

Kommunales Integrationsmanagement

Im Rahmen der Broschürenreihe: Kommune interkulturell

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Impressum

Herausgeber:

NIKO – Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen Bayern
VIA Bayern e.V. – Verband für Interkulturelle Arbeit
Landwehrstr. 22
80336 München
Tel.: +49 (0)89/41 90 27 28
Fax: +49 (0)89/41 90 27 27
www.niko.migranet.org
www.via-bayern.de



NIKO ist ein Teilprojekt von MigraNet – Landesnetzwerk Bayern
im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ).

Autoren/Autorinnen:

Dr. Hubertus Schröer, Yvonne Szukitsch

Redaktion:

Dr. Hubertus Schröer, Yvonne Szukitsch, Jakob Ruster

Lektorat:

Katharina Hörmann, Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH

Layout:

Bertram Sturm, www.bertramsturm.de

Titelfoto:

[iStock.com/Bart Sadowski](https://iStock.com/BartSadowski)

Alle Rechte vorbehalten

© 2016

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



Inhalt

1. Einleitung	4
2. Verständnis von „Kommunalem Integrationsmanagement“	5
3. Chancen eines kommunalen Integrationsmanagements	5
4. Ziele	6
5. Grundsätze	6
6. Umsetzung – Kommunales Integrationskonzept	7
6.1 Gründe für die Entwicklung	7
6.2 Politische Entscheidung	7
6.3 Projektmanagement-Ansatz	8
6.4 Inhalte eines Integrationskonzeptes	9
6.5 Beteiligung bei der Erarbeitung	13
6.6 Netzwerke	15
7. Erfolgsfaktoren	16
8. Rolle der/des Integrationsbeauftragten	16
9. Glossar	17
10. Literatur	19

1. Einleitung

Kommunen (Städte, Landkreise und Gemeinden) haben seit mehreren Jahrzehnten praktische Erfahrungen in der Integrationsarbeit. Sie sind die Orte des direkten Zusammenlebens. In einer überschaubaren räumlichen Einheit wird das Miteinander von Menschen geregelt und organisiert.

Gesellschaftliche Entwicklungen, wachsende Differenzierungen und steigende Zuwanderungszahlen v.a. von Menschen mit Fluchterfahrung stellen kommunale Verwaltungen jedoch verstärkt vor neue Aufgaben.

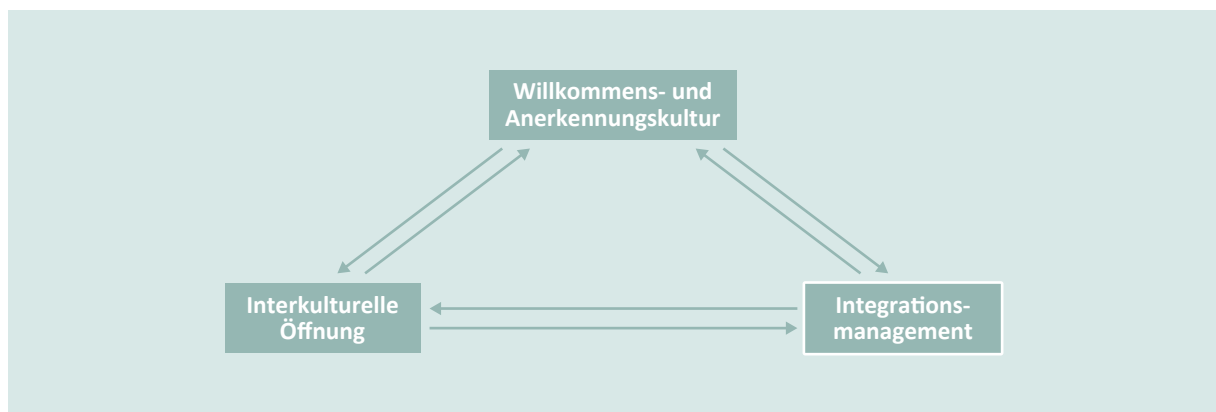
Perspektivisch muss es daher darum gehen, eine neue Kultur des Zusammenlebens zu entwickeln, die auf bereits Vorhandenem aufbaut und die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse der vergangenen Jahrzehnte einbezieht.

Grundlage dafür ist eine gesellschaftliche Haltung, die Vielfalt wertschätzt, die Anerkennung fördert, die Ausgrenzung verhindert und damit das friedliche Zusammenleben in einer von globalen Veränderungen geprägten Gesellschaft ermöglicht.

Eine solche gesellschaftliche Einstellung entsteht nicht von selbst. Sie ist gleichermaßen Gestaltungsaufgabe für Politik und Gesellschaft, bedarf aber der Anregung,

Unterstützung und Förderung. Dafür tragen Politik und Verwaltung besondere Verantwortung. Dieser können sie durch beispielhaftes Verhalten, rechtliche Rahmenbedingungen, gezielte Förderpolitik und geeignete Strategien gerecht werden.

Die vorliegende Broschüre ist Teil der Broschürenreihe „Kommune interkulturell“, die sich mit den Themen Willkommens- und Anerkennungskultur, Integrationsmanagement und Interkulturelle Öffnung auseinandersetzt. Alle drei Broschüren stehen inhaltlich in Bezug zueinander: So kann eine glaubwürdige Willkommens- und Anerkennungskultur in Kommunen nur entstehen, wenn es gelingt, einen umfassenden Öffnungs- und Veränderungsprozess anzustoßen, bei dem Barrieren abgebaut, Strukturen verändert und interkulturelle Kompetenzen erweitert werden. Dazu muss Integration als Gesamtkonzept in der Kommune gedacht und als Managementaufgabe organisiert werden. Nur im Zusammenspiel mit einer umfassenden und von der Bevölkerung mitgetragenen Integrationsarbeit wird es auch gelingen, zu nachhaltigen Veränderungen der Gesellschaft im Sinne einer neuen Haltung der Anerkennung und Wertschätzung zu kommen.



2. Verständnis von „Kommunalem Integrationsmanagement“

Integrationsmanagement beschreibt die politische und Verwaltungsführungs-Verantwortung, auf der Basis eines verbindlichen Integrationskonzeptes Maßnahmen zur gesellschaftlichen Integration zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren. Dem liegt in der Regel ein weites Verständnis von Integration zugrunde, das eine „gleichberechtigte Teilhabe (Zugangsgerechtigkeit) an den ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Ressourcen der Gesellschaft“ (Filsinger 2008: 8) für alle Bürgerinnen und Bürger fordert, unabhängig von Herkunft, Alter, psychischen oder physischen Fähigkeiten, Aussehen, Geschlecht oder sexueller Orientierung. Integration wird damit von einem besonderen Thema für bestimmte Zielgruppen zu einer zentralen kommunalen Aufgabe.

Durch organisatorische und mentale Veränderungen können so Barrieren und Zugangshindernisse zur gesellschaftlichen Teilhabe abgebaut werden.

