

# Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“

(Kurzdarstellung der Projektergebnisse)

1

## 1. Projektbeschreibung

Wie kann Interkulturelle Öffnung in Belastungssituationen gelingen? Welche Bedingungen braucht es, damit interkulturelle Öffnungsprozesse auch bei großem Arbeitsdruck nicht in Vergessenheit geraten?

Das Projekt **Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt** sensibilisiert bundesweit für die interkulturelle Öffnung der diakonischen Dienste und Angebote und befördert Konzeptentwicklungen und Organisationsentwicklungsprozesse im Hinblick auf Diversität. Dabei wird auch der außerordentlichen Belastungssituation der Mitarbeiter\*innen der diakonischen Migrationsfachdienste und weiterer diakonischer Beratungsdienste begegnet, mit dem Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen langfristig zu erhalten und sie zu befähigen, mit der Belastungssituation umzugehen. Um diese Prozesse interkultureller Öffnung und der Weiterentwicklung diakonischer Dienste voran zu bringen, braucht es die Beteiligung der Führungskräfte aus allen Fachbereichen

Das Projekt startete am 01. November 2016 und läuft bis zum 31. Oktober 2019. Das Projekt besteht aus zwei Teilprojekten, unterteilt in neue und alte Bundesländer. Innerhalb der dreijährigen Laufzeit werden Angebote entwickelt, die den Mitarbeiter\*innen den Umgang mit den Herausforderungen in ihrer Beratungsarbeit erleichtern sollen. Außerdem soll ein nachhaltiger Prozess von Organisations- und Personalentwicklung im Diversity-Management und der Interkulturellen Öffnung aktiv mit den teilnehmenden Führungskräften gestaltet werden.

Es konnten insgesamt bundesweit 63 Träger aus elf gliedkirchlichen Diakonischen Werken für das Projekt gewonnen werden. Rund 360 Mitarbeiter\*innen nehmen die Angebote bis zum Projektende wahr: 280 Fachkräfte und 80 Führungskräfte. Bis zum Abschluss des Projektes werden insgesamt 58 Veranstaltungen und ca. 190 Supervisionen für Fach- und Führungskräfte durchgeführt sein.

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## 2. Projektziele

- Stärkung der Mitarbeiter\*innen im Umgang mit Belastungs- und Bedrohungssituationen
- Interkulturelle Öffnungsprozesse befördern und weiterentwickeln
- Etablierung und Nutzung von Diversity-Management in der Personal- und Organisationsentwicklung

2

## 3. Projektangebote

Die Projektangebote bestehen aus diesen Bausteinen:

- Qualifizierungen für Fach- und Führungskräfte zu den Themen interkulturelle Sensibilisierung, rassistische Diskriminierung, Rechtsextremismus und Gewalt bzw. Bedrohung.
- Schulung von Führungskräften in regionalen Workshops, um einen Organisationsentwicklungsprozess im Sinne der interkulturellen Öffnung und Diversity in ihren Organisationen initiieren und begleiten zu können.
- Begleitung der Teilnehmenden durch Supervision, Coaching und Beratung: Systematische Stärkung in ihrer beruflichen Rolle. Angemessene Reaktionen auf rassistische und/oder rechtsradikale Angriffe und der Umgang mit latenten Bedrohungssituationen werden erlernt und Strategien verinnerlicht.
- Prozessbegleitung durch zwei regionale Steuerungsgruppen, die mit den Projektmitarbeiterinnen der Diakonie Deutschland, Teilnehmer\*innen aus den Landesverbänden und Führungskräften der Träger besetzt sind.

## 4. Das Projekt (zwei Teilprojekte) in Zahlen

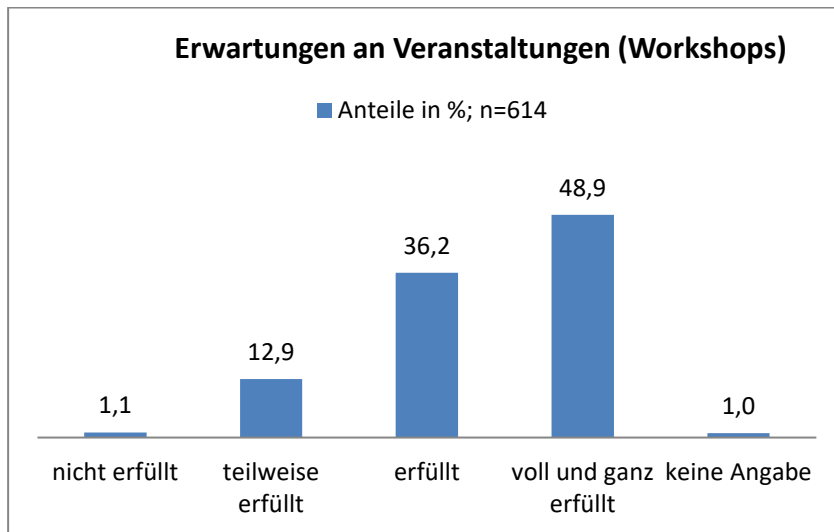
- 63 Träger aus elf gliedkirchlichen Diakonischen Werken und in Teilen noch AWO, Caritas, Kommunen, etc.
- 361 Teilnehmer\*innen
- 279 Fachkräfte
- 82 Führungskräfte
- 193 Supervisionen
- 58 Workshops und Coachings
- 774 Veranstaltungsteilnehmer\*innen (ohne die Teilnehmer\*innen der Supervisionen)
- 24 Tagungs- und Durchführungsstandorte (von Aachen – Cottbus und Kiel – Freiburg)
- 22 Workshop-Dokumentationen
- 10 Steuerungsgruppensitzungen, 1 Gesamtsteuerungssitzung und 1 Abschlussveranstaltung
- 14 Supervisor\*innen
- 36 Dozent\*innen
- 1072 ausgewertete Fragebögen (Erst- und Abschlussbefragung, Workshop-Evaluation, Befragung der Supervisand\*innen und Supervisor\*innen)

