

Partizipative Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München

ABSCHLUSSBERICHT



SUSANNE ULRICH & PROF. DR. TILMAN ECKLOFF

Finalisiert am: 27.07.2020

INHALT

1	ANLASS	7
2	ZUSAMMENFASSUNG	7
2.1	Zusammenfassung der Befunde zur Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts.....	7
2.2	Zusammenfassung der Befunde zur Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts	9
2.3	Überblick über die Handlungsempfehlungen	10
3	RAHMEN UND VORGEHEN	11
3.1	ZIELSETZUNG	11
3.2	LEITFRAGEN	11
3.3	FOKUSSE	11
3.4	STAKEHOLDERPRINZIP.....	12
3.5	STAKEHOLDERPERSPEKTIVEN	12
3.6	PHASEN DER EVALUATION	13
3.6.1	Phase 1: Stakeholderworkshop I.....	14
3.6.2	Phase 2: Konzept zur Datenerhebung I.....	14
3.6.3	Phase 3: Erhebung der Daten I.....	14
3.6.4	Phase 4: Stakeholderworkshop II.....	14
3.6.5	Phase 5: Konzept zur Datenerhebung II.....	15
3.6.6	Phase 6: Erhebung der Daten II.....	15
3.6.7	Phase 7: Stakeholderworkshop III.....	15
3.6.8	Phase 8: Abschlussbericht.....	15
3.7	VORGEHEN	16
3.7.1	Modul 1: Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen.....	17
3.7.2	Modul 2: Onlinebefragung von Personen aus Stadtverwaltung und Institutionen.....	17
3.7.3	Modul 3: Fokusgruppenbefragungen.....	19
4	GESAMTBEWERTUNG DER ERGEBNISSE	20
4.1	FOKUS 1: INTERKULTURELLES INTEGRATIONSKONZEPT.....	20
4.2	FOKUS 2: STRATEGISCHE STEUERUNG DER UMSETZUNG	22
4.3	FOKUS 3 UND 4: CHANCEN UND SCHWIERIGKEITEN BEI DER UMSETZUNG SOWIE BETEILIGUNG	24
5	DIFFERENZIERTER BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE FOKUS 1	25

5.1	FOKUS 1A: ZIELE	26
5.2	FOKUS 1B: ZIELGRUPPEN	27
5.3	FOKUS 1C: VISION.....	28
5.4	FOKUS 1D: INTEGRATIONSVERSTÄNDNIS	29
5.5	FOKUS 1E: GRUNDSÄTZE.....	30
5.6	FOKUS 1F: HANDLUNGSFELDER UND INDIKATOREN.....	31
5.7	FOKUS 1G: STRUKTUREN UND NETZWERKE	32
5.8	FOKUS 1H: INTEGRATIONSBERICHTERSTATTUNG	33
5.9	FOKUS 1: GESAMTBEWERTUNG DES INTERKULTURELLEN INTEGRATIONSKONZEPTS 34	
5.10	ZU FOKUS 1: TELEFONINTERVIEWS MIT MÜNCHENER STADTRÄT*INNEN	36
5.11	ZU FOKUS 1: FOKUSGRUPPENBEFRAGUNGEN.....	37
6	DIFFERENZIERTER BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE FOKUS 2	39
6.1	FOKUS 2A: JAHRESPLANUNGSGESPRÄCHE	40
6.2	FOKUS 2B: PERSONALENTWICKLUNG	41
6.3	FOKUS 2C: MONITORING	42
6.4	FOKUS 2D: INITIIERUNG	43
6.5	FOKUS 2E: BERATUNG.....	44
6.6	FOKUS 2F: GREMIENARBEIT	45
6.7	FOKUS 2: GESAMTBEWERTUNG DER STRATEGISCHEN STEUERUNG	46
6.8	ZU FOKUS 2: TELEFONINTERVIEWS MIT MÜNCHENER STADTRÄT*INNEN	47
7	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	48
7.1	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 1: INTERKULTURELLES INTEGRATIONSKONZEPT	48
7.1.1	Fortführung und Fortschreibung des Interkulturellen Integrationskonzepts..	48
7.1.2	Allgemeine konzeptionelle Veränderungen.....	48
7.1.3	Handlungsempfehlungen zum Element „Ziele“	50
7.1.4	Handlungsempfehlungen zum Element „Zielgruppen“	51
7.1.5	Handlungsempfehlungen zum Element „Vision“	51
7.1.6	Handlungsempfehlungen zum Element „Integrationsverständnis“	51
7.1.7	Handlungsempfehlungen zum Element „Grundsätze“	52
7.1.8	Handlungsempfehlungen zum Element „Handlungsfelder und Indikatoren“ .	52
7.1.9	Handlungsempfehlungen zum Element „Strukturen und Netzwerke“	52
7.1.10	Handlungsempfehlungen zum Element „Integrationsberichterstattung“	53

7.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 2: STRATEGISCHE STEUERUNG	54
7.2.1	Politische Maßnahmen.....	54
7.2.2	Evaluation.....	54
7.2.3	Strukturelle Veränderungen.....	55
7.2.4	Öffentlichkeitsarbeit	55
7.2.5	Handlungsempfehlungen zum Element „Jahresplanungsgespräche“	55
7.2.6	Handlungsempfehlungen zum Element „Personalentwicklung“	56
7.2.7	Handlungsempfehlungen zum Element „Monitoring“	57
7.2.8	Handlungsempfehlungen zum Element „Initiierung“	57
7.2.9	Handlungsempfehlungen zum Element „Beratung“	57
7.2.10	Handlungsempfehlungen zum Element „Gremienarbeit“	58
7.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 3: CHANCEN UND SCHWIERIGKEITEN BEI DER UMSETZUNG	59
7.4	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 4: BETEILIGUNG	61
8	WÜNSCHE DER STAKEHOLDER FÜR DIE ZUKUNFT DES INTERKULTURELLEN INTEGRATIONSKONZEPTS	63
8.1	NACH DEM ZWEITEN STAKEHOLDERWORKSHOP	63
8.2	NACH DEM DRITTEN STAKEHOLDERWORKSHOP.....	64
9	ABSCHLUSSSTATEMENTS DER STAKEHOLDER ZUR PARTIZIPATIVEN EVALUATION	66
9.1	NACH DEM ZWEITEN STAKEHOLDERWORKSHOP	66
9.2	NACH DEM DRITTEN STAKEHOLDERWORKSHOP.....	67
10	FAZIT DER STAKEHOLDER	68
11	DANKSAGUNG	69
12	EVALUATIONSTEAM	70
13	GRUNDLAGENLITERATUR.....	70
14	KONTAKT	70

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Stakeholderperspektiven	12
Abbildung 2: Phasen des ersten Teils der Evaluation	13
Abbildung 3: Phasen des zweiten Teils der Evaluation	13

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts (Fokus 1) differenziert nach Stakeholdergruppen und Modulen	21
Tabelle 2: Bewertung der Qualität der einzelnen Elemente des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 1)	22
Tabelle 3: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts (Fokus 2) differenziert nach Stakeholdergruppen und Modulen	23
Tabelle 4: Bewertung der Qualität der einzelnen Elemente der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 2)	24
Tabelle 5: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1a differenziert nach Stakeholderperspektiven	26
Tabelle 6: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1b differenziert nach Stakeholderperspektiven	27
Tabelle 7: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1c differenziert nach Stakeholderperspektiven	28
Tabelle 8: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1d differenziert nach Stakeholderperspektiven	29
Tabelle 9: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1e differenziert nach Stakeholderperspektiven	30
Tabelle 10: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1f differenziert nach Stakeholderperspektiven	31
Tabelle 11: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1g differenziert nach Stakeholderperspektiven	32
Tabelle 12: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1h differenziert nach Stakeholderperspektiven	33

Tabelle 13: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1 differenziert nach Stakeholderperspektiven	34
Tabelle 14: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 1 differenziert nach Stakeholderperspektiven	36
Tabelle 15: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2a differenziert nach Stakeholderperspektiven...	40
Tabelle 16: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2b differenziert nach Stakeholderperspektiven...	41
Tabelle 17: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2c differenziert nach Stakeholderperspektiven ...	42
Tabelle 18: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2d differenziert nach Stakeholderperspektiven...	43
Tabelle 19: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2e differenziert nach Stakeholderperspektiven...	44
Tabelle 20: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2f differenziert nach Stakeholderperspektiven ...	45
Tabelle 21: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2 differenziert nach Stakeholderperspektiven	46
Tabelle 22: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 1 differenziert nach Stakeholderperspektiven.....	47

ANHANG

ANHANG I: Ergebnisse zum ersten Teil der Partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München

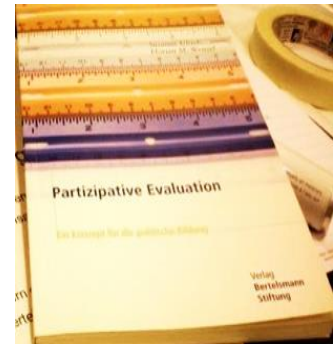
ANHANG II: Ergebnisse zum zweiten Teil der Partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München

ANHANG III: Datenerhebungskonzept zum ersten Teil der Partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München

ANHANG IV: Datenerhebungskonzept zum zweiten Teil der Partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München

1 ANLASS

Das Interkulturelle Integrationskonzept der Landeshauptstadt München erreichte 2018 sein zehnjähriges Bestehen und wird aus diesem Anlass evaluiert, diskutiert und partizipativ fortentwickelt. Im September 2018 wurden Susanne Ulrich und Prof. Dr. Tilman Eckloff als Evaluationsteam von der Landeshauptstadt München damit beauftragt, das Interkulturelle Integrationskonzept mit dem Ansatz Partizipativer Evaluation zu evaluieren. Im Mai 2020 wurde die Partizipative Evaluation abgeschlossen. Die Ergebnisse der Evaluation werden mit diesem Abschlussbericht vorgelegt.



2 ZUSAMMENFASSUNG

Grundlage der Partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München sind die Ergebnisse von drei Modulen der Datenerhebung:

Im ersten Teil der Evaluation wurden Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen durchgeführt (Modul 1). Darüber hinaus wurde eine Onlinebefragung von Verwaltungsmitarbeiter*innen durchgeführt, die das Interkulturelle Integrationskonzept kennen bzw. die mit der strategischen Steuerung seiner Umsetzung direkt in Berührung gekommen sind, sowie von Mitarbeiter*innen aus Institutionen, die das Interkulturelle Integrationskonzept kennen (Modul 2). Vor dem Hintergrund dieser Daten haben die Stakeholder die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts bzw. die Qualität der strategischen Steuerung seiner Umsetzung quantitativ (in Form von Schulnoten) bewertet und Handlungsempfehlungen entwickelt.

Im zweiten Teil der Evaluation wurden vier vertiefende Fokusgruppenbefragungen durchgeführt (Modul 3) mit den Zielgruppen (1) Verwaltungsmitarbeiter*innen der zweiten und dritten Qualifikationsebene mit Migrationshintergrund, (2) Verwaltungsmitarbeiter*innen der ersten Qualifikationsebene mit und ohne Migrationshintergrund, (3) Vertreter*innen von Migrant*innenorganisationen, (4) Mitgliedern der Stadtratskommission. Vor dem Hintergrund dieser Daten haben die Stakeholder weitere ergänzende Handlungsempfehlungen entwickelt.

Die Partizipative Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München hat ergeben, dass die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts und die Qualität der strategischen Steuerung seiner Umsetzung insgesamt gesehen positiv zu bewerten sind. Die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts wurde von den Stakeholdern insgesamt als „gut mit Tendenz zu befriedigend“ bewertet und die Qualität der strategischen Steuerung seiner Umsetzung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit wurde von den Stakeholdern insgesamt als „gut“ bewertet.

2.1 Zusammenfassung der Befunde zur Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts

Es folgt eine Zusammenfassung der Befunde, die aus Sicht der Stakeholder für eine hohe Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts sprechen:

- Fast alle Befragten der Onlinebefragung sind der Meinung, dass München ein interkulturelles Integrationskonzept braucht. Das Interkulturelle Integrationskonzept wird insgesamt als hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik angesehen und bietet eine gute Grundlage für die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Viele der Befragten halten das Interkulturelle Integrationskonzept für zeitgemäß und finden, dass die zentralen Begriffe des Interkulturellen Integrationskonzepts im Großen und Ganzen dem aktuellen Stand der Wissenschaft und der gesellschaftlichen Debatte entsprechen.
- Die meisten der Befragten aus der Verwaltung verstehen es als Teil ihrer Aufgabe, das Interkulturelle Integrationskonzept umzusetzen und sehen interkulturelle Öffnung als verpflichtend für die Referate an. Auch wird dem Interkulturellen Integrationskonzept von den befragten Münchener Stadträt*innen¹ eine hohe Bedeutung für die Verwaltung beigemessen.
- Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass das Interkulturelle Integrationskonzept in den letzten 10 Jahren zu einer stärkeren interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München beigetragen und das Verwaltungshandeln in Richtung stärkerer interkultureller Orientierung und Öffnung verändert hat. Auch berücksichtigt die Stadt München in ihrem kommunalen Handeln stärker interkulturelle Aspekte und setzt sich stärker für Teilhabe und Chancengleichheit ein.

Entwicklungsbedarf in Bezug auf das Interkulturelle Integrationskonzept sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten:

- Nur etwas mehr als ein Viertel der Befragten kennt das Interkulturelle Integrationskonzept der Landeshauptstadt München und von diesen Befragten kennen 43% nur die Kurzfassung des Konzepts. Das Konzept insgesamt ist im Arbeitsumfeld der Befragten Verwaltungsmitarbeiter*innen nicht bekannt genug. Auch den Münchener Stadträt*innen ist das Konzept nur teilweise und meist auch nur oberflächlich bekannt und ihm scheint für die politische Arbeit selbst nur wenig Bedeutung beigemessen zu werden.
- Eine Mehrheit der Befragten gibt an, dass es noch ein langer Weg ist, bis das Interkulturelle Integrationskonzept in München umgesetzt ist und dass die im Interkulturellen Integrationskonzept definierten Zielgruppen mit den umgesetzten Maßnahmen nur teilweise erreicht werden.
- Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung finden nur teilweise Eingang in die Beschlüsse der Verwaltung und werden nur teilweise bei der Planung und Steuerung berücksichtigt. Darüber hinaus könnten die Referats-, Amts- und Abteilungsleiter*innen das Interkulturelle Integrationskonzept durchaus offensiver vertreten.

¹ In diesem Bericht wird anstatt des verwaltungsüblichen Gebrauchs der männlichen und weiblichen Form der Genderstern verwendet, um Personen mit nicht-binären Geschlechtsidentitäten mit einzuschließen.

- Die Befragten mit Migrationshintergrund bewerten das Interkulturelle Integrationskonzept insgesamt tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.²
- Die Qualität der einzelnen Elemente des Interkulturellen Integrationskonzept ist unterschiedlich hoch: Am besten wurde das Element „Vision“ bewertet ($M=1,7$). Die Qualität der Elemente „Integrationsverständnis“ und „Integrationsberichterstattung“ wurde am schlechtesten, bewertet ($M=3,0$). Fast alle Elemente benötigen kleine Ergänzungen und Anpassungen, die Elemente „Integrationsverständnis“ und „Integrationsberichterstattung“ sollten jedoch grundlegend überarbeitet werden. Auch ist das interkulturelle Integrationskonzept sprachlich nicht so leicht zu verstehen und könnte einfacher formuliert sein.

2.2 Zusammenfassung der Befunde zur Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts

Es folgt eine Zusammenfassung der Befunde, die aus Sicht der Stakeholder für eine hohe Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts sprechen:

- Die strategische Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit hilft den Referaten bei der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts und stellt die Kontinuität des interkulturellen Öffnungsprozesses der Stadt München sicher. Auch ist Integration im Leitbild der Referate der meisten Befragten bereits verankert. Die Wichtigkeit der strategischen Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit wird grundsätzlich von der Stadtpolitik anerkannt.
- Die Qualität der strategischen Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit wird von den befragten Verwaltungsmitarbeiter*innen insgesamt als hoch bewertet. Auch von den befragten Münchener Stadträt*innen, die die Stelle für interkulturelle Arbeit kennen, wird die Qualität der strategischen Steuerung positiv bewertet.
- Die Angebote der Stelle für interkulturelle Arbeit sind für die Referate relevant und die Zusammenarbeit mit der Stelle für interkulturelle Arbeit wird als respektvoll erlebt.

Entwicklungsbedarf in Bezug auf die strategische Steuerung sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten:

- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit ist zu wenig bekannt in der Stadtpolitik, sollte politischer agieren und eine größere Außenwirkung (auch beim Stadtrat) entfalten. Dafür sollte sie ein größeres Augenmerk auch auf strategische und strukturelle Fragen legen.

² Bei der Interpretation ist zu beachten, dass die Stichprobe der Befragten mit Migrationshintergrund bei der Onlinebefragung im ersten Teil der Evaluation in Bezug auf einige der abgefragten Themen sehr klein ist und die Ergebnisse der Befragten mit Migrationshintergrund dementsprechend nur sehr eingeschränkt verallgemeinerbar sind. Die Ergebnisse der Fokusgruppenbefragungen im zweiten Teil der Evaluation, explizit auch von Personen mit Migrationshintergrund, weisen allerdings in dieselbe Richtung, was den Befund trianguliert, dass Personen mit Migrationshintergrund das Interkulturelle Integrationskonzept insgesamt tendenziell kritischer sehen als Personen ohne Migrationshintergrund.

- Die Stelle für interkulturelle Arbeit wird als zu schwach wahrgenommen. Die Wirksamkeit und politische Schlagkraft ihrer Arbeit sollten erhöht werden.
- Für die interkulturelle Orientierung und Öffnung werden in den Referaten nur teilweise extra Ressourcen (z.B. für Koordination, Ansprechpersonen) zur Verfügung gestellt.
- Die befragten Personen mit Migrationshintergrund sehen die Wirkung der strategischen Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit in den Referaten tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund. Auch sind die Befragten mit Migrationshintergrund nur teilweise der Meinung, dass in den Referaten ein offenes und diskriminierungsfreies Klima herrscht und es gibt auch nur teilweise konkrete Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung.
- Die Qualität der einzelnen Elemente der strategischen Steuerung wurde von den Stakeholdern als unterschiedlich hoch bewertet: Am besten wurde das Element „Beratung“ bewertet ($M=1,5$). Die Qualität der Elemente „Personalentwicklung“, „Initiierung“ und „Gremienarbeit“ wurde als „gut“ bewertet ($M=1,9$). Am schlechtesten (aber immer noch zwischen „gut und befriedigend“) wurden die Elemente „Jahresplanungsgespräche“ ($M=2,4$) und „Monitoring“ ($M=2,7$) bewertet.