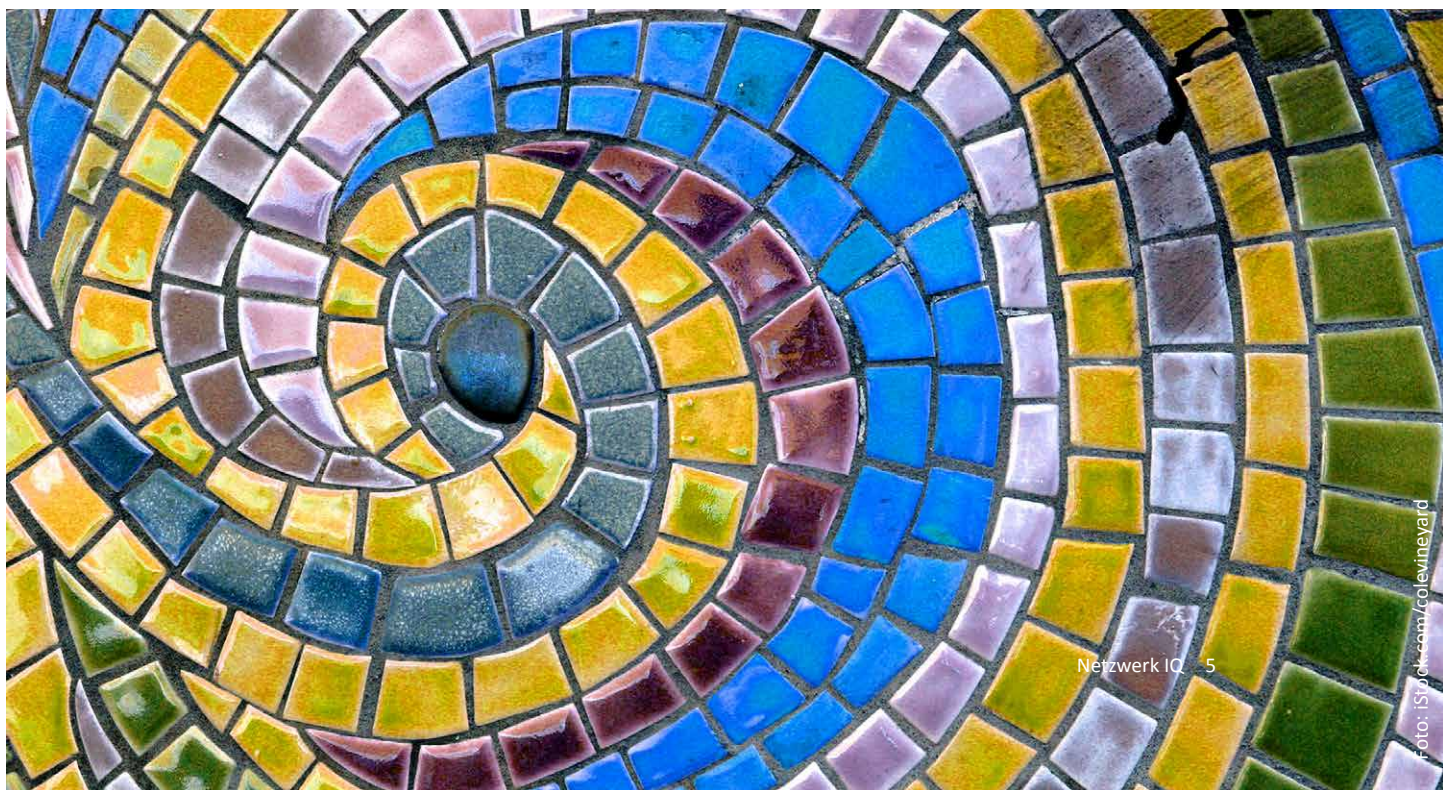
Integrationsmanagement beinhaltet die strategische Ausrichtung der kommunalen Integrationsarbeit und basiert auf folgenden Grundsätzen (vgl. Kap.5):

- von der Projektarbeit zur Gesamtkonzeption
- neue Perspektive von Mehrheit und Minderheit
- Querschnittsaufgabe und Führungsverantwortung
- Strukturen für Nachhaltigkeit

3. Chancen eines kommunalen Integrationsmanagements

Integrationsmanagement im Sinne eines strukturell umfassenden und nachhaltigen Veränderungsprozesses hat sowohl für die Verwaltung und deren Beschäftigte als auch für deren Kundinnen und Kunden (v.a. mit Migrationsgeschichte) viele Vorteile:

- Ressourcenbündelung durch stärkere Strukturierung von Einzelmaßnahmen,
- Nachhaltigkeit durch gezieltes Management (weg von Einzelmaßnahmen hin zum Gesamtkonzept),
- Politische Verbindlichkeit und klare Zielorientierung,
- gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zum Beispiel durch klare Zuständigkeiten und zufriedeneren Kundinnen und Kunden,
- Schaffung einer produktiven Gesamtatmosphäre,
- Schaffung von Verbindlichkeiten und stärkeren Identifikationsmöglichkeiten durch eine partizipative Entwicklung von Leitlinien zum gesellschaftlichen Miteinander in der Kommune,
- wachsende Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin v.a. auch für Menschen mit Migrationsgeschichte,
- veränderte Außenwahrnehmung der Kommune als bürger- und serviceorientierte Verwaltung, die Vielfalt wertschätzt und anerkennt sowie
- verminderte Zugangshürden für Menschen mit Migrationsgeschichte in allen Verwaltungsbereichen.



4. Ziele

Kommunales Integrationsmanagement umfasst und betrifft sämtliche Bereiche einer Kommune und ist deshalb eine kommunale Querschnittsaufgabe. Seine Ziele sind damit tiefgreifend und weitblickend:

- Integrationsarbeit als gesamtkommunale Managementaufgabe verstehen und organisieren,
- Interkulturelle Öffnung der Kommune anstoßen,
- Willkommens- und Anerkennungskultur strukturell verankern,
- interkulturelle und antirassistische Orientierung als verbindliche Handlungsgrundlage schaffen,
- Mechanismen struktureller Benachteiligung und Diskriminierung analysieren,
- Abbau bestehender Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen und Dienststellen ermöglichen,
- gerechten Ausgleich der unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten in einer Kommune erreichen,
- Attraktivität der Kommune verstärken und so dem Demografischen Wandel und Fachkräftemangel entgegenwirken,
- Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) schonen,
- auf Zuwanderung offen und strukturiert vorbereitet sein (Bsp. Asylsuchende),
- strukturelle Veränderungen anstoßen um Nachhaltigkeit zu erreichen.

5. Grundsätze

Von der Projektarbeit zur Gesamtkonzeption

Einzelaktionen werden in einem strukturierten Integrationsmanagement koordiniert. Es geht um ein planmäßiges Vorgehen, in das sowohl Politik und Verwaltung als auch Bürgerinnen und Bürger eingebunden werden.

Neue Perspektive von Mehrheit und Minderheit

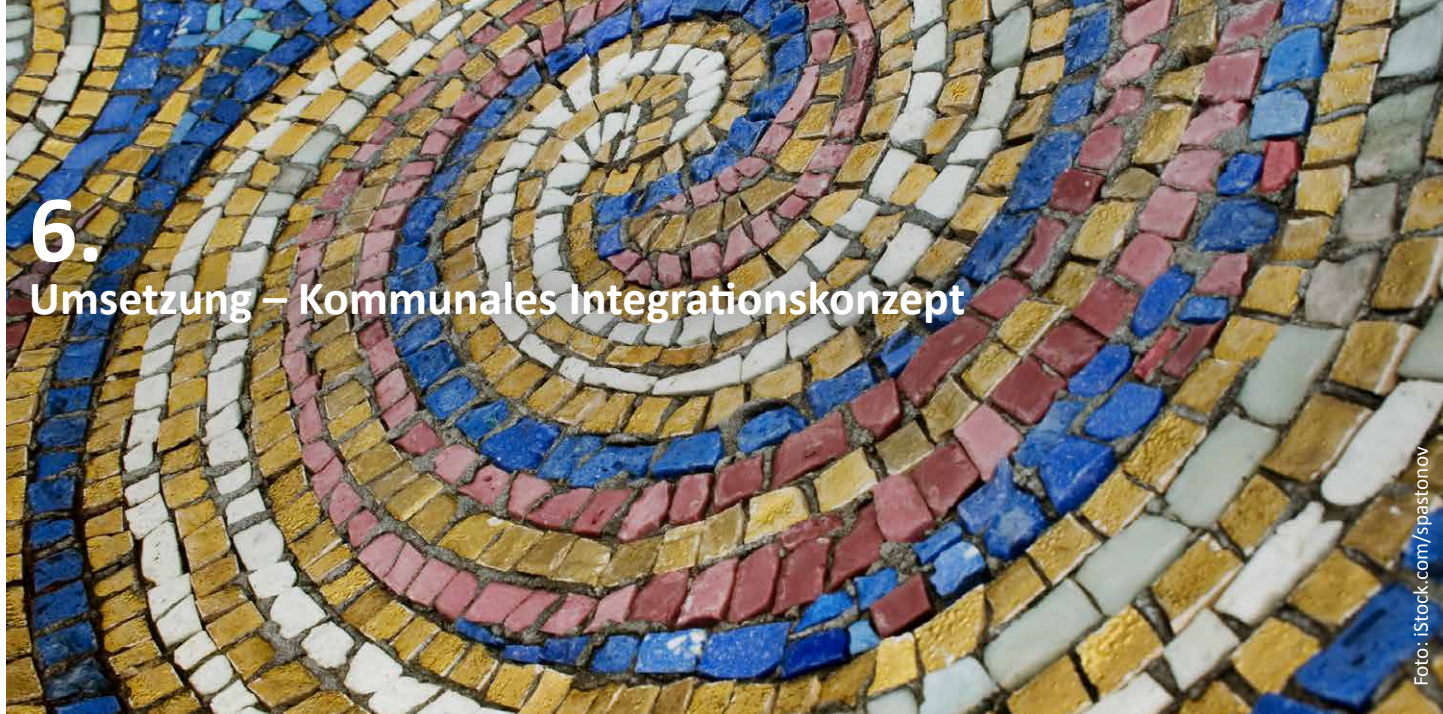
Gesellschaft differenziert sich immer mehr aus und muss als Summe unterschiedlicher Gruppierungen und Minderheiten verstanden werden. Eine realistische Analyse mancher Ballungsgebiete, die Bevölkerungsprognosen für viele Städte bzw. für bestimmte Stadtteile und insbesondere die Situation unserer Schulen und Kindertagesstätten zeigen, dass von deutscher Mehrheit und zugewanderten Minderheiten an manchen Orten gar nicht mehr gesprochen werden kann.

