit klarer Verbindlichkeit und Verantwortung.

### 4. Partizipation sicherstellen und aktivieren

Integration mit allen und für alle!

Es soll sicher gestellt sein, dass alle relevanten VertreterInnen der MigrantInnen sowie alle AkteurInnen des Arbeitsmarktes beteiligt sind. Wichtig ist bei allen Aktivitäten der Dialog auf gleicher Augenhöhe.

### 5. Netzwerke aufbauen

AkteurInnen vernetzen!

Besonders im Politikfeld „Integration“ sind ein regelmäßiger Austausch und der Aufbau von Vertrauen notwendige Grundlagen einer erfolgreichen zukunfts-fähigen Politik.

### 6. So lokal wie möglich planen und verwirklichen

Durch den direkten Kontakt zu den BürgerInnen und angepasste Maßnahmen kann zielorientiert und aufbauend gearbeitet und geplant werden.

### 7. Sich auf konkrete Handlungsfelder verständigen und fokussieren

Dabei gilt es mit den MigrantInnen und nicht für die MigrantInnen zu handeln.

Z.B. Bildung, Sprachförderung, frühkindliche Förderung, Beschäftigung durch Qualifizierung.

## **8. Rolle der Kommune als Arbeitgeberin und Dienstleisterin wahrnehmen**

Als Arbeitgeberin ein Zeichen für die lokale Wirtschaft setzen!  
Dienstleistungen für MigrantInnen kundenfreundlich gestalten!

Neben dem Abbau von Zugangsbarrieren zu Dienstleistungen und dem Erhöhen des MigrantInnen-Anteils in der Verwaltung gilt es, auch das übrige Personal interkulturell fortzubilden.

## **9. WirtschaftsakteurInnen, Unternehmen aktiv einbinden – Pilotprojekte mit Unternehmen und MigrantInnen**

Ebenso wie für die MigrantInnen gilt auch für die lokalen Unternehmen und WirtschaftsakteurInnen, dass sie von Beginn an einzubinden sind.

## **10. Erfolg messen**

Die Wirkung der Maßnahmen regelmäßig messen und evaluieren.  
Erfolge „g’scheit feiern“!

# Anhang

## Weitere Informationen

### Kontaktadressen IKAP:

#### **Volkshilfe Österreich**

Ansprechpersonen: Mag. Armin J. Hanschitz /  
Erwin Berger MAS  
Auerspergstr. 4, 1010 Wien  
E-Mail: [office@volkshilfe.at](mailto:office@volkshilfe.at)  
[www.volkshilfe.at](http://www.volkshilfe.at)

#### **dieloop.at – Agentur für Kommunikation**

Ansprechperson: DSA Michael Kofler  
Herklotzgasse 21/3, 1150 Wien  
E-Mail: [office@dieloop.at](mailto:office@dieloop.at)  
[www.dieloop.at](http://www.dieloop.at)

#### **ISOP – Innovative Sozialprojekte GmbH**

Ansprechpersonen: Mag.a Silvia Göhring / Mag. Michael Kern  
Dreihackengasse 2, 8020 Graz  
E-Mail: [silvia.goehring@isop.at](mailto:silvia.goehring@isop.at) / [michael.kern@isop.at](mailto:michael.kern@isop.at)  
[www.isop.at](http://www.isop.at)

#### **Museum Arbeitswelt Steyr**

Ansprechperson: Mag. Udo Wiesinger  
Wehrgrabengasse 7, 4400 Steyr  
E-Mail: [udo.wiesinger@museum-steyr.at](mailto:udo.wiesinger@museum-steyr.at)  
<http://www.museum-steyr.at>

#### **Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung**

Ansprechperson: DI Dr. Alfred Strigl  
Lindengasse 2/12, 1070 Wien  
E-Mail: [oin@boku.ac.at](mailto:oin@boku.ac.at)  
[www.oin.at](http://www.oin.at)

### Weiterführende Links:

Weiters bietet Ihnen die Materialiensammlung „*gamS – Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungs-Materialien-Sammlung*“ des Beratungszentrums für Migranten und Migrantinnen weiterführende Informationen, nützliche Adressen und Links zu den Themenbereichen „Migration“, „Rechtliche Rahmenbedingungen“ und „Strategien und Instrumente gegen Diskriminierung“.

Die Materialiensammlung finden Sie auf der Website des Beratungszentrums unter:  
<http://www.migrant.at/homepage-2006/publikationen/gams/gams.htm>

# Leitfaden zur IKAP Handlungsfeldanalyse

## Interviewfragen

### Einleitung

*Wir möchten in unserer Gemeinde / Stadt einen Interkulturellen Kommunalen Aktionsplan, IKAP, erstellen und umsetzen.*

Kurz erklären, was ein IKAP ist und weshalb ein IKAP durchgeführt werden soll.

Kurz ungefähre Dauer und Inhalt (Chancen, Barrieren) des Interviews ansprechen.