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## 5. Projektergebnisse

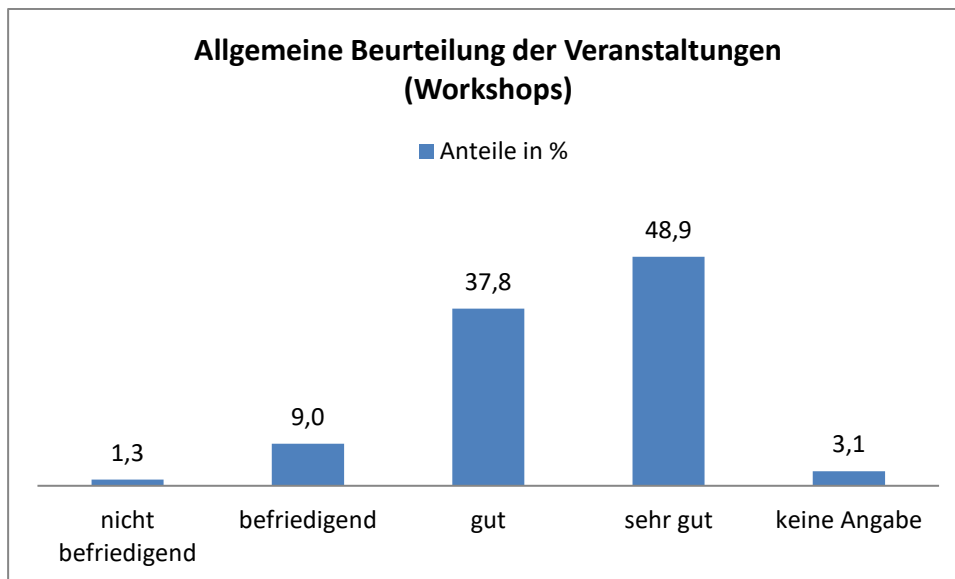
### 5.1 Zufriedenheit mit den Projektangeboten

Diagramm 1: Erwartungen an Veranstaltungen (Workshops)



Quelle: Befragung von Projektteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

Diagramm 2: Allgemeine Beurteilung der Veranstaltungen (Workshops)



Quelle: Befragung von Projektteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## 5.2 Weiterentwicklung der Interkulturellen Öffnung in projektteilnehmenden Organisationen

Folgende Eckpfeiler für eine Interkulturelle Öffnung von Einrichtungen und Diensten wurden als Items für die Befragung der Projektteilnehmer\*innen ermittelt und nach anhand ihrer inhaltlichen Nähe nach Struktur, Prozess und Ergebnis gegliedert:

4

### Struktur:

- Schriftliche Verankerung der Interkulturellen Öffnung in der Organisation (z.B. im Leitbild, in der Satzung, im Selbstverständnis, in Regelwerken, in Konzepten)
- Neutrale Gestaltung der Räume, sodass sich Menschen unterschiedlicher Kulturen wohlfühlen
- Für alle verständliche Gestaltung der Informationsmaterialien und Beschilderung (Flyer, Broschüren, Wegweiser, Schilder etc.)
- Bei Bedarf ist das Führen der Kommunikation mit den Klienten\*innen in ihrer Muttersprache (z. B. mithilfe eines Dolmetscher\*innenpools) möglich.
- Bilden einer Gruppe, die intern für den Prozess der Interkulturellen Öffnung verantwortlich und mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet ist
- Einführen des Anonymisierten Bewerbungsverfahrens
- Berücksichtigung von Migranten\*innen auf allen Organisationsebenen (Fachkraft, Führungskraft, ehrenamtlich Engagierte)
- Herstellen eines regelmäßigen Austausches zur Fragen der Interkulturellen Öffnung mit Migrant\*innenorganisationen und/ oder interkulturellen Netzwerken

### Prozess:

- Beachtung des Ansatzes der Interkulturellen Öffnung bei allen betriebsrelevanten Entscheidungen und konzeptionellen Überlegungen
- Transparente Kommunikation des Standes der Interkulturellen Öffnung nach innen und außen
- Bereitstellen von Haushaltsmitteln für die Interkulturelle Arbeit
- Einbeziehen von Migranten\*innen in die Planung und Umsetzung von Angeboten und Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse (z. B. Feiertage, Verpflegung)
- Beteiligung des/der Ansprechpartner/s für Interkulturelle Öffnung bei wichtigen Entwicklungen (Personalplanung, Öffentlichkeitsarbeit, Planung und Umsetzung der Angebotsstruktur)
- Interkulturelle Schulung der Mitarbeiter\*innen
- Transparente Festlegung der Zuständigkeit für die Zusammenarbeit mit den Migranten\*innenorganisationen und den interkulturellen Netzwerken.

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

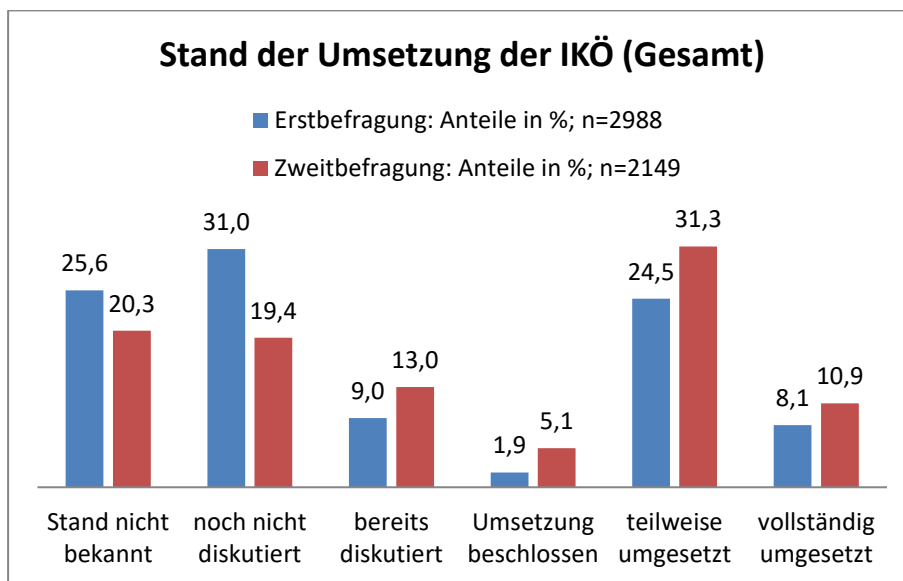
Ergebnis:

