

Sachstandsbericht „Einwanderung und interkulturelle Öffnung“

zur Evaluation des
Lokalen Integrationsplans

für die Landeshauptstadt Hannover

IMAP GmbH



Januar 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	III
1. Einleitung: Evaluationsgegenstand und Auftragsverständnis	1
2. Evaluationsvorgehen	2
2.1. Explorationsphase und Feinkonzeption	2
2.2. Onlineumfrage	3
2.3. Qualitative Interviews	4
2.4. Der vorliegende Bericht	5
3. Ergebnisse I: Sachstand Einwanderung und Interkulturelle Öffnung	6
3.1. Relevanz der Thematik	6
3.2. Interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung	14
3.2.1 Gewinnung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund	15
3.2.2 Bewusstsein für Kultur und Vielfalt	17
3.2.3 Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung	19
3.3. Zusammenarbeit im Themenbereich Einwanderung und Teilhabe von Eingewanderten	23
3.3.1 Interne Zusammenarbeit	23
3.3.2 Externe Zusammenarbeit	25
4. Ergebnisse II: Der Lokale Integrationsplan 2008	27
4.1. Erstellungsprozess	27
4.2. Wirkungsannahmen und Nachhaltigkeit	29
4.3. Umsetzungsprozess und Controlling	32
4.4. Anregungen zur Weiterentwicklung	33
5. Fazit	37
6. Anhang	42
A. Übersicht über die an der Onlineumfrage beteiligten Fachbereiche	42
B. Übersicht über die telefonisch befragten Fachbereiche	43

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 - Evaluationsvorgehen.....	2
Abbildung 2 - Empfundener Einfluss der gestiegenen kulturellen Vielfalt auf den Arbeitsalltag in den Sachgebieten.....	6
Abbildung 3 - Empfundener Einfluss der gestiegenen kulturellen Vielfalt auf den Arbeitsalltag in den Sachgebieten nach Dezernat	7
Abbildung 4 - Einflussbereiche der kulturellen, ethnischen und religiösen Vielfalt auf den Arbeitsalltag	8
Abbildung 5 - Geschätzter Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund im Sachgebiet.....	9
Abbildung 6 - Wahrgenommene Folgen der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in den Sachgebieten.....	10
Abbildung 7 - Wahrgenommene Hemmnisse und Hürden für Bürger*innen mit Migrationshintergrund im Kontakt mit der Stadtverwaltung	11
Abbildung 8 - Häufigste genannte Begriffe im Zusammenhang mit der gestiegenen kulturellen, ethnischen und religiösen Vielfalt in Hannover	11
Abbildung 9 - Bestrebungen zur Erhöhung des Anteils von Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund ...	15
Abbildung 10 - Durchführung von Fortbildungen zu interkulturellen Themen in den Sachgebieten.....	16
Abbildung 11 - Leitbild der Verwaltung zu kultureller Vielfalt und damit zusammenhängenden Konzepten	18
Abbildung 12 - Wahrgenommene Hindernisse einer erhöhten interkulturellen Ausrichtung der Stadtverwaltung Hannover	19
Abbildung 13 - Maßnahmen zur Erhöhung der Zugänglichkeit der Stadtverwaltung Hannover für Menschen mit Migrationshintergrund.....	20
Abbildung 14 - Bestehen von Kooperationen und/oder Austauschformaten mit anderen Sachgebieten zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten nach Dezernat	23
Abbildung 15 - Austauschformate für den Austausch zu dem Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten in den Sachgebieten.....	24
Abbildung 16 - Bestehen von Kooperationen und/oder Austauschformaten zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten nach Dezernat	25
Abbildung 17 - Individuelle Beteiligung der Befragten an der Entwicklung oder Umsetzung von Maßnahmen des Lokalen Integrationsplans von 2008	27
Abbildung 18 - Individuelle Beteiligung der Befragten an der Umsetzung von Maßnahmen des Lokalen Integrationsplans von 2008 nach Feldern	28
Abbildung 19 - Wahrgenommene Konsequenzen und Wirkungen der Entwicklung und Nutzung des Lokalen Integrationsplans von 2008.....	30
Abbildung 20 - Wahrgenommene Unterstützung der weiterführenden Arbeit mit dem Lokalen Integrationsplans von 2008 durch das Controlling	32
Abbildung 21 - Wahrgenommene wichtige Faktoren bei der Weiterentwicklung des Lokalen Integrationsplans	33
Abbildung 22 - Individuelle erwartete/gewünschte Einbindung in die Entwicklung des neuen LIP	34
 Tabelle 1 - Beantwortungen der Onlineumfrage nach Dezernat.....	 4
Tabelle 2 - Maßnahmen zur Erhöhung der Zugänglichkeit der Stadtverwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund nach Dezernaten	21
Tabelle 3 - Individuelle erwartete/gewünschte Einbindung in die Entwicklung des neuen Lokalen Integrationsplans nach Dezernaten (Mehrfachantworten möglich).....	35
Tabelle 4 - Beantwortungen der Onlineumfrage nach Fachbereich	42

1. Einleitung: Evaluationsgegenstand und Auftragsverständnis

2008 legte die niedersächsische Landeshauptstadt Hannover erstmalig einen Lokalen Integrationsplan (LIP) auf. In einem breiten Beteiligungsprozess wurde der Integrationsplan in einem intensiven zweijährigen Prozess durch die Arbeit aller Akteur*innen innerhalb der Stadtverwaltung, der zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Bürger*innen erarbeitet. Seit dieser Zeit wurden zahlreiche Projekte und Maßnahmen im Integrationsbereich initiiert. Im Jahr 2020 wird dieser Plan aufgrund sich verändernder gesellschaftlicher und kommunaler Rahmenbedingungen aktualisiert.

Vor diesem Hintergrund sollte der Lokale Integrationsplan von 2008 verwaltungsintern evaluiert werden, um Rückschlüsse auf dessen Umsetzungsgüte und Wirkungseffekte zu ziehen.

Die Evaluation eines zeitlich weit zurückliegenden Vorhabens birgt zwei **wesentliche Herausforderungen**:

(1) arbeiten zahlreiche Akteur*innen, die damals an dem Prozess oder an der Umsetzung beteiligt waren, mittlerweile auf anderen Positionen oder sind ausgeschieden. Aufgrund der veränderten Personenkongstellationen war es insofern nur möglich, einzelne Akteur*innen zu ihren Erfahrungen und Erinnerungen an den Prozess zu befragen.

(2) führt der große zeitliche Abstand zu erheblichen Erinnerungslücken und Fehlern. Dabei ist die Rekonstruktion von Wirkungszusammenhängen nur eingeschränkt möglich. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass einzelne Sachverhalte den Beteiligten in der retrospektiven Betrachtung unterschiedlich bewusst und somit Verzerrungseffekte wahrscheinlich sind.

In diesem Zusammenhang wurde der **Evaluationsgegenstand** angepasst. Der Lokale Integrationsplan wird deswegen nicht in der Tiefe untersucht, aber dahingehend ausgeweitet, dass neben der Evaluation des Lokalen Integrationsplans ein Sachstand „Integration und Interkulturelle Öffnung“ der Verwaltung erhoben wird sowie Akteur*innen, die nicht an der Entstehung und Umsetzung beteiligt waren, die Chance erhalten, ihre Bedarfe und Anforderungen an den aktualisierten Lokalen Integrationsplan zu artikulieren. Der Evaluationsgegenstand ist somit dreiteilig:

(1) Die Darstellung eines **Sachstands „Einwanderung und Interkulturelle Öffnung“** hat zum Ziel, die Relevanz des Themenkomplexes in der Stadtverwaltung zu erheben und die verwaltungsinterne Zusammenarbeit bei integrationsrelevanten Themen zu untersuchen. Darüber hinaus sollen etablierte Strukturen und Prozesse der Interkulturellen Öffnung identifiziert werden. Schließlich sollen Handlungsableitungen für die Förderung der interkulturellen Öffnung und die Erhöhung des Themenbewusstseins ermittelt werden.

(2) Die **retrospektive Betrachtung** des Lokalen Integrationsplans von 2008 dient der Identifikation von Wirkungsannahmen auf Grundlage des Lokalen Integrationsplans. Daneben werden Erkenntnisse aus dem Erstellungs- und Umsetzungsprozess sowie aus der Nachhaltigkeit des Lokalen Integrationsplans gezogen.

(3) Eine **Erwartungsabfrage zu dem Aktualisierungsprozess** des Lokalen Integrationsplans soll auch Unbeteiligten die Möglichkeit geben, ihre Erwartungen für die Erstellung des neuen Lokalen Integrationsplans zu vermitteln, um den Weg für eine erfolgreiche Konzeption und Umsetzung zu ebnen.

Aus allen Bereichen werden Schlüsse gezogen und Handlungen abgeleitet, die als wertvolle Erkenntnisse für die neue Phase des Integrationskonzeptes und der verwaltungsinternen Bearbeitung des Themas genutzt werden können.

2. Evaluationsvorgehen

Um Erkenntnisse über den Sachstand „Einwanderung und Interkulturelle Öffnung“ in der Verwaltung sowie über die Umsetzung, die Bedeutung und die Wirkung des aktuellen Lokalen Integrationsplans zu gewinnen, wurden unterschiedliche Hierarchieebenen befragt. Dabei wurde ein Methodenmix aus quantitativen und qualitativen Methoden angewendet, um einerseits in die Breite (Onlineumfrage der Sachgebiets- und Bereichsleiter*innen) und andererseits in die Tiefe (qualitative Interviews mit Fachbereichsleiter*innen) befragen zu können.

Abbildung 1 zeigt das Evaluationsvorgehen. Die einzelnen Erhebungsschritte werden in den folgenden Unterkapiteln im Detail vorgestellt.

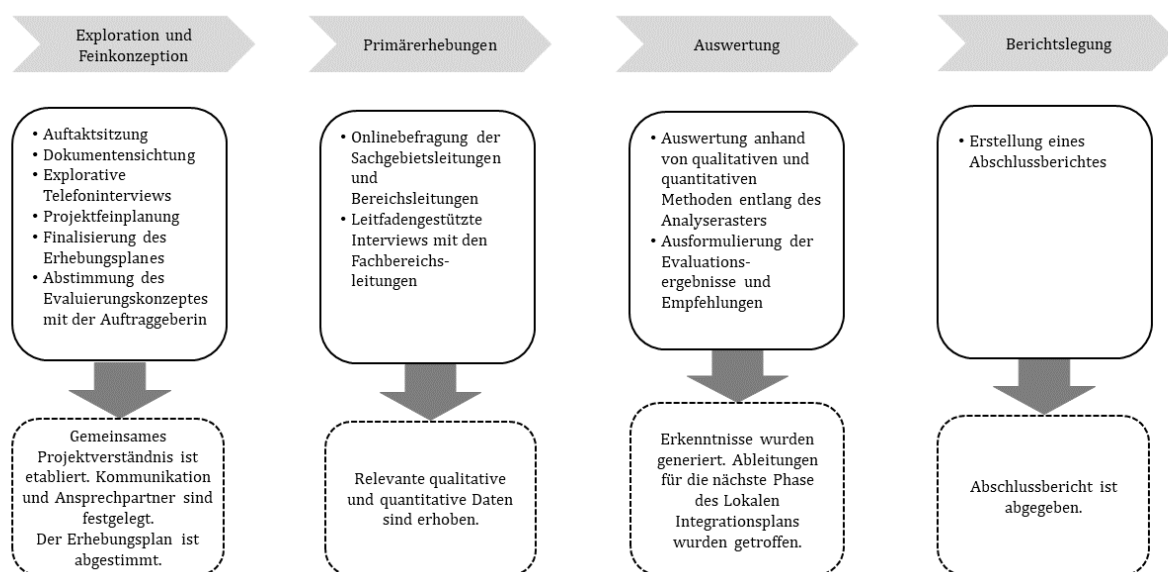


Abbildung 1 - Evaluationsvorgehen

2.1. Explorationsphase und Feinkonzeption

Um die Primärerhebungen vorzubereiten, wurde eine Explorationsphase durchgeführt. Auf Basis der Erkenntnisse dieser Explorationsphase wurden der Erhebungsplan finalisiert und das Evaluierungskonzept feingeplant. Beides wurde mit der Auftraggeberin abgestimmt. Folgende Schritte fanden im Rahmen der Explorations- und Feinkonzeptionsphase statt:

- **Auftaktsitzung** zur Auftragsklärung vor Ort
- Zwei **explorative Interviews**
- **Dokumentensichtung** (z. B. Lokaler Integrationsplan)
- Überarbeitung des **Evaluationsdesigns**
- Diverse **Abstimmungsschleifen** und -telefonate mit der Auftraggeberin

Auf Basis des feingeplanten Evaluationskonzeptes wurden die Erhebungsinstrumente der Primärerhebungen erstellt.

2.2. Onlineumfrage

Die Onlineumfrage der Sachgebiets- und Bereichsleiter*innen der Stadtverwaltung Hannover verfolgte drei Ziele. Die befragten Sachgebiets- und Bereichsleiter*innen...

ECKDATEN

- **Erhebungsform:** Standardisierte Onlineumfrage
- **Zielgruppe:** Sachgebiets- und Bereichsleiter*innen
- **Rücklauf:** 202 Beantwortungen
- **Zeitraum:** September bis Oktober 2019 (fünf Wochen)

(1) ...sollten ihre Einschätzungen zu dem Einfluss der kulturellen Vielfalt in Hannover auf die Stadtverwaltung und den Prozess der interkulturellen Öffnung in der Gesamtverwaltung geben.

(2) ..., die an der Erstellung des Lokalen Integrationsplans 2008 beteiligt waren, sollten ihre Einschätzung zu der Wirksamkeit und zu den Erfolgsfaktoren des Prozesses abgeben.

(3) ...sollten ihre Erwartungen für die Erstellung des neuen Lokalen Integrationsplans vermitteln, um den Weg für eine erfolgreiche Konzeption und Umsetzung zu ebnen.

Weitere Anmerkungen

- Um eine **ressourcensparende** Befragung zu ermöglichen, bestand der Onlinefragebogen überwiegend aus geschlossenen Fragen. Diese wurden an geeigneten Stellen durch offene Fragen bzw. Kommentarmöglichkeiten ergänzt.
- Es wurde ein umfangreicher **Pretest** vor der Öffnung der Onlineumfrage durchgeführt.
- Die Umfrage wurde an **Sachgebiets- und Bereichsleiter*innen** verschickt. Diese konnten die Befragung nach eigenem Ermessen an **ausgewählte Mitarbeiter*innen** weiterleiten, die thematisch besonders relevante Themenfelder abdecken. Bei den Teilnehmenden der Onlineumfrage handelte es sich zu ca. 60 Prozent um Sachgebietsleitungen, zu 20 Prozent um Bereichsleitungen und zu 20 Prozent um Mitarbeitende mit anderen Funktionen (z. B. stellvertretende Bereichsleitung, Sachbearbeiter*in, Ausbildungsbeauftragte*r)¹.
- Die Umfrage war im **Zeitraum September bis Oktober** 2019 vier Wochen lang offen und wurde im Anschluss in Abstimmung mit der Auftraggeberin um eine weitere Woche verlängert.
- Durch die Möglichkeit der Weiterleitung der Umfrage an ausgewählte Mitarbeiter*innen, kann keine genaue **Rücklaufquote** ermittelt werden, da die Anzahl derer, die den Link zu der Befragung erhalten haben, nicht bekannt ist. Insgesamt nahmen **202 Personen** an der Befragung teil (vgl. Anhang A für eine Übersicht über die Befragten nach Fachbereich).
- Alle **Dezernate** waren in den Beantwortungen vertreten. Tabelle 1 zeigt die Beantwortungen aggregiert nach Dezernat.
- Die **Auswertung** erfolgte auf Ebene der Gesamtverwaltung sowie bei ausgewählten Fragen auf Dezernatsebene. Da auf Ebene der Fachbereiche z. T. niedrige Teilnahmezahlen vorliegen, kann eine Darstellung auf dieser Ebene nicht erfolgen, um die Anonymität zu wahren. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass Auswertungen auf der Gesamtebene lediglich die Perspektive der an der Umfrage teilgenommenen Personen widerspiegeln. Die Umfrage ist nicht repräsentativ für die Gesamtverwaltung. Bei der Auswertung nach Dezernaten ist zu beachten, dass die Fachbereiche der Dezernate unterschiedlich stark (und in zwei Fällen gar nicht) repräsentiert sind. Dies führt auch hier zu Verzerrungen, sodass keine Repräsentativität gegeben ist.
- Es wurden **Filterfragen** genutzt, um jeder befragten Person nur die für sie relevanten Fragen stellen zu können. Beispiele hierfür sind die Fragen, ob Kund*innenkontakt besteht oder ob an

¹ Für eine verbesserte Lesbarkeit sind Prozentangaben im Text zumeist auf ganze Prozente gerundet. Originalwerte: 121 Sachgebietsleitungen (59,90%), 41 Bereichsleitungen (20,3%), 40 Mitarbeitende mit anderer Funktion (19,8%).

dem Erstellungsprozess des Lokalen Integrationsplans mitgewirkt wurde. Durch die Filterführung ergeben sich für die verschiedenen Fragen unterschiedlich viele Beantwortungen. Diese sind als „n“ in den jeweiligen Diagrammen im Ergebnisteil aufgeführt.

Dezernat	Anzahl der Teilnahmen an der Onlineumfrage
Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters	15
Dezernat I (Kulturdezernat)	14
Dezernat II (Finanz- und Ordnungsdezernat)	25
Dezernat III (Sozial- und Sportdezernat)	49
Dezernat IV (Personal-, Bildungs-, Jugend- und Familiendezernat)	59
Dezernat V (Wirtschafts- und Umweltdezernat)	23
Dezernat VI (Baudezernat)	17
Gesamt	202

Tabelle 1 - Beantwortungen der Onlineumfrage nach Dezernat

2.3. Qualitative Interviews

Ergänzend zu der Onlineumfrage wurden qualitative Interviews mit elf Fachbereichsleitungen geführt. Diesen wurde ein Leitfaden zugrunde gelegt, um möglichst strukturierte und vergleichbare Erkenntnisse generieren zu können. Gleichzeitig wurde

den Perspektiven der verschiedenen Fachbereiche durch einige offenere Fragen Raum gegeben. Die Leitfadeninterviews erfassten u. a. die Perspektive der Fachbereichsleitungen auf den Umsetzungsprozess sowie auf die strategische Bedeutung des Lokalen Integrationsplans. Außerdem wurden Fragen zu Erfahrungen mit Maßnahmen der interkulturellen Öffnung gestellt.

ECKDATEN

- **Erhebungsform:** Leitfadengestützte, telefonische Interviews
- **Zielgruppe:** Fachbereichsleitungen
- **Dauer:** Durchschnittlich eine Stunde pro Interview
- **Anzahl:** 11 Interviews
- **Zeitraum:** Oktober bis November 2019

Weitere Anmerkungen

- Von 13 ursprünglich geplanten Interviews konnten elf geführt werden. Ein Interview konnte aus zeitlichen Gründen von Seiten der entsprechenden Fachbereichsleitung, eins aus personellen Gründen nicht geführt werden. Eine Übersicht über die telefonisch **geführten Interviews** findet sich im Anhang B.
- Mit den elf geführten Interviews konnten Personen aus allen **Dezernaten** (bis auf das Dezernat VI (Baudezernat)) sowie aus dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters befragt werden.
- Grundsätzlich wurden die **Fachbereichsleitungen** interviewt. In zwei Fachbereichen wurden die Leitungen durch Sachbereichs- oder Bereichsleitungen vertreten. Das Büro des Oberbürgermeisters wurde durch die Kommissarische Leitung repräsentiert. Bei einem der Interviews war neben der Fachbereichsleitung zusätzlich ein*e Mitarbeiter*in aus dem Fachbereich anwesend, da der- bzw. diejenige insbesondere mit Themen von Migration und Integration betraut ist.
- Unter den Befragten waren **sechs Frauen und sechs Männer**.

- Zu Beginn des Interviews wurden einige „**Filterfragen**“ gestellt (z. B. „Waren Sie an dem Erstellungsprozess des Lokalen Integrationsplans 2008 beteiligt?“). Die Antworten hierauf beeinflussen, zu welchen inhaltlichen Bereichen Fragen gestellt wurden. Somit waren die Interviews von unterschiedlicher Dauer.
- Von den elf Gesprächspartner*innen waren acht an der **Erstellung des Lokalen Integrationsplans** 2008 zumindest teilweise beteiligt. Zwei Personen waren gar nicht beteiligt. Hiervon war eine Person im Jahr 2008 noch nicht in der Stadtverwaltung tätig. An der Umsetzung des Lokalen Integrationsplans waren ebenfalls acht Personen zumindest teilweise beteiligt.

2.4. Der vorliegende Bericht

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Primärerhebungen zusammen. Die Ergebnisdarstellung gliedert sich in zwei zentrale Kapitel. In Kapitel 3 „Sachstand Einwanderung und Interkulturelle Öffnung“ wird die Relevanz dieser Themen dargelegt. Es wird deutlich, welche Konsequenzen eine gestiegene kulturelle Vielfalt auf Seiten der Kundschaft, aber auch der Mitarbeitenden für die Arbeit der Stadtverwaltung hat. Weiterhin wird auf Maßnahmen der interkulturellen Öffnung sowie auf die verwaltungsinterne und -externe Zusammenarbeit in dem Themenfeld Einwanderung und Teilhabe von Eingewanderten eingegangen. Das nachfolgende Kapitel 4 „Der Lokale Integrationsplan 2008“ widmet sich dem Erstellungs- und Umsetzungsprozess sowie den Wirkungen und der Nachhaltigkeit des 2008 verabschiedeten Lokalen Integrationsplans. Außerdem werden die Weiterentwicklung des Lokalen Integrationsplans und die hiermit verbundenen Erwartungen der Beteiligten in Kürze betrachtet. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen für die weitere Bearbeitung des Themas Einwanderung und der interkulturellen Öffnung in der Stadtverwaltung Hannover abgeleitet.

3. Ergebnisse I: Sachstand Einwanderung und Interkulturelle Öffnung

3.1. Relevanz der Thematik

Am 31.12.2018 hatten 173.190 Personen, also 31,8 Prozent der Bevölkerung Hannovers, einen Migrationshintergrund². Die in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegene kulturelle, religiöse und ethnische Vielfalt in der Stadtgesellschaft beeinflusst den Arbeitsalltag in der Stadtverwaltung. 53 Prozent der online befragten Sachgebiets- und Bereichsleitungen³ nehmen einen starken oder eher starken Einfluss auf den Arbeitsalltag in ihren Sachgebieten wahr (vgl. Abbildung 2). Weitere 24 Prozent bewerten den Einfluss als moderat⁴.