### 1. Personen, Organisationen, Netzwerk, Prozesse

- 1) Wer kann nach Ihrer Einschätzung in diesem Bereich in Ihrer Gemeinde/ Stadt(teil) etwas bewegen?
- 2) Wer hat in Ihrer Kommune tatsächlich Interesse, etwas in dieser Frage zu tun?
- 3) Gibt es Ihres Wissens nach in der Gemeinde/ Stadt Personen oder Institutionen, die sich Themen rund um Migration und Arbeitswelt widmen?
- 4) Welche Personen entscheiden, ob Maßnahmen aus einem Interkulturellen Kommunalen Aktionsplan auch umgesetzt werden?
- 5) Wurden in Ihrer Gemeinde bereits kommunale Prozesse durchgeführt? Läuft derzeit ein Prozess? Wenn ja, welche?
- 6) Wer könnte aus Ihrem Umfeld an einem Interkulturellen Kommunalen Aktionsplan für Ihre Gemeinde/ Stadt mitarbeiten?

### 2. Allgemein Arbeitsmarkt

- 7) Wie schätzen Sie die Arbeitsmarktlage in Ihrer Gemeinde/ Stadt derzeit generell ein?
- 8) Was sind die größten Herausforderungen, denen sich der Arbeitsmarkt Ihrer Einschätzung nach in den nächsten Jahren stellen wird? Wie sehen Sie das für Frauen?
- 9) Wie schätzen Sie den Arbeitsmarkt für Migrantinnen und Migranten generell ein? Und wie ist das insbesondere für Frauen unter den MigrantInnen?
- 10) Wie schätzen Sie persönlich die bisherige Zusammenarbeit von Institutionen bei Fragen rund um den Arbeitsmarkt hier ein? Welche Organisationen arbeiten dabei gut zusammen? Welche sollten noch aktiver sein oder noch einbezogen werden? Spielen MigrantInnen-Fragen dabei eine Rolle? Wenn ja, welche? Wenn nein, warum nicht?

### 3. Chancen zum IKAP

12. Welche Chancen ergeben sich aus Ihrer Sicht, wenn Migration und Chancengleichheit aktiv umgesetzt wird?
13. Welche Vorteile sehen Sie für Ihre Gemeinde/ Stadt(teil) in einem derartigen Prozess?
14. In welchem Bereich erwarten Sie als Verantwortliche/r für Ihre Organisation einen besonderen Nutzen?

### 4. Barrieren zum IKAP

15. Gibt es Interessen, die dagegen laufen? Wenn ja, wer hat solche gegenläufigen Interessen?

16. Wo sehen Sie die wesentlichsten Barrieren, die MigrantInnen bei der Integration allgemein erleben?
17. Wie ist das bei der Integration in den Arbeitsmarkt? Wo sind da die größten Barrieren?
18. Gibt es da Unterschiede zwischen Frauen und Männern? Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Herkunftsländern?
19. Was hindert Unternehmen am meisten, MigrantInnen einzustellen?
20. Was wären konkrete Maßnahmen, was sollte getan werden um diese Barrieren, Hinderungsgründe zu verringern?

**5 Fragen betreffend die befragte Person/ Organisation**

21. Wie viele Personen mit migrantischem Hintergrund arbeiten derzeit in Ihrer Organisation?
22. In welchen Berufen und Positionen sind sie tätig?
23. Ist Diskriminierung oder Antidiskriminierung am Arbeitsmarkt ein Thema, über das innerhalb Ihrer Organisation und in Ihrer Gemeinde gesprochen wird? Wenn ja, in welchem Zusammenhang? Wenn nein, warum nicht?
24. Welche Position bezieht Ihre Organisation zu Themen der gesellschaftlichen Verantwortung und zum Thema Chancengleichheit und Antidiskriminierung?

**6. Ausblick/ Lösungen/ Ideen/ Entwicklung**

25. Was müsste sich aus Ihrer Sicht als erstes ändern, um einer Lösung dieser Fragen/ Probleme einen Schritt näher zu kommen?
26. Welche Unterstützung wäre dazu notwendig oder wünschenswert? Kann IKAP dazu einen Beitrag leisten?

Gibt es etwas, was Ihnen noch wichtig ist, aber im bisherigen Gespräch zu kurz gekommen ist?

## Stärken-Schwächen-Analyse SWOT/SPOT – Analyse

(frei nach Graf-Götz/Glatz: Organisationen gestalten)