- Erstellen von geeigneten Instrumenten, um die jeweils aktuelle Organisationskultur (Zwischenmenschlicher Umgang) zu dokumentieren.
- Erstellen von geeigneten Instrumenten, um die Zufriedenheit der Klienten\*innen mit Migrationsgeschichte mit der Beratung/Betreuung regelmäßig zu erheben.
- Erstellen von geeigneten Instrumenten, um den Stand der interkulturellen Öffnung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden damit regelmäßig zu erheben.
- Erstellen von geeigneten Instrumenten, um die Zufriedenheit der Kooperationspartner mit der Zusammenarbeit regelmäßig zu erheben.

5

**Vergleich zwischen Erstbefragung der Projektteilnehmer\*innen (Befragungszeitraum: Mai 2017) und Zweitbefragung der Projektteilnehmer\*innen (Befragungszeitraum: Juli – August 2019) zum Stand der Interkulturellen Öffnung (IKÖ)**

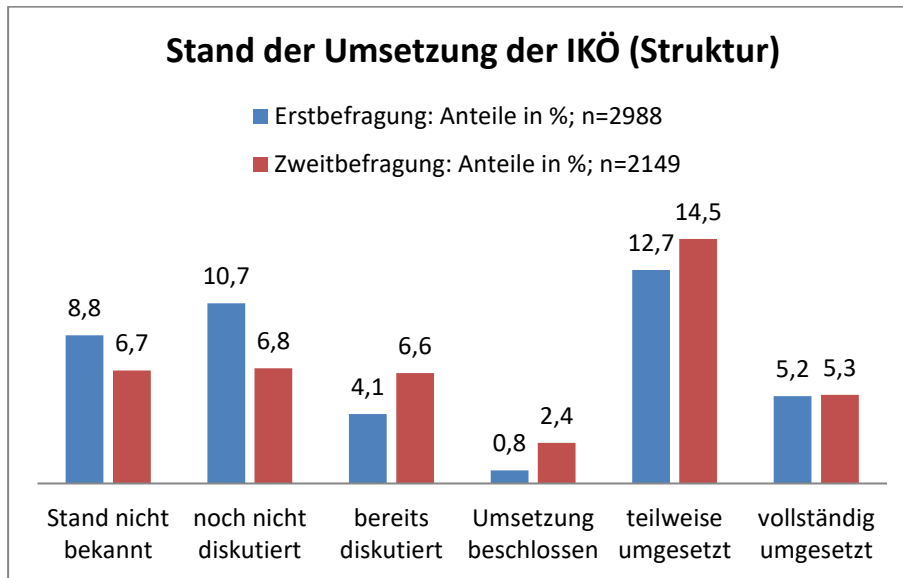
Diagramm 3: Stand der Umsetzung der IKÖ (Gesamt)



Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen, eigene Berechnung

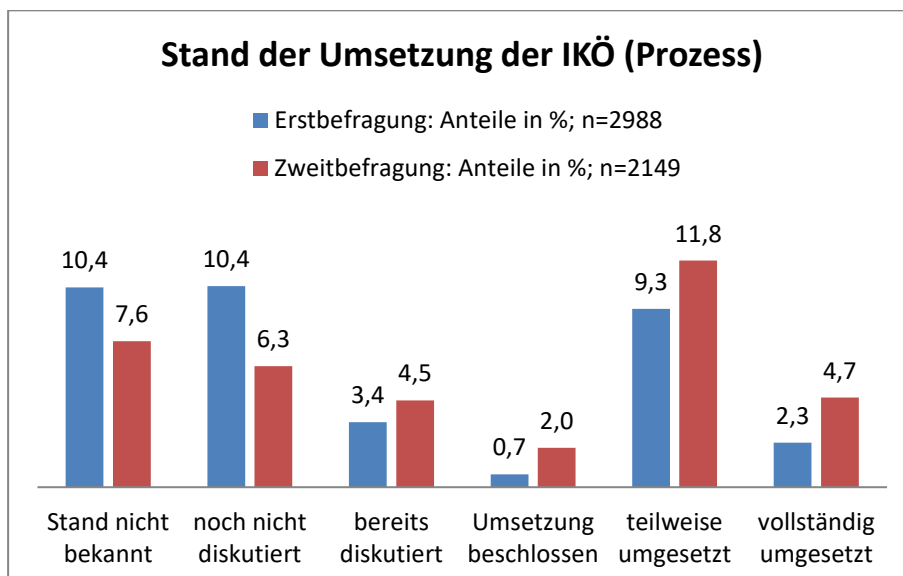
Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Diagramm 4: Stand der Umsetzung der IKÖ (Struktur)



Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen, eigene Berechnung

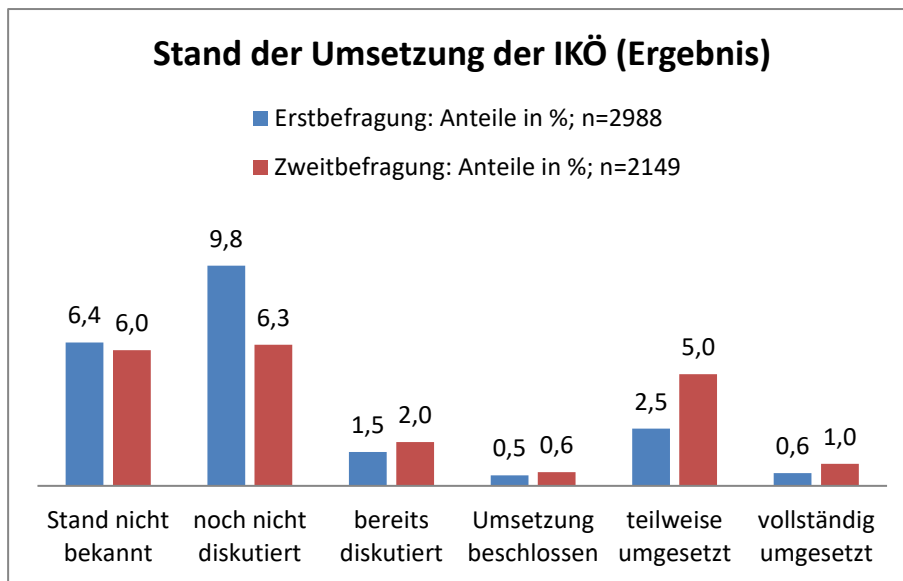
Diagramm 5: Stand der Umsetzung der IKÖ (Prozess)



Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen, eigene Berechnung

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Diagramm 6: Stand der Umsetzung der IKÖ (Ergebnis)

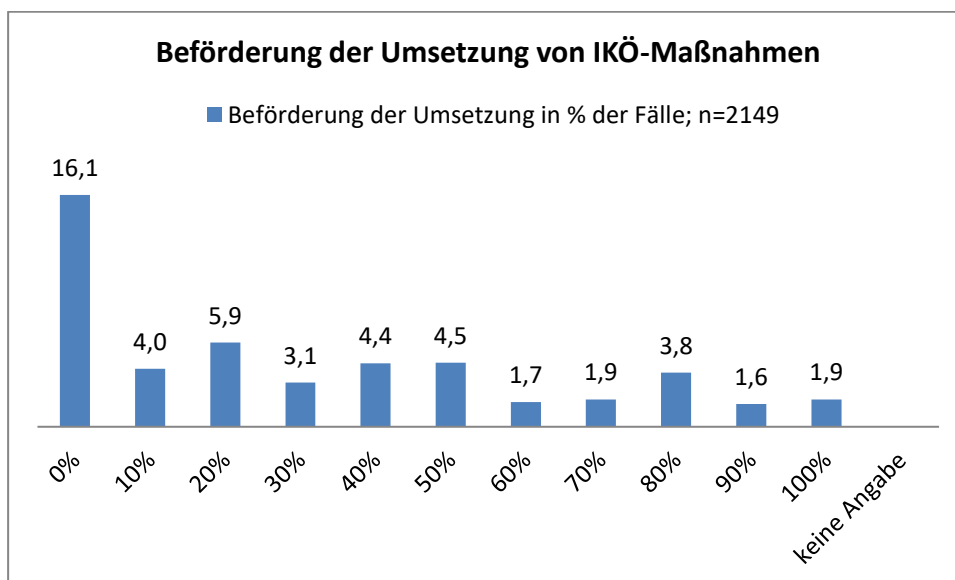


Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen, eigene Berechnung

### 5.3 Wirksamkeit der Projektangebote

#### 5.3.1 Umsetzung von Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung

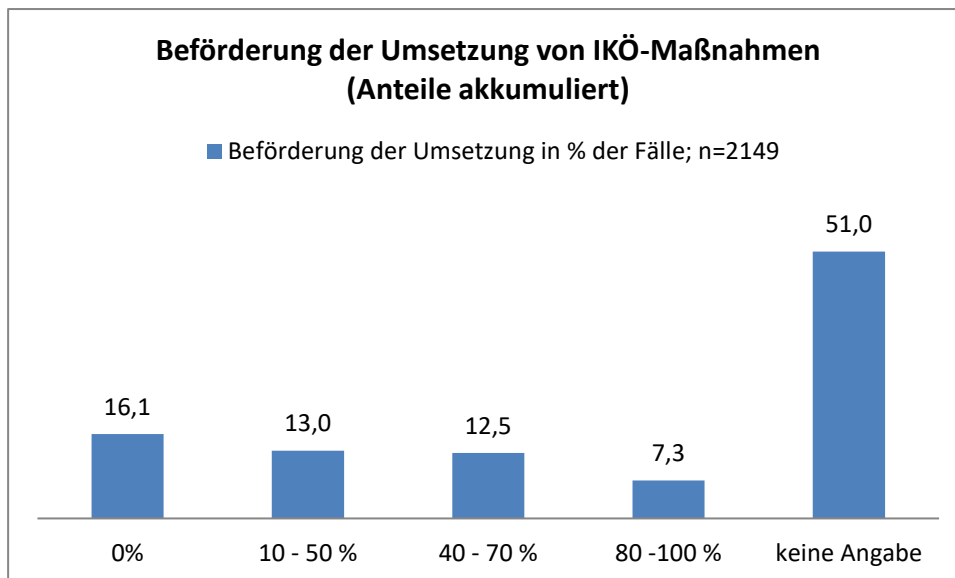
Diagramm 7: Beförderung der Umsetzung von IKÖ-Maßnahmen



Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen, eigene Berechnung

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

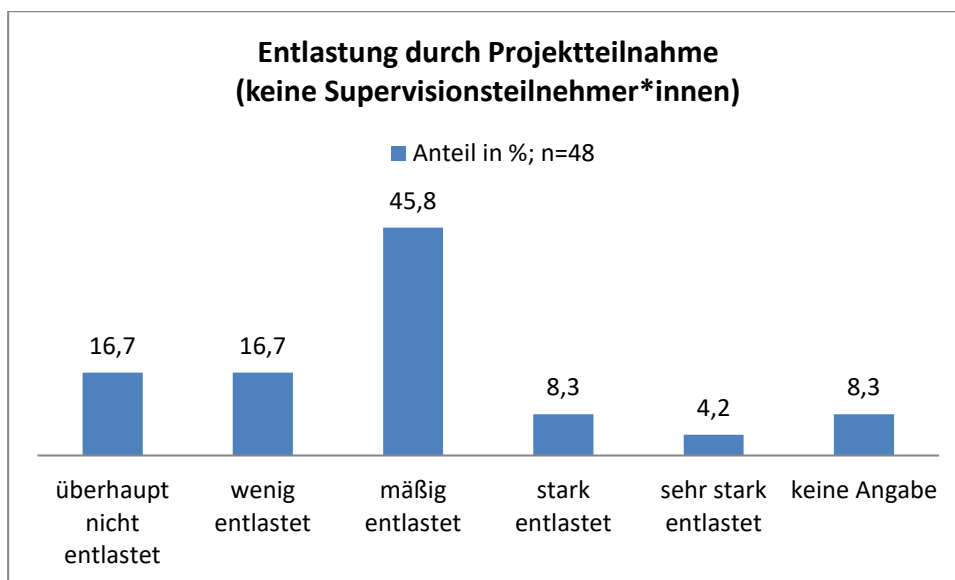
Diagramm 8: Beförderung der Umsetzung von IKÖ-Maßnahmen (Anteile akkumuliert)



Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen, eigene Berechnung

### 5.3.2 Entlastung durch Projektteilnahme

Diagramm 9: Entlastung durch Projektteilnahme (keine Supervisionsteilnehmer\*innen)

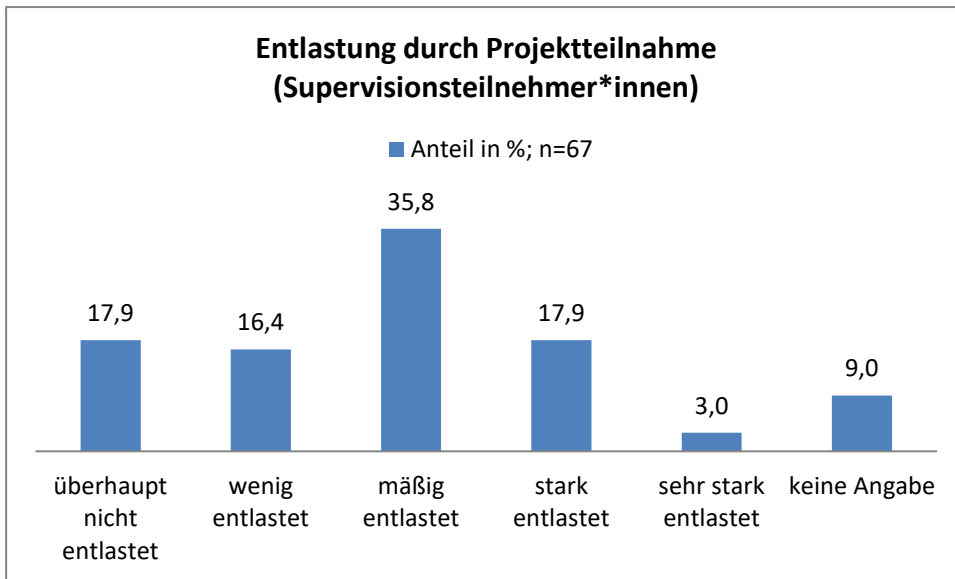


Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



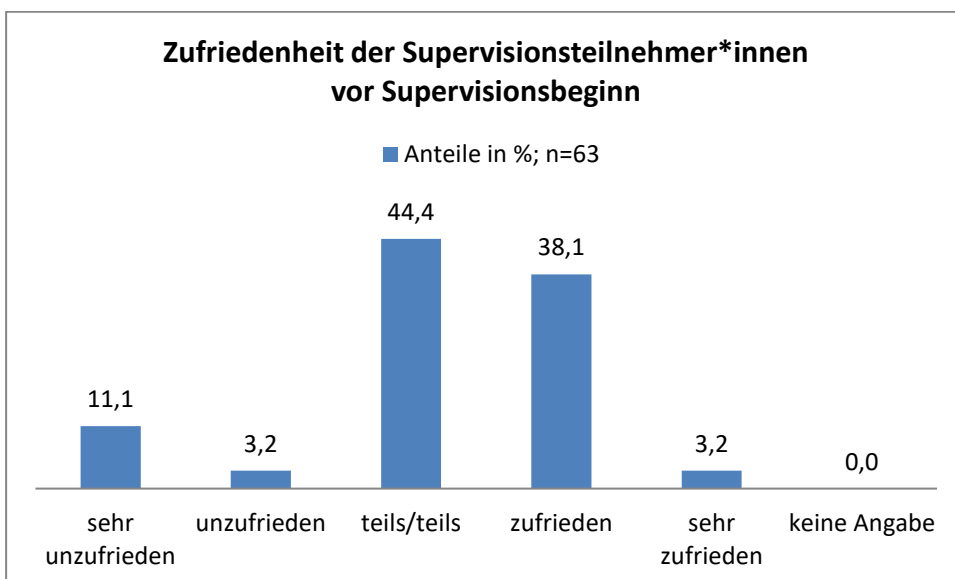
Diagramm 10: Entlastung durch Projektteilnahme (Supervisionsteilnehmer\*innen)



Quelle: Befragung der Projektteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

