© Jasmin Merdan | AdobeStock

Ankommen in Deutschland

Geflüchtete in der Kommune integrieren

EIN HANDBUCH

BertelsmannStiftung

Inhalt

Ankommen in Deutschland – Geflüchtete in der Kommune integrieren

Danksagung 4
Einleitung 5

Teil A - Die Prozessbegleitung

1 Vorstellung des Ansatzes 10
1.1 Nutzen für die Kommunen 12
1.2 Nutzen für die Geflüchteten 14
1.3 Nutzen für die verschiedenen Akteursgruppen 15

2 Der Prozess muss stimmen 16
2.1 Strategischer Steuerungskreislauf 18
2.2 Klare Zielsetzung 18
2.3 Akteursgruppen und Schlüsselakteure*innen 26
2.4 Erprobte Formate für die Konzeptentwicklung 27
2.5 Öffentlichkeitsarbeit 29
2.6 Nachhaltigkeit 30

3 Fazit 33

Teil B – Modulkoffer: konkrete Praxisbeispiele und Formate

1 Formate 38
1.1 Erprobte Formate im Prozess 38
1.2 Die fünf Schritte des Steuerungskreislaufes 44
1.3 So kann es gelingen 56

2 Von anderen lernen – Gute Beispiele von Flüchtlingsintegration auf kommunaler Ebene zu den verschiedenen Handlungsfeldern 72
2.1 Arbeit und Ausbildung 72
2.2 Bildung und Sprache 84
2.3 Dialog, Beteiligung, Öffentlichkeitsarbeit 88
2.4 Wohnen und Unterbringung 92

Teil C – Weitere nützliche Links zu Formaten, Studien und guten Initiativen

Arbeitsmarktintegration und Entrepreneurship	94
Berufserfahrung und Kompetenzerfassung	95
Arbeit von und mit Ehrenamtlichen	95
Beteiligung von Flüchtlingen	96
Bildung	97
Integrationsmanagement	97
Jugendliche Flüchtlinge und Kinder	98
Konfliktprävention und -mediation	98
Medien	98
Migration und Asyl	98
Netzwerke	100
Sprache	100
Unterbringung und Wohnungssuche	100
Zusammenhalt in Vielfalt	101
Sonstiges	102
Weitere Infos zu dem Projekt „Ankommen in Deutschland“ der Bertelsmann Stiftung	103
Impressum	103

Danksagung

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich

- bei den Projektverantwortlichen und diversen Akteur*innen in den Pilotkommunen, die uns ihre Erfahrungen und Good-Practice-Beispiele in aller Offenheit zur Verfügung gestellt haben
- bei den Kooperationspartner*innen: den Kolleg*innen des Förderprogramms IQ (Integration durch Qualifizierung) und bei Beatrix Schwarze, Verein Familiengerechte Kommune, für die angenehme und vertrauensvolle Zusammenarbeit
- bei der JPMorgan Chase Foundation für die finanzielle Förderung und konstruktive Projektberatung, insbesondere Delphine Poschmann und Kirstin Steinmetz
- bei den Prozessbegleiter*innen, die mit ihrer inhaltlichen und methodischen Kompetenz die Pilotkommunen systematisch und bedarfsorientiert begleitet haben: Frank Claus, Ellen Ehring, Nadine Haßlöwer, Dr. Winfried Kösters, Elena Lazaridou, Kerstin Schmidt und Hans Wietert-Wehkamp
- bei der Evaluatorin der Pilotkommunen im Handlungsfeld Arbeit und Ausbildung, Petra Pfänder, in puncto: pfaender & team GmbH, sowie dem Evaluator der Pilotkommunen mit anderen Schwerpunktthemen, Markus Schnapka, für die kompetente Evaluation und gute Zusammenarbeit
- bei unserem Projektbeirat, für wertvolle inhaltliche Reflexionen und Anregungen
- bei den Gastautor*innen Anne-Marie Kortas, Ayse Özbabacan, Janina Stürner sowie Lisa Quinn und Eóin Young für ihre bereichernden Beiträge
- bei den Mitarbeiter*innen an diesem Onlinehandbuch: Bahia Amelal, Katharina Fleiter, Heinz Frenz, Bettina Hatecke und Elisabeth Köhnke für die produktive und kreative Arbeit an dieser Publikation
- bei Oliver Scotti für die professionelle graphische Umsetzung und
- beim Medienbüro team 4 media&event für das gründliche und schnelle Lektorat
- sowie bei unseren internationalen Kooperationspartner*innen Cities of Migration (bei der Ryerson University Toronto) und Welcoming America für wichtige und interessante Anregungen
- und schließlich bei den vielen hier nicht namentlich erwähnten Kolleg*innen innerhalb und außerhalb der Bertelsmann Stiftung für den kollegialen und wertvollen Erfahrungsaustausch.

Dr. Kirsten Witte
Director
Programm LebensWerte Kommune

Claudia Walther
Senior Project Manager
Ankommen in Deutschland -
Kommunale Flüchtlingspolitik
aus einer Hand

Unsere Kooperationspartner*innen
Bei der Begleitung der Kommunen kooperiert die Bertelsmann Stiftung mit dem Förderprojekt IQ und dem Verein Familiengerechte Kommune. Die Prozessbegleitung zur Arbeitsmarktintegration von zehn Kommunen in Hessen und Nordrhein-Westfalen wird finanziell durch die JPMorgan Chase Foundation gefördert.

Einleitung

Welchen Herausforderungen müssen sich Kommunen bei der Integration von geflüchteten Menschen stellen?

Der Titel dieses Handbuches steht für das Ankommen von Geflüchteten in Deutschland – und er markiert das Ziel des Angekommenseins. Für die meisten Geflüchteten ist Deutschland keine Wahlheimat, sondern Zufluchtsort. Ob er auch ein neuer Ort der Niederlassung oder gar eine neue Heimat werden wird, ist ungewiss. Das Angebot für Integration ist in der Verantwortung der Aufnahmegesellschaft – ihre Gestaltung ist gemeinsame Sache der Neuzuwanderer und der bereits in Deutschland lebenden Bevölkerung.

Viele Erstaufnahmerichtungen stehen leer. Die mediale Berichterstattung über Flüchtlinge und Integration ist 2017 abgeebbt. Gegenwärtig wird die Flüchtlingspolitik eher verwaltet: Es geht um Kostenabwägungen, Zuzugsbegrenzung, Kontingente – die Fluchtursachen und die Fluchtschicksale rücken in den Hintergrund. Durch das Aufkommen des Populismus und rechtsnationaler Strömungen in Deutschland wirkt das Thema Asyl wie eine Last. Dabei ist es insgesamt und überwiegend eine Erfolgsgeschichte, auf die Deutschland stolz sein kann. Die Aufnahme und das Ankommen von Millionen Schutzbedürftigen sind geglückt. Die nächste Stufe ist die Niederlassung, das Angekommensein und damit die Integration vor Ort: in unseren Städten, Gemeinden und Landkreisen.

Sowohl für die Kommunen als auch für die Geflüchteten ist dies nach der Aufnahme und Unterbringung eine neue, vielleicht sogar die schwierigere Herausforderung. Jetzt geht es darum, wie Geflüchtete eine geeignete Wohnung, einen Arbeitsplatz, einen Bildungsabschluss finden können – und Teil dieser Gesellschaft werden, ohne ihre Identität und ihre Geschichte abzulegen. Die Rahmenbedingungen sind überwiegend günstig: Die Arbeitslosigkeit ist gering, die Steuereinnahmen sprudeln, die Mehrheit der Deutschen steht für Integration. Aber: Wohnraum ist in vielen Städten und Regionen rar, der Spielraum in kommunalen Kassen ist trotz der insgesamt feststellbaren Entspannung öffentlicher Haushalte nach wie vor notorisch knapp.

Für die Geflüchteten selbst stehen nach der Phase des unmittelbaren Ankommens ein Ort der Ruhe und des Rückzugs, geschützte Privatsphäre und eine eigene Wohnung ganz oben auf der Wunschliste – Faktoren, die den Integrationsprozess eigentlich unterstützen. Das Wohnen in einem Flüchtlingsheim erschwert das Ankommen in Deutschland – es kann nur ein Übergang sein. Leben auf engem Raum mit Menschen, die ebenfalls Schlimmes erlebt haben, begünstigt Frustration und Streit und verhindert die Teilnahme und Teilhabe am Gemeinwesen.

„Kein Geflüchteter kommt ohne die Hilfe eines Anderen durch die deutsche Bürokratie.“

Prof. Dr. Jörg Bogumil,
Ruhr-Universität Bochum

Viele der in Flüchtlingsheimen Lebenden haben keinen geregelten Alltag und gehen keiner sinnvollen Beschäftigung nach. Das Warten auf den Asylbescheid und die Perspektivlosigkeit machen manche der dort Lebenden depressiv und lassen traumatische Erlebnisse hochkommen.

Die Ungewissheit über ihre Zukunft kann bei geflüchteten Menschen Traumata verstärken. Nach einhelliger Beobachtung von Wissenschaftler*innen und Ärzt*innen leiden viele der hier Ankommenden unter posttraumatischen Störungen.* Bei der Planung von Integrationsprozessen wird das Thema Traumata noch zu wenig beachtet. Traumatisierte Geflüchtete erleben ihren Alltag unter enormem Druck. Neben den alltäglichen Hürden der fremden Sprache und Kultur sowie der Orientierungssuche in der deutschen Verwaltung ist die Präsenz der traumatischen Erfahrungen lebensbestimmend. Der Aufbau eines neuen Lebens in Deutschland geschieht unter der Last der Fluchtursachen und der Fluchterfahrungen.

* https://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/gp_specials/fluechtlinge/article/894279/fluechtlinge-psychotherapie-bleibt-ausnahme.html

Anders als die „Gastarbeiter*innen“, die seit den 1950er Jahren nach Westdeutschland kamen, müssen Geflüchtete ihre Heimat in der Regel aufgrund von Krieg, Naturkatastrophen oder Verfolgung verlassen. Die Flucht findet im Gegensatz zur Arbeitsmigration nicht freiwillig statt. Dennoch: Die Integration der Migrantenfamilien im Zuge und in der Folge der Arbeitnehmeranwerbung ist mit all ihren Höhen und Tiefen eine wichtige Erfahrung für Deutschland. In vielen Kommunen gibt es Integrationskonzepte, an die angeknüpft werden kann. Aber: Diese Erfahrung war in dieser Form nur in den westlichen Bundesländern möglich. Kommunen in den östlichen Bundesländern können nicht auf Jahrzehnte Erfahrungen mit Einwanderung und dauerhafter Niederlassung von Migrant*innen zurückblicken. Wie die östlichen Kommunen im Projekt „Ankommen in Deutschland“ beweisen, ist diese Erfahrung aber keine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen der Integration. Die kommunalen Konzepte sind individuell, eine Blaupause für alle gibt es nicht, weder im Westen noch im Osten Deutschlands. Der Prozess lebt mit und von dem Akzeptieren der Unterschiede.

Vor Ort spielt die Musik

Die Integration in die soziale Umgebung, die Aufnahme der Kinder in das Bildungssystem und die Einbindung in die Arbeitswelt sind sowohl für die Migrant*innen als auch für die aufnehmende Gesellschaft in der Kommune von Vorteil. Für die Geflüchteten ist wichtig, dass sie positive Erfahrungen sammeln, Stabilität erlangen und ein Gefühl von Sicherheit entwickeln. Dabei brauchen sie Unterstützung von verschiedenen Akteur*innen.

Eine weitere Herausforderung für Kommunen ist die Aufnahme und Betreuung von Menschen aus sicheren Herkunftsländern, da diese in der Regel keinen Zugang zu den Integrationskursen des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und anderen von Bund und Land zur Verfügung gestellten Maßnahmen haben. Doch auch für Geflüchtete aus sicheren Herkunftsländern sowie aus Ländern, die nicht zu denen mit „guter Bleibeperspektive“ zählen, ist Integration wichtig, da die Erfahrung zeigt, dass Menschen mit einer Duldung häufig sehr lange in Deutschland bleiben. Das Leben unter diesen Bedingungen frustriert sie oft sehr, da sie viele Jahre ihres Lebens verschwenden, kein Deutsch lernen und keiner Arbeit nachgehen können. Auch Asylsuchende mit einer Duldung sollten in der Zeit, in der sie hier sind, so gut wie möglich integriert werden. Passiert dies nicht und werden sie von der Mehrheitsgesellschaft marginalisiert, sind sie anfälliger für Frustration bis hin zu Kriminalitätsdelikten.

In Abbildung 1 sind die Faktoren aufgeführt, die den Integrationserfolg der Geflüchteten in den Kommunen entscheidend beeinflussen. Wie kann nun eine Kommune die Integration der Geflüchteten am besten organisieren? Denken wir zurück an das Jahr 2015, so waren die Angebote und Maßnahmen zwischen den verschiedenen Institutionen oft nicht gut aufeinander abgestimmt und die Kommunikation zwischen den Geflüchteten und der Aufnahmegesellschaft fand punktuell und begrenzt statt.

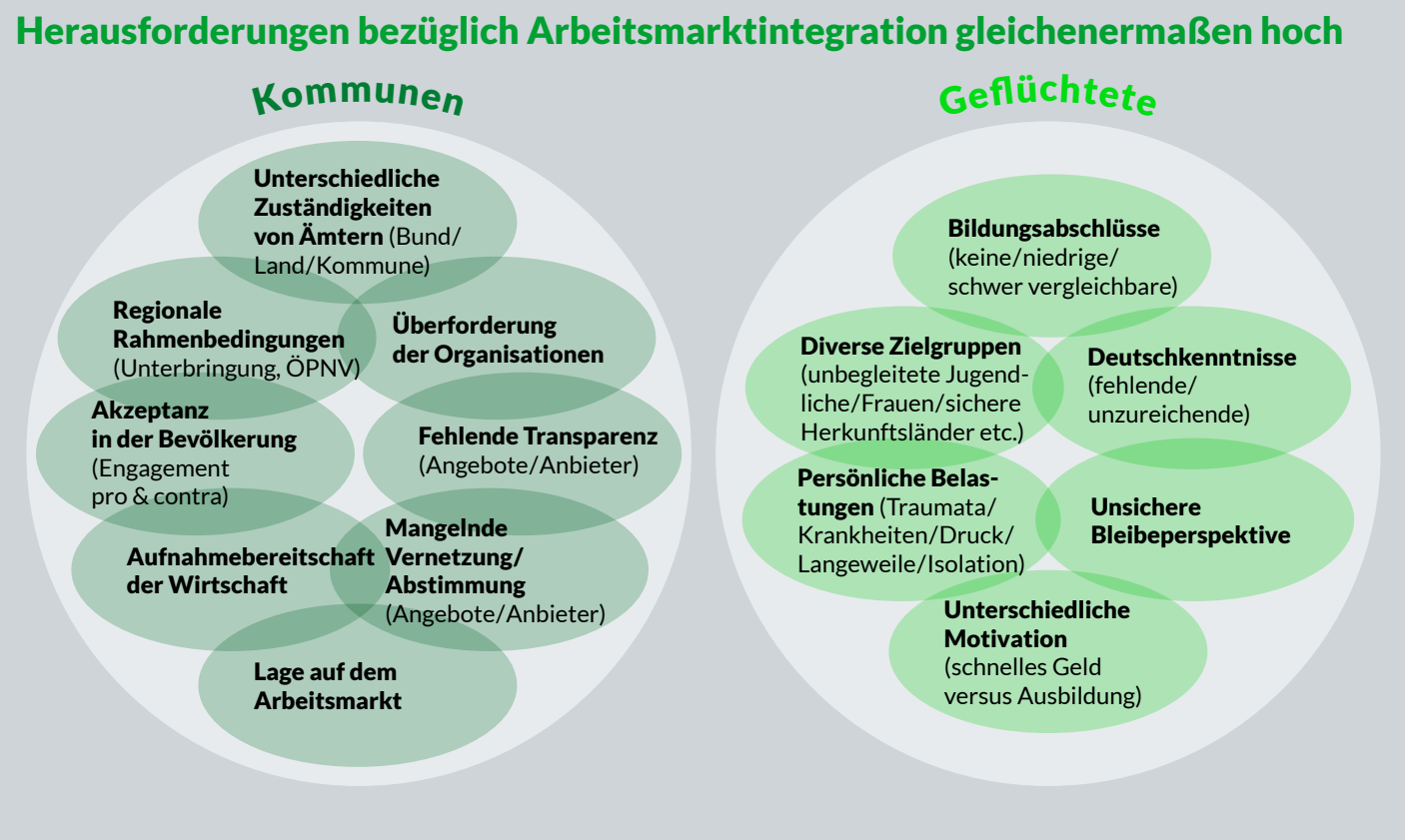


Abbildung 1 – Quelle: eigene Darstellung

Dies hat sich inzwischen verbessert: In den meisten Kommunen haben sich Netzwerke zwischen den verschiedenen Akteursgruppen entwickelt. Vielfach sind es ehrenamtlich Engagierte, die als „Brückenbauer" (darunter viele mit eigenem Migrationshintergrund) die Verbindung zwischen Neuzuwander*innen und Aufnahmegesellschaft arrangieren.

„Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind großzuziehen."

Frei nach der indianischen Weisheit lässt sich festhalten: Es braucht eine ganze kommunale Gemeinschaft, um Geflüchtete zu integrieren: von Haupt- und Ehrenamtlichen, Stadtverwaltung, Wohlfahrtsverbänden, Jobcentern, Arbeitsagenturen, Bildungseinrichtungen, Migrantenorganisationen und natürlich Unternehmen und ihren Vertretungen Industrie- und Handelskammern (IHK) und Handwerkskammern.

Wie können diese Netzwerke wirkungsvoll die Integration der Geflüchteten verbessern? Wie kann die Flüchtlingsintegration gemeinsam strategisch ausgerichtet werden? Wie kann am wirklichen (und nicht am vermuteten) Bedarf von Geflüchteten angesetzt werden? Und wie können sie besser mit der Aufnahmegesellschaft kommunizieren?

Integration braucht Strategie

Hier setzt unser Handbuch an. Mit einem strategischen Ansatz gelingt all dies besser, so unsere Erfahrung. Zunächst werden zwar mehr Akteursgruppen beteiligt – und das braucht viel Energie und Zeit. Allerdings spart man genau die Zeit, die man am Anfang in solche Prozesse und in Partizipation investiert, letztendlich ein, weil eine bessere Wirkung und eine breitere Akzeptanz ermöglicht werden.

Dieses Handbuch hat das Ziel, die Herausforderungen, vor denen Kommunen, die Geflüchteten sowie die maßgeblich beteiligten Akteur*innen stehen, darzustellen und Lösungswege aufzuzeigen.

Ziel und Anwendung des Handbuches

Welche Erfahrungen haben Städte, Kreise und Gemeinden gemacht, die von der Bertelsmann Stiftung bei der Entwicklung ihrer Konzepte für die Integration von Flüchtlingen begleitet wurden?

Bei diesen Projekten gewonnene Erfahrungen, erprobte Veranstaltungs- und Beteiligungsformate sowie von den Pilotkommunen entwickelte Produkte werden im Handbuch für interessierte Kommunen dargestellt.

Auch wenn das Handbuch in gedruckter Version erhältlich ist, ist es in erster Linie als interaktives Werkzeug gedacht, das allen Interessierten online zur Verfügung steht. Sie, die Nutzer*innen, können es je nach Interessen, kommunaler Ausgangslage und Zielsetzung individuell nutzen und über Verlinkungen der verschiedenen Ebenen „querlesen“ – und zwischen den für Sie interessanten Themen hin- und herspringen. Es ist aufgebaut nach dem Prinzip eines Baukastens, aus dem Sie sich bedienen können.

Das Dokument ist in drei Ebenen aufgeteilt

- **Teil A:** Diese erste Ebene erläutert, wie ein Prozess der akteursübergreifenden Zusammenarbeit und Konzeptentwicklung zur Flüchtlingsintegration gelingen kann.
- **Teil B:** Diese zweite Ebene stellt eine Art Modulkoffer dar, in dem die konkreten Bestandteile der Prozessbegleitung und die verschiedenen Formate und Produkte, die im Rahmen des Projektes entstanden sind, detailliert vorgestellt werden. Dieser Modulkoffer enthält Anleitungen und Anregungen, wie diese Produkte jeweils passend eingebaut werden können.
- **Teil C:** Diese dritte Ebene ist eine thematisch sortierte Linkliste zu weiteren relevanten Initiativen, Studien und Good-Practice-Beispielen für diejenigen Nutzer*innen, die sich tiefer in einzelne Themen einarbeiten möchten.

Teil A – Die Prozessbegleitung

1 Vorstellung des Ansatzes

Mit ganzheitlichem Ansatz gelingt die Integration

Die Ausgangsphilosophie für die Integration von Geflüchteten ist für uns der ganzheitliche Ansatz. Dabei steht der Mensch mit seiner ganzen Person und allen spezifischen Bedürfnissen im Mittelpunkt. Es geht um Essen, Trinken, Schlafen, um die rechtliche und die tatsächliche Sicherheit und natürlich auch um Arbeit, Sprache und Bildung als Schlüssel zur Teilhabe. Doch die Frage, ob jemand gesund ist, ob die Familie bereits nachziehen konnte, ob Traumata aus den Kriegsereignissen im Herkunftsland bestehen, sind existenzielle Faktoren, die darauf Einfluss haben, ob sich jemand auf einen Integrationsprozess einlassen

Den Menschen in den Mittelpunkt stellen

Viele Akteur*innen vor Ort müssen zielgerichtet zusammenarbeiten

Ausländerbehörde⁺, Wirtschaftsförderung⁺, Berufsschulen, Unternehmen, Kammern, Arbeitsagentur, Jobcenter, Jugendamt⁺

Sozialamt⁺, Bürgerschaft, Vereine, Moscheegemeinden

Volkshochschule⁺, Ehrenamt, KITAs⁺, Schulen, Sozialarbeiter*innen⁺

Gesundheitsamt⁺, Krankenkassen, Ärzt*innen, Krankenhäuser,

Sozialamt⁺, freie Träger, Bürgerschaft, Liegenschaftsamt⁺, Wohnungswirtschaft

Familie, Freund*innen, Nachbar*innen, Vereine, Bürgerschaft, neues Ehrenamt

⁺ kommunale Ämter und Einrichtungen

Bund & Länder schaffen Rahmengesetze

Abbildung 2 – Quelle: eigene Darstellung

kann oder noch sichtbare wie unsichtbare Barrieren bestehen.

Ein solcher ganzheitlicher Ansatz gelingt nur, wenn die für Integration relevanten Akteursgruppen vor Ort zusammenarbeiten! Verwaltung, Verbände und Institutionen, Ehrenamtliche, Vereine, Wohlfahrtsorganisationen und neu gegründete Initiativen sind auf Kooperation und Koordinierung angewiesen. Wenn es beispielsweise um die Integration in den Arbeitsmarkt geht, sollten örtliche Unternehmen, Jobcenter, Arbeitsagentur, Ausländerbehörde, aber auch Sprachkursanbieter an Bord sein. Wenn es um Bildung geht, sind die Bildungseinrichtungen wich-

tige Ansprechpartner*innen; und wenn es um Betreuung geht, sind die Kindertageseinrichtungen zu beteiligen. Hierbei sollte der geflüchtete Mensch im Mittelpunkt gesehen werden (siehe Abbildung 2) und das jeweilige behördliche Zuständigkeitsraster zunächst in den Hintergrund treten.

Ziel der Bertelsmann Stiftung ist es, Kommunen sowie alle maßgeblich beteiligten Akteur*innen vor Ort dabei zu unterstützen, die Integration von Flüchtlingen zu meistern. Im Fokus stehen hierbei besonders die Handlungsfelder Arbeitsmarktintegration, Ausbildung, Spracherwerb, Bildung, Unterbringung und Teilhabe. Zu diesen Themenbereichen hat die Stiftung bereits Know-how mittels verschiedener Studien und Praxisprojekte aufgebaut. In unserem Projekt „Ankommen in Deutschland“ hat die Bertelsmann Stiftung 23 Kommunen in diesen Handlungsfeldern begleitet, um die Integration von Geflüchteten vor Ort zu unterstützen.

Unsere Kooperationspartner*innen

Bei der Begleitung der Kommunen kooperiert die Bertelsmann Stiftung mit dem Förderprojekt IQ und dem Verein Familiengerechte Kommune. Die Prozessbegleitung zur Arbeitsmarktintegration von zehn Kommunen in Hessen und Nordrhein-Westfalen wird finanziell durch die JPMorgan Chase Foundation gefördert.

Die Zusammenarbeit verschiedener Akteursgruppen vor Ort strategisch gestalten

Wie können Kommunen vor Ort eine strategische Vernetzung der verschiedenen Akteursgruppen aufbauen, um die Integration von Geflüchteten besser zu organisieren? Um diese Frage zu beantworten, hat die Bertelsmann Stiftung im Rahmen eines dreijährigen Projektes (2016 bis 2018) ein Angebot entwickelt und in Pilotkommunen erprobt. Dieses wurde mit der Metapher „Modulkoffer“ bezeichnet, bestehend aus:

- einer Prozessbegleitung, mit der vor Ort Lösungen zur Flüchtlingsintegration erarbeitet werden;
- verschiedenen Veranstaltungsformaten für Dialoge zwischen Politik, Verwaltung und Bevölkerung;
- dem internationalen und nationalen Austausch von Good-Practice-Beispielen und Lernerfahrungen.

Kommunale Flüchtlingspolitik und Integrationsarbeit sollen einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. Ziel eines solchen Ansatzes ist es, auf der Prozessebene

- die Steuerung und Vernetzung innerhalb der Verwaltung,
- die Vernetzung aller institutionellen Akteur*innen in der Kommune sowie

Internationale Projektpartner*innen
sind das Institut Global Diversity Exchange (Ryerson University Toronto, Kanada) und Welcoming America. Seit bereits zehn Jahren ist die Bertelsmann Stiftung eine der Partnerorganisationen des internationalen Netzwerks Cities of Migration. Dieses hat das Ziel, den internationalen Austausch von Good Practice, „Good Ideas“, zu befördern. Dieses Projekt Cities of Migration wird ebenso wie das Projekt Hire Immigrants durch das Institut Global Diversity Exchange (GDX) der Ryerson University in Toronto, Kanada, koordiniert.

Auch mit der Initiative Welcoming America in den USA sind wir in engem Austausch. Welcoming America hat in den USA ein Netzwerk von „Welcoming Cities“ aufgebaut und arbeitet ebenfalls mit dem Ansatz, die verschiedenen Akteursgruppen vor Ort strategisch zu vernetzen, um Migration und Integration erfolgreich zu gestalten.

- die Aktivierung und Organisation bürgerschaftlichen Engagements zu optimieren und voranzubringen sowie
- auf der Fachebene ein konsensuales kommunales Leitbild (Seite 44) abzustimmen und
- SMARTe Ziele (Seite 24), Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für alle relevanten Handlungsfelder verbindlich festzulegen.

Relevante Handlungsfelder sind dabei insbesondere:

- Beratung und individuelle Unterstützung von Geflüchteten
- Wohnen, Wohnumfeld, Lebensunterhalt, Gesundheit
- Sprache, Bildung und Kultur
- Ausbildung und Arbeit
- Bürgerkommunikation, Akzeptanz und freiwilliges Engagement.

1.1 Nutzen für die Kommunen

Gerade die Herausforderung, viele Geflüchtete nicht nur unterzubringen, sondern auch zu integrieren, erfordert eine wirkungsvolle, strategische Zusammenarbeit der beteiligten Akteursgruppen. Wie kann die Zusammenarbeit, beispielsweise zwischen Stadt oder Kreis, Jobcenter, Wohlfahrtsverbänden, Ehrenamtlichen und Migrantenorganisationen, so gestaltet werden, dass

- die Abläufe und Angebote transparent sind,
- Ehrenamtliche, Institutionen, Unternehmen und Geflüchtete wissen, an wen sie sich mit welchem Anliegen wenden können,
- möglichst wenig Doppelarbeit anfällt,
- Schnittstellen zwischen den verschiedenen Institutionen und Ansprechpartner*innen klarer gestaltet werden,
- Geflüchtete passgenau beraten und schneller vermittelt werden?

Mit von zentraler Bedeutung ist zudem die Kommunikation mit der Bevölkerung. Das Erstarken von rechtspopulistischen Kräften hat gezeigt, dass nach wie vor viel Skepsis und Ängste in weiten Kreisen der Bevölkerung bestehen. Zu wenig bekannt sind erfolgreiche Beispiele und Geschichten gelungener Integrationsschritte.

Daher reicht es nicht, allein die Abläufe zur Integration von Geflüchteten vor Ort zu verbessern, vielmehr geht es auch darum, dies der gesamten Bevölkerung bekanntzumachen.

Bei der Herausforderung, so viele Neuzuwanderer mit Fluchtgeschichte möglichst schnell zu integrieren, zeigt sich, welche Schwächen und welche Stärken im Regelsystem bestehen. Alles,

was nun im Zuge der Integrationsarbeit für Geflüchtete verbessert wird, kann daher auch der Allgemeinheit zugutekommen – vorausgesetzt, die optimierten Abläufe und Strukturen werden ins Regelsystem übernommen.

Entscheidend ist also die Verbesserung sowohl der Vernetzung zur Erarbeitung von Strategien als auch der Kommunikation. Es empfiehlt sich, zur Entwicklung des kommunalen Integrationskonzeptes eine externe Begleitung hinzuzuziehen. Die hat insbesondere drei Vorteile:

1. Die externen Prozessbegleiter*innen sind neutral und unabhängig von den Interessen der örtlichen Akteur*innen.
2. Durch die externe Moderation werden Anregungen und Ideen von außen in die Diskussion aufgenommen, die vorher intern noch nicht thematisiert worden sind, z. B. erprobte Ansätze und Formate aus anderen Kommunen, von denen auch einige in Teil C dieses Handbuches aufgeführt sind.
3. Begleiter*innen betrachten die Dinge von außen; mit klarem, neutralem Blick können sie helfen, Dinge vor Ort einzuordnen und so zu einem gemeinsamen Verständnis beitragen.

Jede Kommune ist anders

Der situationsspezifische Nutzen für die Kommune hängt natürlich von den gegebenen Rahmenbedingungen ab, z. B. ob sie bereits über langjährige Erfahrung im Bereich Integration verfügt. Kommunen mit Einwanderungserfahrung haben in den meisten Fällen bereits Strukturen in der politischen Selbstbestimmung und der Verwaltung aufgebaut, ebenso Kooperationen mit Ehrenamtlichen und Netzwerken, an denen die Konzeptentwicklung anknüpfen kann.

Die Herausforderung bei der Unterbringung und Integration von Flüchtlingen erfordert auch die Einbeziehung weiterer Institutionen und Akteur*innen, z. B. des Bauamtes bis hin zum Jobcenter. Dies erfordert vielerorts die Zusammenführung integrationspolitischer Aufgaben, die Vermeidung von Doppelzuständigkeiten, die Vereinfachung komplizierter Strukturen und eine effizientere Gestaltung des Austauschs zwischen den beteiligten Akteur*innen. Bei Kommunen ohne Einwanderungserfahrung geht es zunächst vorrangig darum, die erforderlichen Strukturen und Netzwerke aufzubauen und ein Integrationskonzept zu entwickeln.

Die Kommunen profitieren vom Erfahrungsaustausch und von Good-Practice-Beispielen. Die externe Prozessbegleitung setzt beim jeweiligen Stand der einzelnen Kommune an. Vorrangiges Ziel ist der Aufbau oder die Weiterentwicklung akteursübergreifender

Netzwerkstrukturen, die strategisch – d. h. systematisch und zielorientiert – arbeiten. Ziel all dieser Bemühungen ist die Entwicklung von neuen oder die Weiterentwicklung von bestehenden Konzepten zur Integration der Flüchtlinge – strukturiert, moderiert und evaluiert durch die externen Prozessbegleiter*innen.

1.2 Nutzen für die Geflüchteten

Maßgebendes Kriterium für diesen Ansatz ist, ob er den Geflüchteten tatsächlich etwas bringt oder nicht. Die Ausgangssituation im Jahr 2015 war, dass Kommunen und Ehrenamtliche mit unschätzbar großem Engagement die Unterbringung und Integration der Flüchtlinge angingen, dass damals jedoch, so die überwiegende Beobachtung, vieles unsortiert und unkoordiniert aneinander vorbei organisiert wurde.

Das Ziel dieses Ansatzes ist daher, den Integrationsprozess effektiver und effizienter zu gestalten. Für die Institutionen und die geflüchteten Menschen gleichermaßen bringt es Vorteile, die Vernetzung und Kommunikation der handelnden Akteur*innen zu verbessern.