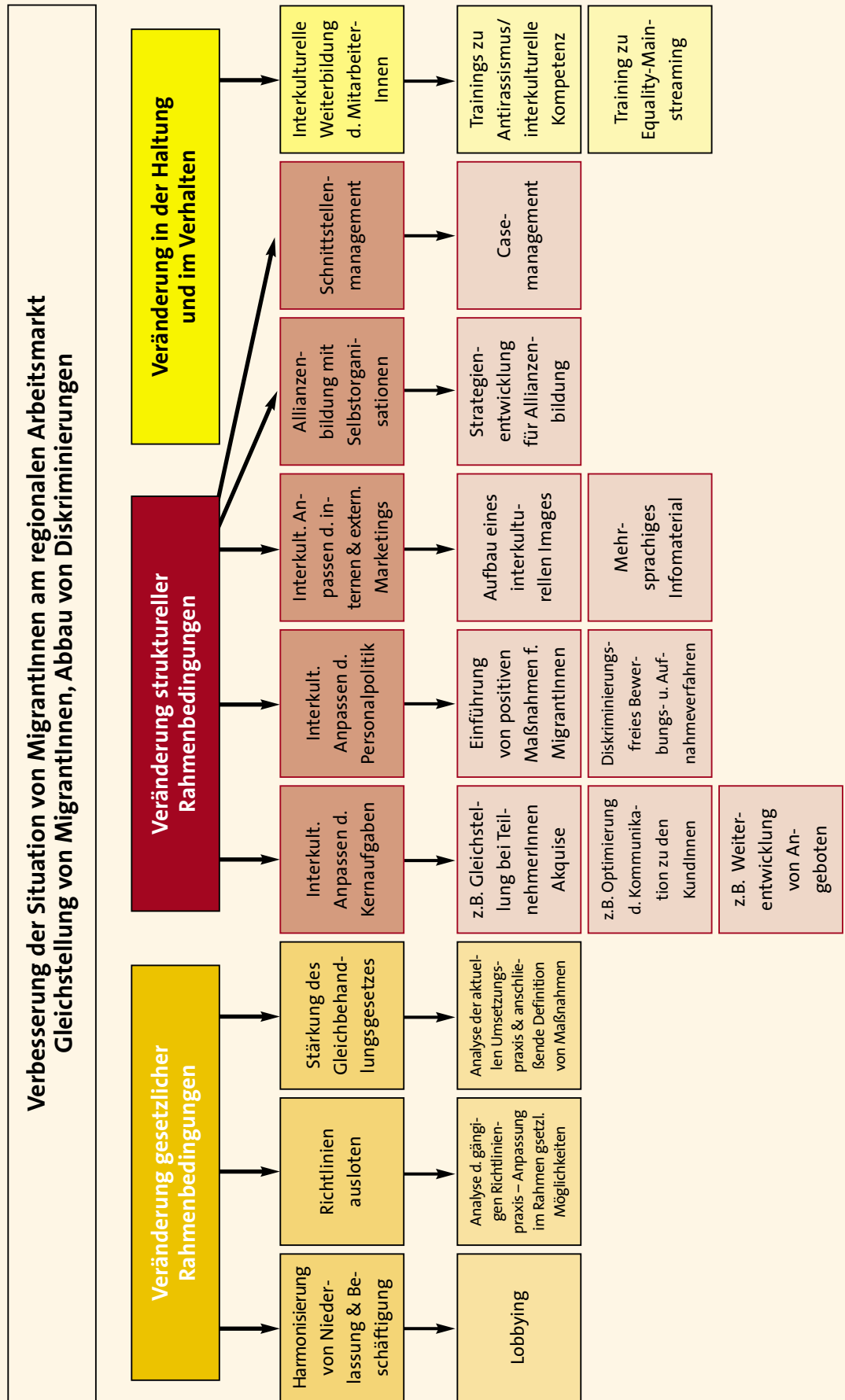
	GEGENWART	ZUKUNFT
<b>POSITIV</b>	<b>S – Satisfactions – Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was läuft gut?</li> <li>• Worauf können wir uns verlassen?</li> <li>• Was stellt uns zufrieden?</li> <li>• Was gibt uns Energie?</li> <li>• Worauf sind wir stolz?</li> <li>• Was sind unsere Stärken?</li> </ul>	<b>O – Opportunities – Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wozu wären wir noch fähig?</li> <li>• Was sind die Zukunftschancen?</li> <li>• Was können wir im Umfeld nutzen?</li> <li>• Was liegt noch brach?</li> <li>• Was können wir ausbauen?</li> <li>• Welche Möglichkeiten haben wir?</li> </ul>
<b>NEGATIV</b>	<b>P – Problems/W – Weaknesses Schwächen und Probleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist schwierig?</li> <li>• Was fällt uns schwer?</li> <li>• Welche Störungen behindern uns?</li> <li>• Was fehlt uns?</li> <li>• Wo liegen unsere Fallen?</li> </ul>	<b>T – Threats – Gefahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo lauern künftige Gefahren?</li> <li>• Welche Schwierigkeiten kommen auf uns zu?</li> <li>• Womit müssen wir rechnen?</li> <li>• Was sind unsere Befürchtungen?</li> </ul>