### 5.3.3 Entlastung durch Supervisionsangebote

Diagramm 11: Zufriedenheit der Teilnehmer\*innen vor Supervisionsbeginn

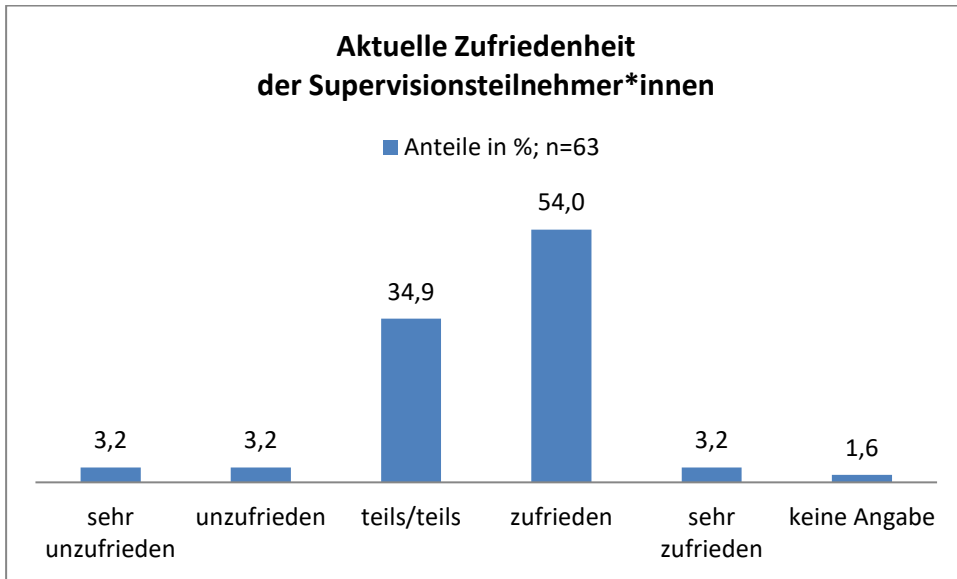


Quelle: Befragung der Supervisionsteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

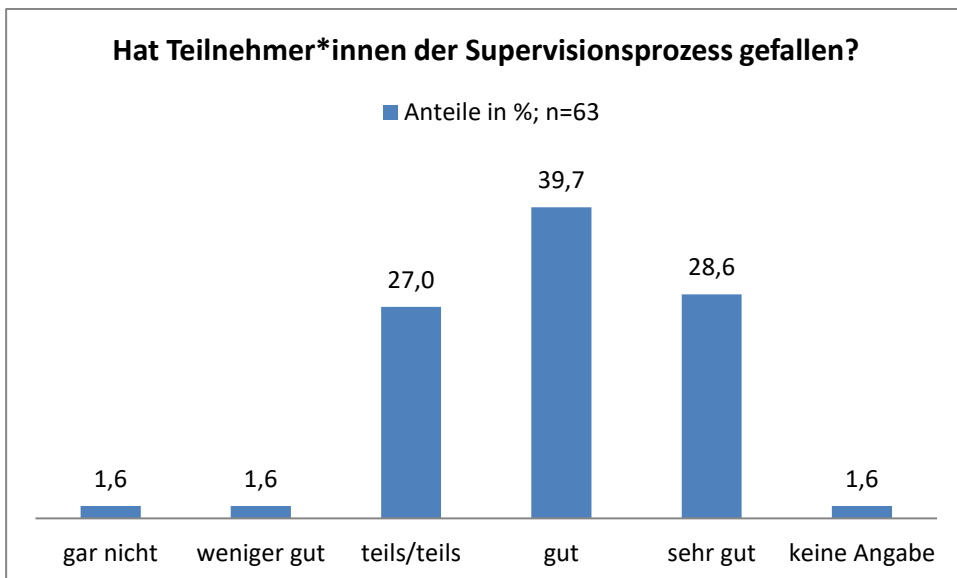
Diagramm 12: Zufriedenheit der Supervisionsteilnehmer\*innen zum Befragungszeitpunkt

10



Quelle: Befragung der Supervisionsteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

Diagramm 13: Wirksamkeit der Supervision: Hat Teilnehmer\*innen der Supervisionsprozess gefallen?

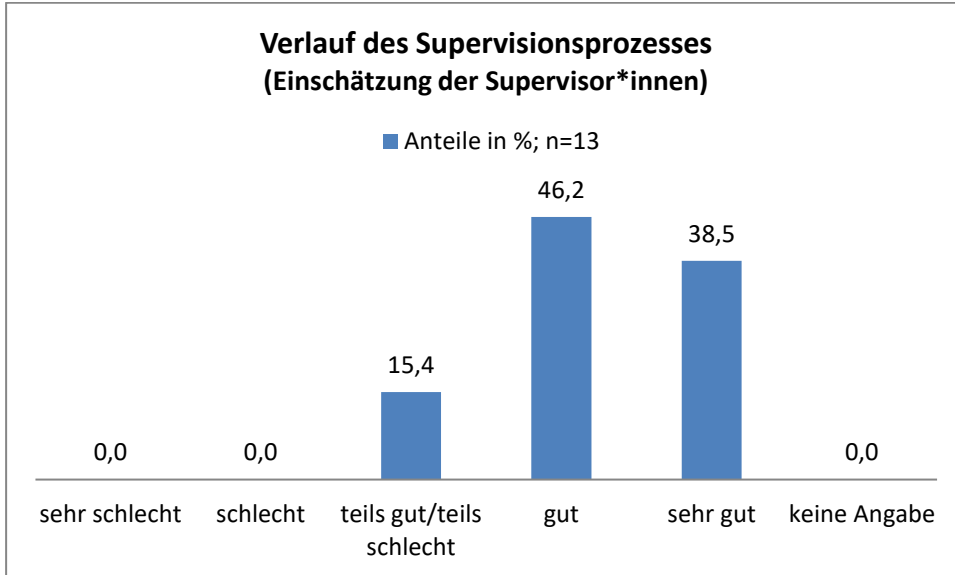


Quelle: Befragung der Supervisionsteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