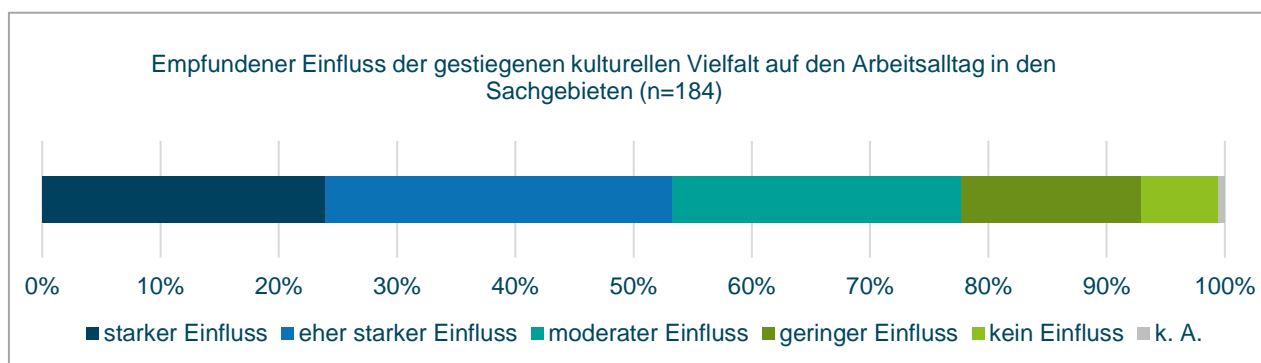


Abbildung 2 - Empfundener Einfluss der gestiegenen kulturellen Vielfalt auf den Arbeitsalltag in den Sachgebieten

Werden die Antworten dezernatsweise betrachtet, ergibt sich ein differenzierteres Bild (vgl. Abbildung 3). Der Übersichtlichkeit halber wurde in dieser Darstellung nur der Teil der Antworten eingeblendet, der auf die Antwortoptionen „starker Einfluss“ und „eher starker Einfluss“ gefallen ist. Insbesondere die Befragten des Kulturdezernates (77 Prozent), des Sozial- und Sportdezernates (72 Prozent) und des Personal-, Bildungs-, Jugend- und Familiendernates (62 Prozent) sprechen der gestiegenen Vielfalt einen starken oder eher starken Einfluss auf den Arbeitsalltag in ihren Sachgebieten zu. Im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters (18 Prozent) sowie im Wirtschafts- und Umweltdezernat (14 Prozent) ist der empfundene Einfluss auf den Arbeitsalltag am geringsten. Auffällig ist, dass bei den Befragten dieser beiden Dezernate keine Antworten auf die Antwortkategorie „starker Einfluss“ fielen.

Auch in den qualitativen Interviews mit den Fachbereichsleitungen lassen sich Unterschiede in dem wahrgenommenen Einfluss der Thematik auf den Arbeitsalltag feststellen. Es ist nicht überraschend, dass die beigemessene Relevanz sich unterscheidet, je nachdem mit welchen Aufgaben ein Fachgebiet befasst ist und welche Sachbereiche ihm zugeordnet sind.

Auch in der qualitativen Betrachtung zeigt sich trotz wahrnehmbarer Varianz in der empfundenen Wichtigkeit des Themas, dass die Befragten die Thematik insgesamt als verhältnismäßig wichtig für die Fachbereiche ansehen. In den Interviews wurde mehrfach auf einen Zusammenhang zu den gestiegenen Zuwanderungszahlen, insbesondere im Jahr 2015, hingewiesen.

Dennoch war es vielen Gesprächspartner*innen wichtig zu betonen, dass die Thematik schon länger eine Rolle spiele und bereits im Alltag der Fachbereiche angekommen sei.

² Landeshauptstadt Hannover (2019): Bevölkerungsentwicklung der LH Hannover im Jahr 2018, S. 1

³ Für eine verbesserte Lesbarkeit wird im Folgenden von „Sachgebiets- und Bereichsleitungen“ oder den „Befragten der Onlineumfrage“ gesprochen. Hierbei sind auch diejenigen Mitarbeitenden eingeschlossen, die aufgrund einer Weiterleitung der Onlineumfrage ergänzend teilgenommen haben. Diese machen einen Anteil von 20% der Befragten aus.

⁴ In der Onlineumfrage wurden Bewertungsskalen mit fünf Antwortoptionen genutzt. Hier bestanden die Antwortmöglichkeiten in „starker Einfluss“, „eher starker Einfluss“, „moderater Einfluss“, „geringer Einfluss“ und „kein Einfluss“. Des Weiteren wurde in vielen Fragen die Ausweichoption „keine Angabe“ (k. A.) hinzugenommen, da die Themen der Befragung in den verschiedenen Verwaltungsbereichen unterschiedlich behandelt werden und somit anzunehmen ist, dass nicht jede Frage von jeder Person sinnvoll beantwortet werden kann.

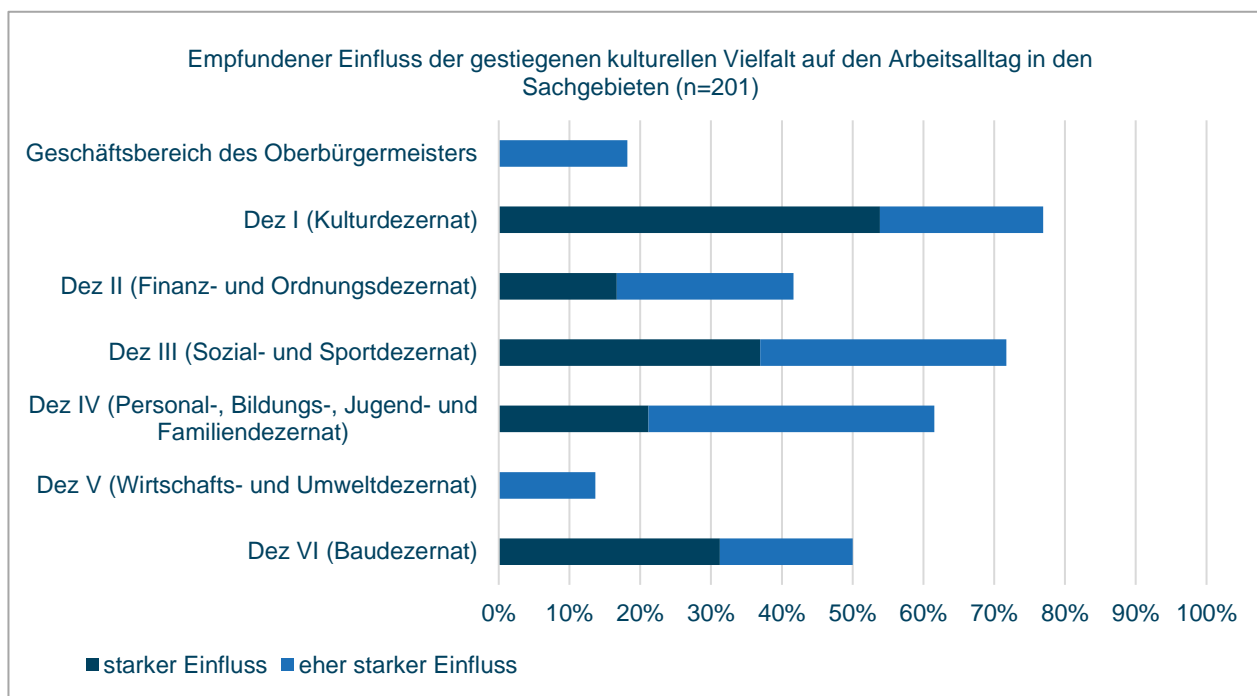


Abbildung 3 - Empfundener Einfluss der gestiegenen kulturellen Vielfalt auf den Arbeitsalltag in den Sachgebieten nach Dezernat

Eine hohe Relevanz des Themas wurde von den Fachbereichsleitungen u. a. an einem erhöhten Kund*innenkontakt der Verwaltungsmitarbeitenden mit Menschen mit Migrationshintergrund sowie an einer anwachsenden Mitarbeiterschaft mit Migrationshintergrund festgemacht. Einige Befragte berichteten, die Themen

„Das war latent immer ein Thema [...], aber durch die Ereignisse von 2015 ist das Thema nochmal deutlich präsenter geworden.“

(Quelle: Interview_FBL_01)

Migration und Vielfalt in verschiedene Bereiche der Fachbereichsarbeit strategisch mit einzubeziehen. Auch in der Onlineumfrage wurden die Einflussbereiche der gestiegenen kulturellen, religiösen und ethnischen Vielfalt abgefragt (vgl. Abbildung 4)⁵. Hier geben 68 Prozent der Befragten an, dass die gewach-

sene Vielfalt sich durch den gestiegenen Kontakt mit Kund*innen mit Migrationshintergrund manifestiere („Stimme voll zu“ bzw. „Stimme eher zu“). Vor dem Hintergrund, dass über 90 Prozent der Befragten angaben, dass die Mitarbeitenden ihres Sachgebiets wenigstens gelegentlich in direktem Kund*innen- bzw. Bürger*innenkontakt stehen, ist dieser Bereich als wichtig für einen Großteil der Stadtverwaltung einzuordnen. Ungefähr die Hälfte der Befragten (49 Prozent) beobachtet außerdem, dass inhaltlich verwandte Themen wie Integration, Einwanderung und Interkulturalität zunehmend eine Rolle in der Arbeit ihrer Sachgebiete spielen („Stimme voll zu“ bzw. „Stimme eher zu“). Lediglich ein Viertel der Befragten (23 Prozent) stimmt der Aussage voll oder eher zu, dass der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in ihrem Sachgebiet zugenommen hat.

*„Die große Vielfalt in der Mitarbeiterschaft und bei den Kund*innen ist Alltag.“*

(Quelle: Interview_FBL_07)

⁵ Diagramme in der vorliegenden Darstellungsform (gestapelte Balken) werden in diesem Bericht einheitlich nach der addierten Häufigkeit der Antwortkategorien „Stimme voll zu“ und „Stimme eher zu“ geordnet.

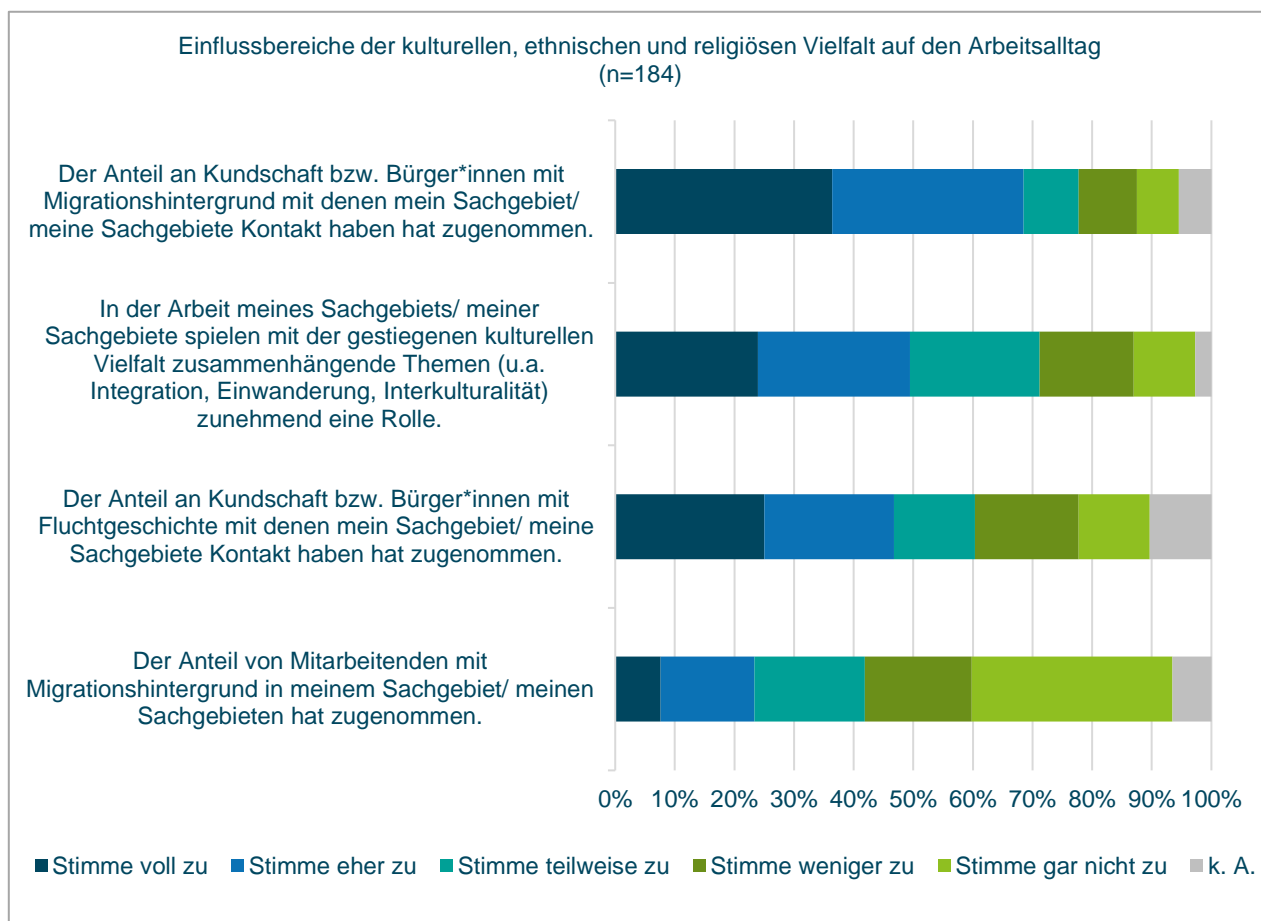


Abbildung 4 - Einflussbereiche der kulturellen, ethnischen und religiösen Vielfalt auf den Arbeitsalltag

In der Gesamtverwaltung der Stadt Hannover hatten zu dem Stichtag 31.12.2018 1.651 von 11.352 Beschäftigten (14,5 Prozent) einen Migrationshintergrund⁶. Zusätzlich wurden in der Onlineumfrage die Sachgebiets- und Bereichsleitungen um ihre (subjektive) Einschätzung bezgl. des Anteiles an Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in ihren Sachgebieten gebeten. Diese Frage wurde nur den Teilnehmenden gestellt, die angaben, dass in ihrem Sachgebiet Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt sind (71 Prozent). Abbildung 5 zeigt, dass die Antworten hier sehr unterschiedlich ausfallen und sich relativ gleichmäßig auf die verschiedenen Antwort-Intervalle verteilen: Auf jede Antwortoption fallen jeweils zwischen 15 und 25 Prozent. Dies kann sowohl an tatsächlichen Unterschieden zwischen Sachgebieten sowie an empfundenen Unterschieden bzw. Fehleinschätzungen liegen. Im Durchschnitt – das zeigen die offiziellen Statistiken – liegt der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund jedoch unter dem in der Stadtgesellschaft (31,8 Prozent⁷).

Es wird deutlich, dass die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund überwiegend als positiv und hilfreich empfunden wird. Abbildung 6 zeigt auf, inwiefern die online Befragten verschiedene mögliche Konsequenzen in ihren Sachgebieten ausmachen. Die überwiegende Mehrheit der Befragten stimmt der Aussage nur in einem geringen Maße (37 Prozent) oder gar nicht (50 Prozent) zu, dass die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund zu Konflikten bzw. Missverständnissen zwischen Mitarbeitenden führt. Die restlichen Antwortoptionen hingegen verzeichnen allesamt hohe Zustimmungswerte.

⁶ Statistik aus dem Fachbereich Personal und Organisation

⁷ Landeshauptstadt Hannover (2019): Bevölkerungsentwicklung der LH Hannover im Jahr 2018, S. 1

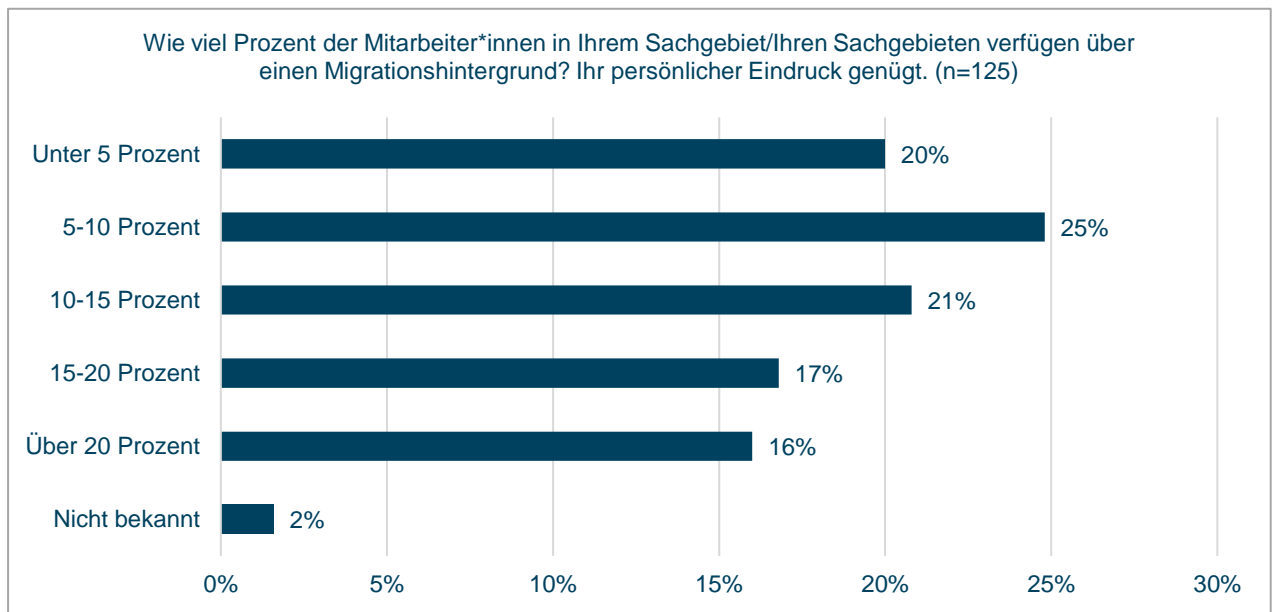


Abbildung 5 - Geschätzter Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund im Sachgebiet

So geben jeweils zwischen 40 und 50 Prozent der Befragten an, dass die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in einem sehr hohen oder hohen Maße die Sprachenvielfalt im Sachgebiet erhöht, ein positives Signal an die Stadtbevölkerung sendet, im Kontakt mit Bürger*innen hilfreich ist sowie die interkulturellen Kompetenzen im Sachgebiet erhöht. Werden die Antworten der Kategorie „Im moderaten Maße“ hinzugenommen, erhöhen sich die Zustimmungswerte auf jeweils über 70 Prozent. Insgesamt ist zu bedenken, dass auch Befragte mit einem niedrigen Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund diese Frage beantwortet haben. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zustimmungswerte zu den als positiv empfundenen Konsequenzen tendenziell steigen, je mehr Mitarbeitende mit Migrationshintergrund im Sachgebiet arbeiten (nach Einschätzung der Befragten). Die Befragten, in deren Sachgebieten nach eigener Einschätzung nur ein geringer Anteil an Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund arbeitet, beobachten in einem geringeren Ausmaß positive Effekte, jedoch auch in einem geringeren Ausmaß negative Effekte.

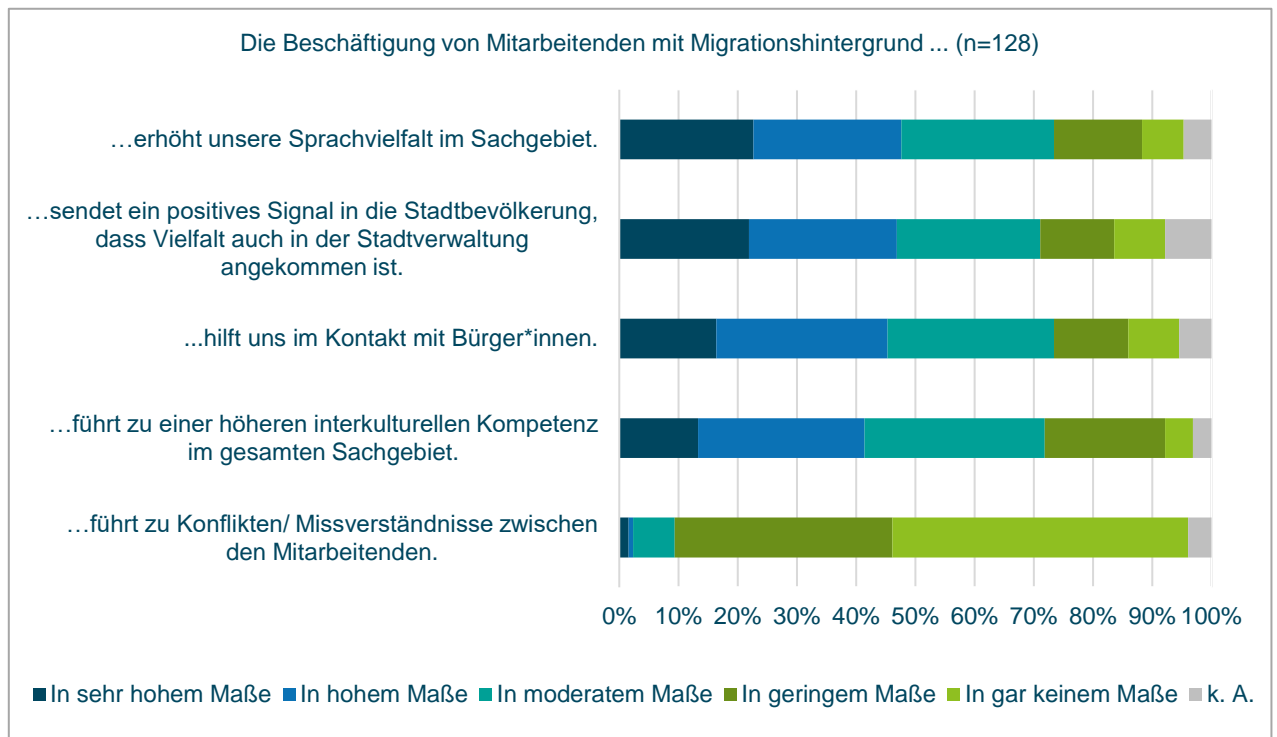


Abbildung 6 - Wahrgenommene Folgen der Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in den Sachgebieten

91 Prozent der befragten Sachgebiets- und Bereichsleitungen geben an, dass in ihrem Sachgebiet zumindest gelegentlich Kontakt zu Bürger*innen bzw. Kund*innen im Rahmen des Arbeitsalltages auftritt. In Verbindung mit der Einschätzung, dass der Anteil an Kund*innen mit Migrationshintergrund in vielen Sachgebieten zugenommen hat, ergeben sich diverse Herausforderungen, denen die Stadt u. a. durch Maßnahmen der interkulturellen Öffnungen begegnet (vgl. Kapitel 3.2). Hierbei werden Hemmnisse und Hürden im Kund*innen-Kontakt hauptsächlich in dem fehlenden Wissen der Kund*innen zu behördlichen Vorgängen sowie in Sprachbarrieren gesehen (vgl. Abbildung 7). So sind 55 Prozent der online Befragten der Ansicht, dass fehlendes Wissen zu behördlichen Vorgängen in einem sehr hohen oder hohen Maße ein Hemmnis darstellt. Bei den Sprachbarrieren zwischen Mitarbeitenden und Kund*innen sind 49 Prozent dieser Ansicht. Misstrauen gegenüber Behörden bewerten lediglich 21 Prozent als eine in einem sehr hohen oder hohen Maße auftretende Hürde im Kontakt mit Kund*innen mit Migrationshintergrund. Mangelnde interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeitenden werden hingegen nicht als nennenswerte Hürde wahrgenommen. Hier nehmen 76 Prozent der Befragten eine fehlende interkulturelle Kompetenzausstattung in der Mitarbeitendenschaft nur in einem geringen Maße oder gar nicht als Hürde wahr.

bzw. das abgestimmte Handeln zu Themen wie Migration und Teilhabe von Eingewanderten in den letzten fünf Jahren stark (17 Prozent) oder etwas (39 Prozent) angestiegen ist (n=127). Noch auffälliger ist die Veränderung der Durchführung eigener Maßnahmen mit Bezug zu Themen von Migration und der Teilhabe von Eingewanderten. Die Durchführung eigener Maßnahmen ist in den letzten fünf Jahren in den Sachgebieten von 26 Prozent der Befragten stark, von 29 Prozent der Befragten etwas angestiegen. Die restlichen Antworten fallen fast ausschließlich auf die Antwortkategorien „keine Veränderung“ oder „keine Angabe“⁹. Kapitel 3.4 geht näher auf die verwaltungsinterne und -externe Zusammenarbeit im Themenfeld ein.