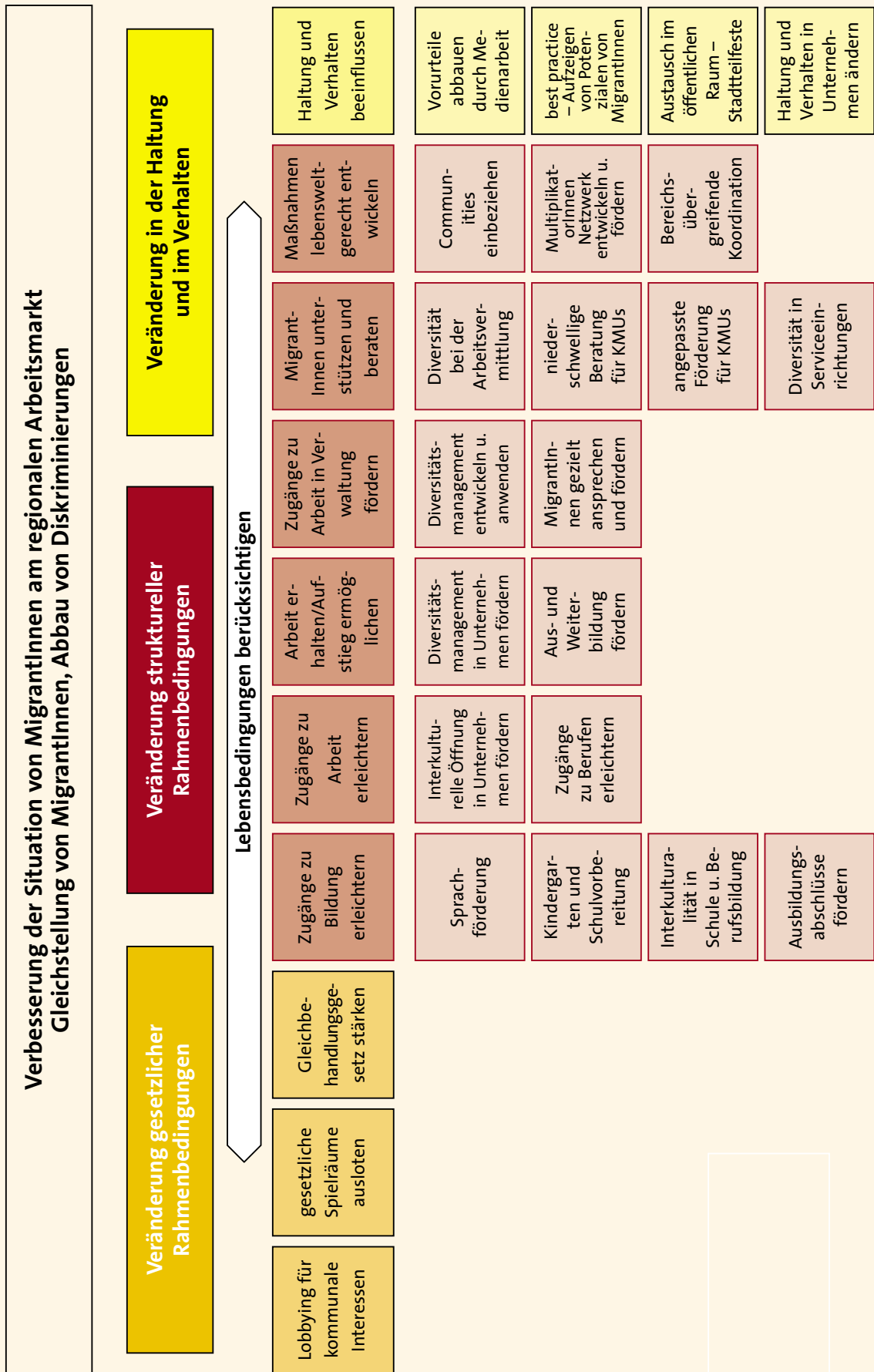
### Mögliche Vorgangsweise

- ▶ Zu jedem Feld ein Brainstorming durchführen und gemeinsam Ideen sammeln
- ▶ Zu jedem Feld 3–4 bedeutsame Faktoren auswählen
- ▶ Zu den Feldern „Problemen/Schwächen“ und „Gefahren“ überlegen:
  - ▶ Wie können aus den 3–4- Problem-Faktoren Stärken-Faktoren werden?
  - ▶ Wie können die 3–4 Gefahren-Faktoren zu Chancen-Faktoren werden?