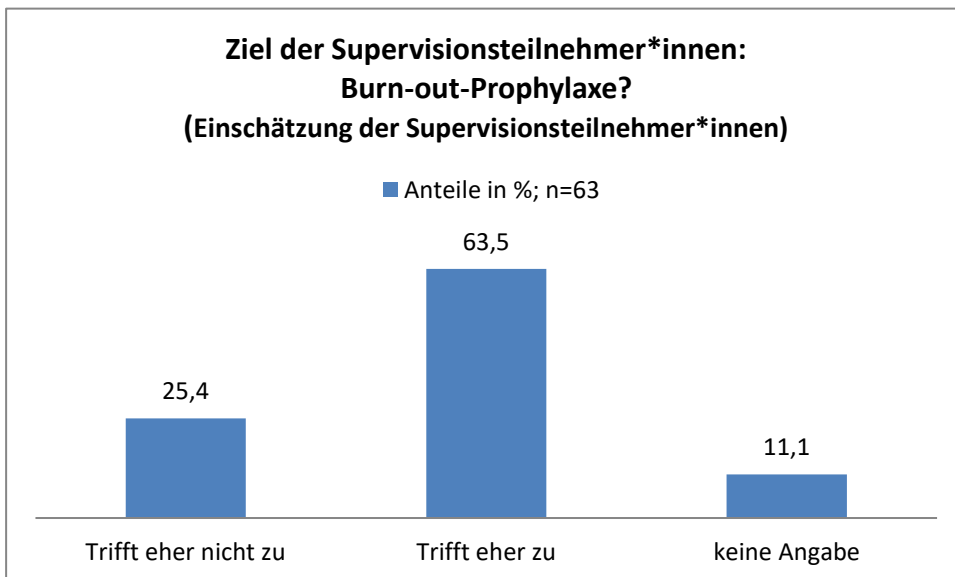
Diagramm 14: Verlauf des Supervisionsprozesses (Einschätzung der Supervisor\*innen)

11



Quelle: Befragung der Supervisor\*innen; eigene Berechnung

Diagramm 15: Ziel der Supervisionsteilnehmer\*innen: Burn-out-Prophylaxe?

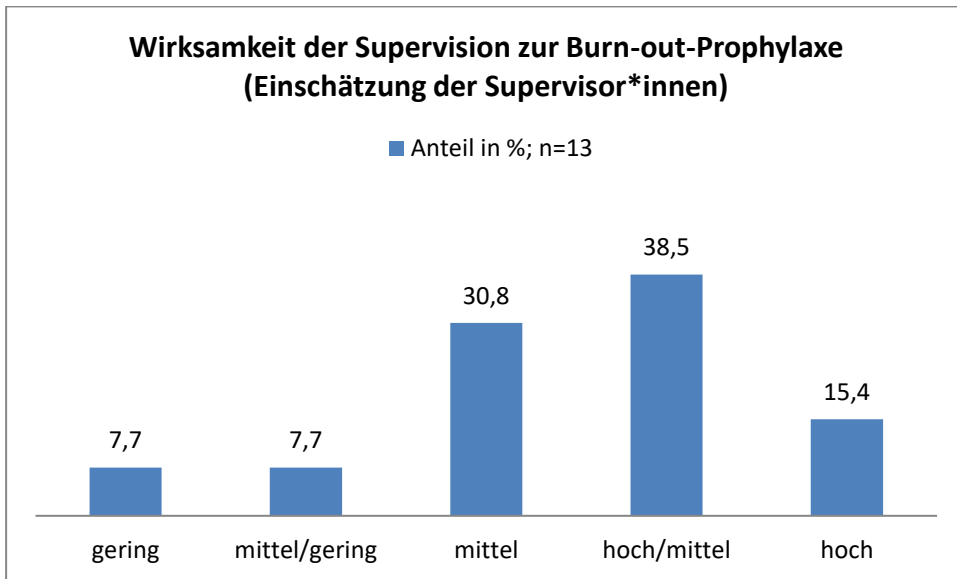


Quelle: Befragung der Supervisionsteilnehmer\*innen; eigene Berechnungen

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Diagramm 16: Wirksamkeit der Supervision zur Burn-out-Prophylaxe (Einschätzung der Supervisor\*innen)

12



Quelle: Befragung der Supervisor\*innen; eigene Berechnungen

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

**Gesamtübersicht der Veranstaltungen der  
2 Teilprojekte „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe  
in einer Diakonie der Vielfalt“**

13

Datum	Durchführungsstandorte	Veranstaltung	Beteiligte / Zielgruppe
März – April 2017	4 Standorte: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt (Main), Karlsruhe	1.Regionale Steuerungssitzungen	Vertreter*innen der Landesverbände Projektteilnehmer*innen
Mai – Juni 2017	9 Standorte (Dortmund, Hagen, Regensburg, Lübeck, Halle, Schwerin, Köln, Freiburg, Frankfurt (Main))	Auftaktveranstaltungen – Projektvorstellung und Einführung in die Interkulturelle Orientierung und Öffnung	Fach- und Führungskräfte
April 2017- August 2019	17 Standorte	Supervisionen (alle 2 Monate á 1 ½ -3 Stunden)	Fachkräfte
01.08.2017	Frankfurt (Main)	Basisqualifizierung: Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung	Führungskräfte
04.09.2017	Köln	Basisqualifizierung: Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung	Führungskräfte
12.09.2017	Ulm	Basisqualifizierung: Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung	Führungskräfte
14.09.2017	Halle (Saale)	Basisqualifizierung: Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung	Führungskräfte
Oktober – November 2017	9 Standorte (Dortmund, Hagen, Regensburg, Lübeck, Halle, Schwerin, Köln, Freiburg, Frankfurt (Main))	Rassistische Diskriminierung und Rassismus	Fach- und Führungskräfte
August 2017 – Juni 2019	Standorte der beteiligten Träger	Telefonische Beratung der Dozentinnen zur Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung der Projektideen (auf Nachfrage)	Führungskräfte