Im Kontext des Arbeitsalltages in den Sachgebieten wurden in der Onlineumfrage auch Diskriminierungserfahrungen in dem Zusammenhang mit kultureller, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit erfragt¹⁰. Dabei geben acht Prozent der Befragten an, Diskriminierung gegenüber der eigenen Person erlebt zu haben (n=177). Ein Erklärungsansatz für diesen recht niedrigen Wert könnte darin bestehen, dass der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund auf den verschiedenen Leitungsebenen möglicherweise relativ gering ist (hierzu liegen keine Zahlen vor) und somit auch die Wahrscheinlichkeit, Diskriminierungserfahrungen in dem Zusammenhang mit kultureller, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit zu machen, eher niedrig ausfällt. Jeweils über ein Viertel der Befragten hat hingegen schon Diskriminierung in dem Zusammenhang mit kultureller, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit gegenüber Mitarbeitenden (27 Prozent) oder gegenüber Kund*innen (28 Prozent) wahrgenommen. Als reine Fremdeinschätzungen sind diese Zahlen nicht belastbar. Zum einen fiel hier die Unsicherheit höher aus: 16 bzw. 14 Prozent gaben an, die Frage nicht eindeutig beantworten zu können. Zum anderen haben diese Zahlen keine Aussagekraft über die tatsächlichen Diskriminierungserfahrungen der Mitarbeitenden. Sie zeigen jedoch, dass Diskriminierungserfahrungen in der Stadtverwaltung durchaus präsent sind.

Handlungsempfehlungen

- Die gestiegene kulturelle, ethnische und religiöse Vielfalt beeinflusst auch den Arbeitsalltag in der Stadtverwaltung Hannover. Es wird jedoch deutlich, dass die Relevanz und die Auswirkungen sich stark zwischen den Dezernaten unterscheiden, u. a., weil sie verschiedene Themen behandeln und in einem unterschiedlich starken Ausmaß im Kund*innen-Kontakt stehen. Die **unterschiedliche Relevanz sollte zum einen anerkannt und in dem zukünftigen Prozess berücksichtigt werden**. Das bedeutet, verwaltungsinterne Akteure unterschiedlich stark in die Erstellung des Lokalen Integrationsplans einzubeziehen und insbesondere die Verwaltungseinheiten, die sehr stark von der Thematik betroffen sind, in die **Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen** einzubeziehen. Zum anderen sollte in jenen Verwaltungseinheiten, in denen die empfundene Relevanz der Thematik niedrig ist, der **Fokus auf eine Sensibilisierung** gesetzt werden.
- Als zwei der größten Hürden und Hemmnisse im Umgang mit Kund*innen mit Migrationshintergrund werden Sprachbarrieren und ein fehlendes Verständnis für behördliche Vorgänge auf Kund*innen-Seite gesehen. Hier gilt es, **Transparenz zu schaffen und behördliche Vorgänge verständlicher zu machen**. Dazu sollten verstärkt mehrsprachige Informationen online und vor Ort eingesetzt werden. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass Mitarbeitende mit Migrationshintergrund hier die Verständigung erleichtern können, da sie u.a. die Sprachenvielfalt in der Stadtverwaltung erhöhen und im Kontakt mit Menschen mit Migrationshintergrund behilflich sind. Dieser Mehrwert ist insbesondere in Sachgebieten sichtbar, wo der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund höher ist. Es empfiehlt sich, das **Potenzial** bereits beschäftigter Personen mit Migrationshintergrund durch einen gezielten Einsatz bei Kundschaft mit Migrationshintergrund und entsprechenden sprachlichen Hintergründen stärker zu nutzen. Weiterhin sollte der **Anteil an Beschäftigten mit Migrationsanteil** proaktiv erhöht werden (vgl. Kapitel 3.2).

⁹ Austausch bzw. abgestimmtes Handeln: 0 Prozent sehen hier einen Rückgang. Durchführung eigener Maßnahmen: 3% sehen hier einen Rückgang.

¹⁰ Da der Fokus der Umfrage nicht auf Diskriminierungserfahrungen lag, wurde lediglich nach Diskriminierungen in dem Zusammenhang mit kultureller, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit (bzw. Zugehörigkeitszuschreibungen) gefragt. Andere Diskriminierungskategorien wurden nicht erfragt.

- Jeweils über ein Viertel der Befragten hat Diskriminierung im Zusammenhang mit kultureller, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit gegenüber Mitarbeitenden (27 Prozent) oder gegenüber Kund*innen (28 Prozent) wahrgenommen. Um hier belastbare Zahlen aus der Perspektive der Betroffenen selbst zu generieren, eignen sich eine **Mitarbeitendenbefragung** sowie eine **Kund*innenbefragung zu Vielfalt und Diskriminierungserfahrungen**. Da Diskriminierung und Benachteiligungen häufig **mehrdimensional** auftreten, sollte sich hier nicht auf Dimensionen beschränkt werden, die mit ethnischer Zugehörigkeit oder Religion in Verbindung stehen. So kann das Thema vertieft werden und es können auf Basis der Ergebnisse Maßnahmen abgeleitet werden. Außerdem können bestehende Mechanismen gegen Diskriminierung in der Stadtverwaltung hinterfragt und ggf. ergänzt werden.
- Nur sehr wenige Befragte sehen fehlende interkulturelle Kompetenzen in ihren Sachgebieten als Hürde oder Hemmnis an. Hier scheint also durch Fortbildungen eine breite Basis in der Stadtverwaltung Hannover geschaffen worden zu sein. Gleichzeitig zeigen die Werte der beobachteten Diskriminierungserfahrungen, dass Themen wie **Antidiskriminierung und Unconscious Bias** nicht ausreichend adressiert werden. Es empfiehlt sich, das Fortbildungsangebot zu überarbeiten und entsprechende Fortbildungen entweder zusätzlich mit aufzunehmen oder integriert mit **interkulturellen Kompetenz-Fortbildungen** (z. B. in Form von **Diversity-Schulungen**) anzubieten. Diese können bspw. für die **gesamte Mitarbeiterschaft verpflichtend** in das Fortbildungsprogramm aufgenommen werden. Aktuell hingegen besuchen in vielen Fällen nur ausgewählte Mitarbeitende (z. B. mit häufigem Kontakt mit Kund*innen mit Migrationshintergrund) interkulturelle Kompetenzfortbildungen (vgl. Kapitel 3.2).

3.2. Interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung

Im Rahmen des Lokalen Integrationsplans wurde das Verfolgen eines Prozesses zu einer Interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung als Ziel artikuliert.

„Die Landeshauptstadt Hannover stellt sich der Aufgabe der interkulturellen Öffnung auch auf der strukturellen Ebene, um relevante Aspekte von Integration und Einwanderung in allen Diensten und Leistungen der Stadtverwaltung zu verankern und durch gezielte organisatorische Maßnahmen zu unterstützen.“ (Zielsetzung des Lokalen Integrationsplans 2008 im Kapitel 6.4 Interkulturelle Organisationsentwicklung)

An dieser Stelle setzt dieses Kapitel an. Im Rahmen der Evaluation sollte der Sachstand des interkulturellen Öffnungsprozesses in der Stadtverwaltung untersucht werden. Dabei wurde sowohl das Bewusstsein für die Thematik auf Seiten der Befragten untersucht als auch der Stand bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen im Sinne der interkulturellen Öffnung. Hierbei gilt anzumerken, dass bei der Beurteilung des Sachstandes keine Annahmen darüber gemacht werden können, inwieweit Entwicklungen in diesem Themenfeld ursächlich auf Effekte des Lokalen Integrationsplans zurückzuführen sind. Es können lediglich Annahmen darüber gemacht werden, dass durch die geschaffenen Strukturen, wie bspw. durch die Schaffung eines Dolmetscherdienstes, Angebote etabliert wurden, die den Prozess der interkulturellen Öffnung fördern.

„Wir müssen reflektieren, woher die eigenen Urteile und Vorurteile stammen.“

(Quelle: Interview_FBL_10)

Der Begriff Interkulturelle Öffnung¹¹ wird von den Befragten mit unterschiedlichen Aspekten in Verbindung gebracht. In den Interviews mit den Fachbereichsleitungen wurde diese Mehrdimensionalität deutlich. Mit Interkultu-

reller Öffnung wird so bspw. die Abwesenheit von Diskriminierung, der Einbezug interkultureller Faktoren in die Personalauswahl, die Abstimmung von Angeboten an die Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen und auch die Erreichbarkeit dieser Zielgruppen assoziiert. Es stehen sich teilweise ein eher pragmatisches Verständnis und ein eher ideell geprägtes Verständnis von Interkultureller Öffnung gegenüber. Bei dem pragmatischen Verständnis geht es eher um die personelle Besetzung und die Ausrichtung von Dienstleistungen, bei dem eher ideell geprägten Verständnis stehen vielfach die Wertschätzung und Offenheit gegenüber Diversität im Vordergrund. Die begriffliche Definition von Seiten der Stadtverwaltung stellt beide Perspektiven nebeneinander.

„Das hat ganz viel mit Sprache zu tun, aber auch mit anderen Kommunikationsformaten und -kanälen“

(Quelle: Interview_FBL_09)

Darüber hinaus wird in der begrifflichen Definition auch eine Weiterentwicklung in Richtung einer stärkeren Partizipation der Zielgruppe bei der Entwicklung von Maßnahmen der Stadtverwaltung gesehen. Inwieweit sich die Befragten bei dem Thema an der Definition der Stadt orientieren, ist nicht bekannt.

*„Wir sehen die Menschen nicht nur als Kund*innen und Zielgruppe, sondern auch als partizipative Gruppe.“*

(Quelle: Interview_FBL_09)

Im Folgenden sollen unterschiedliche Maßnahmen der Stadt voneinander unterschieden werden, da sie auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Neben strukturellen Folgen, wie der Gewinnung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund, werden sowohl Maßnahmen zur Haltungsänderung auf

¹¹ Definition von Interkultureller Öffnung: „Interkulturelle Öffnung ist eine Strategie, die sich leiten lässt von dem Grundgedanken der Akzeptanz von Vielfalt als Chance für die gesellschaftliche Entwicklung und sich abgrenzt von einer Abwehr oder Abwertung spezifischer Herkunft, Lebenssituationen, Lebensstile, Sprachen und Religionen. Bezogen auf die Stadtverwaltung bedeutet dies, sämtliche Leistungen und Dienste der Stadtverwaltung daraufhin zu überprüfen, ob sie der durch Einwanderung und andere Faktoren gestiegenen Pluralität in der Stadtbevölkerung noch gerecht werden. Dabei geht es nicht nur um eine erweiterte Offenheit gegenüber den Eingewanderten und um das Einfordern von deren aktiver Teilhabe an der Stadtgesellschaft, sondern auch um einen bewusst zu gestaltenden Prozess der Reflexion über Normalitätsvorstellungen und Werte innerhalb der Bevölkerung wie auch der Stadtverwaltung. Interkulturelle Öffnung führt zu der Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation, um beispielsweise Zugangsbarrieren abzubauen. Angebote und Maßnahmen der infrastrukturellen und individuellen Versorgung werden so ausgerichtet, dass sie alle in der Stadt lebenden Menschen gleichermaßen wirksam erreichen.“ Quelle: Lokaler Integrationsplan der Stadt Hannover 2008)

Ebene der Mitarbeitenden als auch geschaffene Strukturen zu dem Abbau von Zugangsbarrieren untersucht.

3.2.1 Gewinnung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund

Die Gewinnung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund ist ein wichtiger strategischer Baustein bei dem Erhalt einer zukunftsfähigen Verwaltung in einer zunehmend kulturell vielfältigen Gesellschaft. In diesem Sinne dienen die Bestrebungen, den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Stadtverwaltung zu erhöhen, zwei Zielen der Interkulturellen Öffnung: Zum einen zielen sie auf die Gewährleistung der Teilhabe und zum anderen auf die Nutzung der vorhandenen Potenziale im Personalbereich ab. Dieser Anspruch geht über die vorhandene Definition der Interkulturellen Öffnung hinaus und wird von dem Fachbereich Personal und Organisation aktiv adressiert und verfolgt. In diesem Zuge wurden für die Gewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund Zielquoten und Erfolgskriterien festgelegt. Darüber hinaus wird bei gleicher Eignung zu Gunsten von Menschen mit Migrationshintergrund entschieden und es wird in der Stellenausschreibung explizit darauf hingewiesen, dass Bewerbungen von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund erwünscht sind. Im Rahmen der Onlineumfrage wurde untersucht, inwieweit ein Bewusstsein auf Seiten der Sachgebiets- und Bereichsleitungen für die Bearbeitung dieses Zieles vorhanden ist. Dabei geben 26 Prozent der Befragten an, dass es in ihren Sachbereichen und Sachgebieten keinerlei Bestrebungen gibt, den Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund zu erhöhen. 41 Prozent der Befragten sind unsicher oder haben keine Kenntnisse dazu (n=179). Eine Erklärung für diese Diskrepanz können Transparenzbedarfe zu den Rekrutierungs- und Auswahlprozessen der Stadtverwaltung sein. Eine andere Deutung könnte sein, dass dieses Ziel keine Relevanz für diese Bereiche und Sachgebiete hat.

Die Verteilung nach Dezernaten zeigt in diesem Sinne deutliche Differenzen in der Zustimmung zu den entsprechenden Bestrebungen (vgl. Abbildung 9). So fallen die Zustimmungswerte zu der Frage im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters sowie auch in den Dezernaten I (Kulturdezernat: 42 Prozent) und IV (Personal-, Bildungs-, Jugend- und Familiendernat: 31 Prozent) überproportional groß aus. An dieser Stelle lässt sich ein Gruppeneffekt feststellen; diejenigen Dezernate, die einen starken Einfluss der gestiegenen kulturellen Vielfalt auf den Arbeitsalltag angeben, sind auch bestrebt, die kulturelle Vielfalt in ihren Dezernaten zu erhöhen (vgl. Kapitel 3.1).

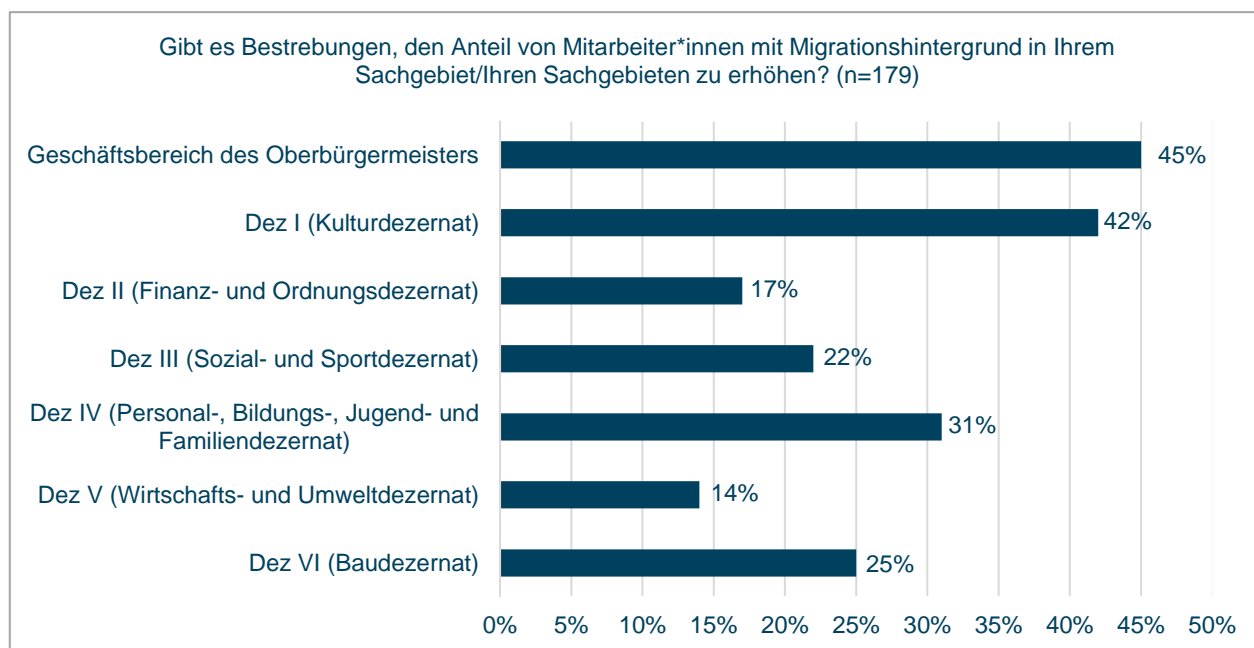


Abbildung 9 - Bestrebungen zur Erhöhung des Anteils von Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund

Befragte, die zustimmend auf die Frage nach Bestrebungen für den Bereich oder das Sachgebiet reagierten, wurden daraufhin darum gebeten, konkrete Maßnahmen zu benennen. In insgesamt 48 Freitextantworten geben die Befragten 24 Erwähnungen zu Hinweisen in den Stellenausschreibungen bezgl. der Erwünschtheit von Bewerber*innen mit Migrationshintergrund. Weitere elf Erwähnungen beziehen sich auf die Gewährleistung chancengleicher Bewerbungsverfahren.

Der Frage, ob die interkulturelle Kompetenz von Bewerbenden im Bewerbungsverfahren thematisiert oder abgefragt wird, stimmen 60 Prozent der Befragten zu (n=178). Von denjenigen Befragten, die die Frage nach der Thematisierung der interkulturellen Kompetenz verneinen, geben 35 Prozent an, dass sie dies jedoch als sinnvoll erachten würden.

Daraus können drei wesentliche Erkenntnisse gezogen werden: Erstens sehen die Befragten die Verantwortung für die Erhöhung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund im Fachbereich Organisation und Personal. Zweitens werden entsprechende Bestrebungen nur teilweise aus einer potentialorientierten Perspektive betrachtet, sondern eher aus Sicht der Chancengleichheit. Drittens scheint es unterschiedliche Wissensstände hinsichtlich der Bearbeitung des Themas innerhalb der Dezernate zu geben.

Weiterhin wurde festgestellt, dass 35 Prozent derer, die angaben, dass interkulturelle Kompetenzen in der Personalauswahl ihres Sachgebietes nicht thematisiert würden (n=72), dies für sinnvoll hielten. Hier wird eine Offenheit dafür deutlich, entsprechende Kompetenzen in Zukunft stärker bei der Personalauswahl einzubeziehen.

Neben der Gewinnung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund spielt auch die **Qualifizierung im Bereich interkultureller Kompetenzen** in dem Prozess der Interkulturellen Öffnung eine wichtige Rolle. Mit der Fertigstellung des Lokalen Integrationsplans wurden von Seiten des Fachbereiches Organisation und Personal Fortbildungsangebote zu dem Erwerb interkultureller Kompetenzen geschaffen. Fortbildungen werden durch die Stadtverwaltung zentral angeboten und jede*r Mitarbeitende hat die Möglichkeit, teilzunehmen. 71 Prozent der Befragten der Onlineumfrage geben an, dass dies in ihren Bereichen und Sachgebieten zumindest durch einzelne Mitarbeitende in Anspruch genommen wurde.

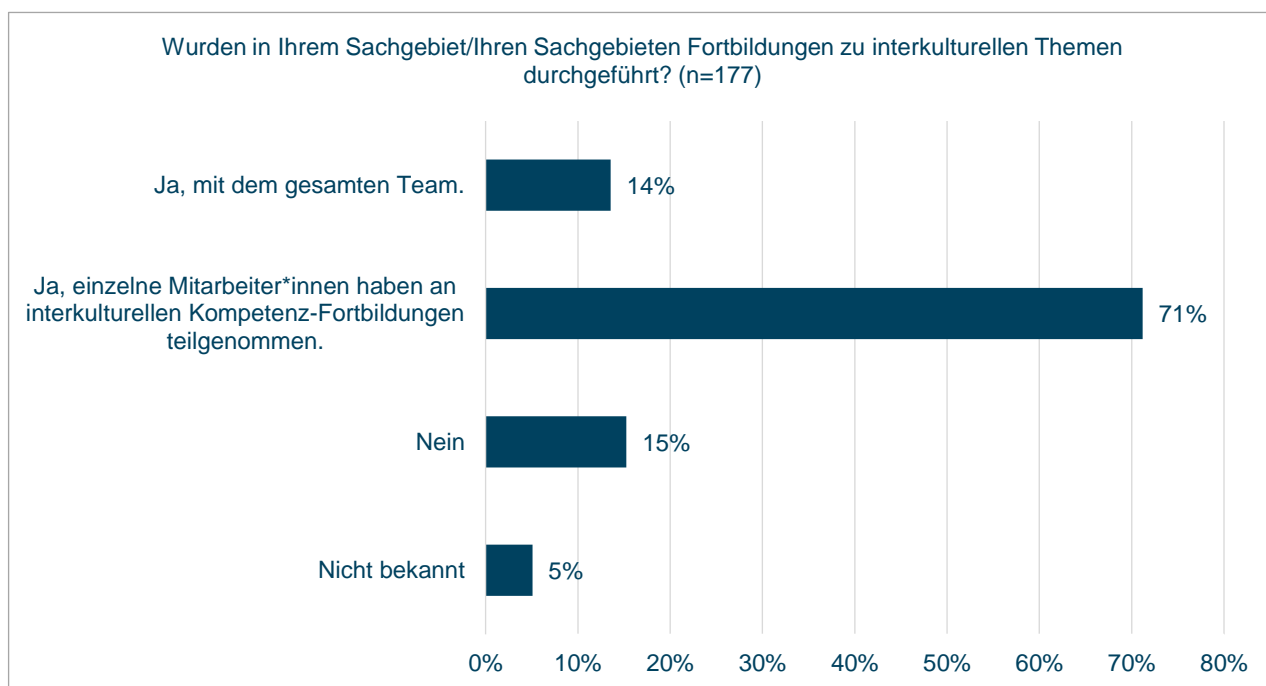


Abbildung 10 - Durchführung von Fortbildungen zu interkulturellen Themen in den Sachgebieten

14 Prozent der Befragten geben an, dass mit dem gesamten Team die Fortbildung(en) durchgeführt wurden (vgl. Abbildung 10). Von Seiten der befragten Bereichs- und Sachgebietsleitungen, die mit „Nein“ oder „Nicht bekannt“ antworten (n=37), geben 30 Prozent an, dass eine Durchführung von Fortbildungen zu interkulturellen Themen im Sachgebiet als sinnvoll erachtet wird. Hier zeigen sich entsprechende Ausweitungsmöglichkeiten, insbesondere in Bereichen und Sachgebieten, die bislang noch keine Schulungen durchgeführt haben.

Im Rahmen der Interviews mit den Fachbereichsleitungen fanden die Schulungen vielfach Erwähnung. Vereinzelt berichten die befragten Fachbereichsleitungen, die Fortbildung sei im eigenen Fachbereich verpflichtend durchgeführt worden, während andere angeben, eher bedarfsgerichtet zu entscheiden, für welche Mitarbeitenden die Fortbildung sinnvoll erscheint. Demnach nehmen vor allem diejenigen Mitarbeitenden das Angebot in Anspruch, die häufig in Kontakt zu Kund*innen und Bürger*innen stehen.