# Die drei regionalen Zielsysteme

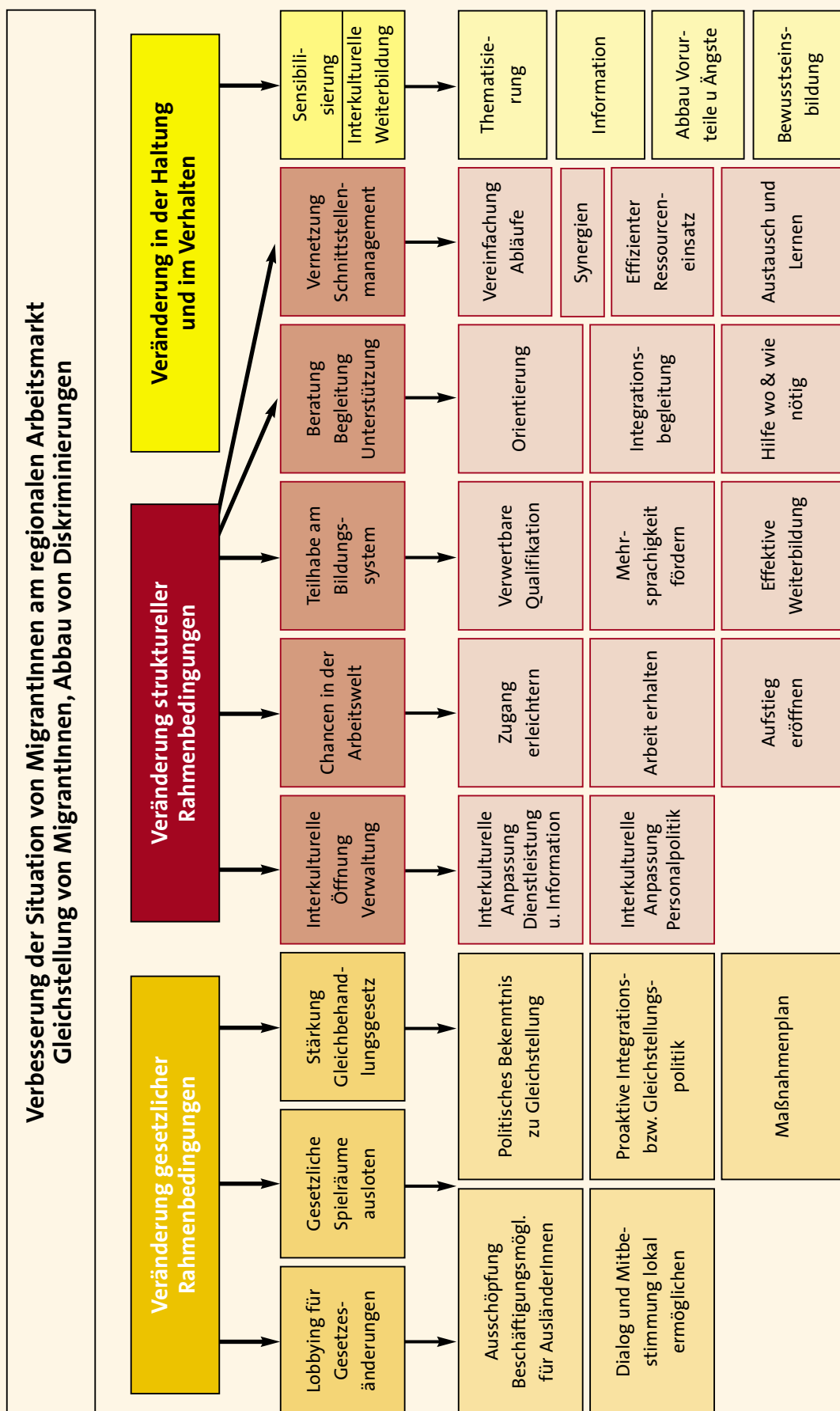
## IKAP Ziele Graz







## IKAP Ziele Steyr



# DIE IKAP CHARTA

Interkultureller  
Kommunaler  
Aktionsplan



## DIE REGION BRAUCHT ALLE!

Rund 10% der in Österreich lebenden und arbeitenden Bevölkerung besitzen nicht die österreichische Staatsbürgerschaft, rund 13% sind nicht hier geboren. Je nach Region haben bis zu 30% einen sogenannten „Migrationshintergrund“.

Mit der Aufforderung zur „Integration“ werden oft nur Aufgaben und Pflichten von MigrantInnen eingemahnt. Selten wird unter Integration die Schaffung von Grundlagen verstanden, die einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung, Wohnen, Arbeit, Sozialleistungen und politischer Teilhabe ermöglichen. Wir verstehen Integration als beidseitigen, gemeinsamen Prozess, der auf gegenseitigen Rechten und Pflichten beruht. Barrieren und Hürden zu beseitigen, die Chancengleichheit und gleichberechtigtes Miteinander verhindern, ist unser Anliegen.

Kaum beteiligt sind MigrantInnen und deren Selbstorganisationen.

Wir wollen die Mitsprache von MigrantInnen bei allen gesellschaftlichen Prozessen.

Erwerbstätigkeit ist eine Voraussetzung für ihre Teilnahme an der Gesellschaft und erhöht die Chancen auf eine selbstbestimmte Lebensplanung. Daher wollen wir die Beseitigung von Diskriminierungen, die MigrantInnen davon abhalten.

Leben und Arbeit finden in der Region statt – dort wird Integration oder Ausschluss von Bevölkerungsgruppen spürbar. Wir sehen daher die Kommune als wichtigen Ort der Veränderung wo alle Beteiligten zusammenwirken können. Die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung eines ganzheitlichen Interkulturellen Kommunalen AktionsPlans (IKAP) ist eine Strategie dazu.