2.3 Überblick über die Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Datenerhebung haben die Stakeholder über 200 Handlungsempfehlungen entwickelt, die die folgenden Aspekte betreffen:

1. Handlungsempfehlungen zum Interkulturellen Integrationskonzept
 - Fortführung und Fortschreibung des Interkulturellen Integrationskonzepts
 - Allgemeine konzeptionelle Veränderungen
 - Konkrete Handlungsempfehlungen zu den verschiedenen Elementen des Interkulturellen Integrationskonzepts
2. Handlungsempfehlungen zur strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzept
 - Politische Maßnahmen
 - Evaluation
 - Strukturelle Veränderungen
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Konkrete Handlungsempfehlungen zu den verschiedenen Elementen der strategischen Steuerung
3. Handlungsempfehlungen zur Überwindung von Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts in der Verwaltung
4. Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Beteiligung...
 - von Personen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung
 - von Migrant*innenorganisationen
 - über das Gremium der Stadtratskommission für interkulturelle Integration

3 RAHMEN UND VORGEHEN

Vor dem Hintergrund des Anlasses der Evaluation wurden Zielsetzung, Leitfragen und Fokuse der Evaluation bestimmt und es wurden, dem Stakeholderprinzip folgend, relevante Stakeholderperspektiven identifiziert.

3.1 ZIELSETZUNG

Die Evaluation ist summativ und formativ: Es wurde die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München und die Qualität der strategischen Steuerung seiner Umsetzung aus Sicht der Beteiligten insgesamt bewertet und es wurden konkrete Handlungsempfehlungen für die Fortentwicklung des Interkulturellen Integrationskonzepts und der strategischen Steuerung seiner Umsetzung entwickelt.

3.2 LEITFRAGEN

Entsprechend der Zielsetzung wurden die folgenden Leitfragen definiert:

1. Wie gut ist die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts der Landeshauptstadt München aus Sicht der Beteiligten?
2. Wie gut ist die Qualität der strategischen Steuerung seiner Umsetzung aus Sicht der Beteiligten?
3. Wie können das Interkulturelle Integrationskonzept und die strategische Steuerung seiner Umsetzung weiterentwickelt werden?

3.3 FOKUSSE

Vor diesem Hintergrund wurden für den ersten Teil der Evaluation zwei Fokuse definiert und es wurde festgelegt, welche Elemente dabei in den Blick genommen werden sollten.

Fokus 1: Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts unter Einbezug der Folgenden Elemente:

- a) Ziele
- b) Zielgruppen
- c) Vision
- d) Integrationsverständnis
- e) Grundsätze
- f) Handlungsfelder und Indikatoren
- g) Strukturen und Netzwerke
- h) Integrationsberichterstattung

Fokus 2: Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts unter Einbezug der folgenden Elemente:

- a) Jahresplanungsgespräche mit der obersten Führungsebene
- b) Personalentwicklung
- c) Monitoring
- d) Initiierung
- e) Beratung
- f) Gremienarbeit

Für den zweiten Teil der Evaluation wurden zusätzlich die folgenden zwei Fokusse definiert:

Fokus 3: Chancen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung

Fokus 4: Beteiligung (an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen)

3.4 STAKEHOLDERPRINZIP

Der Ansatz der Evaluation ist partizipativ. Er vereint die Vorteile von Fremd- und Selbstevaluation. Das Evaluationsteam bezog Vertreter*innen möglichst aller Beteiligten und Betroffenen (Stakeholder) bereits bei der Bestimmung der Indikatoren und Fragestellungen wie auch bei der Entwicklung des Datenerhebungskonzepts mit ein.

Die Bewertung der erhobenen Daten wurde schließlich durch die gesamte Stakeholdergruppe in einem vom Evaluationsteam moderierten Prozess vorgenommen. Der Prozess und die Ergebnisse wurden dokumentiert und es wurden Handlungsempfehlungen für die Fortentwicklung des Integrationskonzepts und seiner strategischen Steuerung erarbeitet.

Am Ende der Evaluation steht nun der vorliegende Abschlussbericht, der eine umfassende Perspektive der Beteiligten bzw. Betroffenen auf die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts und die strategische Steuerung seiner Umsetzung darstellt und diese mit plausiblen Schlussfolgerungen und konkreten Handlungsempfehlungen vervollständigt.

Durch dieses Vorgehen soll die hohe Akzeptanz der Ergebnisse sowie der handlungsorientierte Nutzen der Evaluation sichergestellt werden.

3.5 STAKEHOLDERPERSPEKTIVEN

Bei dieser Evaluation wurden folgende Stakeholderperspektiven mit einbezogen:

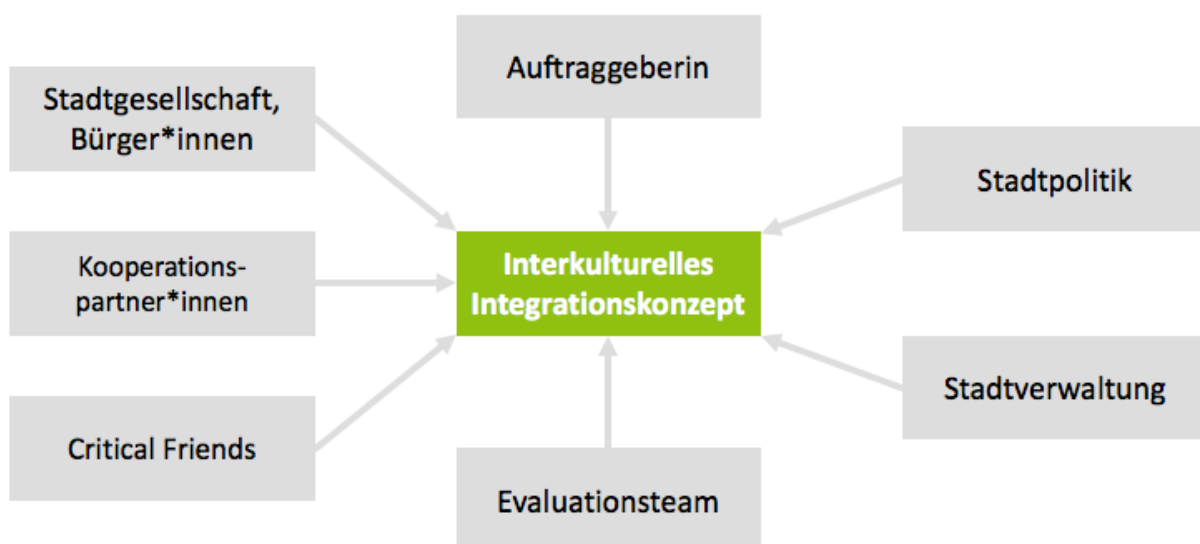


Abbildung 1: Stakeholderperspektiven

3.6 PHASEN DER EVALUATION

Im folgenden Schema sind die Phasen dargestellt, die im *ersten* Teil der partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzeptes durchlaufen wurden.

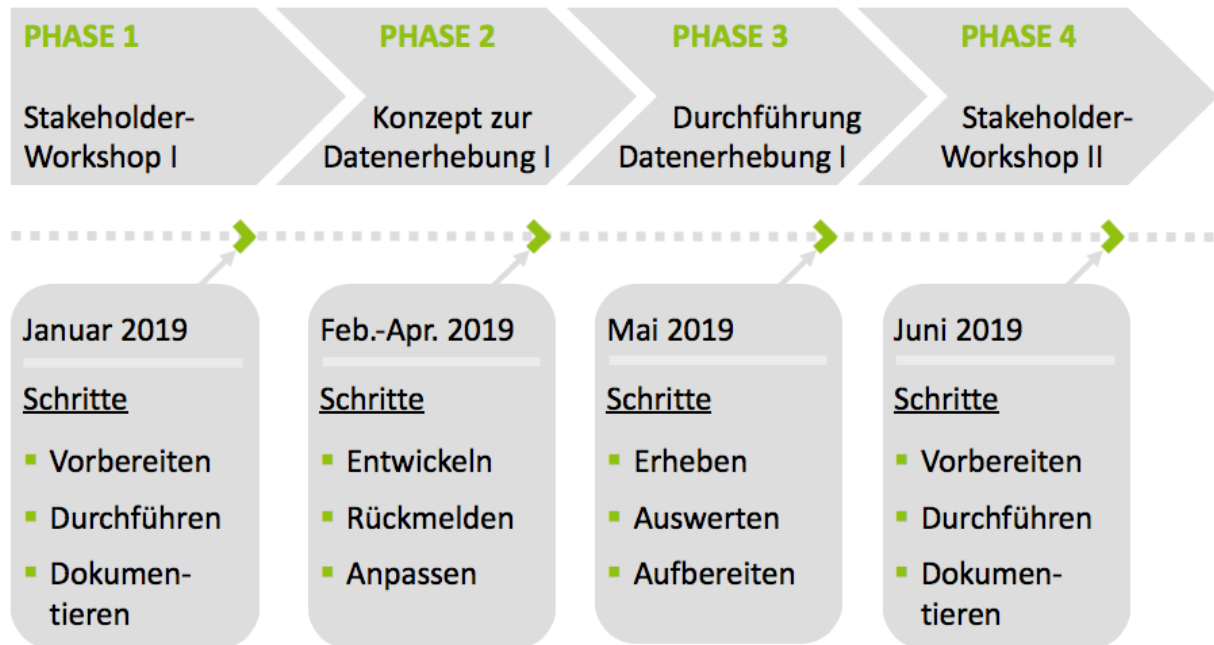


Abbildung 2: Phasen des ersten Teils der Evaluation

Im folgenden Schema sind die Phasen dargestellt, die im *zweiten* Teil der partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzeptes durchlaufen wurden.



Abbildung 3: Phasen des zweiten Teils der Evaluation

Im Folgenden werden die acht Phasen, die in der Partizipativen Evaluation durchlaufen wurden, überblicksartig beschrieben:

3.6.1 Phase 1: Stakeholderworkshop I

1. Identifikation relevanter Stakeholder in Abstimmung mit der Stelle für interkulturelle Arbeit, auch unter Berücksichtigung verschiedener Differenzkategorien für eine möglichst diverse Zusammensetzung (wie Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, LGBTI*)
2. Vorbereitung des ersten Stakeholderworkshops und Einladung der Vertreter*innen der unterschiedlichen Stakeholderperspektiven
3. Durchführung und Moderation des ersten Stakeholderworkshops mit dem Ziel, mögliche Fragestellungen und Indikatoren für den ersten Teil der partizipativen Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts zu entwickeln.
4. Dokumentation des Diskussionsprozesses und der Ergebnisse des ersten Stakeholderworkshops

3.6.2 Phase 2: Konzept zur Datenerhebung I

1. Identifikation geeigneter Methoden zur Datenerhebung und Entwicklung eines entsprechenden Datenerhebungskonzepts auf der Grundlage der Ergebnisse des ersten Stakeholderworkshops
2. Rückmeldung des Datenerhebungskonzeptes an die Stakeholder, um etwaige Anpassungen vornehmen zu können
3. Anpassung und Optimierung des Datenerhebungskonzepts entsprechend der Rückmeldungen

3.6.3 Phase 3: Erhebung der Daten I

1. Vorbereitung der Datenerhebung (Entwicklung eines Interviewleitfadens, Programmierung einer Online-Befragung, Auswahl einer geeigneten Stichprobe)
2. Erhebung der Daten (Telefoninterviews, Onlinebefragung)
3. Auswertung und Aufbereitung der Daten (differenziert nach Zielgruppen und Differenzierungskriterien) im Hinblick auf die Ziele und Leitfragen der Evaluation

3.6.4 Phase 4: Stakeholderworkshop II

1. Vorbereitung des zweiten Stakeholderworkshops inklusive angemessenem Bewertungskonzept
2. Durchführung und Moderation des zweiten Stakeholderworkshops: Präsentation, Diskussion und Bewertung der Ergebnisse der ersten Datenerhebungsphase durch die Stakeholder sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Integrationspolitik und Weiterentwicklung des Interkulturellen Integrationskonzepts
3. Definition der Zielgruppen und Fokusse für die zweite, vertiefende Datenerhebungsphase
4. Dokumentation des Diskussionsprozesses und der Ergebnisse des ersten Teils der Partizipativen Evaluation in Form eines Zwischenberichts

3.6.5 Phase 5: Konzept zur Datenerhebung II

1. Identifikation geeigneter Methoden zur vertiefenden Datenerhebung und Entwicklung eines entsprechenden Evaluationsdesigns auf Grundlage der Ergebnisse des zweiten Stakeholderworkshops
2. Rückmeldung des zweiten Datenerhebungskonzeptes an die Stakeholder, um etwaige Anpassungen vornehmen zu können
3. Anpassung und Optimierung des Datenerhebungskonzeptes entsprechend der Rückmeldungen

3.6.6 Phase 6: Erhebung der Daten II

1. Vorbereitung der vertiefenden Datenerhebung (Vorbereitung von Fokusgruppenbefragungen, Auswahl geeigneter Teilnehmer*innen)
2. Durchführung der Fokusgruppenbefragungen in Absprache mit der Stelle für interkulturelle Arbeit
3. Auswertung und Aufbereitung der Daten im Hinblick auf die Leitfragen und die Ziele der Evaluation

3.6.7 Phase 7: Stakeholderworkshop III

1. Vorbereitung des dritten Stakeholderworkshops
2. Durchführung und Moderation des dritten Stakeholderworkshops: Präsentation der Ergebnisse der zweiten vertiefenden Datenerhebungsphase sowie Diskussion der Ergebnisse durch die Stakeholder im Hinblick auf die Leitfragen der Evaluation
3. Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen

3.6.8 Phase 8: Abschlussbericht

1. Dokumentation von Prozess und Ergebnissen der partizipativen Evaluation in Form eines Abschlussberichts. Dieser enthält die Dokumentationen der Prozesse und Diskussionen der Stakeholder, die abschließende Bewertung von Erfolg und Qualität des Integrationskonzepts, sowie konkrete Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Integrationskonzepts.
2. Rückmeldung des Abschlussberichtes an die Stelle für Interkulturelle Arbeit
3. Finalisierung des Abschlussberichtes
4. Übergabe des Abschlussberichts

3.7 VORGEHEN

Auf dem ersten Stakeholderworkshop am 18.01.2019 wurden die Stakeholder gefragt, woran man die Qualität der Elemente der beiden Fokusse der Evaluation aus ihrer Sicht erkennen könnte (Indikatoren) bzw. was man wen fragen müsste (Fragestellungen, Zielgruppen), um die Qualität der jeweiligen Elemente des Interkulturellen Integrationskonzepts und der strategischen Steuerung seiner Umsetzung beurteilen und weiterentwickeln zu können.

Auf der Grundlage der Ergebnisse des ersten Stakeholderworkshops und vor dem Hintergrund des mit der Auftraggeberin gemeinsam definierten Rahmens, wurde ein Konzept zur Datenerhebung entwickelt, welches den Stakeholdern noch einmal vorgelegt und aufgrund der Rückmeldungen der Stakeholder überarbeitet wurde.

Im Datenerhebungskonzept wurde festgelegt, dass im ersten Teil der Evaluation folgende Zielgruppen befragt werden sollten:

1. Verwaltungsmitarbeiter*innen, die das Interkulturelle Integrationskonzept kennen bzw. die mit der strategischen Steuerung seiner Umsetzung direkt in Berührung gekommen sind (Teil I: ZG1)
2. Mitarbeiter*innen aus Institutionen, die das Interkulturelle Integrationskonzept kennen (Teil 1: ZG2)
3. Stadträt*innen aus dem Stadtrat der Landeshauptstadt München (Teil 1: ZG3)

Für die Befragungen wurden zwei unterschiedliche Module der Datenerhebung vorgeschlagen:

Modul 1: Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen

Modul 2: Onlinebefragung von Personen aus Stadtverwaltung und Institutionen

Nach Durchführung der Datenerhebung im ersten Teil der Evaluation wurden die Ergebnisse der ersten beiden Befragungen auf dem zweiten Stakeholderworkshop am 27.-28.06.2019 vorgestellt, diskutiert und bewertet. Vor diesem Hintergrund wurden die Stakeholder am Ende des zweiten Stakeholderworkshops gefragt, mit welchem Fokus und bei welchen Zielgruppen ergänzende beziehungsweise vertiefende Daten erhoben werden sollen. Es wurde ein entsprechendes Datenerhebungskonzept für den zweiten Teil der Evaluation entwickelt, welches den Stakeholdern noch einmal vorgelegt und aufgrund der Rückmeldungen der Stakeholder überarbeitet wurde. Darin wurde ein weiteres Modul der Datenerhebung vorgeschlagen:

Modul 3: Fokusgruppenbefragungen mit ausgewählten Zielgruppen

Es wurde festgelegt, dass im zweiten Teil der Evaluation folgende Zielgruppen vertieft befragt werden sollten:

1. Verwaltungsmitarbeiter*innen der zweiten, dritten und vierten Qualifikationsebene mit Migrationshintergrund (Teil II: ZG1)
2. Verwaltungsmitarbeiter*innen der ersten Qualifikationsebene mit und ohne Migrationshintergrund (Teil II: ZG2)

3. Vertreter*innen von Migrant*innenorganisationen (Teil II: ZG3)
4. Mitglieder der Stadtratskommission für interkulturelle Integration (Teil II: ZG4)

Im Folgenden werden die Module der Datenerhebung konkret vorgestellt.

3.7.1 Modul 1: Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen

Im Fokus der Befragung stand die Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts insgesamt sowie die Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung seiner Umsetzung in der Landeshauptstadt München.

3.7.1.1 Erhebungszeitraum

Der Erhebungszeitraum lief vom 01.05.-15.06.2019.

3.7.1.2 Indikatoren

In Bezug auf die Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzeptes wurden die folgenden Indikatoren im Telefoninterview thematisiert:

- Bekanntheit
- Qualität
- Wichtigkeit
- Wirksamkeit
- Rückhalt in der Politik

In Bezug auf die Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzeptes wurden die folgenden Indikatoren im Telefoninterview thematisiert:

- Qualität
- Wirksamkeit
- Unterstützung durch die Politik

3.7.1.3 Inhalt der Telefoninterviews

Die einzelnen Interviewfragen finden Sie im Anhang in der Ergebnisdarstellung.

3.7.2 Modul 2: Onlinebefragung von Personen aus Stadtverwaltung und Institutionen

Im Fokus der Befragung stand die Bewertung und Weiterentwicklung der Qualität der Elemente des Interkulturellen Integrationskonzepts sowie die Bewertung und Weiterentwicklung der Qualität der Elemente der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts in der Landeshauptstadt München.

3.7.2.1 Erhebungszeitraum

Der Erhebungszeitraum lief vom 02.-29.05.2019.

3.7.2.2 Differenzierungskriterien

Bei der Datenauswertung wurde sowohl nach den Zielgruppen „Stadtverwaltung“ und „Institutionen“ differenziert als auch nach der Unterscheidung „Personen mit

Migrationshintergrund“ vs. „Personen ohne Migrationshintergrund“. Da die Unterschiede in den Ergebnissen zwischen den Zielgruppen „Stadtverwaltung“ und „Institutionen“ sehr gering sind, werden in der Ergebnisdarstellung nur die entsprechenden Mittelwertverteilungen berichtet.

3.7.2.3 Indikatoren

Fokus 1: Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts: In Bezug auf die Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzeptes aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren in der Onlinebefragung jeweils in Bezug auf jedes Element des Interkulturellen Integrationskonzeptes operationalisiert:

- Aktualität
- Nützlichkeit
- Bekanntheit
- Wichtigkeit

Zur elementübergreifenden Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzeptes aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren operationalisiert:

- Aktualität
- Nützlichkeit
- Wirksamkeit

Fokus 2: Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung: In Bezug auf die Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzeptes aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren in der Onlinebefragung jeweils in Bezug auf jedes Element der strategischen Steuerung operationalisiert:

- Wichtigkeit
- Umsetzung
- Wirksamkeit

Zur elementübergreifenden Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzeptes aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren operationalisiert:

- Wichtigkeit
- Umsetzung
- Wirksamkeit
- Nachhaltigkeit

3.7.2.4 Inhalt der Onlinebefragung

Die einzelnen Fragen der Onlinebefragung finden Sie im Anhang in der Ergebnisdarstellung.