Diese Praxis entspricht den Interessenslagen der Mitarbeitenden. Rund 73 Prozent der Sachgebiets- und Bereichsleitungen gibt an, dass es zumindest vereinzelt Interesse unter der Mitarbeiterschaft gibt, an der Interkulturellen Kompetenzschulungen teilzunehmen (n=177)¹².

3.2.2 Bewusstsein für Kultur und Vielfalt

Dem Verständnis von Interkultureller Öffnung liegt auch ein Bewusstsein für die wichtige Rolle von Kultur und Vielfalt zugrunde. In diesem Zusammenhang ist es interessant, in welchem Maße die Befragten mit dem Begriff der Interkulturellen Öffnung etwas verbinden. In der Kapiteleinleitung wurden bereits unterschiedliche Begriffsassoziationen und Verständnisebenen dargelegt.

Den befragten Sachgebiets- und Bereichsleitungen ist der Begriff weitgehend bekannt. 67 Prozent der Befragten aus der Onlineumfrage geben an, Interkulturelle Öffnung als Begriff erklären zu können (n=177). Im Kontext der unterschiedlichen Perspektiven der Fachbereichsleitungen ist auch hier davon auszugehen, dass das Verständnis von Interkultureller Öffnung unterschiedlich ausgeprägt ist. In 53 Prozent der Fälle geben die Befragten darüber hinaus an, dass Interkulturelle Öffnung durch ihre Führungskraft thematisiert wird (n=175) (vgl. Abbildung 11). Dabei kann sich die Thematisierung in konkreten Handlungsmaßnahmen und der Installation von Diensten und Leistungen niederschlagen.

„Das Leitbild der Stadtverwaltung sollte noch viel mehr darauf abzielen, mit welchem interkulturellen Verständnis man arbeitet und wie das dem Gemeinwohl dient. Das müsste verbindlicher werden! Nicht jeder teilt das Thema, das müsste stärker als Bekenntnis entstehen, auch durch Führungskräfte muss das stärker betont werden.“

(Quelle: Interview_FBL_04)

Im Prozess der Interkulturellen Öffnung können Leitbilder eine Orientierungshilfe und einen strategischen Rahmen für die konkrete Umsetzung des Themas bieten. In diesem Sinne wurde im Rahmen der Onlineumfrage untersucht, inwieweit die Sachgebiets- und Bereichsleitungen mit Leitbildern arbeiten bzw. die kulturelle Vielfalt thematisieren. Hierbei geben 42 Prozent der Befragten (n=175) an, dass ihnen nicht bekannt sei, ob ein entsprechendes Leitbild existent sei. Immerhin 30 Prozent geben an, dass ein entsprechend fokussiertes Leitbild auf Fachbereichsebene vorliegt, 23 Prozent geben dies auf Ebene des Dezernats an.

¹² Gefragt wurde: „Interessieren sich die Mitarbeiter*innen Ihres Sachgebietes/Ihrer Sachgebiete für interkulturelle Fortbildungsthemen?“. Zumindest vereinzelt Interesse implizieren die Antworten auf die Antwortmöglichkeiten „Es gibt insgesamt ein großes Interesse.“ und „Vereinzelte Mitarbeiter*innen sind interessiert.“.

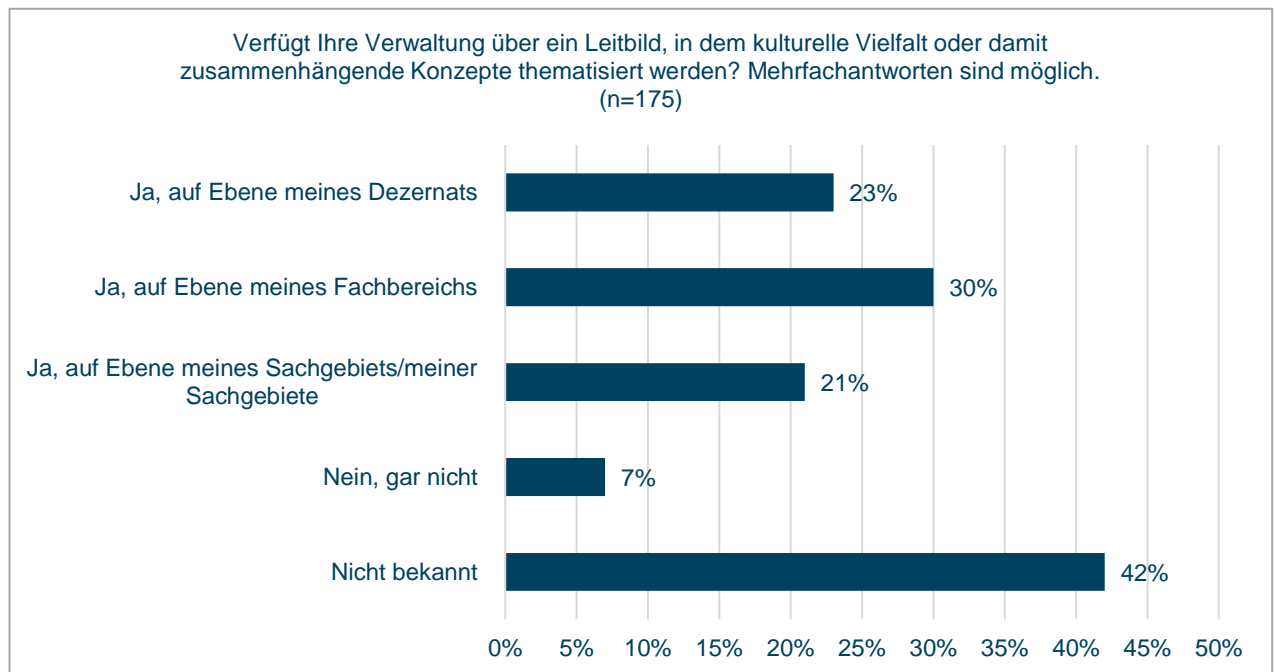


Abbildung 11 - Leitbild der Verwaltung zu kultureller Vielfalt und damit zusammenhängenden Konzepten

Wenngleich die Fachbereichsleitungen dem Thema der Interkulturellen Öffnung sehr positiv gegenüberstehen, werden auch **Hemmnisse und Hürden für das Handlungsfeld in der Stadtverwaltung** wahrgenommen. Dabei wurden in den qualitativen Interviews unterschiedliche Hürden bei der Etablierung des Themas genannt, die sich sowohl auf externe als auch auf verwaltungsinterne Faktoren beziehen. Als externe Herausforderung wird die Komplexität der Umwelthanforderungen genannt, die es erschwert, simple Lösungen zu finden, da unterschiedliche Erwartungen an die Stadtverwaltung herangetragen werden, die es zu balancieren gilt. Daneben werden interne Herausforderungen vor allem mit einer geringen Ressourcenausstattung zur Finanzierung von Vorhaben der Interkulturellen Öffnung benannt. Zudem schränken eine wachsende Formalisierung und Verrechtlichung in bestimmten Bereichen relevante Entscheidungsspielräume ein. Schließlich gehen einige Fachbereichsleitungen noch auf die Mitarbeitendenperspektive ein. Demnach gebe es in der Stadtgesellschaft einen teilweise problemzentrierten Blick auf das Themas, sodass Zweifel darin bestehen, dass Veränderungen aktiv mitgetragen werden.

Die Onlineumfrage der Bereichs- und Sachgebietsleitungen gibt ebenfalls einen Einblick in die wahrgenommenen Hürden und Hemmnisse (vgl. Abbildung 12).

Insbesondere der Mangel an Personal wird hier von 43 Prozent der Befragten genannt. Weitere genannte Herausforderungen sind ein Bedarf an Koordinierung (31 Prozent), gewünschte Impulse der Führungsspitze (27 Prozent) und ein Mangel an finanzieller Ausstattung (26 Prozent) (n=175).

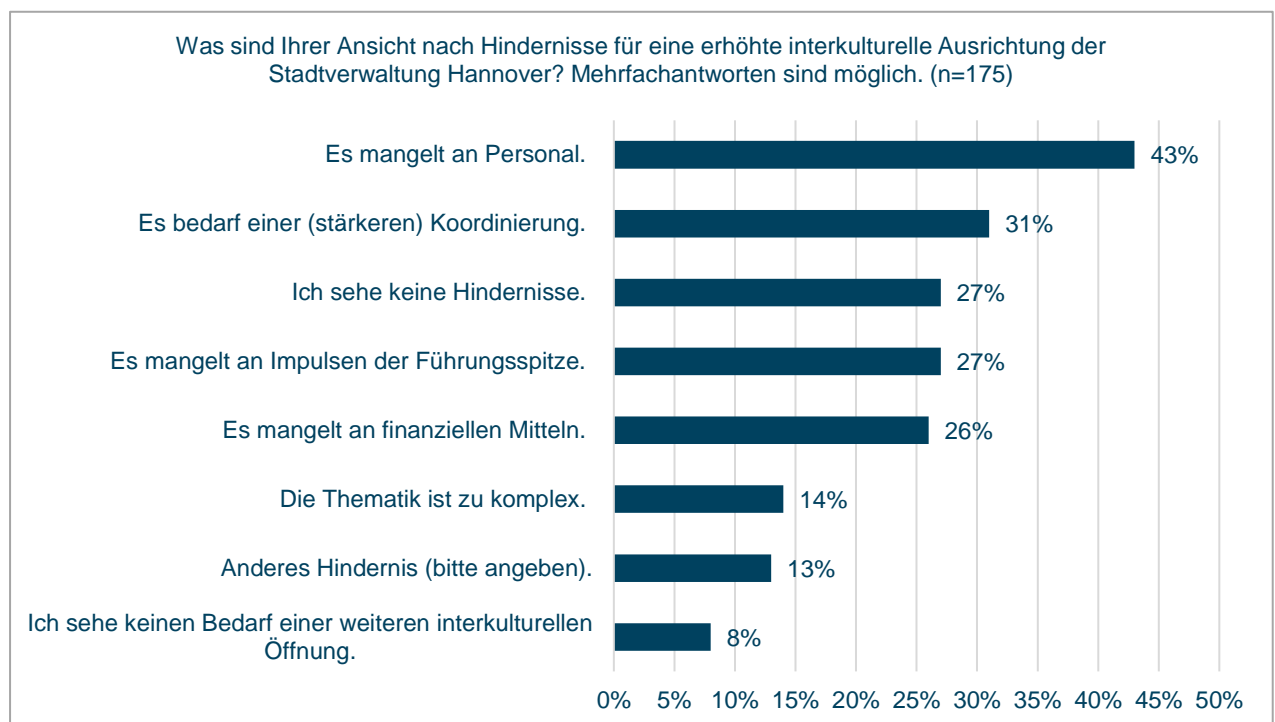


Abbildung 12 - Wahrgenommene Hindernisse einer erhöhten interkulturellen Ausrichtung der Stadtverwaltung Hannover

„Das umfangreiche Alltagsgeschäft begrenzt eine systematische Auseinandersetzung mit strategischen Themen, interkulturelle Kompetenz ist hierbei ein Querschnittsthema, wird aber nicht immer systematisch mitgedacht.“

(Quelle: Onlineumfrage)

Unter der Option „Sonstiges“ konnten die Befragten der Onlineumfrage Freitextantworten geben. Hier wird u. a. die wahrgenommene Hürde eines personellen Engpasses hinsichtlich der Bearbeitung des Themas konkretisiert. Dabei wird die hohe Arbeitsbelastung, bzw. die starke Eingebundenheit in feste Arbeitsabläufe als Hürde genannt, die es erschwert, Projekte zu einer Interkulturellen Öffnung zu initiieren.

Auch weitere bereits benannte Herausforderungen finden sich hier wieder. So wird bspw. betont, die Thematik müsse durch die Führungsebene stärker priorisiert werden, da andere Themen damit in Konkurrenz stünden. Die Freiwilligkeit in der Auseinandersetzung mit dem Thema führe ansonsten zu einer Vernachlässigung.

Einige Erwähnungen sehen vor allem die Problemorientierung des Themas sowie die Vernachlässigung der Potenziale des Interkulturellen Öffnungsprozesses als Hürde an. In diesem Sinne würden bereits bestehende Ressourcen, wie mehrsprachiges Personal, zu wenig eingesetzt. Es wird dabei von einigen Befragten der Bedarf geäußert, einen offenen und einen auch Kritik zulassenden Diskurs darüber zu führen, welche Chancen und Herausforderungen die Interkulturelle Öffnung für den Arbeitsalltag haben.

„Interkulturalität wird noch immer zu sehr problemorientiert und nicht als Selbstverständlichkeit (Einwanderungsstadt!) betrachtet.“

(Quelle: Onlineumfrage)

3.2.3 Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung

Konkrete Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung setzen auf verschiedenen Ebenen an. Einige Maßnahmen, die insbesondere personalorientierte Ansätze aufzeigen, wie die Erhöhung interkultureller

Kompetenz oder die Gewinnung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund, wurden bereits angesprochenen. Interkulturelle Öffnung hat aber ebenfalls den Anspruch, die Verwaltungsstrukturen auf eine durch kulturelle Vielfalt geprägten Umwelt auszurichten. Entsprechend ist Interkulturelle Öffnung auch ein Organisationsentwicklungsprozess.

Dahingehend wurden die Sachgebiets- und Bereichsleitungen auch dazu befragt, welche Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung bereits durchgeführt werden (vgl. Abbildung 13). Auch hier wird vor allem auf die interkulturellen Kompetenzentwicklungsschulungen verwiesen (59 Prozent). Daneben sind Maßnahmen zu der Gewährleistung mehrsprachiger Angebote präsent wie die Bereitstellung mehrsprachigen Informationsmaterials (54 Prozent) und die Einbeziehung von Dolmetscher*innen und Sprachmittler*innen (53 Prozent) (n=164).

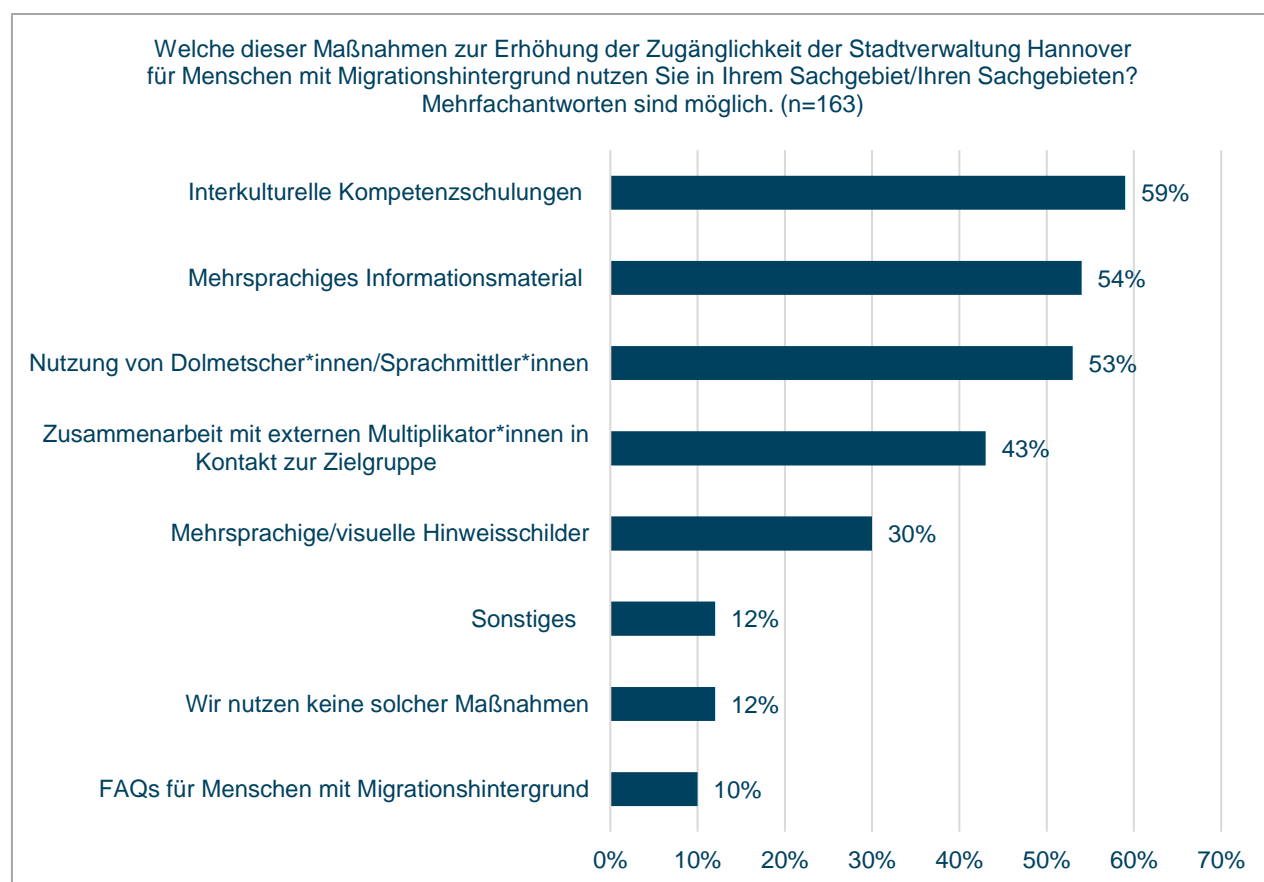


Abbildung 13 - Maßnahmen zur Erhöhung der Zugänglichkeit der Stadtverwaltung Hannover für Menschen mit Migrationshintergrund

Die Befragten der Onlineumfrage hatten zudem die Möglichkeit, nicht abgefragte Maßnahmen zu ergänzen. 8 von 20 Ergänzungen der Befragten verweisen dabei auf die Vernetzung mit externen Akteur*innen im Themenfeld als Maßnahme der Interkulturellen Öffnung. Dazu gehören vor allem der Besuch von Netzwerktreffen, Runden Tischen und Konferenzen im Themenfeld.

Die schwerpunktmäßige Ausrichtung der Maßnahmen in den Bereichen Mehrsprachigkeit und Kompetenzschulung bestätigte sich auch im Gespräch mit den Fachbereichsleitungen. Das Zurverfügungstellen mehrsprachigen Materials wird an vielen Stellen praktiziert.

Ein Pilotprojekt im Bereich Sprache ist das Video-Dolmetsching, welches probeweise im Fachbereich Soziales eingeführt wurde. Hier können per Videotelefonie Sprachmittler*innen außerhalb der Stadtverwaltung hinzugezogen werden, um eine größere Sprachenvielfalt abzudecken. Initiiert wurde das Projekt von dem

Fachbereich Personal und Organisation, sollte es als Erfolg bewertet werden, so könnte es perspektivisch auf die anderen Fachbereiche ausgeweitet werden.

Als weiteres Feld weisen einige Fachbereichsleitungen, die aus ihrer stärker strategisch ausgerichteten Perspektive einen besseren Einblick in diese Gestaltungsfelder haben, auf die Ausrichtung der Programme und Angebote entsprechend der jeweiligen direkten Zielgruppen hin. In diesem Sinne gehen die Fachbereiche stark bedarfsorientiert vor. Beispiele hierfür sind die muttersprachliche Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund in verschiedenen Bereichen oder die Organisation einer Ausstellung in Kooperation mit migrantischen Akteur*innen. Diese Art der Ausrichtung war insbesondere bei solchen Fachbereichen zu finden, die (1) durch ihre Zuständigkeiten verstärkt in Kontakt mit Menschen mit Migrationshintergrund kommen und (2) einen verhältnismäßig großen Gestaltungsspielraum zur Ausrichtung von Angeboten haben. In diesem Sinne ist es nicht überraschend, dass bspw. die Befragten im Dezernat III, welches die größten Schnittstellen mit der Zielgruppe besitzt, die meisten Angaben zu Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung machen (vgl. Tabelle 2).

„[Die interkulturelle Öffnung] [...] taucht als Fragestellung immer mal wieder auf, meist ist der Bedarf dann aber nicht so konkret da und es wird außer teils mehrsprachigen Dokumenten nichts gemacht.“

(Quelle: Interview_FBL_06)

„Das ist schon seit mindestens fünf Jahren ein Thema. Es wird immer geschaut, wo die Nachfrage groß ist und dann wird dort übersetzt.“

(Quelle: Interview_FBL_03)

	OBE (n=15)	Dez I (n=14)	Dez II (n=25)	Dez III (n=49)	Dez IV (n=59)	Dez V (n=23)	Dez VI (n=17)
Nutzung von Dolmetscher*innen/Sprachmittler*innen	33% ¹³	29%	56%	61%	46%	9%	29%
Mehrsprachiges Informationsmaterial	40%	43%	36%	69%	37%	30%	29%
Mehrsprachige/visuelle Hinweisschilder	20%	43%	16%	39%	17%	22%	18%
FAQs für Menschen mit Migrationshintergrund	13%	21%	4%	12%	3%	9%	0%
Zusammenarbeit mit externen Multiplikator*innen in Kontakt zur Zielgruppe	20%	79%	8%	51%	36%	13%	35%
Interkulturelle Kompetenzschulungen	40%	35%	60%	65%	51%	26%	29%
Wir nutzen keine solcher Maßnahmen	13%	0%	8%	2%	5%	26%	35%

Tabelle 2 - Maßnahmen zur Erhöhung der Zugänglichkeit der Stadtverwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund nach Dezernaten

¹³ Bei den Zahlen in den Zellen handelt es sich um die prozentualen Häufigkeiten. Diese wurden errechnet, indem die absoluten Antwortwerte pro Dezernat pro Antwortkategorie durch die Gesamtzahl an Befragten aus dem jeweiligen Dezernat geteilt wurden. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden Häufigkeiten unter 20 Prozent weiß, Häufigkeiten zwischen 20 und 40 Prozent hellgrau, Antworten ab 40 Prozent dunkelgrau hinterlegt.