Querschnittsaufgabe und Führungsverantwortung

Integrationspolitik betrifft sämtliche Bereiche einer Kommune und ist deshalb eine kommunale Querschnittsaufgabe. Integrationsarbeit ist nicht nur Sprachförderung oder Sozialarbeit. Sie spielt in jedem Ressort und Handlungsbereich und auf jeder Verwaltungsebene von der Basis bis zur Führung eine wichtige Rolle. Wegen dieser großen Bedeutung und Verantwortung ist sie Teil der kommunalen Managementtätigkeit und damit als Aufgabe der Planung, Steuerung und Gestaltung wesentliche Führungsverantwortung.

Strukturen für Nachhaltigkeit

Integration als Querschnittsaufgabe überschreitet die klassischen Grenzen kommunaler Fachzuständigkeiten. Alle Bereiche sind angesprochen. Deshalb ist eine Koordination aller für Integration besonders wichtigen Fachbereiche unter Federführung einer verantwortlichen Querschnittsstelle (wie Integrationsbeauftragte/r; Interkulturelles Büro) unbedingt erforderlich. In ihrer Verantwortung steht zunächst die Erarbeitung eines kommunalen Integrationskonzeptes, soweit das noch nicht vorhanden ist. Weitere Aufgaben sind: Umsetzung des Konzeptes, Maßnahmenplanung, Steuerung der Umsetzung, Zielüberprüfung, Controlling und Berichterstattung an die politischen Gremien. Nach außen ist die Stelle für den interkulturellen Dialog in der Kommune, für Öffentlichkeitsarbeit und die Koordination und Vernetzung mit den Angeboten und Diensten freier Träger und der Migrantenorganisationen verantwortlich.



6. Umsetzung – Kommunales Integrationskonzept

Foto: iStock.com/spastonov

6.1. Gründe für die Entwicklung

Um effektiv und zielgerichtet zu sein, ist jede Kommune aufgerufen, ihr eigenes Integrationsverständnis zu entwickeln und daraus ihre Grundsätze der Integrationspolitik zu erarbeiten. Leitorientierungen sind etwa Werte wie Gleichberechtigung, Teilhabe, Chancengleichheit, Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit, die Zukunft gemeinsam gestalten, Solidarität, Verantwortung, Vielfalt als Chance und Normalität schaffen.

Ein kommunales Integrationskonzept stellt den ehrgeizigen Versuch dar, zentrale Vorstellungen für ein friedliches Zusammenleben von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in einem Gesamtkonzept zusammenzufassen und bei diesem Prozess in möglichst großem Umfang die Bürgerinnen und Bürger, gleich welcher Herkunft, zu beteiligen.

Ein kommunales Integrationskonzept hat damit zwei wesentliche Bedeutungen:

- Für die kommunale Verwaltung stellt es die Grundlage eines strategischen Integrationsmanagements dar und gibt Visionen, Leitlinien, Ziele, Maßnahmen und Indikatoren zur späteren Überprüfung des Erreichten vor.
- Für die Gesellschaft ist das Konzept eine Grundlage für interkulturellen Dialog, Bürgerbeteiligung und gleichberechtigte Teilhabe.

Top down Integrationspolitik ist Führungsaufgabe	Bottom up Integrationspolitik mit gesellschaftlicher Beteiligung
--	--

6.2. Politische Entscheidung

Stadtrat, Gemeinderat bzw. Kreistag treffen eine möglichst einmütige politische Entscheidung und beauftragen die Verwaltung förmlich, ein Integrationskonzept zu erarbeiten. Bürgermeisterin oder Bürgermeister bzw. Landrätin oder Landrat machen sich das Anliegen auch bei öffentlichen Anlässen demonstrativ zu Eigen und stehen mit ihrer Person für das Thema.

6.3. Projektmanagement-Ansatz



Ein kommunales Integrationskonzept (und ebenso der Prozess der Interkulturellen Öffnung) sollte mithilfe moderner Projektmanagement-Methoden, also mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben, erarbeitet werden. Ein Integrationskonzept als Projektmanagement braucht Steuerung, Beteiligung und Begleitung.

Steuerung

Wesentlich ist eine klare Verantwortung für die Umsetzung: In der Verwaltung wird eine Person benannt bzw. eine Organisationseinheit geschaffen, die die Erarbeitung eines Integrationskonzeptes steuert und für Integrationsmanagement zuständig ist.

Beteiligung

Für die als besonders wichtig identifizierten Handlungsfelder werden Arbeitsgruppen aus Vertreterinnen und Vertreter der Fachverwaltung und beteiligter Institutionen und Organisationen (z. B. beim Thema Bildung: Kindertagesstätten, Schulen, Elternorganisationen) gebildet.

Die Mitarbeitenden der Verwaltung sowie die Bürgerinnen und Bürger werden über die Entwicklung und die verschiedenen Schritte regelmäßig informiert (Intranet, Zeitung, Website, Veranstaltungen). (Mehr dazu in Kap. 6.5)

Begleitung

Bei solchen komplexen Prozessen ist eine externe Beratung und Begleitung sinnvoll. Eine fachkundige, neutrale Moderation und Prozessbegleitung vermag die vorhandenen Interessengegensätze und Konflikte auszugleichen.

6.4. Inhalte eines Integrationskonzeptes

Für den Inhalt von Integrationskonzepten gibt es in vielen Kommunen mittlerweile bewährte Elemente. Folgende finden sich – angepasst für die jeweilige Kommune – in den meisten Konzepten wieder:

- a. Vorwort der Verwaltungsführung
- b. Integration als kommunale Herausforderung
- c. Definitionen
- d. Ausgangslage und Rahmenbedingungen
- e. Leitlinien der kommunalen Integrationspolitik
- f. Kommunale Handlungsfelder
- g. Ziele und Indikatoren für die kommunalen Handlungsfelder
- h. Berichterstattung und Controlling
- i. Transparenz der Maßnahmen, Projekte und Netzwerke
- j. Institutionalisierte Strukturen und Netzwerke

Die einzelnen Punkte werden im Folgenden näher ausgeführt.

a. Vorwort der Verwaltungsführung

Es ist wichtig, dass sich der Bürgermeister, die Bürgermeisterin, die Landrätin oder der Landrat im Vorwort zum Politikfeld Integration und den dafür entwickelten Zielen bekennen.

b. Integration als kommunale Herausforderung

Dieses Kapitel beschreibt Gründe, die eine Kommune veranlassen, ein Integrationskonzept zu erstellen.

c. Definitionen

In diesem Abschnitt werden die Begriffe „Menschen mit Migrationshintergrund“ und „Integration“ geklärt. Beispiele für Integrationsdefinitionen finden sich in dieser Broschüre im Kapitel „Zum Integrationsbegriff“.

Weiterführende Informationen finden Sie zum Beispiel hier:

- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: Online-Glossar, URL: www.bamf.de
- Bundeszentrale für politische Bildung: Zuwanderung, Flucht und Asyl: Aktuelle Themen (Kurzdossier), URL: www.bpb.de
- Mediendienst Integration: Online-Glossar, URL: www.mediendienst-integration.de
- Schröder, Hubertus: Inklusion versus Integration – Zauberformel oder neues Paradigma?, URL: www.i-igq.de

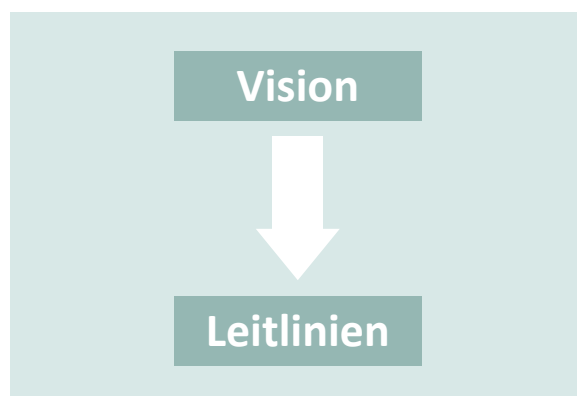
d. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Jedes Konzept mit zukunftsorientierten Zielen beginnt mit einer Analyse der Ist-Situation. Es geht also darum, zunächst die Situation in der Kommune allgemein und dann konkret die Situation der Menschen mit Migrationshintergrund knapp zu beschreiben. Hier werden statistische Daten zur demografischen Entwicklung dargestellt; z. B. Anzahl und Anteil der Deutschen, Ausländer, Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung, aufgeteilt nach Altersgruppen, Geschlecht usw. Wichtig ist es, in gleicher Weise die positive und die problematische Situation in den Handlungsfeldern zu beschreiben, in denen die Kommune aktiv werden will. Rahmenbedingungen sind u. a. bundes- und landespolitische Vorgaben, die das Handeln der Kommune beeinflussen.

e. Leitlinien der kommunalen Integrationspolitik

Jede Kommune, die eine Konzeption für ein wichtiges politisches Feld entwickelt, muss für sich die Frage beantworten können: Warum machen wir das? Es geht also darum, für die Kommune ein Bild der Zukunft zu entwerfen: Wofür steht die Kommune integrationspolitisch und wohin will sie sich entwickeln?

