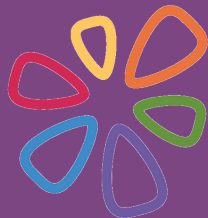




Co-funded by
the European Union



INCLUDATE

Educating for Inclusion

Allgemeine Zusammenfassung und Bewertung von fünf lokalen Aktionsplänen





1. EINLEITUNG

Dieser Bericht fasst fünf lokale Aktionspläne zusammen und stellt Bewertungsergebnisse zu ihnen vor. Diese lokalen Aktionspläne (im Folgenden auch als LAPs oder Strategien bezeichnet) wurden im Rahmen der strategischen Erasmus+-Partnerschaft „INCLUDATE - Educating for Inclusion“ [2021-1-DE02-KA220-ADU000035355] erstellt.

Lokale Aktionspläne sind verschriftlichte Strategien für inklusivere Gemeinden, die auf der Grundlage erhobener Bedürfnisse und Probleme von Menschen mit Migrationserfahrung erstellt wurden. Einer dieser Pläne wurde von einer Stadtverwaltung (Gdynia) geleitet, vier weitere von lokalen Nichtregierungsorganisationen (NROs) und Migrantenorganisationen (Kopenhagen, Palermo, Budapest und Berlin). Die Erarbeitung und Umsetzung von fünf lokalen Strategien und Aktionsplänen, die mit den Bedürfnissen der Einwohner, Migrantenorganisationen und Verwaltungen vereinbar sind, waren eines der wichtigsten Ergebnisse des INCLUDATE-Projekts und das wichtigste im dritten der fünf Arbeitspakete, oder Projektzyklen, von denen jeder zu spezifischen Projektergebnissen geführt hat. Das von MOPS Gdynia mit Unterstützung des Berliner Polnischen Sozialrats e. V. koordinierte Arbeitspaket 3 konzentrierte sich auf die Strategiefindung und umfasste Aktivitäten wie Methodenforschung und die Suche nach bewährten Praktiken sowie auf den Austausch und eine Schulung zur Strategiefindung und -umsetzung. Gleichzeitig berücksichtigten die lokalen Strategien alle Methoden und Bedürfnisse, die während des zweiten Arbeitspakets erlernt wurden. Dazu gehörte z.B. Community Mapping und Reporting oder "Conversation of Change"-Events, die von den Projektpartnern vor Ort organisiert und durchgeführt wurden. Ziel dieser Veranstaltungen war es, die Lernergebnisse der Schulung umzusetzen, aber auch allen Partnern praktische Unterstützung beim Erstellen eines ersten Entwurfs für ein strategisches Dokument zu geben, damit sie dieses in Zukunft als Verhandlungsgrundlage ihren lokalen Partnern präsentieren können.

Der vorliegende Bericht ergibt sich direkt aus den Annahmen des Antragsformulars des INCLUDATE-Projekts (vgl.: Antrag, Projektergebnisse Details 2, S. 68). Danach werden die fünf Strategien von einer allgemeinen Zusammenfassung und Bewertung begleitet, welche den Gesamtprozess der Ausarbeitung der Strategien, Lernergebnisse und die Übertragbarkeit der Praxis darlegt. Dafür war der Projektleader MOPS (Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Gdyni – Städtisches Zentrum für soziale Wohlfahrt in Gdynia) für die Koordination der Analyse und Bewertung der Prozesse der Strategieerarbeitung verantwortlich. Der Bericht legt zusätzlich zur allgemeinen Zusammenfassung und Bewertung der Strategien also auch das Ergebnis dieser Analyse dar.

Eine nachträgliche Bewertung wird allgemein nach Abschluss eines bestimmten Programms, Projekts oder einer Aktivität durchgeführt. In diesem Sinne sind der Gegenstand der Bewertung fünf lokale Aktionspläne, die die Endprodukte des 3. Arbeitspakets des INCLUDATE-Projekts darstellen. Der Zweck der Evaluierung besteht daher darin, die Effektivität und Effizienz des Prozesses zu bewerten, wobei die Umsetzung von Aktivitäten in Bezug auf die festgelegten Ziele beurteilt wird. Für die Bewertung wurde die sogenannte methodische Triangulation angewandt, die den Einsatz verschiedener, sich gegenseitig ergänzender und überprüfender Forschungsmethoden und -techniken (es wurden qualitative Methoden wie Desk Research und Gruppeninterviews verwendet) vorsieht. Außerdem erfolgte eine Triangulation der verwendeten Informationsquellen, d. h. die Vervielfältigung und Diversifizierung von Informationsquellen innerhalb derselben Methoden (die Analyse der Sekundärforschung umfasste insbesondere fünf LAPs und die für das Arbeitspaket 3 entwickelten Vorlagen; Während der Schulungen wurden Gruppeninterviews mit verschiedenen Vertretern der am Projekt beteiligten Partnerorganisationen geführt).

Dieser Bericht wurde vom städtischen Zentrum für soziale Wohlfahrt (MOPS) in Gdynia erstellt.



2. ALLGEMEINE ZUSAMMENFASSUNG DER FÜNF LOKALEN AKTIONSPLÄNE

Dieser Abschnitt enthält Zusammenfassungen von fünf lokalen Aktionsplänen, die im Rahmen des Arbeitspakets 3 des INCLUDATE-Projekts von den fünf Partnerorganisationen entwickelt wurden, nämlich Crossing Borders, Konkav, MOPS, Per Esempio und der Polnische Sozialrat. Jede Zusammenfassung beginnt mit einer Präsentation der Hauptziele des LAP, des Kontexts, in dem dieser vorbereitet wurde, und dessen Inhalt.



„STÄDTISCHE NATUR IN KOPENHAGEN: UNGENUTZTES POTENZIAL FÜR DIE INKLUSION VON ZUWANDERERN UND MINDERHEITEN“

CROSSING BORDERS, KOPENHAGEN (DÄNEMARK)

Der Aktionsplan stellt eine Strategie zur Nutzung der städtischen Natur Kopenhagens als Vermittler für die Integration von Zuwanderern und Angehörigen von Minderheiten vor. Der in vier Kapitel unterteilte Plan basiert auf den Erkenntnissen des Includate-Projekts und nutzt die Vorreiterrolle Kopenhagens als weltweit führendes Zentrum in den Bereichen Nachhaltigkeit und grüne Initiativen als Plattform für die Integration von Umweltaspekten in die Bemühungen um soziale Integration. Die Einleitung des Plans enthält nicht nur eine umfassende demografische Analyse der Zuwanderung, sondern auch eine Analyse der Rolle der städtischen Natur, ihrer Auswirkungen auf und ihres

Potenzials für Zuwanderern und Minderheiten in Kopenhagen. Diese Ausführungen stehen im Einklang mit den Annahmen einer langfristigen Stadtpolitik. Der Hauptschwerpunkt auf das Anlegen und Erhalten von Grünflächen ist in der Stadtplanung Kopenhagens zu erkennen, beispielsweise im „Fünf-Finger-Plan“, einem strategischen Stadtentwicklungsplan, der in den 1940er Jahren eingeführt wurde, aber auch in anderen bereits umgesetzten Beschlüssen und strategischen Rahmenwerken, die ebenfalls in der Einleitung vorgestellt werden.