3.7.3 Modul 3: Fokusgruppenbefragungen

3.7.3.1 Zielgruppen

1. Verwaltungsmitarbeiter*innen der zweiten und dritten Qualifikationsebene mit Migrationshintergrund (Teil II: ZG1)
2. Verwaltungsmitarbeiter*innen der ersten Qualifikationsebene mit und ohne Migrationshintergrund (Teil II: ZG2)
3. Vertreter*innen von Migrant*innenorganisationen (Teil II: ZG3)
4. Mitglieder der Stadtratskommission für interkulturelle Integration (Teil II: ZG4)

3.7.3.2 Einbezogene Fokusse

Im Fokus der Befragung stand die ergänzende und vertiefende Erhebung von Daten zu folgenden Fokussen:

Fokus 1: Ausgewählte Elemente des Interkulturellen Integrationskonzepts

Fokus 3: Chancen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung

Fokus 4: Beteiligung (an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen)

3.7.3.3 Vorgehen

Es wurden vier Fokusgruppenbefragungen mit jeweils einer der Zielgruppen zu unterschiedlichen Fokussen durchgeführt:

1. Fokusgruppe 1 am 13.11.2019 (3h) mit 13 Verwaltungsmitarbeiterinnen der zweiten und dritten Qualifikationsebene mit Migrationshintergrund (Teil II: ZG1) zu den Fokussen 1, 3 und 4.
2. Fokusgruppe 2 am 14.11.2019 (3h) mit 21 Verwaltungsmitarbeiter*innen der ersten Qualifikationsebene mit und ohne Migrationshintergrund (Teil II: ZG2) zu den Fokussen 1 und 4.
3. Fokusgruppe 3 am 16.11.2019 (3h) mit 9 Vertreter*innen von Migrant*innenorganisationen (Teil II: ZG3) zu den Fokussen 1 und 4.
4. Fokusgruppe 4 am 03.12.2019 (2h) mit 14 Mitgliedern der Stadtratskommission für interkulturelle Integration (Teil II: ZG4): Bürgermeisterin, 2 Stadträte, 9 „Nicht-Stadträte“, 2 Vertreterinnen der Stelle für interkulturelle Arbeit) zu den Fokussen 3 und 4.

4 GESAMTBEWERTUNG DER ERGEBNISSE

Grundlage der quantitativen Bewertung der Ergebnisse zum interkulturellen Integrationskonzept und zur strategischen Steuerung seiner Umsetzung durch die Stakeholder bilden die Module 1 (Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen) und 2 (Onlinebefragung von Personen aus Stadtverwaltung und Institutionen). Das Modul 3 (Fokusgruppensitzungen) behandelt spezifische, weiterführende Fragestellungen. Die Ergebnisse dieses Moduls fließen nicht in die quantitative Gesamtbewertung ein, werden jedoch bei der differenzierten Betrachtung der Ergebnisse zu den jeweiligen Fokussen dargestellt und sind Grundlage für entsprechende Handlungsempfehlungen.

4.1 FOKUS 1: INTERKULTURELLES INTEGRATIONSKONZEPT

In Tabelle 1 (siehe Seite 21) ist die Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts differenziert nach Stakeholdergruppen und Modulen der Datenerhebung dargestellt. Dabei wird zwischen den folgenden sieben Stakeholderperspektiven unterschieden:

1. Auftraggeberin
2. Stadtpolitik
3. Stadtverwaltung
4. Kooperationspartner*innen
5. Bevölkerung
6. Critical Friends
7. Evaluationsteam

Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte der Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stakeholder vor dem Hintergrund der Daten zu Modul 1 bzw. Modul 2 der Datenerhebung. Die Bewertung erfolgte auf einer klassischen deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend).

M (global) entspricht dem Mittelwert der globalen Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die jeweiligen Stakeholder vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 1).

M (errechnet) entspricht dem Mittelwert der durch die jeweiligen Stakeholder jeweils vorgenommen gemittelten Bewertungen der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu den acht Elementen des Fokus 1a bis 1h. Hier haben die Stakeholder also zunächst die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts immer nur vor dem Hintergrund der Daten zu einem der acht Elemente Fokus 1a bis 1h bewertet und dann wurde der Gesamtmittelwert über die acht Elemente des Fokus 1 hinweg berechnet.³

³ Zusätzlich hatten die Stakeholder die Möglichkeit, die acht Unterfacetten auf einer Skala (von 1 = niedriges Gewicht bis 10 = hohes Gewicht) unterschiedlich zu gewichten. Die gewichteten Ergebnisse weichen in allen Bereichen jedoch nicht nennenswert von den ungewichteten Ergebnissen ab, so dass insgesamt auf deren Darstellung im Zwischenbericht verzichtet wird.

Tabelle 1: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts (Fokus 1) differenziert nach Stakeholdergruppen und Modulen

Stakeholderperspektive	Modul 2: Onlinebefragung Verwaltung und Institutionen		Modul 1: Telefoninterviews Münchener Stadträt*innen ⁴
	M (global)	M (errechnet)	M
Auftraggeberin	2,0	2,7	4,0
Münchener Stadtrat	2,3	2,3	-
Verwaltung	2,3	2,4	4,0
Kooperationspartner*innen	2,0	2,6	2,6
Bevölkerung	2,5	2,4	4,0
Critical Friends	2,8	2,5	-
Evaluationsteam	2,2	2,1	4,0
Gesamtmittelwert	2,3	2,4	3,7

Anmerkung: M = Mittelwert. Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung ergibt sich eine durchschnittliche globale Gesamtbewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stakeholder von $M = 2,3$. Damit wurde die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts insgesamt als „gut mit Tendenz zu befriedigend“ bewertet.

Das „errechnete“ Gesamtmittel der Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stakeholder vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung, also der Mittelwert der Einzelbewertungen der verschiedenen Elemente des Fokus 1, liegt bei $M = 2,4$

Der Mittelwert der Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stakeholder vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen liegt bei $M = 3,7$ (siehe hierzu auch Fußnote 4).

In Tabelle 2 (siehe Seite 22) ist die Bewertung der Qualität der unterschiedlichen Elemente des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stakeholder vor dem Hintergrund der jeweiligen Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 1) dargestellt. Die Bewertung erfolgte auf einer klassischen deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). M entspricht dem Mittelwert der Einzelbewertungen der Qualität des jeweiligen Elements durch die Stakeholder.

⁴ In Bezug auf die Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews von Münchener Stadträt*innen haben 9 von 20 Stakeholdern eine Bewertung abgegeben. Die anderen Stakeholder haben keine Bewertung abgegeben mit der Begründung, dass sich aus den Daten der Münchener Stadträt*innen nur sehr begrenzt Schlüsse auf die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts ziehen lassen.

Die Qualität der einzelnen Elemente des Interkulturellen Integrationskonzepts wurde demnach von den Stakeholdern als unterschiedlich gut bewertet: Am besten wurde das Element „Vision“ bewertet ($M=1,7$). Im Mittelfeld zwischen $M=2,2$ und $M=2,6$ liegen die Bewertungen der Elemente „Ziele“, „Zielgruppen“, „Grundsätze“, „Handlungsfelder und Indikatoren“, „Strukturen und Netzwerke“. Die Qualität der Elemente „Integrationsverständnis“ und „Integrationsberichterstattung“ wurde am schlechtesten, bewertet ($M=3,0$).

Tabelle 2: Bewertung der Qualität der einzelnen Elemente des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 1)

Hintergrund der Bewertung		Mittelwert
Modul 2 – Elemente Fokus 1	a) Ziele	2,2
	b) Zielgruppen	2,2
	c) Vision	1,7
	d) Integrationsverständnis	3,0
	e) Grundsätze	2,2
	f) Handlungsfelder und Indikatoren	2,6
	g) Strukturen und Netzwerke	2,4
	h) Integrationsberichterstattung	3,0

Anmerkung: Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

4.2 FOKUS 2: STRATEGISCHE STEUERUNG DER UMSETZUNG

In Tabelle 3 (siehe Seite 23) ist die Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stelle für interkulturelle Arbeit differenziert nach Stakeholdergruppen und Modulen der Datenerhebung dargestellt. Auch hier wird wieder zwischen den folgenden sieben Stakeholderperspektiven unterschieden:

1. Auftraggeberin
2. Stadtpolitik
3. Stadtverwaltung
4. Kooperationspartner*innen
5. Bevölkerung
6. Critical Friends
7. Evaluationsteam

Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte der Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Daten zu Modul 1 bzw. Modul 2 der Datenerhebung. Die Bewertung erfolgte durch die Stakeholder auf einer klassischen deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend).

M (global) entspricht dem Mittelwert der globalen Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 2).

M (errechnet) entspricht dem Mittelwert der durch die jeweiligen Stakeholder jeweils vorgenommen gemittelten Bewertungen der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der sechs Elemente Fokus 2a bis 2f. Hier haben die Stakeholder also zunächst die Qualität der strategischen Steuerung immer nur vor dem Hintergrund der Daten zu einem der sechs Elemente Fokus 2a bis 2f bewertet und dann wurde der Gesamtmittelwert über die sechs Elemente des Fokus 2 hinweg berechnet.

Tabelle 3: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts (Fokus 2) differenziert nach Stakeholdergruppen und Modulen

Stakeholderperspektive	Modul 2: Onlinebefragung Verwaltung und Institutionen		Modul 1: Telefoninterviews Münchener Stadträt*innen ⁵
	<i>M</i> (global)	<i>M</i> (errechnet)	<i>M</i>
Auftraggeberin	2,5	2,0	-
Münchener Stadtrat	2,0	2,2	-
Verwaltung	1,7	2,1	3,5
Kooperationspartner*innen	2,4	2,2	2,6
Bevölkerung	1,9	1,8	3,0
Critical Friends	2,6	2,3	2,9
Evaluationsteam	1,5	1,7	2,5
Gesamtmittelwert	2,1	2,0	2,9

Anmerkung: *M* = Mittelwert. Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung ergibt sich eine durchschnittliche globale Gesamtbewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung von *M* = 2,1. Damit wurde die Qualität der strategischen Steuerung von den Stakeholdern insgesamt als „gut“ bewertet.

Das „errechnete“ Gesamtmittel der Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung, also der Mittelwert der von den Stakeholdern vorgenommenen Einzelbewertungen der verschiedenen Elemente des Fokus 2, liegt bei *M* = 2,0

⁵ In Bezug auf die Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews von Münchener Stadträt*innen haben 11 von 20 Stakeholdern eine Bewertung abgegeben. Die anderen Stakeholder haben keine Bewertung abgegeben mit der Begründung, dass sich aus den Daten der Münchener Stadträt*innen nur sehr begrenzt Schlüsse auf die Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts ziehen lassen.

Der Mittelwert der von den Stakeholdern vorgenommenen Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen liegt bei $M = 3,7$ (siehe hierzu auch Fußnote 5).

In Tabelle 4 ist die von den Stakeholdern vorgenommene Bewertung der Qualität der unterschiedlichen Elemente der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der jeweiligen Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 2) dargestellt. Die Bewertung erfolgte auf einer klassischen deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). M entspricht dem Mittelwert der Einzelbewertungen der Qualität des jeweiligen Elements durch die Stakeholder.

Tabelle 4: Bewertung der Qualität der einzelnen Elemente der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung (Modul 2, Fokus 2)

Hintergrund der Bewertung		Mittelwert
Modul 2 – Elemente Fokus 2	a) Jahresplanungsgespräche	2,4
	b) Personalentwicklung	1,9
	c) Monitoring	2,7
	d) Initiierung	1,9
	e) Beratung	1,5
	f) Gremienarbeit	1,9

Anmerkung: Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Die Qualität der einzelnen Elemente der strategischen Steuerung wurde demnach von den Stakeholdern als unterschiedlich gut bewertet: Am besten wurde das Element „Beratung“ bewertet ($M=1,5$). Die Qualität der Elemente „Personalentwicklung“, „Initiierung“ und „Gremienarbeit“ wurde als „gut“ bewertet ($M=1,9$). Am schlechtesten (aber immer noch zwischen „gut und befriedigend“) wurden die Elemente „Jahresplanungsgespräche“ ($M=2,4$) und „Monitoring“ ($M=2,7$) bewertet.

4.3 FOKUS 3 UND 4: CHANCEN UND SCHWIERIGKEITEN BEI DER UMSETZUNG SOWIE BETEILIGUNG

Die Ergebnisse der vertiefenden Befragungen in Form von Fokusgruppensitzungen (Modul 3) zu Fokus 3 (Chancen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung) und zu Fokus 4 (Beteiligung) sind im Anhang dargestellt. In Bezug auf diese Ergebnisse haben die Stakeholder keine Bewertung vorgenommen, sondern vor dem Hintergrund der vorwiegend qualitativen Daten direkt Handlungsempfehlungen entwickelt, die im Kapitel 7 dargestellt sind.⁶

⁶ Auf Nachdenklichkeiten der Stakeholder in Bezug auf die Ergebnisse der Fokusgruppenbefragungen, die sich auf Fokus 1 beziehen, werden wir bei der differenzierten Betrachtung der Ergebnisse zu Fokus 1 im nächsten Kapitel näher eingehen.

5 DIFFERENZIERTE BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE FOKUS 1

In Bezug auf die elementbasierte Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzeptes aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren in der Onlinebefragung jeweils in Bezug auf jedes Element des Interkulturellen Integrationskonzeptes operationalisiert:

- **Aktualität**
z.B.: „Das <Element> ist zeitgemäß.“
- **Nützlichkeit**
z.B.: „Das <Element> ist hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der Interkulturellen Orientierung und Öffnung.“
- **Bekanntheit**
z.B.: „Die meisten Personen in meinem Arbeitsumfeld sind mit dem <Element> vertraut.“
- **Wichtigkeit**
z.B.: „Ich halte das <Element> für ein wichtiges Element des Interkulturellen Integrationskonzeptes.“

Zur elementübergreifenden Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzeptes aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren in der Onlinebefragung operationalisiert:

- **Aktualität**
z.B.: „Das Interkulturelle Integrationskonzept ist zeitgemäß.“; „Die zentralen Begriffe des Interkulturellen Integrationskonzeptes entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft.“; „Die zentralen Begriffe des Interkulturellen Integrationskonzeptes entsprechen dem aktuellen Stand der gesellschaftlichen Debatte.“
- **Nützlichkeit**
z.B.: „Ich finde das Interkulturelle Integrationskonzept hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik.“; „Das Interkulturelle Integrationskonzept hat sich bewährt.“; „Das Interkulturelle Integrationskonzept bietet eine gute Grundlage für die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Stadt München.“
- **Wirksamkeit**
z.B.: „Das Interkulturelle Integrationskonzept hat in den letzten 10 Jahre zu einer stärkeren interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München beigetragen.“; „Die meisten Personen in meinem Arbeitsumfeld sind mit dem Interkulturellen Integrationskonzept vertraut.“; „Das Interkulturelle Integrationskonzept hat in den letzten 10 Jahren das Verwaltungshandeln in Richtung stärkerer interkultureller Orientierung und Öffnung verändert.“; „Die Stadt München eröffnet Menschen mit Migrationshintergrund mehr Teilhabechancen, wo dies noch nicht geschehen ist.“

Welche Aspekte im Einzelnen abgefragt wurden, kann der Ergebnisdarstellung im Anhang entnommen werden.

5.1 FOKUS 1A: ZIELE

Tabelle 5: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1a differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1a: Element „Ziele“
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,5
Münchener Stadtrat	2,0
Verwaltung	2,2
Kooperationspartner*innen	2,9
Bevölkerung	2,0
Critical Friends	1,9
Evaluationsteam	2,0
Gesamtmittelwert	2,2

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1a sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten Befragten halten die Ziele des Interkulturellen Integrationskonzepts für ein wichtiges Element des Interkulturellen Integrationskonzepts und finden diese hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Auch werden die Ziele von vielen der Befragten als zeitgemäß bewertet.
- Es besteht kein grundlegender Änderungsbedarf in Bezug auf die Ziele des Interkulturellen Integrationskonzepts: Nur wenige der Befragten finden, dass die Ziele grundlegend überarbeitet werden sollten.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1a als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Es wäre wünschenswert, dass mehr Personen mit den Zielen des Interkulturellen Integrationskonzepts vertraut sind.
- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund bewerten die Ziele des Interkulturellen Integrationskonzepts tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.

5.2 FOKUS 1B: ZIELGRUPPEN

Tabelle 6: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1b differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1b: Element „Zielgruppen“
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,0
Münchener Stadtrat	2,5
Verwaltung	2,3
Kooperationspartner*innen	2,3
Bevölkerung	2,8
Critical Friends	2,1
Evaluationsteam	1,9
Gesamtmittelwert	2,2

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1b sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die Definition der Zielgruppen des Interkulturellen Integrationskonzepts stellt für die meisten Befragten ein wichtiges Element des Interkulturellen Integrationskonzepts dar.
- Darüber hinaus wird die Zielgruppendefinition als hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München angesehen.
- Der grundlegende Änderungsbedarf in Bezug auf die Zielgruppendefinition des Interkulturellen Integrationskonzepts wird als eher gering eingestuft.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1b als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Es wäre wünschenswert, dass mehr Personen mit der Zielgruppendefinition des Interkulturellen Integrationskonzepts vertraut sind.
- Die Zielgruppendefinition scheint nicht alle relevanten Zielgruppen zu enthalten, denn immerhin über ein Fünftel der Befragten stimmen der Aussage nicht oder wenig zu, dass in der Definition der Zielgruppen alle relevanten Zielgruppen erfasst werden.
- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund bewerten die Zielgruppendefinition des Interkulturellen Integrationskonzepts tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.

5.3 FOKUS 1C: VISION

Tabelle 7: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1c differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1c: Element „Vision“
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,0
Münchener Stadtrat	1,5
Verwaltung	2,0
Kooperationspartner*innen	2,2
Bevölkerung	1,8
Critical Friends	1,1
Evaluationsteam	1,5
Gesamtmittelwert	1,7

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1c sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten Befragten halten die Vision des Interkulturellen Integrationskonzepts für ein wichtiges Element des Interkulturellen Integrationskonzepts und finden diese hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Auch können sich die meisten Befragten mit der Vision des Interkulturellen Integrationskonzept identifizieren und halten sie für zeitgemäß.
- Es besteht kein grundlegender Änderungsbedarf in Bezug auf die Vision des Interkulturellen Integrationskonzepts: Nur wenige der Befragten finden, dass die Vision grundlegend überarbeitet werden sollte.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1c als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Es wäre wünschenswert, dass mehr Personen mit der Vision des Interkulturellen Integrationskonzepts vertraut sind.
- Auch lassen die Ergebnisse vermuten, dass die Vision des Interkulturellen Integrationskonzepts von der Stadtgesellschaft nicht in genügendem Maße getragen wird.