Des Weiteren wurde teilweise – wenn auch oft in bester Absicht – an der Bedarfslage der Geflüchteten vorbeigeplant. Man hat nicht mit den Flüchtlingen geredet, sondern über sie – ohne deren Erfahrungen mit einzubeziehen. Es stellte sich daher die Frage, wie man den geflüchteten Menschen die Möglichkeit geben könnte, selbst zu Handelnden zu werden, anstatt andere für sie und möglicherweise auch über sie hinweg Entscheidungen treffen zu lassen.

Die Einbeziehung von Geflüchteten oder auch von Migrant*innen, die schon länger in Deutschland leben, kann zu einem Doppelnutzen für beide Seiten werden. Auf der einen Seite profitieren die Flüchtlinge davon, dass sie ihre Probleme und Interessen direkt in den Integrationsprozess einbringen können, auf der anderen Seite können die Kommunen aus dem „Expertenwissen“ dieser Menschen Vorteile ziehen. Im Kapitel zur Einbeziehung der Geflüchteten auf Seite 64 wird beschrieben, welche Voraussetzungen erforderlich sind, damit sie erfolgreich gestaltet werden kann. Die Pilotkommunen in unserem Projekt haben hierzu eine Vielzahl an (Lern-)Erfahrungen gemacht („lessons learned“).

1.3 Nutzen für die beteiligten Akteursgruppen

Alle beteiligten Akteur*innen profitieren davon, dass der hier vorgestellte Prozess über eine verbesserte Vernetzung und Kommunikation zu einer besseren Professionalisierung der Abläufe und zu mehr Transparenz führen kann. So können z. B. Parallelstrukturen von Sprachkursangeboten gleichermaßen aufgedeckt werden wie Angebotslücken. Letztere lassen sich besser schließen, weil sie schneller identifiziert werden. So lassen sich lange Leerläufe während des Integrationsprozesses vermeiden und der gesamte Ablauf effizienter und effektiver gestalten.

Dieser akteursübergreifende Ansatz fordert allerdings „volle Rückendeckung" vom Stadt- oder Gemeinderat bzw. vom Kreistag und von der Verwaltungsspitze.

Gleichermaßen sind die je nach Handlungsfeld entscheidenden Institutionen, wie Jobcenter, Arbeitsagentur, die Wohlfahrtsverbände mit ihren jeweiligen Gremien, einzubeziehen. Dadurch haben die getroffenen Entscheidungen und Vereinbarungen nicht nur einen hohen Mehrwert aufgrund verbesserter Abläufe, sondern auch die Legitimation sowohl der Spitzen der Kommunalpolitik als auch der Gremien der beteiligten Einrichtungen.

Nicht alle Akteur*innen sind die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt gewohnt, denn Haupt- und Ehrenamtliche arbeiten naturgemäß unter anderen Voraussetzungen, nach anderen Handlungslogiken und mit anderen Arbeitskulturen. Während beispielsweise die einen in ihrem Sachgebiet rechtlich stichfeste Beratung bieten, haben die anderen oft einen persönlichen Zugang zu den von ihnen begleiteten Flüchtlingen und einen ganzheitlicheren Blick auf deren Situation. Beides kann sich wunderbar ergänzen, beide Parteien können nicht nur den Geflüchteten, sondern auch sich gegenseitig wertvolle Informationen geben.

Einen besonderen Stellenwert hat die Einbeziehung von Migrantenorganisationen oder einzelnen ehrenamtlich engagierten Migrant*innen. Denn sie können als „Brückenbauer" oft leichter Kontakt zu Geflüchteten herstellen, weil sie z. B. aus einem ähnlichen oder demselben Kulturkreis kommen oder selbst auf Migrationserfahrung zurückblicken.

Des Weiteren zielt dieser Ansatz darauf ab, dass kooperationsinteressierte Unternehmen kürzere Wege haben sowie mehr Rechtssicherheit und Transparenz bei der Einstellung von Flüchtlingen in Praktika, Ausbildung und Arbeit. Aus Sicht der Unternehmen waren diese Prozesse bisher sehr kompliziert, hinzu kam eine weit verbreitete Rechtsunsicherheit, die trotz erster Änderungen arbeitsrechtlicher Vorschriften nicht wich. Die Folge: Expert*innen weisen zunehmend darauf hin, dass die

Bereitschaft, geflüchtete Menschen einzustellen, in den Betrieben trotz vorhandenen Bedarfs tendenziell eher abnimmt. Diese Unsicherheiten gilt es durch bessere Information, Kommunikation und Vernetzung abzubauen, damit Unternehmen genau wissen, welchen Ansprechpartner*innen sie ihre Fragen stellen können und wie auf die Einstellung von Geflüchteten bezogene verwaltungstechnische Abläufe vereinheitlicht werden. Ein Erfolg dieser Bemühungen wird sich wiederum positiv auf die Motivation der Unternehmen auswirken.

2 Der Prozess muss stimmen

Der Prozess steht bei dem akteursübergreifenden strategischen Ansatz im Vordergrund. Er zielt darauf, die kommunale Integrationspolitik bzw. Flüchtlingspolitik

- durch eine Stärkung lokaler Netzwerke auf breitere Schultern zu verteilen,
- durch eine faktenbasierte Planung und strategische Ausrichtung wirkungsvoller zu gestalten und
- durch die Entwicklung SMARTer Ziele und entsprechender Maßnahmen konsistent und wirkungsorientiert aufzustellen.

Durch Beteiligung der Bevölkerung sollen darüber hinaus die Akzeptanz der Flüchtlingsintegration und die Bereitschaft, sich diesbezüglich zu engagieren, gefördert werden. Und selbstredend hilft auch die bereits erwähnte Einbeziehung der Perspektive von Flüchtlingen, um bedarfsgerecht planen zu können, weil deren Sichtweisen und Bedürfnisse bekannt sind. Ein weiteres Plus: Die Geflüchteten werden so als handelnde Subjekte statt als paternalistisch zu betreuende Objekte wahrgenommen.

Wenn es am Ende des Entwicklungsprozesses gelungen sein sollte, sich auf ein Konzept, eine Strategie oder bereits klar definierte Abläufe zu einigen, so gilt auch hier der bewährte konfuzianische Grundsatz: „Der Weg ist das Ziel.“ Denn das Ergebnis kann nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn die maßgeblichen Akteur*innen diese Einigung gemeinsam erzielt haben, diese gemeinsam tragen – und gemeinsam „anpacken“. Denn Papier ist schließlich geduldig und Geschriebenes allein sagt noch nichts darüber aus, was tatsächlich umgesetzt wird.

Ein solcher gemeinsamer Entwicklungsprozess kann gelingen – oder auch scheitern. Folgende Kriterien haben sich bei der Evaluation der Prozesse in den Pilotkommunen als erfolgssteigernd herausgestellt:

Erfolgsfaktoren

- *Politische Rückendeckung* ist unverzichtbar, beispielweise das Committment durch den Verwaltungschef oder ein Mitglied des Verwaltungsvorstandes der Kommune.
- Hinreichend *Zeit nehmen* beim Prozessstart: Den Plan ausführlich vorstellen und diskutieren z. B. beim Erstgespräch und beim ersten Treffen der beteiligten Akteur*innen.
- Auswahl der „richtigen" *Teilnehmer*innen* (Entscheider*innen) für die *Steuerungsgruppe* (Seite 27). Wichtig: Erarbeiten von Kriterien, Entscheidungshilfen und Moderation durch eine erfahrene externe Projektbegleitung.
- *Erwartungen* der Mitwirkenden frühzeitig, klar und offen thematisieren.
- *Verbindlichkeit* der Zusammenarbeit herstellen.
- Bei jedem Treffen erneut für *Transparenz* über den Prozess und den Stand der Dinge sorgen.
- Gemeinsames *Leitbild* entwickeln, dem sich alle Beteiligten verpflichten.
- *Zuständigkeiten* festlegen und klar verteilen.
- *Zeitplan* immer „im Hinterkopf" behalten.
- Eine *Funktion* bzw. *Stellenzuordnung* für die Prozesskoordination und -verantwortung in der Kommune definieren.

Bei der Einbindung Geflüchteter haben sich als Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- Entwicklung spezifischer Dialogformate (z. B. eigene „Konferenz" der Geflüchteten, s. Teil B: Modulkoffer)
- persönliche Ansprache durch Vertrauenspersonen mit Kenntnis der Projektziele
- Auswahl der Geflüchteten nach Interesse (der Geflüchteten) an Mitwirkung und Deutschkenntnissen
- intensives, persönliches vorbereitendes Briefing (Erwartungsdruck nehmen)
- konkrete Unterstützung bei Sprachbarrieren (z. B. Tandem, Dolmetscher*innen)

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Überblick

- politische Rückendeckung
- Zeit nehmen beim Prozessstart
- Auswahl der „richtigen" Teilnehmer*innen (Entscheider*innen)
- Erwartungen der Mitwirkenden thematisieren
- Verbindlichkeit herstellen
- Transparenz herstellen
- Gemeinsames Leitbild
- Zeitplan beachten
- Prozessverantwortliche*n bestimmen
- Bei Einbindung Geflüchteter
  - Entwicklung spezifischer Dialogformate
  - persönliche Ansprache
  - Auswahl nach Interessen
  - intensives Briefing
  - konkrete Unterstützung

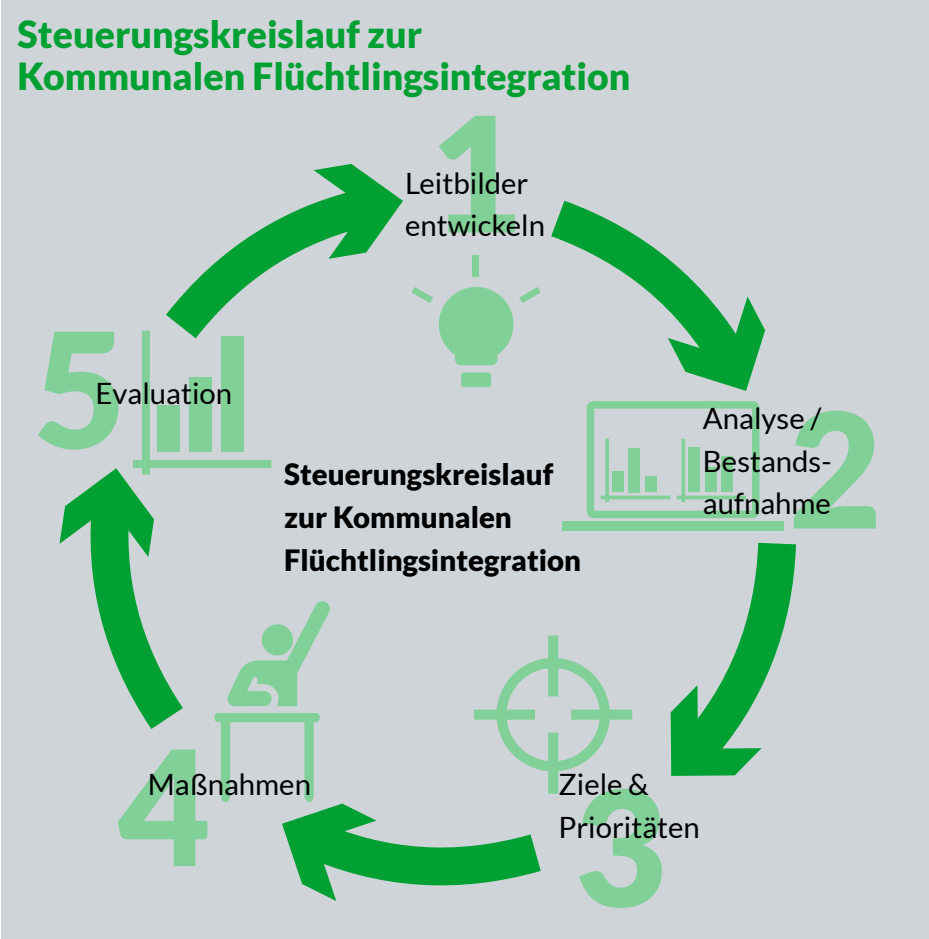


Abbildung 3 – Quelle: eigene Darstellung

2.1 Strategischer Steuerungskreislauf

Der klassische Steuerungskreislauf ist ein bewährtes Instrument, um die Entwicklung von Querschnitts- und Netzwerkmanagement zu begleiten und zu evaluieren (siehe Abbildung 3).

Im Anschluss an die Entwicklung des Leitbildes und Formulierung der strategischen Ziele wird eine Bestandsaufnahme bzw. Analyse der kommunalen „Integrationslandschaft“ durchgeführt, um den aktuelle Stand der Dinge bewerten zu können. Nachdem die Ausgangslage bekannt ist, können gezielte operative Ziele und Maßnahmen entwickelt werden. Nach einiger Zeit werden diese Maßnahmen evaluiert und die Ziele und das Leitbild mit der reellen Situation abgeglichen. Dieser Kreislauf bildet idealtypisch einen vollständigen Prozess ab und sollte anschließend erneut durchlaufen werden (z. B. zur Fortschreibung eines Konzeptes).

2.2 Klare Zielsetzung

Für den Erfolg des Integrationsprozesses ist eine klare Zielsetzung von zentraler Bedeutung. Bereits im Vorfeld müssen Ziele präzise formuliert werden, da diese bereits mitbestimmen,

wann und wie welche Akteur*innen in den Prozess einzubinden sind. Des Weiteren müssen diese Ziele während des Prozesses immer wieder überprüft und im Zweifelsfall angepasst werden. Dies ist essenziell, um bei der Umsetzung nicht die Orientierung zu verlieren. Im Folgenden wird gezeigt, warum sich hierbei der Steuerungskreislauf als Kompass und Orientierungsgeber bewährt hat.

Die Spitze des Modells der Zielpyramide (siehe Abbildung 4) bildet das Leitbild, dem die Entwicklung der strategischen Ziele unterlegt ist. Den Unterbau bildet die nach Maßgabe des Leitbildes, der strategischen Ziele und der laut Steuerungskreislauf (siehe Abbildung 4) erfolgten Bestandsaufnahme abgeleitete Entwicklung der operativen Ziele und Maßnahmen.

Bei der Zielformulierung sind vorab zwei Ausgangsfragen zu klären: Was soll erreicht werden? Und: Woran kann man dies erkennen? Letztere ist die Grundlage für Wirkungsindikatoren bereits mit Blick auf die Evaluation. Dabei wird auf der operativen Ebene möglichst auch aufgeführt, wer was wann mit wem wie macht.

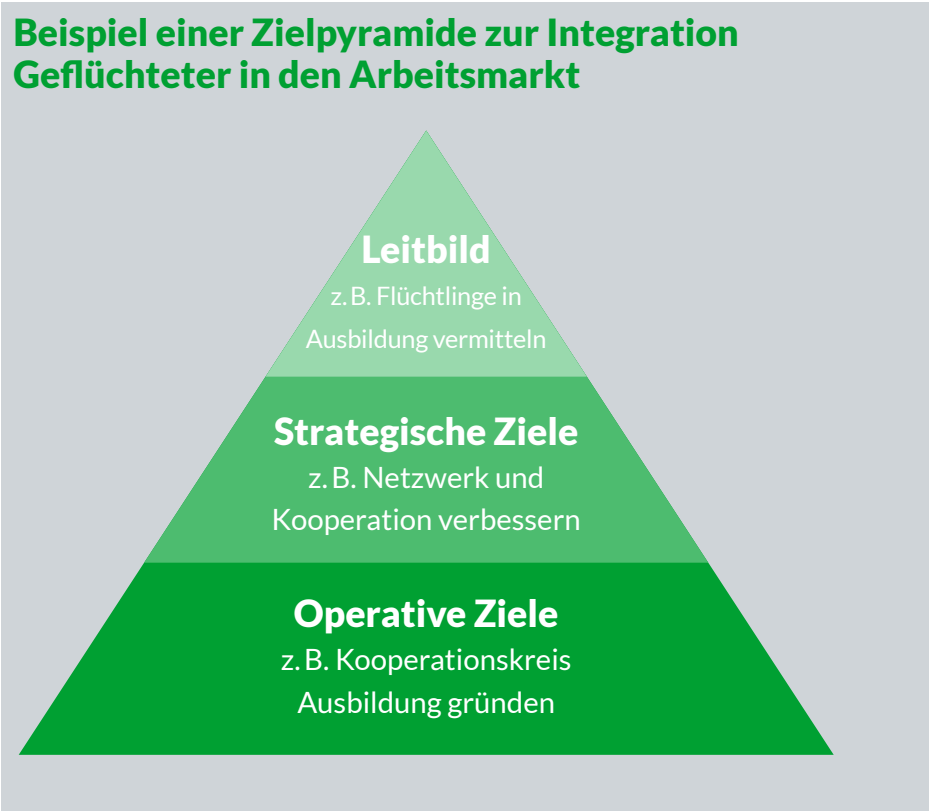


Abbildung 4 – Quelle: eigene Darstellung

Leitbild

„Die wichtigste Sache im Leben ist, ein großes Ziel zu haben und die Eignung und das Durchhaltevermögen zu besitzen, es zu erreichen.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)

Auch die Bertelsmann Stiftung hat im Rahmen dieses Projektes eine Erklärung erarbeitet, die hier als Anregung dienen kann.

Zudem empfiehlt sie allen Projektkommunen, sich mit einem Statement von (Ober-)Bürgermeister*in oder Landrat/rätin oder ggf. dem Leitbild oder der Präambel des Integrationskonzeptes bei der Initiative „Die offene Gesellschaft“ einzutragen.

Dieses Zitat von Goethe lässt sich gut auf die Integration von Flüchtlingen übertragen. Wenn alle sich vor Ort auf ein Leitziel oder Leitbild einigen können, ist dies die nötige Grundlage, die wichtigste Voraussetzung für den gesamten Prozess.

Aus dem Leitbild resultierende Maßnahmen und Ziele

Im vorangegangenen Abschnitt werden mit dem Steuerungskreislauf und der Zielpyramide zwei Instrumente vorgestellt, mit denen man nach Maßgabe der vereinbarten Ziele einen konkreten Prozessablauf planen und formulieren kann. Der Ausgangspunkt einer erfolgreichen Operationalisierung ist aber immer das Leitbild, das über dem Prozess der Entwicklung eines Integrationskonzeptes steht. Viele Kommunen und z. T. auch Jobcenter und Arbeitsagenturen haben bereits ein Leitbild entwickelt. In diesem Fall sollten diese Akteur*innen ihre Leitbilder allen Teilnehmer*innen der Steuerungsgruppe vorstellen und gegebenenfalls an das Integrationsprojekt anpassen bzw. es überarbeiten. Als Beispiel wird hier das akteursübergreifende Leitbild der Stadt Aschaffenburg vorgestellt.

Haltung aus der Pilotkommune Aschaffenburg

Wir, die Menschen in Aschaffenburg, sehen in der Zuwanderung eine Bereicherung der Vielfalt in unserer Stadt. Daher wollen wir zuwandernde/zugewanderte Menschen darin unterstützen, sich in unsere Aschaffenburger Gesellschaft zu integrieren. Lesen Sie weiter auf Seite 46

Der Steuerungskreislauf, der immer wieder durchlaufen wird, beginnt mit der Entwicklung des Leitbildes. Nach dieser Maßgabe werden die strategischen Ziele entwickelt. Dabei ist es essenziell, dass diese Ziele von allen teilnehmenden Akteur*innen verbindlich vereinbart werden, z. B. durch schriftliche Fixierung.

Eine Empfehlung der Bertelsmann Stiftung lautet deshalb, dass die beteiligten Akteur*innen vor Beginn des Integrationsprozesses in den Kommunen eine gemeinsame Kooperationsvereinbarung unterzeichnen, in der sie ihre gemeinsamen Ziele festhalten. Auch wenn die Ziele im Laufe des Prozesses immer wieder den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden, zeigt die Erfahrung aus den Pilotkommunen, dass es sinnvoll ist, von Beginn an eine gemeinsame verbindliche Zielsetzung zu haben, die auch bei eventuell wechselnden Teilnehmer*innen der Steuerungsguppe gültig und insbesondere auch allen bekannt ist.

In jeder Kommune ist die Situation unterschiedlich, aber teilweise kann es sinnvoll sein, diese Kooperationsvereinbarung öffentlichkeitswirksam vorzustellen. Den genauen Zeitpunkt muss jede Kommune für sich bestimmen.

Bestandsaufnahme und -analyse

Es gibt viele Möglichkeiten, eine Bestandsaufnahme des Entwicklungsprozesses durchzuführen. Vier von unseren Prozessbegleiter*innen erprobte und bewährte Ansätze werden im Folgenden als Anregung vorgestellt.

Onlinefragebogen

Im Rahmen des Projektes „Ankommen in Deutschland“ der Bertelsmann Stiftung hat das Institut für soziale Innovation, das in mehreren der teilnehmenden Pilotkommunen den Integrationsprozess begleitet hat, individuell auf die Kommunen zugeschnittene Onlinefragebögen zur Bestandsaufnahme der Ausgangslage am Anfang des Entwicklungsprozesses erstellt. Einige Beispiele dieser Fragebögen finden Sie hier.

SWOT-Analyse

Der Begriff *SWOT-Analyse* setzt sich zusammen aus den englischen Wörtern *Strengths* (Stärken), *Weaknesses* (Schwächen), *Opportunities* (Chancen) und *Threats* (Bedrohungen). Es handelt sich um eine Analysemethode, mit der Unternehmen, Organisationen und auch Kommunen ihre Position bestimmen und daraus Strategien ableiten und Prozesse planen können. Diese Art der Analyse ist eine hilfreiche Methode, um eigene Stärken und Schwächen zu verstehen und sowohl neue Chancen als auch bestehende Risiken zu erkennen. Die Stärken der SWOT-Methode liegen darin, dass sie neue Wege und Möglichkeiten aufdecken kann, die die Kommune voranbringen können. Durch die Erkenntnis, welche Schwachstellen z. B. die eigenen Strukturen aufweisen, können Missstände frühzeitig erkannt und behoben werden. Es empfiehlt sich dabei, die Aspekte jeweils aus der eigenen und aus der Fremdperspektive zu bewerten. Auch sollte man das Augenmerk nicht auf die Schwächen richten, sondern vielmehr mit einer positiven Grundeinstellung Entwicklungsmöglichkeiten, Kompetenzen oder Verbesserungsbedarf beleuchten und hinterfragen. In Tabelle 1 sind beispielhaft Fragen aufgelistet, die erfahrungsgemäß die Bestandsaufnahme mittels SWOT-Analyse erleichtern.

Profilfragebogen zum Schwerpunkt Arbeitsmarktintegration

Als ein weiteres Instrument hat die Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit ihren Prozessbegleiter*innen, Evaluator*innen und Kommunen einen Profilfragebogen zum Handlungsfeld „Arbeit & Ausbildung“ (für Geflüchtete) entwickelt, mit dem Kommunen eine Bestandsaufnahme zur Situation der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen anhand von Kernindikatoren vornehmen können. Diesen Fragebogen zum Ausfüllen/Ausdrucken finden Sie auf Seite 49.

	positive Auswirkungen	negative Auswirkungen
interne Analyse	**Strengths/Stärken** • Welche Vorteile haben Sie gegenüber anderen Kommunen? • Welche günstigen Rahmenbedingungen bringt Ihre Kommune mit? • Welche Faktoren führen zum Erfolg?	**Weakness/Schwächen** • Was können Sie verbessern? • Was sollten Sie vermeiden? • Welche Faktoren bzw. Schwächen führen zum Misserfolg?
externe Analyse	**Opportunities/Chancen** • Welche Chancen gibt es? • Was tun Sie, um Abläufe effizienter und transparenter zu halten? • Welchen Einfluss haben gesellschaftliche Entwicklungen? • Welche lokalen Ereignisse sind von Interesse und bieten Chancen?	**Threats/Risiken** • Welche Hindernisse stehen im Weg? • Inwieweit gefährden soziale Entwicklungen und Gesetzesänderungen Ihre Arbeit? • Stellen Schwachstellen eine ernsthafte Gefahr dar? Wenn ja, welche?

Exemplarische Fragen für eine SWOT-Analyse (Tabelle 1 – Quelle: eigene Darstellung)

Fragebogen Verein für Familiengerechte Kommunen

Ein Verfahren zur Bestandsaufnahme der kommunalen „Integrationslandschaft“ stellt der Verein Familiengerechte Kommune gemeinsam mit dem Land Thüringen zur Verfügung. In ihrem Audit „Analyse-Modul: Akzeptanz und Integration von Flüchtlingen und Migranten“ wurde ein ausführlicher Fragenkatalog zur Bestandsaufnahme zusammengestellt, der sich vor allem an Kommunen in Bundesländern richtet, die wie Thüringen eher wenig Integrationserfahrungen aufweisen. Sie decken ein weites Spektrum an relevanten Themenbereichen ab, wie z. B. welches Wissen bereits vorhanden ist und wie relevante Akteur*innen identifiziert werden können. Aufgrund seiner Ausführlichkeit empfiehlt sich dieser Fragebogen am ehesten für Kommunen, die

die Kapazität zur eigenen Erhebung und Auswertung von Daten haben. Die Fragen sind folgenden Handlungsfeldern zugeordnet:

1. Steuerung, Vernetzung und Nachhaltigkeit
2. Familie und Arbeitswelt, Betreuung
3. Bildung und Erziehung
4. Beratung und Unterstützung
5. Wohnumfeld und Lebensqualität
6. Senioren und Generationen

Im Teil C ab Seite 94 befinden sich außerdem zu jedem Handlungsfeld zusätzliche Informationen und hilfreiche Links.

Ziele und Prioritäten

Wie bereits beim Modell der Zielpyramide beschrieben, beginnt der Integrationsprozess mit der Entwicklung eines Leitbildes. Mit jeder weiteren Ebene werden die Ziele konkreter und weiter gefächert, zuerst im Rahmen der abstrakten, strategischen Ziele und schließlich als operative Ziele, die in konkreten Maßnahmen münden.

Entsprechend folgt im Anschluss an die Bestandsaufnahme (im Steuerungskreislauf, vergl. Abbildung 3) die Entwicklung der operativen Ziele samt Prioritätensetzung und Maßnahmenkatalog.

Operative Ziele

Bei operativen Zielen ist darauf zu achten, dass sie und die entsprechenden Maßnahmen **SMART** formuliert sind, d. h. folgende Kriterien eingehalten werden:

S-pezifisch:
Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?
z. B.: Alle Flüchtlinge sollen die Möglichkeit haben Deutsch zu lernen

M-essbar:
Woran lässt sich die Zielerreichung messen? Wie viel genau? Wann ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?
z. B. Wenn jeder Geflüchtete einen Sprachkursplatz hat.

A-ttraktiv:
Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert? Ist es mit dem Projekt realisierbar?
z. B. Der Kurs kann ohne finanziellen Aufwand durchgeführt werden.

R-ealistisch:
Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist es machbar?
z. B. Ja, durch Fahrtkostenerstattung und eine Kooperation zwischen Kommune und Sprachkursträger.

T-erminiert:
Bis wann soll das Ziel erreicht werden? In welchem Zeitraum? Ist es innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?
z. B.: Bis Ende 2018 sollen alle Geflüchteten einen Platz im Sprachkurs haben.

Diese Eigenschaften müssen immer wieder überprüft und die Ziele und Maßnahmen bei Bedarf angepasst werden, um den Prozess so effizient und transparent wie möglich zu halten.

Maßnahmen

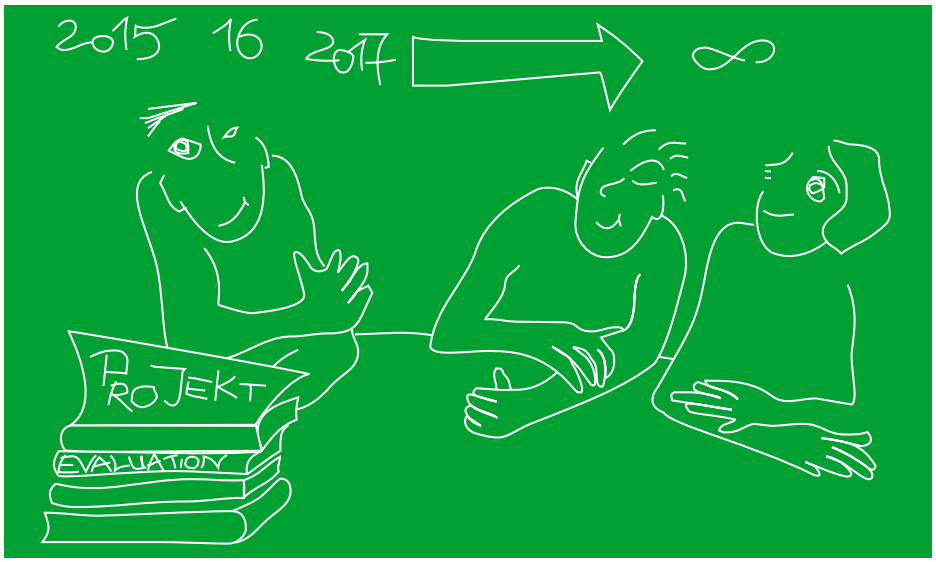
Bei der Entwicklung der zur Erreichung der Ziele erforderlichen Maßnahmen gilt die SMART-Vorgabe erst recht. Hier ist es von zentraler Bedeutung, die Verantwortlichkeiten genau festzulegen. Für diesen Zweck erweist die gute alte Tabelle der „W-Fragen“ immer noch als einfaches und bewährtes Instrument die besten Dienste (Tabelle 2):

Was (Maßnahme)	**Wie?**	**Warum** (welchem Ziel zugeordnet)	**Wer?**	**Mit Wem?**	**Wann/ Bis wann?**	**Was kostet es?**

W-Fragen (Tabelle 2 – Quelle: eigene Darstellung)

Evaluation

Egal, ob sich die beteiligten Akteur*innen dafür entscheiden, den gesamten Integrationsprozess durch eine externe Moderator*in begleiten zu lassen oder nur ausgewählte Projekte, Maßnahmen oder Veranstaltungen, es ist immer empfehlenswert, diese Module zu evaluieren. Es hat sich bewährt, hierfür eine*n externe*n Evaluator*in – z. B. von einer in der (Nachbar-)Kommune ansässigen Hochschule – einzubinden. Das hat den Vorteil, dass dieser externen Person Neutralität, keinesfalls aber Befangenheit oder persönliche Interessen in Bezug auf den Evaluationsgegenstand und sein Ergebnis unterstellt werden.



Mancher Kommune könnte eine Evaluation unter Einbeziehung eine*r externe*n Evaluator*in zu aufwendig oder kostspielig erscheinen. Für diesen Fall gibt es auch eine „schlankere“ Variante: die Selbstevaluation. Für diese lassen sich z. B. die Fragebögen zur Bestandsaufnahme teilweise auch am Ende des zu evaluierenden Prozesses anwenden, um das Erreichte beurteilen zu können. Zudem stehen auch Onlinetools zur Verfügung, die bei der Selbstevaluation bis hin zur weiteren Projektplanung wertvolle Unterstützung bieten. Für jede Evaluation gilt, sich genau den Erkenntnisgewinn zu überlegen: Worauf zielen die zu evaluierenden Maßnahmen ab? In welchem Maße tragen sie dazu bei, die gesetzten Ziele zu erreichen? Woran lässt sich dies festmachen? Des Weiteren ist zu berücksichtigen, ob Kommunen bereits über Evaluationsmechanismen verfügen, auf die sie zurückgreifen können. Hierbei sind meistens größere Städte im Vorteil, kleinere Kommunen hingegen sind in den meisten Fällen auf externe Unterstützung angewiesen.

Weitere Informationen dazu finden sich ab Seite 38 in Teil B – Modulkoffer: Konkrete Praxisbeispiele und Formate.

Ein alltagstaugliches Monitoring- und Evaluationssystem sollte

- leicht handhabbar sein und einen geringen Aufwand bei der Erfassung der Daten und Indikatoren erfordern, dabei insbesondere
- den beteiligten Akteur*innen Vorteile bei der Gestaltung der Arbeitsaufträge liefern (Steuerungsrelevanz) und
- den jeweiligen Nutzer*innen eine leichte Interpretation ermöglichen.