Das erste Kapitel, die Bedarfsanalyse, befasst sich mit den vielfältigen Bedürfnissen, Herausforderungen und strukturellen Hindernissen, mit denen sowohl Neuankömmlinge (insbesondere Zuwanderer) als auch Angehörige von Minderheiten (Zuwanderer der zweiten Generation und Minderheiten aus EU-Drittstaaten) in ihrem Streben nach sozialer Eingliederung und Integration in Kopenhagen bzw. Dänemark konfrontiert sind. Der letzte Abschnitt enthält eine eingehende Analyse der Frage, wie die städtische Natur Kopenhagens die Bedürfnisse der genannten Gruppen erfüllen und berücksichtigen kann.

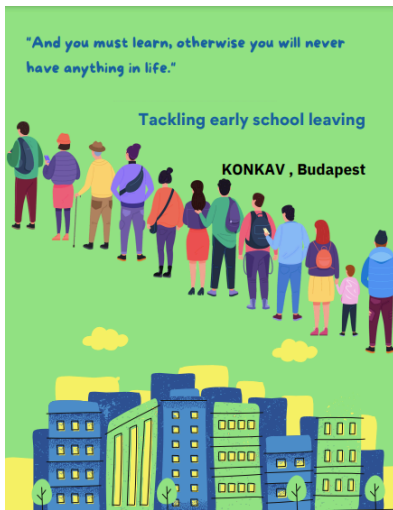
In einem zweiten Kapitel wird die Strategie durch drei Ziele definiert, für die 12 Schritte festgelegt wurden, die darauf abzielen, den Bedürfnissen von Zuwanderern und Angehörigen von Minderheiten in Kopenhagen Rechnung zu tragen und gleichzeitig die städtische Natur als Schauplatz für Inklusion und Integration zu nutzen. Sie betreffen die Sensibilisierung für naturbezogene Initiativen in Kopenhagen und wie man diese inklusiver gestalten bzw. neu entwickeln kann. Jedes Ziel umfasst sowohl eine Beschreibung des Zwecks und der Art und Weise, wie die Bedürfnisse der beiden Zielgruppen in Kopenhagen dabei berücksichtigt werden sollen. Die Umsetzung des Plans, die in einem dritten Kapitel detailliert beschrieben wird, umfasst 13 wichtige Schritte und Überlegungen, darunter Kosten- und Risikobewertungen, potenzielle Kooperationen, die Einbindung von Akteuren und Netzwerken, das Sammeln von Ressourcen und die Mittelbeschaffung sowie die Öffentlichkeitsarbeit und eine Bewertung. Die Umsetzung der ersten drei Ziele wurde für einen Zeitraum von mindestens vier Jahren geplant, wobei gleichzeitig ihre langfristigen bzw. nachhaltigen Auswirkungen unterstrichen wurden. Der Plan stellt einen ganzheitlichen Ansatz zur Förderung von Integration, Inklusion und Nachhaltigkeit in Kopenhagen dar und hebt im letzten Kapitel die positiven Eigenschaften der städtischen Natur als wertvolle Ressource für die Integration und das Wohlbefinden von Zuwanderern und Minderheiten hervor.

Die vollständige Fassung kann [HIER](#) heruntergeladen werden.



“VORZEITIGEN SCHULABBRUCH BEKÄMPFEN”

KONKAV, BUDAPEST (UNGARN)



Der Aktionsplan zielt darauf ab, die Schulabbrecherquote, vor allem in der Roma-Gemeinschaft, anzugehen, die ein bedeutendes soziales Problem im Bezirk Ferencváros in Budapest, Ungarn, darstellt. Der in drei Hauptkapitel unterteilte Aktionsplan ist das Ergebnis umfangreicher Recherchen und Erkenntnisse, die auf der Grundlage von Community Mapping und Reporting, einer Reihe von Interviews mit Pädagogen, Schüler*innen, Eltern, Sozialarbeiter*innen und Führungspersonen, sowie einer systematischen Sammlung bewährter Verfahren aus verschiedenen Quellen, darunter Bildungseinrichtungen, Organisationen und Regierungsbehörden, gewonnen wurden. Das übergeordnete Ziel des Plans besteht darin, durch die Einbindung und

Unterstützung der verschiedenen Interessengruppen einen Dialog zu initiieren, die Zusammenarbeit zu fördern und Partnerschaften zu kultivieren, die die notwendigen Ressourcen, Fachkenntnisse und Unterstützung bereitstellen, um die gesetzten Ziele zu erreichen und eine dauerhafte positive Wirkung zu erzielen.

In den ersten beiden Kapiteln wird versucht, das Problem des vorzeitigen Schulabbruchs zu definieren, indem die einschlägige Literatur gesichtet, die wichtigsten Indikatoren ermittelt und die Hauptfaktoren analysiert werden, die in den Bildungseinrichtungen zum Schulabbruch führen. Außerdem wird ein Überblick über die lokalen Einrichtungen und Organisationen gegeben, die als mögliche Akteure betrachtet werden können, wenn es um den Einfluss auf das hier skizzierte Problem geht. Um ein tieferes Verständnis für das Themas zu erlangen und die lokale Relevanz zu erforschen, werden in einem Abschnitt die Ergebnisse der Interviews mit lokalen Interessenvertretern und Fachleuten anhand von vier Kriterien vorgestellt: unterstützendes Umfeld (zuhause und in der Schule) Beziehung zwischen Schule und Elternhaus, schulisches Umfeld und Methoden. Anhand der Interviews konnten die Kernprobleme und Risikofaktoren im Zusammenhang mit dem Schulabbruch ermittelt werden. Die Ergebnisse werden am Ende des Abschnitts angeführt.

Um die Schulabbrecherquote zu senken und gezielte Maßnahmen zu ergreifen, skizziert und beschreibt der Aktionsplan im dritten Kapitel drei Schlüssellösungen. Dazu gehören z.B. Mentorenprogramme, Workshops für den Wiedereinstieg und eine Supervision für Lehrkräfte. Der Plan zeigt Wege zur Umsetzung der aufgezeigten Lösungen auf, wobei betont wird, dass einige davon sofort als eine Art Pilotprogramm auf lokaler Ebene unter Nutzung vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten und mit der Beteiligung oder Unterstützung lokaler Organisationen und der Stadtverwaltung gestartet werden könnten. Andere hingegen erfordern noch zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen, sowie eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Bürgerorganisationen und dem Bildungssystem, um als mögliche Maßnahme gegen die hohen Schulabbrecherquoten angewandt werden zu können.

Die vollständige Fassung kann [HIER](#) heruntergeladen werden.