## DIE ZIELE DER IKAP-CHARTA SIND:

- **CHANGEGLEICHHEIT HERSTELLEN, DIREKTE UND INDIREKTE DISKRIMINIERUNGEN BESEITIGEN**
  - Mitbestimmung von MigrantInnen ermöglichen
  - Information, Beratung, Unterstützung – wann, wo und wie sie gebraucht wird
  - Rassismus, Vorurteile u. Fremdenfeindlichkeit bewusst machen und abbauen
- **STRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN VERBESSERN, BARRIEREN ABBAUEN**
  - Sprachenwerb, Sprachförderung und Bildungszugang für Kinder und Erwachsene erleichtern
  - Einrichtungen und Organisationen interkulturell öffnen
  - Verantwortliche vernetzen, Schnittstellen optimieren, Austauschprozesse fördern
- **DIVERSITÄT ALS CHANCE BEGREIFEN**
  - ArbeitgeberInnen und Belegschaften sensibilisieren, Bewusstsein bilden
  - Aktives Diversitätsmanagement in Unternehmen und Verwaltung
  - Interessensvertretung sichern und garantieren
- **ARBEIT ERHALTEN, ARBEITSMÖGLICHKEITEN ERSCHLIESSEN**
  - Ressourcen nutzen: Stärken und Qualifikationen erkennen und anerkennen
  - Potentiale entwickeln: Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnen
  - Existenzsichernde Selbständigkeit fördern, Zugang zu Berufen erleichtern

# DIE IKAP-CHARTA WENDET SICH AN:

## KOMMUNALPOLITIK

Die lokale Ebene ist der Bezugsraum für Bürgerinnen und Bürger und Standort für Unternehmen und Gewerbetreibende. Die Nutzung aller Potentiale für ein produktives Miteinander hebt die Standortqualität und sichert den sozialen Frieden.

Vernetztes Handeln und die Einbeziehung aller Verantwortlichen ist nur auf kommunaler Ebene durchführbar. Der Auftrag und die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen dafür müssen von der Kommunalpolitik kommen.

## ARBEITGEBERINNEN: UNTERNEHMEN, ÖFFENTLICHE EINRICHTUNGEN, VEREINE

Einstellung, Weiterbildung und Aufstieg von Migrantinnen erschließen Arbeitgeberinnen neue Arbeitskräftepotentiale. Chancengleichheit und Antidiskriminierung sollen verstärkt Eingang in Unternehmensstrategien, Unternehmensethik und operatives Management finden. Durch aktives Diversitätsmanagement können öffentliche Einrichtungen hier eine Vorbildfunktion einnehmen.

## SOZIALPARTNERORGANISATIONEN

Die SozialpartnerInnen haben den Auftrag, alle an der Arbeitswelt Beteiligten aktiv zu vertreten. Bekenntnis und Maßnahmen zu Chancengleichheit und Antidiskriminierung müssen von den Repräsentanten der ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenseite mitgetragen werden.

## ARBEITSMARKTSERVICE

Potentiale und mitgebrachte Qualifikationen von Migrantinnen sollen bei der Vermittlung in Kurse und an Arbeitsplätze entsprechend berücksichtigt werden, bei der Beratung soll auf spezifische Voraussetzungen und Bedürfnisse stärker eingegangen werden.

## KINDERGÄRTEN, SCHULEN UND BILDUNGSEINRICHTUNGEN

Bildungseinrichtungen schaffen wichtige Voraussetzungen für den Erfolg im Arbeitsleben. Migrantinnen, auch der 2. und 3. Generation, haben immer noch schlechtere Bildungschancen. Durch bessere Information von SchülerInnen, Eltern und LehrerInnen sowie durch gezielte Unterstützung, wo sie gebraucht wird, können Hürden und indirekte Diskriminierungen abgebaut werden. Die Thematisierung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit soll verstärkt Teil der Lehrpläne werden.

## ÄMTER UND BEHÖRDEN

Migrantinnen sind anspruchsberechtigte EmpfängerInnen von Dienstleistungen der Verwaltung. Sie werden oft nicht ausreichend erreicht oder Abläufe gestalten sich schwierig. Beratungs- und Verwaltungsabläufe sollen für die Probleme und Bedarfslagen dieser Zielgruppe besser adaptiert werden.

## NICHT-REGIERUNGS-ORGANISATIONEN (NGOS) UND NICHT PROFITORIENTIERTE ORGANISATIONEN (NPOS)

Auch NGOs / NPOs sollen sich und ihre Leistungen der Zielgruppe Migrantinnen stärker öffnen. Das Engagement für Chancengleichheit und gegen Rassismus und Diskriminierung soll – ähnlich wie Nachhaltigkeit – Querschnittsthema für alle engagierten zivilgesellschaftlichen Gruppen werden.

## SELBSTVERTRETUNGEN VON MIGRANTINNEN

Sie sind die Bindeglieder zur migrantischen Bevölkerung und bringen Anliegen und Lösungsvorschläge ein. Sie müssen in alle Planungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden sein.

## ERST DIE ZUSAMMENARBEIT ALL DIESER ORGANISATIONEN UND EINRICHTUNGEN BEWIRKT ZUKUNFTSFÄHIGE VERÄNDERUNGEN!

In den Kommunen kann viel bewirkt werden. Dennoch stößt die lokale Umsetzung von Chancengleichheit und Partizipation an Grenzen. Daher:

**BUNDES- UND LANDESREGIERUNGEN MÜSSEN RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN**  
Integrationspolitik kann sich nicht in einseitigen Assimilationsversuchen erschöpfen. Sie muss im Rahmen der Grundwerte Demokratie, Meinungsfreiheit, Gleichberechtigung der Geschlechter und Recht auf Selbstbestimmung für alle BürgerInnen Diversität zulassen und Partizipation ermöglichen. Und sie muss schließlich die Rahmenbedingungen und Mittel gewährleisten, die für die Umsetzung von Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung notwendig sind.