2.3 Akteursgruppen und Schlüsselakteur*innen

Welche Gruppen von Akteur*innen am Integrationsprozess beteiligt werden sollten, hängt zuallererst stark von den gegebenen Bedingungen der Kommune, der Gemeinde oder des Kreises ab. Diese variieren stark, je nachdem, ob es sich um eine Großstadt, einen Landkreis etc. handelt, aber auch, in welcher Region sich die Kommune befindet und wie viel „Migrationsgeschichte“ und „-erfahrung“ bereits vorhanden sind. In den meisten Fällen gehören zu den Schlüsselakteur*innen des Entwicklungsprozesses Vertreter*innen der kommunalen, der Kreis- oder Gemeindeverwaltung sowie fachlich relevante Akteur*innen wie z. B. die Arbeitsagentur, Migrantenorganisationen, Ehrenamtliche, Bürger*innen und Geflüchtete. Aus diesen Schlüsselakteur*innen setzt sich die Steuerungsgruppe zusammen, die den Kurs des Integrationsprozesses vorgibt.

Welche Akteursgruppen wann als Schlüsselakteur*innen mit beteiligt werden, hängt davon ab, inwieweit sie für das jeweilige Handlungsfeld eine Rolle spielen und in welchem Maße sie zu einer kompakten Integrationsstrategie und einer schnelleren und effizienteren Integration beitragen können. Wichtig ist, dass die Schlüsselakteur*innen bei all ihrem Tun das Gesamtspektrum und die Zielsetzung des Entwicklungsprozesses nicht aus den Augen verlieren.

Es kommt nicht nur darauf an, welche Akteursgruppen vertreten sind, sondern auch darauf, wer sie vertritt. Idealerweise sollten die Vertreter*innen möglichst aus einer Führungsebene kommen, auf jeden Fall aber in ihrer Organisation entscheidungsbefugt sein und ein ehrliches Interesse an der Zielsetzung und den angestrebten Ergebnissen des Entwicklungsprozesses haben. Ein entscheidendes Erfolgskriterium dabei ist, dass die Beteiligten möglichst viele Perspektiven untereinander austauschen. Auch sollte immer wieder kritisch hinterfragt werden, ob wirklich alle relevanten Akteur*innen „an Bord“ sind oder nicht noch jemand hinzugezogen werden sollte.

2.4 Erprobte Formate für die Konzeptentwicklung

Formate für die Konzeptentwicklung (Abbildung 5 – Quelle: visio, Bielefeld)

Die in den Pilotkommunen erprobten Entwicklungsprozesse dauerten im Durchschnitt circa neun Monate. In dieser Zeit wurden jeweils ein Integrationskonzept, eine Strategie bzw. ein Eckpunktepapier oder eine Ergänzung für ein bereits vorhandenes Integrationskonzept entwickelt. Darüber zu beschließen hatten anschließend die entscheidenden Gremien, z. B. der Stadt- oder Gemeinderat. Entscheidungsgremium für den gesamten Prozess ist jeweils die aus den Schlüsselakteur*innen bestehende Steuerungsgruppe. Sie startet ihre Aktivitäten mit einem Erstgespräch, an dem auf jeden Fall die Verwaltungsspitze beteiligt sein sollte. Für eine breitere Beteiligung von Bürger*innen und Interessierten wird mindestens eine Dialogveranstaltung durchgeführt, z. B. als Fachforum oder als Integrationskonferenz.

Erstgespräch

Das Erstgespräch findet in der Regel mit einem/einer übergeordneten Verantwortlichen der Kommune, Gemeinde oder des Kreises statt, z. B. dem/der (Ober-)Bürgermeister*in, Landrat/-rätin oder einem/einer zuständigen Dezernenten/-in. Dieses Gespräch ist dazu gedacht:

- die Steuerungsgruppe über die *Hintergründe und Ziele der Prozessbegleitung* zu informieren,
- ihr *einen ersten Überblick über die lokale Situation der Geflüchteten* zu bieten und
- die *persönlichen Interessenlagen der wichtigsten Stakeholder* herauszufiltern.

Steuerungsguppe

Die Steuerungsgruppe setzt sich entweder aus den Schlüsselakteur*innen zusammen oder aus einem Gremium, das in der Kommune bereits existiert und diese Funktion übernehmen kann. Sollte dies der Fall sein, wäre zu fragen, ob dieses Gremium ggf. noch um weitere Schlüsselakteur*innen ergänzt werden sollte. Die Zusammenkünfte der Steuerungsgruppe sind für den Verlauf und die Gestaltung des Integrationsprozesses von entscheidender Be-

deutung. Auf der Grundlage des Erstgesprächs hat die Steuerungsgruppe im nächsten Meeting folgende To-do-Liste abzuarbeiten:

- eine erste *Bestandsaufnahme* vornehmen;
- sich über die *lokalen Stärken* und *zentralen Herausforderungen* bei der Integration von Flüchtlingen verständigen;
- bereits vorhandene Konzepte, Gremien und Kommunikationsstrukturen abgleichen, um sicherzustellen, dass *keine Parallelstrukturen* aufgebaut werden;
- die wesentlichen *Prozessziele* und *Wirkungsindikatoren* ermitteln;
- die Voraussetzungen für eine *breite Beteiligung* (Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Betroffene etc.) schaffen und diese organisieren;
- ein abgestimmtes *Prozessdesign* entwickeln;
- die *Rollen* eindeutig *klären* und verbindliche *Verantwortlichkeiten* festlegen.

Dialogveranstaltung (Fachforum, Dialogforum etc.)

Nachdem sich die Steuerungsgruppe über die Situation geflüchteter Menschen in ihrer Kommune, die damit zusammenhängenden Herausforderungen, die Art und Weise der Beteiligung von Betroffenen und Interessierten sowie über den Ablauf und die Gestaltung des Integrationsprozesses ein Bild gemacht und abgestimmt hat, entscheidet sie über das geeignete *Dialogformat*, um die Ergebnisse an die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Hierzu gehört, die Zielsetzung und die Inhalte sowie den zeitlichen Rahmen – halbtägige oder ganztägige Veranstaltung – dieser Veranstaltung festzulegen.

Nicht unwesentlich ist auch, in welchem Stadium des Integrationsprozesses die Öffentlichkeit einbezogen werden soll: Denkbar ist z. B., mit einer „Startveranstaltung“ am Anfang des Integrationsprozesses an die Öffentlichkeit zu gehen, um das Projekt und dessen Ziele vorzustellen. Dieser Schritt kann aber auch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, etwa mit dem Ziel, bereits mit ersten Ergebnissen aufzuwarten. Hierfür bieten sich verschiedene Dialogformate an, etwa die themenorientierte Arbeit in Fachforen oder der von Expert*innen begleitete Meinungsaustausch im Rahmen eines Dialogforums. Weitere Informationen zur Dialogveranstaltung finden Sie auf Seite 42.

Prozessabschluss

Ein Projektabschluss dient dazu, Zwischenbilanz zu ziehen und Politik und Öffentlichkeit zu informieren. Die Volksweisheit „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“ gilt auch hier: Es geht zwar um den Abschluss des Projektes, beispielsweise der Konzepterarbeitung, im Anschluss gilt es aber, die Umsetzung zielgerichtet

in die Hand zu nehmen. In welcher Form ein solcher Projektabschluss erfolgt, sollte die Steuerungsgruppe vorher gut überlegen und je nach Zielsetzung entscheiden. Ein paar Beispiele:

- Eine breit eingeladene Dialogveranstaltung mit dem Ziel, die Öffentlichkeit über die erarbeiteten Ergebnisse zu informieren und weitere Ideen und Anregungen für die Weiterarbeit und Umsetzung aufzunehmen.
- Eine Pressekonferenz, um im Beisein der Verwaltungsspitze und einiger Schlüsselakteur*innen die erarbeiteten Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Hier könnte beispielsweise symbolträchtig vor den Augen der Presse eine Kooperationsvereinbarung unterschrieben oder ein Konzept an den/die (Ober-)Bürgermeister*in überreicht werden.
- Eine öffentlichkeitswirksame Aktion mit Startschuss zur Umsetzung des Konzeptes.
- Eine Veranstaltung mit Talkrunde mit Geflüchteten, Unternehmer*innen, Ehrenamt und Kommune (vier bis sechs Personen), um die Perspektiven der einzelnen Akteursgruppen erkennbar zu machen und gleichzeitig auf das erarbeitete Konzept und seine Ziele und Maßnahmen hinzuweisen.

Auch hier ist wichtig: Erst gemeinsam überlegen, welche Ziele mit einem solchen Prozessabschluss erreicht werden sollen, und anschließend nach dem geeigneten Format suchen.

Weitere Details zum Prozessabschluss, mögliche Ablaufpläne und Good-Practice-Beispielen finden sich ab Seite 43.

Formate zur Beteiligung

Wie bereits erwähnt, sollten auch die Geflüchteten selbst an der Entwicklung des Integrationskonzeptes beteiligt werden. Konkrete Formate dazu, wie diese Menschen in diesen Prozess mit eingezogen werden können, finden Sie ab Seite 64.

2.5 Öffentlichkeitsarbeit

Für den Erfolg der Entwicklung eines Integrationskonzeptes ist von großer Bedeutung, die breite Öffentlichkeit anzusprechen und nach Möglichkeit „ins Boot zu holen“. Denn nur mit der Akzeptanz und aktiven Unterstützung der Bürger*innen kann Integration gelingen. Dabei kommt es entscheidend darauf an, mit welchen Methoden, Botschaften und *Frames* (s. Kasten Seite 30) sich die Schlüsselakteur*innen an die Bürger*innen wenden, um sie gegenüber Menschen mit anderem kulturellem Hintergrund zu öffnen und ihre Bereitschaft, auf sie zuzugehen, nachhaltig zu fördern. Entscheidend ist, dass es gelingt, die Bevölkerung „mitzunehmen“. Wichtig dabei ist vor allem, ihre Ängste, z. B. was die Sicherheit anbelangt, ernst zu nehmen und auf diese einzugehen, weil Angst einer nachhaltigen Integration massiv schaden kann. Hier geht es

Reframing der Debatte um Migration und Integration
Kurz gefasst sind *Frames* Deutungsrahmen bzw. Erzählungen, die wir nutzen, um die komplexe Welt sinnvoll zu deuten. Sie können durch einzelne Bilder, ein Wort, eine Metapher oder Geschichten ausgelöst werden. Sie erklären uns, worauf und auf wen Probleme zurückzuführen sind, und geben implizit Lösungsansätze vor. Beispielsweise: Wie werden Flüchtlinge im Allgemeinen gesehen und dargestellt? Flüchtlingsframes beinhalten Begriffe wie „Opfer", „Bürde", „Welle", „Flut" etc. Eigentlich können sie aber auch mehr sein, z. B. Erzählungen von guten Nachbarn, Freunden und wichtigen Mitgliedern der Gesellschaft. Der *Frame* hat einen großen Einfluss darauf, wie Flüchtlinge wahrgenommen werden und damit auch auf die Meinungsbildung allgemein gegenüber diesen Menschen. (Siehe auch „2. Von Anderen lernen" in Teil B des Handbuchs.)

vor allem darum, mit Informationen – die angeboten, aber nicht aufgenötigt werden – Vorurteile abzubauen. Vorurteile sind absolut verbindlich – aber sie lösen sich auf, wenn man sich die eine entscheidende Frage stellt: „Stimmt das eigentlich, was ich da denke?" Bei der Beantwortung dieser Frage hilft es nicht, den Bürger*innen die unschönen Dinge der Realität vorzuenthalten und eine „heile Welt" vorzugaukeln, sondern die empfundenen Risiken und Ursachen der Ängste kritisch zu hinterfragen. Und über die Tatsache zu informieren, dass eine erfolgreiche Integration hilft, diese Risiken zu minimieren und für die Gesellschaft sogar Vorteile „erwirtschaftet" – sowohl für die Minderheiten als auch für die Mehrheit der Bevölkerung.

Natürlich spielt hier die humanitäre Verantwortung eine wichtige Rolle, die von vielen Organisationen und Befürworter*innen einer offenen Gesellschaft und der Aufnahme von Flüchtlingen angesprochen wird, um Andersdenkende zu überzeugen. Ein anderes Argument ist ein eher pragmatisches: „Es ist Realität, dass Flucht ein dauerhafter Zustand ist, und diese Realität muss man akzeptieren und lösungsorientiert gestalten." Solange es Kriege, massive Armut, Perspektivlosigkeit und extreme Ungleichheit auf der Welt gibt, wird es auch Flüchtlinge geben, die sich mit der Hoffnung auf ein besseres Leben auf den Weg machen, weil es in ihrer Heimat keine Alternative zur Flucht gibt. Diese Realität gilt es gegenüber der Bevölkerung anzusprechen, denn: Ob jemand dem Phänomen „Flucht" ablehnend oder optimistisch gegenübersteht – es ist sinnvoll und notwendig, „das Beste" aus dieser Realität zu machen.

2.6 Nachhaltigkeit

Um Integration erfolgreich zu gestalten, bedarf es eines nachhaltigen Ansatzes. Auch wenn das Thema „Integration von Geflüchteten" im medialen und öffentlichen Diskurs in den Hintergrund rückt, bleibt es aktuell. Zwar kommen derzeit immer weniger Flüchtlinge nach Deutschland, das kann sich aber auch wieder ändern. Denn Menschen werden auch in Zukunft vor Krieg und Verfolgung, Klimawandel oder Armut aus ihren Ländern fliehen. Unter diesem Gesichtspunkt ist es für Kommunen wichtig, geeignete Integrationskonzepte und -strukturen zu entwickeln und diese nachhaltig zu gestalten: Nachhaltige kommunale Integrationspolitik endet nicht, wenn die akuten Probleme gelöst sind oder scheinen, sondern sieht Integration als langfristige Aufgabe mit dem Ziel, die nach Deutschland kommenden Menschen dauerhaft an der Gesellschaft teilhaben zu lassen.

Hilfreich bei der Integration von Flüchtlingen ist, wenn auf bereits gewonnene Erfahrungen und Praxisbeispiele in anderen Kommunen zurückgegriffen werden kann. Die 23 Pilotkommunen

haben in den letzten Jahren Strukturen geschaffen und Instrumente entwickelt, diese im Rahmen des Integrationsprozesses reflektiert und wertvolle Lernerfahrungen dokumentiert. Hierauf können andere Kommunen aufbauen. Beim Aufbau der Strukturen für die Integrationsarbeit sollten diese darauf achten, sich mit allen beteiligten haupt- und ehrenamtlichen Schlüsselakteur*innen zu vernetzten, um auch in Zukunft den Herausforderungen gewachsen zu sein. Gute Vernetzung leistet auch einen wichtigen Beitrag, Doppelarbeiten zu vermeiden und einen guten Überblick über die Angebote sowie deren Wirkung zu bewahren.

Die Begleitung der Entwicklung des Integrationskonzeptes durch die Bertelsmann Stiftung bot den Pilotkommunen ebendiese Möglichkeit, sich über Erfahrungen auszutauschen und Netzwerke aufzubauen. Nun gilt es, dieses Know-how über die Zeit der Begleitung durch die Stiftung hinaus zu nutzen und in den kommunalen Integrationsalltag einzugliedern. Dabei kommt es nicht darauf an, dass die Kommunen das Erfahrene eins zu eins übernehmen, sondern nach Maßgabe ihrer Ausgangslagen passgenaue Module, Verfahrensweisen und Instrumente entwickeln.

Einige Kommunen sind im Verlauf der Entwicklung ihres Integrationskonzeptes zu dem Entschluss gekommen, ihr Hauptaugenmerk in Zukunft nicht auf Sonderprogramme für Geflüchtete zu richten, sondern Angebote zu entwickeln, die auch anderen Zielgruppen zugutekommen, z. B. anderen Migrantengruppen oder Jugendlichen. In mehreren Kommunen führte die Aufnahme von Geflüchteten zu einer Neugestaltung ihrer Integrationskonzepte – aber eher hin zu einer umfassenden Tendenz: Sie entwickeln nicht mehr Konzepte für bestimmte Zielgruppen, wie z. B. Flüchtlinge, sondern Konzepte für die Integration in umfassendem Sinne mit der Zielsetzung einer inklusiven Stadtgesellschaft – verstanden als Stadtentwicklungsprozess – und entsprechend konzeptionell verankert. Viele dieser Konzepte „leben“ bereits, indem sie immer wieder in Rat und Verwaltung reflektiert und aktualisiert werden. In Großstädten sind diese Konzepte und Handlungspläne, die auch die Integration als wesentliches Handlungsfeld erfassen, stadtteilorientiert angelegt, in Gemeinden dorfbezogen und im Kreisgebiet passend zur Struktur und Dynamik der kreisangehörigen Kommunen. Entscheidend ist dabei, dass sowohl die Entwicklung der Konzepte als auch ihre Umsetzung gemeinwesenorientiert angelegt sind, also als Mitmachpläne von Bürger*innen für Bürger*innen.

Die Abschlussveranstaltung des Projektes bedeutet keinesfalls auch ein Ende der Integrationsarbeit, sondern ist mit dem Setzen eines Doppelpunktes für zukünftige Herausforderungen vergleichbar: Welche Ziele und Maßnahmen wollen wir

für die Zukunft umsetzen? Wie halten wir die Vernetzung der verschiedenen Akteur*innen lebendig? Welche Kommunikationsstrukturen haben sich bewährt, von welchen können wir uns verabschieden? Good-Practice-Beispiele und Informationen von anderen Kommunen sind erfahrungsgemäß sehr hilfreich für die Beantwortung solcher Fragen und die Planung nächster Schritte und Maßnahmen.

Zentrale Bedeutung kommt dem Aufenthaltsstatus und der Bleibeperspektive der Geflüchteten zu. Menschen aus den aktuell fünf definierten Ländern mit „guter“ Bleibeperspektive (Syrien, Iran, Irak, Eritrea, Somalia) können die Integrationskurse des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und andere staatliche Maßnahmen nutzen, Menschen aus allen anderen Ländern werden diese Angebote weitgehend vorenthalten. Unstrittig ist, dass die Teilnahme an BAMF-Integrationskursen die Integration erleichtert. Umgekehrt ist die Nichtteilnahme von Menschen mit schlechter bzw. keiner Bleibeperspektive an Sprachkursen eine eindeutige Barriere. Umstände wie diese erweisen sich nach der Einreise als Förderer – oder eben Verhinderer – einer erfolgreichen Integration. Die meisten Flüchtlinge leben nach ihrer Ankunft Jahre in Unklarheit und in isolierten Unterkünften, ohne Zugang zu Sprach- und Berufsmaßnahmen. Mit der Folge, dass sich diese Menschen kaum auf die Berufswelt vorbereiten oder die notwendigen Sprachkompetenzen erwerben können. Dies betrifft besonders Asylbewerber*innen aus den sogenannten „sicheren Herkunftsländern“: Sie werden von den bestehenden Angeboten ausgeschlossen und können die Zeit hier in Deutschland kaum nutzen, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Eingliederung in die Gesellschaft zu schaffen. Dieses

Beispiel verdeutlicht, dass Migration und Integration planvoll miteinander verknüpft werden müssen und damit eine Gemeinschaftsaufgabe von Bund, Ländern und Kommunen darstellen, die konzertiert anzugehen ist.

Nach dieser Maßgabe können alle politischen Ebenen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklungspolitik leisten. Auch mit Blick auf Menschen mit schlechter Bleibeperspektive. Sie könnten von zusätzlichen Integrationsangeboten auch nach Rückkehr in ihr Herkunftsland oder dem Wechsel in ein anderes Land in Form von den zusätzlichen Sprachkenntnissen oder der neu erworbenen beruflichen Qualifikation profitieren. Der Koalitionsvertrag 2018 bietet Entwicklungsraum für die Aufenthaltsgestaltung der sogenannten „Geduldeten". Er sieht beispielsweise einen Zugang zu sprach- und berufsvorbereitenden Kursen für geduldete Asylbewerber*innen vor. Die so erworbenen Kompetenzen könnten diese Menschen nutzten, um die Situation und Strukturen in ihren Herkunftsländern zu verbessern oder ihr Leben erfolgreicher zu gestalten, soweit die Gesamtumstände dies zulassen.

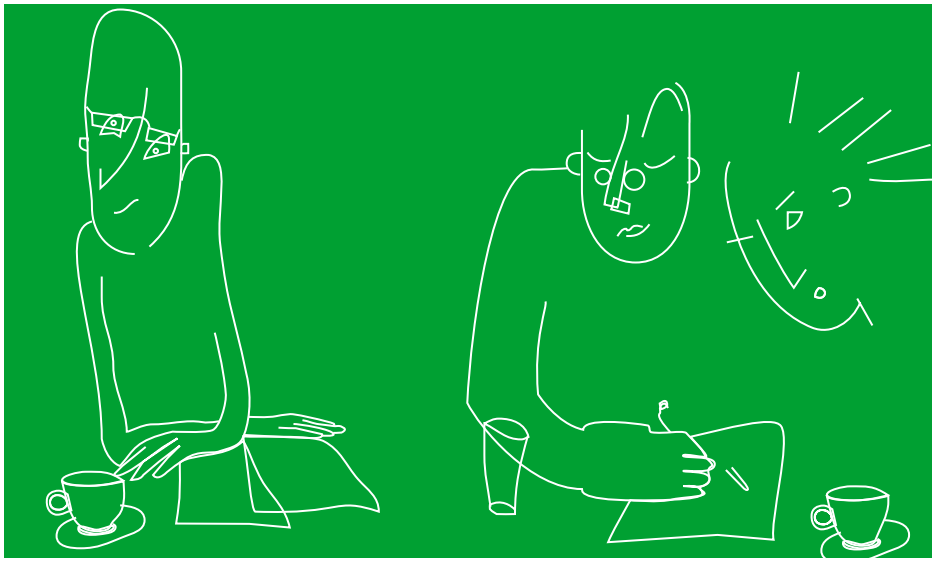
3 Fazit

Keine Frage: Integration ist eine Daueraufgabe. Sind die erwähnten Windmühlen einmal gebaut, können sie dauerhaft dem Wind des Wandels nicht nur standhalten, sondern ihn nutzen. Auch Ihre Kommune kann sich so aufstellen, dass Sie die Chancen nutzen, die in dem Zuzug der Geflüchteten und ihrer Integration liegen und die damit verbundenen Herausforderungen und Probleme in den Griff bekommen. Zwar wurde das Thema Integration in den letzten Monaten wenig in den deutschen Medien beleuchtet. Das heißt aber nicht, dass der Integrationsprozess zu Ende ist. Gerade jetzt ist es wichtig, darüber zu reden und aufzuzeigen, wie Integration trotz der politischen Spannungen gelingen kann. Nur wenn Integration gelingt, bleibt auch Deutschland stabil.

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen bauen Windmühlen."

So lautet ein Sprichwort. Wir möchten Sie mit diesem Handbuch ermuntern, Windmühlen zu bauen.

In den letzten beiden Jahren hat sich gezeigt, dass der Integrationsprozess von Geflüchteten alles andere als einfach ist und viele Herausforderungen mit sich bringt. Manche Pläne der Vergangenheit waren ehrgeizig, aber auch schwierig in ihrer Umsetzung. Hinzu kommt der Druck in der deutschen Gesellschaft: von Integrationsskeptiker*innen bis hin zu Rassist*innen und Rechtspopulist*innen. Die Zeit der Erstversorgung ist längst vorbei, doch noch immer steht die größere Aufgabe an, die Geflüchteten in den Arbeitsmarkt zu integrieren und darüber hinaus Teil der deutschen Gesellschaft werden zu lassen. Mit der Zeit haben viele



Akteur*innen ihre Erfahrungen auf den verschiedenen Ebenen gesammelt. Dabei hat sich vor allem gezeigt, dass Integration kein Prozess ist, der von heute auf morgen abgeschlossen ist, sondern viel Zeit und Geduld braucht. Während der Anfangszeit mussten Kommunen, unzählige Ehrenamtliche und andere kommunale Akteur*innen innerhalb kürzester Zeit vielfältige und zum Teil völlig neue Aufgaben gleichzeitig bewältigen. Viele Schnittstellen waren nicht aufeinander abgestimmt und es wurde viel Doppelarbeit geleistet, was eher hinderlich für den Integrationsprozess war.

Die 23 Projektkommunen, die während des Projektes durch die Bertelsmann Stiftung begleitet wurden, haben erkannt, dass die Kommunikation mit verschieden Akteur*innen wichtig ist, um gemeinsame Schnittstellen zu bearbeiten. Schließlich ist Integration keine alleinige Aufgabe der Kommunalverwaltung, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe einer Verantwortungsgemeinschaft vor Ort, bestehend aus Kommunalverwaltung, Zivilgesellschaft (von Wohlfahrtsverbänden bis zu Migrantenorganisationen), Wirtschaft, weiteren Arbeitsmarktakteur*innen und Politik.

Nicht nur für die Kommunen ist die Integration eine Herausforderung, sondern auch für die Geflüchteten selbst. Anders als die damaligen „Gastarbeiter*innen“ kommen diese Migrant*innen ohne konkrete Beschäftigungsperspektive nach Deutschland, sind teilweise traumatisiert und kommen aufgrund der Situation in ihren Herkunftsländern ohne entsprechende Ausbildungsnachweise, was hier den Zugang zum Arbeitsmarkt erschwert. Für die Geflüchteten selbst ist das tägliche Leben eine schwere Aufgabe. Während sie versuchen, sich auf das hiesige Leben einzulassen, schweifen oft die Gedanken hin zu der zurückgelassenen Familie.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Geflüchtete, die mit ihrer Familie in Deutschland leben, sich leichter auf das Leben hier einlassen können und motivierter sind, da sie meistens von ihren

Familien Unterstützung erfahren. Geflüchtete, die hier alleine leben, brauchen die Unterstützung der Ehrenamtlichen. Diejenigen, die über ein soziales Netzwerk verfügen, können besser mit Problemen umgehen und haben schnelleren Anschluss an die Gesellschaft. Eine Ansprechperson zu haben, hilft, die Probleme besser zu bewältigen. Unterstützung von anderen zu erfahren ist unabdingbar für die Integration. So, wie Kommunen nicht mit ihren Problemen alleingelassen werden dürfen, gilt dies umso mehr für die Geflüchteten.

Die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten ist eine besondere Herausforderung und gleichzeitig ein Schlüsselthema für die Integration. Bei der Arbeit können die Geflüchteten ihre Deutschkenntnisse verbessern, soziale Kontakte knüpfen und auch Wertschätzung erfahren, was wiederum positive Auswirkungen auf ihr Selbstwertgefühl hat. Arbeit hilft Normalität und Stabilität zu erlangen, was für Geflüchtete, die aus Kriegsgebieten kommen, einen positiven Effekt hat, da ihre Vergangenheit meistens von Instabilität und Verwirrung gekennzeichnet war.

Viele Kommunen haben die Erfahrung gemacht, dass die Grundannahme einer linearen Prozessabfolge, von Sprache über Aus- oder Weiterbildung zum Berufseintritt zu kommen, in der Praxis so nicht zutrifft. Zum einen ist es nicht förderlich für den Integrationsprozess, einen Sprachkurs zu besuchen, ohne in Kontakt mit der deutschen Gesellschaft zu kommen. Zum anderen wollen viele der Geflüchteten schnell in den Arbeitsmarkt eintreten und Geld verdienen. Auch die jüngeren Geflüchteten ziehen schnelles Geldverdienen der Absolvierung einer Ausbildung vor, was keine guten Berufsperspektiven mit sich bringt. Hier gilt es, die Vorteile der dualen Ausbildung den Geflüchteten zu verdeutlichen. Dies wiederum erfordert interkulturelle Sensibilität oder die sprachliche und kulturelle Übermittlung durch „Brückenbauer“, die selbst einen Migrationshintergrund haben. Immer mehr Kommunen haben hierzu „Integrationslots*innen“, „Patenprojekte“ oder „Sprach- und Kulturmittler*innen“ etabliert, die auch bei dieser Aufgabe wertvolle Unterstützung leisten.

Es bereitet vielen Akteur*innen in den Kommunen Kopfschmerzen, dass nur Geflüchtete aus Ländern mit „guter Bleibeperspektive“ (aktuell: Syrien, Iran, Irak, Eritrea und Somalia) Zugang zu den Integrationskursen des BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) und weiteren Maßnahmen von Bundes- und Landesregierungen haben. Denn auch die Geflüchteten aus einigen anderen Ländern, insbesondere aus Afghanistan, bleiben in ihren Kommunen, da sie aus unterschiedlichen Gründen nicht abgeschoben werden können. In Afghanistan ist dies aufgrund der aktuell dort noch unsicheren Lage der Fall. Solange sie aus

Integration als permanente gesellschaftliche Aufgabe

Alle Kommunen sind auf die erfolgreiche Integration von Geflüchteten angewiesen. Flüchtlinge, die nicht in den deutschen Arbeitsmarkt integriert werden, bleiben abhängig von Sozialleistungen, was sich sehr nachteilig für die Kommunen, aber auch die Geflüchteten auswirkt. Denn Letztere können keine wirtschaftliche Unabhängigkeit durch eigenen Lohn erlangen, wodurch auch ihre Möglichkeiten zur Teilhabe beschränkt sind.

Ein Blick nach Frankreich zeigt, dass Menschen, die nicht integriert werden, unter sich bleiben und in bestimmten Banlieues leben, stigmatisiert werden und nur schwerlich sozial aufsteigen können. Auch ihre Potenziale bleiben ungenutzt. Dies führt zu Frust bei den Betroffenen und verringert die Potenziale der Gesellschaft insgesamt.

Eine unzureichende Integration schadet der Gesellschaft, eine gelingende bereichert sie.

welchen Gründen auch immer in den Kommunen sind, ist es mehr als sinnvoll, auch diese Geflüchteten ohne Bleibeperspektive an Deutschkursen und anderen Maßnahmen teilnehmen zu lassen. Denn oft bleiben sie viele Jahre. Mangels Unterstützung durch die Bundesebene und zumeist auch die Landesebene muss auch diese Herausforderung vor Ort angegangen werden.

Bleiben diese Menschen nach wie vor ausgeschlossen, besteht hier die Gefahr, dass sie den Anschluss an die Gesellschaft verlieren, dauerhaft auf Unterstützung angewiesen sind oder sogar in die Illegalität und Kriminalität abrutschen.

All diese Herausforderungen können alleine nicht von den Kommunen bewältigt werden. Wichtig ist, sich mit verschiedenen Akteur*innen zu vernetzten und gemeinsame konkrete Konzepte strategisch zu erarbeiten und umzusetzen.

Die 23 Projektkommunen haben hierbei wertvolle Erfahrungen gemacht und mit professionellen Prozessbegleiter*innen innovative Maßnahmen und Formate entwickelt bzw. weiterentwickelt. Dies haben wir in diesem Handbuch auszugsweise zusammengetragen. Wir hoffen, dass auch einige Anregungen für Sie und Ihre Kommune dabei sind. Es empfiehlt sich darüber hinaus, sich durch eine externe Moderation unterstützen zu lassen.

Die polarisierte Stimmung in Deutschland bringt eine weitere Frage mit sich: Wie kann sich die Gesellschaft trotz Zunahme von Ressentiments, Rassismus und Rechtsextremismus öffnen? Hier können gute Beispiele von Geflüchteten in der Berichterstattung zu einem positiveren Bild beitragen und Geflüchteten ein anderes Gesicht geben.

Eine weitere Erkenntnis möchten wir noch mit Ihnen teilen: So außergewöhnlich der zahlreiche Zuzug von Geflüchteten in den Jahren 2015/2016 auch war, so sehr dies auch besondere Maßnahmen erforderte: Letztendlich geht es nicht nur um die Integration der Geflüchteten. Vielmehr geht es insgesamt um die Frage, wie das Zusammenleben in den durch Vielfalt geprägten Städten und Gemeinden verbessert werden kann. Diese Vielfalt umfasst Geflüchtete wie alle anderen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, verschiedener Altersgruppen, verschiedener Einkommensgruppen, Menschen mit und ohne Behinderungen. Verbesserungen, die nun für Geflüchtete entwickelt wurden, können auch anderen Zielgruppen zugutekommen.

Letztendlich geht es um eine offene Gesellschaft und um weltoffene Kommunen. Denn eine offene Gesellschaft, die für ein besseres Zusammenleben in Vielfalt steht, kann auch rechtspopulistische Stimmen entkräften und eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung erreichen.

Teil B – Modulkoffer: Konkrete Praxisbeispiele und Formate

In diesem „Koffer“ finden Sie erprobte Formate aus der kommunalen Praxis für die Integration von Flüchtlingen sowie Tipps für deren Umsetzung. Zudem enthält dieser Teil Good-Practice-Beispiele aus den Kommunen, sortiert nach den unterschiedlichen Handlungsfeldern unseres Projektes „Ankommen in Deutschland“.