SOCIAL SUPPORT PROGRAMME
FOR IMMIGRANTS RESIDING IN GDYNIA

FOR YEARS 2024-2026



„SOZIALES UNTERSTÜTZUNGSPROGRAMM FÜR ZUWANDERER MIT WOHNSTZITZ IN GDYNIA FÜR DIE JAHRE 2024–2026“

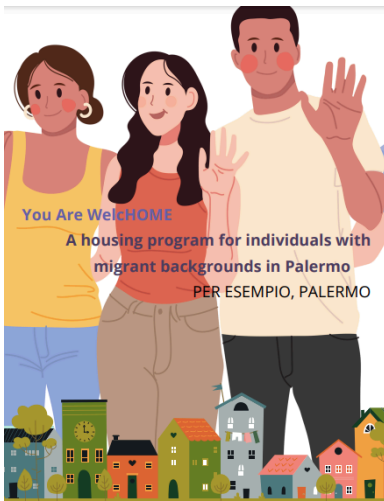
MOPS GDYNIA, GDYNIA (POLEN)

Der dreijährige Aktionsplan zielt darauf ab, die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit der Einwohner angesichts der Flüchtlingskrise und des erheblichen Zustroms von Zuwanderern nach Gdynia als Folge des Ukraine-Kriegs zu stärken. Der in drei Kapitel unterteilte Plan ist das Ergebnis der Arbeit einer multidisziplinären Gruppe, die sich aus Vertretern der wichtigsten städtischen Akteure zusammensetzt, die täglich mit der Unterstützung von Menschen mit Migrationshintergrund befasst sind. Die Schlussfolgerungen der Diagnose beruhen sowohl auf Sekundärforschung als auch auf Informationen, die von den Hauptakteuren bei strukturierten Treffen und in Experteninterviews bereitgestellt wurden. Sie spiegeln auch die Meinungen wider, die während der Workshops zum Community Mapping und Reporting unter ausschließlicher Beteiligung von Zuwanderern in Gdynia gesammelt wurden.

Das erste Kapitel, die Hintergrundanalyse, enthält sowohl Daten über das Ausmaß der Migration in Gdynia als auch über städtische Ressourcen und Institutionen, die sich der Unterstützung von Zuwanderern widmen, einschließlich der Einrichtungen, die in diesem Bereich zusammenarbeiten. Der Abschnitt endet mit einer detaillierten Auflistung der wichtigsten Barrieren und Herausforderungen, denen unterstützende Vereine und Organisationen bei der Hilfe für Einzelpersonen und Familien mit Migrationserfahrung begegnen. Die Beschreibung der diagnostizierten Hindernisse und Herausforderungen wurde nach thematischen Bereichen gegliedert: Verwaltung und Zusammenarbeit, formale und rechtliche Regelungen, Kommunikation, Beschäftigung, Wohnen, Bildung, Forschung und Analyse. Die aufgelisteten Hindernisse bildeten die Grundlage für die vorrangigen strategischen Ziele und die skizzierten Maßnahmen.

Das zweite, strategische Kapitel enthält drei Hauptziele und 16 zugewiesene Maßnahmen, die innerhalb des festgelegten Zeitfensters umgesetzt werden sollen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Verbesserung der Harmonisierung und Koordinierung städtischer Aktivitäten und Angebote, des Zugangs zu städtischen Dienstleistungen und Hilfs- bzw. Unterstützungsangeboten sowie des Wissens über die neuen Einwohner Gdynias und mit deren Migration verbundene Phänomene. Für jedes Ziel werden die erwarteten Ergebnisse der geplanten Aktivitäten angegeben. Im letzten Kapitel wird der Umsetzungsprozess, einschließlich der skizzierten Umsetzungsphasen, der Finanzierungsquellen, der zur Begleitung verwendeten Methoden und der wichtigsten beteiligten Akteure zur Umsetzung, detailliert beschrieben. Die Form und Idee des Aktionsplans ist noch offen für Veränderungen. Zum jetzigen Zeitpunkt handelt es sich vor allem um einen Vorschlag, wie in Zukunft die Planung von Aktivitäten zur sozialen Eingliederung von Menschen mit Migrationshintergrund im Rahmen der Kommunalpolitik verbessert werden kann.

Die vollständige Fassung kann [HIER](#) heruntergeladen werden.



**„DU BIST WILLKOMMEN.
EIN WOHNPROGRAMM FÜR MENSCHEN MIT
MIGRATIONSHINTERGRUND IN PALERMO“
PER ESEMPIO, PALERMO (ITALIEN)**

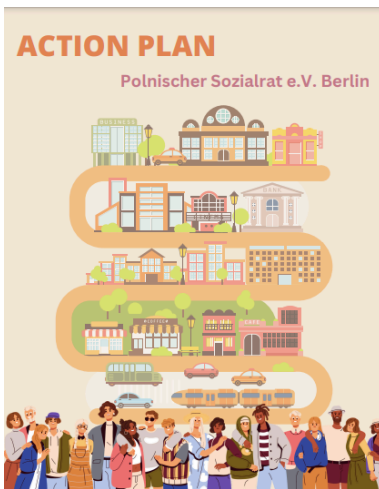
Der Entwurf eines zweijährigen Programms zielt darauf ab, Zuwanderern, die in Italien Opfer rassistischer Diskriminierung sind, einen gleichberechtigten Zugang zu Wohnraum zu gewährleisten. Der in drei Kapiteln unterteilte Aktionsplan ist das Ergebnis der gemeinsamen Bemühungen einer breit angelegten Koalition von Akteuren, die sich für die Unterstützung von Menschen mit Migrationserfahrung einsetzen. Die Ergebnisse basieren sowohl auf Sekundärforschung als auch auf Informationen, die von lokalen Akteuren während der Workshops zur Bestandsaufnahme und Berichterstattung, sowie

in speziellen Fokusgruppen gesammelt wurden.

Das erste Kapitel bietet eine umfassende demografische und kontextuelle Analyse der in Palermo lebenden Zuwanderern. Es beschreibt deren Bedürfnisse und bietet Einblicke in spezifischen Herausforderungen und vorherrschenden Bedürfnisse wie Zugang zu Wohnraum, zu öffentlichen Dienstleistungen, zum Arbeitsmarkt und zu Bildung. Die eingehende Bedarfsanalyse zeigt und beschreibt dringende Probleme angesichts des Mangels an geeignetem Wohnraum, die begrenzte Verfügbarkeit von Sozialwohnungen, überfüllte bzw. überbelegte Wohnräume und Diskriminierung, mit denen Menschen mit Migrationserfahrung auf dem Wohnungsmarkt konfrontiert sind. Rassismus und Fremdenfeindlichkeit, Diskriminierung, höhere Mietpreise, spekulierende Vermieter und Verweigerung zu vermieten aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit oder des rechtlichen Status der Bewerber, Obdachlosigkeit, Wohnungsnot, negative öffentliche Wahrnehmung und Stereotypen, diskriminierende Behandlung durch Vermieter, Nachbarn und andere soziale Gruppen – das alles trägt zur Ungleichheit auf dem Wohnungsmarkt in Palermo und in ganz Italien bei und beeinträchtigt den Zugang von Zuwanderern zu angemessenem und sicherem Wohnraum.