Handlungsempfehlungen

- Der Begriff Interkulturelle Öffnung besitzt eine große **Bedeutungsvielfalt**. Mit dem Begriff werden sowohl Aspekte der Chancengleichheit als auch der Potenzialgewinnung assoziiert. Die Definition der Stadt Hannover fokussiert vor allem Ersteres. An dieser Stelle könnte eine Neudefinition des Begriffs angedacht werden, die auf eine stärkere **Potenzialorientierung** setzt. Interkulturelle Öffnung ist dabei kein Selbstzweck und keine Sozialmaßnahmen. Sie dient vor allem der Erhöhung der Arbeitseffektivität und Entlastung der Mitarbeitenden. Mit diesem Blick kann das Konzept eine höhere Überzeugungskraft entfalten und die diejenigen mitnehmen, die dem Ansatz kritisch gegenüberstehen.
- Das Verständnis und die damit verbundenen Ziele von interkultureller Öffnung sollten **transparent** gemacht und in die Gesamtverwaltung kommuniziert werden. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen deutlich, dass hier selbst auf verschiedenen Führungsebenen Unklarheiten über die Definition von interkultureller Öffnung, die strategische Ausrichtung sowie über die Existenz eines Leitbildes, welches dieses Thema aufgreift, herrschen.
- Interkulturelle Öffnung bedarf einer **konkreten Umsetzungsstruktur**. Der Prozess setzt sowohl auf Ebene des Individuums als auch Ebene der Organisation an. Bislang liegt der Fokus der Stadt Hannover auf der Individualebene, vor allem im Rahmen von interkulturellen Kompetenzschulungen. Daneben bestehen mit dem vorhandenen Dolmetscher*innen-Pool auch strukturelle Angebote. Interkulturelle Öffnung ist aber ein ganzheitlicher Prozess, der gesteuert werden muss. An dieser Stelle könnten sich **ausgewählte Pilotbereiche** sich dem Thema annehmen und das Thema im Rahmen zeitliche begrenzter Projekte aufgreifen. Daneben könnte es einen koordinierenden Bereich geben, der für entsprechende Projekte die Verantwortung übernimmt, die internen Maßnahmen bündelt und diese auf andere Bereiche transferiert. Über die damit verbundenen Erfolge könnte das Thema Breitenwirkung innerhalb der Verwaltung erzielen.
- Interkulturelle Öffnung sollte als **Veränderungsprozess** verstanden werden. In diesem Rahmen spielen insbesondere die oberen Führungsebenen eine entscheidende Rolle. Aus Sicht der Befragten besteht an dieser Stelle Handlungsbedarf. Um Wirkung in der Verwaltung zu entfalten, braucht Interkulturelle Öffnung die Rückendeckung und die Thematisierung von Führung. Im Rahmen der Entwicklung des Lokalen Integrationsplans 2020 sollten die Dezernats- und Fachbereichsleitungen eng mitgenommen werden.
- Die bestehenden Angebote auf der Individualebene sollten evaluiert und vertieft werden. Wie bereits erwähnt, sollte das Angebot an **interkulturellen Schulungen** überprüft und ausgeweitet werden. Hierbei geht es zum einen um einen breiten und der Komplexität des Themas angemessenen Ansatz (Schlagwörter können hier sein: Vielfalt, Diversity, Antidiskriminierung, Unconscious Bias). Zum anderen zeigen die Ergebnisse, dass teilweise auch in Sachgebieten, in denen bislang noch keine Schulungen durchgeführt wurden, interkulturelle Schulungen als sinnvoll erachtet werden.
- Auf organisationaler Ebene sollte ein noch ganzheitlicherer Ansatz verfolgt werden, um Menschen mit Migrationshintergrund als **Mitarbeiter*innen zu gewinnen und zu binden**. Ein Fokus auf entsprechende Zusätze in Stellenausschreibungen ist dabei nicht ausreichend. Hier gilt es, neue Wege der Personalakquise aufzutun, das Image der Verwaltung als Arbeitgeberin zu verbessern, Zugangshürden zu minimieren und Hemmnisse für Menschen mit Migrationshintergrund im Arbeitsalltag abzubauen.
- Die Befragten identifizierten den Personalmangel als eines der größten Hindernisse für eine erhöhte interkulturelle Ausrichtung der Stadtverwaltung. Aktuell empfinden Mitarbeiter*innen in der Stadtverwaltung das Thema interkulturelle Öffnung oftmals als Be- und nicht als Entlastung. Hier gilt es, an geeigneten Stellen **Personalressourcen** einzusetzen, um die strategisch wichtigen Themen wie interkulturelle Öffnung und Personalgewinnung umfangreich bearbeiten zu können.

3.3. Zusammenarbeit im Themenbereich Einwanderung und Teilhabe von Eingewanderten

Der Integrationsplan von 2008 sowie auch die sich in der Weiterentwicklung befindliche Fassung haben u. a. zum Ziel, die Projekte, Maßnahmen und Initiativen im Themenfeld Einwanderung und Teilhabe von Eingewanderten besser aufeinander abzustimmen. Vor diesem Hintergrund ist die stadtverwaltungsinterne wie auch externe Zusammenarbeit essenziell.

3.3.1 Interne Zusammenarbeit

In diesem Zusammenhang wurden die Befragten der Onlineumfrage zu ihren **internen Kooperationen bei den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten** befragt. Von den befragten Bereichs- und Sachgebietsleitungen geben 64 Prozent an, regelmäßig mit anderen Sachgebieten in einem Austausch zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten zu stehen, während 31 Prozent angeben, dass dies nicht der Fall sei (n=127). Differenziert nach Dezernaten ergeben sich teilweise größere Unterschiede (vgl.

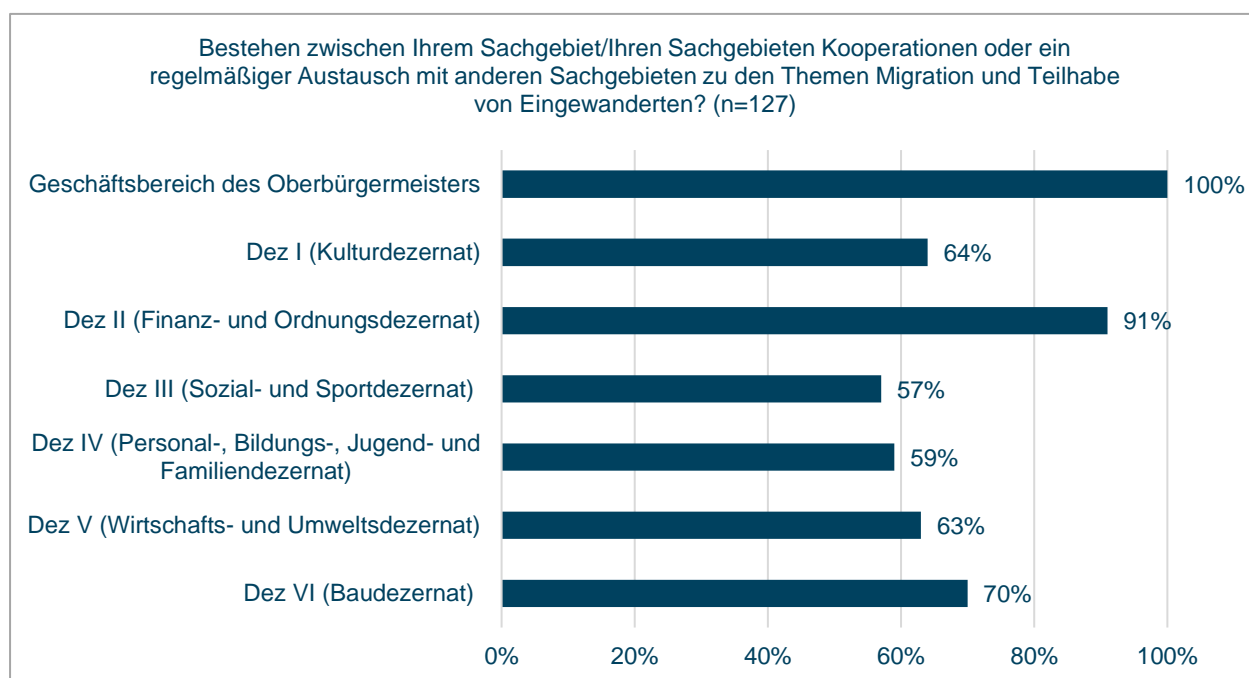


Abbildung 14 - Bestehen von Kooperationen und/oder Austauschformaten mit anderen Sachgebieten zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten nach Dezernat

Abbildung 14). So geben alle Befragten im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters an, regelmäßig mit anderen Bereichen und Sachgebieten zu den angesprochenen Themen in Kontakt zu stehen. Auch von den Befragten aus dem Ordnungs- und Finanzdezernat (Dezernat II) mit 91 Prozent sowie im Baudezernat (Dezernat VI) mit 70 Prozent wird eine regelmäßige bereichsübergreifende Kommunikation angegeben. Ein geringerer Austausch mit den anderen Verwaltungseinheiten zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten ist hingegen im Kulturdezernat (Dezernat I, 36 Prozent), im Sport- und Sozialdezernat (Dezernat III, 34 Prozent) sowie im Personal-, Bildungs-, Jugend- und Familiendezenat (Dezernat IV, 36 Prozent) vorzufinden.¹⁴ Interessant ist vor allem die Feststellung, dass insbesondere das Baudezernat sich zu dem Thema vor allem bereichsübergreifend austauscht. Eine mögliche Erklärung liegt in den spezifischen Themenkomplexen. Beim Thema Wohnung, vor dem Hintergrund einer immer vielfältigen Gesellschaft, ist der Austausch mit den Akteur*innen im Sozialraum wesentlich. Andere Themen, die vor diesem Hintergrund

¹⁴ Es ist darauf hinzuweisen, dass die anteiligen Angaben nur eingeschränkt interpretierbar sind, da bei dieser Frage teilweise sehr geringe Fallzahlen für einzelne Dezernate vorlagen.

behandelt werden wie bspw. Jugend- und Familienthemen können gesamthafter im Fachbereich behandelt werden. Hinsichtlich des Austausches zwischen den Bereichen scheint es noch Ausweitungspotenziale zu geben.

Im Anschluss wurde den Befragten, die mit „Ja“ geantwortet haben, die Frage gestellt, **in welchen Formaten dieser Austausch verläuft** (vgl. Abbildung 15). Die Befragten geben dabei an, sich vor allem bilateral auszutauschen, wenn man von einem sehr häufigen bis gelegentlich stattfindenden Austausch ausgeht. Arbeitsgruppen innerhalb der Verwaltung werden von knapp einem Drittel der Befragten als sehr häufig oder häufig auftretend deklariert. Auch der direkte bilaterale Austausch mit dem Bereich Migration und Integration tritt aus Sicht von knapp über einem Viertel der Befragten sehr häufig oder häufig auf. Die Formate „Gremium“ und „Runder Tisch“ werden hingegen seltener angegeben.

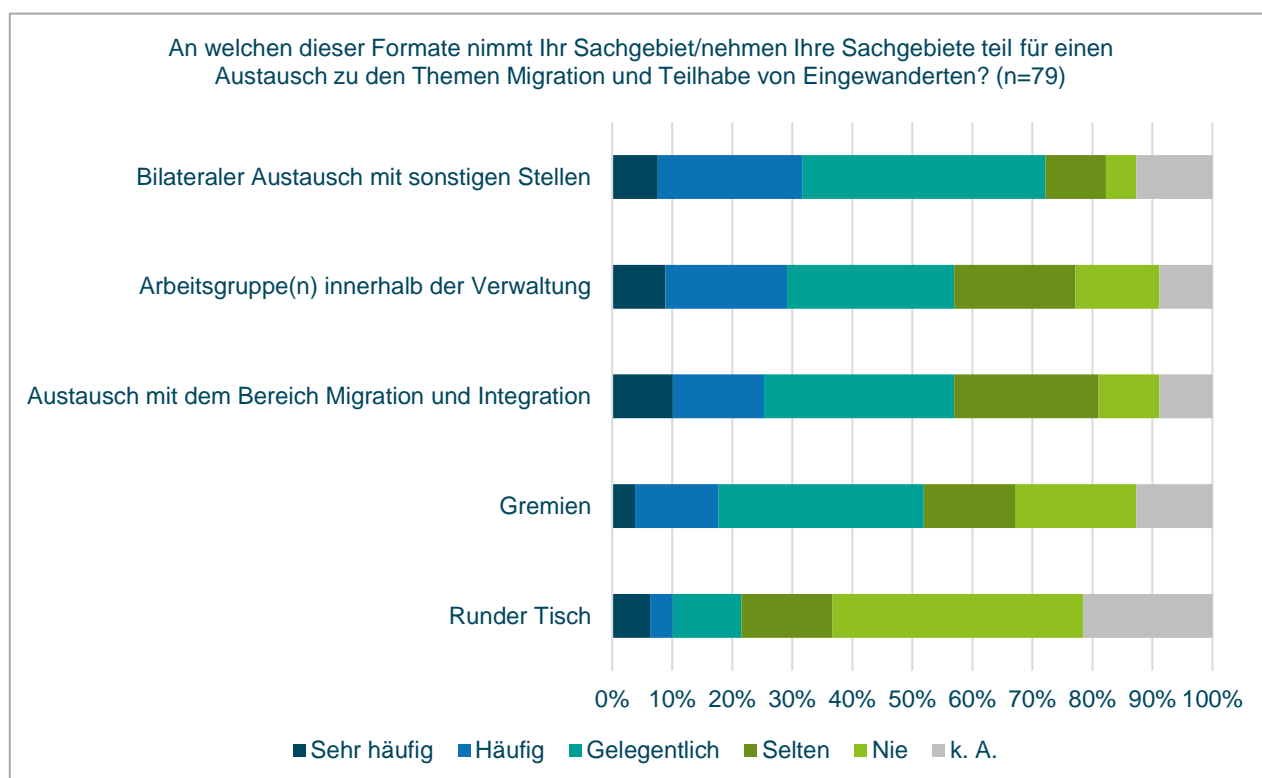


Abbildung 15 - Austauschformate für den Austausch zu dem Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten in den Sachgebieten

„Man müsste eine Kultur schaffen, bei der alle das gleiche Ziel verfolgen (aber schwierig bei begrenzten Ressourcen und unterschiedlichen Aufgaben).“

(Quelle: Interview_FBL_07)

Neben der dezernatsweisen Betrachtung und der Fokussierung spezifischer Austauschformate können die qualitativen Interviews mit den Fachbereichsleitungen einen Einblick in die interne Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung bzgl. der Themen Einwanderung, Vielfalt und Teilhabe von Eingewanderten geben.

Der hier vermittelte Eindruck ist gemischt. So sind einige der Leitungen insgesamt sehr **zufrieden mit der internen Zusammenarbeit** und sehen keine Bedarfe, nachzusteuern.

Einige der Gesprächspartner*innen vermittelten jedoch auch, dass sie **Verbesserungspotentiale** sehen. Häufiger wurde dabei geäußert, dass ein zu großer Fokus auf Zuständigkeiten und Abgrenzungen zwischen den Bereichen die Zusammenarbeit bei gemeinsamen Themen verhindere. Auch wurde es als problematisch angesehen, dass das Engagement für eine Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen verschiedenen Stellen teilweise sehr personengebunden statfinde. Um hier Verbindlichkeit zu erzeugen, wünschten sich einige der Fachbereichsleitungen insgesamt eine stärkere organisationale Vernetzung, klarere Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Fachbereichen (insbesondere bezgl. der Zuständigkeiten) sowie strukturelle Lösungen. Zudem sprachen manche Gesprächspartner*innen an, sich insgesamt mehr Verständnis für ein integriertes Mitdenken der Themen Einwanderung, Vielfalt und Teilhabe von Eingewanderten zu wünschen, da dies den Themen inhaltlich besser gerecht werde und die Zusammenarbeit vereinfachen könne.

„Es muss deutlicher werden, dass Entscheidungen eines Fachbereichs auch auf andere Fachbereiche Auswirkungen haben – das wird oft nicht bedacht.“

(Quelle: Interview_FBL_05)

3.3.2 Externe Zusammenarbeit

Zusätzlich wurde der **Austausch mit verwaltungsexternen Akteur*innen zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten** untersucht (vgl. Abbildung 16). Über die Hälfte (53 Prozent) der befragten Sachgebiets- und Bereichsleitungen geben an, regelmäßigen Austausch oder Kooperationen mit verwaltungsexternen Partnern zu pflegen. 43 Prozent geben an, keinen regelmäßigen Austausch mit verwaltungsexternen Akteur*innen zu haben (n=127).

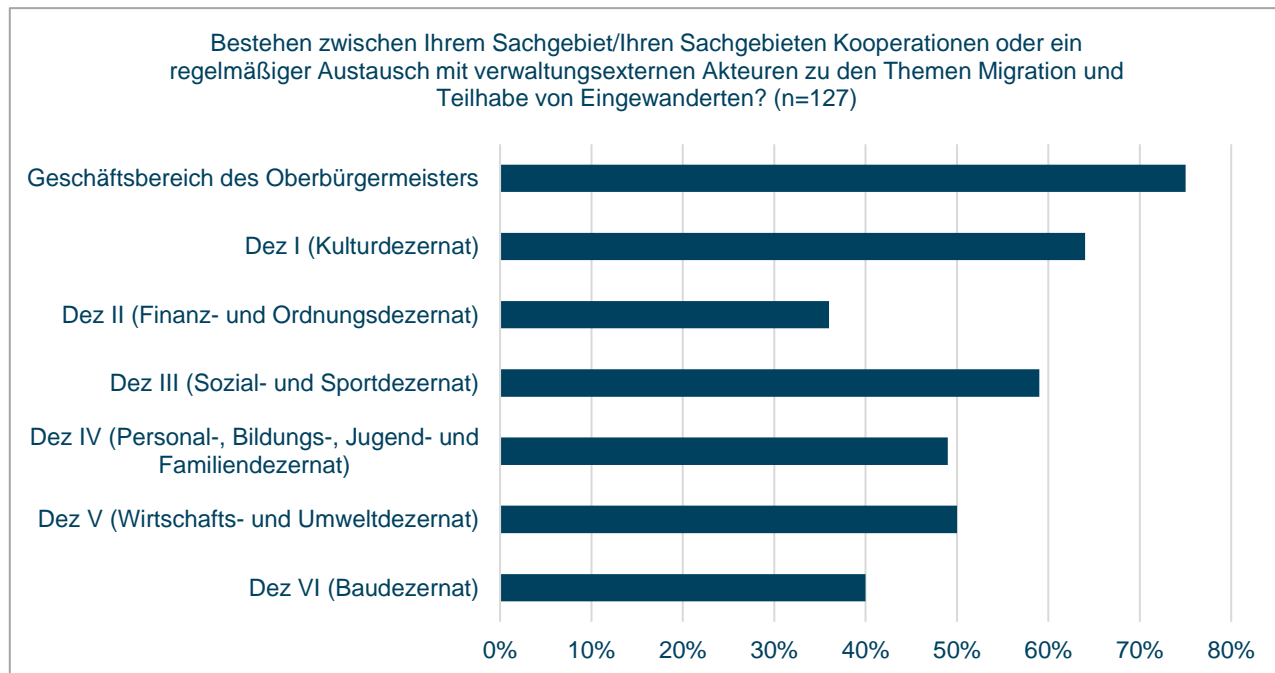


Abbildung 16 - Bestehen von Kooperationen und/oder Austauschformaten zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten nach Dezernat

Wie auch bei der internen Zusammenarbeit lassen sich Unterschiede zwischen Dezernaten erkennen. Überdurchschnittlich häufig geben Befragte aus dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters (75 Prozent) sowie aus den Dezernaten I (Kulturdezernat, 64 Prozent) und III (Sozial- und Sportdezernat, 59 Prozent) an, regelmäßigen Kontakt zu verwaltungsexternen Akteur*innen zu haben.

Diejenigen Befragten, die angeben, dass sie einen regelmäßigen Austausch pflegen, wurden hier ebenfalls zu den **Austauschformaten** befragt. Von den Antwortoptionen¹⁵, die zur Verfügung standen, sind die am häufigsten ausgewählten die Arbeitsgruppe(n) (67 Prozent), gefolgt von bilateralem Austausch (64 Prozent) und den stadtweiten Netzwerken (58 Prozent). Auch die Formate „Gremium“ und „Runder Tisch“ werden von einigen Befragten gewählt (Gremien: 42 Prozent; Runder Tisch: 36 Prozent) und scheinen in der verwaltungsexternen Zusammenarbeit im Vergleich einen größeren Stellenwert einzunehmen als es intern der Fall ist. Zur Ergänzung der Formate wurde die Antwortoption „Sonstiges“ zur Verfügung gestellt (16 Prozent der Befragten wählen diese Option). Hier werden Planung- und Auswertungsgespräche von geförderten Maßnahmen, projektbezogener Austausch sowie der Austausch auf Stadtteilebene benannt.

In einer weiteren, offenen Frage wurden die **verwaltungsexternen Kooperationspartner** spezifisch erfragt (n=58). Dabei werden einige Partner*innen besonders häufig benannt; es ist eine relativ hohe Homogenität in den Antworten zu erkennen. Bei den Vereinen sind die häufigsten Nennungen der Kargah e.V., das MiSO-Netzwerk, der Can Arkadas e.V. sowie das Ethno-Medizinische Zentrum e.V.. Als staatliche Stellen werden am häufigsten das Jobcenter bzw. übergeordnet die Bundesagentur für Arbeit erwähnt. Zudem finden sich auch die Wohlfahrtsverbände Arbeiterwohlfahrt (AWO) und Deutsches Rotes Kreuz (DRK) häufig wieder. Neben diesen Akteur*innen werden weitere migrantische Verbände, Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften und Bildungseinrichtungen benannt.

Die auf Dezernatsebene erkennbaren Unterschiede werden auf Fachbereichsebene kontextualisiert. Vor dem Hintergrund, dass die Fachbereiche sehr unterschiedliche Aufgaben verfolgen, ist es nicht überraschend, dass mit sehr unterschiedlichen Partner*innen in ebenfalls sehr diversen Themenbereichen und in

in einem differierenden Umfang kooperiert wird. Insgesamt sind viele Fachbereichsleitungen **zufrieden mit der Zusammenarbeit in ihren Fachbereichen**. Wiederholt angesprochen werden lediglich teilweise aufkommende Interessenkonflikte zwischen Träger*innen und der Stadt. Einige Befragte wünschen sich eine mit den Träger*innen klarer formulierte Zieldefinition sowie eine teilweise stärker übergreifende Koordination der Zusammenarbeit mit externen Partner*innen insgesamt.

„Die Kultur in Hannover ist insgesamt so, dass man als Stadt nicht alles selbst macht und auch Träger viel übernehmen, das läuft nicht immer rund, aber man sieht sich als Partner und meistens passt es.“

(Quelle: Interview_FBL_07)

Handlungsempfehlungen

- Integration bzw. Integrationsmanagement sind komplexe Bereiche, die rechtskreisübergreifende Themen und Fragen mit sich bringen. Hierzu ist es erforderlich, die organisatorisch häufig stark getrennten Verwaltungsbereiche mit starkem Zuständigkeitsdenken zu vernetzen und einen übergreifenden **Austausch** zu fördern. Wenn davon gesprochen wird, dass **Netzwerke** aufgebaut und vertieft werden müssen, ist also nicht nur von der Vernetzung mit verwaltungsexternen Akteur*innen, sondern auch verwaltungsinterner Art die Rede. So können Kooperationen ausgebaut und Ressourcen gespart werden. Netzwerkformate helfen, Schnittstellen zu verbessern und kurze Wege zu etablieren. In der Stadtverwaltung sind zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten aktuell insbesondere bilaterale Austauschformate stärker vertreten. Diese sollten um – zielgerichtet durchgeführte, personell passend besetzte – Gremien **bzw. Arbeitsformate** wie Arbeitsgruppen oder Runde Tische ergänzt werden.
- Im Rahmen der Fortentwicklung des Lokalen Integrationsplans sollte ein Fokus auf die Zusammenarbeit mit externen Einrichtungen bzw. Organisationen gelegt werden. Hier sollte über klare Zielformulierungen und einen partizipativen Prozess ein Gefühl von **Verbindlichkeit** geschaffen werden. Außerdem sollte es eine stärkere übergreifende **Koordination** der Zusammenarbeit mit externen Partnern insgesamt geben.

¹⁵ Mehrfachantworten waren möglich, sodass sich die einzelnen Antwortoptionen nicht zu 100 Prozent aufaddieren lassen.

4. Ergebnisse II: Der Lokale Integrationsplan 2008

Für die Evaluation des Lokalen Integrationsplans von 2008 wurde zwischen einer retrospektiven und einer prospektiven Betrachtungsweise unterschieden. Abhängig davon, ob eine Beteiligung an der damaligen Entwicklung von Maßnahmen und der anschließenden Umsetzung vorlag, wurden die Befragten entweder zu ihren Erfahrungen und Erinnerungen an den Prozess im Jahr 2008 oder zu ihren Bedarfen und Anforderungen für den Aktualisierungsprozess im Jahr 2020 befragt. Da in der Onlineumfrage nur ein geringer Teil der Befragten angab, an der Erstellung und Umsetzung beteiligt gewesen zu sein, weisen die im Anschluss gestellten Befragungsergebnisse jeweils eine geringe Fallzahl auf und sind entsprechend nicht repräsentativ. Es können dabei höchstens Annahmen getroffen werden oder bereits bestehende Hypothesen plausibilisiert werden.