1. Formate

1.1 Erprobte Formate im Prozess

Erstgespräch

In den Kommunen, die von der Bertelsmann Stiftung bei der Entwicklung ihrer Konzepte für die Integration von Flüchtlingen begleitet wurden, fand zunächst ein sogenanntes Erstgespräch statt, an dem folgende Schlüsselakteur*innen teilnahmen:

- (Ober-)Bürgermeister*in bzw. Landrat/-rätin oder ein anderes Mitglied des Veraltungsvorstandes
- Projektverantwortliche*r (beispielsweise Integrationsbeauftragte*r)
- Prozessbegleiter*in oder Moderator*in (sofern von der Kommune beauftragt)
- die für das jeweilige Handlungsfeld zuständige Ressortvertretung

→ Bei diesem ersten Treffen empfehlen wir den beteiligten Personen, den nebenstehenden Tipp zu berücksichtigen.

Nehmen Sie sich Zeit für das Erstgespräch!
Die Zeit, die man anfangs einzusparen glaubt, indem nicht alles detailliert besprochen und eine gemeinsame, von allen getragene Grundlage gelegt wird, geht später im Prozess wieder verloren.
Die vermeintlich eingesparte Zeit wird im Späteren mindestens benötigt, um im Erstgespräch Versäumtes wieder nachzuholen.

Empfehlungen für das Erstgespräch

Beim Erstgespräch geht es zum einen um die Klärung der gemeinsamen Zielsetzung: Was soll mit dem Integrationsprozess erreicht werden? Des Weiteren sollen die Teilnehmer*innen eine erste grobe Bestandsaufnahme vornehmen.

Hilfreiche Leitfragen zur Bestandsaufnahme

- Vor welchen besonderen Herausforderungen steht Ihre Kommune Ihrer Meinung nach bei der Integration von Flüchtlingen?
- Was ist schon gut gelungen? Auf welche Konzepte und Strukturen kann schon zurückgegriffen werden?
- Welche Themen stehen auf Ihrer Agenda zuoberst an?
- Wie würden Sie die Stimmung in der Kommune, in der Politik, bei den Verbänden etc. in Bezug auf Flüchtlinge beschreiben?
- Wer waren in der Stadtverwaltung, der Zivilgesellschaft und

der Wirtschaft bisher die maßgeblichen Akteur*innen?
- Wie lassen sich die persönlichen Interessenslagen der wichtigsten Stakeholder in Ihrer Kommune bei der Integration von Flüchtlingen beschreiben?
- Woran messen Sie Ihren persönlichen Erfolg bei der Unterbringung und Integration der Flüchtlinge?
- Was darf auf keinen Fall in Ihrer Kommune passieren?
- Welche Ereignisse (Wahlen, andere Großprojekte, Konflikte etc.) beeinflussen Ihre Aktivitäten bei der Integration von Flüchtlingen?
- Welchen Mehrwert erwarten Sie für Ihre Kommune im Falle der Realisierung des Integrationsprozesses?

Zentrale Aspekte des Gesprächs

- Vermittlung möglichst detaillierter Informationen über den möglichen Integrationsprozess
- Gemeinsame Formulierung der Ziele und Inhalte des Integrationsprozesses
- Erzielung eines gemeinsamen Commitments von allen Beteiligten („Ja, ich will diesen Prozess mittragen.“)
- Abstimmung der inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen

Leitfragen zur Klärung der am Integrationsprozess zu beteiligenden Akteur*innen

- Wer hat die Projektleitung inne?
- Wer sind die zentralen Schlüsselpersonen in der Verwaltung für die operative Umsetzung des Prozesses?
- Wer soll auf jeden Fall an den Treffen der Steuerungsgruppe teilnehmen?
- Sind folgende Akteur*innen zur Besetzung der Steuerungsgruppe berücksichtigt?
  - Verwaltungsvorstand: (Ober-)Bürgermeister*in, Landrat/-rätin, Beigeordnete
  - Verwaltung: Projektverantwortliche*r
  - falls abweichend: Integrationsbeauftragte*r
  - Vertretung zuständiger Ressorts
  - Hauptinstitutionen des jeweiligen Handlungsfeldes
  - Vertretung der Wohlfahrtsverbände
  - Vertretung von Migrant*innen und Ehrenamtlichen
- An welchen Punkten/Entscheidungen soll die Politik (Ratsausschuss, Rat) eingebunden werden?
- Es ist wichtig, auf die Bedeutung der kontinuierlichen Teilnahme der Mitglieder der Steuerungsgruppe hinzuweisen: Die Personen sollten so wenig wie möglich wechseln.

Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe ist der zentrale Baustein des Prozesses der Entwicklung eines Konzeptes zur Integration von Flüchtlingen in der Kommune. Sie formuliert die strategischen Ziele, nimmt eine Bestandsaufnahme vor, priorisiert Vorschläge für Maßnahmen und gibt die einzelnen Schritte zur Umsetzung des Entwicklungsprozesses vor. Um diese Aufgaben wirksam zu erfüllen, benötigt sie den Rückhalt des Verwaltungsvorstandes und der Leitungen der beteiligten Institutionen. Die Steuerungsgruppe trifft sich regelmäßig, beispielsweise monatlich oder alle sechs bis acht Wochen. Nachdem entschieden wurde, in welchem Stadium des Entwicklungsprozesses die Öffentlichkeit einbezogen werden soll, werden dieser im Rahmen einer Dialogveranstaltung das Projekt und dessen Ziele vorgestellt. Die im Rahmen dieser Veranstaltung vorgetragenen Vorschläge werden von der Steuerungsgruppe sortiert, systematisiert und in konkrete Maßnahmen überführt.

Mögliche Gesprächsinhalte des ersten Treffens der Steuerungsgruppe

- Einführung: Kurze Informationen durch die Leitung der Steuerungsgruppe über die Hintergründe, Entstehungsgeschichte und Ziele des Prozesses.
- Bestandsaufnahme zur Gewinnung eines groben Eindrucks von der lokalen bzw. regionalen Flüchtlingssituation.
- Was sind die besonderen Herausforderungen in Ihrer Kommune?
- Was ist schon gut gelungen? Auf welche Konzepte und Strukturen kann schon zurückgegriffen werden?
- Welche Themen stehen auf der Agenda zuoberst an?
- Wie ist die Stimmung in der Kommune, in der Politik, bei den Verbänden etc. in Bezug auf Flüchtlinge?
- Persönliche Interessenlagen der wichtigsten Stakeholder:
  - Woran messen Sie ihren persönlichen Erfolg bei der Integration der Flüchtlinge?
  - Was darf auf keinen Fall in Ihrer Kommune passieren?
  - Welche Ereignisse (Wahlen, andere Großprojekte, Konflikte etc.) beeinflussen Ihre Aktivitäten bei der Integration von Flüchtlingen?

Die gemeinsam formulierten Ziele sollte man in einer schriftlichen Zielvereinbarung festhalten. Diese kann man gegebenfalls in einer Pressekonferenz der Öffentlichkeit präsentieren.

Mögliche Wirkungen des Prozesses zur Integration von Flüchtlingen für die Bewohner*innen der Kommune

- Welche Ziele sollen durch den Integrationsprozess erreicht werden?
- Woran soll festgestellt werden, in welchem Maße die Ziele bzw. Teilziele erreicht wurden? (Vgl. zur Ermittlung von Prozesszielen und Wirkungsindikatoren Seite 18ff.)

Möglicher Ablauf der Steuerungsgruppe:

1. Begrüßung durch Verwaltungsspitze: (Ober-)Bürgermeister*in, Landrat/-rätin oder Dezernent*in
   - Darstellung der Motivationslage und Zielsetzung des Prozesses
2. Vorstellung der Teilnehmer*innen und der Erwartungen der beteiligten Akteur*innen
3. SWOT-Analyse (Stärken und Herausforderungen): Was läuft gut? Was muss besser werden? Welche Chancen, welche Risiken? (Maßnahmen, Kommunikations- und Vernetzungsstrukturen, freiwilliges Engagement ...)
4. Formulierung gemeinsamer strategischer Ziele
5. Vereinbarungen zum Entwicklungsprozess:
   - Soll die Dialogveranstaltung als Fachforum oder als Integrationskonferenz durchgeführt werden?
   - Wer sollte noch in die Steuerungsgruppe aufgenommen werden?
   - Wann und wo finden die nächsten Treffen statt?
   - Wie kommunizieren die Teilnehmer*innen zwischen den Treffen?
   - Rollenklärung
6. Ergebnissicherung (Verabschiedung der Dokumentation)
7. Feedback und Schlusswort

- Woran könnte der Mehrwert des gelungenen Integrationsprozesses für die beteiligten Stakeholder sichtbar werden?
- Woran soll der Erfolg des gelungenen Integrationsprozesses für die Kommune gemessen werden?

Entwicklung eines Prozessdesigns bzw. -fahrplans sowie eines Zeitplans

- Welche Maßnahmen sollen (bis) wann bearbeitet werden?
- Welche Formate sollen genutzt werden?

Abstimmung inhaltlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen

- Welche zentralen Schlüsselakteur*innen (Projektleitung) in der Verwaltung sind (in Absprache mit der externen Begleitung) für die operative Umsetzung des Prozesses verantwortlich?
- Welche Akteur*innen aus der Steuerungsgruppe übernehmen welche Aufgabe?
- Welche Rolle übernimmt die Steuerungsgruppe in dem weiteren Verlauf des Entwicklungsprozesses?
- Wie sieht die längerfristige Kommunikations- und Steuerungsstruktur aus?

Dialogveranstaltung

Arbeitstitel: Wie wollen wir in Stadt XY 2020 zusammenleben, lernen und arbeiten?

Die Stadt Gütersloh hatte beispielsweise als Pilotkommune in unserem Projekt den Titel gewählt: „Gemeinsam leben in Gütersloh“. Hierdurch wollte sie deutlich machen, dass es auf das Zusammenleben aller Einwohner*innen in der Stadt ankommt und nicht auf eine zielgruppenspezifische Förderung der geflüchteten Menschen.

Mögliche Inhalte/möglicher Ablauf:

1. Begrüßung durch Verwaltungsspitze: (Ober-)Bürgermeister*in, Landrat/-rätin oder Dezernent*in; Darstellen der Motivationslage und Zielsetzung des Prozesses
2. Vorstellungsrunde der anderen Art (Aufstellung der Teilnehmer*innen im Raum anhand von Fragen)
3. Zahlen, Daten, Fakten (Input durch ein Verwaltungsmitglied – nicht länger als 20 Minuten): Überblick zur aktuellen Flüchtlingssituation sowie Darstellung der strategischen Ziele der Steuerungsgruppe
4. Kurze Talkrunde (20 Minuten) oder Interviews mit Geflüchteten und einzelnen Akteur*innen (z. B. Vertreter*innen von Wirtschaft oder Migrant*innen)

PAUSE

5. Arbeitsphase an Thementischen – mit Moderationswänden (Kartenabfrage)
   - Was gibt es bereits? Was läuft gut?
   - Was fehlt? Was wäre wichtig? Ideen für Maßnahmen?
6. Zusammentragen der Ergebnisse im Plenum
7. Ausblick auf das weitere Verfahren, auf die Dokumentation; Schlusswort mit Dank an alle

Mögliche Ziele der Dialogveranstaltung

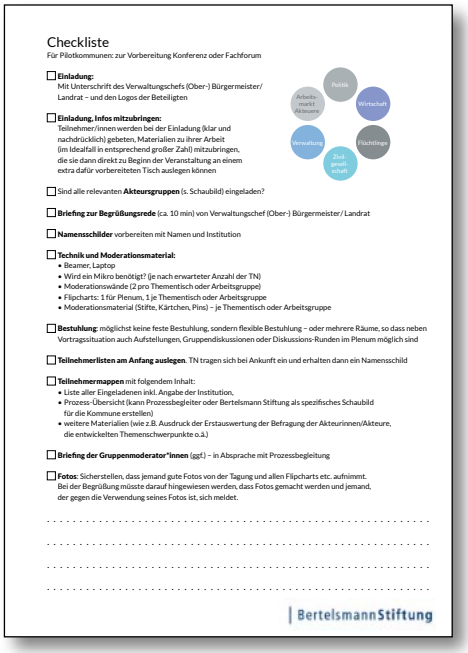
- Sensibilisierung und Emotionalisierung aller Akteur*innen für die Situation, die Herausforderungen sowie den Kommunikations- und Vernetzungsprozess
- Wahrnehmung und Wertschätzung der unterschiedlichen Perspektiven der Akteur*innen
- Entwicklung (und Input) von „Bildern“
- Darstellung von Zahlen, Daten, Fakten (beispielsweise mittels eines PowerPoint-Vortrages)
- Erarbeitung von gemeinsamen Zielen (Vorschläge, Hinweise

und Impulse aus der Steuerungsgruppe)
- Vereinbarung der Gestaltung des Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsprozesses
- Wertschätzung der Arbeit bzw. des Engagements der Akteur*innen
- Stärkung eines gemeinsamen Netzwerkbewusstseins („Gemeinsam sind wir stärker!“)
- Erarbeitung konkreter Ideen für Maßnahmen (Projekte etc.) und Vereinbarung konkreter Zuständigkeiten und Mitwirkung
- Festlegung konkreter nächster Schritte

Mögliche Teilnehmer*innen

- Mitglieder des Steuerungskreises
- Interessierte der Zivilgesellschaft
- freiwillig Engagierte in der Flüchtlingsarbeit
- ausgewählte Geflüchtete (Kriterium: gute Deutschkenntnisse; Einladung durch persönliche Ansprache)
- Akteursgruppen, die im Initiativkreis eher weniger vertreten waren
- Fachverantwortliche der kommunalen Verwaltung(en)
- Fachverantwortliche der kommunalen Politik (Sprecher*innen der Fachausschüsse o. Ä.)
- Netzwerke zum Fachthema und deren Mitglieder
- hauptamtlich Beschäftigte bei den Akteur*innen des Fachthemas, die nicht in Netzwerken eingebunden sind

Klicken Sie auf das Bild, um das Formular „Checkliste Pilotkommunen“ aufrurufen.



Checkliste

Für Pilotkommunen: zur Vorbereitung Konferenz oder Fachforum

☐ **Einladung:**
Mit Unterschrift des Verwaltungschefs (Ober-) Bürgermeister/ Landrat – und den Logos der Beteiligten

☐ **Einladung, Infos mitzubringen:**
Teilnehmer/innen werden bei der Einladung (klar und nachdrücklich) gebeten, Materialien zu ihrer Arbeit (im Idealfall in entsprechend großer Zahl) mitzubringen, die sie dann direkt zu Beginn der Veranstaltung an einem extra dafür vorbereiteten Tisch auslegen können

Politik
Arbeitsmarkt Akteure
Wirtschaft
Verwaltung
Flüchtlinge
Zivilgesellschaft

☐ Sind alle relevanten **Akteursgruppen** (s. Schaubild) eingeladen?

☐ **Briefing zur Begrüßungsrede** (ca. 10 min) von Verwaltungschef (Ober-) Bürgermeister / Landrat

☐ **Namensschilder** vorbereiten mit Namen und Institution

☐ **Technik und Moderationsmaterial:**
- Beamer, Laptop
- Wird ein Mikro benötigt? (je nach erwarteter Anzahl der TN)
- Moderationswände (2 pro Thementisch oder Arbeitsgruppe)
- Flipcharts: 1 für Plenum, 1 je Thementisch oder Arbeitsgruppe
- Moderationsmaterial (Stifte, Kärtchen, Pins) – je Thementisch oder Arbeitsgruppe

☐ **Bestuhlung**: möglichst keine feste Bestuhlung, sondern flexible Bestuhlung – oder mehrere Räume, so dass neben Vortragssituation auch Aufstellungen, Gruppendiskussionen oder Diskussions-Runden im Plenum möglich sind

☐ **Teilnehmerlisten am Anfang auslegen**. TN tragen sich bei Ankunft ein und erhalten dann ein Namensschild

☐ **Teilnehmermappen** mit folgendem Inhalt:
- Liste aller Eingeladenen inkl. Angabe der Institution,
- Prozess-Übersicht (kann Prozessbegleiter oder Bertelsmann Stiftung als spezifisches Schaubild für die Kommune erstellen)
- weitere Materialien (wie z.B. Ausdruck der Erstauswertung der Befragung der Akteurinnen/Akteure, die entwickelten Themenschwerpunkte o.ä.)

☐ **Briefing der Gruppenmoderator*innen** (ggf.) – in Absprache mit Prozessbegleitung

☐ **Fotos**: Sicherstellen, dass jemand gute Fotos von der Tagung und allen Flipcharts etc. aufnimmt. Bei der Begrüßung müsste darauf hingewiesen werden, dass Fotos gemacht werden und jemand, der gegen die Verwendung seines Fotos ist, sich meldet.

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

| BertelsmannStiftung

Quelle: eigene Darstellung

Abschlussveranstaltung

Mögliche Ziele

Die Abschlussveranstaltung soll den vorangegangenen Prozess abrunden, aber gleichzeitig an den weiteren Ablauf anschließen. Schließlich ist die Integration von Geflüchteten eine langfristige Herausforderung und endet nicht mit dem Abschluss des Projektes. In der Abschlussveranstaltung kann man den Prozess Revue passieren lassen, Erfolge feiern, aber auch Schwierigkeiten dokumentieren, analysieren und nach Lösungen suchen.

Mögliche Teilnehmer*innen

- je nach Schwerpunkten bei der Durchführung des Prozesses (bei diesem Format sehr flexibel)
- Verwaltungsspitze: (Ober-)Bürgermeister*in, Landrat/-rätin oder Dezernent*in
- Teilnehmer*innen der Steuerungsgruppe
- interessierte Bürger*innen (bei Prozessen mit Bürgerbeteiligung)
- alle für den Entwicklungsprozesses wichtigen Akteur*innen
- Medienvertreter*innen (nach Maßgabe der gewünschten Kommunikation des Projektes und seiner Ergebnisse an die Öffentlichkeit)

1.2 Die fünf Schritte des Steuerungskreislaufes

Die fünf Schritte des Steuerungskreislaufes werden in Teil A beschrieben. Im Folgenden geht es nun um konkrete Beispiele aus der Praxis für die einzelnen Schritte.

Erster Schritt: Leitbilder entwickeln

Ein *Leitbild* oder die Formulierung einer gemeinsamen *Haltung* sollten am Anfang stehen.

Eine „Haltung“ gibt auch „Halt“. Dies dient der gemeinsamen Verständigung und ist Grundlage für die Erarbeitung der Ziele und Maßnahmen für den Integrationsprozess.

In der Pilotkommune Landkreis Darmstadt-Dieburg beispielsweise wurde die gemeinsame Haltung einstimmig von den mehr als 80 Teilnehmer*innen „verabschiedet“. Auf eine derart breit getragene Grundlage kann man immer Bezug nehmen.

Ohne eine gemeinsame Haltung kann keine Integration gelingen. Die Integration von Geflüchteten ist abhängig von der Haltung der Akteur*innen im Integrationsprozess.

Im Landkreis Darmstadt-Dieburg trafen sich mehr als 80 Akteur*innen im Rahmen eines Fachforums, um gemeinsam

ein Leitbild bzw. eine Haltung zu den Themen Zuwanderung, Migration und Flucht zu erarbeiten.

Mit Unterstützung des Moderators entwickelten die Akteur*innen ein gemeinsames Leitbild als Grundlage für die Integration von geflüchteten Menschen. Nach dem Motto „Vom Ich zum Wir“ ging es danach an die Erarbeitung einer gemeinsamen Haltung. Dabei wurden einzelne Thesen des Entwurfes gemeinsam diskutiert.

Beispiel Landkreis Darmstadt-Dieburg: Unsere Haltung

Die unantastbare Würde eines jeden Menschen ist unser leitender Gedanke, der den wertschätzenden Umgang miteinander ermöglicht und das Verschiedensein als Bereicherung zulässt. Wir begreifen die Integration zuwandernder Menschen in den Landkreis Darmstadt-Dieburg als eine gemeinsame Aufgabe aller Akteur*innen in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Dies speist sich zum einen aus der Erkenntnis, dass die Migration von Menschen (weltweit) stattfindet und zum Normalfall wird, und zum anderen aus der demographischen Notwendigkeit einer älter werdenden Gesellschaft in Deutschland.

Die Integration zuwandernder Menschen gelingt auf der Grundlage einer von allen Akteur*innen mitgetragenen strategischen konzeptionellen Planung und im Bewusstsein, dass es sich um einen Prozess handelt, der Zeit, Geduld, Offenheit und Ressourcen erfordert. Wir wollen diese in die zu uns kommenden und in die vorhandenen Talente investieren und zugleich daraus lernen, Strukturen so zu verändern, dass Teilhabe von allen Menschen gelingt. Dabei berücksichtigen wir die individuellen Bedarfe und Erfahrungen.

Damit dies gelingt, halten wir den Erwerb der deutschen Sprache hierbei für unerlässlich und wichtig, ebenso die Chance auf Arbeit und angemessenen Wohnraum für eine gelingende Integration in unsere gemeinsame Zukunft in den Städten und Gemeinden des Landkreises Darmstadt-Dieburg. Auf der Basis der für alle geltenden Werte unseres Grundgesetzes wollen wir die zuwandernden/geflüchteten Menschen willkommen heißen, unterstützen und fördern. Besonders wichtig ist uns die Gleichberechtigung und Unterstützung von Frauen. Wir wollen den Familiennachzug ermöglichen. Wir nehmen sie als eigenständige Menschen wahr. Wir begegnen einander mit Respekt und Wertschätzung.

Beispiel Stadt Aschaffenburg: Unsere Haltung

Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seiner unantastbaren Würde, dem wir offen und freundlich begegnen. Dies erfolgt auf der Grundlage der universellen Menschenrechte, des Grundgesetzes sowie auf der Grundlage gegenseitiger Wertschätzung und gegenseitigem Respekt auch der jeweiligen Lebensformenvielfalt.

Wir, die Menschen in Aschaffenburg, sehen in der Zuwanderung eine Bereicherung der Vielfalt in unserer Stadt. Daher wollen wir zuwandernde/zugewanderte Menschen darin unterstützen, sich in unsere Aschaffenburger Gesellschaft zu integrieren.

Wir wollen die Potenziale und Talente der Menschen in Aschaffenburg sowie die Chancen nutzen, unsere Gesellschaft gemeinsam weiterzuentwickeln. Daher erwarten wir die Bereitschaft aller, zum gelingenden Miteinander beizutragen, die universellen Menschenrechte und das Grundgesetz zu beachten, und fordern von allen, sich eigenverantwortlich hierzu einzubringen und darauf einzulassen.

Wir wissen, dass die Integration der Zuwandernden Zeit und Geduld braucht, dass mit ihr auch Probleme, Herausforderungen, Ängste, Sorgen und Belastungen verbunden sind. Wir wollen diese klar benennen, um ihnen auch ebenso klar und deutlich gemeinsam und vertrauensvoll begegnen zu können. Durch Begegnung entstehen Vertrauen und gegenseitiger Respekt. Das fördert Sprache, Bildung und die Chance auf Arbeit und ist der Schlüssel zur Integration mit dem Ziel eines gelingenden Zusammenlebens.

Dies gelingt, weil wir uns miteinander vernetzen und auf der Grundlage klarer Zielsetzungen ein soziales und kulturelles Umfeld und eine Bildungslandschaft gestalten, die alle Menschen in unserer Stadt mit ihren individuellen Möglichkeiten wertschätzend teilhaben lässt.

Wir haben Vertrauen ins Gelingen des Zusammenlebens in Aschaffenburg, weil wir Strukturen und Netzwerke schaffen und fördern, die diese Werte und Ziele teilen und stützen.

Alle Akteur*innen der Pilotkommune Darmstadt-Dieburg hatten die Möglichkeit, ihre Expertise einzubringen und die unterschiedlichen Thesen zu ergänzen oder zu korrigieren. Erfreulicherweise gab es einen Konsens, und alle Beteiligten stimmten am Ende dem gesamten Text der Haltung einstimmig zu.
Auch in der Pilotkommune Aschaffenburg wurde eine solche Haltung formuliert. Diese ist mit der Beteiligung von über 250 Akteur*innen entwickelt und stetig überarbeitet worden. Im Begleitprozess der Stadt Aschaffenburg ist deutlich geworden, welche Wichtigkeit eine gemeinsame Haltung als Basis einer funktionierenden Zusammenarbeit hat.

Zweiter Schritt: Analyse und Bestandsaufnahme vornehmen

Die Bestandsaufnahme ist eine wichtige Voraussetzung, um einen Veränderungsprozess beginnen zu können. Denn nur, wenn man die Ausgangslage kennt, kann man abschätzen, an welchen Stellen es Verbesserungs- und Weiterentwicklungsbedarf gibt und welche konkreten Maßnahmen wo sinnvoll durchgeführt werden können. Vor allem beim Thema Integration von Flüchtlingen ist die Bestandsaufnahme ein wichtiger Schritt und gleichzeitig der Ausgangspunkt des Integrationsprozesses sowie des Steuerungskreislaufes. In diesem Abschnitt werden einige Methoden vorgestellt, die zur Bestandsaufnahme angewendet werden können.

SWOT-Analyse

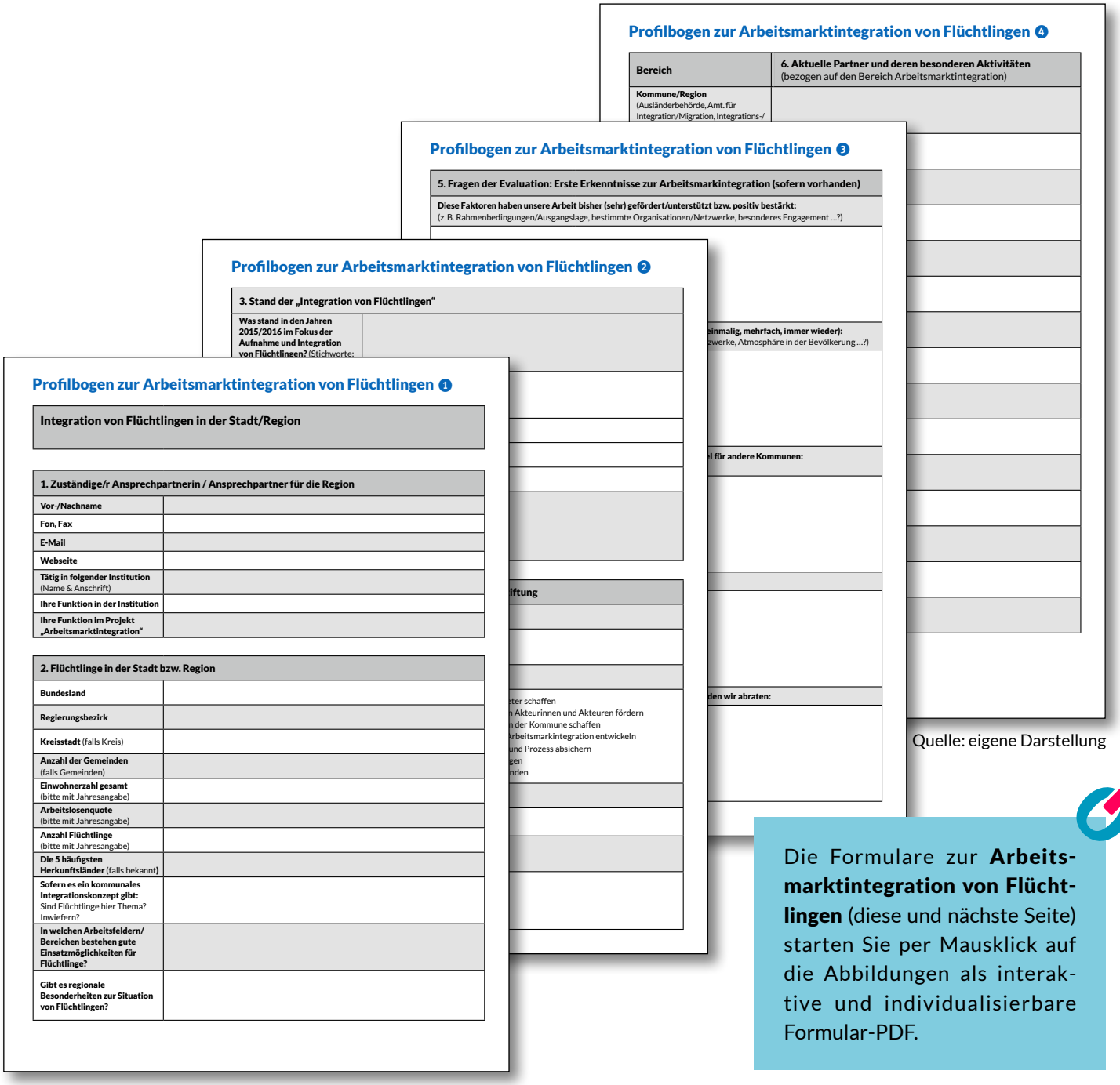
Zur Erinnerung: **SWOT** steht für **S**trenghts (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken). Die Verbandsgemeinde Schweich hat im Rahmen ihrer Steuerungsgruppe folgende SWOT-Analyse erarbeitet (Tabelle 3).

	positive Auswirkungen	negative Auswirkungen
interne Analyse	**Strengths/Stärken** • Willkommenscafé Schweich • Begegnungscafé in Fell • Viele engagierte Ehrenamtliche • Laufheft ist bekannt • Austausch/Offenheit • GS Schweich: Sprachkurs für Kinder ohne Deutschkenntnisse (15 Std./Woche in Verbindung mit Ganztagsschulen) • Gemeinsame Feste • Vermittlung von arbeitsfähigen Flüchtlingen in die OG`s	**Weakness/Schwächen** • Fähigkeiten der Flüchtlinge zeigen • Mehr Flüchtlinge in Arbeit, Wohnungen, Vereinen • Flächendeckende Sicherstellung von kostenfreien Deutschkursen • Zum Engagement ermutigen, Menschen kennenlernen • Verbesserung der Infrastruktur (z. B. Busverbindungen)
externe Analyse	**Opportunities/Chancen** • Vernetzung der Ehrenamtlichen • Gute Vernetzung der Akteur*innen in Schweich • Integration von Flüchtlingen in vorhandene Stellen	**Threats/Risiken** • Politische Stimmung • Engagement von Menschen geht zurück • Wenig Wohnungs- und Arbeitsangebote • Engagement für Flüchtlinge in Schweich halten

SWOT-Analyse der Verbandsgemeinschaft Schweich (Tabelle 3 – Quelle: eigene Darstellung)

Profilfragebogen mit Indikatoren zum Thema Arbeitsmarktintegration

Ein weiteres Instrument für eine Bestandsaufnahme ist ein Fragebogen. Wir haben zum Thema Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten den folgenden Profilfragebogen mit Fragen zur Bestandsaufnahme in den Pilotkommunen genutzt. Zudem haben wir einen Fragebogen mit wenigen Kernindikatoren entwickelt, um die wesentlichen Daten zu Geflüchteten auf dem Weg zur Arbeitsmarktintegration zu erheben. Das sieht banal aus. Aber da Jobcenter, Arbeitsagentur und Kommunalverwaltung in der Regel jeweils nur ihren „eigenen“ Teil der Daten bearbeiten und sehen, ist man beim Ausfüllen des Fragebogens auf die gegenseitige Mitwirkung angewiesen.



Profilbogen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ❶

Integration von Flüchtlingen in der Stadt/Region

1. Zuständige/r Ansprechpartnerin / Ansprechpartner für die Region	
Vor-/Nachname	
Fon, Fax	
E-Mail	
Webseite	
Tätig in folgender Institution (Name & Anschrift)	
Ihre Funktion in der Institution	
Ihre Funktion im Projekt „Arbeitsmarktintegration“	

2. Flüchtlinge in der Stadt bzw. Region	
Bundesland	
Regierungsbezirk	
Kreisstadt (falls Kreis)	
Anzahl der Gemeinden (falls Gemeinden)	
Einwohnerzahl gesamt (bitte mit Jahresangabe)	
Arbeitslosenquote (bitte mit Jahresangabe)	
Anzahl Flüchtlinge (bitte mit Jahresangabe)	
Die 5 häufigsten Herkunftsländer (falls bekannt)	
Sofern es ein kommunales Integrationskonzept gibt: Sind Flüchtlinge hier Thema? Inwiefern?	
In welchen Arbeitsfeldern/ Bereichen bestehen gute Einsatzmöglichkeiten für Flüchtlinge?	
Gibt es regionale Besonderheiten zur Situation von Flüchtlingen?	