Um die oben genannten Bedürfnisse und Herausforderungen anzugehen, skizziert der Aktionsplan im zweiten, strategischen Kapitel drei Hauptziele und 15 spezifische Maßnahmen, die einen umfassenden Fahrplan für die Bewältigung der ermittelten wohnungsbezogenen Bedürfnisse und die Bekämpfung der rassistischer Diskriminierung von Zuwanderern in Italien darstellen. Die erwarteten Ergebnisse wurden für alle Ziele ermittelt und in zwei Hauptzielgruppen aufgeteilt, nämlich die Menschen mit Migrationshintergrund und die Stakeholder bzw. Interessengruppen (gemeinnützige Organisationen, lokale Einrichtungen und lokale Gruppen). Das letzte Kapitel beschreibt in sechs Phasen die Umsetzung des Aktionsplans, die zur Förderung von integrativen und humanitären Wohnpraktiken in Palermo und Italien beitragen sollen.

Die vollständige Fassung kann [HIER](#) heruntergeladen werden.



“AKTIONSPLAN”

POLNISCHER SOZIALRAT E.V. BERLIN (DEUTSCHLAND)

Der auf drei Jahre angelegte Aktionsplan verfolgt das Ziel der Integration von EU-Bürgern in die Berliner Zivilgesellschaft. Obwohl sich der Aktionsplan vor allem auf die osteuropäischen Gemeinschaften in Berlin aus Polen, Ungarn und Rumänien konzentriert, wird seine Umsetzung auch für Zuwanderer aus anderen Ländern und die deutsche Gesellschaft insgesamt von Nutzen sein. Der Aktionsplan gliedert sich in drei Hauptkapitel, wobei im vierten Kapitel die Bibliographie, in der das Ergebnis der synergetischen Zusammenarbeit dreier in Berlin ansässiger Vereinigungen von Osteuropäern: dem Polnischen Sozialrat, der Freien Ungarischen Botschaft und der rumänischen

Diasporaorganisation Civica Berlin, die ein informelles Netzwerk , „Ost-Allianz“, gebildet haben, zu finden ist. Der Plan wurde auf Grundlage des von Berlin geförderten Projekts „Interkulturelle Anlauf- und Beratungsstelle für Migrantinnen“ und des Projekts Includate entwickelt.

Der Plan wurde auf demokratische, partizipatorische und integrative Weise mit Hilfe von Community Mapping und Reporting, speziellen Workshops und Brainstormings entwickelt, die die notwendige theoretische Grundlage und den nötigen Input lieferten.

Im ersten Kapitel wurden Vorurteile gegenüber EU-Bürger*innen aus dem Osten Europas identifiziert und in zwei Hauptkategorien unterteilt: Struktur und Gesellschaft. Zu ersterem gehören unter anderem die deutsche Bürokratie, veraltete, unzureichende und überfordernde Verwaltungsabläufe, das Fehlen einer angemessenen Vertretung und von Einrichtungen, die sich auf den höheren Ebenen der europäischen Verwaltung für die Interessen osteuropäischer EU-Bürger*innen einsetzen. Außerdem beinhaltet die Kategorie das Fehlen von Räumlichkeiten, in denen sich diese Zielgruppe zu sozialen, gemeinschaftlichen oder auch kulturellen Zwecken treffen können. Wie bereits erwähnt, müssen einige dieser Probleme durch überfällige Reformen auf Bundesebene gelöst werden oder erfordern eine Zusammenarbeit auf Ebene der Union. Gleichzeitig wurden gesellschaftliche Hindernisse wie versteckte und beiläufige Diskriminierungen oder Rassismus, Vorurteile von Arbeitgebern und Vermietern, kulturelle Unterschiede oder eine erhebliche Diskrepanz zwischen der von der Regierung proklamierten „Willkommenskultur“ und den tatsächlichen Einstellungen der Einheimischen genannt.

Um ein kompetentes und zuverlässiges Netzwerk von EU-Bürgerinnen und Bürgern in Berlin aufzubauen, das in der Lage ist, schnell zu reagieren und fundierte Analysen in seinem jeweiligen Bereich zu liefern, was das Hauptziel des Plans ist, wurden im zweiten Kapitel Grundempfehlungen identifiziert. Diese wurden wiederum in drei Hauptziele unterteilt, für die 11 notwendige Aktionen festgelegt wurden. Diese konzentrieren sich auf das Schaffen eines Raums für den Dialog mit EU-Bürger*innen aus Osteuropa, die Beseitigung struktureller Hürden und die Stärkung des Einzelnen. Die Umsetzung des Aktionsplans ist, wie im letzten Kapitel dargelegt, bereits im Gange, wobei sein erstes greifbares Ergebnis sich in der Gründung der „Ostallianz“ manifestiert. Die Umsetzung des Plans setzt voraus, dass die informelle Gruppe durch EU-Bürger*innen aus anderen osteuropäischen Ländern erweitert wird und dass die verfügbaren Ressourcen und das Potenzial der Organisationen, die die Allianz bilden, genutzt werden, um gemeinsam Aktivitäten durchzuführen und zu organisieren, die die Interessen dieser Bürger*innen zum Ausdruck bringen und von Politik und Verwaltung in Berlin berücksichtigt werden.

Die vollständige Fassung kann [HIER](#) heruntergeladen werden.



3. GESAMTZUSAMMENHANG DER ERARBEITUNG VON FÜNF LOKALEN AKTIONSPLÄNEN

In diesem Abschnitt wird der Gesamtkontext, das dem Erstellen der fünf lokalen Aktionspläne zugrunde liegt, dargestellt. Dieser umfasst den partizipatorischen, sachlichen, zeitlichen, methodischen und nutzungsbezogenen Kontext. Der Abschnitt enthält außerdem eine Beschreibung der Ergebnisse der Aktionsforschung zur Analyse und Bewertung des Strategieentwicklungsprozesses, der im Rahmen des 3. Arbeitspakets des INCLUDATE-Projekts durchgeführt wurde.

PARTIZIPATORISCHER KONTEXT

Im Rahmen des INCLUDATE-Projekts wurden fünf lokale Strategien und Aktionspläne erstellt, darunter eine von der Stadtverwaltung Gdynia (Polen) und vier weitere von den NROs Crossing Borders aus Kopenhagen (Dänemark), Konkav aus Budapest (Ungarn), Per Esempio aus Palermo (Italien) und dem Polnischen Sozialrat aus Berlin (Deutschland). Die beiden verbleibenden Partnerorganisationen (CRN aus Berlin, Deutschland, und Alda aus Straßburg, Frankreich) waren gemäß den Projektvoraussetzungen nicht verpflichtet, diese Art von Plänen zu entwickeln. Die an dem Projekt beteiligten Organisationen sind sehr unterschiedlicher Natur. Es handelt sich um Einrichtungen mit unterschiedlichem formalem und rechtlichem Status (öffentliche Einrichtungen vs. Nichtregierungsorganisationen) oder aus unterschiedlichen (d. h. kulturellen, politischen oder wirtschaftlichen) Regionen der Europäischen Union. Durch die Berücksichtigung von früheren Erfahrungen der Projektpartner bei der Umsetzung strategischer Planungsprozesse durch die erste Vorlage (HIER MEHR DAZU), konnten Konvergenzen zwischen den Partnern identifiziert werden. Eine Gemeinsamkeit scheint folgende zu sein: Meistens gab es keine gesetzlichen Anforderungen, die die Partner zur Planung verpflichten, jedoch führten diese die Planung in der täglichen Praxis trotzdem durch. Das bedeutet einerseits, dass jeder Partner bereits Erfahrung in der Planungsarbeit hatte und die Anzahl der Pläne sowie die Themen, die mit den Plänen abgedeckt wurden, breit gefächert waren. Außerdem verfügten die meisten Partner trotz des Fehlens offizieller Regelungen (z. B. Gesetze oder Verordnungen) über informelle Standards und nutzten diese für den strategischen Planungsprozess und die erforderlichen Planungsdokumente. Darüber hinaus waren die meisten Partner in der Lage, bewährte Praktiken und Modelle zu identifizieren, die als Muster für den Planungsprozess dienen könnten, und fanden sie nützlich (vgl.: MEHR DAZU, p. 7-16). Alle Personen, die an der Entwicklung der Lokalen Aktionspläne beteiligt waren, können als erfahren in der Praxis der strategischen Planung und der Maßnahmen zur sozialen Eingliederung von Zuwanderern angesehen werden. In diesem Sinne war das oben Gesagte ein guter Ausgangspunkt für die Aufnahme der Arbeit im Rahmen von Arbeitspaket 3.