5.4 FOKUS 1D: INTEGRATIONSVERSTÄNDNIS

Tabelle 8: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1d differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1d: Element „Integrationsverständnis“
	Mittelwert
Auftraggeberin	3,5
Münchener Stadtrat	3,0
Verwaltung	2,5
Kooperationspartner*innen	3,1
Bevölkerung	3,4
Critical Friends	3,3
Evaluationsteam	2,4
Gesamtmittelwert	3,0

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1d sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Das Integrationsverständnis wird von den meisten Befragten als wichtiger Teil des Interkulturellen Integrationskonzepts angesehen.
- Die Identifikation der Befragten ohne Migrationshintergrund mit dem Integrationsverständnis ist ziemlich hoch.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1d als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund bewerten das Integrationsverständnis des Interkulturellen Integrationskonzepts insgesamt deutlich kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund: Sie identifizieren sich nicht so stark damit, halten das Integrationsverständnis für deutlich weniger zeitgemäß und sind im Vergleich mit den Befragten ohne Migrationshintergrund weniger davon überzeugt, dass das dargelegte Integrationsverständnis zur Realität einer zunehmend vielfältigen Gesellschaft passt. Auch sind sie sehr viel deutlicher der Meinung, dass das Integrationsverständnis grundlegend überarbeitet werden sollte.
- Es wäre wünschenswert, dass mehr Personen mit dem Integrationsverständnis des Interkulturellen Integrationskonzepts vertraut sind.
- Auch lassen die Ergebnisse vermuten, dass das Integrationsverständnis des Interkulturellen Integrationskonzepts von der Stadtgesellschaft nicht in genügendem Maße getragen wird.

5.5 FOKUS 1E: GRUNDSÄTZE

Tabelle 9: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1e differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1e: Element „Grundsätze“
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,0
Münchener Stadtrat	2,0
Verwaltung	2,5
Kooperationspartner*innen	2,5
Bevölkerung	2,1
Critical Friends	2,5
Evaluationsteam	1,9
Gesamtmittelwert	2,2

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1e sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten Befragten halten die Grundsätze des Interkulturellen Integrationskonzepts für ein wichtiges Element und finden dieses hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Auch halten die meisten Befragten die Grundsätze des Interkulturellen Integrationskonzepts für zeitgemäß und können sich mit diesen identifizieren.
- Es scheint kein grundlegender Änderungsbedarf in Bezug auf die Grundsätze des Interkulturellen Integrationskonzepts zu bestehen: Nur wenige der Befragten (ohne Migrationshintergrund) finden, dass die Grundsätze grundlegend überarbeitet werden sollten.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1e als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Es wäre wünschenswert, dass mehr Personen mit den Grundsätzen des Interkulturellen Integrationskonzepts vertraut sind.
- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund bewerten die Grundsätze des Interkulturellen Integrationskonzepts tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund. Insbesondere sind sie deutlicher der Meinung, dass die Grundsätze überarbeitet werden sollten.
- Auch lassen die Ergebnisse vermuten, dass die Grundsätze des Interkulturellen Integrationskonzepts von der Stadtgesellschaft nicht in genügendem Maße getragen werden.

5.6 FOKUS 1F: HANDLUNGSFELDER UND INDIKATOREN

Tabelle 10: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1f differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1f: Element „Handlungsfelder und Indikatoren“
	Mittelwert
Auftraggeberin	3,0
Münchener Stadtrat	2,8
Verwaltung	2,8
Kooperationspartner*innen	2,8
Bevölkerung	2,0
Critical Friends	2,6
Evaluationsteam	2,0
Gesamtmittelwert	2,6

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1f sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten der Befragten sehen es als wichtig an, die Handlungsfelder im Interkulturellen Integrationskonzept zu definieren.
- Auch halten die meisten Befragten die Auswahl der Handlungsfelder für zeitgemäß und finden diese hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund bewerten die Handlungsfelder nur leicht kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1f als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Es wäre wünschenswert, dass mehr Personen mit den Handlungsfeldern des Interkulturellen Integrationskonzepts vertraut sind.
- Es scheint einen Überarbeitungsbedarf zu geben: Es sollte geprüft werden, ob der interkulturelle Integrationsbericht alle relevanten Handlungsfelder umfasst und ob die im interkulturellen Integrationsbericht erfassten Indikatoren aussagekräftig genug sind.
- Die Handlungsfelder sollten nicht nur im interkulturellen Integrationsbericht, sondern auch im Interkulturellen Integrationskonzept definiert werden.

5.7 FOKUS 1G: STRUKTUREN UND NETZWERKE

Tabelle 11: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1g differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1g: Element „Strukturen und Netzwerke“
	Mittelwert
Auftraggeberin	3,0
Münchener Stadtrat	2,0
Verwaltung	2,3
Kooperationspartner*innen	2,5
Bevölkerung	2,0
Critical Friends	2,6
Evaluationsteam	2,3
Gesamtmittelwert	2,4

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1g sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten Befragten halten die Strukturen und Netzwerke der Integrationspolitik für ein wichtiges Element des Interkulturellen Integrationskonzepts.
- Die Mehrheit der Befragten findet die Strukturen und Netzwerke hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund sehen die Strukturen und Netzwerke der Integrationspolitik insgesamt gesehen nicht kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1g als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Die Strukturen und Netzwerke der Integrationspolitik sollte mehr Menschen bekannt gemacht werden und größere politische Einflussmöglichkeiten bekommen.
- Etwa ein Drittel der Befragten sind der Meinung, dass die Liste der Strukturen und Netzwerke grundlegend überarbeitet werden sollte. Insbesondere sollte dafür gesorgt werden, dass neu entstehende relevante Netzwerke Zugang zu den etablierten Strukturen finden und aktiv einbezogen bzw. eingeladen werden.

5.8 FOKUS 1H: INTEGRATIONSBERICHTERSTATTUNG

Tabelle 12: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1h differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1h: Element „Integrationsberichterstattung“
	Mittelwert
Auftraggeberin	3,5
Münchener Stadtrat	2,5
Verwaltung	2,8
Kooperationspartner*innen	2,3
Bevölkerung	3,0
Critical Friends	4,0
Evaluationsteam	3,0
Gesamtmittelwert	3,0

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1h sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten Befragten halten die Integrationsberichterstattung für ein wichtiges Element des Interkulturellen Integrationskonzepts.
- Die Mehrheit der Befragten findet die Integrationsberichterstattung hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik im Sinne der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 1h als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Zwar spürt eine klare Mehrheit der Befragten eine Verpflichtung, die Handlungsempfehlungen des interkulturellen Integrationsberichts umzusetzen, aber von der Stadtpolitik werden die Handlungsempfehlungen keineswegs als verbindlich angesehen.
- Auch sollten die Handlungsempfehlungen in den Referaten stärker diskutiert werden, so dass mehr Personen in der Verwaltung mit den Ergebnissen und Handlungsempfehlungen der Integrationsberichterstattung vertraut werden.
- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund bewerten die Integrationsberichterstattung tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.
- Die interkulturellen Integrationsberichte sollten verständlicher geschrieben sein und es sollte eine zielgruppenspezifische Kurzfassung der Berichte geben. Des Weiteren sollen ergänzende qualitative Analysen vorgenommen werden, die stärker auf Herausforderungen eingehen und Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen.

5.9 FOKUS 1: GESAMTBEWERTUNG DES INTERKULTURELLEN INTEGRATIONSKONZEPTS

Tabelle 13: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 1 differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1: Gesamtbewertung des Interkulturellen Integrationskonzepts
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,0
Münchener Stadtrat	2,3
Verwaltung	2,3
Kooperationspartner*innen	2,0
Bevölkerung	2,5
Critical Friends	2,8
Evaluationsteam	2,2
Gesamtmittelwert	2,3

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse zu Fokus 1 sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Fast alle Befragten sind der Meinung, dass München ein interkulturelles Integrationskonzept braucht und die Mehrheit der Befragten sind der Meinung, dass das Interkulturelle Integrationskonzept keiner grundlegenden Überarbeitung bedarf.
- Viele der Befragten halten das Interkulturelle Integrationskonzept insgesamt für zeitgemäß und finden, dass die zentralen Begriffe des Interkulturellen Integrationskonzepts im Großen und Ganzen dem aktuellen Stand der Wissenschaft und der gesellschaftlichen Debatte entsprechen.
- Das Interkulturelle Integrationskonzept wird insgesamt als hilfreich für eine erfolgreiche kommunale Integrationspolitik angesehen und bietet eine gute Grundlage für die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Die meisten der Befragten verstehen es als Teil ihrer Aufgabe, das Interkulturelle Integrationskonzept umzusetzen und sehen interkulturelle Öffnung als verpflichtend für die Referate an.
- Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass das Interkulturelle Integrationskonzept in den letzten 10 Jahren zu einer stärkeren interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München beigetragen und das Verwaltungshandeln in Richtung stärkerer interkultureller Orientierung und Öffnung verändert hat. Die Stadt München berücksichtigt in ihrem kommunalen Handeln stärker interkulturelle Aspekte und setzt sich stärker für Teilhabe und Chancengleichheit ein.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse zu Fokus 1 als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Nur etwa ein Viertel der Befragten kennt das Interkulturelle Integrationskonzept der Landeshauptstadt München und von diesen Befragten kennen die meisten nur die Kurzfassung des Konzepts. Das umfassende Konzept ist im Arbeitsumfeld der Befragten nicht bekannt genug und die Verwaltung scheint interkulturelle Öffnung nur teilweise als Auftrag zu verstehen.
- Das interkulturelle Integrationskonzept ist sprachlich nicht so leicht zu verstehen und könnte einfacher formuliert sein.
- Eine Mehrheit der Befragten gibt an, dass es noch ein langer Weg ist, bis das Interkulturelle Integrationskonzept in München umgesetzt ist und dass die im Interkulturellen Integrationskonzept definierten Zielgruppen mit den umgesetzten Maßnahmen nur teilweise erreicht werden.
- Interkulturelle Orientierung und Öffnung findet nur teilweise Eingang in Beschlüsse der Verwaltung und wird nur teilweise bei der Planung und Steuerung berücksichtigt. Darüber hinaus könnten die Referats-, Amts- und Abteilungsleiter*innen das Interkulturelle Integrationskonzept durchaus offensiver vertreten.
- Die Befragten mit Migrationshintergrund bewerten das Interkulturelle Integrationskonzept insgesamt tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund. Insbesondere halten sie die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts im Mittel für weniger hoch als die Befragten ohne Migrationshintergrund. Sie sind im Mittel weniger der Meinung, dass die Verwaltung interkulturelle Öffnung als Teil ihres Auftrags versteht und diese bei Beschlüssen immer wieder neu thematisiert. Auch sehen sie das Konzept weniger stark als Querschnittsthema in ihrem Zuständigkeitsbereich verankert und sind im Mittel deutlich weniger der Meinung, dass Vielfalt in ihrem Arbeitsumfeld wertgeschätzt wird.

5.10 ZU FOKUS 1: TELEFONINTERVIEWS MIT MÜNCHENER STADTRÄT*INNEN

Tabelle 14: Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 1 differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 1: Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen ⁷
	Mittelwert
Auftraggeberin	4,0
Münchener Stadtrat	-
Verwaltung	4,0
Kooperationspartner*innen	2,6
Bevölkerung	4,0
Critical Friends	-
Evaluationsteam	4,0
Gesamtmittelwert	3,7

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 1 sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts wird, wenn sie bewertet wird, als hoch bewertet. Insbesondere wurde als Stärke hervorgehoben, dass das Interkulturelle Integrationskonzept beteiligungsorientiert entwickelt und beschlossen wurde.
- Insgesamt wird dem Interkulturellen Integrationskonzept von den Münchener Stadträt*innen eine hohe Bedeutung für die Verwaltung beigemessen.
- Es ist erfreulich, dass das Interkulturelle Integrationskonzept auch ohne tiefere Kenntnis und Beachtung durch die Stadtpolitik so gut funktioniert.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 1 als kritisch für die Qualität des interkulturellen Integrationskonzepts angesehen werden:

- Das Interkulturelle Integrationskonzept ist den Münchener Stadträt*innen nur teilweise und meist auch nur oberflächlich bekannt und ihm scheint für die politische Arbeit selbst nur sehr wenig Bedeutung beigemessen zu werden.

⁷ Auch hier noch einmal der Hinweis: In Bezug auf die Bewertung der Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews von Münchener Stadträt*innen haben nur 9 von 20 Stakeholdern eine Bewertung abgegeben. Die anderen Stakeholder haben keine Bewertung abgegeben mit der Begründung, dass sich aus den Daten der Münchener Stadträt*innen nur sehr begrenzt Schlüsse auf die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts ziehen lassen.

- Über die Wirksamkeit des Interkulturellen Integrationskonzepts wird von den Münchener Stadträt*innen so gut wie keine Aussage getroffen.

5.11 ZU FOKUS 1: FOKUSGRUPPENBEFRAGUNGEN

Vor dem Hintergrund der qualitativen Ergebnisse aus den Fokusgruppen 1 und 3 zur Vertiefung des Themas Integration, bei der die Fokusgruppenteilnehmer*innen mit Migrationshintergrund über ihr Integrationsverständnis diskutiert hatten, haben die Stakeholder die folgenden Nachdenklichkeiten geäußert:

- Es ist viel von Anpassung die Rede: Was mache ich, um in der Gesellschaft integriert zu sein. Ich hätte mir das kämpferischer vorgestellt.
- Es klingt eher so, als wenn die Vorstellung herrscht, dass diejenigen mit Migrationshintergrund sich anpassen müssen, nicht die „Mehrheitsgesellschaft“.
- Es wird viel von Gefühl gesprochen, es wird sich eher auf die Gefühlsebene bezogen.
- Es sind kaum Rechtsbezüge auf rechtliche Grundlagen von Integration vorhanden. Es ist die Aufgabe des Staates für eine gelungene Integration zu sorgen! Personen mit Migrationshintergrund haben ein Recht auf Integration.
- Das Durcheinander in der Gesellschaft im Diskurs zu Integration ist in den Daten abgebildet. Viele Begrifflichkeiten aus den Medien werden wiedergegeben: „Geben und Nehmen“ usw.
- Die Perspektive auf Integration geschieht vor dem Hintergrund des Persönlichen: Thema der Menschen ist die Bewältigung ihres Lebens, nicht primär das Thema Integration.
- Interessanter Aspekt: Integration ist dann gelungen, wenn die Mehrheitsgesellschaft bereit ist, die anderen Gruppen anzuerkennen und teilhaben zu lassen.
- Einige Personen scheinen mit dem Vorwurf konfrontiert zu sein: Du bist ja nicht gut genug integriert. Mit diesem Vorwurf müssen sich Personen mit Migrationshintergrund auseinandersetzen, daher gibt es auch manchmal einen Wettbewerb: Wer ist besser integriert?
- Interessanter Aspekt: Man muss bei der Integration verschiedene Lebensphasen und unterschiedliche Hintergründe berücksichtigen. Personenkreise mit Migrationshintergrund sind nicht homogen. Auch Personen mit Migrationshintergrund haben „rückständige“ Vorstellungen von Integration und kritisieren andere Subgruppen von Personen mit Migrationshintergrund, dass diese sich nicht gut genug integrieren.
- Wenn man eine Aussage über das Interkulturelle Integrationskonzept machen möchte, wäre folgende Frage besser gewesen: Was müsste in einem Interkulturellen Integrationskonzept enthalten sein?

Vor dem Hintergrund der qualitativen Ergebnisse aus Fokusgruppe 2 zur Vertiefung des Themas Integration, bei der Verwaltungsmitarbeiter*innen der ersten Qualifikationsebene mit und ohne Migrationshintergrund über ihr Integrationsverständnis diskutiert hatten, haben die Stakeholder die folgenden Nachdenklichkeiten geäußert:

- Das Interkulturelle Integrationskonzept scheint nicht bei der unteren Ebene der Verwaltung bekannt zu sein.

- Wie begegne ich solchen Aussagen von Mitarbeiter*innen der unteren Qualifikationsebene in der Praxis der Verwaltung?
- Wie kommen die Menschen zu den Informationen, die sie brauchen, um die Hilfe in Anspruch nehmen zu können, auf die sie ein Recht haben?
- Wie erreicht man die Zielgruppe älterer Menschen, um für Integration zu sensibilisieren?
- Man sollte gelungene Integration individuell gestalten, muss auf die einzelne Person eingehen, damit es erfolgreich sein kann.
- Religionsausübung: Wie gehen wir damit um? Es besteht die Möglichkeit, Räume zur Religionsausübung einzurichten, aber wie soll es konkret umgesetzt werden?
- Es gibt für Muslime nicht die Pflicht, die Arbeit wegen eines Gebets zu unterbrechen. Das ist aus meiner Sicht juristisch und religiös nicht zu rechtfertigen. Aus meiner Sicht müsste der Staat hier klar Stellung beziehen.
- Regelung in München: Beten wird wie Rauchen behandelt: Man fügt es eigenverantwortlich passend in den Arbeitsablauf ein.
- Gleichmacherei scheint mir kritisch: Nicht alle Religionsgruppen brauchen Gebetsräume.
- Missgunst unter verschiedenen Gruppen von Personen mit Migrationshintergrund scheint durch, z.B. Geflüchtete vs. Personen, die schon länger hier leben.
- Fokus sollte sein: Kompetenzen anerkennen und Vielfalt anerkennen. Es sollte keine Dankbarkeit für Integrationsangebote erwartet werden.
- Thema Sprache scheint wichtig zu sein. Das Recht auf Integration besteht auch, wenn jemand nicht die deutsche Sprache spricht.

6 DIFFERENZIERTE BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE FOKUS 2

In Bezug auf die elementbasierte Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren in der Onlinebefragung jeweils in Bezug auf jedes Element der strategischen Steuerung operationalisiert:

- **Wichtigkeit**
z.B.: „Ich halte das <Element> für ein wichtiges Element der strategischen Steuerung.“
- **Umsetzung**
z.B.: „Das <Element> ist für mein Referat relevant.“
- **Wirksamkeit**
z.B.: „Das <Element> ist ein wirksames Instrument zum Vorantreiben der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.“

Zur elementübergreifenden Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts aus Sicht der Beteiligten wurden die folgenden Indikatoren operationalisiert:

- **Wichtigkeit**
z.B.: „Die strategische Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit ist wichtig für die Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts.“; „Durch die strategische Steuerung der Stelle für interkulturelle Arbeit wird die Kontinuität des interkulturellen Öffnungsprozesses der Stadt München sichergestellt.“
- **Umsetzung**
z.B.: „Die Angebote der Stelle für interkulturelle Arbeit sind für mein Referat relevant.“; „Die Zusammenarbeit mit der Stelle für interkulturelle Arbeit gestaltet sich respektvoll.“; „Für die interkulturelle Orientierung und Öffnung werden in unserem Referat extra Ressourcen (z.B. für Koordination, Ansprechpersonen) zur Verfügung gestellt.“
- **Wirksamkeit**
z.B.: „Es gibt in meinem Referat konkrete Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung.“; „In meinem Referat herrscht ein offenes, diskriminierungsfreies Klima.“; „In meinem Referat wird Vielfalt wertgeschätzt.“
- **Nachhaltigkeit**
z.B.: „Integration ist im Leitbild unseres Referats verankert.“; „Wir haben uns in unserem Referat dazu verpflichtet, die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Stadt München aktiv voranzutreiben.“

Welche Aspekte im Einzelnen abgefragt wurden, kann der Ergebnisdarstellung im Anhang entnommen werden.