Profilbogen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ❷

3. Stand der „Integration von Flüchtlingen“	
Was stand in den Jahren 2015/2016 im Fokus der Aufnahme und Integration von Flüchtlingen? (Stichworte:	

Profilbogen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ❸

5. Fragen der Evaluation: Erste Erkenntnisse zur Arbeitsmarkintegration (sofern vorhanden)
Diese Faktoren haben unsere Arbeit bisher (sehr) gefördert/unterstützt bzw. positiv bestärkt: (z. B. Rahmenbedingungen/Ausgangslage, bestimmte Organisationen/Netzwerke, besonderes Engagement …?)

Profilbogen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ❹

Bereich	6. Aktuelle Partner und deren besonderen Aktivitäten (bezogen auf den Bereich Arbeitsmarktintegration)
Kommune/Region (Ausländerbehörde, Amt. für Integration/Migration, Integrations-/	

Quelle: eigene Darstellung

Die Formulare zur **Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen** (diese und nächste Seite) starten Sie per Mausklick auf die Abbildungen als interaktive und individualisierbare Formular-PDF.

Indikatoren Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ❶

Ziel: vereinheitlichte, vergleichbare Bestandsaufnahme (alle Kommunen)
Zeitpunkt: auszufüllen bei Beginn und zu Ende des begleiteten Prozesses
Stichtag 1: Jahreswechsel 2016/2017 (sofern machbar), **Stichtag 2:** unterschiedlich pro Kommune

Nr.	Indikator	Quelle	Stichtag	Anmerkung	Stichtag 2	Anmerkung
1	**Anzahl Geflüchtete gesamt**[1]					
2	**Anteil Geflüchtete in % an Bevölkerung**					
	Geflüchtete aus Ländern mit guter	ABH				

alregister;

Status etc.
Prozent kommen, haben eine gute Bleibeper-
n und Somalia zu; welche Herkunftsländer das

eintragen.

Indikatoren Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ❷

Ziel: vereinheitlichte, vergleichbare Bestandsaufnahme (alle Kommunen)
Zeitpunkt: auszufüllen bei Beginn und zu Ende des begleiteten Prozesses
Stichtag 1: Jahreswechsel 2016/2017 (sofern machbar), **Stichtag 2:** unterschiedlich pro Kommune

Nr.	Indikator	Quelle	Stichtag	Anmerkung	Stichtag 2	Anmerkung
7	**Geflüchtete nach Altersgruppen**[6]	ABH, AZR				
	bis unter 16 Jahre					
	von 16 bis unter 18 Jahre					
	von 18 bis unter 25 Jahre					
	von 26 bis unter 35 Jahre					
	von 36 bis unter 45 Jahre					
	von 46 bis unter 55 Jahre					
	von 56 bis unter 65 Jahre					
	65 Jahre und älter					
8	**Anzahl unbegleitete Minderjährige**					
9	**Anzahl Asylsuchende & Asylbewerber im SGB III**	AA				
10	**Anzahl Asylberechtigte & Geflüchtete im SGB II**	JC				
11	**Anzahl Geflüchtete in den BAMF-Integrations-kursen**	BAMF				
12	**Anzahl vermittelte Flüchtlinge**	AA, JC				
	in Ausbildung					
	in Arbeit					
13	**Anzahl TN an spezif. Angeboten der Berufs-orientierung von Agentur für Arbeit/Jobcenter** („Schnuppermaßnahmen", Praktika etc.)	AA,JC				

AA = Agentur für Arbeit; **ABH** = Ausländerbehörde; **AzR** = Ausländerzentralregister;
BAMF = Bundesamt für Migration und Flüchtlinge; **JC** = Jobcenter

[6] Orientierung der Vorgaben der Altersgruppen an BAMF-Statistik und Ausländerzentralregister

Quelle: eigene Darstellung

Die Formulare zur **Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen** (diese und vorherige Seite) starten Sie per Mausklick auf die Abbildungen als interaktive und individualisierbare Formular-PDF.

Onlinebefragung

Etwas aufwendiger ist eine Onlinebefragung. Einige Pilotkommunen haben eine Onlinebefragung von ihrer externen Prozessbegleitung (kostenpflichtig) durchführen lassen. Hier ein Beispiel: Rhein-Kreis Neuss.

Folgende Zielformulierungen dienten hier als Orientierung:

- Erarbeiten von Lösungsansätzen, die zu einem verbesserten Prozessablauf bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten im Alter von 16 bis 25 Jahren beitragen.
- Beantwortung der Frage: Welche Schritte sind notwendig, damit Neuzugewanderte möglichst schnell ein unabhängiges Leben führen können?

Die Onlinebefragung diente einer Bestandsaufnahme, die einen ersten Überblick über die vielfältige Angebotslandschaft zur Integrationsförderung der Zielgruppe und über die bestehenden Kooperationsbeziehungen im Rhein-Kreis Neuss darstellte (Abbildung 6). Zu Beginn des Projektes wurde unter der Leitung des Kreisdirektors und des Flüchtlingsbeauftragten eine Steuerungsgruppe gebildet. Diese war u. a. auch bei der Gestaltung sowie der Beantwortung und der Auswertung der Befragung beteiligt:

Folgende Akteur*innen wurden im Rhein-Kreis Neuss befragt:

- Bundesagentur für Arbeit
- Jobcenter Rhein-Kreis Neuss
- Integration Point
- Kommunales Integrationszentrum Rhein-Kreis Neuss
- Rhein-Kreis Neuss – Sozialamt
- Rhein-Kreis Neuss – Ausländerbehörde
- Jugendmigrationsdienst
- Rhein-Kreis Neuss – Jugendamt
- Technologiezentrum Glehn
- Berufsbildungszentrum Dormagen

Grundgedanken und Basis der Onlinebefragung waren folgende Fragestellungen:

- Welche Ziele sollen mit der Onlinebefragung erreicht bzw. unterstützt werden?
- Welche Akteur*innen möchten wir am Prozess im Rahmen der Onlinebefragung beteiligen?
- Welche Akteur*innen sind wichtig? (spätere Umsetzung, Motivation zur Teilhabe – strategisch denken!)
- Welche Informationen und Daten sind für den Prozess relevant?

Nach gemeinsamer Klärung dieser Fragen wird die Onlinebefragung gestaltet: von einem externen Institut oder via offener Software. Zunächst wird ein Testlauf mit

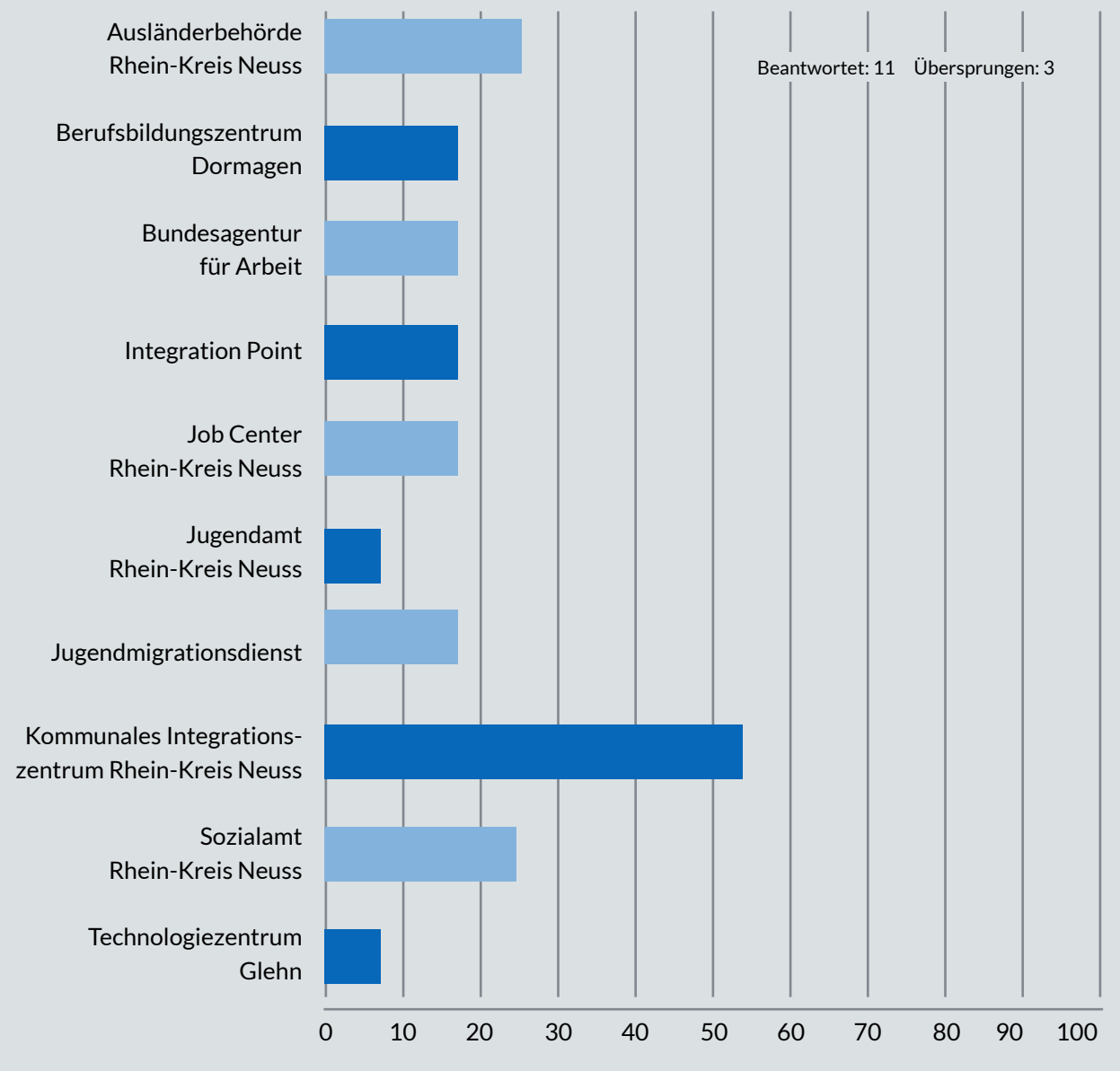
den Verantwortlichen durchgeführt. Der Link der Onlinebefragung wird nach dem Testlauf mit einem Einladungsschreiben weiterverschickt. Bei der Analyse werden dargestellt:

- die angesprochenen Themen
- die Ideen für Maßnahmen

Auf dieser Grundlage können anschließend gemeinsam

- die Ergebnisse diskutiert werden
- Ziele und Handlungsansätze formuliert werden

Mit welchen der genannten Akteur*innen möchten Sie in Zukunft stärker kooperieren? (Mehrfachnennungen möglich; Angaben in Prozent)



Auszug aus der Onlinebefragung des Rhein-Kreis Neuss (Abbildung 6 – Quelle: eigene Darstellung)

Dritter Schritt: Ziele und Prioritäten setzen

Die Pilotkommune Oldenburg hat mit der Prozessbegleitung konkrete Ziele und Prioritäten formuliert. Sie arbeitete im Zeitraum von 2016 bis 2017 an der Fortschreibung des Integrationskonzeptes. Dabei hat sie Ziele erarbeitet und aus diesen Maßnahmen abgeleitet und entwickelt.

Vierter Schritt: Maßnahmen erarbeiten

Die Erarbeitung von Maßnahmen wird beispielsweise im Integrationsprozess Oldenburg in folgender Veranstaltungsdokumentation für die verschiedenen Handlungsfelder dargestellt.

Durch Doppelklick auf das Bild rechts gelangen Sie direkt zur Dokumentation „Oldenburg.Gemeinsam.Gestalten“

Quelle: Stadt Oldenburg

Fünfter Schritt: Evaluation vornehmen

Es gibt viele Wege der Evaluation: aufwendige und weniger aufwendige, externe und interne, wissenschaftliche (durch ein externes Institut oder eine Hochschule vorgenommen) oder eher pragmatische.

Auf jeden Fall sollte die Evaluation der Beantwortung der Fragen dienen:

- Konnten wir unsere Ziele erreichen bzw. Schritte auf dem Weg zu dem vorher formulierten Ziel erfolgreich gehen?
- Wurden Wirkungen bzw. Veränderungen erzielt? Woran kann ich das konkret erkennen?

Ein Beispiel aus der Perspektive der Evaluation unserer Prozessbegleitung zum Handlungsfeld Arbeit und Ausbildung:
Bitte formulieren Sie jedoch die Fragen, die für Ihre Kommune und Ihre Zielsetzung passen. Es gilt der Grundsatz: Weniger ist mehr!

Auf den folgenden Seite finden Sie ein Beispiel zu unserer eigenen Evaluation, das Sie gerne auch als Orientierung für Ihre Evaluation nutzen dürfen.

Empfehlungen zur Evaluation der Prozessbegleitung

Einige Empfehlungen zur Evaluation Ihres Prozesses zur Förderung der Integration von Geflüchteten in der Kommune

Die Ziele, Ergebnisse und Wirkungen der Arbeit in den Pilotkommunen bieten eine Orientierungshilfe für die Evaluation vergleichbarer Prozesse in Ihrer Kommune. Wirkungen der in den Kommunen eingeleiteten Prozesse wurden auf mehreren Ebenen erkennbar.

Mögliche Fragestellungen für die Evaluation der kommunalen Integration von Geflüchteten
Aus den Zielen, Ergebnissen und Wirkungen in den Kommunen lassen sich beispielsweise folgende Fragestellungen für eine Evaluation vergleichbarer Prozesse in Ihrer Kommune ableiten.

A – ÜBERGEORDNETE FRAGESTELLUNGEN

Ziele
- Welche Ziele (strategisch / inhaltlich) wollten wir erreichen? (inkl. Indikatoren der Zielerreichung)
- Welche Ziele haben wir erreicht, teilweise erreicht oder (noch) nicht erreicht?
- Was hat sich bei der Umsetzung der Ziele bewährt? Was hat die Umsetzung der Ziele behindert oder verhindert?

Mögliche förderliche bzw. hinderliche Faktoren: verfügbare Zeit, verfügbare personelle/finanzielle Ressourcen, Auswahl der mitwirkenden Akteur*innen bzw. Institutionen, (fehlende) Unterstützung durch bestimmte Akteur*innen, (mangelnde) Kooperationsbereitschaft bestimmter Akteur*innen, Informations- und Datenlage als Arbeitsgrundlage, gewählte Arbeitsweisen bzw. Arbeitsstrukturen, Art der Kommunikation nach innen und außen, gewählte Strategie des Vorgehens, bestimmte konkrete Maßnahmen (Beispiele).

Wirkungen (angestrebte/erreichte)
- Welche Wirkungen im Sinne von Veränderungen haben wir erzielt (beabsichtigte/erwartete, unbeabsichtigte, unerwartete)? (Beispiele)
- Woran lassen sich diese Wirkungen bzw. Veränderung konkret erkennen bzw. messen? (Indikatoren)
- Worauf lassen sie sich konkret zurückführen (z. B. auf den Prozess allgemein, auf einzelne Maßnahmen)?

Nachhaltigkeit/weiteres Vorgehen
- Ist die Nachhaltigkeit bzw. die Fortführung der Arbeit hinreichend abgesichert (z. B. von der Politik per Beschluss, durch Vereinbarung mit Dritten etc.)? Falls ja: inwiefern?
- Wo wollen bzw. müssen wir ggf. nacharbeiten?
- Wo besteht weiterer Handlungsbedarf?
- Falls die eingeleitete Arbeit fortgeführt werden soll: Was sind unsere nächsten Ziele und Schritte? Wer soll bzw. will daran wie mitarbeiten?

B – FRAGESTELLUNGEN NACH EBENEN (BEISPIELE)
Für eine Evaluation von Wirkungen nach Ebenen lassen sich folgende Fragestellungen ableiten:

Einzelfallebene/Geflüchtete
- Konnte der Zugang zu Geflüchteten durch Akteur*innen erleichtert werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)

- Konnte die Integration von Geflüchteten in Ausbildung und/oder Arbeit verbessert werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele, konkrete Zahlen/Fakten)

Netzwerkebene

- Konnte die Kooperation arbeitsmarktrelevanter Akteur*innen optimiert werden? (z. B. verstärkt, intensiviert, reaktiviert, neue Qualität der Zusammenarbeit, verkürzte Informationswege) Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnte die Kommunikation mit/zwischen den verschiedenen Akteursgruppen optimiert werden? (z. B. Kommune, Unternehmen, Einrichtungen, Ehrenamtliche, Geflüchtete) Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnte Transparenz für alle wichtigen Beteiligten geschaffen werden (z. B. über Strukturen, Angebote, Anbieter*innen, Zuständigkeiten)? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Arbeiten die Beteiligten auf Basis einer gemeinsamen Haltung bzw. eines gemeinsamen Leitbildes? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)

Konzeptionelle Ebene

- Konnten neue konzeptionelle Grundlagen für die Integrationsarbeit erarbeitet bzw. bestehende weiterentwickelt werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)

Kommunale Ebene

- Konnten neue Prozesse und/oder Vernetzungen zwischen relevanten Akteur*innen angestoßen werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnten Strukturen für Austausch und Zusammenarbeit neu etabliert oder optimiert werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnten Angebote zur Integration von Geflüchteten optimiert werden (z. B. Ausdifferenzierung/Anpassung des Angebotsspektrums)? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnten Schnittstellen, Zuständigkeiten und Abläufe geklärt bzw. verbessert werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnte Transparenz für alle wichtigen Beteiligten geschaffen werden (z. B. über Strukturen, Angebote, Anbieter*innen, Zuständigkeiten)? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnten Politik und alle wichtigen Beteiligten für die die Notwendigkeit zur Stärkung der (rechtskreisübergreifenden) Zusammenarbeit sensibilisiert werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Konnte die Öffentlichkeit für dasThema und die Problematik sensibilisiert werden? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)
- Ist die Nachhaltigkeit bzw. die Fortführung der Arbeit hinreichend abgesichert (z. B. von der Politik per Beschluss, durch Vereinbarung mit Dritten etc.)? Falls ja: inwiefern?

Interkommunale Ebene

- Konnte eine Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Kommunen dazu beitragen, bestimmte Instrumente und/oder Konzepte auch in andere Kommunen zu transferieren? Falls ja: inwiefern? (Beispiele)

Alle Ebenen

- Wo bzw. in welchen Bereichen müssen wir ggf. nachjustieren?
- Wo bzw. in welchen Bereichen besteht weiterer/neuer Handlungsbedarf?

1.3 So kann es gelingen:

Im Folgenden finden Sie einige Bedingungen für das Gelingen des Integrationsprozesses in Ihrer Kommune:

1. **Commitment**: Der Integrationsprozess braucht den Rückhalt der Verwaltungsspitze: (Ober-)Bürgermeister*in, Landrat/-rätin oder ein Mitglied des Verwaltungsvorstandes.
2. **Koordination und Management**: Jemand, der die Fäden in die Hand nimmt und den Prozess koordiniert und vorantreibt, ist ein Erfolgsfaktor.
3. **Haltung**: Eine gemeinsame Haltung oder ein gemeinsames Leitbild gibt die Richtung vor, gibt „Halt“ und sorgt für Commitment der Beteiligten.
4. **Transparenz**: Wichtig ist, dass die Schlüsselakteur*innen über den Gesamtprozess und die einzelnen Schritte informiert sind. Auch empfiehlt es sich, immer wieder Transparenz über die gemeinsamen Zielsetzungen herzustellen. Klarheit muss auch über Zuständigkeiten, Maßnahmen und Produkte hergestellt werden.
5. **Zeitplan**: Es sollte ein gemeinsamer Zeitplan aufgestellt werden, der mit einem Auftakt („Kick off“ oder „Erstgespräch“) beginnt, einem Abschluss (Veranstaltung, Auswertungsgespräch, Pressekonferenz, Ratsbeschluss ....) endet und Meilensteine festlegt.
6. **Promotor*innen und Bündnispartner*innen**: Zu Beginn lohnt es sich, die einzelnen Akteur*innen und Zielgruppen durchzugehen und zu prüfen, wer bei dem Vorhaben zusätzlich unterstützend wirken kann.
7. **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**: Nicht nur die interne Kommunikation der Projektpartner*innen untereinander ist wichtig, sondern auch die Information der Öffentlichkeit, um diese sachlich und auch emotional „mitzunehmen“.
8. **Einbeziehung der Politik**: Entscheiden wird letztendlich die Politik – und zwar die gewählten Mitglieder des Rates oder des Kreistages. Bei wichtigen Entscheidungen und wichtigen Meilensteinen sollten diese also mit einbezogen werden.
9. **Ehrenamt und Migrantenorganisationen**. Ehrenamtliche sind gerade bei der Integration von Geflüchteten unverzichtbar. Denn jede*r Geflüchtete braucht jemanden, der ihr/ihm hilft. Potenzielle „Brückenbauer“ sind zudem oft in Migrantenorganisationen zu finden. Sie können nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell vermitteln.
10. **Beteiligung**: Nicht über Geflüchtete, sondern mit ihnen reden.

Kommunikation mit der Aufnahmegesellschaft & Öffentlichkeitsarbeit

Die Diskussion in Medien und Öffentlichkeit wird immer mehr von Negativschlagzeilen und „Bad News“ geprägt. Dazu steht die Arbeit in vielen Kommunen in einem auffallenden Gegensatz: Hauptamtliche Akteur*innen und Ehrenamtliche, die nach wie vor engagiert sind und alles versuchen, um die Integration der Geflüchteten voranzubringen. Nach dem guten alten Stiftungsmotto „Tue Gutes und rede darüber“ ist es an der Zeit, die öffentliche Debatte zu versachlichen und – neben allen Herausforderungen – auch aufzuzeigen, was bereits erreicht werden konnte. Dazu gehören auch „Good News“ von Geflüchteten, die beispielsweise bereits in Arbeit gebracht werden konnten. Oder von Jugendlichen, die in kurzer Zeit Deutsch gelernt haben. Oder von der Zusammenarbeit in Kommunen, die inzwischen wesentlich besser gelingt. Neben der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit möchten wir daher an dieser Stelle zwei weitere Ansätze zur öffentlichen Kommunikation vorstellen:

- Reframing
- Story Telling

Natürlich geht nichts ohne die klassischen Kommunikationsmethoden, ob Pressemitteilung oder Newsletter, ob Diskussionsveranstaltungen, Tage der offenen Tür, Flyer, Filme und anderes.
Nun aber zu Reframing und Storytelling: Zum Thema Reframing veröffentlichen wir an dieser Stelle einen Gastartikel von Lisa Quinn und Eóin Young, Projekt Neue Migrationsnarrative des ICPA (International Centre for Policy Adcocacy).

Bewährte Verfahren zum Reframing der Debatte um Migration und Integration (ICPA)

Warum es notwendig ist, die Migrationsdebatte als Debatte um Vielfalt neu zu fassen – neu zu „framen“

Der öffentliche Diskurs um Migration ist zunehmend polarisiert. Mit Narrativen über die „anderen“ gewinnen populistische Argumentationen an Boden und missbrauchen Migrant*innen als „Sündenböcke“ für allgemeine gesellschaftliche Probleme. Die Etablierung dieses populistischen Diskurses als Norm ist äußerst gefährlich, da der öffentliche Diskurs den Rahmen dafür setzt, welche konkreten politischen Maßnahmen als akzeptabel gelten. Wenn das vorherrschende Narrativ Migration als Bedrohung und Invasion darstellt, folgen daraus konsequenterweise Handlungsvorschläge zur Kriminalitätsbekämpfung, zu Zäunen und Abschiebungen, wie dies beispielsweise die Vorstöße von populistischen Parteien illustrieren.

Reframing
Autor*innen:
Lisa Quinn, Eóin Young
International Center for Policy Advocacy (ICPA)
Gastbeitrag für die Bertelsmann Stiftung

Kontakt: Lisa Quinn, Direktorin und Projektleiterin ‚Neue Migrationsnarrative für konstruktiven Dialog‘
lisa@icpolicyadvocacy.org
www.narrativechange.org

Kurz gefasst sind „Frames“ Erzählungen, die wir nutzen, um die komplexe Welt einfach zu deuten. Sie können durch einzelne Bilder, ein Wort, eine Metapher oder Geschichte ausgelöst werden. Sie erklären uns, worauf und auf wen Probleme zurückzuführen sind, und geben implizit vermeintliche Lösungsansätze vor.[1]

Warum die jetzigen Reaktionen von progressiver Seite ineffektiv sind

Migrationsbefürworter*innen argumentieren häufig mit Fakten und berufen sich auf bestehende Rechte. In einer öffentlichen Debatte, die zunehmend auf einer emotionalen Ebene stattfindet, bleibt dies nicht nur ineffektiv, sondern polarisiert zusätzlich, da solche Argumentationen häufig wütende Reaktionen hervorrufen („Backfire Effect“).

Diese Dynamik führt dazu, dass sich zivilgesellschaftliche Kampagnenmacher*innen und Vertreter*innen von Regierungen im öffentlichen Diskurs verstärkt zurückhalten. Es fehlen ihnen Strategien, wie sie das Thema Einwanderung neu besetzen, neu „framen“ können. Allzu oft verbleiben sie deswegen dabei, „offene Türen einzurennen“ und nur die ohnehin schon überzeugten, progressiven Kräfte zu adressieren. Es besteht somit ein dringender Bedarf an neuen Migrationsnarrativen, um die demokratische Diskussionskultur zurückzuerobern. Nur so können politische Maßnahmen, die auf dem Ansatz von Vielfalt basieren, als eine weitere Handlungsoption erscheinen.

„Framing” als Ansatz, die Debatte neu auszutarieren

Das hier erwähnte Projekt von ICPA (International Centre for Policy Advocacy) zielt darauf, deutsche Fürsprecher*innen und Kampagnenmacher*innen zu befähigen, emotional wirksam im öffentlichen Diskurs zu agieren und effektive Gegenerzählungen zu entwickeln. Dadurch wird es ihnen möglich, die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Gleichzeitig stärkt das Projekt ihr Selbstbewusstsein und ermöglicht ihnen so, im Diskurs engagiert zu bleiben. Dabei greift das Projekt auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurück und nutzt Erfahrungen, die in Praxisprojekten in den USA seit rund 15 Jahren und seit jüngerer Zeit auch in Großbritannien gesammelt wurden.[2]

Im Zentrum des Projektes steht das Konzept des „Frames“. Als Beispiel sei hier auf den Gebrauch des ehemaligen britischen Premierministers David Cameron von der Metapher „Schwarm” von Migrant*innen im Jahr 2015 verwiesen. Mit nur einem Wort konnte er negative Konnotationen auslösen, ohne dies weiter ausführen zu müssen.[3] Um diesen Bildern zu begegnen und die Migrationsdebatte neu zu „framen”, bieten Literatur und Praxisbeispiele hilfreicher Erkenntnisse:

- **Wer:** Es gilt, die skeptische Mitte zu adressieren, die besorgt ist, aber keine starken xenophoben Einstellungen hat, sodass ihre Positionen zum Thema veränderbar sind.
- **Wie:** Es gilt, Ängste und legitime Sorgen anzuerkennen, um Vertrauen aufzubauen und einen Raum zu eröffnen, der eine umfassende und ehrliche Diskussion über Migration ermöglicht.
- **Was:** Es gilt, positive Botschaften zu entwickeln, die Gemeinsamkeiten des progressiven und skeptischen Lagers aufgreifen und sie in einen neuen Deutungsrahmen („Frame") setzen, wie beispielsweise „Migration ist normal"; „Jede*r verdient eine gerechte Chance, sich einzubringen und einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten."

Zentrale Projektelemente im Rahmen des ICPA-Projektes (2017–2019):

- Pädagogische Tools: Workshops und Online Toolkit
- Narrative Change Lab: "Reframing" (Kampagnenentwicklungs- und Kapazitätsaufbauprogramm)
- Wissenstransfer: Austausch zwischen internationalen und nationalen Netzwerken

Quellen und weiterführende Links:

Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, Fast and Slow.* London: Penguin Books.
Lakoff, George (2004). *Don't think of an Elephant! & A Beginner's Guide to Strategic Frame Analysis.* London: Chelsea Green Publishing.

1
http://sfa.frameworksinstitute.org/

2
- http://www.frameworksinstitute.org/eworkshops.html (E-Workshop, FrameWorks Institute 2009)
- http://www.frameworksinstitute.org/
- http://americasvoice.org/
- https://www.welcomingamerica.org/
- http://global-dialogue.eu/migration-exchange/
- http://www.britishfuture.org/
- http://www.thesocialchangeinitiative.org/

3
http://www.theguardian.com/uk-news/2015/jul/30/david-cameron-migrant-swarm-language-condemned

4
https://www.freudenbergstiftung.de/de/news/journal/?id=2371&page=1&mark_words=Vernissage%20der%20Ger%C3%BCchte

5
http://www.britishfuture.org/articles/news/poppy-headscarf-centenary-victoria-cross-muslim-soldier/

„Framing"-Beispiele aus dem ICPA-Toolkit

Kommunale Ebene: Gerüchte-Küche[4] – Community Arts Center, Mannheim
Zwei Künstler haben 2016 eine Küche als Installation in drei Stadtteilen Mannheims eingerichtet. Passanten konnten sich dort hinsetzen und Gerüchte über Migration mitteilen, die sie gehört hatten. Die Künstler „transformierten" daraufhin die Gerüchte in ein Gericht. Dieser spielerischere Umgang legte die Grundlage für ein offenes Gespräch, in dem die Gerüchte hinterfragt wurden.

Nationale Ebene: Die Mohnblumen-Kopftuch-Kampagne, British Future, UK
Um islamfeindliche Einstellungen zu hinterfragen, entwickelte British Future (BF) die Kampagne „Mohnblumen-Kopftuch".[5] Die Mohnblume ist ein Symbol des Gedenkens an Kriegsgefallene. Mit dieser Kampagne erinnerte British Future an rund 400.000 muslimische Soldaten, die für Großbritannien gefallen sind. Sie kreierten ein Kopftuch mit Mohnblume und lancierten die Kampagne unter dem Motto „Proudly British – Proudly Muslim".

Storytelling

Das, was Deutschland und seine Bevölkerung ausmacht, geht nach und nach in Berichten über Immigration und Flüchtlinge verloren. Die meisten Geflüchteten werden in ihren Heimatländern verfolgt und fliehen aus gutem Grund in hohen Zahlen. Doch für viele Menschen ist der Glaube wesentlich, dass jede Person, unabhängig von ihrer Herkunft, mit Anteilnahme und Respekt behandelt werden sollte. Darum gibt es so viele Menschen, die inklusive Kommunen und eine offene Gesellschaft unterstützen.

An vorderster Front machen Kommunalverwaltung und zivilgesellschaftliche Organisationen eine sehr gute Arbeit, bekommen dafür aber oft keine Anerkennung. Wir glauben, dass ihre Geschichten — unsere gemeinsamen Geschichten — gehört werden sollten. Diese Seiten zum Thema „Storytelling“ (etwa: Geschichtenerzählen) wurden in der Hoffnung erstellt, dass Städte, Gemeinden und gemeinnützige Organisationen dies nutzen, um die „Helden des Alltags“ hervorzuheben, die die mutigen Männer, Frauen und Kinder unterstützen, die hierher immigriert sind und unsere Wirtschaft und Kultur bereichern.