## WAS GESCHIEHT MIT DER CHARTA UND DEN UNTERSCHIFTEN?

Die UnterzeichnerInnen der Charta werden im Mai 2007 zu einer großen Veranstaltung eingeladen, bei der eine partei- und organisationsübergreifende Plattform gegründet wird, die die Anliegen weiterträgt und in politische Prozesse auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene einbringt.

Die Charta und die Liste ihrer UnterstützerInnen werden schon davor als kräftige Stimme für Chancengleichheit und gleichberechtigtes Miteinander gegen ein Klima von Ausgrenzung, Kriminalisierung und Intoleranz bekannt gemacht und verbreitet.

Die Anliegen der Charta werden in bestehende Integrationsleitbild-Prozesse auf Länder- und Gemeindeebene eingebracht.

Wir versuchen darüber hinaus, möglichst vielen Gemeinden die Anliegen der Charta zu vermitteln und die Umsetzung eines interkulturellen kommunalen Aktionsplans nahezulegen.

Jede Unterschrift bringt mehr Schubkraft und Gewicht!

Die Charta wurde im Rahmen des Projektes IKAP – Interkultureller kommunaler Aktionsplan initiiert. In diesem Projekt werden in den Regionen Graz, Steier und Wien 20, Brigittenau, modelhafte interkulturelle kommunale Aktionspläne entwickelt. IKAP findet im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL statt.

Mehr dazu [www.ikap.at](http://www.ikap.at)

## An IKAP sind folgende ProjektpartnerInnen beteiligt:

Volkshilfe Österreich EQUAL gem. GmbH  
dieLoop.at  
Museum Arbeitswelt  
Fachhochschule St. Pölten  
Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Österreichischer Gewerkschaftsbund  
Wirtschaftskammer Österreich

Interkultureller  
kommunaler  
Aktionsplan



Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.



## Kriterien für die thematischen (Impuls-)Workshops im IKAP

1. TeilnehmerInnen sollen als MultiplikatorInnen wirken, d.h. sie sollen (auch im Rahmen der Praxisprojekte) die erworbenen Kenntnisse in ihre Arbeitsumgebung einbringen, Rückkopplung mit KollegInnen und (ev. entsendenden) Vorgesetzten realisieren und für die Nachhaltigkeit der Praxisprojekte sorgen.
2. Daraus ergibt sich, dass in die Ausbildung entsandte MitarbeiterInnen eine entsprechende Qualifikation mitbringen sollten, um im Sinne des ersten Punktes aktiv werden zu können.
3. Die Zusammensetzung der Gruppe bedeutet bereits zu Beginn den Ansatz der Vernetzung von Institutionen, die sonst nicht unbedingt eng kooperieren.
4. Nach Möglichkeit sollten sich aus der Ausbildung und den Praxisprojekten im Rahmen von IKAP weitere Projektideen in Betrieben, Verwaltung, Bildungseinrichtungen, NGOs etc. ergeben.
5. Die thematischen Workshops werden in einer Form durchgeführt, die eine intensive Mitwirkung der TeilnehmerInnen voraussetzt. Die TeilnehmerInnen sind auch ExpertInnen, die ihre Erfahrungen in die Ausbildung einbringen sollen.
6. Während der Workshops sollen Ideen für Praxisprojekte entstehen, die dann in der nächsten Phase realisiert werden.
7. Der Mehrwert für die entsendenden Institutionen und für die Kommune besteht in der Qualifizierung für konkrete Projekte. Dazu ist eine laufende Reflexion erforderlich, die klärt, worin der Nutzen für die Institutionen und der Kommune bestehen kann.
8. Eine regelmäßige Vernetzung und Austausch der am Projekt Beteiligten ist in allen Phasen unerlässlich.
9. Das Ergebnis der Impuls-Workshops und der Praxisprojekte ist die Erstellung eines Aktionsplanes für die jeweilige Kommune, in dem Maßnahmen für die Verbesserung der Situation von MigrantInnen am lokalen / regionalen Arbeitsmarkt festgehalten werden.