Auf der Basis dieser Vision werden dann in Leitlinien die wesentlichen Ausgangspunkte und Entwicklungslinien, also die groben, übergeordneten Ziele benannt. Sie geben Antwort auf die Frage: Wohin wollen wir? Vision und Leitlinien bilden den Maßstab, an dem sich alle integrationspolitischen Ziele der kommunalen Politik messen lassen müssen.



f. Kommunale Handlungsfelder

Die Schwerpunkte für das integrationspolitische Handeln sind von Kommune zu Kommune unterschiedlich. Ausgehend von der jeweiligen Situation und auf der Basis der formulierten Leitlinien sind die Handlungsfelder zu identifizieren und zu priorisieren.

Grundlage erfolgreicher Integrationsarbeit ist die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Verwal-

tung: Öffentliche Dienstleistungen müssen alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen erreichen. Dies ist eine Frage sozialer Gerechtigkeit und Gleichbehandlung. (Beachten Sie dazu auch die Broschüre der Reihe „Interkulturelle Öffnung kommunal“)

Üblicherweise finden sich in Integrationskonzepten Aussagen und Zielformulierungen zu folgenden wichtigen Handlungsfeldern:



g. Ziele und Indikatoren für die kommunalen Handlungsfelder

Ziele geben Antworten auf die Fragen: Was wollen wir erreichen? Was wollen wir bewirken? Sie beschreiben Zustände bzw. Ergebnisse, die durch das kommunale Handeln erreicht werden sollen.

Es werden möglichst konkrete Ziele für die einzelnen kommunalen Handlungsfelder erarbeitet. Sie geben an, was z. B. im Kindergarten, in der Jugendfreizeitstätte,

im gesellschaftlichen Zusammenleben oder in der Sprachförderung erreicht werden soll.

Auch bei der Entwicklung von Zielen und Indikatoren ist eine Bürgerbeteiligung möglich und sinnvoll.

Indikatoren (vom lateinischen „indicare“ = anzeigen) beantworten die Frage: Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben? Indikatoren zeigen an, ob die Verwaltung oder andere Verantwortliche auf dem richtigen Weg sind.

	Ziele	Indikatoren
Antworten auf die Frage:	„Was will ich erreichen?“	„Woran erkenne ich, dass ich mein Ziel angegangen bzw. erreicht habe?“
Definition	Ziele sind die gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln von Einzelnen oder einer Gruppe erreicht werden sollen.	Indikatoren sind beweiskräftige Merkmale bzw. Anzeichen dafür, dass nachweisbare Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung eingeleitet oder die gesetzten Ziele bereits erreicht sind.
Unterscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittelfristige strategische Ziele: „WAS will ich erreichen bzw. bewirken?“ ▪ Kurzfristige operative Ziele: „WIE komme ich zu meinem Ziel, was muss ich konkret dafür tun?“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wegindikatoren: Nachweisbare Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung sind eingeleitet. ▪ Zielindikatoren: Die gesetzten Ziele sind bereits erreicht.
Kriterien	<p>SMART- Kriterien</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezifisch: Das Ziel ist so zu formulieren, als ob es schon erreicht ist. ▪ Messbar: Kriterien – sichtbar, hörbar, sinnlich erfassbar – für die Zielerreichung sind festgelegt. ▪ Attraktiv: Das Ziel enthält keine Negationen oder Vergleiche, es motiviert. ▪ Realistisch: Das Ziel ist den Kompetenzen der Verantwortlichen entsprechend formuliert. ▪ Terminiert: Ein genauer Termin für die Zielerreichung ist bestimmt. <p>(Heiner 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständlich: Ein formulierter Indikator muss (auch für Nichtexpertinnen und -experten) verständlich sein. ▪ Genau: Ein Indikator muss das messen, was er zu messen vorgibt. ▪ Überprüfbar: Ein Indikator beruht auf Zahlen oder Faktoren, die entweder erhoben werden (können) oder die beobachtet werden können. ▪ Relevant: Ein Indikator misst einen wesentlichen Beweis für die Interkulturelle Öffnung. ▪ Abgestimmt: Die Indikatoren eines Indikatorensystems sind aufeinander abgestimmt und ergänzen sich so, dass sie ein umfassendes Bild ergeben.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund in Kindertageseinrichtungen soll – möglichst ab drei Jahren – mindestens ihrem Anteil an der Altersgruppe entsprechen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil der einzuschulenden Kinder mit Migrationshintergrund, die mindestens drei Jahre den Kindergarten besucht haben, im Verhältnis zur Anzahl aller Kinder dieses Schuljahrgangs.



h. Berichterstattung und Controlling

Ein Teil der Gesamtsteuerung ist das Controlling. Für die Ziele und Handlungsfelder sind regelmäßig Daten zu erheben, die einen Abgleich des jeweils erreichten Ist-Zustandes mit den angestrebten Zielen ermöglichen. Dafür ist es notwendig, steuerungsrelevante Daten festzulegen und situationsbezogen weitere Informationen aufzubereiten.

i. Transparenz der Maßnahmen, Projekte und Netzwerke

Die integrationspolitische Landschaft vor Ort ist meist – je nach Größe der Kommune – geprägt von einer Fülle von Trägern und einer häufig nur schwer überschaubaren Anzahl von Angeboten, Maßnahmen, Projekten, Gremien und Netzwerken. Wesentliches Ziel des Integrationskonzeptes ist es, dabei eine Klarheit und Übersichtlichkeit zu schaffen. So wird für die Kommune als verantwortliche Akteurin sowie für die Nutzerinnen und Nutzer eine Auswahl der Angebote nach nachvollziehbaren Kriterien ermöglicht. Deshalb ist es ein besonderes Anliegen, über bestehende Maßnahmen, Projekte und Netzwerke Transparenz zu schaffen. Außerdem soll die Zusammenarbeit, Abstimmung und eine effektive Ressourcennutzung erleichtert und damit die Wirksamkeit aller Maßnahmen optimiert werden.

j. Institutionalisierte Strukturen und Netzwerke innerhalb der Verwaltung:

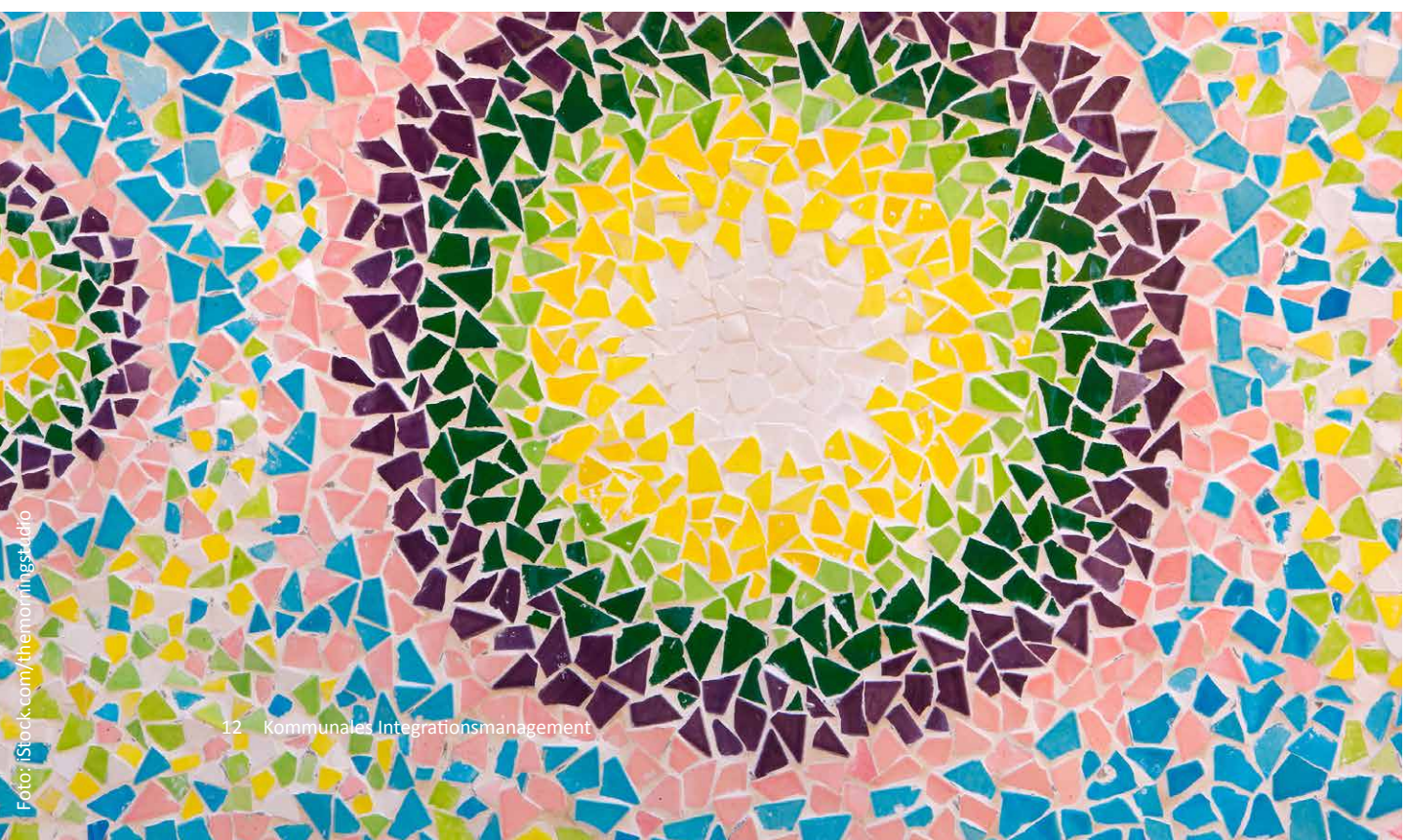
Neben der bereits benannten Steuerungseinheit zur Initiierung, Konzipierung, Begleitung und Koordination der integrationspolitischen Aktivitäten einer Kommune muss es auch institutionalisierte Strukturen

geben, in denen diese Koordination und Kooperation der unterschiedlichen Fachbereiche stattfinden kann. Gute Erfahrungen wurden in vielen Orten mit verwaltungsinternen Koordinationsrunden gemacht, an denen alle relevanten Fachbereiche beteiligt sind, die regelmäßig tagen und deren Geschäftsführung die querschnittspolitische Stelle innehat. Die Leitung solcher Koordinierungsgremien sollte wegen der Bedeutung und Verbindlichkeit eine entscheidungsbefugte Person haben.

Mit der Zivilgesellschaft:

Integration ist eine gesellschaftliche Aufgabe. Deshalb muss es eine starke Vernetzung mit der Zivilgesellschaft geben, ohne die Integration nicht gelingen kann. Geeignet dafür sind Netzwerke von Kommunen mit wichtigen Organisationen wie Verbänden, Gewerkschaften, Arbeitgebern und der Arbeitsverwaltung, aber auch mit Initiativgruppen und Migrantenorganisationen. Die Vernetzung mit allen Aktiven vor Ort dient dem Informationsaustausch, der Koordination, der Entwicklung von Maßnahmen und der Kooperation und erleichtert die Steuerungsverantwortung der Kommune. Die Koordination des Netzwerks kann bei der Kommune oder einer externen Organisation liegen. Mit kommunalen Interessenvertretungen:

Ausländer- und Integrationsbeiräte sind wichtige Partizipations- und Vernetzungsgremien von Menschen mit Migrationshintergrund. Wenn es keine Beiräte gibt, kann das ehrenamtliche Engagement von Migrantinnen und Migranten und deren Partizipation durch interkulturelle Arbeitskreise gewürdigt und einbezogen werden.



6.5. Beteiligung bei der Erarbeitung

Es ist Aufgabe von Integrationsbeauftragten oder interkulturellen Büros, in einem kooperativen Prozess ein Integrationskonzept oder Strategien der Interkulturellen Öffnung zu entwickeln. Um Akzeptanz für solche Konzepte zu erreichen und Widerstände zu verringern, ist es zunächst wichtig, schon innerhalb der Verwaltung möglichst alle Beteiligten und Verantwortlichen an einen Tisch zu bekommen und sie im Rahmen des Veränderungsprojektes zu beteiligen. In allen Kommunen, in denen Integrationskonzepte mit Leben erfüllt sind und Interkulturelle Öffnung erfolgreich umgesetzt wird, war deren partizipative Erarbeitung ein wesentliches Erfolgsmerkmal.

Beteiligung – Faktor von Nachhaltigkeit:

Menschen, die an einem Entwicklungsprozess aktiv beteiligt sind, machen sich das Anliegen zu Eigen und vertreten es nach außen.

Das gilt in gleichem Maße für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern. Deren direkter Einbezug, insbesondere die gemeinsame Entwicklung von Vision, Leitbild und Zielen, ist eine wichtige Voraussetzung, Integrationspolitik zu einem gemeinsamen Thema von Bürgerschaft und Verwaltung zu machen. Integrationskonzepte erreichen durch Beteiligung Identifikation, Akzeptanz und Legitimation. Der gemeinsame Weg ist schon Teil konkreter und erfolgreicher Integrationsarbeit. Der Beteiligungsprozess und das gemeinsame Arbeiten sind oft Grundlage für spätere Strukturen der Kooperation und Koordination sowie für kommunale Netzwerke der Integration. Gerade mittlere und kleine Kommunen haben damit gute Erfahrungen gemacht.

Partnerinnen und Partner der Beteiligung

Im Beteiligungsprozess sollte sich die gesellschaftliche Vielfalt der Kommune repräsentativ abbilden. Es hat sich bewährt, Bürgerinnen und Bürger, Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenorganisationen, von gesellschaftlichen Gruppen wie Kirchen und religiösen Gemeinschaften, Wohlfahrtsverbänden, Sportvereinen, Gewerkschaften, Kammern, Bildungseinrichtungen und der Arbeitsverwaltung bei der grundlegenden Orientierung der kommunalen Integrationspolitik zu beteiligen.

Die Mitarbeit von Migrantenorganisationen ist besonders wichtig. Diese Organisationen unterstützen nicht nur ihre Mitglieder bei der Bewältigung von Problemen. Sie haben große zivilgesellschaftliche Bedeutung als Repräsentanten der Interessen- und Bedürfnislagen der Communities und als Impulsgeber für eine demokratische und fachliche Auseinandersetzung. Sie sind vor dem Hintergrund meist eigener Wanderungserfahrungen Expertinnen und Experten für alle Fragen gesellschaftlicher Integration, sind Brückenbauer und Türöffner in die Communities hinein und ergänzen die Regelversorgung der Kommunen durch Beratung und eigene Angebote in den Feldern Bildung, Freizeit, Kultur, Sport oder soziale Versorgung. Von besonderer Bedeutung sind die Elternvereine. Migrantenorganisationen sind also entscheidend für Partizipation und Integration.