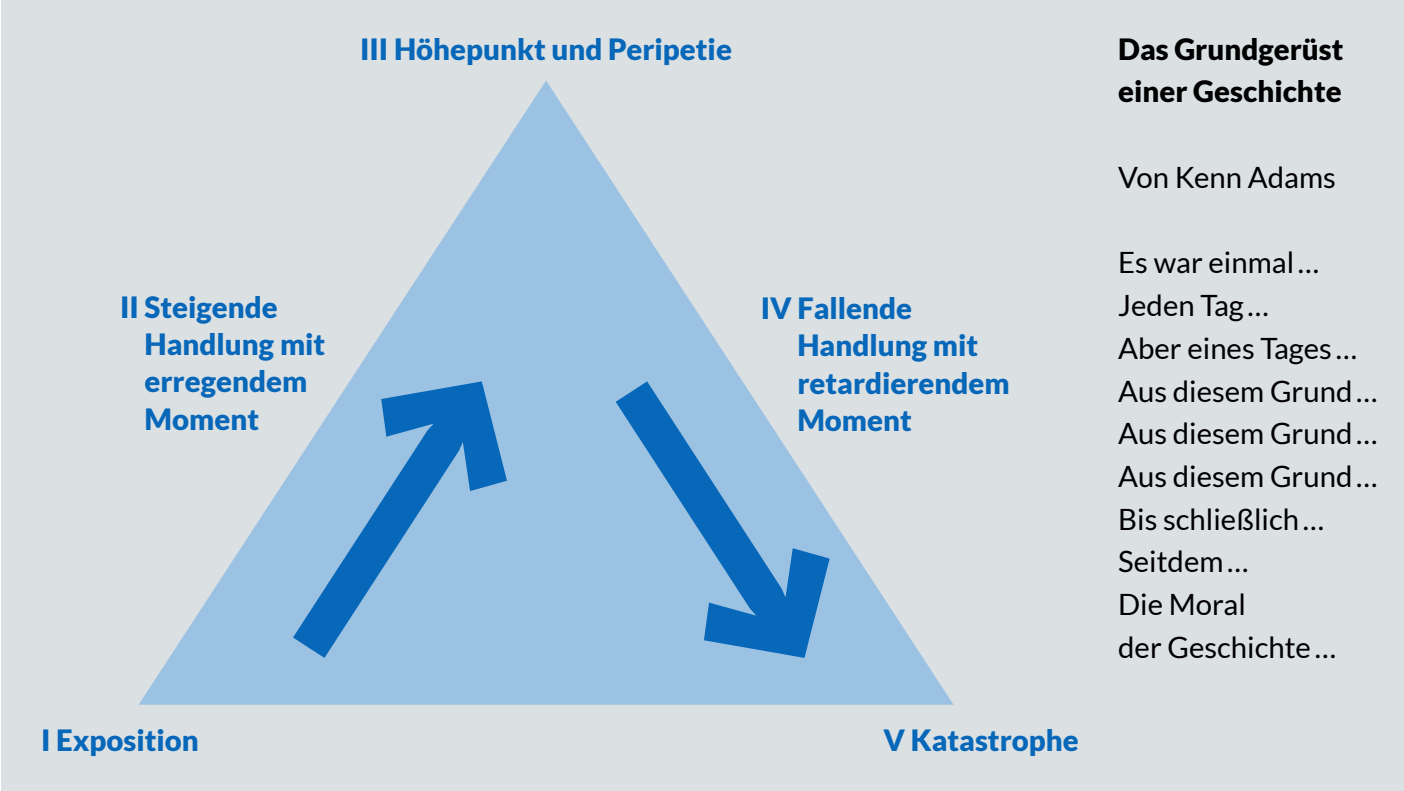
Warum ist „Storytelling“ wichtig?
Autorin: Emily Byrne
Fellow der Robert Bosch Stiftung, Gastbeitrag für die Bertelsmann Stiftung

Wir alle sind Geschichtenerzähler*innen

„Storytelling“ ist ein wesentlicher Bestandteil der Menschheitsgeschichte und essenziell im alltäglichen Miteinander – denken Sie nur zurück an die Zeit, in der Menschen noch ums Lagerfeuer herum gesessen haben. Großartige Geschichten haben die Eigenschaft, die Art von Emotionen hervorzurufen, die Menschen für eine gemeinsame Sache oder ein gemeinsames Verständnis vereinen.

Manchmal denken wir, dass große Geschichtenerzähler*innen geboren und nicht gemacht werden, dass Geschichtenerzählen eher eine Kunst ist als eine Wissenschaft, aber das entspricht nicht ganz der Wahrheit. Wir alle sind Geschichtenerzähler*innen. Wir beginnen schon als Kinder, Geschichten zu erzählen, in unseren Zimmern mit lebendig werdenden Stofftieren oder auf dem Spielplatz mit unseren Freunden, wenn wir mit Stöcken den Schwertkampf üben. In späteren Jahren sind unsere Erzählungen ausgereift zu detaillierten Erläuterungen unserer täglichen Erlebnisse, dem perfekten Aufschlag, der den begehrten Kunden überzeugt, oder wenn wir für Freunde und Familie witzige Anekdoten unserer Kinder wiedergeben.

Einfach ausgedrückt, ist eine Geschichte eine Abfolge von Ereignissen oder Erzählungen, die sich über einen Zeitraum entfalten: Etwas beginnt, etwas passiert, etwas geht zu Ende. Viele kennen die Pyramide des deutschen Schriftstellers Gustav Freytag oder Kenn Adams „Story Spine“ (etwa: Fundament/Rückgrat der Geschichte), die das Grundgerüst der meisten guten Geschichten darstellen. Dies ist ein sehr wissenschaftlicher Ansatz des Geschichtenerzählens.



Freytags Pyramide (Abbildung 7 – Quelle: Wikipedia)

Der Unterschied zwischen guten und großartigen Geschichtenerzähler*innen

Dass wir alle Geschichtenerzähler*innen sind, heißt nicht, dass wir alle gut oder sogar großartig darin sind. Ein*e großartige*r Geschichtenerzähler*in zu sein, der/die eine Verbindung mit seinen Zuhörer*innen schafft und einen „Wow"-Faktor hat, ist eine Kunstform. Eine Verbindung zu den Zuhörer*innen herzustellen, hat damit zu tun, wie man sich auf sie bezieht und wie sie sich auf den/die Erzähler*in beziehen. Während es schwierig ist, Ersteres zu vermitteln – Selbstbewusstsein, Stimmfrequenz und Rhythmus etc. – ist Letzteres einfach zu vermitteln. Wie sich das Publikum in das Erzählte hineinversetzen kann, hat vor allem damit zu tun, ob sie dem/der Erzähler*in glauben oder nicht und ob sie das Gefühl haben, an der Gestaltung des Geschichtserlebnisses beteiligt gewesen zu sein. Glaubhaftigkeit entsteht aus Vertrauen und Vertrauen entsteht aus Verlässlichkeit. Wie viel ist der/die Erzähler*in bereit von sich selbst preiszugeben? Großartige Geschichten ermöglichen es dem/der Zuhörer*in, die gesamte Reise des/der Erzähler*in mitzuverfolgen. Eine Geschichte wird immer gewöhnlich bleiben, solange der/die Erzähler*in nicht bereit ist, seine/ihre Herausforderungen und Missgeschicke zusätzlich zu seinen/ihren Ratschlägen und Erfolgen mit dem Publikum zu teilen. Der Unterschied zwischen Gewöhnlichkeit und dem Sicherstellen, dass sich die Zuhörer*innen an der Gestaltung des Geschichtserlebnisses beteiligt fühlen, ist,

Freytags Pyramide und das Grundgerüst einer Geschichte
Demnach baut sich eine Geschichte wie folgt auf: Nach der Darstellung der Ausgangslage (Exposition) folgt eine steigende Handlung mit einem erregendem Moment. In diesem wird eine Spannungskurve erzeugt, die im Höhepunkt – der sogenannten Peripetie – endet. Dem folgt eine fallende Handlung mit einem retardierendem, also einem verzögerndem Moment. Dieses geht in eine Katastrophe und gleichzeitig das Ende der Geschichte über (Abbildung 7).

dass der/die Erzähler*in bereit sein muss, das Eigentum der Geschichte zu teilen. Die Leute mögen es, die Held*innen anzufeuern, aber noch mehr mögen sie es, selbst zum/zur Held*in zu werden. Wie kann man die Erfahrung so formen, dass jede*r individuelle Zuhörer*in das Gefühl hat, dass gerade über ihn oder sie persönlich gesprochen wird?

Hier erfahren Sie mehr über die sieben Techniken, die aus Geschichten inspirierende Erlebnisse machen.

Wir haben alle schon mal vom „Wow-Faktor" gehört, aber was bedeutet er im Zusammenhang mit „Storytelling"? Es gibt viele verschiedene Meinungen zu diesem Thema, aber wir denken, dass diese sieben Techniken, die von verschiedenen, inspirierenden Geschichtenerzähler*innen auf der ganzen Welt (Kasten links) genutzt werden, zu den Besten gehören:

1. **Tauchen Sie Ihr Publikum durch Bilder in eine Geschichte ein.** Bilder sagen tatsächlich mehr als Tausend Worte. Stellen Sie sicher, dass Sie die Geschichte auf eine Weise bereichern, die eher ergänzt als verdrängt.
2. **Erzählen Sie eine persönliche Geschichte.** Es hat seinen Grund, dass man sagt, großartige Geschichtenerzähler*innen sprechen über das, was sie kennen. Über Vertrautes zu sprechen schafft eine natürliche Verbindung zum/zur Zuhörer*in und damit ist schon viel gewonnen.
3. **Bauen Sie Spannung auf.** Können Sie sich an eine Geschichte erinnern, die spannungsreich war, Sie aber nicht interessiert hat? Spannung lässt uns begierig auf jedes Wort der Geschichte warten. Stellen Sie allerdings auch sicher, dass es am Ende eine Auflösung der Spannung gibt.
4. **Machen Sie die Charaktere lebendig.** Geschichten mit lebendigen Personen sind am erfolgreichsten. Helfen Sie den Zuhörer*innen dabei, sich im Kopf ein Bild des Aussehens, der Angewohnheiten, der Eigenarten etc. eines jeden Charakters zu machen.
5. **Zeigen Sie statt zu beschreiben.** Die Sinne der Zuhörer*innen zu überfluten kann manchmal etwas Gutes sein. Ein wenig Schauspielerei einzuweben kann optische Reize schaffen, die dem Publikum helfen, der Geschichte besser zu folgen und sie sich besser merken zu können.
6. **Schaffen Sie einen unvergesslichen Moment.** Ein unvergesslicher Moment ist etwas, an das sich das Publikum immer erinnern wird. Das kann alles dem Publikum Gesagte oder Gezeigte sein, das bahnbrechend, aber gleichzeitig auch relevant für die Geschichte ist, und kann an jedem Zeitpunkt der Geschichte eingebaut werden.

7. **Enden Sie mit einer positiven Lektion.** Lektionen geben dem Publikum das Gefühl, dass man über sie oder ihn persönlich spricht. Zu welchem individuellen Gedanken oder welcher individuellen Handlung kann Ihre Geschichte inspirieren?

Auch wenn wir von der Höhlenmalerei zu Instagram, von Amphitheatern zu Kinos und von Romanen zu Twitter übergegangen sind, unser alltägliches Leben ist nach wie vor voll von Geschichten, weil sie die Macht haben, Meinungen zu verändern und Menschen zu mobilisieren. Teilen Sie jetzt Ihre eigene Geschichte mit.

Fotos und Geschichten in einer Projektpublikation. Am Beispiel Kreis Viersen.

Das Projektteam im Kreis Viersen hat aus jeder Gemeinde des Kreises Viersen eine Geschichte veröffentlicht: mit professionellen Photographien, verschriftlichten Geschichten und Interviews. Nicht nur die Geflüchteten, sondern auch die Arbeitgeber*innen, ob Bäckermeister*innen oder KFZ-Werkstatt, sowie andere Akteur*innen kommen hier zu Wort. Die Publikation soll auch zu Gesprächen in der Gemeinde oder im jeweiligen Viertel anregen. Die Fotos der Publikation werden zudem in Form einer öffentlichen Ausstellung im Kreishaus im September 2018 präsentiert.

Klicken Sie auf das Bild, um sich die Broschüre „Ankommen im Kreis Viersen“ näher anzusehen.

Quelle: Kreis Viersen

Einbeziehung von Geflüchteten

Aus der Fachdiskussion zum Thema Migration und Integration der letzten zwei Jahrzehnte ist bekannt, dass es wichtig ist, nicht über, sondern mit Migrant*innen zu reden und diese in Planungen möglichst früh einzubeziehen. Partizipation gilt seit Jahren als wichtiger Erfolgsfaktor kommunaler Integrations- bzw. Diversitätspolitik.

Doch ist es gar nicht so einfach, diese Erkenntnis auch auf das Thema Flüchtlingsintegration zu übertragen, u. a. weil

- neue und andere Akteursgruppen involviert sind,
- die Geflüchteten selbst häufig mit unserer Sprache, aber auch mit unserer Diskussionskultur nicht vertraut sind,
- die Geflüchteten sehr konkrete Bedarfe haben, die sich nicht unbedingt mit abstrakten Diskussionen in Einklang bringen lassen.

Die Einbeziehung von Geflüchteten ist dennoch wichtig, schon allein, um die Bedarfe und Bedürfnisse der Geflüchteten zu kennen und nicht an diesen vorbeizuarbeiten. Es lohnt sich daher, sich im Vorfeld Gedanken über die Umsetzung zu machen. Die folgenden Beispiele zeigen, dass dies möglich ist.

Bedarfe von Flüchtlingen erkennen – Kommunale Integrationsmaßnahmen durch interaktive Begleitformate passgenau gestalten
Autorin: Anne-Marie Kortas, Hertie-Innovationskolleg
Gastbeitrag für die Bertelsmann Stiftung

Sie sind interessiert und wollen Ihre Integrationsarbeit partizipativ weiterentwickeln?
Kontakt: Anne-Marie Kortas, Projektleiterin „Diversität & Integration“
Telefon +49 176 32907129
amkortas@gmail.com

Bedarfe von Flüchtlingen erkennen – Kommunale Integrationsmaßnahmen durch interaktive Begleitformate passgenau gestalten

Es geht ein Wandel durch die Kommune! Die vielen Geflüchteten und Neuzugezogenen verändern das Stadtbild und es bedarf neuer Lösungsansätze für anstehende Herausforderungen. Ich biete Kommunen deshalb ein partizipatives Vorgehen an, mit dem die Bedürfnisse der Migrant*innen und Geflüchteten erhoben werden können und welches diese Menschen auf eine einfache Art und Weise in die Arbeit der Kommunen miteinbezieht.

Migrant*innen sind eine heterogene und oftmals leise Gruppe. Sie artikulieren sich seltenerer in etablierten politischen Strukturen, verfügen über unterschiedliche Interessen, sprechen verschiedene Sprachen und ihr Wissen über Deutschland variiert. Auch informieren sich vor allem die jungen Menschen oft über informelle Wege (siehe Abbildung 8). Themen wie Asyl- und Auf-enthaltsrecht, Familienzusammenführung oder Deutschkurse prägen das tägliche Leben dieser Menschen stark.

Doch ist man sich der Unterschiede zu anderen in Deutschland lebenden Bürger*innen bewusst, steht der Partizipation nichts im Weg. Meine individualisierten Begleitungsformate ermöglichen es den Kommunen, die Stimme der Migrant*innen und Geflüchteten zu anstehenden Integrationsprojekten einzuholen. Somit können deren Bedürfnisse analysiert, mit ihnen gemeinsam Ideen gesammelt, Maßnahmen entwickelt und Probleme diskutiert werden.

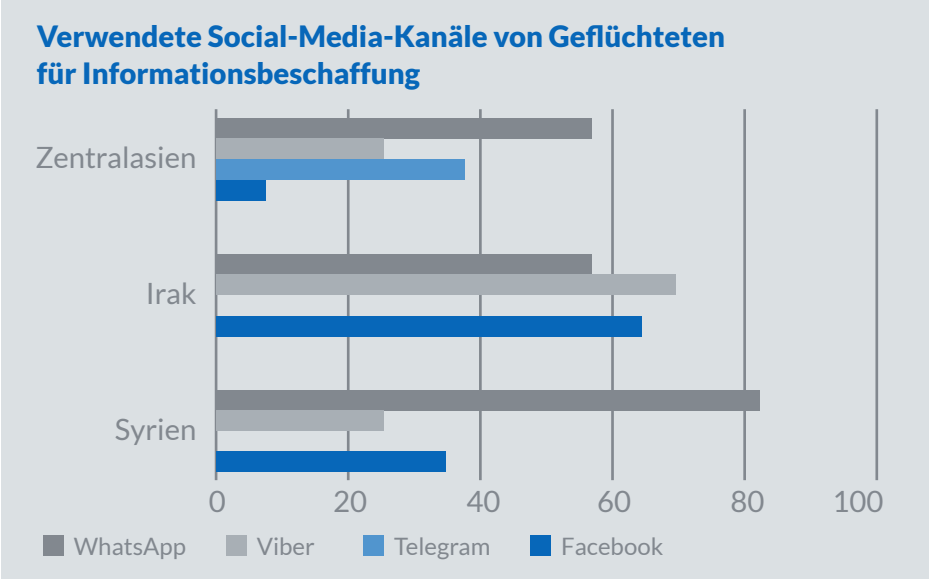


Abbildung 8 – Quelle: eigene Darstellung

Design Thinking als Grundlage

Methodisch fußen die Partizipationsformate auf dem Design-Thinking-Ansatz. Design Thinking ist ein interaktiver Prozess, der innovative Lösungen hervorbringt. Der Mensch steht beim Design Thinking im Mittelpunkt, indem dessen Bedürfnisse und Lebenslagen tief gehend analysiert werden. Beispielhaft wird so aus einem fiktiven Geflüchteten konkret ein Mensch mit Name, Alter und Hobbies, z. B. Ahmed (24) aus Damaskus, der gerne zum Schwimmen geht. Mithilfe dieses Blickes werden Ansätze zur Lösung des ausgewählten Problems erarbeitet. Dabei ist eine Besonderheit des Design Thinkings, dass Lösungen nicht sofort detailliert ausgearbeitet, sondern schnell an der Zielgruppe getestet werden. Migrant*innen oder Geflüchtete würden also bereits in einem frühen Projektstatus in die Erarbeitung der Lösung eingebunden werden, um Fehler auszubessern. Dies erhöht die Passgenauigkeit der Lösung.

Ein typisches Partizipationsformat ist ein ganztägiger Workshop mit einer diversen Gruppe von 15 bis 20 Teilnehmer*innen. Sie diskutieren eine bestehende Herausforderung der Kommune und erarbeiten erste Lösungsansätze. Dabei können Migrant*innen und Geflüchtete komplett einbezogen werden oder sie werden als Expert*innen für einen kurzen Zeitraum hinzugeholt.

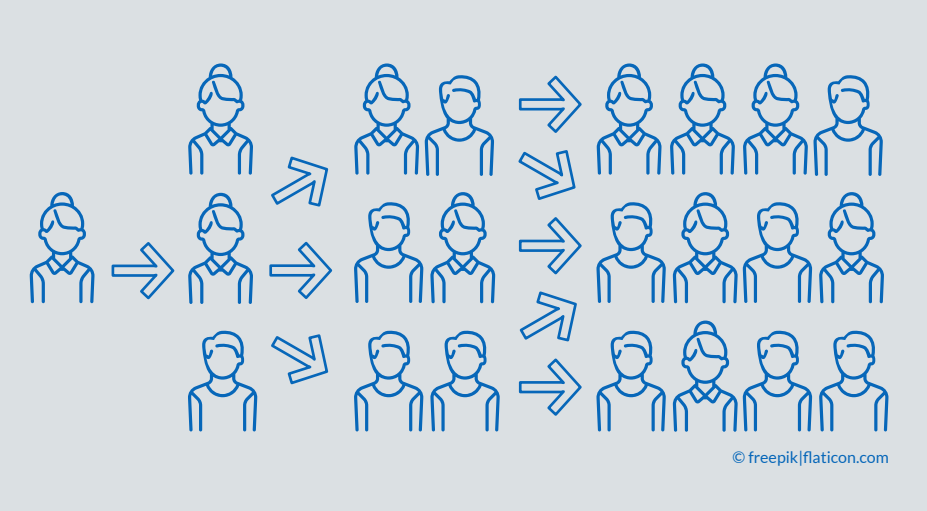
Das Projekt „Diversität & Integration“ wurde im Rahmen des Hertie-Innovationskollegs (HIK) 2017 der gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelt. Das HIK leistet einen Beitrag zum Gelingen des Zusammenlebens in unserer Gesellschaft. Es fördert zukunftsgerichtete Ideen und Projekte.
www.hertie-innovationskolleg.de

Aktivierende Befragung: Interviews mit Geflüchteten am Beispiel Jena

Bericht der Bertelsmann Stiftung zum Workshop „Aktivierende Befragung“ (10.11.2017) und Auswertungsworkshop (12.8.2018) in Jena

Die Stadt Jena hat im Rahmen des Projektes der Bertelsmann Stiftung „Ankommen in Deutschland“ einen Workshop unter der Leitung der Prozessbegleiterin Elena Lazaridou zur Methode „aktivierende Befragung“ durchgeführt.

Ziel war es, den wirklichen Bedarf und Perspektiven zur persönlichen Zukunft und aktuellen Situation von jungen Geflüchteten zu erfassen, Netzwerke und den Kontakt zueinander zu stärken und Angebote zu verbessern. Dazu haben sich Vertreter*innen freier Träger und Jugendliche mit Migrationshintergrund getroffen. Die Workshopteilnehmer*innen lernten die Methode der aktivierenden Befragung kennen und erstellten einen Gesprächsleitfaden für die Praxis. Jenaer*innen mit Migrationshintergrund (zehn bis 27 Jahre) sollten anhand der Befragungen aktiviert werden, über die eigene Lebenslage nachzudenken. Die gewonnenen Informationen sollten anschließend den Migrantenbericht der Stadt ergänzen, in Jugendförderplänen und Einrichtungen der Jugendhilfe genutzt sowie in Gremien und Netzwerke eingespeist werden. Dazu war ein Rücklauf von 50 Befragungen vorgesehen.



Die aktivierende Befragung erfolgt nach einem „Schneeballprinzip“. Grundsätzlich werden offene Fragen gestellt, welche die befragte Person dazu anregen sollen, über Themenbereiche nachzudenken. Hierbei waren folgende Grundsätze zu berücksichtigen: Eine respektvolle Haltung gegenüber den Menschen als Expert*innen ihrer Lebenswelt, eine wertschätzende Kom-

munikation und der Respekt vor verschiedenen Meinungen. Es gilt zudem eine Vertraulichkeit der Gespräche (Anonymisierung). Wichtig ist schließlich Offenheit gegenüber Ergebnis und Prozess.

In Form von Pretests fanden zwölf Befragungen (sieben bis 30 Minuten) in drei Einrichtungen statt. Diese wurden im Hinblick auf einen Gesprächsleitfaden ausgewertet und die Methode von den Beteiligten als zielführend bewertet. Sie verständigten sich darauf, die Befragungen auszuweiten und weitere Partner*innen hinzuzugewinnen (u. a. AK junge Migrant*innen, Jugendzentren (Streetwork), Clearingeinrichtung, Schulsozialarbeit).

Der Fragebogen wurde um eine Einverständniserklärung für unter 18-Jährige, einen angepassten Einleitungstext und ein Extrablatt mit Kontaktdaten (falls Interesse besteht, weiter eingebunden zu werden) ergänzt.

Nach der Evaluation der Pretests hat sich folgender Fragenkatalog ergeben:

1. Wie geht es Dir in Jena?
2. Was findest Du gut in Jena?
3. Was fehlt Dir in Jena?
4. Was hattest Du von Deutschland erwartet? Wie hattest Du Dir Dein Leben in Deutschland vorgestellt?
5. Wie haben sich Deine Vorstellungen/Erwartungen erfüllt?
6. Wenn Du der Chef von Deutschland wärst, was würdest Du tun?
7. Was ist Dir aktuell wichtig?
8. Was sind Deine Wünsche für die Zukunft?
9. Die Auswertung findet … statt. (Ja/nein)

Fünf Schritte zur Durchführung einer aktivierenden Befragung nach dem Schneeballprinzip:

1 Zielgruppe eingrenzen

2 Fragenkatalog mit offenen Frager erstellen

3 Personengruppe testen

4 Testergebnisse auswerten und den Fragenkatalog anpassen

5 Befragung durchführen

© freepik|flaticon.com

Quelle: www.salz-suppe.de (Download 5.6.2018)

Hier geht's zur Projektseite Salz & Suppe und hier zum Projektvideo der Bertelsmann Stiftung.

Salz & Suppe – Stadtentwicklung am Esstisch

Das Leben in Stuttgart ist vielseitig. Menschen verschiedenster Herkunft und aus verschiedenen Stadtteilen, die jung oder alt sind, viel oder wenig verdienen und ganz unterschiedliche Berufe ausüben, prägen das Gesicht von Stuttgart. Das Projekt Salz & Suppe hatte das Ziel, diese Vielseitigkeit an einen Esstisch zusammezubringen (Tabelle 4). Im Film beschreiben die Teilnehmer*innen und Projektleiter*innen, was das Projekt Salz & Suppe ausgemacht hat und wie sie die Treffen und Diskussionen am Esstisch erlebt haben.

Flüchtlingsdialoge am Beispiel „Salz & Suppe"

Ziel	„Salz & Suppe" ist ein innovatives Format, das eine heterogene Gruppe und damit „Vielseitigkeit an einem Esstisch" susammenbringen will.
Vorbereitung	In Gruppen mit jeweils sechs Teilnehmer*innen soll eine Kochrunde zusammengestellt werden.
Durchführung	Bei einer ersten Auftaktveranstaltung kommen alle Eingeladenen zusammen, bekommen eine Suppe und lernen ihre Gruppe kennen. Später soll dann im jeweiligen Stadtteil in kleinen Runden gekocht und diskutiert werden. Dafür stehen Stadtteilzentren und Wohnungen der Teilnehmer*innen zur Verfügung.
Auswertung	Zum Abschlussessen kommen wieder alle Beteiligten zusammen, präsentieren die Ergebnisse der Teilgruppen und lassen sie abschließend Revue passieren.
Ergebnissvorstellung	In einem finalen Dokument werden die Ergebnisse gebündelt und an jede*n Teilnehmer*in weitergegeben.
Hinweis	Es ist niedrigschwellig, sodass andere Gruppen, die sich bisher noch nicht beteiligt haben, integriert werden können. Dabei ist die Ergebnisoffenheit ein zentrales Element dieses Dialogformates und kann bei sehr klaren Vorstellungen eher hinderlich sein.

Tabelle 4 – Quelle: eigene Darstellung

Empowerment von Geflüchteten

Die Stadt Stuttgart hat ein Projekt zum „Empowerment von Geflüchteten“ ins Leben gerufen: „Bitte achten Sie auf die örtlichen Lautsprecherdurchsagen!“ – Warum Empowerment in der Integration einem Stadtbahnfahrplan gleicht.

Integration ist keine Einbahnstraße, sondern ein Kreisverkehr mit vielfältigen Zugangsstraßen. Daher ist Integration auch kein linearer Prozess. Vielmehr möchten wir Integration als Chance begreifen, voneinander zu lernen und die gesellschaftliche Entwicklung gemeinsam voranzubringen. Aber wie kann dies in der Praxis aussehen? Das Stichwort in Stuttgart ist „Empowerment“ (Hilfe zur Selbsthilfe). Denn ein Überblick der Angebote zur Integration Neuzugewanderter zeigt, dass es zwar vielfältige Angebote FÜR Geflüchtete, aber weniger Angebote MIT oder VON Geflüchteten gibt. Dies liegt z. B. daran, dass in Deutschland Vereinsstrukturen eine zentrale Rolle spielen, wenn es um die Suche nach Kooperationspartner*innen oder Projektfinanzierung geht. In vielen Kulturen Geflüchteter sind Netzwerke jedoch sehr viel bedeutender und der Zugang zu Netzwerken kann sie ebenso in Deutschland befähigen, eigene Interessen zu vertreten und Projekte und Initiativen auch ad-hoc, d. h. ohne großen Vorlauf, auf die Beine zu stellen. Darüber hinaus bringen Geflüchtete Expertenwissen zu Kulturen, Religionen und Ländern mit, das in Deutschland bisher wenig genutzt wird.

Wie kann also das Empowerment Geflüchteter (Tabelle 5) in vorgefertigten Systemen und Strukturen gefördert und gestärkt werden? In Stuttgart sind wir zu dem erstaunlichen Schluss gekommen, dass Empowerment in der Integration wie ein U-Bahn-Fahrplan ist:

Das Stuttgarter U-Bahn-Streckennetz erscheint denjenigen, die in Stuttgart aufgewachsen sind, übersichtlich und klar: Sie erkennen Nummern der U-Bahn-Linien, Fahrt- und Zielrichtungen mit den jeweiligen Halte- und Umsteigestellen auf den ersten Blick. Sie kennen das System der Haltestellen und Straßenbahnen und wissen, wo sie aus- bzw. umsteigen müssen, hören die Durchsagen bei Störungen und werden dementsprechend gelotst. Geflüchtete, die neu nach Stuttgart kommen, fühlen sich im U-Bahn-System mit seinen fremd klingenden Haltestellennamen, vielen Baustellen und vielfältigen Verknüpfungen einzelner Wege jedoch zunächst verloren. Und obwohl viele Geflüchtete zu Hause ganz selbstverständlich Busse und Bahnen genutzt haben, fällt es ihnen schwer, diese Erfahrung auf Stuttgart zu übertragen. Wir erklären Geflüchteten daher in einer einfachen Sprache und mit Notizen, wie sie zur nächsten Station kommen, aber oftmals gibt es Tunnel und es bleibt unklar, wo

Empowerment von Geflüchteten

Autorinnen:
Janina Stürner, Ayse Özbabacen
Stadt Stuttgart
Gastbeitrag für die Bertelsmann Stiftung

Kontakt: Landeshauptstadt Stuttgart,
janina.stuerner@stuttgart.de
ayse.oezbabacan@stuttgart.de

Steckbrief

Titel	Empowerment Geflüchteter in Stuttgart
Konzept	• Fonds für Empowermentprojekte aus Mitteln des Landesprogramms „Pakt für Integration“ • Begleitung der Projekte durch Capacity-Building-Workshops • Erarbeitung eines empirischen Empowermentkonzeptes für die Stadt Stuttgart
Hintergrund	Geflüchtete bringen Kompetenzen und Ressourcen mit, diese liegen jedoch häufig brach, werden bei der Konzeption und Umsetzung von Integrationsangeboten viel zu selten genutzt und gehen mit der Zeit verloren
Zielgruppe	Geflüchtete gemeinsam mit Bildungs- und Kultureinrichtungen, Trägern, öffentlichen Institutionen, Glaubensgemeinschaften, Vereinen und Migrantenselbstorganisationen
Koordination	Abteilung Integrationspolitik in Kooperation mit weiteren Akteur*innen, z. B. Jugendhilfeplanung

Tabelle 5 – Quelle: eigene Darstellung

eine Bahn hinfahren wird und ob das Einmalticket ausreicht, um zum Ziel zu kommen. Wäre es dabei nicht viel sinnvoller, wir würden entschleunigen und uns mit Geflüchteten gemeinsam Klarheit über Streckenpläne, Tarifzonen und Ticketabos verschaffen und uns dort, wo es schlechte Anbindungen gibt, gemeinsam für eine bessere Vernetzung einsetzen?

So wie unser U-Bahn-Netz, erscheint auch unsere städtische Gesellschaft Geflüchteten häufig fremd und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Prozessen und Akteur*innen sind nur schwer erkennbar. Dies hindert Geflüchtete daran, eigene Interessen zu artikulieren und zu realisieren, Kompetenzen einzubringen und Potenzial zu entfalten. Daher braucht es Wegweiser*innen und Lots*innen, also Partner*innen und Freund*innen die Geflüchtete bei den komplexen und vielfältigen Schritten zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben begleiten – partnerschaftlich, mit Geduld und auf Augenhöhe. Erst dann sprechen wir von Empowerment.

Aus einer Interviewstudie der Jugendhilfeplanung zur Integration junger Geflüchteter im Zeitraum 2016/2017 ging klar hervor, dass Empowerment ein wichtiges Instrument im Bildungsbereich und zur (beruflichen) Integration darstellt. Strategien, die Geflüchteten Zugänge zu Ressourcen und Netzwerken ermöglichen, sind dabei von besonderer Bedeutung.

Diesen Ansatz des Empowerments verfolgt die Stadt Stuttgart im Rahmen der Flüchtlingsdialoge der Abteilung Integration. Geflüchtete treten dabei untereinander und mit städtischen Akteur*innen in Austausch und geben Erfahrungswissen weiter.

Doch Stuttgart möchte noch einen Schritt weiter gehen: In Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung hat die Abteilung

Integration einen neuen Projektmittelfonds für Empowerment-Projekte in der Integrationsarbeit aufgesetzt. Zentrales Förderkriterium: Selbstbestimmung Geflüchteter in der Erarbeitung und Realisierung von Projekten. In Kooperation mit verschiedensten Akteur*innen können Geflüchtete Förderung für eigene Projektideen beantragen und werden durch Capacity-Building-Workshops gestärkt, die wiederum auf Einladung der Stadt von Flüchtlings- und Migrantenselbstorganisationen konzipiert werden sollen. Durch die parallele Prozessbegleitung möchte die Stadt Stuttgart über einen Bottom-up-Ansatz und unter Einbezug einer Vielzahl an Akteur*innen ein städtisches Empowermentkonzept zur Integration entwickeln. Denn nur, wenn wir die Interessen, Wünsche und Potenziale aller Stuttgarter*innen, neuer und alter, zusammenbringen, können wir unsere vielfältige Gesellschaft voranbringen.