SACHLICHER KONTEXT

Im Allgemeinen konzentrieren sich alle fünf lokalen Strategien und Aktionspläne auf das Thema bzw. die Problematik der sozialen Eingliederung von Menschen mit Migrationshintergrund. Im Detail lassen sich Unterschiede sowohl bei der Definition der Zielgruppe als auch bei den Bereichen der geplanten strategischen Aktivitäten feststellen. Drei LAPs (MOPS Gdynia, Per Esempio, Crossing Borders) wurden für Bewohner mit Migrationserfahrung als allgemeine soziale Gruppe entwickelt, im Gegensatz zu den beiden anderen, deren Interventionsbereiche hauptsächlich spezifischen Zuwanderungsgruppen gewidmet waren (in Berlin lebende Bürger*innen, insbesondere aus Polen, Ungarn und Rumänien, im LAP des Polnischen Sozialrats, Romas im LAP von Konkav). Auch die Bereiche der geplanten strategischen Aktivitäten waren unterschiedlich (LAP „Crossing Borders“: Nutzung der Kopenhagener Stadtnatur als Vermittler für die Integration von Zuwanderern und Angehörigen von Minderheiten, LAP „Konkav“: Schulabbrecherquoten, LAP „MOPS“: Steigerung der Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit angesichts der Flüchtlingskrise, LAP „Per Esempio“: Wohnraumbedürfnisse von Zuwanderern, die rassistisch diskriminiert werden, LAP „Polnischer Sozialrat“: Integration von EU-Bürger*innen in die bestehenden Aktivitäten der Berliner Zivilgesellschaft). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die LAPs aus den Schlüsselaktivitäten der Projektpartner, ihren Erfahrungen und Projektergebnissen (wie z.B. Community Mapping und Reporting) und deshalb mit den Bedürfnissen Betroffener, ihrer Vereine oder der Stadtgemeinde übereinstimmen.

In diesem Zusammenhang ist es auch erwähnenswert, dass es auf der Grundlage des lokalen Verständnisses und der Praxis der Projektpartner eine gemeinsame Vereinbarung darüber gab, was eine Strategie ist und wozu sie dient. In diesem Sinne wurde eine Strategie als: langfristiger und übergreifender Plan oder Ansatz beschrieben, der die aktuelle Situation identifiziert und beschreibt, die Probleme oder Herausforderungen definiert, den gewünschten zukünftigen Zustand oder Wandel bestimmt, spezifische Ziele und Schritte oder eine Reihe von Zielen bzw. Aufgaben umreißt, die ergriffen werden müssen, um einen Wandel herbeizuführen, und beteiligten Akteuren (z. B. Interessenvertretern, politischen Entscheidungsträgern, Gemeindeverwaltungen) und den entsprechenden Plänen eine klare Handlungsrichtung vorgibt.



Als wesentliche Funktionen der Strategie wurden u. a. die folgenden Merkmale genannt: Richtungsvorgabe, Harmonisierung, Kontextbildung, pädagogisches Instrument (vgl.: MEHR DAZU, S. 3-4). Gleichzeitig definierten die Projektpartner die Beziehung zwischen verschiedenen Arten von Planungsdokumenten (Programme, Projekte, Aktionspläne usw.) und die Art und Weise, wie sie miteinander korrespondieren. Die Unterscheidung von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Arten von Planungsdokumenten war ein entscheidender Schritt, um ein gemeinsames Verständnis des Planungsprozesses und seiner Umsetzung zu entwickeln. Die wichtigste Erkenntnis aus dieser Analyse war, dass die Partner verschiedene Arten von Planungsdokumenten auf die gleiche Weise definieren, aber manchmal unterschiedliche Bezeichnungen verwenden. Kurz gesagt können diese Zusammenhänge mit einer umgekehrten Pyramide, deren Spitze nach unten zeigt, bzw. mit drei Säulen verglichen werden, die sich durch den Detaillierungsgrad und die Zweckmäßigkeit des Dokuments unterscheiden:

- Ebene 1 (von den Partnern als „Strategien“ oder „Programme“ bezeichnet) verweist auf ein übergeordnetes Dokument, das einen hochrangigen strategischen Handlungsrahmen beschreibt und nicht ins Detail geht, d. h. Themen bzw. Probleme auf der allgemeinsten Ebene, allgemeine Horizonte des Wandels und einen breiteren Kontext und langfristige Faktoren des Wandels ausführt.
- Ebene 2 („Programme“, „Aktionspläne“ oder „Projekte“) geht mehr ins Detail und bezieht sich auf einige wesentliche Aspekte der Strategie, die häufig ein Thema oder Problem abdecken und darauf ausgerichtet sind, ein bestimmtes Ergebnis innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens und mittels einer bestimmten Anzahl von Ressourcen zu erreichen.,
- Ebene 3 („Projekte“ oder „Aktionspläne“) bezieht sich auf die spezifischste Art der Planung und damit auf einzelne Themen, Zielgruppen, einen sehr detaillierten Fahrplan oder eine Reihe von Schritten, die spezifische, zu ergreifende Maßnahmen umreißen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (vgl.: MEHR DAZU, S. 5-6).

Nach dieser Typologie sind vier LAP (MOPS Gdynia, Polnischer Sozialrat, Per Eempio, Crossing Borders) durch eine zweite Ebene gekennzeichnet, der LAP von Konkav durch eine dritte

ZEITLICHER KONTEXT

Der Vorbereitungsprozess des LAP wurde auf der Grundlage des im nächsten Punkt ausführlich beschriebenen methodischen Plans durchgeführt, im letzten Quartal 2022 eingeleitet und in den folgenden Monaten umgesetzt. Im Dezember 2023, während des Transnationalen Projekttreffens [TPM] in Straßburg, wurden die ersten Entwürfe der LAP vorgestellt und diskutiert, und daraufhin in ihren endgültigen Fassungen bis Februar 2024 fertiggestellt. Die Ausarbeitung der LAP erfolgte in Übereinstimmung mit dem Zeitplan des INCLUDATE-Projekts.