Methoden-Info

Mehr zu Großgruppenmethoden:

- auf der Online-Themenseite „Integrationskonzepte“ des VIA Bayern e.V. unter www.via-bayern.de
- In Handschuck/Schröder (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung – Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung

Beteiligung konkret

„Das ganze System“ der Kommune, das für Integration wichtig ist, sollte im Beteiligungsverfahren repräsentativ einbezogen werden. Um die wichtigen von den weniger wichtigen Beteiligten zu unterscheiden, um potenzielle Unterstützung oder gar Widerstände zu analysieren, gibt es geeignete Instrumente. Die Stakeholderanalyse (vgl. Handschuck/Schröer: 2012) beispielsweise hilft dabei, die unterschiedlichen Interessenvertreter auf ihre Bedeutung für den Prozess hin zu bestimmen. Die Vier-Felder-Analyse (vgl. Handschuck/Schröer: 2012) etwa ermöglicht, Unterstützer und Widerständler herauszufinden. Für ein erfolgreiches Vorgehen ist eine professionelle Unterstützung, zumindest für die Moderation von Beteiligungsverfahren, empfehlenswert. Bewährt haben sich dafür Großgruppenverfahren, wie beispielsweise die Methoden Zukunftswerkstatt, Open Space oder das World Café. Damit sind in vielen Kommunen Elemente einer Vision, Grundsätze sowie erste Maßnahmenvorschläge erfolgreich erarbeitet worden. Um Teilnahme zu ermöglichen, sind Teilhabevoraussetzungen zu fördern bzw. zu stärken. Die unter-

schiedlichen Erfahrungen und Möglichkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen müssen Berücksichtigung finden. Überwiegend sind Vertreterinnen und Vertreter der deutschen Mehrheitsgesellschaft bezahlte Hauptamtliche, Vertreter der Migrantenselbstorganisationen nicht bezahlte Ehrenamtliche. Bei der Terminierung von Beteiligungsveranstaltungen sind die zeitlichen Ressourcen von Ehrenamtlichen zu berücksichtigen. Termine sollten (auch) außerhalb der regulären Arbeitszeit angeboten werden.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Beteiligung sind:

- Beteiligung ermöglichen durch attraktive Einladungen, zugehende Angebote, einfache Sprache, rücksichtsvolle Terminfindung und geeignete Methoden.
- Beteiligung so früh wie möglich, wenn Gestaltung noch sinnvoll erscheint und deshalb die Motivation hoch ist.
- Beteiligung aller Betroffenen (Stakeholder) durch repräsentative Mitwirkung von Politik, Verwaltung, staatlichen Institutionen, gesellschaftlichen Gruppen, freien Trägern sowie Vertreterinnen und Vertretern aus Zivilgesellschaft und von Migrantenselbstorganisationen.
- Beteiligung schafft gemeinsame Ergebnisse und damit nachhaltige Wirkungen.



6.6. Netzwerke

Kommunale Netzwerkpartnerinnen und -partner

- Industrie- und Handwerkskammern
- Freie Träger
- Kirchliche Einrichtungen
- Migrantenorganisationen
- IQ Landesnetzwerk
- Bildungsträger
- Schulen
- Jobcenter
- Arbeitsagentur
- Vereine

Netzwerke stellen ein Beteiligungs- und Beziehungsgeflecht zwischen einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteure (Personen wie Organisationen) dar. Auf der individuellen Ebene haben sie die Funktion, aus den sozialen Beziehungen zu anderen durch Kontakte, Informationen und Aktivitäten individuelle Ressourcen zu gewinnen. Auf der Ebene der Gesellschaft werden sie zur Quelle kollektiver Erfahrungen und damit zur Basis des sozialen Zusammenhalts.

Netzwerke kommen in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten vor und sie variieren in ihrer Größe und Reichweite. Der Begriff Netzwerk ist in der Praxis oft schwer zu fassen, da er inzwischen für fast jede Form von Zusammenschluss verwendet wird.

Ziele

Netzwerkarbeit zielt in der Regel darauf, vorhandene Aktivitäten und Personen zu koordinieren und miteinander zu kooperieren, Informationsaustausch zu gewährleisten, gemeinsames Handeln zu initiieren, die vielfältigen Ressourcen der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure zu nutzen und die jeweiligen Interessen gegenüber Entscheidungsträgern zu artikulieren. Netzwerkarbeit ist damit eine angemessene Antwort auf die wachsende Ausdifferenzierung von Gesellschaften und die zunehmende Komplexität der sich daraus ergebenden Fragestellungen und Antworten. Das gilt in besonderer Weise für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in die Funktionssysteme unserer Gesellschaft.

Gefahren

Netzwerke haben einen ambivalenten Charakter. Zwar ist der Begriff in der Regel positiv besetzt. Aber sie kosten auch Ressourcen, sind nicht immer effektiv und können auch eine exklusive Funktion haben. In der Praxis ist deutlich geworden, dass strukturloses Agieren, Konkurrenzdruck, der Ausschluss von Personen und Gruppen, eine Informationsüberflutung, die Ver-

schiebung von Verantwortung oder das Aussitzen von Entscheidungen die Effektivität und Effizienz des gemeinsamen Handelns behindern können. Gleichzeitig darf die Bürgerschaft nicht in einer Schein-Beteiligung missbraucht werden. Diese liegt vor, wenn nur eine Spielwiese angeboten wird und die Beteiligung folgenlos bleibt oder wenn Entscheidungen längst getroffen sind und die Beteiligung deren nachträglicher Legitimation dient.

Vorgehen

Es ist bei jedem Vorhaben immer wieder das gleiche Vorgehen. Auch bei Netzwerken stellen sich die Fragen: Was ist bereits vorhanden (Bestandsaufnahme, Ist-Analyse)? Was brauchen wir (Ziele)? Was müssen wir dafür tun (Maßnahmen)?

Bestandsaufnahme

Keine Kommune fängt bei null an. Überall gibt es seit Jahren in der kommunalen Integrationsarbeit Aktivitäten, Initiativen und Maßnahmen, die meist irgendeine Form der Zusammenarbeit gefunden haben. Diese Strukturen zu analysieren und auf ihren Umfang und ihre Arbeitsfähigkeit hin zu befragen, wird in der Regel der Einstieg für kommunale Integrationsbeauftragte sein. Wichtig ist es, die Migrantenorganisationen mit in den Blick zu nehmen. Sie sind häufig noch nicht in solchen Netzen vertreten.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit sind:

- gemeinsame fachliche Interessen
- transparente Erwartungen
- klare Ziele
- Arbeitsfähigkeit
- Verbindlichkeit
- Ressourcen
- Struktur
- Gesprächskultur

7. Erfolgsfaktoren

- Gesamtkonzept und Strategie sind vorhanden und politisch verbindlich.
- Die Interkulturelle Orientierung und Öffnung ist gewollt, Zugangsbarrieren sind identifiziert und werden abgebaut, die Kommune als Arbeitgeberin und Dienstleisterin wirkt beispielhaft.
- Beteiligung ist sicher gestellt, Netzwerke sind geschaffen.
- Handlungsfelder sind identifiziert, priorisiert und werden (nacheinander) bearbeitet.
- Ergebnisse und Wirkungen werden gemessen, Controlling und Evaluation sind sicher gestellt.
- Integration und Interkulturelle Öffnung sind als Querschnittsaufgaben und Führungsverantwortung im Top-Management institutionalisiert.

8. Rolle der/des Integrationsbeauftragten

Bei der Planung und Umsetzung eines Kommunalen Integrationsmanagements und insbesondere eines Integrationskonzeptes können für Integrationsbeauftragte bzw. Interkulturelle Fachstellen in den Kommunen folgende Aufgabenbereiche benannt werden:

- **Beratung:** Die/der Integrationsbeauftragte stellt die eigene fachliche Kompetenz sowie entsprechende Netzwerkkontakte für Beratung und Unterstützung der Verwaltung sowie gewählten Vertreterinnen und Vertretern in Stadt- bzw. Gemeinderat etc. zur Verfügung.
- **Beteiligen:** Bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung braucht Unterstützung und wird von Integrationsbeauftragten in der jeweiligen Kommune gefördert (z.B. Einbeziehen von Migrantenorganisationen in Entscheidungsprozesse).
- **Initiieren:** Die Entwicklung eines Integrationskonzeptes braucht einen Anstoß. Die politische Positionierung dazu benötigt eine fachlich fundierte Grundlage auf Basis derer entschieden werden kann.
- **Koordinieren:** Netzwerke und Arbeitsgruppen werden gepflegt und ggf. aufgebaut. Integrationsbeauftragte bringen verschiedene Kommunen interne wie externe Fach- und Interessensgruppen zusammen, um gemeinsam Integration vor Ort zu gestalten.
- **Steuern:** In der Regel übernimmt die/der Integrationsbeauftragte oder eine entsprechende Stelle die Steuerung des Projektes „Integrationskonzept“.
- **Umsetzen und evaluieren:** Die im Integrationsmanagement festgelegten Ziele müssen durch Maßnahmen umgesetzt und durch Evaluation nachgehalten werden.
- **Informieren:** Bürgermeisteramt, Stadtrat, Verwaltungskolleginnen/-kollegen und die Bevölkerung werden regelmäßig über den aktuellen Stand der Dinge informiert. Ein regelmäßiges Monitoring-System ist dafür Grundlage.
- **Repräsentieren:** Die Inhalte und Ziele des Integrationskonzeptes sowie der laufenden Prozesse in der Verwaltung werden in Gremien, der Öffentlichkeit und allen relevanten Stellen vertreten.