Ehrenamt stärken – Beispiel Tübingen

Das „Konzept zur Förderung des freiwilligen Engagements für ein Miteinanderleben in Vielfalt“ ist das Ergebnis eines Arbeitsprozesses in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung. Daran waren Vertreter*innen von Verwaltung, Gemeinderat, Integrationsrat, freie Träger, Migrantenorganisationen, Kirchen und selbstorganisierte Unterstützerkreise beteiligt. Das freiwillige Engagement in selbstorganisierten Unterstützerkreisen findet eine besondere Berücksichtigung und Förderung.

Klicken Sie auf das Bild unten, um sich das PDF der Broschüre „Konzept zur Förderung des freiwilligen Engagements“ anzusehen.

Quelle: Stadt Tübingen

Vorgehensweise

Für die erfolgreiche Implementierung eines solchen Kompetenz-Centers sind folgende Arbeitsschritte von Bedeutung:

1. Gründung einer Steuerungsgruppe
2. Entwurf eines Konzeptes (Erarbeitung von Zielen, Wirkungszielen, Maßnahmen, Zeitplänen etc.)
3. Gründung einer Arbeitsgruppe, bestehend aus möglichst allen für das Projekt relevanten Akteur*innen
4. Inhaltliche Ausarbeitung des Konzeptes sowie Beantwortung praktischer Fragestellungen, wie räumliche Verortung etc.
5. Durchführung von Beteiligungsformaten
6. Vorstellung des Konzeptes (vor dem Rat, in der Öffentlichkeit)
7. Umsetzung des Konzeptes

Erfahrungswerte

„Auch die Verwaltung profitiert von dem Zusammenschluss: Dienstwege werden kürzer, Angebote und Leistungen werden besser koordiniert und Einzelfälle lassen sich rascher klären.“

2. Von Anderen lernen

Gute Beispiele von Flüchtlingsintegration auf kommunaler Ebene zu den verschiedenen Handlungsfeldern

2.1 Arbeit und Ausbildung

„Arbeit ist der Schlüssel zur Integration“, das sagt sich so leicht. In diesem Handlungsfeld sind viele Akteur*innen auf die gegenseitige Zusammenarbeit angewiesen, wenn die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt gelingen soll. 14 unserer Pilotkommunen haben ihren Schwerpunkt auf dieses Handlungsfeld gesetzt. Good-Practice-Beispiele werden auch in unserer Publikation zu diesem Thema veröffentlicht. An dieser Stelle erhalten Sie Einblick in einige Beispielprojekte.

Freiburger Kompetenz-Center

Im Freiburger Kompetenz-Center befinden sich alle zuständigen Stellen für Wohnen, Sozialbetreuung, Arbeitsmarktleistung, Geld- und Sachleistungen und Bildungsangebote. Im selben Gebäude befindet auch ein Kompetenz-Center für Arbeitsmarktintegration. Das Center bietet alle Serviceangebote rund um die Themen Arbeit und Ausbildung für Migrant*innen. Mit im Boot sind hier neben der Integrationsabteilung des AMI (Amt für Migration und Integration) auch die Arbeitsagentur, das Jobcenter und der Projektverbund Baden mit zusammen 25 Mitarbeiter*innen. Die Bertelsmann Stiftung unterstützte die gemeinsame Konzeptionierung des Kompetenz-Centers, dessen Erfahrungen auch anderen Kommunen zugänglich gemacht werden sollen.

Ziel des Kompetenz-Centers ist es, Geflüchtete rasch an eine Ausbildung oder an den Arbeitsmarkt heranzuführen und über Sprachförderung, Praktika und Qualifikationen zu informieren. Die gebündelte Kompetenz soll helfen, schnell und effektiv zum Ziel zu kommen.

Kurzbeschreibung des Produktes

Das Kompetenz-Center dient der Bündelung aller Angebote rund um die Arbeit und Ausbildung für Migrant*innen. Verschiedene für die Arbeitsmarktintegration zuständige Abteilungen sind hier zusammengefasst, wie z. B. die Arbeitsagentur oder auch das Jobcenter. Es ist somit eine Behörde, die sich auf migrationsspezifische Anforderungen spezialisiert hat.

Ziele

Mit dem Kompetenz-Center sollen erreicht werden:

- schnelle Vermittlung von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt/die Ausbildung
- Beratung und Weitergabe von Wissen über Angebote und Ansprechpartner*innen der Sprachförderung/Praktika/Qualifikationen
- Feststellung von Bedarfen und institutionelle Zuordnung von Verantwortlichkeiten zur weiteren Bearbeitung
- Unterstützung des Ehrenamtes

Vermittlung in Arbeit klappt überdurchschnittlich gut

Auch die Verwaltung profitiert von dem Zusammenschluss: Dienstwege werden kürzer, Angebote und Leistungen werden besser koordiniert und Einzelfälle lassen sich rascher klären. Die Vermittlung von Geflüchteten in Arbeit gelingt in der Region bereits heute überdurchschnittlich gut. Während der Schnitt bundesweit bei rund zehn Prozent liegt, konnte in der Region im vergangenen Jahr fast jeder dritte arbeitslose Geflüchtete – zusammen 480 Personen – in eine Ausbildung oder an eine Arbeitsstelle vermittelt werden. Mit dem Kompetenz-Center soll sich diese Erfolgsquote noch weiter verbessern. Dabei werden sich auch wichtige Akteur*innen des Freiburger Arbeitsmarktes, wie die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, die Universität und viele Großunternehmen, beteiligen.
www.jobcenter-freiburg.de

Klicken Sie auf das Bild, um sich den Inhalt des Ordners »Willkommen in Freiburg« näher anzusehen.

Quelle: iQ Netzwerk | Stadt Freiburg

Merzig: IMMIGRA – Geflüchtete werden in Sprachkursen vorbereitet

Quelle: IQ Landesnetzwerk Saarland | Stadt Merzig

Merzig liegt im ländlichen Raum im Saarland und hat etwa 30.000 Einwohner*innen. Im Rahmen eines Fachforums zur Arbeitsmarktintegration wurde festgestellt, dass der Übergang zwischen Berufsbildungszentrum (BBZ) und Ausbildung oder einer weiteren Klasse des BBZ einer individuellen Beratung und unter Umständen auch Begleitung bedarf. Anknüpfend daran wurde

Klicken Sie auf das Bild ,um sich die Broschüre „Arbeiten und Leben in Merzig“ näher anzusehen.

Quelle: IQ Landesnetzwerk Saarland

der Wunsch nach einer Plattform geäußert, die alle möglichen Angebote aus Ausbildungs- und Berufswelt zusammenführt. Mit dem Ziel einer Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migrant*innen wurde 2013 zum ersten Mal die IMMIGRA durchgeführt. Die IMMIGRA ist ein Veranstaltungskonzept, das konsequent aus der Perspektive von Ratsuchenden vorbereitet wird. Es wurde von der Landeshauptstadt Saarbrücken (Zuwanderungs- und Integrationsbüro) und von der Forschungs- und Transferstelle Gesellschaftliche Integration und Migration GIM (FITT gGmbH) im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) gemeinsam entwickelt.

In Sprachkursen des BBZ wurde die IMMIGRA von Kursteilnehmer*innen im Hinblick auf ihre eigenen Interessen und Fragestellungen geplant und vorbereitet.

Auf der IMMIGRA kommen Akteur*innen aus dem Handlungsfeld der beruflichen und gesellschaftlichen Integration zusammen. Sie präsentieren ihr Angebot und bieten den Ratsuchenden nach Themen sortiert Information und Beratung. Im Fokus stehen also nicht die Anbieter*innen und Träger*innen, sondern die Besucher*innen, die Antworten auf ihre Fragen suchen.

Dadurch soll die Anerkennungs- und Willkommenskultur auf städtischer und betrieblicher Ebene gefördert werden. Bisher hat die IMMIGRA insgesamt acht Mal im Saarland stattgefunden hat, im Jahr 2017 zum dritten Mal in Merzig. Die lokale Wirtschaft gewinnt bisher erfolgreich längerfristig zusätzliches Fachkräftepotential. Zudem erhalten alle Jugendlichen langfristig die Chance der wirtschaftlichen Integration und der Selbstständigkeit, sodass sie sich im Sinne des Gemeinwohls in vielfältiger Form einbringen können.

Klicken Sie auf das Bild ,um sich den Inhalt des Beratungspass Düren näher anzusehen.

Quelle: Kreis Düren

Kreis Düren: Beratungsbuch im Pocketformat

Die Beispiele des Ordners „Willkommen in Freiburg“ oder der „Laufmappe“ in Dresden haben im Kreis Düren noch eine weitere Variante erfahren: Im Pocket Format können und sollen die Geflüchteten hier ihren Laufweg in der Hosentasche oder im Portemonnaie tragen: Auf kompakten 32 Seiten (Din A 7) können die jeweiligen Ansprechpartner*innen der einzelnen Stationen vom Sozialamt über die Ausländerbehörde bis zum VHS-Sprachkurs mit Adressen, Stempeln und Notizen darin eingetragen werden. Auch hier bleiben die Daten wieder bei den jeweiligen Geflüchteten, können aber den jeweiligen Ansprechpartner*innen gezeigt werden. Dieses kompakte Heftchen funktioniert also ähnlich wie ein Impfpass.

Refugees' Day – Landkreis Kassel

Ausgangslage

Der Landkreis Kassel veranstaltete zum dritten Mal den Refugees' Day: Arbeitsuchende Geflüchtete erhalten einen exklusiven Einblick in den deutschen Arbeitsmarkt. Sie lernen Unternehmen kennen und treten in persönlichen Kontakt mit Arbeitgeber*innen aus Nordhessen.

Ziele

- Ziel des Refugees' Days ist es, sowohl den Geflüchteten als auch den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, sich gegenseitig kennenzulernen.
- Geflüchtete können sich nach offenen Stellen und Karrieremöglichkeiten erkundigen sowie neue Berufsbilder kennenlernen.
- Unternehmen können sich an dem Refugees' Day einer größeren Gruppe von Arbeitsuchenden vorstellen, ohne eine große Verpflichtung einzugehen.
- Die persönliche Begegnung am Refugees' Day soll den persönlichen Kontakt ermöglichen, der sonst bei den aktuellen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes nicht zustande kommen würde.

Hier gibt es Informationen zum Tagespraktikum Refugees' Day in Kassel.

Umsetzung

- Zur optimalen Vorbereitung der Veranstaltung erstellen Geflüchtete im Rahmen des Deutschunterrichts einen Steckbrief, aus dem wesentliche Informationen für Beschäftigungsmöglichkeiten entnommen werden können.
- Verschiedene Partner*innen, wie z. B. Industrie- und Handelskammer (IHK), Handwerkskammer (HWK), Hausleitung, Integrationsmanager*innnen und ehrenamtliche Unterstützer*innen, setzen sich zusammen und suchen anhand der Steckbriefe Arbeitsplätze in der näheren Umgebung zur Wohn- oder Gemeinschaftsunterkunft.
- Anschließend werden in der „Matchingphase" Flüchtlinge für den Refugees' Day in einen Betrieb vermittelt.
- Die gesamte Durchführung des Refugees' Day wird in einer WhatsApp-Gruppe dokumentiert.
- Der Refugees' Day endet mit einem Auswertungsgespräch, in dem die nächsten Schritte für mögliche Hospitationen, Praktika oder Beschäftigungen erarbeitet werden.
- Zusätzlich erhalten teilnehmende Geflüchtete Unterstützung während des gesamten Verfahrens einer Beschäftigungsübernahme, wie z. B. beim Erstellen eines Praktikumsvertrags oder bei der Kontaktaktaufnahme mit der Ausländerbehörde.

- Bei den Gesprächen werden die Teilnehmer*innen angeregt, über derzeitige Probleme bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten im Landkreis Kassel zu diskutieren und über Lösungsansätze nachzudenken.

Erfolge

- Über 95 Geflüchtete nahmen bereits am Refugees' Day teil.
- 35 Langzeitpraktika und acht Ausbildungsplätze sind aus den Refugees' Days entstanden.
- Weitere Refugees' Days: September 2017 in drei InteA-Klassen der Max-Eydth-Berufsschule Kassel
- Oktober 2017 in Zierenberg

Krefeld – Leitfaden für Arbeitgeber*innen, die Geflüchtete einstellen wollen

Kurzbeschreibung des Produktes

Hier gelangen Sie zum PDF „Leitfaden für Unternehmen"

Quelle: Stadt Krefeld

Das Produkt „Leitfaden für Unternehmen" ist eine Broschüre, die die rechtlichen Grundlagen, Ansprechpartner*innen und Unterstützungsangebote für die Unternehmen (bei Abschluss eines Ausbildungsverhältnisses oder Praktikums mit Geflüchteten) aufzeigt. Der Leitfaden richtet sich vor allem an den Bedarfen und Fragen von Unternehmer*innen/Arbeitgeber*innen aus. Er enthält Kontaktdaten und gibt insbesondere Antworten auf folgende Fragen:

- Wer gilt als Flüchtling?
- Wie läuft die Durchführung eines Asylverfahrens ab?
- Dürfen Flüchtlinge einer Beschäftigung in der Bundesrepublik nachgehen?

- Dürfen Flüchtlinge ein Praktikum oder eine Ausbildung in der Bundesrepublik aufnehmen?
- Wo können Unternehmen ihre Angebote für Praktika bekanntgeben?

Ein weiteres Element können Good-Practice-Beispiele und Erfolgsgeschichten sein, an denen die Unternehmen sich orientieren und motiviert werden, Geflüchtete zu beschäftigen bzw. auszubilden.

Erfahrungswerte

Den Mehrwert des Leitfadens macht insbesondere die Vorstellung besonders guter Praxisbeispiele aus, denn sie führen Arbeitgeber*innen vor Augen, wie sie interkulturelle Öffnung in ihren Unternehmen selbst gestalten und von dieser profitieren können. Des Weiteren bietet er als zusätzliche Hilfestellung eine Auflistung von Angeboten zur Förderung interkultureller Öffnung in Unternehmen und zeigt den Arbeitgeber*innen auf, wie sie Synergieeffekte durch optimale Nutzung der Schnittstellen zu den beteiligten Institutionen und Akteur*innen und damit Vermeidung von Doppelstrukturen bzw. unnötigem zusätzlichen Aufwand erzielen können.

Ziele

Der „Leitfaden für Unternehmen“ richtet sich an Unternehmen, die bereit sind, Flüchtlinge als Arbeitnehmer*innen und Auszubildende zu gewinnen. Das Ziel ist es, diesen Unternehmen eine erste Hilfestellung und einen Überblick über Ansprechpartner*innen und zuständige Stellen für die Beschäftigung bzw. Ausbildung von Geflüchteten an die Hand zu geben. Darüber will er weitere Arbeitgeber ermutigen, sich an der Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt zu beteiligen, indem er ihnen Mehrwert dieses Engagements für ihr Unternehmen aufzeigt.

Umsetzung

Die Entwicklung eines wie oben beschriebenen Leitfadens erfolgt in folgenden Schritten:

1. Identifizierung der für die Beschäftigung bzw. Ausbildung von Geflüchteten relevanten Akteur*innen und Instutionen (z. B. Verwaltung, Ausbildungsträger, Ausländerbehörde, Asylbehörde etc.)
2. Absprache mit diesen Akteur*innen über:
   - Zielgruppen (Wer soll den Leitfaden nutzen?)
   - Inhalte (Themen, Angebote, Kontaktadressen, Tipps etc.)
   - Bestandsaufnahme (Wie stellt sich die Ausgangslage der Beschäftigung bzw. Ausbildung von Geflüchteten in den Unternehmen dar?)
   - Wirkungsziele (Was soll der Leitfaden konkret bewirken?)

3. Klärung und Absprachen über die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
   - Veröffentlichung und Verteilung des Produktes
   - Aktualisierung der Informationen
4. Klärung von rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Beachtung des Datenschutzes)
5. Ansprache und Absprache von relevanten Akteur*innen

Leitfaden für Geflüchtete – Stadt Krefeld

Kurzbeschreibung des Produktes

Das Produkt „Leitfaden für Geflüchtete“ ist eine erste Hilfestellung für die Bewältigung der alltäglichen, administrativen und rechtlichen Herausforderungen, auf die die Geflüchteten bei ihrer Ankunft treffen. Mögliche Themen können sein:

- Ankunft/Ablauf des Asylverfahrens
- Überblick über die Erstversorgung und finanzielle Unterstützung
- Informationen zum Spracherwerb und Qualifizierungsangebot
- Kinder und Jugendliche (Schulbesuch, Betreuungsmöglichkeiten)
- Mobilität
- Integration in die Gesellschaft (Spracherwerb, Arbeits-/Ausbildungsplatz, Freizeitaktivitäten etc.)
- weitere Anlaufstellen

Hier geht’s zum „Leitfaden für Geflüchtete“.

Ziele

Der „Leitfaden für Geflüchtete“ hat das Ziel, diesen bei der Ankunft einen systematischen, einfachen Überblick über die wichtigsten Themen zu vermitteln, die sie nach der Ankunft in Deutschland begleiten werden. Ein weiteres Ziel des Leitfadens ist die Darstellung der zur Erlangung des Asyls zu durchlaufenden Schritte.

Vorgehensweise

Zur Entwicklung eines solchen Leitfadens ist die Mitarbeit verschiedener Akteur*innen gefragt, sodass die folgenden Schritte im Prozess als Orientierung dienen (können). Die Darstellung ist allgemein gehalten. Spezifische Details sind dem Kontext der jeweiligen Kommune anzupassen:

1. Identifizierung der für die Geflüchteten relevanten Akteur*innen (Verwaltung, Träger, Organisationen)
2. Organisation einer Arbeits-/Projektgruppe für die Erstellung des Leitfadens
3. Festlegung der Themenfelder und Zielsetzungen des Leitfadens
4. Sammlung und Zusammenfassung von/der relevanten Informationen
5. Klärung zum Aufbau und zur Gestaltung des Leitfadens

6. Möglicher Schritt: Erproben des Entwurfs des Leitfadens durch Betroffene
7. Absprache der Arbeits-/Projektgruppe bezüglich:
   - Veröffentlichung und Verteilung des Leitfadens
   - Aktualisierung des Leitfadens

Praxisbeispiel Krefeld

In der Stadt Krefeld wurde ein solcher Leitfaden in einer Arbeitsgruppe im Rahmen des Projektes „Angekommen und nun? Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten“ der Bertelsmann Stiftung entwickelt. Er wurde vom Flüchtlingskoordinator und der örtlichen Volkshochschule (VHS) unter der Mitwirkung von zwei Geflüchteten auf Deutsch, Englisch, Französisch, Farsi und Arabisch erstellt. Insgesamt setzt er sich aus sieben Themenblöcken zusammen: Asyl, Geld/Erstversorgung, Deutsch, Kinder/Schüler, Mobilität, Freunde, Hilfe. Bei der Ausarbeitung orientierte man sich an drei bis fünf Fragestellungen. Jedes Thema wurde jeweils mit Piktogrammen und verschiedener Farbenzuordnung kenntlich gemacht. Der Leitfaden ist nicht nur in gedruckter Form oder im Internet als PDF verfügbar, sondern auch über eine eigens entwickelte Leitfaden-App.

Erfahrungswerte

Bei der Erstellung sowie anschließenden Nutzung des Leitfadens ist es besonders wichtig, klare Absprachen über die Zuständigkeiten für die Weiterentwicklung des Leitfadens zu treffen, damit er regelmäßig aktualisiert werden kann.

Integration und Bildung

Wichtig ist, Geflüchtete nicht nur in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sondern ihr Expertenwissen auch direkt in den Kommunen, z. B. in der Bildung oder in der Verwaltung, zu integrieren. Flüchtlinge und Migrant*innen, die schon länger im Land sind und die nötigen Kompetenzen mitbringen, können direkt und auf professioneller Ebene in die Flüchtlingsintegration eingebunden werden. Sie können z.B. als Berater*innen in Jobcentern, Schulen, Kindergärten oder Kommunen selber ausbilden und einstellen. Das erschließt neue Möglichkeiten der Unterbringung in den Arbeitsmarkt und entlastet zudem die Unternehmen.

Partizipation Bergisches Städtedreieck (Wuppertal, Solingen und Remscheid)

Die Städte Wuppertal, Solingen und Remscheid unterstützen Asylbewerber*innen und Flüchtlinge bei der Integration in den Arbeitsmarkt. Das Netzwerk „Partizipation Bergisches Städtedreieck“ beruht auf dem Projekt „Partizipation Plus“. Das Netzwerk ist in der Diakonie in Wuppertal angesiedelt und informiert über Aufenthalts-, Arbeits- und Sozialrecht, pädagogische und interkulturelle Methoden und bietet Beratungs-, Qualifizierungs- und Förderangebote. Zielgruppe sind alle Asylbewerber*innen und Flüchtlinge im Alter von 16 bis 60 Jahren sowie unbegleitete minderjährige Flüchtlinge mit nachrangigem und vollem Arbeitsmarktzugang, die den Status Duldung, Aufenthaltsgestattung, Aufenthaltserlaubnis aus humanitären Gründen im Leistungsbezug von Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG) und vom Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) tragen. Das Hauptziel ist weiterhin die möglichst schnelle Vermittlung der Asylsuchenden und Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt. Vorgeschaltet ist aber auch – je nach Bedarf – der Spracherwerb über die Teilnahme an ESF-Sprachkursen des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Zudem werden im Netzwerk „Partizipation Bergisches Städtedreieck“ vor allem Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund der Jobcenter, Bundesagenturen, Kommunen, Behörden u. Ä. in der Region zu Multiplikator*innen geschult.

Inzwischen sind in Wuppertal Jobcenter, Amt für Integration und Arbeitsagentur „unter einem Dach“ vereint. Das Haus der Integration ist im Video zu sehen unter
www.youtube.com/watch?v=pqtoQaygnVk&feature=youtu.be

Marktplatzmethode

Die Marktplatzmethode hat das Ziel, eine Verbindung zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen herzustellen. Die Stärke dieser Methode besteht darin, dass sie variabel eingesetzt und mit einem überschaubaren zeitlichen Aufwand, personellen und finanziellen Ressourcen in einem relativ kurzen Zeitraum umgesetzt werden kann. Gerade wegen dieses offenen und flexiblen Rahmens eignet sie sich auch besonders gut dafür, schnell und unkompliziert Unternehmenskooperationen für die Hilfe und Integration geflüchteter Menschen zu aktivieren, indem sie Verbindungen von zum Engagement bereiten Unternehmen zu Initiativen und Organisationen der Flüchtlingshilfe herstellt. Das Besondere dabei ist, dass dem Engagement nur eine Grenze gesetzt wird: Auf dem Marktplatz darf nicht über Geld gesprochen und Geld darf auch nicht als Tauschmittel in den Verhandlungen verwendet werden. Die Aktivierung von Kontakten, Logistik, Kompetenzen und insbe-

sondere von Zeitspenden sowie persönlichen Beziehungen, ist für die Hilfe und Integration von geflüchteten Menschen eine wichtige Ressource, die nahezu alle Unternehmen einbringen können. Viele Unternehmen wollen sich mit dem, was sie haben und gut können, in den Bereichen Erstversorgung, Spracherwerb, Qualifizierung, Ausbildung, Beschäftigung, Patenschaften oder Einsatz von Fachkompetenzen für organisatorische und logistische Aufgaben engagieren. Organisationen, die für und mit geflüchteten Menschen und Zuwanderten arbeiten, werden mit unterschiedlichsten Bedarfen konfrontiert, die am besten in einem persönlichen Gespräch abgeglichen werden. Dabei können gute Ideen für sinnvolle und wirksame Kooperationen entstehen. Der Marktplatz bietet dafür eine geeignete Plattform und den Raum, zeitnah konkrete Vereinbarungen zu treffen.

Im März 2017 wurde die Marktplatzmethode zum ersten Mal mit dem Schwerpunkt „Flüchtlingshilfe“ in Nürnberg durchgeführt. Im Auftrag der Stadt brachte das Projekt TÜREN ÖFFNEN des Zentrums Aktiver Bürger (ZAB) Unternehmen und gemeinnützige Organisationen aus dem Großraum Nürnberg in einer zweistündigen Veranstaltung im Rathaus zusammen, um gemeinsame Projekte zu vereinbaren. Dabei nahmen 14 gemeinnützige Einrichtungen, wie z. B. der AWO Kreisverband Nürnberg, die Stadtmission und das Sozialreferat der Stadt Nürnberg und Helferkreise, sowie 16 Unternehmen, z. B. die Deutsche Bank, Siemens und die Berufshochschule Bautechnik, an der Veranstaltung teil. Damit dabei konstruktive Kooperationen entstehen konnten, berieten Expert*innen, u. a. von der Agentur für Arbeit Nürnberg und der IHK Nürnberg für Mittelfranken, die Unternehmen und Einrichtungen bei ihren Verhandlungen. Insgesamt wurden 32 Vereinbarungen geschlossen, die ca. 60 Hospitationen, Schnupperpraktika und Praktika sowie verschiedene ehrenamtliche Einsätze bei gemeinnützigen Trägern und sieben Vortragsveranstaltungen von Unternehmen für Geflüchtete beinhalteten.

Mehr Informationen über „Gute Geschäfte für Integration“ gibt es hier.

Klicken Sie hier für weitere Informationen zur „Marktplatz-Methode“.

Informationen und Ansprechpartner*innen zum „Marktplatz Flüchtlingshilfe“ finden Sie hier.

Informationsreihe „Ihr Start in das Berufsleben & Ausbildungs-Speed-Dating“ (Münster)

Geflüchtete sind oftmals unzureichend über vorhandene berufliche Möglichkeiten und das Aus- und Fortbildungssystem im deutschen Arbeitsmarkt informiert. Deshalb hat das Jobcenter Münster gemeinsam mit verschiedenen Partner*innen die Veranstaltungsreihe „Ihr Start in das Berufsleben“ für Menschen mit Migrationsvorgeschichte ins Leben gerufen.

Ziele

- Primäres Ziel ist die Selbstbefähigung zur richtigen Entscheidungsfindung der Beschäftigung und Ausbildung und damit einer nachhaltigen Arbeits- und Ausbildungswahl.
- Der Zielgruppe sollen die Grundlagen des Schul- und Ausbildungssystems sowie Kenntnisse zur Arbeitswelt in Deutschland vermittelt werden. Auch Randthemen wie die Freiwilligendienste (Freiwilliges soziales Jahr, Freiwilliges ökologisches Jahr, Bundesfreiwilligendienst) werden in diesem Zusammenhang erwähnt.
- Den Menschen und seine Chancen in den Mittelpunkt stellend, sollen die neu in Münster angekommenen Menschen auf diesem Weg ein Stück weit unterstützt werden. Damit soll eine gleichberechtigte Integration in Gesellschaft, Bildungsteilhabe und Arbeitsmarkt erreicht werden.

Weitere Informationen
Weiterführende Beratungsangebote des Jobcenters Münster für Migrant*innen gibt es hier.

Kontakt
Beata Kanngießer
Migrantionsbeauftragte
Jobcenter Münster
Ludgeriplatz 4
48151 Münster
Telefon: +49 251 4929443
kanngiesser@stadt-muenster.de

Umsetzung

- In einem ersten Schritt wurde eine Veranstaltungsreihe zu verschiedenen Themen aus den Bereichen Schule, Ausbildung und Arbeit konzipiert und ausgearbeitet. Die Vorträge geben einen Überblick über die Schul-, Ausbildungs- und Arbeitswelt in Münster, um Geflüchteten den Start in das Berufsleben so einfach wie möglich zu gestalten.
- Die einzelnen Veranstaltungen finden in Kooperation mit themenbezogenen Partner*innen statt (z. B. Handwerkskammer, Kreishandwerkerschaft, Amt für Schule und Weiterbildung, Fachhochschule und Universität Münster).
- Es wird darauf geachtet, dass die Veranstaltungen gezielt in leichter Sprache abgehalten werden, um keine zusätzliche Hürde beim Verständnis des Themas aufzubauen. Dadurch wird ein gezielter Austausch zwischen den Teilnehmer*innen und Referent*innen gefördert.
- Im Rahmen der Themenveranstaltung „Meine Zukunft im Handwerk“ fand ein Speeddating zwischen den teilnehmenden Migrant*innen und Arbeitgeber*innen statt.

Erfolge

- Die bisherigen Veranstaltungen der Reihe „Ihr Start in das Berufsleben“ sind sehr gut von der Zielgruppe angenommen worden. Die durchschnittliche Besucherzahl liegt bei ca. 100 Besuchern pro Veranstaltung (bei zwei Veranstaltungen an einem Thementag).
- Auch wurden erste Kontakte zwischen Menschen mit Migrationsvorgeschichte und potenziellen Arbeitgeber*innen vermittelt.

Weitere Good-Practice-Beispiele
aus www.Wegweiser-Kommune.de

Bielefeld – Berufliche Anlauf- und Unterstützungsstelle für Geflüchtete: REGE-Port

Für Unternehmen und Geflüchtete: Die berufliche Anlauf- und Unterstützungsstelle REGE-Port in Bielefeld geht auf die aktuellen Bedarfe im Bereich Spracherwerb und berufliche Orientierung von Geflüchteten ein. Auch interessierte Unternehmen können sich an den REGE-Port wenden.
www.wegweiser-kommune.de/projekte/kommunal/bielefeld-berufliche-anlauf-und-unterstutzungsstelle-fur-gefluchtete-rege-port

Landkreis Darmstadt-Dieburg - „Gemeinsam Leben und Arbeiten“ für geflüchtete Frauen

Ausschließlich für geflüchtete Frauen: Das Modellprojekt „Gemeinsam Leben und Arbeiten im Landkreis Darmstadt-Dieburg (GeLa)“ ist speziell auf die besonderen Bedarfe dieser Zielgruppe zugeschnitten. Schwerpunkte sind Spracherwerb und gleichzeitige berufliche Orientierung. GeLa wird vom „Zentrum für Information, Beratung und Bildung (ZIBB)“ in Groß-Umstadt umgesetzt.
www.wegweiser-kommune.de/projekte/kommunal/gela-gemeinsam-leben-und-arbeiten-fur-gefluchtete-frauen

Kreis Offenbach – Arbeitsmarktbüro für Geflüchtete

Der Kreis und die Agentur für Arbeit Offenbach richteten eine gemeinsame Anlaufstelle für die Integration von Flüchtlingen in Arbeit und Ausbildung ein. Solche Arbeitsmarktbüros sind mittlerweile bundesweit in fast allen Bezirken der Agenturen für Arbeit aktiv.
www.wegweiser-kommune.de/projekte/kommunal/kreis-offenbach-arbeits-marktburo-fur-gefluchtete

Werra-Meißner-Kreis – IdEE: Integration durch Eingliederung in das Erwerbsleben

Durch gezielte Qualifizierung wird Flüchtlingen im Werra-Meißner-Kreis die Chance auf eine Ausbildung ermöglicht. Mit dieser Maßnahme wirkt der Kreis direkt gegen den herrschenden Fachkräftemangel und schafft Perspektiven für Geflüchtete.
www.wegweiser-kommune.de/projekte/kommunal/werra-mei-ner-kreis-idee-integration-durch-eingliederung-in-das-erwerbsleben

Eine Übersicht der Good-Practice-Beispiele, die in Form von Steckbriefen aus den Kommunen im Lernnetzwerk hervorgegangen sind finden Sie hier.

Schnittstellenpapier IQ-Netzwerk Sachsen
In Sachsen wurden gemeinsam mit dem IQ-Netzwerk die Schnittstellen analysiert und auf folgender Matrix dargestellt.

2.2 Bildung und Sprache

Beispiele

„Wir sind überzeugt, dass die geflüchteten Lehrkräfte Schule bereichern werden. Unser Schulsystem hat in den vergangenen Jahren sehr viele Kinder mit Fluchtgeschichte integriert – die Schülerschaft ist dadurch bunter geworden, aber die Kollegien sind es nicht.“

Angela Müncher, Projektmanagerin für „Lehrkräfte Plus“ in der Bertelsmann Stiftung

Lehrkräfte Plus: Das Programm Lehrkräfte mit Fluchterfahrungen

„Lehrkräfte Plus“ ist ein Programm der Universitäten in Bielefeld und in Bochum, das die Bertelsmann Stiftung und die Stiftung Mercator unterstützen und begleiten. Weitere Kooperationspartner*innen in dem bisher einzigartigen Programm sind das nordrhein-westfälische Ministerium für Schule und Bildung und die Landeskoordinierungsstelle der Kommunalen Integrationszentren NRW. Renate Schüssler, Leiterin des Programms an der Universität Bielefeld, sagt dazu: „Während des gesamten Programmverlaufes beraten wir die Teilnehmenden individuell. Dies ist unserer Meinung nach entscheidend, um berufliche Perspektiven für die Frauen und Männer nach dem Programmabschluss erarbeiten zu können.“

Das Projekt „Lehrkräfte Plus“

Das Projekt „Lehrkräfte Plus“ wird an der Universität Bielefeld und an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt und vom Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen, der Bertelsmann Stiftung, der Stiftung Mercator und den Kommunalen Integrationszentren NRW unterstützt.