4.1. Erstellungsprozess

Am Erstellungsprozess und der Umsetzung des Lokalen Integrationsplans von 2008 war ein Großteil der Befragten nicht beteiligt. 18 Prozent der hier befragten Sachgebietsleitungen gaben an, an der Entwicklung oder Umsetzung von Maßnahmen beteiligt gewesen zu sein, während 82 Prozent nicht beteiligt waren. Auch hier gibt es Unterschiede in den verschiedenen Dezernaten (n=173) (vgl. Abbildung 17).

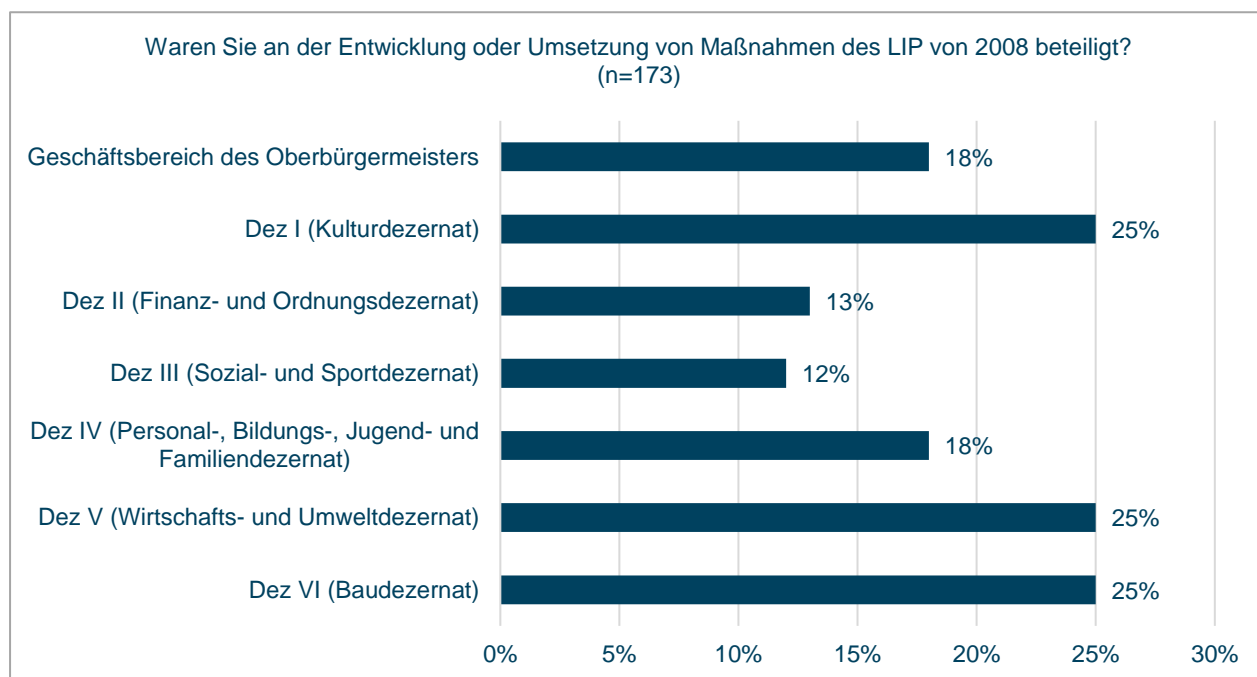


Abbildung 17 - Individuelle Beteiligung der Befragten an der Entwicklung oder Umsetzung von Maßnahmen des Lokalen Integrationsplans von 2008

Die Dezernate I (Kulturdezernat), V (Wirtschafts- und Umweltdezernat) und VI (Baudezernat) weisen dabei überdurchschnittliche Werte (jeweils 25 Prozent) bei der Beteiligung auf, während die Befragten aus den Dezernaten II (Finanz- und Ordnungsdezernat) und III (Sozial- und Sportdezernat) unterdurchschnittlich starke Beteiligung aufweisen. Bei den elf im Gespräch befragten Fachbereichsleitungen ist das Verhältnis entgegengesetzt. So gaben jeweils acht Gesprächspartner*innen an, an der Erstellung bzw. an der Umsetzung beteiligt gewesen zu sein.

Mit Blick auf die Umsetzung von Maßnahmen ist auf Sachgebiets- und Bereichsebene fraglich, inwieweit Maßnahmen, die im relevanten Themenfeld durchgeführt wurden, mit einem direkten Bezug zum Lokalen Integrationsplan in Verbindung gebracht wurden. Aus den Interviews mit den Fachbereichsleitungen

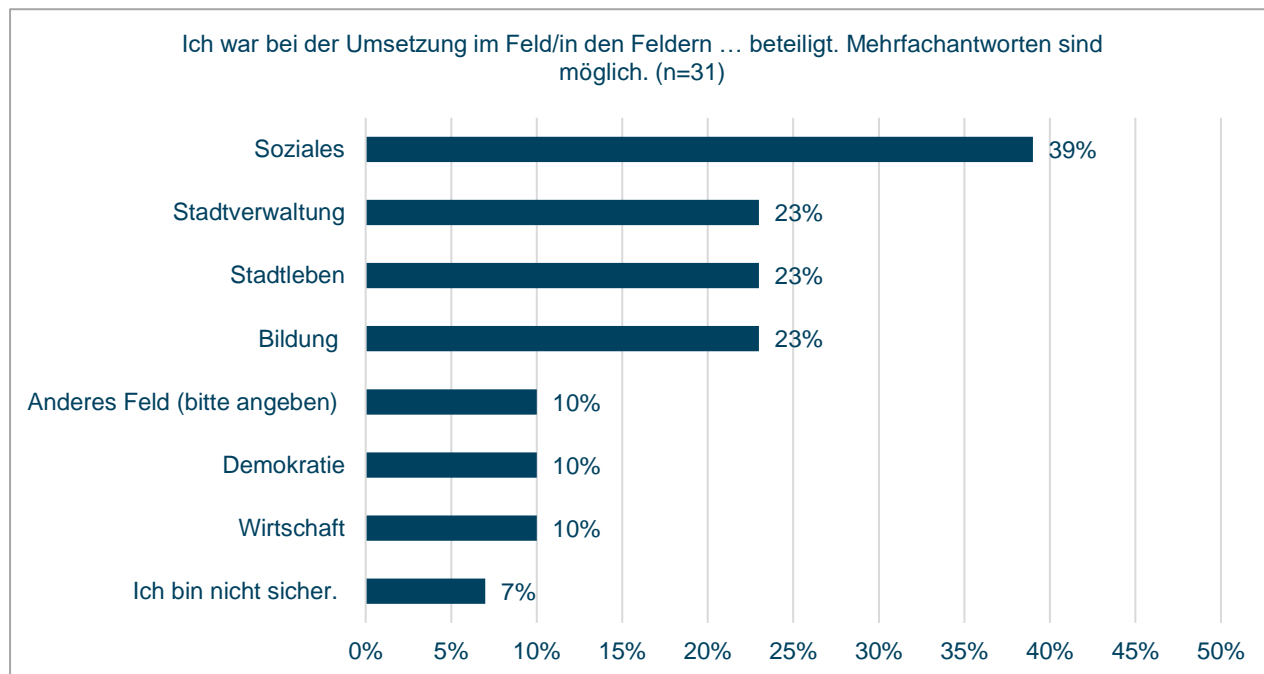


Abbildung 18 - Individuelle Beteiligung der Befragten an der Umsetzung von Maßnahmen des Lokalen Integrationsplans von 2008 nach Feldern

ging hervor, dass nach der Einführung des Lokalen Integrationsplans zwar ein größeres Bewusstsein für die angesprochenen Themen vorhanden war und Maßnahmen mit direktem Bezug zum Lokalen Integrationsplan umgesetzt wurden. Im Zeitverlauf hat dieses Themenbewusstsein aus Sicht der Befragten jedoch merklich abgenommen. Es wäre daher möglich, dass ein größerer Anteil an Personen an der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des Lokalen Integrationsplans beteiligt war, sie dies jedoch nicht mehr mit dem Lokalen Integrationsplan in Verbindung bringen.

In der Onlineumfrage wurden die Personen, die angeben an der Entwicklung oder Umsetzung von Maßnahmen beteiligt gewesen zu sein, im Anschluss gefragt, in welches der sechs definierten Themenfelder des Lokalen Integrationsplans diese Beteiligung einzuordnen ist (vgl. Abbildung 18).

Die häufigste Angabe ist hier mit 39 Prozent das Themenfeld Soziales. Diese Angabe passt zu der Tatsache, dass im Feld 3: Soziales, die meisten Handlungsfelder liegen und hier somit die meisten Ansatzpunkte für den Lokalen Integrationsplan bestehen. Auch die Felder Stadtverwaltung, Stadtleben und Bildung sind noch stärker vertreten und werden von jeweils 23 Prozent der an der Entwicklung und Umsetzung Beteiligten angegeben. Durch die insgesamt geringe Anzahl an Befragten, die beteiligt waren sowie die Überrepräsentation insbesondere der Dezernate III (Sozial- und Sportdezernat) und IV (Personal-, Bildungs-, Jugend- und Familiendezernat), welche viele der für die Themenfelder des Lokalen Integrationsplans relevanten Fachbereiche und Bereiche in sich vereinen, ist die Übertragbarkeit dieser Häufigkeiten nur sehr eingeschränkt gegeben.

In einem ersten Schritt wurden die Fachbereichsleitungen nach Ihren Einschätzungen und Erinnerungen an den **Erstellungsprozess des Lokalen Integrationsplans** befragt. Dabei zeigten die beteiligten Fachbereichsleitungen ein differenziertes Bild. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Themen Migration und Vielfalt in dieser Phase und dem intensiven Austausch verschiedener Stellen, konnte in den Augen einiger Befragter eine Haltung des alltäglichen Mitdenkens erzeugt werden. Nicht nur

innerhalb der Stadtverwaltung, sondern auch in der Außenwirkung wird der Erstellungsprozess als wichtig erachtet. Die hohe Beteiligungsorientierung wird unterschiedlich bewertet. Während einerseits der enge Einbezug von Träger*innen und externen Partner*innen als bereichernd und positiv empfunden wird, wird andererseits auch darauf hingewiesen, dass die Partizipation auch mit einem großen Aufwand und der Einhegung spezifischer Partikularinteressen einhergeht. Es ist hier darauf hinzuweisen, dass diese Einschätzungen nicht aus zwei verschiedenen Lagern kommen, sondern die Gesprächspartner*innen häufig auf Vor- und Nachteil der weit gefassten Beteiligung gleichermaßen aufmerksam machten.

4.2. Wirkungsannahmen und Nachhaltigkeit

Ein wesentliches Erkenntnisinteresse der durchgeführten Evaluation liegt in der Identifikation von Wirkungen des Lokalen Integrationsplans. Dabei handelt es sich lediglich um Wirkungsannahmen, nicht um gemessene Wirkungen. Bei der Untersuchung von Wirkungen muss zunächst geklärt werden, ob man im Rahmen der Untersuchung identifizierte Wirkungen ursächlich auf einen oder mehrere Faktoren zurückführen kann. War also der Lokale Integrationsplan der entscheidende Faktor oder die entscheidende Interventionsform für eine Veränderung? Diese Frage kann hier nicht abschließend beantwortet werden. Dies ist zum einen in dem zeitlichen Abstand zu dem Erhebungsgegenstand begründet (2008) als auch in der methodischen Komplexität und dem Umfang, Wirkungen kausal nachzuvollziehen. In diesem Sinne wird in der Folge von **Wirkungsannahmen** gesprochen, die wichtige Hinweise für die Wirkungsrichtung des Lokalen Integrationsplans aufzeigen können.

In diesem Rahmen wurden die an der Erstellung oder Umsetzung beteiligten Personen zu verschiedenen **Wirkungskontexten und -ebenen** befragt (vgl. Abbildung 19). Diese Kontexte beziehen sich auf die Bewusstmachung und Sensibilisierung für das Thema sowie auf die Zusammenarbeit und die Nachhaltigkeit des Lokalen Integrationsplans. Im Folgenden wird auf die relevanten Zustimmungswerte der Befragten aus der Onlineumfrage (Basis: „stimme voll zu“ + „stimme eher zu“) eingegangen.

Die Befragten aus der Onlineumfrage geben in diesem Rahmen an, dass der größte Einfluss des Lokalen Integrationsplans in der **Bewusstmachung und Sensibilisierung** für das Thema liegt. 51 Prozent der Befragten stimmen zu, dass der Lokale Integrationsplan dazu beigetragen hat, Aufmerksamkeit auf das Thema Migration zu lenken und Teilhabe für Eingewanderte innerhalb der Stadtverwaltung zu schaffen, 41 Prozent stimmen ebenfalls einer erhöhten Schaffung von Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu. Laut 48 Prozent der Befragten hat der Lokale Integrationsplan auch dazu beigetragen Transparenz der Maßnahmenlandschaft in dem Themenbereich zu schaffen. 47 Prozent der Befragten bringen mit dem Lokalen Integrationsplan eine Professionalisierung der Themenbearbeitung in Verbindung. Die im Vergleich zu den anderen Wirkungsannahmen hohen Zustimmungswerte weisen darauf hin, dass der Entstehungsprozess als solcher, unabhängig von der Güte der entwickelten Ziele oder Maßnahmen, als wertvoll angesehen wird. Durch den Austausch der Akteur*innen und die öffentlichkeitswirksame Präsentation der Konzeptentwicklung kann somit die Relevanz des Themas in Verwaltung und Stadtgesellschaft gefördert werden.

Auf Ebene der Wirkungen des Lokalen Integrationsplans hinsichtlich einer verbesserten **Zusammenarbeit** stimmen 42 Prozent der Befragten zu, dass Schnittstellen im Verwaltungshandeln besser berücksichtigt werden. Mit Blick auf verwaltungsexternen Schnittstellen geben 32 Prozent der Befragten an, sich aufgrund des Lokalen Integrationsplans besser abzustimmen. Der Blick nach Innen zeigt noch geringere Werte: Einer verbesserten verwaltungsinternen Abstimmung stimmen nur 21 Prozent zu, eingegangener Kooperationen stimmen 32 Prozent zu. Hier zeigt sich insbesondere die geringe Wirkung des Lokalen Integrationsplans auf bestehende Arbeitsabläufe und ämterübergreifende Kommunikation. Dies kann auch daran liegen, dass die Logik der Zuordnung von Maßnahmen und Themen im Lokalen Integrationsplan sehr trennscharf auf Sachgebietsebene vorgenommen wurde. Damit wurde zwar erreicht, dass klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geschaffen wurden, die Notwendigkeit zu internen und externen Kooperationen wurde durch dieses Vorgehen aber weniger gefördert.

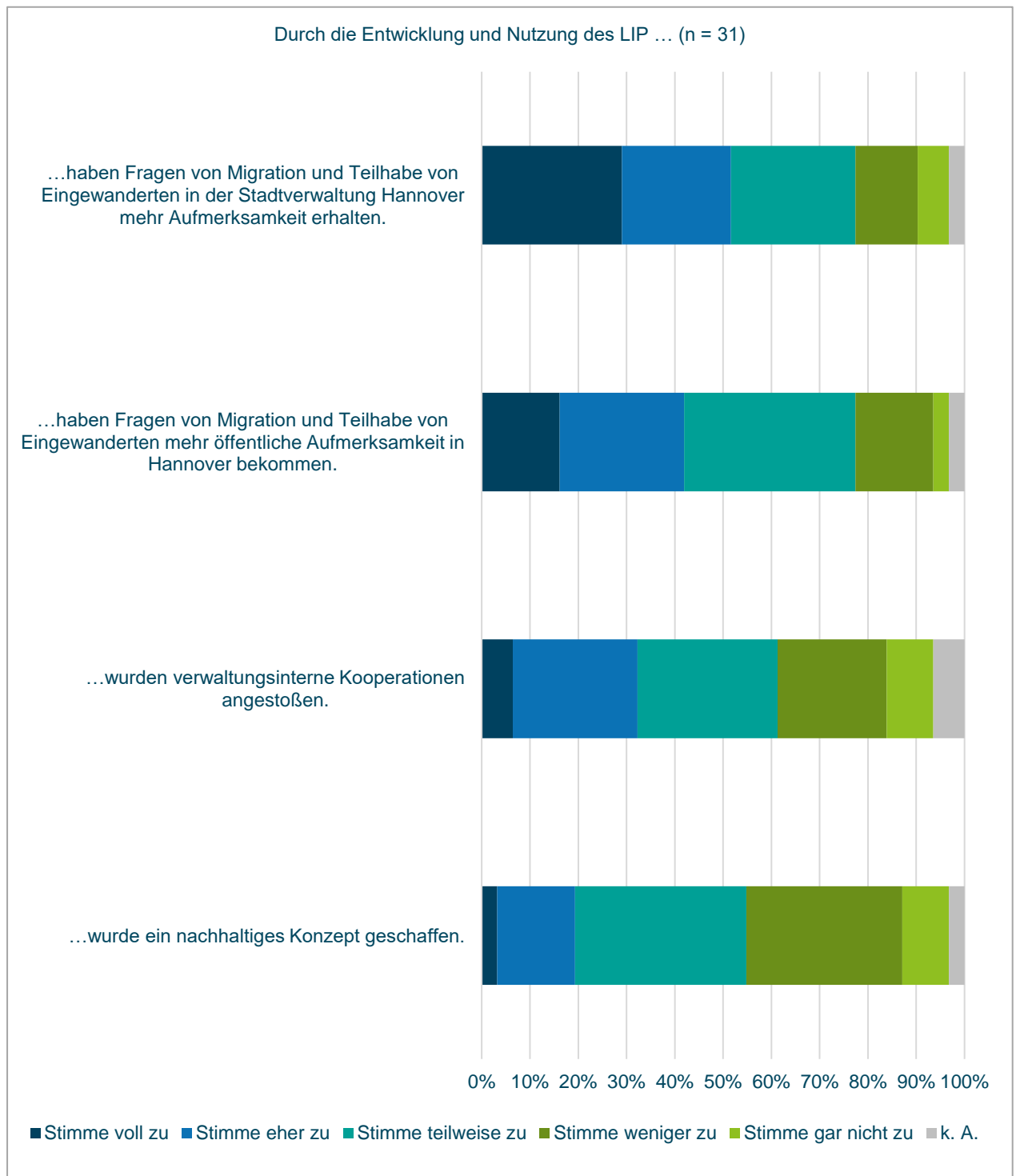


Abbildung 19 - Wahrgenommene Konsequenzen und Wirkungen der Entwicklung und Nutzung des Lokalen Integrationsplans von 2008

Bezgl. der **Nachhaltigkeit des Konzeptes** fällt auf, dass zu den Fragen, ob der Lokale Integrationsplan die Messbarkeit von Entwicklungen gefördert hat oder als nachhaltig wahrgenommen wird, die wenigsten Befragten zustimmen (Messbarkeit: 7 Prozent; Nachhaltigkeit: 19 Prozent). Ebenfalls stimmen zu der Frage, ob Folgemaßnahmen an dem Lokalen Integrationsplan orientiert wurden, lediglich 23 Prozent der Befragten zu. Vergleicht man diese Zustimmungswerte mit den Aussagen der Fachbereichsleitungen, deckt sich diese Einschätzung.

In den Interviews wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass der Lokale Integrationsplan mittlerweile stark in den Hintergrund getreten sei, wobei anzumerken ist, dass diese Tatsache nicht negativ konnotiert wurde. Während der Prozess der Erstellung von einigen als wichtig angesehen wurde, sahen die meisten das daraus entstandene Dokument weniger dazu in der Lage, diesen Prozess nachhaltig zu

„Nach dem LIP hat jeder „alleine“ an seinen Projekten weitergearbeitet, der Austausch wurde nicht so gut gefördert.“

(Quelle: Interview_FBL_01)

festigen und eine effektive Bearbeitung der Themen in der Stadtverwaltung zu ermöglichen. Die befragten Fachbereichsleitungen geben zwar an, dass sie durchaus eine effektive Bearbeitung der Maßnahmen in ihrem Fachbereich erzielt haben. Sie sehen dabei jedoch nicht den Lokalen Integrationsplan als entscheidenden Hebel.

Betrachtet man die Entstehungsgeschichte des Lokalen Integrationsplan, ist diese Einschätzung nicht überraschend. Der Großteil der im Lokalen Integrationsplan ausgeführten Maßnahmen bestand bereits vor der Konzepterstellung. In diesem Zusammenhang gab der Lokale Integrationsplan zwar einen Rahmen für die Maßnahmen, war jedoch kein zwingender Faktor für deren Initiierung. Zum anderen hatten die im Lokalen Integrationsplan gefassten Ziele lediglich die Funktion, die Maßnahmen zu rahmen. Da sie nicht als strategische Ziele einer nachhaltigen Integrationsrichtung entwickelt wurden, wurden die Möglichkeiten einer nachhaltigen Fortschreibung von Maßnahmen vermindert.

Aufgrund der niedrigen Fallzahl der Befragten und des zeitlichen Abstands zum Erhebungsgegenstand sind die Ergebnisse der Onlineumfrage relativ zu betrachten und bedürfen einer stärkeren Kontextualisierung. Dass insbesondere Themen der Bewusstmachung und Sensibilisierung in den Vordergrund gestellt werden, kann verschiedene Ursachen haben. (1) ist hier der Zeitabstand zu betrachten; es liegt nahe, dass man sich bei der Erinnerung an den Gesamtprozess eher auf die diffuse Vorstellung der Aufmerksamkeitsgewinnung besinnt als auf kleine konkrete Maßnahmen oder Zusammenarbeitskonstellationen. (2) geben die qualitativen Interviews mit den Fachbereichsleitungen einen interessanten Kontext. So gaben einige Gesprächspartner*innen an, der Lokale Integrationsplan habe eine Verstärkung von Maßnahmen im Fachbereich bewirkt, diese seien aber mittlerweile so stark in den Alltag übergegangen, dass der Bezug zum Lokalen Integrationsplan kaum noch vorhanden sei.

Handlungsempfehlungen

- Der Entwicklungsprozess des Lokalen Integrationsplans bietet ein großes Potential, die **wahrgenommene Relevanz für das Themenfeld Vielfalt und Teilhabe von Eingewanderten** sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung zu erhöhen. Um die dabei entstehende Wirkung zu fördern, sollte der Entwicklungsprozess von einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden. Dazu bedarf es ebenfalls einer verwaltungsinternen Kampagne. Hier sollten Förder*innen und Sponsor*innen unter den Führungskräften gewonnen werden, die die Mitarbeitenden zu der Beteiligung an dem Lokalen Integrationsplan in den für sie relevanten Bereichen anspornen.
- Um den Grad an **verwaltungsexterner und -interner Zusammenarbeit** zu erhöhen, sollte der Entwicklungsprozess vor allem Potenziale der Vernetzung entfalten. Dies kann durch die Etablierung struktureller Formate, wie eine regelmäßig tagende Steuerungsgruppe, Netzwerktreffen oder Runde Tische, erfolgen. Wichtig ist, dass die Formate auch über den Erstellungsprozess des Lokalen Integrationsplans hinaus eingesetzt werden, um langfristig ein zuständigkeits- und verantwortlichkeitsübergreifendes Verwaltungshandeln sicherzustellen.
- Um **Maßnahmen nachhaltig fortschreiben** und weiterentwickeln zu können, müssen die im Lokalen Integrationsplan entwickelten Ziele relevant sein. Sie müssen als strategische Ziele der Maßnahmenorientierung dienen. Neu entwickelte Maßnahmen müssen dahingehend überprüft werden, ob die den übergeordneten Leitzielen des Lokalen Integrationsplans dienen. Nur so ist ein langfristig tragfähiges Integrationsmanagement leistbar.