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Oktober – November 2017	3 Standorte: Frankfurt (Main), Hamburg, Berlin	2. Regionale Steuerungsgruppensitzung	Landesreferent*innen, einige Projektteilnehmer*innen, Dozent*innen, Projektmitarbeiterinnen
17.01.2018	Hannover	Gesamtsteuerungssitzung	Landesreferent*innen, einige Projektteilnehmer*innen, Referent*innen Diakonie Deutschland, Dozent*innen, Projektmitarbeiter*innen
01.-02.02.2018	Frankfurt (Main)	IKÖ und Diversity I + Gesundheitsmanagement I (Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung)	Führungskräfte
08.-09.02.2018	Schwerin	IKÖ und Diversity I + Gesundheitsmanagement I (Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung)	Führungskräfte
15.-16.02.2018	Köln	IKÖ und Diversity I + Gesundheitsmanagement I (Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung)	Führungskräfte
April – Mai 2018	9 Standorte (Dortmund, Hagen, Regensburg, Lübeck, Halle, Schwerin, Köln, Freiburg, Frankfurt (Main))	Rechtsextremismus und Rechtspopulismus	Fach- und Führungskräfte
11.-12.09.2018	Frankfurt (Main)	IKÖ und Diversity II + Gesundheitsmanagement II (Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung)	Führungskräfte
11.-12.10.2018	Köln	IKÖ und Diversity II + Gesundheitsmanagement II (Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung)	Führungskräfte
11.- 12.10.2018	Halle (Saale)	IKÖ und Diversity II + Gesundheitsmanagement II	Führungskräfte

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

		(Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung)	
Oktober/ November 2018	2 Standorte: Düsseldorf und Berlin	3. Regionale Steuerungsgruppensitzungen	Landesreferent*innen, einige Projektteilnehmer*innen, Projektmitarbeiter*innen
12.12.2018	Lörrach bei Freiburg	Grenzen setzen lernen für eine gute Lebensbalance	Fachkräfte
14.02.2019	Dortmund	Zusammenarbeit mit Dolmetscher*innen in der Beratung	Fachkräfte (offen auch für interessierte Führungskräfte)
18.-19.02.2019	Potsdam	Antimuslimischer Rassismus und Rechtspopulismus – Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten	Fach- und Führungskräfte
21.-22.02.2019	Leipzig	Soziale Arbeit mit Zuwander*innen – Möglichkeiten und Grenzen professionellen Handelns	Fachkräfte
26.02.- 28.05.2019	Halle (Saale)	Coaching zur Implementierung von Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung in der Diakonie  Mitteldeutschland	Führungskräfte
04.-05.03.2019	Frankfurt (Main)	Soziale Arbeit mit Zuwander*innen – Möglichkeiten und Grenzen professionellen Handelns	Fachkräfte
14.-15.03.2019	Schwerin	Verstetigungs-Workshop	Führungskräfte
19.-20.03.2019	Köln	Verstetigungs-Workshop	Führungskräfte
22.05.2019	Cottbus	Argumentationstraining gegen Rechtsextremismus und Rechtspopulismus	Fach- und Führungskräfte
07.06.2019	Cottbus	Zusammenarbeit mit Dolmetscher*innen in der Beratung	Fachkräfte (offen auch für interessierte Führungskräfte)

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

17.-18.06.2019	Kirchzarten bei Freiburg	Verstetigungs-Workshop	Führungskräfte
24.-25.06.2019	Köln	Soziale Arbeit mit Zuwander*innen – Möglichkeiten und Grenzen professionellen Handelns	Fachkräfte
27.05.2019	Dortmund	Beratung Sprachmittlung / Dolmetschen	Führungskräfte Dortmund und Hagen
21.06.2019	Cottbus	Argumentationstraining gegen Rechtsextremismus und Rechtspopulismus	Fach- und Führungskräfte
26.06.2019	Gera	Soziale Arbeit mit Zuwander*innen – Möglichkeiten und Grenzen professionellen Handelns	Fach- und Führungskräfte der Diako Thüringen
27.-28.06.2019	Erfurt	Soziale Arbeit mit Zuwander*innen – Möglichkeiten und Grenzen professionellen Handelns	Fachkräfte
22.07.2019	Frankfurt (Main)	In-house-Workshop: Zusammenarbeit mit Dolmetscher*innen in der Beratung	Fachkräfte (offen auch für interessierte Führungskräfte)
01.08.2019	Berlin	Coaching zur Implementierung von Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung im Diakonischen Werk Niederlausitz	Führungskräfte
20.08.2019	Hagen	In-house-Workshop: Antimuslimischer Rassismus – Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten	Fach- und Führungskräfte
21.08.2019	Schwerin	Workshop: Interkulturelle Öffnung – Herausforderungen und Chancen im Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern	Führungskräfte
05.09.2019	Speyer	Argumentationstraining gegen Rechtsextremismus und Rechtspopulismus	Fach- und Führungskräfte
10.09.2019	Roth-Schwabach	In-house-Workshop: Antimuslimischer Rassismus – Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten	Fach- und Führungskräfte
17.09.2019	Berlin	Vorbereitungstreffen	Führungs- und Fachkräfte

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



18.09.2019	Berlin	Diakonie divers denken – vom Warum zum Wie? LessonsLearned – Erfahrungssicherung	Alle im Projekt assoziierten Personen und Interessierte
------------	--------	--	---

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung – Führungsaufgabe in einer Diakonie der Vielfalt“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind<sup>+</sup>“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.