6.1 FOKUS 2A: JAHRESPLANUNGSGESPRÄCHE

Tabelle 15: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2a differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 2a: Element „Jahresplanungsgespräche“
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,0
Münchener Stadtrat	2,5
Verwaltung	2,4
Kooperationspartner*innen	2,3
Bevölkerung	2,4
Critical Friends	3,3
Evaluationsteam	1,7
Gesamtmittelwert	2,4

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2a sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten der Befragten sehen die Jahresplanungsgespräche mit der obersten Führungsebene als ein wichtiges Element der strategischen Steuerung an.
- Auch halten zwei Drittel der Befragten die Jahresplanungsgespräche für ein wirksames Instrument zum Vorantreiben der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2a als kritisch für die Qualität der strategischen Steuerung angesehen werden:

- Die in den Jahresplanungsgesprächen mit der oberen Führungsebene vereinbarten Maßnahmen und Ziele zur interkulturellen Öffnung werden nur teilweise an die mittlere und untere Führungsebene kommuniziert.
- Nur sehr wenige der Befragten mit Migrationshintergrund konnten bzw. wollten eine Aussage zu diesem Element der strategischen Steuerung treffen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund auf den oberen Führungsebenen gering ist und dass dementsprechend mehr Personen mit Migrationshintergrund auf den oberen Führungsebenen eingestellt werden sollten, damit deren Perspektive auch in Bezug auf strategische Fragen der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts stärker vertreten ist.

6.2 FOKUS 2B: PERSONALENTWICKLUNG

Tabelle 16: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2b differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 2b: Element „Personalentwicklung“
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,0
Münchener Stadtrat	2,0
Verwaltung	1,4
Kooperationspartner*innen	2,4
Bevölkerung	1,3
Critical Friends	2,6
Evaluationsteam	1,8
Gesamtmittelwert	1,9

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2b sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten der Befragten halten die Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung für ein wichtiges Element der strategischen Steuerung und schätzen sie für ihr Referat als relevant ein.
- Auch halten sie die Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung insgesamt für ein relativ wirksames Instrument zum Vorantreiben der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München und geben an, dass das Thema „Interkulturelle Verständigung und Öffnung“ als regulärer Bestandteil in der Führungskräftefortbildung verankert ist.
- Unter den Befragten ohne Migrationshintergrund genießen die Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung einen ziemlich guten Ruf und sie schätzen die Fortbildungen im Mittel insgesamt als geeignet ein, die Ziele des Interkulturellen Integrationskonzepts nachvollziehbar zu machen.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2b als kritisch für die Qualität der strategischen Steuerung angesehen werden:

- Der Fortbildungsbedarf scheint in einigen Referaten nur teilweise oder nicht regelmäßig abgefragt zu werden. Auch werden die Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung in der Regel jeweils nur am Ende einer Fortbildung und nicht mit zeitlichem Abstand aus Sicht der Teilnehmer*innen evaluiert.
- Die Befragten mit Migrationshintergrund sehen die konkrete Umsetzung und die Qualität der Fortbildungen tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.

6.3 FOKUS 2C: MONITORING

Tabelle 17: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2c differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 2c: Element „Monitoring“
	Mittelwert
Auftraggeberin	3,0
Münchener Stadtrat	2,5
Verwaltung	2,8
Kooperationspartner*innen	3,3
Bevölkerung	1,9
Critical Friends	3,1
Evaluationsteam	2,5
Gesamtmittelwert	2,7

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2c sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die Befragten halten die Integrationsberichterstattung im Mittel für ein ziemlich wichtiges Element der strategischen Steuerung und schätzen sie für ihr Referat insgesamt gesehen als relevant ein.
- Auch hält die Mehrheit der Befragten die Integrationsberichterstattung grundsätzlich für ein wirksames Instrument zum Vorantreiben der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2c als kritisch für die Qualität der strategischen Steuerung angesehen werden:

- Die im interkulturellen Integrationsbericht zusammengetragenen Daten sind teilweise nicht aussagekräftig genug, um die Wirkung der interkulturellen Orientierung und Öffnung bewerten zu können.
- Den Kolleg*innen in der Verwaltung sind die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Integrationsberichts, die ihren Arbeitsbereich betreffen, nur teilweise bekannt. Auch hilft der Integrationsbericht den Referaten nur teilweise dabei zu identifizieren, wo sie sich im Hinblick auf interkulturelle Orientierung und Öffnung verbessern können.

6.4 FOKUS 2D: INITIIERUNG

Tabelle 18: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2d differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 2d: Element „Initiierung“
	Mittelwert
Auftraggeberin	1,5
Münchener Stadtrat	2,5
Verwaltung	2,6
Kooperationspartner*innen	1,8
Bevölkerung	1,8
Critical Friends	1,7
Evaluationsteam	1,5
Gesamtmittelwert	1,9

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2d sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Fast alle Befragten halten das Initiieren von Diskussions-, Veränderungs- und Öffnungsprozessen für ein wichtiges Element der strategischen Steuerung und sehen es als wirksames Instrument zum Vorantreiben der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Auch betrachten ziemlich viele der Befragten die von der Stelle für interkulturelle Arbeit initiierten Diskussions-, Veränderungs- oder Öffnungsprozesse als für ihr Referat relevant.
- Die von der Stelle für interkulturelle Arbeit durchgeführten Maßnahmen (Modellprojekte, Fachveranstaltungen oder Veröffentlichungen von Fachartikeln und Handreichungen) werden insgesamt als qualitativ ziemlich hochwertig eingestuft.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2d als kritisch für die Qualität der strategischen Steuerung angesehen werden:

- Die durchgeführten Modellprojekte, Fachveranstaltungen oder Veröffentlichungen von Fachartikeln und Handreichungen erfahren in den Referaten nur teilweise Aufmerksamkeit.
- Nach Ansicht der (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund erfahren sie sogar nur wenig Aufmerksamkeit und entfalten auch nur teilweise ihre Wirkung im Sinne eines konkreten Impulses zur Veränderung in den entsprechenden Arbeitsbereichen und Referaten.

6.5 FOKUS 2E: BERATUNG

Tabelle 19: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2e differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 2e: Element „Beratung“
	Mittelwert
Auftraggeberin	1,5
Münchener Stadtrat	1,8
Verwaltung	1,3
Kooperationspartner*innen	1,6
Bevölkerung	1,6
Critical Friends	1,4
Evaluationsteam	1,3
Gesamtmittelwert	1,5

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2e sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die meisten der Befragten halten die Beratung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit für ein wichtiges Element der strategischen Steuerung und sie sehen in der Beratung ein wirksames Instrument zum Vorantreiben der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter*innen der Stelle für interkulturelle Arbeit in Bezug auf Themen rund um Integration und Migration ist hoch und das Beratungsangebot zu Themen rund um Integration und Migration wird als relevant für die Referate eingestuft.
- Darüber hinaus geben viele der Befragten an, dass die Stelle für interkulturelle Arbeit in ihrem Referat schon an Beschlussvorlagen mitgearbeitet hat, die das Thema Integration und Migration betreffen.
- Die (wenigen) Befragten mit Migrationshintergrund bewerten die Beratung insgesamt tendenziell positiver als die Befragten ohne Migrationshintergrund.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2e als kritisch für die Qualität der strategischen Steuerung angesehen werden:

- Die Impulse der Stelle für interkulturelle Arbeit finden sich nur teilweise in den Beschlussvorlagen wieder.
- Auch wäre es schön, wenn noch mehr Arbeitsbereiche und Referate vom Beratungsangebot der Stelle für interkulturelle Arbeit profitieren könnten.

6.6 FOKUS 2F: GREMIENARBEIT

Tabelle 20: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2f differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 2f: Element „Gremienarbeit“
	Mittelwert
Auftraggeberin	2,0
Münchener Stadtrat	2,0
Verwaltung	2,3
Kooperationspartner*innen	2,1
Bevölkerung	1,6
Critical Friends	1,6
Evaluationsteam	1,7
Gesamtmittelwert	1,9

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2f sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Die Gremienarbeit der Stelle für interkulturelle Arbeit wird als wichtiges Element der strategischen Steuerung angesehen. Auch ist die Stelle für interkulturelle Arbeit in vielen der zur Umsetzung des interkulturellen Integrationskonzeptes relevanten Gremien vertreten.
- Die Gremienarbeit der Stelle für interkulturelle Arbeit ist ein wirksames Instrument zum Vorantreiben der interkulturellen Orientierung und Öffnung der Stadt München.
- Die Arbeit des verwaltungsinternen Arbeitsgremiums interkulturelle Integration wird als ziemlich hilfreich angesehen, um die interkulturelle Öffnung der Stadt München voranzubringen.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu Fokus 2f als kritisch für die Qualität der strategischen Steuerung angesehen werden:

- Die Arbeit der Stadtratskommission für Interkulturelle Integration wird von den Gremienmitgliedern nur teilweise als hilfreich wahrgenommen.

6.7 FOKUS 2: GESAMTBEWERTUNG DER STRATEGISCHEN STEUERUNG

Tabelle 21: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse der Onlinebefragung zu Fokus 2 differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	Fokus 2: Gesamtbewertung der strategischen Steuerung	
	Mittelwert	
Auftraggeberin	2,5	
Münchener Stadtrat	2,0	
Verwaltung	1,7	
Kooperationspartner*innen	2,4	
Bevölkerung	1,9	
Critical Friends	2,6	
Evaluationsteam	1,5	
Gesamtmittelwert	2,1	

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse zu Fokus 2 werden die folgenden Befunde angesehen:

- Die strategische Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit wird insgesamt als wichtig für die Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts eingeschätzt und stellt die Kontinuität des interkulturellen Öffnungsprozesses der Landeshauptstadt München sicher.
- Die Qualität der strategischen Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit wird insgesamt als eher hoch eingestuft. Insbesondere gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Stelle für interkulturelle Arbeit als respektvoll.
- Die strategische Steuerung der Stelle für interkulturelle Arbeit hilft den Referaten bei der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts und die Angebote der Stelle für interkulturelle Arbeit sind für die Referate insgesamt gesehen relevant.
- Auch ist Integration im Leitbild der Referate der meisten Befragten verankert.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder vor dem Hintergrund der elementübergreifenden Ergebnisse zu Fokus 2 insbesondere bei den folgenden Punkten:

- Für die interkulturelle Orientierung und Öffnung werden in den Referaten nur teilweise extra Ressourcen (z.B. für Koordination, Ansprechpersonen) zur Verfügung gestellt.
- Die befragten Personen mit Migrationshintergrund sehen die Wirkung der strategischen Steuerung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit in den Referaten tendenziell kritischer als die Befragten ohne Migrationshintergrund.
- Auch sind die Befragten mit Migrationshintergrund nur teilweise der Meinung, dass in den Referaten ein offenes und diskriminierungsfreies Klima herrscht und es gibt auch nur teilweise konkrete Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung in den Referaten.

6.8 ZU FOKUS 2: TELEFONINTERVIEWS MIT MÜNCHENER STADTRÄT*INNEN

Tabelle 22: Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 1 differenziert nach Stakeholderperspektiven

Stakeholderperspektive	<i>Fokus 1: Telefoninterviews mit Stadträt*innen⁸</i>
	<i>Mittelwert</i>
Auftraggeberin	-
Münchener Stadtrat	-
Verwaltung	3,5
Kooperationspartner*innen	2,6
Bevölkerung	3,0
Critical Friends	2,9
Evaluationsteam	2,5
Gesamtmittelwert	2,9

Anmerkung: Die Bewertung erfolgte auf der deutschen Schulnotenskala (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft; 6 = ungenügend). Die Mittelwerte sind jeweils gerundet dargestellt.

Als besonders relevant für die Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 2 sehen die Stakeholder die folgenden Befunde an:

- Wenn den Münchener Stadträt*innen die Arbeit der Stelle für interkulturelle Arbeit bekannt ist, wird die Qualität der Strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stelle als positiv bewertet.
- Die Wichtigkeit der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts durch die Stelle für interkulturelle Arbeit wird grundsätzlich von der Politik anerkannt.

Entwicklungsbedarf sehen die Stakeholder insbesondere bei den folgenden Punkten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen zu Fokus 2 als kritisch für die Qualität der strategischen Steuerung angesehen werden:

- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit ist zu wenig bekannt in der Politik, sollte politischer agieren und eine größere Außenwirkung (auch in Richtung Politik) entfalten. Dafür sollte sie ein größeres Augenmerk auch auf strategische und strukturelle Fragen legen.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit wird aufgrund ihrer Ansiedlung als zu schwach wahrgenommen. Die Wirksamkeit und politische Schlagkraft ihrer Arbeit sollten erhöht werden.

⁸ Auch hier noch einmal der Hinweis: In Bezug auf die Bewertung der Qualität der strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Telefoninterviews von Münchener Stadträt*innen haben 11 von 20 Stakeholdern eine Bewertung abgegeben. Die anderen Stakeholder haben keine Bewertung abgegeben mit der Begründung, dass sich aus den Daten der Münchener Stadträt*innen nur sehr begrenzt Schlüsse auf die Qualität der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts ziehen lassen.

7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

7.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 1: INTERKULTURELLES INTEGRATIONSKONZEPT

Um das Interkulturelle Integrationskonzept weiterzuentwickeln und fortzuschreiben, werden vor dem Hintergrund der Ergebnisse der unterschiedlichen Befragungen (Online-Befragung, Telefoninterviews mit Münchener Stadträt*innen und Fokusgruppenbefragungen) die folgenden Handlungsempfehlungen vorgeschlagen. Diese Vorschläge spiegeln die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder wider und können dementsprechend naturgemäß in unterschiedliche Richtungen gehen.

Anmerkung: Das Interkulturelle Integrationskonzept ist ein Rahmenkonzept, welches keine konkreten operativen Vorgaben für die Umsetzung der Interkulturellen Orientierung und Öffnung in den Referaten setzt, da dies in den Hoheitsbereich der Referate fällt. Aufgabe der Stelle für Interkulturelle Arbeit ist die strategische Steuerung der Umsetzung, nicht die Umsetzung selbst, die muss in den Referaten erfolgen. Daher sind die folgenden Handlungsempfehlungen als Anregungen für die Stelle für Interkulturelle Arbeit gedacht, um die entsprechenden gewünschten Prozesse anzustoßen beziehungsweise die gewünschten Veränderungen zu initiieren. Welche operativen Handlungsempfehlungen am Ende umgesetzt werden, entscheiden natürlich die entsprechend verantwortlichen Stellen.

7.1.1 Fortführung und Fortschreibung des Interkulturellen Integrationskonzepts

Die Qualität des Interkulturellen Integrationskonzepts ist insgesamt so hoch und das Konzept scheint als Rahmenkonzept für die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Stadt München insgesamt so gut geeignet, dass es auf jeden Fall weitergeführt werden sollte. Kleinere Änderungen, wie bei den Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Elementen vorgeschlagen (s.u.), sollten in einem partizipativen Prozess erarbeitet werden.

7.1.2 Allgemeine konzeptionelle Veränderungen

- Das Interkulturelle Integrationskonzept bietet einen starken, teilweise etwas schweren Rahmen. Es sollte jedoch nur an sehr wenigen Stellen aktualisiert werden, damit das Bewährte und Sinnvolle in den Köpfen der Beteiligten und Betroffenen bestehen bleibt. Der ausgezeichnete Rahmen des Konzepts bietet Orientierung, jetzt gilt es jedoch „flüssiger und beweglicher“ zu werden.
- Der Planungsansatz im Interkulturellen Integrationskonzept sollte beibehalten werden.
- Um das Interkulturelle Integrationskonzept mit Leben zu füllen, sollte eine attraktive Bewegung (ein Movement quasi) entstehen, das angestoßen von einer relevanten Anzahl motivierter Menschen dazu führt, dass Menschen sich (wieder) dafür interessieren, diesen Prozess der Interkulturellen Integration aktiv mitzugestalten und Politiker*innen unbedingt auf diesen Zug „aufspringen“ möchten.
- Die hohe Qualität des Konzepts sollte zum Anlass genommen werden, einen Prozess einzuleiten, an dessen Ende eine relevante Anzahl von Menschen in der Stadt (Politik, Verwaltung und Bevölkerung) ein Gefühl von Ownership entwickeln und die Vorreiterrolle dieses Konzepts (an-)erkennen.

- Eine Darstellung der Ergebnisse der Evaluation, im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung zu der alle Stakeholder, alle Befragten und eine interessierte Öffentlichkeit, die Politik und die Presse eingeladen werden sollte, würde zu einer weiteren Verbreitung der Inhalte führen und sowohl wertschätzend als auch transparent mit den Daten der Evaluation umgehen. Diese Veranstaltung sollte nach der Vorstellung der Ergebnisse im Stadtrat stattfinden.
- In seiner umfassenden Fülle ist das Interkulturelle Integrationskonzept gleichzeitig eine große Herausforderung, um es in der Verwaltung und darüber hinaus bekannt zu machen. Selbst die Kurzfassung ist sehr „schriftlastig“ und lädt nur bedingt dazu ein, sie komplett zu lesen oder zu erfassen. Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte sich überlegen, welche „Basics“ auf eine leichtere und ansprechendere Weise vermittelt werden könnten, damit die Verwaltungsmitarbeiter*innen, die Politiker*innen und auch die Bevölkerung wissen: Es gibt ein gutes Konzept. Wir müssen es nicht im Detail kennen, aber wir sind froh, dass es umgesetzt wird. (Siehe auch Empfehlungen zu Öffentlichkeitsarbeit)
- Es sollte dargestellt werden, wie aufwändig es ist, eine Kultur der Integration zu „installieren“ in einer Verwaltung und es sollte offensiv ehrlich und transparent damit umgegangen werden, wie viel tatsächlich bislang erreicht wurde.
- Es sollte eine fehlerfreundliche Kultur entstehen, die es allen Beteiligten leichtmacht, eigene Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Konzepts zu thematisieren. Humor, Pragmatismus und Realismus können hier sehr hilfreich sein und vermeiden helfen, dass Gefühle der (Selbst-)Überforderung auftauchen. Hierzu bedarf es der stärkeren Sensibilisierung der Führungskräfte für eine fehlerfreundliche und transparente Kultur und Einheiten für Schulungen.
- Das Interkulturelle Integrationskonzept sollte auf vielfältige Weise lebendiger und sichtbarer werden. Neben den bereits als qualitativ gut bewerteten Seminaren und Schulungen sollten sogenannte Kurzbefassungen, bzw. Diversity-Impulse für alle Qualifizierungsebenen entwickelt werden, damit das Thema Diversity eine dauerhafte und kontinuierliche Sichtbarkeit und Erlebbarkeit in der Verwaltung erfahren kann.
- Große Schiefertafeln in Kantinen oder Foyers zur Beschriftung mit Aussagen zur Zufriedenheit mit dem mehr oder weniger guten Umgang mit Vielfalt, sollten aufgestellt und regelmäßig ausgewertet werden. Gleichmaßen können Sichtweisen auf Vielfalt thematisiert und durch die Stelle für interkulturelle Arbeit ausgewertet werden.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll einen Vorschlag erarbeiten und klären, ob sich das Konzept auch offensiv an die Stadtgesellschaft und Institutionen richten soll.
- Im Interkulturellen Integrationskonzept sollte expliziter auf die Leitbilder der Referate beziehungsweise der Landeshauptstadt München Bezug genommen werden.
- Überall im Interkulturellen Integrationskonzept die geschlechtsneutrale Ansprache durch Genderstern ersetzen.
- Alltagsrassismus am Arbeitsplatz in der Verwaltung sollte zum Thema im Integrationskonzept werden und in den Integrationsbericht aufgenommen werden in Abstimmung und Kooperation mit den Referaten und Querschnittsstellen.
- Eine Erweiterung auf Managing Diversity und eine rassismuskritische Haltung soll aufgenommen werden.