METHODISCHER KONTEXT

Die fünf LAP sind das Ergebnis eines methodisch geplanten Prozesses, der auf der Grundlage des INCLUDATE-Projekts unter Beteiligung der wichtigsten Interessengruppen, einschließlich Vertretern der betroffenen Zuwanderer, durchgeführt wurde.

Im Rahmen einer Aktionsforschung zur Analyse und Bewertung des Strategieentwicklungsprozesses entwickelte MOPS ein Konzept für eine Arbeitsprozessmatrix, in der fünf Schritte des Strategie- und Planungsprozesses identifiziert und beschrieben wurden (MEHR DAZU). Diese Matrix hatte die Form eines analytischen Fragebogens und lieferte einen Vorschlag für die Aktivitäten der am Projekt beteiligten Partnerorganisationen. Das Ziel dieses Instruments war eine interdisziplinäre Reflexion über den strategischen Planungsprozess, einschließlich: Konzeptualisierung des Prozesses (Schritt 1), Reflexion über Probleme, Hindernisse und Vorteile im Planungsprozess (Schritt 2), Ziele, Aufgaben und Aktivitäten (Schritte 3-4) und die Umsetzung (Schritt 5). Die Matrix wurde im letzten Quartal 2022 entwickelt und in den darauffolgenden Monaten den Projektpartnern sowohl bei Online- als auch Präsenztreffen (u. a. TPM in Kopenhagen im Oktober 2022 und Schulung in Palermo im Juni 2023) im Detail vorgestellt. Darüber hinaus wurden drei Vorlagen (in Form einer Umfrage oder eines Fragebogens mit jeweils acht Fragen) erstellt, die der Matrix in detaillierterer Weise entsprachen und als eine Art Fahrplan und Hilfsmittel dienten (vgl.: VORLAGE 1, VORLAGE 2, VORLAGE 3). Das Ziel der Vorlagen war: (1) die gemeinsame Reflexion über den Planungsprozess (um die Erfahrungen der am Planungsprozess beteiligten Personen, ihre Wahrnehmung eines bestimmten Themas hervorzuheben; es war eine Vorstufe für das Erstellen der LAP und für eine vorläufige Entwicklung, z. B. auf der Grundlage eines Problembaums oder einer anderen Methode) und (2) um den Prozess der Planung, Vernetzung und Beteiligung in den lokalen Gruppen in Gang zu setzen (es wurde davon ausgegangen, dass jede Vorlage unter breiter Beteiligung der Hauptakteure, Mitarbeiter oder anderer Personen ausgefüllt wird, um praktische, praxisnahe Einblicke in die Planung zu gewinnen). Auf der Grundlage der ersten Vorlage wurde ein



zusammenfassender Bericht erstellt (MEHR LESEN), der dann während der Schulung in Palermo vorgestellt und diskutiert wurde, nicht nur um ein gemeinsames Verständnis für den Planungsprozess zu entwickeln, sondern auch um Vorschläge für die nächsten Schritte des Prozesses und seiner Umsetzung zu entwickeln. Die vorgeschlagenen Instrumente und Maßnahmen beruhen auf der Idee, den Prozess und damit die Fähigkeiten der am INCLUDATE-Projekt beteiligten Partner zu verfolgen und sie an die aktuellen Bedingungen und Bedürfnisse anzupassen.

Zu Beginn des Jahres 2023 begann die Phase der strategischen Planung. Zu diesem Zweck wurde die Methode des Problem- und Zielbaums verwendet, die vom Logical Framework Approach (MEHR DAZU), inspiriert ist. Diese Methode war auch Teil einer Aktionsforschung, die der Analyse und Bewertung des Strategieentwicklungsprozesses diente. Es wurde ein theoretischer Rahmen für die Anpassung der Methode auf Projektbasis entwickelt (Quasi-Arbeitstraining, Workshop-Szenario) und dann in Form eines Workshops mit einer Gruppe von Sozialarbeiter*innen getestet, wobei das entwickelte Material mit neuen Inhalten angereichert wurde (MEHR DAZU). Workshops zur Problem- und Zielbaumerstellung wurden als nächstes während der Schulung Palermo unter Beteiligung von Vertretern der INCLUDATE-Projektpartnerorganisationen durchgeführt (MEHR DAZU). Zuvor nahmen die Partner zusätzlich zu der oben genannten Methode an einer Schulung zum Community Mapping und Community Reporting teil. Diese beiden Ansätze, die vom INCLUDATE-Konsortium zusammengeführt und im Rahmen des Arbeitspakets 2 durchgeführt wurden, kombinieren die offenen und integrativen Vorteile des Geschichtenerzählens mit der visualisierenden Kraft des Community Mapping, um Einblicke in die gelebten Erfahrungen von Migrant*innen zu gewinnen. Die Partner organisierten diese Art von Workshops in ihrer Stadt. Ein greifbarer Effekt der einzelnen Workshops war die Identifizierung der Bedürfnisse und Meinungen von Vertreter*innen der Betroffenen und die Definition von Schlüsselproblemen und Barrieren aus der Perspektive von Alltagsr Erfahrungen am neuen Wohnort in Bereichen wie Bildung, Wohnen, öffentliche und private Dienstleistungen und Verwaltung. Der Höhepunkt war die Organisation eines Conversation-of-Change-Events, das, zusammen mit Community Mapping und Reporting, eine Grundlage für einen breiteren Dialog zwischen verschiedenen Interessengruppen (d.h. Zuwanderern, Fachleuten und lokalen Entscheidungsträgern) über die Bedarfsanalyse und gewünschte Veränderungen im lokalen Unterstützungssystem bot.

Im Rahmen der methodischen Arbeit wurde auch ein Standard für die Erstellung von LAP entwickelt, einschließlich eines Inhaltsverzeichnisses (Schulung in Palermo) und einer visuellen Form (Projekttreffen in Straßburg im Dezember 2023). Kurz gesagt, der inhaltliche Rahmen eines Planungsdokuments (MEHR DAZU) umfasste drei Hauptteile: (1) Hintergrundanalyse (Zusammenfassung der lokalen Bedarfsanalyse auf der Grundlage der Ergebnisse des Arbeitspakets 2 wie (1) Diagnose (Zusammenfassung der lokalen Bedarfsanalyse, basierend sowohl auf den Ergebnissen des Arbeitspakets 2, wie z.B. Community Mapping und Reporting, als auch auf anderen Methoden, abhängig von den verfügbaren Ressourcen in den Partnerorganisationen oder deren Bedürfnissen, wie z.B. Experteninterviews, Erstellung eines Problem- und Zielbaums oder Sekundärforschung), (2) Strategie (Beschreibung der Hauptziele und erwarteten Ergebnisse) und (3) Umsetzung (Zeitraumen, beteiligte Akteure, einzusetzende Ressourcen, Finanzierungspläne, Bewertung und Überwachung der Maßnahmen). Jeder der fünf LAP wurde nach einem vereinbarten Standard sowohl in Bezug auf das Inhaltsverzeichnis als auch auf die Visualisierung erstellt. Gemäß den Projektannahmen sollten die LAP bei ihrer Entwicklung und Umsetzung das partizipatorische Element berücksichtigen, d. h. die Einbeziehung einer möglichst großen Gruppe wichtiger Interessengruppen, einschließlich der Einflussnahme durch die Beteiligten auf die Entscheidungsprozesse. Demnach erfüllten alle LAP zumindest auf der grundlegenden Ebene die methodischen Annahmen.