4.3. Umsetzungsprozess und Controlling

In der Onlineumfrage konnten mit Blick auf den Umsetzungsprozess hauptsächlich Erkenntnisse in Bezug auf das **Controlling** gewonnen werden. Die Befragten, die an der Entwicklung oder Umsetzung von Maßnahmen beteiligt waren, bewerten die Unterstützung in der weiterführenden Arbeit mit dem Lokalen Integrationsplan durch die Controllingprozesse als eher gering (vgl. Abbildung 20).

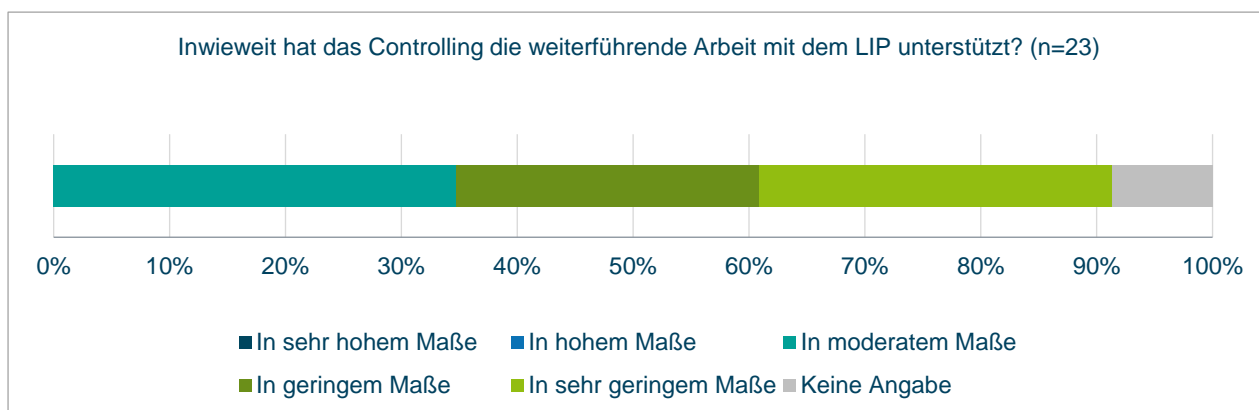


Abbildung 20 - Wahrgenommene Unterstützung der weiterführenden Arbeit mit dem Lokalen Integrationsplans von 2008 durch das Controlling

57 Prozent der Befragten geben hier an, dass das Controlling in einem geringen oder sehr geringen Maße als unterstützend empfunden wird. Auffallend ist insbesondere auch, dass die beste überhaupt vergebene Bewertung die Unterstützung in einem moderaten Maße ist.

Die Gesprächspartner*innen in den qualitativen Interviews nahmen dies größtenteils ähnlich wahr. Das Controlling wurde als zu aufwändig und nicht zielführend wahrgenommen.

Es herrschte Uneinigkeit darüber, welche Stellenwert das Controlling idealerweise einnehmen sollte. So gibt es Befragte, die davon überzeugt sind, dass die Umsetzung von Maßnahmen schon so in die Normalität der Arbeit im Fachbereich übergegangen sei, dass ein Controlling quasi überflüssig sei, während auf der anderen Seite die Meinung herrscht, dass auf ein regelmäßiges Bewusstmachen der Thematik und eine regelmäßige Überprüfung der Maßnahmen nicht verzichtet werden könne. Vorschläge für ein umsetzbares und zielführendes Controlling beinhalten die Festlegung konkreter Zielzahlen sowie die Festlegung von Verantwortlichen für die Kontrolle der Zielerreichung.

Handlungsempfehlungen

- Ein regelmäßiges Controlling dient der Transparenz, deckt Schwierigkeiten in der Maßnahmenumsetzung auf und hilft bei der Rechenschaftslegung. Er kann dazu genutzt werden, konkrete, im Handlungskonzept festgelegte Ziel- oder Richtwerte zu überprüfen. Dies erhöht die Steuerungsfähigkeit in der Umsetzung des Konzeptes. Bereits bei der Konzeptentwicklung sollten deshalb (1) Zielwerte formuliert, (2) diese auf die Realisierbarkeit einer Messung bzw. eines Controllings hin überprüft sowie (3) Zuständigkeiten für Maßnahmen und Controlling-Verantwortliche festgelegt werden.

4.4. Anregungen zur Weiterentwicklung

Mit Blick auf die anstehende Weiterentwicklung bzw. Fortschreibung des Lokalen Integrationsplans wurden sowohl die Teilnehmer*innen der Onlineumfrage als auch die Interviewpartner*innen dazu befragt, welche Faktoren aus ihrer Sicht wichtig für den Prozess sind. Außerdem wurde erfragt, in welcher Form ein Engagement bzw. ein Einbezug gewünscht ist. Die Fallzahlen der Onlineumfrage sind in diesem Themenbereich höher als in anderen, da die Fragen jedem*r Teilnehmer*in gestellt wurden und nicht durch Filterfragen Personen ausgeschlossen wurden.

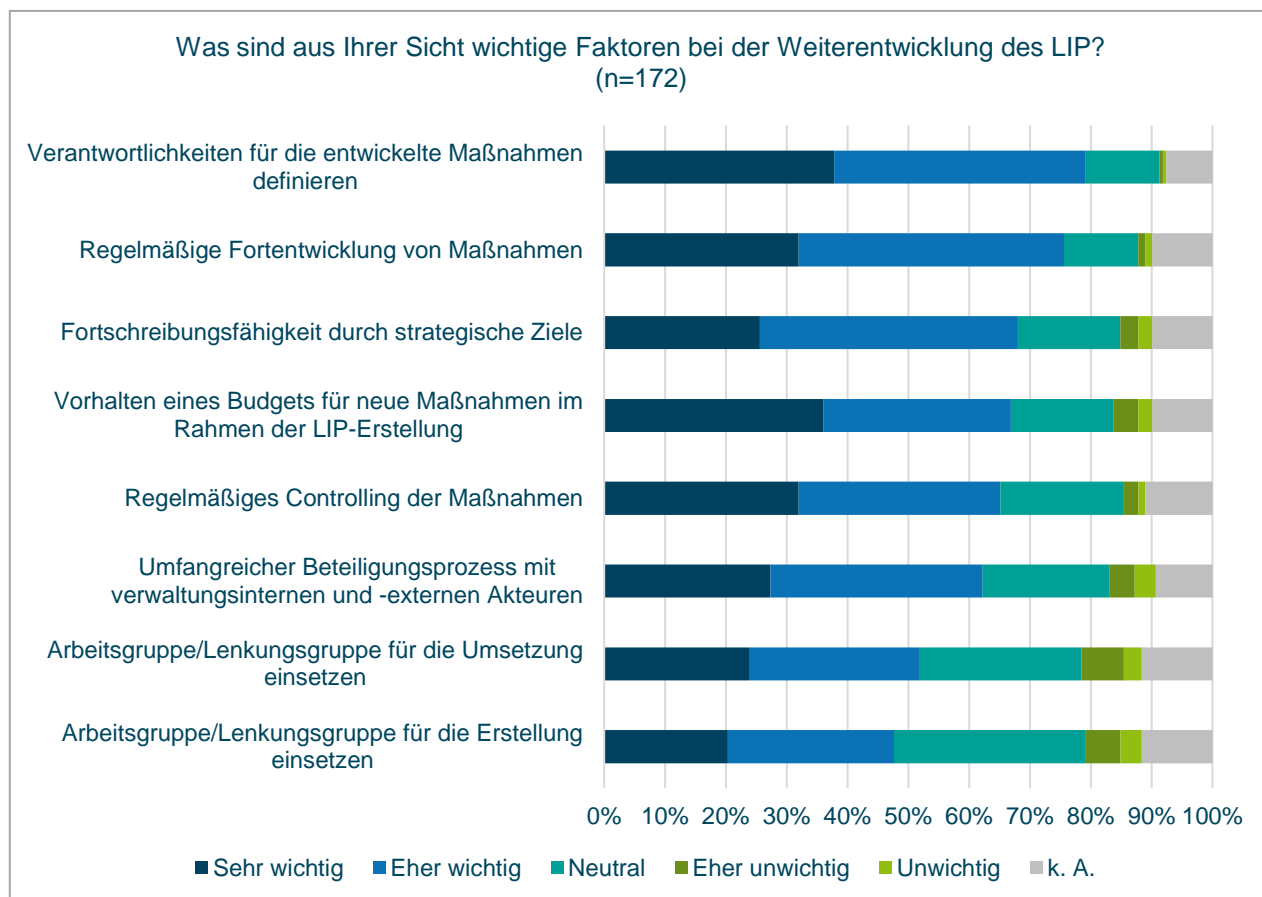


Abbildung 21 - Wahrgenommene wichtige Faktoren bei der Weiterentwicklung des Lokalen Integrationsplans

Die befragten Sachgebiets- und Bereichsleitungen sehen als **wichtigsten Faktor in der Weiterentwicklung** die Definition von Verantwortlichkeiten für entwickelte Maßnahmen an (vgl. Abbildung 21). 79 Prozent geben an, dies als sehr oder eher wichtig einzuschätzen. Klare Zuständigkeiten erleichtern wiederum die praktische Umsetzbarkeit des Faktors mit den zweithöchsten Zustimmungswerten: eine regelmäßige Fortentwicklung der Maßnahmen (76 Prozent). Den Befragten halten weiterhin die Fortschreibungsfähigkeit durch strategische Ziele für einen sehr oder eher wichtigen Faktor (68 Prozent). Die Zustimmungswerte zu der „Fortentwicklung von Maßnahmen“ und „Fortschreibungsfähigkeit durch strategische Ziele“ machen deutlich, dass ein Konzept einerseits einen klaren Handlungsrahmen bieten soll und andererseits als Instrument gesehen wird, dass eine gewisse flexible Anpassung und Weiterentwicklung in der Umsetzungsphase ermöglichen sollte. Weitere 67 Prozent bewerten es als wichtig, dass ein Budget für die Umsetzung von Maßnahmen zur Verfügung gestellt wird. Dieser Aspekt konnte auch durch die Interviews bestätigt werden. Es wurde hier von manchen Fachbereichsleitungen darauf

hingewiesen, dass die Motivation zu der Umsetzung der Maßnahmen nicht ausreiche, sondern die Priorisierung sich auch in der Zurverfügungstellung entsprechender personeller Mittel widerspiegeln müsse. Obgleich die Zufriedenheit mit dem bisherigen Controlling des Lokalen Integrationsplans eher gering war, sprechen sich über zwei Drittel der Befragten für ein regelmäßiges Controlling der Maßnahmen aus (65 Prozent). Es lässt sich hieraus schließen, dass ein Controlling der Maßnahmen als wichtig und bereichernd eingeschätzt wird und lediglich die bisherige Form des Controllings als nicht ausreichend zielführend empfunden wurde.

Die Einbindung von verwaltungsexternen Akteur*innen in die Weiterentwicklung des Lokalen Integrationsplans bewerten von den befragten Sachgebiets- und Bereichsleitungen 62 Prozent als einen sehr oder eher wichtigen Faktor. In einer offenen Frage wurde hier beleuchtet, welche Akteur*innen in Hinblick auf eine Beteiligung bei der Entwicklung von Zielen, Konzepten und Maßnahmen als wichtig erachtet werden. Die Befragten (n=105) sprechen sich hier vielfach für die Einbindung von Migrant*innen-selbstorganisationen aus. Explizit wird hierbei mehrfach der MiSO e.V. (MigrantInnenSelbstOrganisationen-Netzwerk Hannover e.V.) sowie der Kargah e.V. (Verein für interkulturelle Kommunikation, Migrations- und Flüchtlingsarbeit) benannt. Häufige Nennungen gab es weiterhin bei Akteur*innen aus dem Bereich der Hochschulen, Wissenschaft, Akteur*innen mit Fachwissen sowie Forscher*innen und Expert*innen. Auch der Einbezug der Stadtgesellschaft wird als wichtig erachtet und findet mehrfach Erwähnung.

Es wurde außerdem erhoben, in welcher Form die Befragten **in den Entwicklungsprozess** des neuen Lokalen Integrationsplans **eingebunden** werden möchten. Abbildung 22 zeigt, dass der Bedarf an Informationen am ausgeprägtesten ist: 60 Prozent der online Befragten geben an, Informationen über den Prozess erhalten zu wollen (Mehrfachantworten möglich). Immerhin ein knappes Drittel (30 Prozent) möchte in die Entwicklung von konkreten Zielen und Maßnahmen einbezogen werden, jedoch erwarten nur 17 Prozent, tatsächlich über Ziele und Maßnahmen mitzuentcheiden. Ein Drittel gibt an, dass eine Beteiligung nicht notwendig ist (29 Prozent). Insgesamt 17 Prozent möchten in der Rolle als Expert*in, Input-Geber*in bzw. als Teil eines Sounding Boards einbezogen werden.

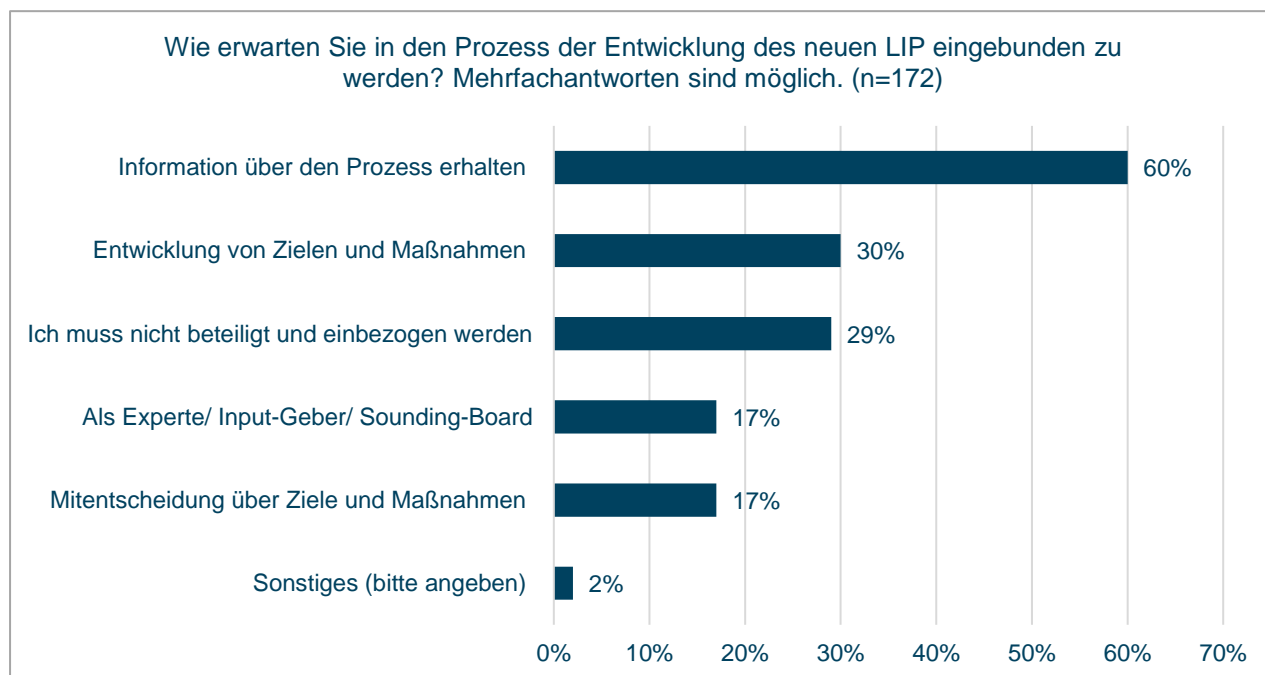


Abbildung 22 - Individuelle erwartete/gewünschte Einbindung in die Entwicklung des neuen LIP

Welche Rolle die online Befragten im Prozess einnehmen möchten, entscheidet sich außerdem zwischen den Dezernaten (vgl. Tabelle 3). Hier wird deutlich, dass insbesondere im Dezernat I (Kulturdezernat) ein vergleichsweise starkes Interesse daran besteht, Ziele und Maßnahmen mitzuentwickeln.

Hier wählen 64 Prozent der Befragten diese Antwortmöglichkeit aus. In diesem Dezernat ist auch der Wunsch danach, als Expert*in o. ä. eingebunden zu werden, besonders hoch. In anderen Dezernaten – bspw. Dezernat VI (Baudezernat) – ist eine Einbindung überwiegend in Form von Informationsweitergabe gewünscht. Den höchsten Zustimmungswert zu der Antwortoption „Ich muss nicht beteiligt und einbezogen werden“ erreicht hingegen das Dezernat V (Wirtschafts- und Umweltdezernat).

	OBE (n=15)	Dez I (n=14)	Dez II (n=25)	Dez III (n=49)	Dez IV (n=59)	Dez V (n=23)	Dez VI (n=17)
Mitentscheidung über Ziele und Maßnahmen	13% ¹⁶	29%	12%	18%	15%	9%	6%
Entwicklung von Zielen und Maßnahmen	13%	64%	16%	24%	32%	9%	24%
Als Experte/Input-Geber/ Sounding Board	20%	36%	12%	16%	14%	4%	12%
Information über den Prozess erhalten	27%	43%	52%	59%	53%	43%	65%
Ich muss nicht beteiligt und einbezogen werden.	33%	7%	36%	20%	19%	39%	29%

Tabelle 3 - Individuelle erwartete/gewünschte Einbindung in die Entwicklung des neuen Lokalen Integrationsplans nach Dezernaten (Mehrfachantworten möglich)

Der Wunsch nach eigener Beteiligung im Weiterentwicklungsprozess sowie auch der Blick auf die Beteiligung insgesamt fällt bei den Fachbereichsleitungen ähnlich unterschiedlich aus wie bei den in der Onlineumfrage befragten Sachgebiets- und Bereichsleitungen. Auch die generelle Perspektive auf den Beteiligungsumfang unterscheidet sich. So wurde hier einerseits die Meinung vertreten, dass es hauptsächlich um die Beteiligung der Personen gehe, die am stärksten mit den betreffenden Themen in Kontakt stehen sowie den Personen, die auch am stärksten mit der Umsetzung befasst sein werden. Andererseits wurde von anderen Interviewpartner*innen betont, dass der Entwicklungsprozess möglichst umfassend gestaltet werden müsse, da gerade der breit gestreute Austausch zwischen verschiedenen Einheiten der Stadtverwaltung essenziell sei. Diesbezüglich bestanden zugleich einige Bedenken. Es wurde die Schwierigkeiten herausgestellt, die verschiedenen Positionen am Ende des Prozesses zusammenzufassen und in ein konkretes, umsetzbares Endergebnis zu überführen. Zudem wurde auch auf den hohen zeitlichen Aufwand eines sehr umfassenden Austausches hingewiesen. Die Zeitressourcen müssten entsprechend eingeplant werden, um die Mitarbeitenden nicht zusätzlich zu belasten. Gerade Fachbereiche oder Sachgebiete, die weniger Kontakt zu den Lokalen Integrationsplan-bezogenen Themen haben, könnten hier ggf. eine hohe Belastung verspüren. Es wurde dennoch darauf hingewiesen, dass dieses Belastungsgefühl auch abgebaut oder zu Wertschätzung werden könne, wenn im Prozess Schnittpunkte bewusster würden, die ggf. vorher unklar waren und zukünftig die Zusammenarbeit bereichern können. Einen Prozess zu entwickeln, welcher diese Balance zwischen einem schnellen und effektiven Prozess und einem Prozess, der alle mitnimmt und beteiligt, findet, wurde als herausfordernd angesehen.

„[Es ist eine] hohe Kunst, die Handlungsfelder so in ein Zusammenspiel zu bringen, dass sich jeder wiederfindet und die Schnittmengen klar sind [...]“

(Quelle: Interview_FBL_08)

¹⁶ Bei den Zahlen in den Zellen handelt es sich um die prozentualen Häufigkeiten. Diese wurden errechnet, indem die absoluten Antwortwerte pro Dezernat pro Antwortkategorie durch die Gesamtzahl an Befragten aus dem jeweiligen Dezernat geteilt wurden. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden Häufigkeiten unter 20 Prozent weiß, Häufigkeiten zwischen 20 und 40 Prozent hellgrau, Antworten ab 40 Prozent dunkelgrau hinterlegt.

Jenseits der Frage der Beteiligung wurden in den Gesprächen Wünsche und Ziele geäußert. So wurde bspw. gewünscht, den Fokus stärker auf übergeordnete Themen und eine Verortung der Verwaltung und die Generierung von Ideen zu legen und weniger „festgenagelte“ Maßnahmen zu kreieren, da dies mit Blick auf die Fortschreibung und Weiterentwicklung wenig Nachhaltigkeit aufweise. Daneben wurde angemerkt, dass eine noch stärkere Verknüpfung zwischen Aufgabengebieten und Arbeitsbereichen der Stadtverwaltung (da auch im Integrationsprozess der betroffenen Personen verschiedene Lebensbereiche Interdependenzen aufweisen und ineinandergreifen) wünschenswert sei. Es wurde außerdem die grundsätzliche Hoffnung geäußert, dass die Impulse und Inspirationswirkung des Lokalen Integrationsplans genutzt werden, um neuen „Schwung“ für die Themen zu erzeugen. Die an der Umsetzung beteiligten Personen müssten zudem authentisch hinter den erarbeiteten Konzepten stehen. In diesem Kontext wurde auch verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass die Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltung sich mit den Botschaften des Lokalen Integrationsplans identifizieren können. Laut einer Fachbereichsleitung seien dabei insbesondere klare Ziele wichtig, die nicht nur ein abstraktes Leitbildniveau erfüllen, sondern bspw. jährlich Verbindlichkeiten und Ansatzpunkte für die Mitarbeitenden schaffen.