- Das Thema Rassismus bzw. Bekämpfung von Alltagsrassismus sollte explizit im Interkulturellen Integrationskonzept verankert werden.
- Auch der Gesundheitsbereich sollte im Interkulturellen Integrationskonzept erfasst werden.
- Der Intersektionalitätsbegriff sollte aufgenommen werden.
- Es sollte eine Erfassung von Vielfaltsmerkmalen in der Stadtverwaltung geben, um Nicht-Repräsentationen sichtbar zu machen. Ein Vergleich mit dem Vorgehen in Berlin wird angeraten.
- Es sollte ein Querschnittsreferat „Chancengleichheit“ gegründet werden mit Einbindung aller Personen, die mit Querschnittsthemen betraut sind.
- Es sollte mehr Migrant*innen in Führungsposition der Stadtverwaltung und ihren Tochtergesellschaften geben. Dazu muss mehr Durchlässigkeit geschaffen werden.
- Die Vielfalt in den Ämtern und Referaten sollte sichtbarer (gemacht) werden.
- Das Interkulturelle Integrationskonzept soll in ein Vielfalt-Konzept umgewandelt werden, das alle Vielfaltsmerkmale und Intersektionalitäten berücksichtigt und Menschen in ihrer Lebenswirklichkeit wahrnimmt und erreicht. Zum Beispiel durch die Verwendung von leichter Sprache.
- Das Integrationskonzept soll umgewandelt werden in ein „Konzept guten Zusammenlebens“
- Es sollte ein Gesamtintegrationskonzept geben für alle, die einen Integrationsbedarf haben oder für die Integrationshemmnisse bestehen. Zum Beispiel für Wirtschaftsflüchtlinge etc. Sie sollten Zielgespräche mit der Stelle für interkulturelle Arbeit führen.
- Es sollte eine unabhängige Antidiskriminierungsstelle geschaffen werden (wie damals AMIGRA). Die aktuellen Angebote sind nicht ausreichend niederschwellig.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit sollte die Frage klären: Soll das Konzept ein Fachkonzept bleiben oder sollte es geöffnet werden. Es sollte diskutiert werden, mit welchen Auswirkungen bei einer Öffnung zu rechnen wäre.
- Die Reihenfolge der Oberthemen und Elemente soll geändert werden. Zum Beispiel sollen Ziele und Grundsätze mehr in den Vordergrund gestellt werden.
- Im Konzept muss klar benannt werden, wer für die Umsetzung von welchem Ziel ist zuständig ist. Ross und Reiter sollten benannt werden.
- Verwaltung soll Diskurse verfolgen und auf gesellschaftspolitische Entwicklung reagieren.
→ Evaluationsklausel einfügen

7.1.3 Handlungsempfehlungen zum Element „Ziele“

- Die Leitungen sollen die Ziele in den Referaten stärker kommunizieren.
- Es sollen Strukturen geschaffen werden, die ermöglichen, sich die eigenen Ziele zu vergegenwärtigen.
- Es soll mehr Öffentlichkeitsarbeit stattfinden, um die Ziele bekannter zu machen.
- Es sollen spezielle Kommunikationskonzepte entwickelt werden für die Politik, die Verwaltung und die Gesellschaft.
- Die Verbindlichkeit von Zielen soll durch Anreize und Sanktionen hergestellt werden.

7.1.4 Handlungsempfehlungen zum Element „Zielgruppen“

- Zielgruppendefinition stimmt so nicht. Klar formulieren: Zielgruppe = Verwaltung & Kooperationspartner*innen, die die Ziele und Aufgaben ausführen.
- Schwerpunkt verschiebt sich von Konzept für die Verwaltung in Richtung Bürger*innen und Stadtgesellschaft.
- Es sollen sich alle angesprochen fühlen. Das muss an der Zielgruppendefinition erkennbar sein. Sie muss deutlicher gefasst werden. Wenn die Zielgruppe des Integrationskonzepts erweitert werden soll, dann braucht es sprachliche Anpassungen, d.h. eine Vereinfachung zumindest für die Vision, die ja alle betrifft.
- Intersektionalität soll in die Ziele und Zielgruppen aufgenommen werden.
- Menschen mit Behinderung, Migrant*innen, LGBTI* etc. sollen einbezogen werden.

7.1.5 Handlungsempfehlungen zum Element „Vision“

- „Vision“ ersetzen durch bzw. ergänzen um geeigneteren, konkreteren Begriff, der u.a. die gesellschaftspolitische Haltung widerspiegelt.
- Bestimmte Grundhaltung („Vision“) sollte als indiskutable Grundlage definiert werden.
- Die Vision sollte konsistent heruntergebrochen werden und den anderen Elementen nicht widersprechen. Vision – Haltung/Grundsätze – Zielsetzungen sollten ein konsistentes, in sich stimmiges Ganzes ergeben.
- Eine aktualisierte und erweiterte Vision soll partizipativ mit Unterstützung durch Migrantenselbstorganisationen erarbeitet werden unter Einbeziehung aller Vielfaltsmerkmale. Das Zusammenspiel der Begriffe Integrationsverständnis, Vision, Grundsätze und Ziele soll geklärt und ggf. geändert werden.
- Chancengleichheit für alle soll im Text der Vision verankert werden.
- Vision der Stadtgesellschaft soll proaktive Handlung(en) gegen Rassismus erfassen.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit muss sicherstellen, dass der Begriff der Solidarität in der Vision erhalten bleibt.
- Die Vision soll verstärkt durch Politik und Verwaltung in die Bevölkerung kommuniziert werden.
- Wenn die Zielgruppe des Integrationskonzepts erweitert werden soll, dann braucht es sprachliche Anpassungen, d.h. eine Vereinfachung zumindest für die Vision, die ja alle betrifft.
- Als letzten Satz sollte in die Vision mit aufgenommen werden: „An der Verwirklichung der Vision wirken die Verwaltung, wohlfahrtsstaatliche Träger, zivilgesellschaftliche Gruppen, (... ggf. ergänzen) und die gesamte Stadtgesellschaft mit.“

7.1.6 Handlungsempfehlungen zum Element „Integrationsverständnis“

- Folgende Aspekte sollen beachtet werden:
 - Streichung der Begriffe Mehrheit und Minderheit
 - Keine Assimilationsforderungen
 - Integration ist Aufgabe aller Stadtbewohner*innen
- Die einzige gemeinsame Grundlage für alle ist das Grundgesetz und ein ausreichendes Verständnis der deutschen Sprache.

- Die Stelle für interkulturelle Arbeit muss sich mit der Frage befassen, ob Begriffe wie „Eingliederung“ und „Einbindung“ noch zeitgemäß sind.
- Anstelle von Integration sollte eine andere Zielperspektive und ein anderer Begriff gefunden werden.
- Integrationsbegriff durch Inklusion ersetzen
- Begriff „Interkulturell“ überdenken und ggf. ersetzen
- Interkulturelles Integrationskonzept neu benennen: z.B.: Diversität gestalten: Chancengerechte Stadtgesellschaft oder Diversitätskonzept
- Interkulturelles Integrationskonzept umbenennen und in dem Zuge überarbeiten
→ öffnen für andere Ungleichheitsmerkmale; Integration aller Aspekte in einem Konzept
- Der Stakeholderkreis sollte in die Weiterentwicklung mit einbezogen werden und das Integrationsverständnis sollte mit der Wissenschaft zusammen weiterentwickelt werden.

7.1.7 Handlungsempfehlungen zum Element „Grundsätze“

- Die Grundsätze sind top down zu leben. Die Verbindlichkeit muss stadtweit festgelegt und überprüft werden.
- Grundsätze in einfacher Sprache formulieren und Mitarbeiter*innen bei Einstellung mitgeben und ggf. sogar zur Unterzeichnung vorlegen.
- Die Grundsätze sollen mit Leben gefüllt werden, d.h. Anwendung in der Praxis finden. Entwicklung von Wegen und Vorgehensweisen zur Umsetzung der Grundsätze, z.B. Workshops anbieten und Monitoring.
- Es sollte die Frage gestellt werden: Ist die Umsetzung der Grundsätze auch für die Bevölkerung relevant und bindend?
- Die Grundsätze sollten angepasst werden in Bezug auf Diversität.
- Die Reihenfolge der Grundsätze acht und eins soll getauscht werden.
- Die Grundsätze sollen insgesamt beibehalten werden.

7.1.8 Handlungsempfehlungen zum Element „Handlungsfelder und Indikatoren“

- Die Handlungsfelder sind vielen unbekannt und sollten deshalb mehr in der Öffentlichkeitsarbeit und nicht nur mit Führungskräften diskutiert werden.
- Die Handlungsfelder sind nicht ausreichend aussagekräftig, sie sollten deshalb klarer und anwendbarer formuliert werden.
- Wohnen soll als Handlungsfeld aufgenommen werden.
- Intersektionalität soll als eigenes Handlungsfeld aufgenommen werden.
- Die Handlungsfelder sollen mit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verknüpft werden.

7.1.9 Handlungsempfehlungen zum Element „Strukturen und Netzwerke“

- Die Ansprechpersonen sollen strukturell besser verankert werden als Stabstelle. Sie sollen ein Amt oder Mandat für die Koordination, Steuerung und Umsetzung erhalten. Dies ist eine wichtige politische Entscheidung, die getroffen werden soll.
- Der Informationsfluss in und zwischen den Referaten soll verbessert werden, sowie die Weitergabe und Koordination von Informationen. Beispiel: Wer ist Ansprechpartner*in für Integration?

- Parallelstrukturen sollen vermieden werden (Beispiel: wenn verschiedene Gremien unabhängig voneinander gleiche Entscheidungen treffen)
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit muss sicherstellen, dass in Gremien und Netzwerken Platz für Veränderung und Neues ist.
- Es braucht niederschwellige und zugängliche Informationen zur Gremienarbeit und ihren Ergebnissen für alle Bürger*innen zum Beispiel über das Internet.
- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte eine Querschnittsstelle sein. Eine Stelle, die Gremien- und Netzwerkarbeit koordiniert und feststellt, wer wofür Verantwortung trägt.
- Externe Akteur*innen sollten in die Gremien und Netzwerke einbezogen werden.

7.1.10 Handlungsempfehlungen zum Element „Integrationsberichterstattung“

- Die Integrationsberichterstattung sollte an ein externes wissenschaftliches Institut outgesourct werden mit der Stelle für interkulturelle Arbeit als Auftraggeberin.
- Der Integrationsbericht soll durch qualitative Auswertungen angereichert werden.
- Es soll Barrierefreiheit durch leichte Sprache und Audio hergestellt werden. Eventuell sollte der Bericht in mehrere Sprachen übersetzt werden.
- Eine Kurzfassung (ggf. in mehreren Sprachen) soll erstellt werden und an den entsprechenden Stellen im Internet verfügbar gemacht werden.
- Die Zielgruppe der Berichterstattung soll definiert werden (Bürger*innen versus Fachkräfte).
- Ein Flyer (Kurzfassung) soll auf die Internetseite der Stadt München beziehungsweise zu jeder Dienstleistung hochgeladen werden (zum Beispiel Aufenthaltstitel, Wohnsitz Anmeldung).
- Die Handlungsempfehlungen aus dem Bericht müssen verbindlich top-down umgesetzt werden (Zeit und Qualität).
- Nach zwei Jahren soll eine Prüfung der Handlungsempfehlung auf Umsetzung stattfinden und nach weiteren zwei Jahren ein neuer Bericht erstellt werden mit neuen Empfehlungen.
- Es sollte eine Diskriminierungsberichterstattung eingeführt werden, auf der Basis von Informationen zu diskriminierenden Vorfällen in der Verwaltung, was allerdings die Einführung und Kommunikation von Meldemöglichkeiten zu diskriminierenden Vorfällen (auch anonym) voraussetzt.

7.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 2: STRATEGISCHE STEUERUNG

Zur Verbesserung der strategischen Steuerung der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts werden vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Online-Befragung und der Befragung der Münchener Stadträt*innen die folgenden Handlungsempfehlungen vorgeschlagen:

7.2.1 Politische Maßnahmen

- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll eine Fachveranstaltung pro Jahr machen. Zum Beispiel eine Fachtagung oder ein Diskussionsforum. Das Grußwort soll durch die Politik gesprochen werden und es soll eine Schirmherrschaft für Leuchtturmprojekte übernommen werden.
- Alle Stadtratsfraktion sollen integrationspolitische Sprecher*innen benennen, die dann nach außen so auftreten.
- Der Stadtrat muss beschließen, dass die interkulturelle Stelle mehr Ressourcen erhält: erstens mehr Personal, zweitens eine Anbindung in das Direktorium und drittens sollten alle Referate mit Personal für interkulturelle Arbeit und Öffnung ausgestattet werden.
- Die Stadtspitze soll eine stärkere Position der Stadt München in integrationspolitischen Fragen einnehmen.
- Es sollte über den Tellerrand geschaut werden und ein Austausch von Informationen mit Partnerstädten oder im Städtetag stattfinden, um sich über die Integrationskonzepte auszutauschen und voneinander zu lernen.
- Das Integrationskonzept soll regelmäßig im Stadtrat behandelt werden. (Vorschlag: durch Referentin Frau Schiwy unter Einhaltung des Verwaltungswegs)
- Einmal pro Jahr sollte eine Integrationskonzept-Update-Veranstaltung für Politiker*innen stattfinden, vielleicht im Rahmen der Zusammenlegung mit jährlichen Treffen mit BAs und Migrationsbeirat (siehe Beratung und Handlungsempfehlungen)
- Es soll auf Einladung des Direktoriums eine jährliche Veranstaltung durchgeführt werden, bei der Politik und Verwaltung ins Gespräch zu Querschnittpolitiken gebracht werden. Diese Veranstaltung sollte immer ein anderes Thema, bzw. eine andere Schwerpunktsetzung beinhalten (analog einer Bildungskonferenz).
- Der Stadtrat sollte sich an die Einstimmigkeit des Beschlusses zum Interkulturellen Integrationskonzept vor zehn Jahren erinnern und überlegen, wie eine weitere Stärkung der Arbeit der Stelle für Interkulturelle Arbeit seitens der Politik aussehen kann.

7.2.2 Evaluation

- Eine Evaluation sollte stattfinden zur Entwicklung der Einstellungen der Bevölkerung zu verschiedenen integrationsrelevanten Themen.
- Eine Evaluation zur Überprüfung der Nachhaltigkeit von Fortbildungen sollte stattfinden und zwar mit Hilfe von Teilnehmer*innen-Befragungen, die ein bis zwei Jahren nach der Fortbildung durch das Personal- und Organisationsreferat und die Stelle für interkulturelle Arbeit durchgeführt werden sollen. Dies dient für die Beteiligten auch als „Refresher“ für die wichtigsten Schlagworte und Themen.
- Alle Evaluationen sollten von externen Auftragnehmer*innen durchgeführt werden.

7.2.3 Strukturelle Veränderungen

- Es sollte eine Ansiedlung aller Querschnittsstellen im Direktorium unter Beibehaltung von Zuständigkeiten und Ressourcen geben.
- Die Referatsleitungen müssen bereit sein, ihre Strukturen (Angebote, Formulare, Zielgruppen, Online-Angebote usw.) nachhaltig an eine heterogene Gesellschaft anzupassen.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit muss sicherstellen, dass es neben top-down mehr bottom-up Strukturen gibt.
- Es sollte eine stärkere Einbeziehung von Mitarbeiter*innen besonders auf der mittleren Führungsebene in die Prozesse der interkulturellen Öffnung stattfinden (bottom-up). Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll hierfür eine Strategie in Zusammenarbeit mit den Arbeitsgremien erarbeiten.
- Eine Überprüfung der stadtinternen Regelungen (Satzungen, Dienstanweisungen) sollte durchgeführt werden in Hinblick auf die Verpflichtung zur interkulturellen Öffnung.

7.2.4 Öffentlichkeitsarbeit

- Es sollte ein Bürger*innen-Telefon zum Thema „Integration“ oder „Vielfalt“ (mit Online-Chat-Funktion) eingeführt werden, aber mit einer Abgrenzung zu den anderen Service-Telefon-Angeboten
- Das Konzept ist im Anwenderkreis nicht ausreichend bekannt und braucht mehr Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Verwaltung.
- Das Direktorium soll ein Willkommens-Paket für neue Stadträt*innen mit Querschnittsgrundlagen wie dem Integrationskonzept zusammenstellen und zum Amtsantritt der Neuen verteilen.
- Die aus der Matching-Initiative (siehe Initiierung) entstandenen Begegnungen sollen in Form von kleinen Geschichten dokumentiert werden und an schwarze Bretter (digital) geheftet werden und zur Nachahmung einladen. Die Mitarbeiter*innen der Stelle für interkulturelle Arbeit sollen Vorreiter*innen sein und im ersten halben Jahr viele solche Begegnungen zwischen verschiedenen Personengruppen unterschiedlicher Qualifizierungsebenen dokumentieren.

7.2.5 Handlungsempfehlungen zum Element „Jahresplanungsgespräche“

- Es sollte Jahresplanungsgespräche mit allen Geschäftsbereichen geben und zwar mit den Führungskräften und mit den jeweiligen Themenverantwortlichen.
- Die Referate sollen sich gegenseitig ihre Ziele im Arbeitsgremium Interkulturelle Integration vorstellen. Am Ende des Jahres werden die Probleme bei der Umsetzung diskutiert.
- Es soll mehr interne Kommunikation stattfinden. Momentan bleibt einiges in den Führungsebenen stecken. Ein verpflichtender Informationsfluss muss sichergestellt sein.
- Es braucht vor allem eine einheitliche, referatsübergreifende Durchsetzung.
- Die Referate sollten sich jeweils einen Grundsatz aus dem Konzept für ein halbes Jahr auswählen und immer mal wieder in verschiedenen Team-Treffen und Sitzungen am Ende der Tagesordnung einen Blick auf die Umsetzung dieses konkreten Grundsatzes werfen.

- Die Referatsleitungen sollten nach einem halben Jahr in Austausch treten und in einem Dialogprozess thematisieren, was leichtfiel und was schwieriger umzusetzen war. In Form einer kollegialen Beratung können Ideen für einen gelungenen Umgang mit Vielfalt gesucht werden.