KONTEXT DER NUTZBARKEIT

Wie bereits erwähnt, konzentrieren sich alle fünf lokalen Strategien und Aktionspläne auf das Thema/die Problematik der sozialen Eingliederung von Menschen mit Migrationshintergrund durch verschiedene Arten von Maßnahmen. Die Bewertung der Pläne im Kontext der Verwendbarkeit ermöglicht es auch, zusätzliche Möglichkeiten zur Nutzung der LAP zu identifizieren, wie z. B.: zur Verbesserung und Professionalisierung der Management- und Planungsprozesse in der Organisation (Konkav), zur Planung des Prozesses der sozialen Eingliederung von Zuwanderern als Reaktion auf die globale Krise, die eine bedeutende Rolle spielte, und zur Förderung der Integration von Zuwanderern in die Gesellschaft, als Reaktion auf die globale Krise, die in kurzer Zeit zu einem erheblichen Zustrom von Kriegsflüchtlingen aus der Ukraine geführt hat (Gdynia), die Stärkung spezifischer Zuwanderungsgruppen (Polnischer Rat) oder die Vernetzung sektor- und institutionenübergreifender Aktivitäten zur sozialen Eingliederung von Zuwanderern (alle Autoren). Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass die LAP als Antwort auf diagnostizierte lokale Bedürfnisse erstellt wurden und dies nicht nur verschiedene Formen der geplanten Aktivitäten und unterschiedliche Zielgruppen, sondern auch die Art der verwendeten Methoden betrifft.



Die kontextbezogene Bewertung der Verwendbarkeit der LAP im Hinblick auf ihr Umsetzungspotenzial ist ebenfalls positiv. Dies beinhaltet sowohl die Spezifizierung von Schlüsselementen für die Umsetzung in jedem Dokument (z. B. Zeitrahmen, Ergebnisse und Indikatoren, Überwachungs- und Bewertungsmethoden) als auch deklarative Einschätzungen der Autoren, denen zufolge alle Projektorganisationen planen, die Dokumente einer breiteren Leserschaft zugänglich zu machen und sie dann im Rahmen später Aktivitäten nach Abschluss des Projekts umzusetzen. Die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang wurden vor allem in der Sicherung finanzieller Ressourcen gesehen, die die Kontinuität und die Fähigkeit zur Umsetzung der geplanten Aktivitäten gewährleisten sollen. Einig war man sich auch darin, dass eine gute Öffentlichkeitsarbeit erforderlich sein wird, die sowohl die Weitergabe der LAP an lokale Entscheidungsträger und Dachverbände wie auch die Organisation eines repräsentativen Panels in Verbindung mit einer weiten Verbreitung des Schulungsplans, der ebenfalls im Rahmen des INCLUDATE-Projekts erstellt wurde, beinhaltet.

4. DIE LERNERGEBNISSE

In diesem Abschnitt werden die Lernergebnisse vorgestellt, die während der mehrmonatigen Umsetzung des Arbeitspakets 3 des INCLUDATE-Projekts gesammelt wurden.

Die Projektmitarbeiter*innen sind sich der Vielzahl der verfügbaren Methoden und Instrumente im Bereich der strategischen Planung und der Tatsache bewusst, dass diese Thematik in praktischen und theoretischen Dimensionen in vielerlei Hinsicht entwickelt wird. Die Konzeption und die Annahmen des Projekts gingen davon aus, dass ein Raum für die Erprobung und Reflexion darüber geschaffen werden sollte, wie bestehende Methoden und Instrumente für den Aufbau und das Erstellen der LAP effektiv genutzt werden können, indem sie auf die lokalen Bedürfnisse und Bedingungen (wie die einzigartige Migrationssituation, die verfügbaren Ressourcen usw.) bezogen werden. Im Rahmen des INCLUDATE-Projekts konnten Aktionsvorschläge entwickelt werden, die die oben genannten Anpassungen berücksichtigen und ein gemeinsames Verständnis des strategischen Planungsprozesses und seiner Umsetzung schaffen.

- Alle Methoden und Instrumente, die zur Entwicklung der LAP eingesetzt werden, müssen an die lokalen Bedingungen angepasst und kontextualisiert werden.
- Anpassung und Kontextualisierung haben mehrere Bedeutungen. Erstens sollte sich jede Organisation, die den strategischen Planungsprozess einleitet, bei der Auswahl der Methoden und Instrumente, die sie in diesem Prozess einsetzen will, von Intuition oder Erfahrung leiten lassen. Zweitens ist eine Vorbedingung, dass man sich überlegt, wie viel Zeit man für den Planungsprozess hat – in manchen Gemeinden kann man sich einen langfristigen Prozess leisten, aber es gibt Situationen (z. B. soziale oder Migrationskrisen), in denen die Planung zeitlich begrenzt sein muss und nicht allzu lang dauern kann. Drittens ist die Position der durchführenden Organisation, zu berücksichtigen, einschließlich ihrer Erfahrung und personellen, technischen und organisationellen Ressourcen, und inwieweit sie lokal bekannt und etabliert ist. Viertens und fünftens ist es wichtig, sowohl die politische Situation als auch die Legitimität der Planungsprozesse (auf lokaler wie nationaler Ebene) als auch die Frage, ob eine Instanz oder Person mit der Kompetenz, den Planungsprozess zu leiten, zu betreuen und durchzuführen, vor Ort aktiv ist.
- Die genannten Zusammenhänge bedeuten, dass der Prozess des Erstellens eines LAP letztlich die Form von Arbeiten auf einer bestimmten Ebene dieses Plans, mit einem engeren oder weiteren Anwendungsbereich und einem längeren oder kürzeren Zeitrahmen annehmen wird.
- Das erstellte Schulungsmodell berücksichtigte die oben genannten Punkte und umfasste die folgenden Schritte: (Schritt 1) Auswahl von Methoden, die kulturell geeignet und wiedererkennbar sind oder mit denen man Erfahrung hat; (Schritt 2) Analyse, welche Elemente der Methode wichtig und obligatorisch sind und welche weggelassen werden können, um die Methode zu vereinfachen; im Falle einer Änderung: Respekt für die methodische Intention des Autors oder der Autorin und sorgfältige Bewahrung leitender Schlüsselideen; (Schritt 3) Bereitschaft und Reaktionsfähigkeit für mögliche Änderungen im Prozess.