Handlungsempfehlungen

- Es empfiehlt sich, Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltung einerseits möglichst breit einzubinden, um **Perspektivenvielfalt** zu gewährleisten und einen Austausch zu schaffen (d. h. „jeder kann“). Andererseits sollte berücksichtigt werden, dass die Themen **unterschiedliche Relevanz** für die verschiedenen Bereiche haben und nicht alle Mitarbeiter*innen motiviert dazu sind, an der Entwicklung des Lokalen Integrationsplans mitzuarbeiten (d. h. „nicht jeder muss“). Dieser Prozess kann entweder ungesteuert über eine offene Einladung zu einem ersten Informations- oder Arbeitstreffen erfolgen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, vorab einen Austausch zwischen Führungskräften oder sonstigen Verantwortlichen der verschiedenen Einheiten (z. B. Fachbereichen) zu organisieren, in dessen Rahmen die passenden Beteiligungsarten und -ausmaße gemeinsam besprochen werden.
- Damit der Lokale Integrationsplan letztendlich als Leitbild fungieren kann, müssen sich die Leitungsebenen sowie ein möglichst großer Anteil der Mitarbeiter*innen mit dem Endergebnis identifizieren können. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Maßnahmen und Ziele in das eigene Arbeiten und in die strategische Ausrichtung ihrer Abteilungen einbeziehen. Dafür ist es unabdingbar, einen **transparenten Prozess** zu gestalten. Die Mitwirkungsmöglichkeiten sollten so offen wie möglich gehalten werden (bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Zeitressourcen). Zusätzlich sollte jedoch für Beteiligte wie auch Unbeteiligte größtmögliche Transparenz über die Vorgehensweise, Möglichkeiten der Beteiligung, Ziele des Prozesses und Umsetzung des Lokalen Integrationsplans herrschen.
- Bei allen berechtigten Abwägungen bezgl. der Effizienz und Umsetzbarkeit des Prozesses sollte berücksichtigt werden, dass der Prozess nicht nur das Ziel verfolgen sollte, ein gutes Endergebnis zu liefern. Gemäß dem Sprichwort „der Weg ist das Ziel“ kann ein möglichst **offener Prozess** mit möglichst **umfangreicher Beteiligung** unterschiedlicher verwaltungsinterner und verwaltungsexterner Akteur*innen viele positive Nebeneffekte mit sich bringen. Ein derartiger Prozess hat das Potenzial, Raum für Austausch zu schaffen und somit zu kürzeren Wegen zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten, einem Abbau von „Silo-Denken“ und einer verbesserten, verzahnten und rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zu führen. Hiervon profitiert letztendlich das kommunale Integrationsmanagement. Dafür ist es notwendig, im Erstellungsprozess Räume zu schaffen, Gelegenheiten zu bieten, Kontakte zu initiieren und Perspektivenvielfalt zu ermöglichen.
- Der bisherige Lokale Integrationsplan stellt eine gute Lerngelegenheit dar. Aus den **Rückmeldungen und den Erfahrungen** hierzu können Ableitungen für das weitere Vorgehen getroffen werden. So sollte bspw., wie bereits in Kapitel 4.3 erwähnt, die Konzeption des **Controllings** überdacht werden.

5. Fazit

Die Themen Migration und Vielfalt werden in der Stadtverwaltung Hannover seit langer Zeit bearbeitet. Die umfangreiche Beteiligung aller Dezernate an der Befragung sowie die Antworten zeigen, dass die **Relevanz dieser Themen für den Arbeitsalltag** als hoch eingeschätzt wird und diese in den vergangenen Jahren sukzessive zugenommen hat. Dabei variieren die Werte durchaus zwischen den Dezernaten, was aufgrund der unterschiedlichen thematischen Ausrichtungen sowie dem unterschiedlichen Grad an Kundenkontakt nicht überrascht. Befragte aller Dezernate können von **Maßnahmen interkultureller Öffnung** berichten, wenn auch in unterschiedlichem Umfang. Es ist außerdem davon auszugehen, dass der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in den verschiedenen Verwaltungseinheiten sehr unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Gleichzeitig herrscht bei den Fachbereichsleitungen sowie den Bereichs- und Sachgebietsleitungen zum Teil Unklarheit darüber, wie die **strategische Ausrichtung** der Gesamtverwaltung mit Blick auf die Themen Migration und Vielfalt aussieht. Auch die Definitionen und Verständnisse von interkultureller Öffnung unterscheiden sich teilweise. Hier besteht die Notwendigkeit, Transparenz zu schaffen und die stadtinterne Definition von Interkultureller Öffnung potentialorientiert auszurichten. Dies sollte die Aktualisierung des Lokalen Integrationsplans leisten.

Integrationskonzepte wie ein Lokaler Integrationsplan dienen einerseits als **Handlungsrahmen**, der strategische und richtungsweisende Entscheidungen vorgibt und die Zusammenarbeit von Akteuren strukturiert. Gleichzeitig sollten sie möglichst präzise und praktisch die nächsten Schritte in Form von **Unterzielen und Maßnahmen** festlegen. Um ein strategisches handlungsleitendes und fortschreibungsfähiges Konzept zu schaffen, benötigen Integrationskonzepte ein kohärentes Zielsystem. Dabei lebt ein gesamtstädtisches Integrationskonzept von der Umsetzung durch die vielen diversen Akteure der Integrationsarbeit. Damit ein entwickeltes Integrationskonzept nicht „in der Schublade landet“, ist es deshalb notwendig, Zuständigkeiten zu klären, Indikatoren mit Zielwerten zu bestücken, zielführende Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs zu etablieren sowie das Erreichte regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf nachzusteuern. Dabei ist es wichtig Verbindlichkeit bei den beteiligten Stellen und Personen zu schaffen. Die **Umsetzung und Steuerung** eines Integrationskonzeptes ist demnach mindestens ebenso wichtig wie der Erstellungsprozess. Gleichzeitig ist die Bedeutung des Erstellungsprozesses keinesfalls zu unterschätzen. Umso **partizipativer und offener** solch ein Prozess ausfällt, desto eher kann sich die Umsetzung eines Konzeptes später auf die Zusammenarbeit vieler stützen und sich auf viele Schultern verteilen. Der Erstellungsprozess führt zu Austausch, einem gegenseitigen Kennenlernen, Perspektivwechseln und verbessert somit im besten Falle die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure – verwaltungsintern sowie verwaltungsextern. Gleichzeitig ist nicht zu vernachlässigen, dass ein partizipativer Prozess viele Ressourcen bindet. Umso wichtiger ist es, ein Gesamtergebnis zu schaffen, das auch in den Folgejahren „lebt“ und Wirkung entfaltet und die investierten Ressourcen rechtfertigt.

Im Folgenden sind die Handlungsempfehlungen der einzelnen Unterkapitel tabellarisch zusammengefasst.

Handlungsempfehlungen (HE)

Sachstand Einwanderung und Interkulturelle Öffnung	Relevanz der Thematik	
	HE 1	
		Die gestiegene kulturelle, ethnische und religiöse Vielfalt beeinflusst auch den Arbeitsalltag in der Stadtverwaltung Hannover. Es wird jedoch deutlich, dass die Relevanz und die Auswirkungen sich stark zwischen den Dezernaten entscheiden, u. a. weil sie unterschiedliche Themen behandeln und in unterschiedlich starkem Ausmaß im Kund*innen-Kontakt stehen. Die unterschiedliche Relevanz sollte zum einen anerkannt und im zukünftigen Prozess berücksichtigt werden . Das bedeutet, verwaltungsinterne Akteure unterschiedlich stark in die Erstellung des Lokalen Integrationsplans einzubeziehen und insbesondere die Verwaltungseinheiten, die sehr stark von der Thematik betroffen sind, in die Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen einzubeziehen. Zum anderen sollte in jenen Verwaltungseinheiten, in denen die empfundene Relevanz der Thematik niedrig ist, der Fokus auf eine Sensibilisierung gesetzt werden.

HE 2	<p>Als zwei der größten Hürden und Hemmnisse im Umgang mit Kund*innen mit Migrationshintergrund werden Sprachbarrieren und ein fehlendes Verständnis für behördliche Vorgänge auf Kund*innen-Seite gesehen. Hier gilt es, Transparenz zu schaffen und behördliche Vorgänge verständlich zu machen. Dazu sollten verstärkt mehrsprachige Informationen online und vor Ort eingesetzt werden. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass Mitarbeitende mit Migrationshintergrund hier die Verständigung erleichtern können, da sie unter anderem die Sprachenvielfalt in der Stadtverwaltung erhöhen und im Kontakt mit Menschen mit Migrationshintergrund behilflich sind. Dieser Mehrwert ist insbesondere in Sachgebieten sichtbar, wo der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund höher ist. Es empfiehlt sich, das Potenzial bereits beschäftigter Personen mit Migrationshintergrund stärker zu nutzen, durch einen gezielten Einsatz bei Kundschaft mit Migrationshintergrund und entsprechenden sprachlichen Hintergründen. Weiterhin sollte der Anteil an Beschäftigten mit Migrationsanteil weiter und proaktiv erhöht werden (vgl. Kapitel 3.2).</p>
HE 3	<p>Jeweils über ein Viertel der Befragten hat Diskriminierung im Zusammenhang mit kultureller, ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit gegenüber Mitarbeitenden (27 Prozent) oder gegenüber Kund*innen (28 Prozent) wahrgenommen. Um hier belastbare Zahlen aus der Perspektive der Betroffenen selbst zu generieren, eignen sich eine Mitarbeitendenbefragung sowie eine Kundenbefragung zu Vielfalt und Diskriminierungserfahrungen. Da Diskriminierung und Benachteiligungen häufig mehrdimensional auftreten, sollte sich hier nicht auf Dimensionen beschränkt werden, die mit ethnischer Zugehörigkeit oder Religion in Verbindung stehen. So kann das Thema vertieft werden und es können auf Basis der Ergebnisse Maßnahmen abgeleitet werden. Außerdem können bestehende Mechanismen gegen Diskriminierung in der Stadtverwaltung hinterfragt und ggf. ergänzt werden.</p>
HE 4	<p>Nur sehr wenige Befragte sehen fehlende interkulturelle Kompetenzen in ihren Sachgebieten als Hürde oder Hemmnis. Hier scheint also durch Fortbildungen eine breite Basis geschaffen zu sein in der Stadtverwaltung Hannover. Gleichzeitig zeigen die Werte der beobachteten Diskriminierungserfahrungen, dass Themen wie Antidiskriminierung und Unconscious Bias nicht ausreichend adressiert werden. Es empfiehlt sich, das Fortbildungsangebot zu überarbeiten und entsprechende Fortbildungen entweder zusätzlich mit aufzunehmen oder integriert mit interkulturellen Kompetenz-Fortbildungen (z. B. in Form von Diversity-Schulungen) anzubieten. Diese können bspw. für die gesamte Mitarbeitendenschaft verpflichtend in das Fortbildungsprogramm aufgenommen werden. Aktuell hingegen besuchen in vielen Fällen nur ausgewählte Mitarbeitende (z. B. mit häufigem Kontakt mit Kund*innen mit Migrationshintergrund) interkulturelle Kompetenzfortbildungen (vgl. Kapitel 3.2).</p>
Interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung	
HE 5	<p>Der Begriff Interkulturelle Öffnung besitzt eine große Bedeutungsvielfalt. Mit dem Begriff werden sowohl Aspekte der Chancengleichheit als auch der Potenzialgewinnung assoziiert. Die Definition der Stadt Hannover fokussiert vor allem Ersteres. An dieser Stelle könnte eine Neudefinition des Begriffs angedacht werden, die auf eine stärkere Potenzialorientierung setzt. Interkulturelle Öffnung ist dabei kein Selbstzweck und keine Sozialmaßnahmen. Sie dient vor allem der Erhöhung der Arbeitseffektivität und Entlastung der Mitarbeitenden. Mit diesem Blick kann das</p>

		Konzept eine höhere Überzeugungskraft entfalten und die diejenigen mitnehmen, die dem Ansatz kritisch gegenüberstehen.
	HE 6	Das Verständnis und die damit verbundenen Ziele von interkultureller Öffnung sollten transparent gemacht und in die Gesamtverwaltung kommuniziert werden. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen deutlich, dass hier selbst auf verschiedenen Führungsebenen Unklarheiten über die Definition von interkultureller Öffnung, die strategische Ausrichtung sowie über die Existenz eines Leitbildes, welches dieses Thema aufgreift, herrschen.
	HE 7	Interkulturelle Öffnung bedarf einer konkreten Umsetzungsstruktur . Der Prozess setzt sowohl auf Ebene des Individuums als auch Ebene der Organisation an. Bislang liegt der Fokus der Stadt Hannover auf der Individualebene, vor allem im Rahmen von interkulturellen Kompetenzschulungen. Daneben bestehen mit dem vorhandenen Dolmetscher*innen-Pool auch strukturelle Angebote. Interkulturelle Öffnung ist aber ein ganzheitlicher Prozess, der gesteuert werden muss. An dieser Stelle könnten sich ausgewählte Pilotbereiche sich dem Thema annehmen und das Thema im Rahmen zeitliche begrenzter Projekte aufgreifen. Daneben könnte es einen koordinierenden Bereich geben, der für entsprechende Projekte die Verantwortung übernimmt, die internen Maßnahmen bündelt und diese auf andere Bereiche transferiert. Über die damit verbundenen Erfolge könnte das Thema Breitenwirkung innerhalb der Verwaltung erzielen.
	HE 8	Interkulturelle Öffnung sollte als Veränderungsprozess verstanden werden. In diesem Rahmen spielen insbesondere die oberen Führungsebenen eine entscheidende Rolle. Aus Sicht der Befragten besteht an dieser Stelle Handlungsbedarf. Um Wirkung in der Verwaltung zu entfalten, braucht Interkulturelle Öffnung die Rückendeckung und die Thematisierung von Führung. Im Rahmen der Entwicklung des Lokalen Integrationsplans 2020 sollten die Dezernats- und Fachbereichsleitungen eng mitgenommen werden.
	HE 9	Die bestehenden Angebote auf der Individualebene sollten evaluiert und vertieft werden. Wie bereits erwähnt, sollte das Angebot an interkulturellen Schulungen überprüft und ausgeweitet werden. Hierbei geht es zum einen um einen breiten und der Komplexität des Themas angemessenen Ansatz (Schlagwörter können hier sein: Vielfalt, Diversity, Antidiskriminierung, Unconscious Bias). Zum anderen zeigen die Ergebnisse, dass teilweise auch in Sachgebieten, in denen bislang noch keine Schulungen durchgeführt wurden, interkulturelle Schulungen als sinnvoll erachtet werden.
	HE 10	Auf organisationaler Ebene sollte ein noch ganzheitlicherer Ansatz verfolgt werden, um Menschen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiter*innen zu gewinnen und zu binden . Ein Fokus auf entsprechende Zusätze in Stellenausschreibungen ist dabei nicht ausreichend. Hier gilt es, neue Wege der Personalakquise aufzutun, das Image der Verwaltung als Arbeitgeberin zu verbessern, Zugangshürden zu minimieren und Hemmnisse für Menschen mit Migrationshintergrund im Arbeitsalltag abzubauen.

	HE 11	Die Befragten identifizierten den Personalmangel als eines der größten Hindernisse für eine erhöhte interkulturelle Ausrichtung der Stadtverwaltung. Aktuell empfinden Mitarbeiter*innen in der Stadtverwaltung das Thema interkulturelle Öffnung oftmals als Be- und nicht als Entlastung. Hier gilt es, an geeigneten Stellen Personalressourcen einzusetzen, um die strategisch wichtigen Themen wie interkulturelle Öffnung und Personalgewinnung umfangreich bearbeiten zu können.
	Zusammenarbeit im Themenbereich Einwanderung und Teilhabe von Eingewanderten	
	HE 12	Integration bzw. Integrationsmanagement sind komplexe Bereiche, die rechtskreis-übergreifende Themen und Fragen mit sich bringen. Hierzu ist es erforderlich, die organisatorisch häufig stark getrennten Verwaltungsbereiche mit starkem Zuständigkeitsdenken zu vernetzen und einen übergreifenden Austausch zu fördern. Wenn davon gesprochen wird, dass Netzwerke aufgebaut und vertieft werden müssen, ist also nicht nur von der Vernetzung mit verwaltungsexternen Akteur*innen, sondern auch verwaltungsinterner Art die Rede. So können Kooperationen ausgebaut und Ressourcen gespart werden. Netzwerkformate helfen, Schnittstellen zu verbessern und kurze Wege zu etablieren. In der Stadtverwaltung sind zu den Themen Migration und Teilhabe von Eingewanderten aktuell insbesondere bilaterale Austauschformate stärker vertreten. Diese sollten um – zielgerichtet durchgeführte, personell passend besetzte – Gremien bzw. Arbeitsformate wie Arbeitsgruppen oder Runde Tische ergänzt werden.
	HE 13	Im Rahmen der Fortentwicklung des Lokalen Integrationsplans sollte ein Fokus auf die Zusammenarbeit mit externen Einrichtungen bzw. Organisationen gelegt werden. Hier sollte über klare Zielformulierungen und einen partizipativen Prozess ein Gefühl von Verbindlichkeit geschaffen werden. Außerdem sollte es eine stärkere übergreifende Koordination der Zusammenarbeit mit externen Partnern insgesamt geben.
Der Lokale Integrationsplan	Erstellungsprozess	
	Wirkungsannahmen und Nachhaltigkeit	
	HE 14	Der Entwicklungsprozess des Lokalen Integrationsplans bietet ein großes Potential, die wahrgenommene Relevanz für das Themenfeld Einwanderung und Interkulturelle Öffnung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung zu erhöhen. Um die dabei entstehende Wirkung zu fördern, sollte der Entwicklungsprozess von einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden. Dazu bedarf es ebenfalls einer verwaltungsinternen Kampagne. Hier sollten Förder*innen und Sponsor*innen unter den Führungskräften gewonnen werden, die die Mitarbeitenden zu der Beteiligung an dem Lokalen Integrationsplan in den für sie relevanten Bereichen anspornen.
	HE 15	Um den Grad an verwaltungsexterner und -interner Zusammenarbeit zu erhöhen, sollte der Entwicklungsprozess vor allem Potenziale der Vernetzung entfalten. Dies kann durch die Etablierung struktureller Formate, wie eine regelmäßig tagende Steuerungsgruppe, Netzwerktreffen oder Runde Tische, erfolgen. Wichtig ist, dass die Formate auch über den Erstellungsprozess des Lokalen Integrationsplans hinaus eingesetzt werden, da ansonsten die Rückkehr in ein „Silo-Denken“ wahrscheinlich ist.

HE 16	Um Maßnahmen nachhaltig fortschreiben und weiterentwickeln zu können, müssen die im Lokalen Integrationsplan entwickelten Ziele relevant sein. Sie müssen als strategische Ziele der Maßnahmenorientierung dienen. Neu entwickelte Maßnahmen müssen dahingehend überprüft werden, ob die den übergeordneten Leitzielen des Lokalen Integrationsplans dienen. Nur so ist ein langfristig tragfähiges Integrationsmanagement leistbar.
Umsetzungsprozess und Controlling	
HE 17	Ein regelmäßiges Controlling dient der Transparenz, deckt Schwierigkeiten in der Maßnahmenumsetzung auf und hilft bei der Rechenschaftslegung. Er kann dazu genutzt werden, konkrete, im Handlungskonzept festgelegte Ziel- oder Richtwerte zu überprüfen. Dies erhöht die Steuerungsfähigkeit in der Umsetzung des Konzeptes. Bereits bei der Konzeptentwicklung sollten deshalb (1) Zielwerte formuliert, (2) diese auf die Realisierbarkeit einer Messung bzw. eines Controllings hin überprüft sowie (3) Zuständigkeiten für Maßnahmen und Controlling-Verantwortliche festgelegt werden.
Anregungen zur Weiterentwicklung	
HE 18	Es empfiehlt sich, Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltung einerseits möglichst breit einzubinden, um Perspektivenvielfalt zu gewährleisten und einen Austausch zu schaffen (d. h. „jeder kann“). Andererseits sollte berücksichtigt werden, dass die Themen unterschiedliche Relevanz für die verschiedenen Bereiche haben und nicht alle Mitarbeiter*innen motiviert dazu sind, an der Entwicklung des Lokalen Integrationsplans mitzuarbeiten (d. h. „nicht jeder muss“). Dieser Prozess kann entweder ungesteuert über eine offene Einladung zu einem ersten Informations- oder Arbeitstreffen erfolgen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, vorab einen Austausch zwischen Führungskräften oder sonstigen Verantwortlichen der verschiedenen Einheiten (z. B. Fachbereichen) zu organisieren, in dessen Rahmen die passenden Beteiligungsarten und -ausmaße gemeinsam besprochen werden.
HE 19	Damit der Lokale Integrationsplan letztendlich als Leitbild fungieren kann, müssen sich die Leitungsebenen sowie ein möglichst großer Anteil der Mitarbeiter*innen mit dem Endergebnis identifizieren können. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Maßnahmen und Ziele in das eigene Arbeiten und in die strategische Ausrichtung ihrer Abteilungen einbeziehen. Dafür ist es unabdingbar, einen transparenten Prozess zu gestalten. Die Mitwirkungsmöglichkeiten sollten so offen wie möglich gehalten werden (bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Zeitressourcen). Zusätzlich sollte jedoch für Beteiligte wie auch Unbeteiligte größtmögliche Transparenz über die Vorgehensweise, Möglichkeiten der Beteiligung, Ziele des Prozesses und Umsetzung des Lokalen Integrationsplans herrschen.
HE 20	Bei allen berechtigten Abwägungen bezgl. der Effizienz und Umsetzbarkeit des Prozesses sollte berücksichtigt werden, dass der Prozess <u>nicht nur</u> das Ziel verfolgen sollte, ein gutes Endergebnis zu liefern. Gemäß dem Sprichwort „der Weg ist das Ziel“ kann ein möglichst offener Prozess mit möglichst umfangreicher Beteiligung unterschiedlicher verwaltungsinterner und verwaltungsexterner Akteur*innen viele positive Nebeneffekte mit sich bringen. Ein derartiger Prozess hat das Potenzial, Raum für Austausch zu schaffen und somit zu kürzeren Wege zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten, einem Abbau von „Silo-Denken“ und einer

		verbesserten, verzahnten und rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zu führen. Hiervon profitiert letztendlich das kommunale Integrationsmanagement. Dafür ist es notwendig, im Erstellungsprozess Räume zu schaffen, Gelegenheiten zu bieten, Kontakte zu initiieren und Perspektivenvielfalt zu ermöglichen.
	HE 21	Der bisherige Lokale Integrationsplan stellt eine gute Lerngelegenheit dar. Aus den Rückmeldungen und den Erfahrungen hierzu können Ableitungen für das weitere Vorgehen getroffen werden. So sollte bspw., wie bereits in Kapitel 4.3 erwähnt, die Konzeption des Controllings überdacht werden.

6. Anhang

A. Übersicht über die an der Onlineumfrage beteiligten Fachbereiche

Fachbereich	Anzahl der Teilnahmen an der Onlineumfrage
15: Fachbereich Büro Oberbürgermeister	7
18: Fachbereich Personal und Organisation	6
19: Fachbereich Gebäudemanagement	1
20: Fachbereich Finanzen	13
23: Fachbereich Wirtschaft	8
30: Fachbereich Recht	5
32: Fachbereich Öffentliche Ordnung	12
37: Fachbereich Feuerwehr	0
40: Fachbereich Schule	15
41: Fachbereich Kultur	14
43: Fachbereich Volkshochschule	4
46: Fachbereich Herrenhäuser Gärten	3
50: Fachbereich Soziales	36
51: Fachbereich Jugend und Familie	34
52: Fachbereich Sport und Bäder	3
57: Fachbereich Senioren	10
61: Fachbereich Planen und Stadtentwicklung	17
66: Fachbereich Tiefbau	0
67: Fachbereich Umwelt und Stadtgrün	14
Gesamt	202

Tabelle 4 - Beantwortungen der Onlineumfrage nach Fachbereich

B. Übersicht über die telefonisch befragten Fachbereiche

Die folgenden Fachbereiche wurden im Rahmen der telefonischen Interviews befragt:

- 15: Fachbereich Büro Oberbürgermeister
- 18: Fachbereich Personal und Organisation
- 20: Fachbereich öffentliche Ordnung
- 23: Fachbereich Wirtschaft
- 40: Fachbereich Schule
- 41: Fachbereich Kultur (zwei Interviews)
- 50: Fachbereich Soziales
- 51: Fachbereich Jugend und Familie
- 52: Fachbereich Sport und Bäder
- 57: Fachbereich Senioren

Impressum

Auftraggeber

Stadt Hannover
Fachbereich Soziales
Hamburger Allee 25
30161 Hannover

Redaktion

IMAP GmbH
Gladbacher Str. 6
40219 Düsseldorf

Stand: Januar 2020