7.2.6 Handlungsempfehlungen zum Element „Personalentwicklung“

- Die Stelle für interkulturelle Arbeit muss das Konzept zu Grundlagen interkultureller Sensibilisierung auf einen zeitgemäßen Stand bringen und dafür Zeit erhalten.
- Es braucht alle zwei Jahre vertiefende und weiterführende Workshops insbesondere für Mitarbeiter*innen im Kundenkontakt und auf der Entscheider*innenebene für Themen wie Antirassismus und Antidiskriminierung.
- Jede*r Mitarbeiter*in muss alle drei Jahre eine Auffrischung zum Thema Vielfalt durch das Personalreferat erhalten, deren Qualität und Aktualität durch die Stelle für interkulturelle Arbeit gesichert wird.
- Es braucht mehr Fortbildung durch die Stelle für interkulturelle Arbeit. Eventuell könnten Selbsthilfvereine eingeladen werden, weil diese kostengünstig für die jeweiligen Themen sensibilisieren können. Oder gegebenenfalls könnten andere Stellen übernehmen, zum Beispiel die Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTI*.
- Rollenspiele sollten bei Fortbildungen beibehalten werden.
- Es sollte ein Training zu Rassismus und Privilegien angeboten werden.
- Die Interkulturelle Öffnung sollte verpflichtend sein bei Fortbildungen mit entsprechender Zielvereinbarung und Prüfung.
- Die unmittelbare Führungskraft soll vor dem Seminar zur interkulturellen Öffnung mit der*dem Mitarbeiter*in über Erwartungen sprechen und nach dem Seminar über Möglichkeiten der Nachhaltigkeit.
- Der Management-Kreislauf als Input für einen Workshop sollte eingeführt und dann mit Themen und Anregungen unterfüttert werden.
- Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund sollen in die Entwicklung von Fortbildungskonzepten einbezogen werden.
- Es braucht eine gezielte Personalauswahl: Auf höheren Qualifizierungsebenen sind am wenigsten Menschen mit Migrationshintergrund vertreten.
- Im gesamten Bewerbungsprozess sollte eine gezielte Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund für höhere Qualifizierungsebenen stattfinden.
- Es sollten diesbezüglich konkrete Ziele (Zahlen) vereinbart werden und durch die Stelle für interkulturelle Arbeit und das POR sollte die Erreichung dieser Ziele überprüft werden.
- Es sollte eine Quote geschaffen werden für Menschen mit Migrationshintergrund (gleich ihrem Anteil an der Bevölkerung in der Stadt München) gerade für die Qualifizierungsebenen 2, 3 und 4.

7.2.7 Handlungsempfehlungen zum Element „Monitoring“

- Der Bericht sollte von einer externen wissenschaftlichen Stelle erstellt werden.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit sollte das Monitoring nach Themen aufteilen.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit sollte folgende Themen zusätzlich bearbeiten: Wohnen, Gesundheit, Freizeit und Sport.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit sollte sich im Bericht kritisch mit dem Thema Sicherheit befassen und eine stärkere Berücksichtigung der sozialen Lage aufnehmen.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll dafür sorgen, dass es ein zeitnahes Monitoring gibt.
- Die Referatsleitungen sollen künftig Auskunft geben, wie und bis wann und mit welchen Maßnahmen die Handlungsbedarfe gelöst werden.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll die Bekanntheit und Verständlichkeit des Berichts erhöhen und deshalb eine Kurzbroschüre erstellen.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll soziale Medien zur Verbreitung des Berichts nutzen.
- Es sollten regelmäßig Mini-Studien extern in Auftrag gegeben werden, die mit wenigen Fragestellungen den Fortgang in einem der relevanten Bereiche beleuchten.
- Es sollte vertrauensvoll das Instrument der wertschätzenden (Selbst-)Evaluation eingeführt werden, das den Referaten die Möglichkeit bietet, bereits erreichte Ziele zu dokumentieren und auch zu feiern.

7.2.8 Handlungsempfehlungen zum Element „Initiierung“

- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll mehr Veranstaltungen durchführen und für ihre Verbreitung sorgen. (WILMA, Aushänge)
- Bottom-up wird zu wenig genutzt. Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll anonym nach einer Fortbildung über Veränderungsbedarfe informiert werden können. Diese Information soll einfließen in die Jahresplanungsgespräche.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll Bedarfe für Fortbildungen und Veröffentlichungen abfragen.
- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte Matching-Prozesse initiieren und Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Ebenen einladen, zum Beispiel einmal gemeinsam zum Mittagessen in die Kantine zu gehen.

7.2.9 Handlungsempfehlungen zum Element „Beratung“

- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll die Referate und Dienste konkret ansprechen, die bislang noch keine oder nur wenige Angebote angenommen haben.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll ihre Aufgaben, Zuständigkeiten und Angebote stärker und transparenter nach außen kommunizieren (Flyer-Aktion und Internet) Hierbei muss allerdings diskutiert werden was „außen“ bedeutet.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit muss ihr Beratungsangebot bei Bezirksausschüssen, dem Stadtrat und den relevanten Gremien bekannter machen und Anliegen und Fragen kanalisieren.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll die Bezirksausschüsse und den Migrationsbeirat fachlich beraten und hierfür sollten mehr Ressourcen zur Verfügung stehen.

- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll alle Integrationsbeauftragten der Bezirksausschüsse und den Migrationsbeirat einmal pro Jahr zum Austausch einladen, damit alle wissen, welche Aufgaben die Stelle für interkulturelle Arbeit hat und an wen sich wenden kann.
- Es braucht Informationen über die Möglichkeit, die Stelle für interkulturelle Arbeit bei neuen Projekten im Bereich interkulturelle Öffnung hierarchieübergreifend einzubeziehen. Das könnte über das Arbeitsgremium initiiert werden.

7.2.10 Handlungsempfehlungen zum Element „Gremienarbeit“

- Es braucht einen Newsletter (oder im vorhandenen Newsletter) einen Kurzbericht über die Arbeit der Gremien und die kumulierten Termine für den nächsten Monat.
- Die Bekanntheit der Gremien sollte erhöht werden durch Info-Kampagnen und Newsletter durch die Stelle für interkulturelle Arbeit.
- Es sollte einen jährlichen Bericht über die Arbeit von verschiedenen Gremien in der Rundschau auf der Website geben und WILMA, und es sollten Veranstaltungen der jeweiligen Stellen und Gremien genutzt werden (zum Beispiel der Jahresempfang).
- Die Mitglieder des Arbeitsgremiums sollen in ihrer Funktion und in ihren Ressourcen gestärkt werden analog zu den örtlichen Gleichstellungsbeauftragten. Vorschlag: „Interkult-Beauftragte“. Diese sollten dann als Schaltstelle dienen zu den Referaten.
- Die Stadtratskommission, das Arbeitsgremium und der Migrationsbeirat sollen die Struktur, Arbeitsweise und Wirkung der Gremien überprüfen und den Informationsfluss zwischen den Gremien gewährleisten. Ein konkreter Vorschlag wäre: Ein fixer Tagesordnungspunkt bei den Treffen der Stadtratskommission, des Arbeitsgremiums und des Migrationsbeirats soll eingeführt werden, wo über die Arbeit der anderen Gremien berichtet wird.
- Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll vor allem in denjenigen Gremien präsent sein, die großen Einfluss haben.
- Es sollte eine stärkere Einbeziehung von Mitarbeiter*innen besonders auf der mittleren Führungsebene in die Prozesse der interkulturellen Öffnung (bottom-up) stattfinden. Die Stelle für interkulturelle Arbeit soll hierfür eine Strategie in Zusammenarbeit mit den Arbeitsgremien erarbeiten.
- Der Stakeholderkreis (der Partizipativen Evaluation) soll am Leben erhalten und weiterentwickelt werden. Die Stelle für interkulturelle Arbeit lädt die Stakeholder zu einem Workshop ein, bei dem konzeptionelle Ideen generiert werden. Zum Beispiel zur Verwendung von Begriffen wie Integration oder wie Kommunikationskonzepte aussehen können. Ein weiteres Thema (zu dem die Stakeholder mit Verwaltungsbezug Aussagen treffen könnten) könnte die „Erwartungen an Informationsflüsse“ sein. Diese Ideen sollten in die konzeptionelle Arbeit der Stelle einfließen.

7.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 3: CHANCEN UND SCHWIERIGKEITEN BEI DER UMSETZUNG

Zur Überwindung von Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts in der Verwaltung schlugen die Stakeholder vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Fokusgruppenbefragung von Verwaltungsmitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund der zweiten und dritten Qualifikationsebene die folgenden Handlungsempfehlungen vor:

Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte...

- Ansprechpartner*innen bei Diskriminierung benennen und eine Stelle hierfür einrichten.
- einen Bottom up Prozess zur Rückmeldung zum Interkulturellen Integrationskonzept starten.
- die operative Ebene in den weiteren Öffnungsprozess und die Wirkungsevaluation einbeziehen.
- Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen und zum Aufbau von persönlichem Vertrauen, sowie zur Begegnung (Teambuilding) anregen.
- Ausstellungen und Veranstaltungen, mit relevanten Themen in die Verwaltung holen.
- eine Begrüßungsmappe mit jeweils einem Leitbild, einem Aufkleber mit „München ist bunt“ und einem Stick mit dem Interkulturellen Integrationskonzept bereitstellen.
- die Umsetzung des Integrationskonzepts als Führungsaufgabe voranbringen. Transparenz gewährleisten und einen Top down Prozess schaffen.
- das Konzept durch Öffentlichkeitsarbeit und Pflichtveranstaltungen bekannter machen.
- Monitoring betreiben und Informationen und Feedback in Form von Schulungen, Fortbildungen, Vorträgen, Workshops verbreiten.
- anonyme Erfahrungsberichte und Feedback-Möglichkeiten berücksichtigen.
- die Sprache vereinfachen.
- ein Interkulturelles Teambuilding für die Verwaltung anbieten.
- Fortbildungsmaßnahmen ausbauen und verstetigen.
- Maßnahmen zum Teambuilding für mehr Dialog (Ziel: kennenlernen, verstehen) ergreifen.
- Qualifikationsmaßnahmen für benachteiligte Menschen schaffen mit Zertifikaten, die von Uni/ Fachhochschulen anerkannt werden.
- einen Quereinstieg durch Ergänzungsmodule fördern.
- Die Mitarbeiter*innen öfter und stärker verbindlich mit Interkulturalität/ Diskriminierung und Diversität konfrontieren.
- regelmäßige und verbindliche Anti-Rassismus, Anti-Diskriminierungstrainings anbieten.

Um Verwaltungsmitarbeiter*innen der ersten Qualifikationsebene mit und ohne Migrationshintergrund besser zu erreichen bzw. zu sensibilisieren, schlugen die Stakeholder vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Fokusgruppenbefragung dieser Verwaltungsmitarbeiter*innen die folgenden Handlungsempfehlungen vor:

Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte dafür Sorge tragen, ...

- dass Gruppen bzw. Teams stärker bzw. gezielter heterogener gemischt werden.
- dass die Menschen (z.B. über Bildungslokale und Nachbarschaftstreffs) die Informationen erhalten, die sie benötigen (für alle Lebensbereiche und zu verschiedenen Fragen).
- die Führungskräfte stärker in die Pflicht genommen werden und dafür Sorge tragen, dass die Beschäftigten gut über Möglichkeiten bzw. Vorgaben informiert werden (z.B. zu Fortbildungen, städtischen Wohnungen, Weiterqualifizierung, diverse Stellen,...)
- dass die Beschäftigten der ersten Qualifikationsebene die verschiedenen Beschwerde- und Informationsmöglichkeiten kennen (z.B. Antidiskriminierungsstelle, Beschwerdestelle / POR, Gleichstellungsbeauftragte, Frauengleichstellungsstelle) kennen.
- dass Qualifikationen inklusive (erworbene bzw. vorhandene) Kompetenzen und Fertigkeiten anerkannt werden (Fertigkeitsprüfung, Kompetenzfeststellung).
- dass berufsbezogene Sprachkurseangebote von A1-B2 (Personal- und Organisationsreferat) während der Arbeitszeit ermöglicht werden und weitere Fortbildungsangebote angeboten werden.
- dass Sprachkompetenz nicht als „Hürde“ praktiziert wird und auf diese Weise ein Einstieg ermöglicht wird. Dafür sollte zudem einfache Sprache als Referenz festgelegt werden für „einfache“ Berufe.
- dass Mehrsprachigkeit anerkannt wird und als zusätzliche Qualifikation produktiv eingesetzt wird.
- dass theoretische Prüfungen in der Mutter- bzw. Erstsprache abgenommen werden können.

7.4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FOKUS 4: BETEILIGUNG

Zur Verbesserung der Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung werden vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Fokusgruppenbefragungen die folgenden Handlungsempfehlungen vorgeschlagen:

- Vorschläge zur Verbesserung werden oft schon umgesetzt, sind bei den Zielgruppen jedoch nicht bekannt genug. → Für mehr Transparenz und Informationsfluss sorgen.
- Die Begrüßungsmappe sollte um das Interkulturelle Integrationskonzept ergänzt werden.
- Junge Menschen mit Migrationserfahrung sollten proaktiv, aufsuchend über Ausbildungsberufe und Beschäftigungsmöglichkeiten (in Bereichen, wo diese Gruppen unterrepräsentiert sind) informiert werden.
- In jeder Auswahlkommission für Personal und für Führungskräfte muss eine Person mit Migrationshintergrund / Migrationserfahrung / rassistischen Diskriminierungserfahrungen beteiligt sein (analog Gleichstellungsbeauftragte).
- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte dafür sorgen, dass verbindliche Qualitätsstandards festgelegt werden für:
 - Schulungen und Weiterbildungen
 - Auffrischende Trainings
 - Schulungen zu „gewaltfreie Kommunikation“ für alle
 - Für Sprachdolmetscher*innen / Sprachmittler*innen für alle von der Stadt bezuschussten Träger
- Eine Quote für Führungskräfte mit Migrationshintergrund sollte eingeführt werden.
- Es sollte ein bundesweiter Austausch auf der Praxisebene initiiert werden mit der Möglichkeit, Lösungen von anderen zu finden, der Möglichkeit, Ansprechpartner*innen zu finden und einer Datenbank/Wiki mit entsprechenden Best Practices und Kontaktpersonen.

Zur Verbesserung der Beteiligung von Migrant*innenorganisationen schlagen die Stakeholder die folgenden Handlungsempfehlungen vor:

- Analog zu REGSAM könnte eine Struktur von der Stelle für Interkulturelle Arbeit etabliert werden.
- Der Migrationsbeirat könnte eine größere Rolle spielen, indem er eine Art Mittlerrolle zwischen Migrantenselbstorganisationen und der Stelle für Interkulturelle Arbeit einnimmt.
- Es sollte eine hauptamtliche Stelle in der Stelle für Interkulturelle Arbeit geschaffen werden, welche hauptsächlich die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen organisiert und den Informationsfluss gewährleistet.
- Die Migrantenselbstorganisationen haben das Gefühl, nicht gehört zu werden. Ihre Stimme sollte Gewicht haben und dies auch wirksamer kommuniziert werden.
- Es könnten „Integrationslotsen“ eingesetzt werden, welche Kontakt zur Community halten im Sinne von Mittlern zu nicht organisierten Migrant*innen und Communities.
- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit könnte auch selbst ggf. in größeren Abständen Kontakt zu kleinen Migrantenselbstorganisationen suchen.

- Stadträte mit Zugang zu den Communities sollten stärker genutzt werden, um das Interkulturelle Integrationskonzept bekannter zu machen.
- Es könnte ein jährliches Forum zum Austausch über die Entwicklung und Möglichkeiten der Beteiligung von Migrantenselbstorganisationen eingerichtet werden.
- Die etablierten Kanäle der Stelle für Interkulturelle Arbeit (z.B.: Website, Newsletter, etc.) sollten in Richtung Migrantenselbstorganisationen ausgebaut werden (Information über aktuelle Themen der Stelle, des Stadtrats, etc.) mit der Möglichkeit zur Rückmeldung.
- Mehr finanzielle Unterstützung gerade auch für kleinere Migrantenselbstorganisationen sollte bereitgestellt werden.
- Es sollten Wege gefunden werden, wie gerade „neuen“ Personen mit Migrationshintergrund das Konzept des deutschen Ehrenamts und Möglichkeiten der Mitarbeit in vorhandenen Migrantenselbstorganisationen nahegebracht werden kann.

Zur Verbesserung der Beteiligung über das Gremium der Stadtratskommission schlagen die Stakeholder die folgenden Handlungsempfehlungen vor:

- Die Personen, die jetzt in der Kommission sind, sollten sich überlegen, wie sie sinnvollerweise effektiv in welcher Zusammensetzung weiterarbeiten können.
- Die bestehende Stadtratskommission und die Mitglieder sollen in die Weiterentwicklung einbezogen werden (auch bzgl. Zusammensetzung). Dann sollten sie einen entsprechenden Vorschlag für die Zusammensetzung in den Stadtrat einbringen
- Die Zusammensetzung der Stadtratskommission sollte überprüft werden. Die Kontakte vom Migrationsbeirat zu kleineren Organisationen könnten von der Stelle für Interkulturelle Arbeit genutzt werden, um Kontakt herzustellen. Weitere relevante Stellen und strategische Partner könnten aufgenommen werden. (z.B. Before, BAMF, Netzwerk rassismus- und diskriminierungsfreies Bayern)
- Die Stadtratskommission sollte einmal im Jahr ein Dialogformat anbieten.
- Die Stadtratskommission sollte die Bezirksausschüsse in ihre Arbeit einbeziehen (und umgekehrt).
- Die Struktur sollte an die Struktur der Gleichstellungskommission angepasst werden inklusive Antragsrecht.
- Es sollte auf ein gutes Zusammenspiel zwischen Stadtratskommission, Migrationsbeirat, Netzwerk Morgen geachtet werden.

8 WÜNSCHE DER STAKEHOLDER FÜR DIE ZUKUNFT DES INTERKULTURELLEN INTEGRATIONSKONZEPTS

8.1 NACH DEM ZWEITEN STAKEHOLDERWORKSHOP

- Ich wünsche mir, dass die Beteiligten weiterhin viel Kraft aufbringen, die Arbeit voranzubringen. Sie ist sehr wichtig! Dazwischen sich Zeit nehmen, um die eigene Arbeit kritisch zu betrachten und zu überdenken beziehungsweise auf den neusten Stand zu bringen.
- Ich wünsche mir eine Änderung des Integrationsverständnisses von Assimilation zu kultureller Vielfalt, die Schaffung eines Querschnittsreferats mit Ansiedlung aller relevanten Stellen unter einem Dach unter Beibehaltung aller Ressourcen.
- Mir gefällt, dass der Bericht dauerhaft erstellt, evaluiert und weiterentwickelt wird, gut in der Öffentlichkeit vorgestellt und als Grundlage des Prozesses der Auseinandersetzung zwischen Politik, Verwaltung und Gesellschaft genutzt wird.
- Ich wünsche mir, dass das Konzept weiterhin bestehen bleibt und von den verschiedenen Trägern unterstützt wird. Ich würde mich freuen, wenn das Konzept an sich weniger theoretische und mehr praktische Auswirkungen haben würde: Handlungsempfehlungen überprüfen → durchsetzen → prüfen
- Ich wünsche mir eine inkrementelle Weiterbearbeitung des Interkulturellen Integrationskonzepts statt ein komplettes Neuschreiben; mutig sein und starke Handlungsempfehlungen formulieren; Migrationshintergrund als Kategorie kritisch hinterfragen, auch in der Evaluation.
- Meine Wünsche: Das Konzept mit Leben füllen durch Initiieren von Diskussionen, Diskurse aufgreifen und die Haltung „Verwaltung von guter Qualität für alle“ offensiv nach außen tragen, Verantwortung der Kommunalpolitik einfordern.
- Ich wünsche mir eine starke Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund. Ein Konzept für die ganze Stadt (nicht nur die Verwaltung)!
- Das Konzept sollte möglichst vielen Mitarbeiter*innen bekannt werden und es soll umgesetzt werden. Ich wünsche mir, dass die Umsetzung des Konzepts zu einem toleranten und offenen Miteinander in der Stadt beiträgt.
- Schön wäre ein höherer Anteil an der Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund, Chancengleichheit in der praktischen Realität, Finanzierungsstabilität für Gremien, Einrichtungen, Steuerung, Koordination; Monitoring durch eine externe Stelle. Das Konzept soll rechtzeitig angepasst werden an „aktuelle Lebenslagen“. Eine Befragung der Stadt, „wer wo sitzt und was er macht“ wäre gut.
- Das Integrationskonzept fruchtete bereits erfolgreich positiv und bedarf nur einer Anpassung an die aktuellen, neuen Herausforderungen. Der institutionelle, beständige Austausch mit externem Fachwissen sollte optimiert und vorangetrieben werden.