- Die Arbeit an der Standardisierung des strategischen Planungsprozesses in einer internationalen Gruppe (ein inhärentes Merkmal eines jeden strategischen Planungsprozesses für Menschen mit Migrationserfahrung) erfordert zusätzliches Engagement. Die Planung der sozialen Eingliederung von Zuwanderern erfordert mehr Zeit aufgrund kultureller, regionaler, sozialer und sprachlicher Besonderheiten der Partnerländer oder den am Planungsprozess beteiligten Parteien. Eine weitere Schwierigkeit, mit der sich das INCLUDATE-Projekt konfrontiert sah, war die Unterschiedlichkeit bzw. Rotation der am Planungsprozess beteiligten Personen, was zu einem höheren Zeit- und Arbeitsaufwand für Schulungsaktivitäten und den Wissenstransfer führte. Der Planungsprozess in einem internationalen und kulturellen Kontext erfordert ein hohes Maß an Mobilisierung und Beharrlichkeit, um jedes Element dieses Prozesses geduldig voranzutreiben. In diesem Sinne ist die Kompetenz, ein dauerhaftes Beziehungsnetz aufzubauen und zu pflegen, das eine sinnvolle und langfristige Planung ermöglicht, äußerst wichtig.
- Jede am strategischen Planungsprozess beteiligte Instanz darf sich durch mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Plans nicht entmutigen lassen. Das Liefern eines bestimmten Produkts, z. B. eines strategischen Dokuments, ist ebenso wertvoll wie die Initiierung des Prozesses zu seiner Erstellung. Die Einleitung des Prozesses ermöglicht die Aktivierung des Elements der Vernetzung und der Beteiligung der vor Ort Betroffenen. Die Entwicklung von fünf lokalen Strategien und Aktionsplänen war eines der erwarteten Ergebnisse des INCLUDATE-Projekts, das erfolgreich erreicht wurde. Wie sich jedoch im Laufe der Projektumsetzung herausstellte, war es ebenso wertvoll, den Prozess selbst vor Ort in Gang zu setzen, und der Versuch, eine kohärente Darstellung der notwendigen Veränderungen zu erreichen, führte zu vielen starken Veränderungspotenzialen (sowohl in der Organisation als auch vor Ort). Es war auch ein Raum zum Nachdenken über die Systematisierung lokaler integrativer Aktivitäten für Menschen mit Migrationshintergrund.
- Was den entwickelten Plan betrifft, so ist es wichtig, eine angemessene visuelle und sprachliche Präsentation des Inhalts sicherzustellen (kommunikativ, einfache Sprache). Das INCLUDATE-Projektteam hat den Visualisierungsprozess modelliert, auf dessen Grundlage fünf LAP erstellt wurden. Ein schriftliches Dokument, das in seiner Form interessant ist, zieht die Aufmerksamkeit auf sich und gibt dem Dokument die Chance, sowohl als zuverlässig als auch als professionell wahrgenommen zu werden. Der Plan selbst wird auch zu einer Art Schaufenster der an seiner Erarbeitung beteiligten Parteien. Auf der Führungsebene ist dies jedoch mit zusätzlichem Arbeits- und Zeitaufwand verbunden.
- Im strategischen Planungsprozess sollte der gesamte geplante Weg der Umsetzung den Beteiligten einfach und klar dargestellt und sukzessive kommuniziert werden, in welchem Stadium des Prozesses wir uns befinden, was wir erreicht haben und was noch vor uns liegt. Grundlegende Werte, die von den Partnerorganisationen informell beim Erstellen der LAP übernommen wurden, waren: die Befähigung aller am Planungsprozess beteiligten Parteien (Respekt ihrer Vielfalt und Meinungen), Partizipation (Schaffung eines Raums, um auf jeder Ebene oder in jeder Phase an diesem Prozess teilzunehmen), Transparenz (Information über den Planungsprozess und darüber, wie Betroffene sich einbringen können), die Idee, lokale Politik auf der Grundlage von Fakten und einer guten Diagnose der Situation zu gestalten (datenbasierte Politik). Diese Grundwerte sollten explizit gemacht und allen am Prozess beteiligten Parteien vorgestellt werden.

5. ÜBERTRAGBARKEIT DER PRAXIS

In diesem Abschnitt wird die Übertragbarkeit der Praxis dargestellt, die in engem Zusammenhang mit den Lernergebnissen des vorangegangenen Kapitels steht. Die Umsetzung und Zusammenfassung des Arbeitspakets 3 des INCLUDATE-Projekts ermöglichte die Identifizierung von drei Schlüsselschritten, die in dem oben erwähnten Kontext von grundlegender Bedeutung sind.

- **PLANEN DES PROZESSES:** Der erste Schritt des strategischen Planungsprozesses ist ein gut ausgearbeiteter Plan und eine klare Vorstellung seiner Handhabung, eine Art Fahrplan oder Leitfaden. Dieser Plan sollte immer sowohl von seiner Spezifität als auch von den verfügbaren Ressourcen abhängen.



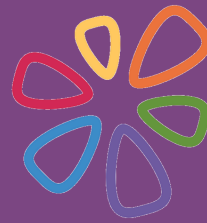
- **DEFINITION DER SCHRITTE ZUR DURCHFÜHRUNG DES PROZESSES:** Je sorgfältiger der Prozess geplant wird und je detaillierter seine Stufen sind, desto einfacher ist die Umsetzung des Plans. Beispiele für Schritte oder Phasen sind: Festlegen des Zeitrahmens, Erkunden verfügbarer Ressourcen und Ermitteln der Arbeitsgruppe oder der wichtigsten Interessengruppen, die den Prozess unterstützen werden.
- **IDENTIFIZIEREN UND ZUWEISEN VON SCHLÜSSELFUNKTIONEN IM PROZESS:** Rolle und Funktion der Personen im strategischen Planungsprozess sollten klar festgelegt werden. Im INCLUDATE-Projekt umfasste die Rollenverteilung im Planungsprozess: (1) ein Animateur (Moderator) für die Gruppenarbeit; (2) eine Person, die Recherchen durchführt und Daten analysiert, (3) ein Protokollant und Redakteur zur Verschriftlichung der während der Gruppenarbeit erstellten Inhalte. Bei jeder strategischen Planung sollte (neben der Festlegung und Zuweisung von Schlüsselfunktionen) zusätzliche Zeit für die Weitergabe von Wissen (Schlussfolgerungen) an neue Teilnehmer*innen eingeplant werden, die während des Prozesses neu hinzukommen.

6. SCHLUSSFOLGERUNG

Wie oben beschrieben und dargestellt, erfüllten sowohl die entwickelten Produkte als auch der Prozess zu deren Erreichung die Annahmen des INCLUDATE-Projekts zumindest auf einem guten Niveau und nutzten alle wichtigen Elemente, die für einen qualitativ hochwertigen nicht-formalen Bildungsprozess wichtig sind. Die entwickelten Produkte haben ein großes Potenzial für den Einsatz vor Ort und für die weitere Entwicklung der Partnerorganisationen.



Co-funded by
the European Union



INCLUDATE
Educating for Inclusion

The Programme was edited and published in the Frame of the Erasmus+ Strategic Partnership
Includate - Educating for Inclusion - 2021-1-DE02-KA220-ADU000035355.

FREE OF CHARGE PUBLICATION

Disclaimer

Erasmus Plus is financed by the European Union. The European Commission's support to produce this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. The external links in the Programme are being provided as a convenience and for informational purposes only; they do not constitute an endorsement or an approval by the project partners of any of the products, services or opinions of the corporation or organisation or individual. The project team bears no responsibility for the accuracy, legality, or content of the external site or for that of subsequent links. Contact the external site for answers to questions regarding its content.



This publication is available under the Creative Commons licencing
Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)
(licence link: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>)