9. Glossar

Kultur

Das Verständnis von Kultur in der interkulturellen Arbeit orientiert sich an einem weiten Kulturbegriff, wie er in der modernen Kulturanthropologie verwendet wird. Kultur ist demnach ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, mit der gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren. Sie drückt sich aus in Symbolen, Kommunikations- und Repräsentationsmitteln. Kultur ist ein Veränderungen unterliegendes Orientierungssystem, das die Wahrnehmung, das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten definiert (In Anlehnung an Auernheimer 1999).

Interkulturelle Orientierung

Interkulturelle Orientierung ist eine sozialpolitische Strategie, die Fragen der sozialen Gerechtigkeit, der Gleichstellung, der Inklusion in die Teilsysteme der Gesellschaft, der gesellschaftlichen Integration sowie der Teilhabe an Entscheidungsprozessen aufgreift. Interkulturelle Orientierung bedeutet eine sozialpolitische Haltung von Institutionen und Personen, die anerkennt, dass in jeder Gesellschaft unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen leben und dass sich diese Gruppen in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden. Das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit ist immer auch als Machtverhältnis zu reflektieren. Interkulturelle Orientierung zielt auf Anerkennung.

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung ist die Umsetzung der Interkulturellen Orientierung in einer Institution. Interkulturelle Öffnung beinhaltet, bestehende Strukturen kritisch zu analysieren und auf Ausgrenzungsmechanismen hin zu untersuchen. Sie ist Querschnittspolitik, das heißt, sie ist auf allen Hierarchieebenen und in allen Arbeitsfeldern umzusetzen. Dafür sind Ziele zu entwickeln, die insbesondere Maßnahmen zur Beseitigung von Ausgrenzung enthalten. Die Steuerungsverantwortung in Organisationen beinhaltet zu prüfen, ob Maßnahmen, Projekte und Einrichtungen partizipativ ausgerichtet sind und ob Vielfalt berücksichtigt wird. Methodisch ist die Interkulturelle Öffnung durch Qualitäts- und Organisationsentwicklung umzusetzen. Teil der Gesamtstrategie ist die interkulturelle Qualifizierung von Fach- und Verwaltungskräften.

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeit in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren. Und bedeutet die Fähigkeit, Verständnis zu entwickeln, die Fähigkeit, zu verstehen und die Fähigkeit, sich auf etwas zu verständigen.

Diversity

Diversity wird definiert als die Summe der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Mit diesem Verständnis wird das gesamte Vielfaltspektrum behandelt und es werden zugleich wechselseitige Verschränkungen im Sinne von Intersektionalität berücksichtigt: Menschen gehören immer zugleich mehreren Gruppen an und unterscheiden sich innerhalb derselben Gruppe. Mit einer solchen Orientierung kommen auch die sozialen Konstruktionen von Vielfaltsdimensionen und die damit zusammenhängenden Machtverhältnisse in den Blick.

Diversity (mit großem „D“ auch im Englischen) kann darüber hinaus als ein Programm verstanden werden, das einen erstrebenswerten Zustand sozialer Gerechtigkeit und Gleichheit erreichen will. Ähnlich wie das Verständnis von Interkultureller Orientierung (→) handelt es sich um eine Haltung der bewussten Anerkennung und Wertschätzung von Unterschieden mit konkreten Auswirkungen auf die Politiken und Ziele einer Organisation.

Diversity Mainstreaming

Als Reaktion auf die Kritik am betriebswirtschaftlichen Charakter von Diversity Management (→) und wiederum in Anlehnung an die bekannte Strategie des Gender Mainstreaming findet Diversity Mainstreaming vorwiegend im öffentlichen Bereich zunehmend Anwendung. In Analogie zu Gender Mainstreaming lässt sich dieser Ansatz als Aufforderung verstehen, bei allen Entscheidungen über beispielsweise soziale Dienstleistungen jeweils zu berücksichtigen, welche Auswirkungen diese auf die Zielgruppen in ihrer Unterschiedlichkeit haben. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) hat den Begriff übernommen und versteht darunter das „frühzeitige Mitdenken von gesellschaftlicher Vielfalt bei der Umsetzung von Gesetzen, Programmen und Maßnahmen in allen Bereichen.“ In Abgrenzung zu Diversity Management „orientiert sich (Diversity Mainstreaming) dagegen weniger am wirtschaftlichen Profitstreben, als vielmehr am Gedanken sozialer Gerechtigkeit und der Herstellung von Chan-

cengleichheit für alle Menschen unserer Gesellschaft“ (ADS 2012:12). Die ADS will damit unterstützen, nicht mehr nur einzelne, sondern alle Diskriminierungsmerkmale in den Blick zu nehmen.

Diversity Management

Diversity Management ist ein aus der Wirtschaft stammendes Konzept, das Vielfalt als produktiven Faktor für den Unternehmenserfolg ansieht. Es hat seine Wurzeln im Human-Resources-Management und in den sozialen Bewegungen der 1970er Jahre der USA. Es beschreibt nach Stuber (2004) die bewusste Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt. Das bezieht sich sowohl auf das Ausschöpfen der Potenziale einer diversen Mitarbeiterschaft wie auf die Berücksichtigung der Vielfältigkeit von Kundinnen und Kunden sowie Nutzerinnen und Nutzer. Die Stärke des Konzeptes liegt darin, dass es die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft aufnimmt und dafür einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung in allen Bereichen der Organisation festlegt. Diversity Management ist – ähnlich wie die Interkulturelle Öffnung (→) – ein strategisches Instrument der Organisations- und Personalentwicklung zur Förderung und Nutzung personaler Vielfalt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Nutzerinnen und Nutzern.

Vielfaltsdimensionen

In den klassischen Sozialwissenschaften insbesondere der US-amerikanischen Tradition geht es zentral um die Dimensionen „gender – class – race“. Diese sind auf jeden Fall um die Merkmale „Behinderung“ und Alter zu erweitern. Als „Primärdimensionen“ werden in der Regel Alter, Geschlecht, „ethnische“ Herkunft, körperliche „Behinderung“, sexuelle Orientierung und religiöse Überzeugung genannt.

Willkommenskultur- und Anerkennungskultur

Willkommenskultur kann als eine eher von Nützlichkeitsabwägungen getragene Politik verstanden werden. Sie schafft für Menschen, die nach Deutschland einwandern (wollen), attraktive Rahmenbedingungen und kooperative Strukturen, um durch umfassende Informationen, gebündelte Zuständigkeiten und die zügige Anerkennung ausländischer Abschlüsse zu einer raschen Integration (in den Arbeitsmarkt) beizutragen.

Anerkennungskultur kann als eine von eher ethischen Überzeugungen getragene gesellschaftliche Haltung verstanden werden. Sie richtet sich gegen Diskriminierung und Rassismus, schätzt Vielfalt als Chance gesellschaftlicher Entwicklung wert, erkennt individuelle Persönlichkeit Einzelner an und fördert gesellschaftliche Leistungen aller Menschen, um damit ein friedli-