- Nachdem ich jetzt an der Überarbeitung mitwirken durfte, wünsche ich mir, dass das Konzept bei Vielen große Beachtung findet. Das Konzept muss stadtweit „gelebt“ werden. Auch wünsche ich mir, dass ganz viele davon profitieren.
- Weiter so! Die Arbeit macht vieles sichtbar und ist sehr gut. Allerdings ist mehr Wahrnehmung nötig in Politik und Verwaltung. → Dafür sollte die Arbeit bekannter gemacht werden. Ich wünsche mir auch mehr Umsetzung in der Praxis, mehr Verbindlichkeit, kontinuierliches Monitoring und dass die Politik und die Verwaltung die Handlungsansätze „leben“.
- Ich wünsche mir, dass der Bekanntheitsgrad des Interkulturellen Integrationskonzepts größer wird und dass das Konzept gelebt wird.
- Schön wäre eine erfolgreiche Überarbeitung mit großer Öffentlichkeitsarbeit und Akzeptanz und die Umsetzung der vielen tollen Ideen aus dem Evaluationsprozess.
- Ich wünsche mir, dass die Bekanntheit größer wird und dass Menschen mit Migrationshintergrund stärker angesprochen werden.
- Das Interkulturelle Integrationskonzept soll bekannter werden und es sollte angepasst werden.
- Ich wünsche mir mehr Interesse seitens der Stadtpolitik, eine Aufwertung der interkulturellen Arbeit, eine hierarchisch höhere Ansiedlung der Stelle für interkulturellen Arbeit in der Stadtverwaltung und mehr Impulse aus den Gremien.
- Ich hoffe auf starke Unterstützer*innen für die Arbeit an Stadtspitze und Referatsspitzen und auf weitere Treffen in dieser Runde, um offene Themen noch intensiver zu diskutieren (LGBTQI*, Inklusion, Vielfalt)

8.2 NACH DEM DRITTEN STAKEHOLDERWORKSHOP

- Mein Wunsch ist, dass das Konzept allen Mitarbeiterinnen der Stadt bekannt ist.
- Ich wünsche mir eine konkrete, positive Veränderung der Lebensrealität von Personen mit Diversitätsmerkmalen in der Landeshauptstadt München.
- Ich wünsche mir eine Auseinandersetzung mit dem Thema in den Fraktionen. (Eventuell könnte dafür ein eigenes Format entwickelt werden.) Und ich wünsche mir, dass die Vision und die Ziele verbindlicher gemacht und politisch durchgesetzt werden.
- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte im Direktorium angesiedelt sein.
- Ich wünsche mir eine Verankerung und Positionierung der Stelle (wegen Steuerung, Verbindlichkeit) im Direktorium.
- Die Stelle für Interkulturelle Arbeit sollte ans Direktorium angebunden werden!
- Mein Wunsch ist, dass die Stelle für Interkulturelle Arbeit im Direktorium als stadtweite Querschnittsstelle angebunden wird.
- Ich wünsche mir die Anbindung der Stelle für Interkulturelle Arbeit an höchster Ebene (im Direktorium).
- Mein Wunsch ist die Verankerung der Stelle für interkulturelle Arbeit unter Beibehaltung aller Ressourcen im Direktorium des Oberbürgermeisters.

- Ich wünsche mir die Verankerung der Stelle für Interkulturelle Arbeit im Direktorium. Das Interkulturelle Integrationskonzept ist toll! Es sollte mehr Kraft bekommen, mehr Bühne, mehr Praxis in der Realität. Die Steakholder Gruppe sollte weiterhin existieren und in regelmäßigem Abstand evaluieren.
- Ich wünsche mir, dass in einfacher Sprache allen Mitbürger*innen der in München bereits stark ausgelebte gesellschaftliche Frieden nahegebracht wird und somit populistischen Strömungen, sowie Gefahren des gesellschaftspolitischen Miteinanders sicher und selbstbewusst entgegengetreten und entgegengewirkt werden kann.
- Mein Wunsch ist, dass der im März 2020 neu zu wählende Stadtrat das Interkulturelle Integrationskonzept als Basis für die Integrationsarbeit bestätigt und die finanziellen und personellen Ressourcen hierfür dauerhaft sichert.
- Ich wünsche mir mehr mehr Bottom up zum Top Down.
- Ein halbtägiger Refresherkurs zur Interkulturellen Öffnung soll angeboten werden: „Der Mensch im Blick“.
- Ich wünsche mir einen regelmäßigen Newsletter in Wilma zu diesem Thema. Zum Beispiel: Best-Practice in den Referaten.
- Das Monitoring soll etabliert sein und es soll dafür gesorgt werden, dass es auch nachhaltig ist.
- Ich wünsche mir, dass die Grundhaltung der Landeshauptstadt München zum Thema Integration transparent ist.
- Ich wünsche mir, dass die Zielgruppendefinition geändert wird.
- Eine Übersetzung des Interkulturellen Integrationskonzepts in einfache Sprache wäre wünschenswert.
- Ich wünsche mir die instrumentelle Weiterentwicklung des Interkulturellen Integrationskonzepts.
- Es sollten weitere Diversitätsmerkmale und Intersektionalität im Konzept berücksichtigt werden.
- Ich wünsche mir, dass das Integrationsverständnis überdacht wird und der Gesundheitsbereich und Rassismus mit aufgenommen wird.
- Ich wünsche mir die Weiterentwicklung des Interkulturellen Integrationskonzepts zu einem übergreifenden Diversity Konzept.
- Änderung des Titels in „Diversity Konzept für eine Chance in gerechte Stadt Gesellschaft“.
- Ich wünsche mir eine Quote für Menschen mit Migrationshintergrund.

9 ABSCHLUSSTATEMENTS DER STAKEHOLDER ZUR PARTIZIPATIVEN EVALUATION

9.1 NACH DEM ZWEITEN STAKEHOLDERWORKSHOP

- Ich bin sehr beflügelt für die Weiterentwicklung des Integrationskonzepts. Dieses partizipative Vorgehen macht absolut Sinn, um nicht nur im eigenen Saft zu schmoren. Mich haben die ganzen Handlungsempfehlungen richtig angetriggert.
- Hab viel gelernt. Es lohnt sich, sich für die Evaluation einzusetzen.
- Ich fand es sehr spannend. Vielen Dank für die Moderation.
- Ich wünsche allen ein sonniges Wochenende. Danke für die sehr gute Moderation. Gute Mischung an Personen, die mir Motivation gibt, weiterzugehen. Die Mischung machst's!
- Ich bin optimistisch, wie und wo es weitergeht. Insbesondere halte ich eine gute Zusammenarbeit in den Gremien für wichtig. Vielen Dank für die wundervollen zwei Tage.
- Vielen Dank für die Vorbereitung. Schade, dass die Teilnehmer*innenquote der befragten Personen mit Migrationshintergrund so gering ist. Ich bin begeistert wie viel wir voneinander lernen können.
- Sehr anregender Prozess. Ich würde mich noch stärker dafür interessieren draufzuschauen, was die Personen mit Migrationshintergrund so skeptisch gemacht hat. Was da der Hintergrund ist, das würde mich interessieren.
- Vielen Dank für die vielfältigen Meinungen. Ich bin sehr gespannt, was jetzt noch in der zweiten Erhebungsphase herauskommt und was am Ende herauskommt und was dann mit den Ergebnissen und Handlungsempfehlungen passiert.
- Vielen Dank für den internen Blick in die Verwaltung. Das war interessant, einen Einblick in die verwaltungsinternen Prozesse zu bekommen. Ich fand es bereichernd zu sehen, wie viele Leute sich auf unterschiedlichen Ebenen für ein Gelingen der Interkulturellen Öffnung einsetzen.
- Ich bin ein bisschen traurig, dass ich nur in Vertretung da bin. Es hat mir sehr gefallen. Ich würde gerne wieder dabei sein!
- Ich gehe bereichert heim. Es tat sehr gut, hier die Zeit zu haben, sich mal wirklich mit dem Thema zu beschäftigen. Ich habe viele Hausaufgaben mitgenommen. Jetzt habe ich die Möglichkeit, etwas zu beeinflussen. Das ist mein Auftrag aus den zwei Tagen.
- Ich bin sehr dankbar für die zwei Tage, in denen ich mich wirklich intensiv in dieser wunderbaren Runde mit diesem Thema auseinandersetzen konnte.
- Vielen Dank, dass alle die Zeit investiert haben. Es tut gut zu sehen, was für andere Perspektiven es gibt. Es war die richtige Entscheidung, hier teilzunehmen und ich bin gespannt, wie es weitergeht.
- Danke für Moderation, Organisation und das leckere Essen. Es tat gut, mal raus aus dem Elfenbeinturm zu kommen, rein in die Praxis.
- Nach der Evaluation ist nicht unbedingt vor der Evaluation, aber vielleicht ist nach der Evaluation, vor der Kooperation. Wieviel Partizipation lässt man zu? Ein sehr beflügelnder Prozess!

9.2 NACH DEM DRITTEN STAKEHOLDERWORKSHOP

- Gute Zusammensetzung der Stakeholder
- Gute Zusammensetzung der Gruppe: verschiedene Sichtweisen
- Gute Zusammensetzung der Teilnehmer*innen
- Spannend, gute Zusammensetzung der Stakeholdergruppe
- Kontroverse, aber konstruktive Diskussionen
- Der Austausch in unterschiedlichen Runden und Zusammensetzung brachte viele neue Erkenntnisse und Einblicke.
- Die Möglichkeit Handlungsempfehlung abgeben zu dürfen war gegeben und sehr wichtig.
- Gutes und sympathisches Moderationsteam
- Sehr kompetentes Team
- Sehr gute wissenschaftliche Begleitung
- Sehr gute Steuerung
- Sehr gute Moderation, Vorbereitung der Daten und Zeitmanagement!
- Sehr gut, dass die Stelle auch personell anwesend war.
- Repräsentative Beteiligung mehr Quantität an der Befragung
- Mitunter wäre qualitativer Input aussagekräftiger gewesen als Schulnoten.
- Für die Zukunft: vorgelagerte Kommunikation des Auftrages zum Beispiel durch Leitfaden
- Wunsch: Bessere Kommunikation des Arbeitsauftrags. Gegebenenfalls vorgelagerter „Fahrplan“ oder Erklärung des Konzepts: Was ist der Auftrag?
- Die Benotung der Benotung schwierig.
- Bewertung in Schulnoten: Besser gleiches Bewertungssystem verwenden bei der Benotung der Bewertung
- Ich hatte Unklarheit, wie meine eigene Perspektive eingebunden werden kann ohne Verwaltungswissen.
- Ich habe ein besseres Verständnis für Abläufe und Handlungswege innerhalb der Stadtverwaltung erfahren.
- Die Durchführung war mir oft zu schnell. Ich habe nicht immer verstanden, welche Rolle meine Expertise spielt. Empfund aber insgesamt das Arbeitsklima als positiv und angenehm und das Team als sehr kompetent.
- Ich habe mich gefreut, meine Erfahrungen einzubringen, habe viel von den Kolleg*innen mitgenommen, bin wieder gut im Thema angekommen, wurde gut vorbereitet und motiviert, aber insgesamt gab es eine hohe Taktung. Danke!
- Ich fand den gesamten Prozess spannend.

10 FAZIT DER STAKEHOLDER

Wir haben die Stakeholder am Ende der Partizipativen Evaluation gefragt, was sie antworten würden, wenn Oberbürgermeister Reiter sie im Aufzug fragen würde, was bei der Evaluation des Interkulturellen Integrationskonzepts herauskam:

- Das interkulturelle Integrationskonzept ist ein wertvolles Grundgerüst, muss jedoch gestärkt werden (praktische Maßnahmen), um kein zahnloser Tiger zu sein.
- Die Durchführung einer partizipativen Evaluation war richtig und wichtig, um die verschiedenen Bedürfnisse und Erfahrungen, die für ein interkulturelles Integrationskonzept zwingend erforderlich sind, einzubringen.
- Die partizipative Evaluation war wie ein Melting Pot voller toller Ideen zur Gestaltung des Integrationskonzepts. Es gab Selbstreflektion, besseres Verständnis für Abläufe und gesellschaftliche Herausforderungen, aber vor allem einen Reichtum an neuen Freunden und Weggefährten, damit das gesellschaftliche Miteinander und Füreinander trotz drohender Gefahr sicher erhalten bleibt!
- Was kam bei der partizipativen Evaluation heraus?
Erstens: Das Integrationskonzept ist noch nicht flächendeckend bekannt.
Zweitens: Viele kritische konstruktive Rückmeldungen zum Konzept, viele Ideen und Anregungen für das Referat, um das Konzept weiter zu entwickeln und somit die Integrationsarbeit weiter als Thema und Aufgabe umzusetzen.
Drittens: Das Konzept ist als Instrument sehr hilfreich, um die Integration zu fördern.
- Kurz und ehrlich: die Stelle gehört ins Direktorium ebenso wie die Gleichstellungsstelle und die Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTI* und muss mehr personelle und finanzielle Mittel erhalten. Die Verankerung ist notwendig, damit die Stelle eine entsprechende Autorität bekommt.
- München hat eine starke Stadtgesellschaft, die stark und dauerhaft eingebunden werden sollte und großartige Ideen hat, um das interkulturelle Integrationskonzept zu einem echten Diversity Konzept weiter zu entwickeln, welches direkt beim Oberbürgermeister angebunden sein muss, damit das Leben in Vielfalt noch positiver gestaltet werden kann.
- Das Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft muss immer wieder neu verhandelt werden.
- Das Integrationskonzept der Landeshauptstadt München ist kein „Papiertiger“, sondern wird als Querschnittsaufgabe gut in den Referaten der Landeshauptstadt München umgesetzt. Das Motto „München lebt Vielfalt“ wird beherzigt von den Mitarbeiter*innen.
- Für mich ist die Integrationsarbeit noch mal präsenter geworden. Wir müssen uns überlegen, wie wir den Teilhabegedanken in alle Verwaltungseinheiten bekommen, denn viele Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund fühlen sich nicht immer anerkannt. Schauen Sie doch mal, ob wir nicht die Fachstelle besser ausstatten können.
- Die Evaluation hat deutlich gezeigt, dass das Rahmenkonzept wichtig ist, vieles passt und einiges überarbeitet und neu gedacht werden muss. Es wurden viele neue Ideen und Ansätze generiert. Beteiligung ist das A und O.
- Wir haben ein gutes Interkulturelles Integrationskonzept, das weiterentwickelt werden muss. Es soll ein Konzept für alle sein, das von allen und von der Spitze getragen wird.

11 DANKSAGUNG

Das Evaluationsteam dankt ausdrücklich und herzlich den Stakeholdern für ihre engagierte und kompetente Mitarbeit bei dieser Partizipativen Evaluation. Die wichtigen Beiträge aus den verschiedenen Perspektiven haben die Konzeptentwicklung, die Diskussion und Bewertung der Daten, sowie die Entwicklung der Handlungsempfehlungen wesentlich bereichert.

Wir danken:

Name	Institution bzw. Funktion	Perspektive
Antje Herbst	Leitung der Stelle für interkulturelle Arbeit	Auftraggeberin
Reyhan Kulac-Brechfeld	Mitarbeiterin Stelle für interkulturelle Arbeit	
Jutta Koller, ab 2020 Nimet Gökmenoğlu	Stadträtin	Politik
Cumali Naz	Stadtrat	
Irene Ketterer	Vertreterin Gremium der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsstellen	Verwaltung
Inga Bergmann	Vertreterin Arbeitsgremium interkulturelle Integration	
Karl-Heinz Gimpfl	Leiter SBH Arbeit, Trainer	
Franziska Döbrich / Silke Reinmüller (Vertretung)	Hauptabteilungsleitung / Stabstelle Ausländerbehörde KVR	
Nesrin Gül	Migrationsbeirat München	Kooperationspartner*innen
Alfred Maier	Katholisch (Kolping Bildungswerk)	
D. Ugur Kör	Islamisch-Alevitisch	
Evelina Daki-Fleischmann	ARGE Freie Wohlfahrtspflege	
Valentin Hanzer	Projekt „all.inklusive“	Bevölkerung
Laeth Raed	Dipl. Informatiker	
Dario Ponto	diversity Jugendzentrum	
Christel Dill	Rentnerin	
Prof. Magdalena Nowicka / Dr. Steffen Beigang	DEZIM Berlin	Critical Friends
Susanne Sieghardt	LH München, Fachbereichsleitung, Integrations- und Beratungszentrum	
Eleni Iliadou	Bayerischer Rundfunk	
Dr. Sabine Handschuck	Interkulturelles Qualitätsmanagement IQM	

12 EVALUATIONSTEAM

Dipl. Politik-und Verwaltungswiss. Susanne Ulrich

- Leiterin der Akademie Führung & Kompetenz am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) seit 2003
- Freiberufliche Beraterin, Ausbilderin und Evaluatorin
- Entwicklerin des Ansatzes Partizipativer Evaluation in Zusammenarbeit mit Florian Wenzel

Prof. Dr. Dipl.-Psych. Tilman Eckloff

- Professor für Sozialpsychologie an der Business School Berlin, Geschäftsführer von re|spic|ere
- Freier Mitarbeiter der Akademie Führung & Kompetenz am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) seit 2005

13 GRUNDLAGENLITERATUR

Ulrich, Susanne / Wenzel, Florian. *Partizipative Evaluation. Ein Konzept für die politische Bildung*. Gütersloh 2003

Ulrich, Susanne / Wenzel, Florian: Participatory Evaluation – A Perspective for Human Rights Education. In: *Georgi, Viola; Seberich, Michael (Hrsg.) International Perspectives on Human Rights Education*. Gütersloh 2004

14 KONTAKT

Susanne Ulrich – Akademie Führung und Kompetenz
Centrum für Angewandte Politikforschung
Maria-Theresia-Straße 2
D-81675 München

Telefon: +49 89 2180 1335 / 01702069100

Email: susanne.ulrich@cap-akademie.de

Web: www.cap-akademie.de