## Beispielhafter Ablauf eines thematischen Workshops (Inhalt und Methodik)

Thema: Migration / Integration

Dauer: 1 Tag, 8 Einheiten à 50 Minuten, 4 EH vormittags, 4 EH nachmittags

Trainerin: Elisabeth Freithofer

EINHEIT	INHALT	METHODIK
1,5	Einstieg in das Thema Migration / Integration auf persönlicher Ebene Bewusstwerden eigener Bezüge	Einstiegsübung in der gesamten Gruppe, anschließend Übung/ Reflexion in Paarbeit Interkulturtandem
1,5	Verbindung von historischen Ereignissen und persönlichen Erlebnissen in Verbindung mit dem Thema Potenzierung vorhandener Informationen	Gruppenarbeit mit Elementen des „future search“
1	Phasen der Migration Definitorsche Unterscheidung: Migration / Integration	Gruppenarbeit unter Verwendung der Ergebnisse aus der zweiten Einheit Ergänzung durch Vortragende
1,5	Das Erleben einer Migrationssituation und daraus entstehende Ressourcen	Einzelübung als Einstieg, weiterführende Partnerübung
1	Zugehörigkeit zu Mehrheiten oder Minderheiten und die Auswirkungen auf Kontaktsituationen Integrationskonzepte/Assimilationskonzepte	Rollenspiel und Reflexion Interkulturtandem
1	Finden gemeinsamer Ansprüche im Workshop/Projekt Motivationsabklärung	Kleingruppenarbeit mit Elementen aus „future search“
0,5	Gemeinsames Erstellen von Regeln zur Erleichterung der Kommunikation im Workshop / Projekt	Themenzentrierte Interaktion

# Inhaltsverzeichnis des Leitfadens zur Selbstevaluation

- I Grundlagen zur Evaluation
  - A Arten der Evaluation
  - B Grundregeln der Evaluation
- II Voraussetzungen der Evaluation
  - A Evaluationsidee formulieren
  - B Evaluationsform wählen
- III Selbstevaluation in 20 Arbeitsschritten
  - A *Vorbereitungsphase*
    - 1. Das zu evaluierende Projekt abgrenzen
    - 2. Die mit dem Projekt angestrebten Ziele klären
    - 3. Evaluationszweck definieren
    - 4. Betroffene einbeziehen und Durchführende bestimmen
  - B *Planungsphase*
    - 5. Evaluationsfragen formulieren
    - 6. Prüfkriterien festlegen
    - 7. Informationsquellen bestimmen
    - 8. Erhebungsmethoden wählen
    - 9. Evaluationskonzept erstellen
  - C *Erhebungsphase*
    - 10. Erhebungsinstrument ausarbeiten
    - 11. Erhebungsinstrument testen
    - 12. Datenerhebung vorbereiten
    - 13. Datenerhebung durchführen
  - D *Auswertungsphase*
    - 15. Daten auswerten
    - 15. Ergebnisse interpretieren
    - 16. Ergebnisse den Adressaten präsentieren
    - 17. Ergebnisse und Interpretation diskutieren
  - E *Umsetzungsphase*
    - 18. Verbesserungsvorschläge ausarbeiten
    - 19. Voraussetzungen für die Umsetzung schaffen
    - 20. Verbesserungsvorschläge umsetzen
- IV Selbstevaluation und Nachhaltige Entwicklung
  - A Selbstevaluation als Instrument für Lernprozesse
  - B Berücksichtigung ökologischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Aspekte
  - C Verknüpfung der Projektziele mit übergeordneten Zielen

Download des Leitfadens zur Selbstevaluation unter:

[http://dyn.boku.ac.at/oin/\\_artikel/LeitfadenZurSelbstevaluation%D6IN\\_2000.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/_artikel/LeitfadenZurSelbstevaluation%D6IN_2000.pdf)

### **Hinweise zur DVD**

Die beiliegende DVD besteht aus einem Video-Teil, einem Audio-Teil und einem Daten-Teil mit Dokumenten zum IKAP und nützlichen Instrumenten zur Durchführung.

### **Ein Bild sagt mehr als 100 Seiten: der IKAP Film**

Der Film stellt die Menschen vor, die an IKAP in Graz, Steyr und Wien 20 beteiligt waren und macht IKAP ein Stück lebendig. Er zeigt Visionen der Politik, persönliche Erfahrungen der ProjektmitarbeiterInnen und Highlights der Umsetzung.

### **Hören statt Lesen: das IKAP Handbuch als Tondokument**

Das gesamte Handbuch wurde auf die DVD gesprochen – für alle, die lieber hören als lesen, allein oder gemeinsam, als Anregung zu Diskussion und Ideenfindung.

### **Mehr Informationen, Tipps und nützliche Instrumente: der Datenteil**

Auf der DVD finden Sie weiterführende Texte zu IKAP: Die drei Interkulturellen Kommunalen Aktionspläne aus Graz, Steyr und Wien 20 veranschaulichen den Ablauf eines IKAP mit Analyse von Themen und Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen sowie weiteren Tipps und Hinweisen aus der praktischen Erfahrung. Broschüren zu den durchgeführten Seminaren und Praxisprojekten machen die Umsetzungsschritte konkret greifbar. In der „Toolbox“ finden Sie Vorlagen für die im Handbuch erwähnten Instrumente wie z.B. Fragebögen und Leitfäden.

Wir hoffen, dass die DVD Ihnen einige weitere Anregungen liefert und dazu beiträgt, die Hürden vor der Umsetzung Ihres eigenen IKAP- Prozesses kleiner und Ihre Motivation und Entschlossenheit größer zu machen.

Das IKAP Team wünscht Ihnen viel Vergnügen und Erfolg!

**DIE REGION BRAUCHT ALLE!**