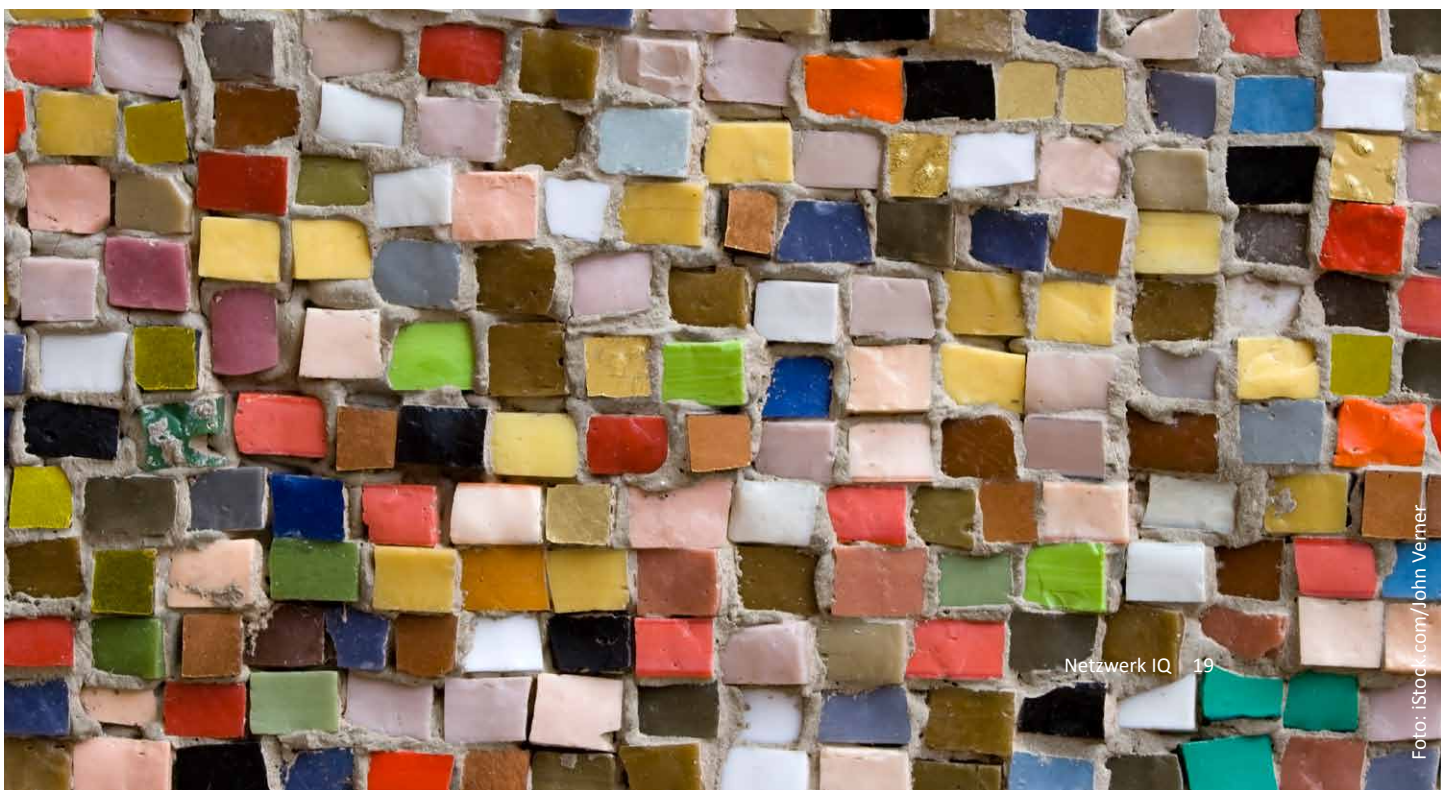
ches Zusammenleben in einer von globalen Veränderungen geprägten Welt zu ermöglichen.

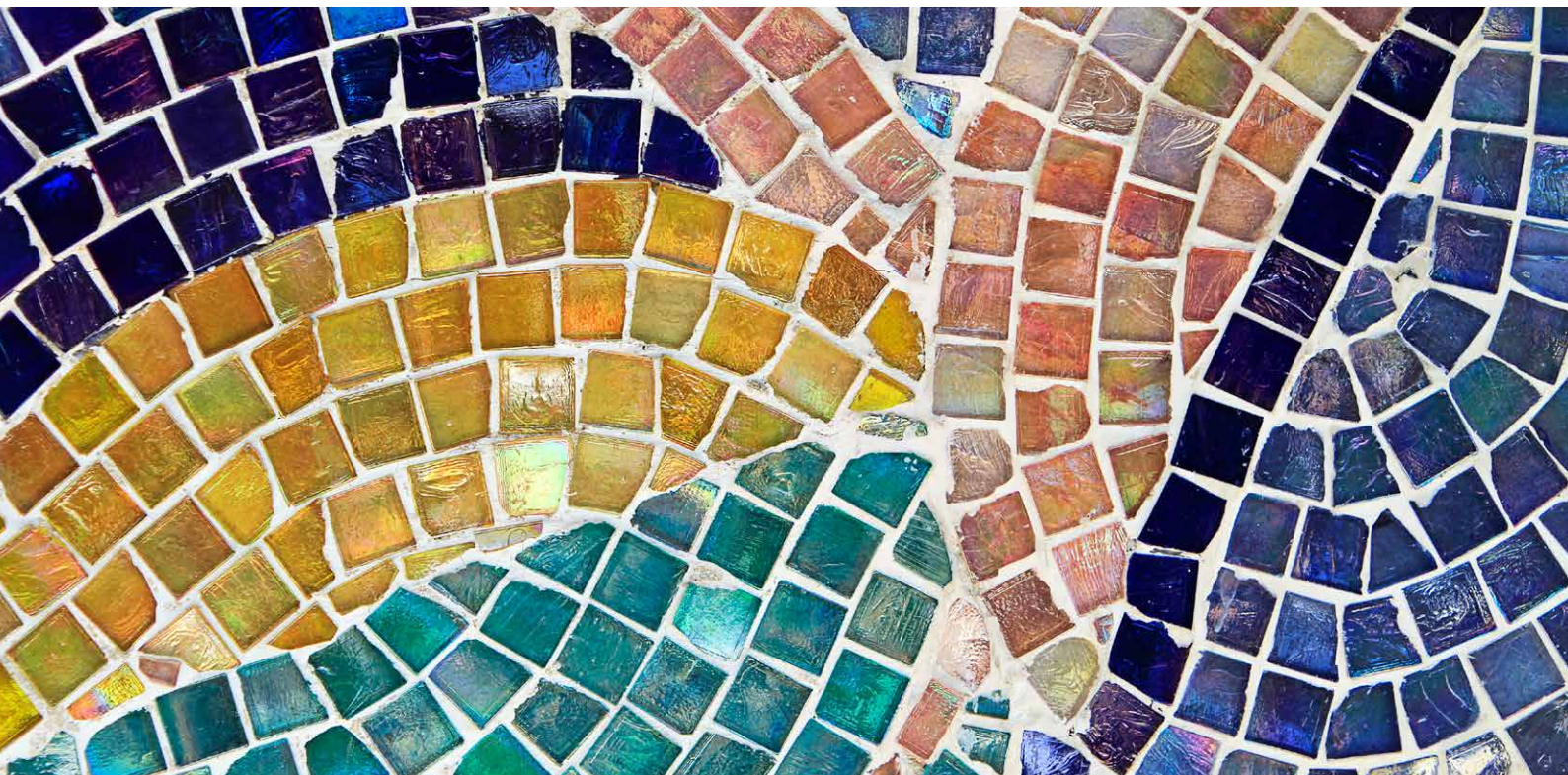
Dennoch bedingen Willkommens- und Anerkennungskultur einander: Nur auf der Basis eines gesellschaftlichen Willkommens kann Anerkennung wachsen. Ohne gesellschaftliche Anerkennung wird Willkommen lediglich eine Behauptung bleiben. Nur als ein Konzept zusammengedacht, kann Willkommens- und Anerkennungskultur der gesellschaftlichen Realität in Deutschland entsprechen. Vor allem auf der Grundlage einer in Gesetzen verankerten und gelebten Kultur der Anerkennung von Vielfalt und der Gleichwertigkeit von Einwanderung kann eine glaubwürdige und nachhaltige Willkommenskultur für Neuzuwandernde entwickelt werden. Ansonsten besteht die Gefahr einer Zwei-Klassen-Situation, bei der Neueinwandernde gegen bereits Eingewanderte und Hochqualifizierte gegen Minderqualifizierte ausgespielt werden.

10. Literatur

(Soweit dieser Text Teile von Veröffentlichungen der Verfasserinnen und Verfasser enthält, sind diese für eine bessere Lesbarkeit nicht als Zitate gekennzeichnet.)

- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015):** Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, Berlin. URL: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Handreichung_Diversity_Mainstreaming_Verwaltung_20120412.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 12.06.2016)
- **Auernheimer, Georg (1999):** Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkulturelle Bildung. In: Gemende, Marion/ Schröder, Wolfgang/ Sting, Stephan (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München.
- **Filsinger, Dieter (2008):** Bedingungen erfolgreicher Integration – Integrationsmonitoring und Evaluation. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- **Handschuck, Sabine/ Schröder, Hubertus (2012):** Interkulturelle Orientierung und Öffnung – Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung, Ziel-Verlag, Augsburg.
- **Heiner, Maja (Hrsg.) (1996):** Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg.
- **Schröder, Hubertus (2015):** Kommunales Integrationsmanagement. Handreichung für hessische Kommunen. Herausgegeben vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration. Wiesbaden. URL: http://www.integrationskompass.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaerfp (Stand: 12.06.2016)
- **Schröder, Hubertus (2009):** Kommunale Integrationskonzepte, Herausgegeben von VIA Bayern e.V. – Verband für interkulturelle Arbeit. München, URL: http://www.via-bayern.de/NIB/bilder/nib_heft4_integrationskonzepte.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Stuber, Michael (2004):** Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München





www.netzwerk-iq.de
www.migranet.bayern

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“