Das Projekt soll es einer ausgewählten Gruppe von Lehrkräften mit Fluchthintergrund ermöglichen, durch die Teilnahme an einem einjährigen Qualifizierungsprogramm als Vertretungslehrkräfte an allgemeinbildenden Schulen des Landes Nordrhein-Westfalen arbeiten zu können. Damit soll diesem Personenkreis eine berufliche Perspektive in Deutschland eröffnet und seine Integration in den Arbeitsmarkt ermöglicht werden. Gleichzeitig soll das fachliche und herkunftssprachliche Potenzial geflüchteter Lehrkräfte für Schüler*innen und Schulen fruchtbar gemacht werden. Im September 2017 sind 25 ausgebildete Lehrkräfte aus Afghanistan, Armenien, Guinea, Irak, Pakistan und Syrien in das Programm gestartet.

Durch das einjährige Qualifizierungsprogramm erhalten die Teilnehmer*innen einen Einblick in das deutsche Schulsystem und werden auf einen Einsatz an Schulen, z. B. als Vertretungslehrkräfte, vorbereitet. Im ersten Halbjahr liegt der Fokus dabei auf der Professionalisierung der Sprache. Im zweiten Halbjahr hospitieren die Teilnehmer*innen an Schulen, wobei ihnen Mentor*innen zur Seite stehen. Begleitend

Mehr Informationen über „Lehrkräfte Plus“ – Perspektiven für geflüchtete Lehrer*innen bekommen Sie hier.

Schauen Sie sich das einführende Kurzvideo dazu auf Youtube an.

erhalten sie ganzjährig eine pädagogisch-interkulturelle Qualifizierung und fachlich-didaktische Inputs. Nach Abschluss des Programms gibt es unterschiedliche Perspektiven für die Teilnehmer*innen, etwa als Vertretungslehrer*innen oder als Lehrer*innen im herkunftssprachlichen Unterricht. In Bielefeld hat die erste Gruppe im September 2017 mit dem Programm begonnen, in Bochum im April 2018. An beiden Standorten haben, über die Dauer von insgesamt drei Jahren, jeweils 25 Personen aus unterschiedlichen Herkunftsländern die Möglichkeit teilzunehmen.

Bildungsintegration – Stadt Mühlheim an der Ruhr und Kreis Unna

Niemand bestreitet mehr die zentrale Bedeutung von Bildung und frühkindlicher Förderung – gerade für Kinder und Jugendliche aus Flüchtlingsfamilien – für die Integration und vor allem ihre individuelle Zukunft! Doch viele müssen lange auf einen Platz in Schule oder Kita warten. Wie es gelingen kann, allen geflüchteten Kindern und Jugendlichen Bildung und Betreuung anzubieten, zeigen die Beispiele der Stadt Mülheim an der Ruhr und des Kreises Unna.

Quelle: Bertelsmann Stiftung

Landkreis Osnabrück: Intensivsprachkurse statt Regelunterricht für 14- bis 16-jährige Schüler*innen

Um den geflüchteten Jugendlichen zwischen 14 und 16 Jahren den Einstieg in den Schulalltag und den Unterricht zu erleichtern, nehmen sie in den ersten drei Monaten der Schulpflicht nicht am Regelunterricht teil, sondern absolvieren stattdessen einen Intensivsprachkurs. Danach werden sie in den Regelunterricht eingegliedert, erhalten aber bei Bedarf zusätzliche Sprachförderung durch flexibel einsetzbare Sprachförderkräfte in Einzelunterricht oder in Kleingruppen. Der zeitnahe und konzentrierte Deutschspracherwerb soll so auch für schulpflichtige Kinder und Jugendliche ermöglicht werden.

Positive Beispiele zum Themenfeld Bildung und Integration von Flüchtlingen und Migranten. Quelle: Deutscher Landkreistag

Beispiel: „Musik, Sprache, Teilhabe“

Das Projekt „Musik, Sprache, Teilhabe“ der Bertelsmann Stiftung und des Niedersächsischen Kultusministeriums stellt die systematische Sprachbildung sowie die Förderung von Teilhabe über das Medium der Musik in den Fokus. Dafür wird das Konzept der Musikalischen Grundschule im Hinblick auf eine durchgängige Sprachbildung weiterentwickelt und mit den Bildungsinitiativen für Kinder und Jugendliche mit Fluchtgeschichte in Niedersachsen verknüpft. Um allen Kindern und Jugendlichen – auch neu zuge-

wanderten – unabhängig ihrer Herkunft gleiche und gerechte Bildungschancen zu eröffnen, braucht es adäquate Bildungsangebote entlang der verschiedenen (bildungs-)biographischen Stationen des Ankommens und Bleibens in Deutschland sowie eine besondere pädagogische Aufmerksamkeit.

Sprache ist der Schlüssel für Bildungserfolg, soziale Integration und kulturelle und gesellschaftliche Teilhabe. Angebote kultureller Bildung tragen dazu bei, die emotionale Stabilität von Kindern und Jugendlichen zu unterstützen sowie das Erleben von Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmtheit zu ermöglichen.
(Links mit weiterführenden Informationen finden Sie auf Seite 100.)

Kreis Siegen-Wittgenstein: Sprachferienkurs für Flüchtlingskinder

Im Kreis Siegen-Wittgenstein haben in den Sommerferien 2016 circa 100 Schüler ab der achten Klasse, die in den letzten Monaten als Flüchtlinge und Zugewanderte nach Deutschland gekommen sind, freiwillig an zusätzlichen Deutschkursen teilgenommen. Das Kommunale Integrationszentrum (KI) und die Kreisvolkshochschule (VHS) Siegen-Wittgenstein hatten gemeinsam die Idee zu diesem Kurs.

Die Feriensprachkurse wurden in zwei verschiedenen Niveaustufen durchgeführt. Sie fanden vier Wochen lang montags bis donnerstags statt und umfassten drei Unterrichtsstunden pro Tag. Zu Beginn der Kurse wurden die Deutschkenntnisse der 100 teilnehmenden Schüler*innen durch Mitarbeiter*innen der VHS getestet, damit die Teilnehmer*innen einem Kurs zugeordnet werden konnten, der ihrem Sprachniveau entsprach.

Positive Beispiele zum Themenfeld Bildung und Integration von Flüchtlingen und Migranten. Quelle: Deutscher Landkreistag

Zehn goldene Regeln zum Spracherwerb

Wenn Menschen eine Sprache erlernen sollen bzw. wollen, so sind einige Regeln zu beachten. Die nachstehenden zehn goldenen Regeln wurden auf der Basis der Empfehlungen für einen schnellen Spracherwerb folgender Internetseiten erstellt:

www.studienstrategie.de/lernen/sprachen-lernen

www.sprachheld.de -> „Neueste Beiträge aus dem Blog“,

Artikel „Sprachen lernen: Alles was Du wissen musst für schnellen Erfolg“

www.de.babbel.com -> Magazine.

www.sueddeutsche.de -> Suche nach „Fremdsprache erlernen“ und

„Zehn Tipps, wie sie erfolgreich eine Sprache erlernen“.

10 goldene Regeln zum Erlernen einer Sprache

1. Sich klarmachen: Jede*r kann eine neue Sprache erlernen!
2. Motivation: Einen wirklich guten Grund dafür suchen, warum man die Sprache erlernen will.
3. Sofort beginnen, die Sprache zu sprechen (am besten mit einem/einer Muttersprachler*in als Gesprächspartner*in).
4. Die am häufigsten gebrauchten Wörter/Alltagssprachwendungen lernen: Redewendungen, simple Frage-Antwort-Kommunikation, Modalverben in der 1. und 2. Person Singular (erlaubt, das nachfolgende Verb in der Grundform zu gebrauchen, z. B. aus „Sprichst du Deutsch?“ wird „Kannst du Deutsch sprechen?“), Kognaten (ähnlich klingende Wörter der eigenen Muttersprache zu Zielsprache). Wichtige von unwichtigen Vokabeln und Grammatikregeln trennen: 20 Prozent der wichtigsten/gebräuchlichsten Grammatikregeln, Vokabeln und Redewendungen kennen und anwenden, die zu 80 Prozent gebraucht werden.
5. Regeln, Vokabeln etc. immer wieder wiederholen, bis sie gelernt sind und angewendet werden.
6. Vokabeln besser behalten mit Eselsbrücken: Wörter, Redewendungen, kleine Sätze etc. mit anschaulichen Bildern oder kleinen Geschichten verknüpfen oder mit Musik (Wörter in bestimmter Melodie singen). Für das Wiederholen Apps (z. B. Anki, Flashcars) benutzen.
7. Jeden Tag die Sprache lesen (Zeitungen, Magazine, Bücher, Internet), hören/sehen (TV, Filme, Radio, Hörbuch), sprechen (am besten mit Muttersprachler*in, aber auch Selbstgespräche führen) und schreiben.
8. Keine Scham, die Sprache auch anzuwenden – Fehler gehören dazu und aus diesen lernt man.
9. Sich vom Perfektionismus lösen – das Wichtigste ist: Kommunikation, Verstandenwerden und Verstehen, nicht eine Sprache perfekt zu beherrschen.
10. Sich eine*n Tandempartner*in suchen, um mit diesem/dieser zu üben (am besten Muttersprachler*in der Zielsprache).

Beispiel Sprachcamp Drachenbootbau

Der Fokus des Projektes liegt auf der Vermittlung von Inhalten in insgesamt drei Kompetenzfeldern. Diese sind:

- Sprachförderung
- Sozialkompetenztraining
- handwerkliche Tätigkeiten

Durch die Notwendigkeit des Zusammenarbeitens und das „handgreifliche“ Ziel zum Ende des Projektes wird eine Produktorientierung geschaffen. Innerhalb des Drachenbootbau-Prozesses werden den Teilnehmer*innen Sprachkenntnisse vermittelt. Dies geschieht direkt in Verbindung mit den handwerklichen Aufgaben und durch die notwendige Kommunikation zwischen den einzelnen Teilnehmer*innen und den Betreuer*innen. Die Jugendlichen erfahren gruppendynamische Lernprozesse, eignen sich neue Sprachfähigkeiten an und transferieren diese in ihren persönlichen Sozialraum. Pädagogisches Ziel ist in der Hauptsache, dass die Teilnehmer*innen am Ende der Woche mit Freude das gelungene Produkt ihrer eigenen Aktivitäten betrachten können („Werkstolz“). Mit anderen Worten: Sie können Selbstwirksamkeit erfahren und auf diese Weise eine Leistungsmotivation aufbauen.

„Sprache lernen mit Herz und Hand“: hier geht’s zur Projektseite Sommercamp in Bielefeld und zum Download der Publikation zum Transfer des Sprachcamps.

Sehen Sie das Einführungsvideo zum Sprachcamp.

2.3 Dialog, Beteiligung Öffentlichkeitsarbeit

Manche Kommunen haben dieses Handlungsfeld als einen von mehreren Schwerpunkten priorisiert. Doch auch, wenn dies bei Ihnen kein Schwerpunkthandlungsfeld sein sollte: Ohne Dialog, Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit geht es gar nicht. Daher sollte hier auf jeden Fall ein Augenmerk Ihrer Kommune liegen. Zwei konkrete Beispiele möchten wir Ihnen hier vorstellen:

Beispiel Nachbarschaftsdialog in Gütersloh Niehorst

Es gab zunächst Vorbehalte aus der Nachbarschaft gegenüber einer Flüchtlingsunterkunft in Gütersloh Niehorst. Es stellte sich heraus, dass es weniger um die Geflüchteten ging, sondern vielmehr um andere Fragen, die zwischen Stadtverwaltung und Anwohner*innen noch nicht geklärt worden waren: beispielsweise die fehlende Infrastruktur (Bäcker*innen, Nahversorger*innen, Internet, ÖPNV). Es gelang mithilfe des Moderatorenteams, mit einer gut vorbereiteten Dialogveranstaltung den Dialog zwischen Anwohner*innen des Stadtteils Gütersloh Niehorst und der Stadt Gütersloh sowie weiteren Akteur*innen herzustellen. Diese Dialogveranstaltung wird im Folgenden vorgestellt. Letztendlich kann man heute von einer guten Nachbarschaft zwischen Geflüchteten und Anwohner*innen in Niehorst sprechen.

Zu den Ergebnissen in Kürze

Beim Nachbarschaftsdialog in Niehorst ging es um die Flüchtlingsentwicklung in der Stadt und die konkreten Planungen in diesem Ortsteil und dabei auch um die künftige Kommunikation zwischen Anwohner*innen, Stadt und Geflüchteten. Daran haben Bürger*innen aus Niehorst und aus anderen Stadtteilen in Gütersloh sowie Vertreter*innen der Bertelsmann Stiftung, der Polizei, des Integrationsrates und der Stadtverwaltung teilgenommen.

Sowohl die Zivilgesellschaft als auch die Stadt hatten jeweils Stände zur Information und Diskussion aufgebaut:

- Die Niehorster Bürger*innen stellten nach Maßgabe der Frage: „Welche Erwartungen haben die Niehorster*innen an Integration und Zusammenarbeit?“ ihre Fragen und Vorschläge dar. Sie wünschten sich einen „Dialog auf Augenhöhe“mit der Stadtverwaltung und eine stärkere Berücksichtigung ihrer Vorschläge durch die Stadtverwaltung. Die Infrastruktur des Stadtteils sei verbesserungswürdig. Zudem wünschten sie sich ein Integrationskonzept für Gütersloh.
- Der Fachbereich Immobilienmanagement und Wirtschaftsförderung stellte am Stand „Wie sehen die Flüchtlingswohnungen in Niehorst aus?“ die baulichen und planerischen Entwürfe vor. Die zentralen Themen der Anwohner*innen waren Belegungszahl pro Haus, Erschließung der Unterkunft und die Nutzung der angrenzenden, freien Fläche nordwestlich der Bebauung. Die tatsächliche Belegungszahl sei zurzeit noch nicht abzusehen, so die Einschätzung. Pro Haus würden rechnerisch acht Personen unterkommen. Die Erschließung führe nicht über die Landstraße, sondern über den Lütgertweg. Die angrenzende, freie Fläche der Unterkünfte werde als Wohnbebauung geplant.
- Der Vertreter des Fachbereichs Familie und Soziales der Stadt Gütersloh vom Stand „Wie sind Unterkünfte im Stadtgebiet verteilt?“ schildert seine Eindrücke. Neben der Darstellung der verschiedenen Standorte im Stadtgebiet geht er auf die Nachfrage ein, wieso Flüchtlinge nicht in freien Unterkünften einer anderen Kommune untergebracht werden können. Das Land Nordrhein-Westfalen weise den Kommunen nach bestimmten Kriterien (u. a. Einwohneranteil an der Gesamtbevölkerung des Landes NRW) eine bestimmte Anzahl an Geflüchteten zu, so seine Argumentation.
- Diese sei auf ihrer Fläche unterzubringen. Daher habe die Stadt Gütersloh keine Möglichkeit, die Geflüchteten in anderen Kommunen unterzubringen.
- Der Geschäftsbereichsleiter und Sozialdezernent betont

anschließend, dass die Stadt die Ideen und Anregungen der Niehorster*innen aufnehmen und prüfen werde. Offene Fragen, die auf der Veranstaltung nicht beantwortet werden können, würden im Nachgang beantwortet. Die Stadt werde den Dialog auch nach der Veranstaltung fortsetzen.

Beispiel Film: In Oldenburg
Für die Akteur*innen, aber auch für die Öffentlichkeit dokumentierte die Stadt Oldenburg ihren Prozess zur Erarbeitung eines Integrationskonzeptes in einem Kurzfilm, der hier abrufbar ist.

Quelle: Bertelsmann Stiftung

Eine Nachlese zur Veranstaltung finde in einem kleinen Kreis, bestehend aus Bertelsmann Stiftung, interessierten Niehorster*innen und der Stadt Gütersloh, statt.

Die Unterkünfte in Form von „Schwedenhäusern“ wurden etwa zwei Monate später (Mitte Juli 2017) fertiggestellt. Bevor ein Bezug der Unterkünfte durch die neuen Bewohner*innen stattfand, gab es für die Öffentlichkeit die Möglichkeit einer Besichtigung. Dies sei auch an anderen Standorten durchgeführt worden und gebe den Anwohner*innen einen Einblick, wie die Geflüchteten leben.

Zusammenfassung der Ergebnisse:

- Ideen und Anregungen werden geprüft
- Weitere Flüchtlinge werden kommen
- Nach Planungsausschusssitzung: Entwurf wird ausgelegt – Dialog beginnt
- Nachlese findet im kleinen Kreis statt
- Besichtigung der Unterkunft vor Bezug möglich

Nach den Sommerferien plante die Stadt mit den Anwohner*innen gemeinsam ein Nachbarschaftsfest, in das auch möglichst die Geflüchteten der Unterkunft einbezogen werden sollten. Dafür eignete sich der Gemeinschaftsraum der Unterkunft. Dieser kann auch für Unterstützungen und nachbarschaftliche Aktivitäten genutzt werden.

Die Stadt Gütersloh versprach, so Geschäftsbereichsleiter und Sozialdezernent, den Stadtteil Niehorst zu unterstützen: „Nur durch gemeinsames Engagement kann Integration gelingen.“

Kommunale Flüchtlingsdialoge in Baden-Württemberg

Projektbeschreibung

Die Kommunalen Flüchtlingsdialoge sind ein Kooperationsprojekt der Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung, des Städtetages Baden-Württemberg, der Führungsakademie Baden-Württemberg und der Bertelsmann Stiftung. Sie werden gefördert vom Staatsministerium Baden-Württemberg und vom Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg. Die Umsetzung erfolgt durch die Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. Das Projekt basiert auf der Idee,

dass Flüchtlingspolitik nur mit der Beteiligung von Bürger*innen und ehrenamtlichem Engagement erfolgreich sein kann. Daher sollen über die verschiedenen Dialogformate Bürger*innen sowie ehrenamtliche Helfer*innen informiert und konsultiert werden.

Ziele

- Integration durch gezielte Bürgerbeteiligung zum Erfolg führen: Dazu werden mögliche Maßnahmen identifiziert und diskutiert.
- Bürger*innen konsultieren und informieren und darüber Konflikte lösen und vorbeugen.
- Bürger*innen über Maßnahmen direkter Demokratie an Entscheidungen teilhaben lassen.
- Durch bessere Information und Einbindung der Bürger*innen nachhaltiges, ehrenamtliches Engagement fördern, weil sich die Bürger*innen besser informiert und eingebunden fühlen.

Vorgehensweise

- In Vorbereitungstreffen werden mit den Organisationen zunächst die zu diskutierenden Themenfelder besprochen (Themenfeldanalyse). Dann wird geprüft, welche Akteur*innen in diesen Themenfeldern wichtig sind (Akteursanalyse). Schließlich wird das zu den Themenfeldern und Akteur*innen passende Beteiligungsformat ausgewählt.
- Die Kommunalen Flüchtlingsdialoge werden von externen Moderator*innen begleitet.

Erfahrungswerte und Good-Practice

Von April 2016 bis Juni 2017 wurden insgesamt 54 Flüchtlingsdialoge in Baden-Württemberg durchgeführt. Dabei kamen über 3400 Menschen zusammen, um gemeinsam die kommunale Zusammenarbeit im Bereich Integration zu stärken. Die Auswertung ergab, dass die Veranstaltungen ein voller Erfolg waren. Die Teilnehmer*innen waren mit den Dialogen zufrieden und sahen ihre Erwartungen erfüllt. Über 85 Prozent aller Teilnehmer*innen fanden die Dialoge „sehr gut“ bis „gut“: Die Diskussionsqualität ist überwiegend sehr positiv bewertet. Die Teilnehmer*innen fanden, dass respektvoll miteinander umgegangen wurde und ein Dialog auf Augenhöhe zustande kam. Zudem wurde die Organisation und Struktur der Veranstaltungen positiv aufgefasst.

Große Teilnehmervielfalt mit Schwerpunkt bei Haupt- und Ehrenamtlichen

Die Kommunalen Flüchtlingsdialoge brachten eine Vielzahl von Menschen zusammen. Sowohl Hauptamtliche aus den Kommunalverwaltungen und Landratsämtern als auch organisierte

zivilgesellschaftliche Akteur*innen, wie Mitarbeiter*innen aus Vereinen, nahmen teil. Der Großteil der Teilnehmer*innen waren Bürger*innen, die nicht Teil einer Organisation waren, sich aber ehrenamtlich engagieren. Zudem waren an fast allen Dialogen auch Flüchtlinge beteiligt. Diese Mischung führte zu einem regen Informationsaustausch und half dabei, Haupt- und Ehrenamtliche besser zu koordinieren. Kontroverse Diskussionen blieben weitestgehend aus.

Standardisierte Erfahrungsberichte aus den einzelnen Dialogen finden Sie unter Steckbriefe der kommunalen Flüchtlingsdialoge.

Weitere Informationen zu den Flüchtlingsdialogen.

Bessere Koordination zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Auch die Kommunen und Städte selbst bewerten die Dialoge sehr gut. Sie heben hervor, dass Haupt- und Ehrenamtliche sich nun besser abstimmen können, Integrationskonzepte gemeinsam erarbeiten und konkrete Projekte umsetzen. Beispielsweise wurden in Ostfildern Ideen von Jobmentor*innen für Geflüchtete bis hin zu einem gemeinsamen Reparaturcafé umgesetzt.

Die Evaluation des Projektes basiert auf vier verschiedenen Methoden: Einer Befragung der Teilnehmer*innen mit standardisierten Fragebögen, teilnehmender Beobachtung bei vier Dialogen, leitfadengestützten Interviews mit zentralen Akteur*innen, sowie standardisierten Erfahrungsberichte aus den einzelnen Dialogen.

2.4 Wohnen und Unterbringung

Beispiel: Fachforum in Kirchheim unter Teck

Eine Bürgerinitiative in Kirchheim unter Teck war nicht einverstanden mit der Unterbringung von Geflüchteten in ihrer direkten Nachbarschaft. Oberbürgermeisterin und Initiativkreis des Projektes suchten den Dialog und boten ein Fachforum zum Thema Wohnen in Kirchheim unter Teck, unter Moderation von Prozessbegleiter Dr. Winfried Kösters an. Die Diskussion in diesem Fachforum machte deutlich, dass die Bürgerinitiative nur eine von vielen Perspektiven auf das herausfordernde Thema Wohnen und Unterbringung darstellt. Der Dialog war gelungen – die Diskussion wurde versachlicht, Handlungsmöglichkeiten wurden aufgezeigt.

Die Presseberichterstattung dazu finden Sie hier.

Handlungsempfehlungen zum Thema Wohnen und Unterbringung – Wohnen als Integrationsmotor

*Wenn wir das Wohnen als einen wesentlichen Faktor der Integration verstehen, dann erfasst dies die kulturelle und religiöse Veränderung in unserer Gesellschaft als einen permanenten Prozess. Es geht mittel- und langfristig um eine Veränderung unserer Quartiere, unserer Wohnformen. Was wir heute bei der Aufnahme von Geflüchteten tun, können wir so ausrichten, dass es zur kommenden Einwanderungsgesellschaft passt. Das heißt auch, dass wir die Fehler vermeiden müssen, die in der jungen Bundesrepublik bei der Anwerbung und Ansiedlung ausländischer Arbeitnehmer*innen und Familien begangen wurden und deren Auswirkungen noch heute das Gesicht der Stadtgesellschaft in vielen Städten und Gemeinden des Westens prägen. Die zumindest zugelassene und teilweise planerisch verursachte Vermischung von Armut und kultureller Abgrenzung führte zur Entwicklung von Wohnquartieren, in denen die Chancen für die Einwohner*innen dauerhaft geringer und die Anstrengungen, um Erfolg zu haben, ungleich herausfordernder sind als anderswo.*

Gelingt es uns, die Niederlassung und damit das Wohnen als Integrationsmotor zu planen und auszubauen, dann kann der soziale Ertrag in allen Bereichen des gesellschaftlichen Miteinanders, in der Bildung, der Arbeitswelt, der Familie und der Freizeit immens sein. Der Weg dahin ist weder einfach noch konfliktfrei, er verlangt allen Beteiligten Erhebliches ab: Die geplante soziale Durchmischung von Quartieren bedeutet auch eine Einschränkung von individuellen Rechten und Freiräumen, die uns heute vielleicht unverzichtbar scheinen. Dem steht aber die Dynamik einer integrierten Wohnkultur entgegen, die auf Sicht die Chancenungerechtigkeit in bestimmten Schulen und Kindergärten, die Entfremdung zwischen und die Stigmatisierung von Stadtteilen abbaut und das soziale Miteinander nachhaltig entwickelt und stützt.

Dabei kommt es auf ein Ineinandergreifen der für Integration insgesamt verantwortlichen Faktoren an: Bildung, Arbeit, Freizeit, Wohnen, Politik und Religionen sind in einem Integrationskonzept zu vereinen, auf allen staatlichen Ebenen, aber ganz besonders in der Kommune, der demokratischen Einrichtung unseres Staates, die den Menschen am nächsten ist. Im Zentrum dieses Beitrags steht das Wohnen, aus dieser Wahrnehmung werden die anderen entscheidenden Faktoren hier nur angesprochen, soweit sich ein notwendiger Bezug ergibt.

Handlungsempfehlungen zum Thema Wohnen und Unterbringung hat der ehemalige Sozialdezernent der Stadt Bornheim, Markus Schnapka, im Auftrag der Bertelsmann Stiftung verfasst. Nebenstehend ein Auszug daraus sowie unten der Link zum Weiterlesen.

Die Broschüre „Wohnen – Schlüssel zur Integration Neue Nachbarn: Geflüchtete als Mieter“ der Stadt Bornheim kann man hier downloaden.

Zu „Münster – Dezentrales Unterbringungs- und Betreuungskonzept für Geflüchtete“ finden Sie hier Informationen.

Teil C: Weitere nützliche Links zu Formaten, Studien und guten Initiativen

In diesem Abschnitt haben wir für Sie eine thematisch sortierte Auflistung von Links zu weiteren guten Formaten, Studien und Initiativen zusammengestellt, falls Sie sich noch tiefer in die verschiedenen Themen einlesen möchten oder weitere Inspirationen wünschen.

Arbeitsmarktintegration und Entrepreneurship

Bertelsmann Stiftung (2017). *Faire Fachkräftezuwanderung nach Deutschland.* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/faire-fachkraeftezuwanderung-nach-deutschland-1/

Bertelsmann Stiftung (2015). *Migration gerecht gestalten. Weltweite Impulse für einen fairen Wettbewerb um Fachkräfte.* Reinhard Mohn Preis 2015. Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/migration-gerecht-gestalten-2/

Bertelsmann Stiftung (2015). *A Fair Deal on Talent – Forstering Just Migration Governance. Lessons from Around the Globe*. Reinhard Mohn Preis 2015. Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/a-fair-deal-on-talent-fostering-just-migration-governance-1/

BiBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2018). „Flüchtlinge – Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration. Dossier“:
https://www.ueberaus.de/wws/9.php#/wws/dossier-fluechtlinge.php

Das IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) stellt monatlich eine statische Auswertung zur Zuwanderung, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit von Migrant*innen im Internet zur Verfügung:
https://www.iab.de/de/daten/zuwanderungsmonitor.aspx

IQ (Integration durch Qualifizierung). Broschüre des IQ Netzwerkes für ehrenamtlich tätige Personen zu Aspekten der Arbeitsmarktintegration:
https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Zielgruppen/Ehrenamtliche/IQ_Broschuere_Ehrenamt.pdf

Initiative in München, die als Schnittstelle zwischen Geflüchteten, die Arbeit suchen, und Unternehmen, die Flüchtlinge einstellen wollen, fungiert:
http://www.social-bee.eu/

Webseite des Startcenters NRW, eine Initiative, die Starthilfe zur Existenzgründung in NRW leistet:
http://www.startercenter.nrw.de/

Berufserfahrung und Kompetenzerfassung

Bertelsmann Stiftung (2018). *Meine Berufserfahrung zählt.* Gütersloh. Programm Lernen fürs Leben:
www.meine-berufserfahrung.de (deutsch)
www.my-professional-experience.org (englisch)

Bertelsmann Stiftung (2018). *MYSKILLS – Berufliche Kompetenzen erkennen.* Gütersloh. Programm Lernen fürs Leben:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/berufliche-kompetenzen-erkennen/projektbeschreibung/

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Kompetenzkarten für die Berufs- und Migrationsberatung.* Gütersloh.
2. Auflage 2018, 73 Seiten (Sonstige Printprodukte) 73 Beratungskarten mit Kompetenzbegriffen in 8 Sprachen, eingeschweißt, ohne Box. ISBN 978-3-86793-851-8 / 10,00 €
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kompetenzkarten-fuer-die-berufs-und-migrationsberatung/

Arbeit von und mit Ehrenamtlichen

Bertelsmann Stiftung (2018). *Fördermittel in der Flüchtlingshilfe. Was gebraucht wird – was ankommt.* Gütersloh 2017:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/foerdermittel-in-der-fluechtlingshilfe/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Ausbildung und Arbeit für Flüchtlinge? Ohne die Freiwilligen können Sie das vergessen.* Gütersloh.
Über bürgerschaftliches Engagement zur Unterstützung der Arbeitsmarktintegration:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/ausbildung-und-arbeit-fuer-fluechtlinge-ohne-die-freiwilligen-koennen-sie-das-vergessen/

Beteiligung von Flüchtlingen

Sammlung verschiedener Dialog- und Beteiligungsformate für Flüchtlinge mit Erfahrungsberichten, Partnerseiten dazu:
http://www.fluechtlingshilfe-bw.de/start/
https://www.lpb-bw.de/fluechtlingsdialoge.html
https://www.diefuehrungsakademie.de/
http://www.staedtetag-bw.de/Lebensraum-Stadt/Fl%C3%BCchtlingshilfe-Kommunal
https://www.uni-hohenheim.de/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Handbook Germany.* Gütersloh. Programm Zukunft der Demokratie:
https://handbookgermany.de/de.html

Bertelsmann Stiftung (2014). *Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden.* Gütersloh. Programm Zukunft der Demokratie:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/partizipation-im-wandel-1/

Hilfestellung zur Erstellung eines eigenen (Bürger*innen-) Beteiligungsformates inklusiver einiger Good-Practice-Beispiele:
http://www.beteiligungskompass.org/welcome/index

DKJS (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung) (2017). Fachartikel „Partizipation von geflüchteten Kindern und Jugendlichen: Rechtsgrundlagen & Motive“:
https://jugend.beteiligen.jetzt/aktuelles/themen/thema-junge-gefluechtete/rechtsgrundlagen-motive

Projekt „Flüchtlingsdialoge in Baden-Württemberg“ mit Anregungen zu verschieden Beteiligungsformaten für Flüchtlinge:
http://www.fluechtlingsdialoge.de/de/startseite/
(z. B. auch Tipps zu konkreten Strategien und zur Planung:
http://www.fluechtlingsdialoge.de/de/startseite/fluechtlings-dialoge/so-gehts/strategie-und-planung/)

Robert Bosch Sitftung, Minor und Bundeszentrale für Politische Bildung (2018). *Freiwilliges Engagement mit Geflüchteten als Beitrag zur Integration in Kommunen.* Berlin:
https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2018-06/Working%20Paper%20III%20Perspektive%20Teilhabe.pdf

Stiftung Mitarbeit und Bertelsmann Stiftung (2015). *Beteiligungskompass.* Gütersloh. Programm Zukunft der Demokratie:
http://www.beteiligungskompass.org/

Bildung

Bertelsmann Stiftung. *Flüchtlinge durch Bildung integrieren.* Gütersloh. Programm Zukunft der Demokratie:
https://www.bmbf.de/de/fluechtlinge-durch-bildung-integrieren.html

Integrationsmanagement

Bertelsmann Stiftung (2018). *Policy Brief Migration: Willkommenskultur in Deutschland. Mehr als nur ein Modewort?* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/policy-brief-migration-willkommenskultur-in-deutschland/

Bertelsmann Stiftung (2017). *Herzlich Willkommen in Studium, Stadt und Job! Willkommensregionen für internationale Studierende.* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/herzlich-willkommen-in-studium-stadt-und-job-1/

Bertelsmann Stiftung (2017). *„Willkommenskultur im Stresstest – Einstellungen in der Bevölkerung 2017 und Entwicklungen und Trends seit 2011/2012“.* Gütersloh:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2017/april/willkommenskultur-besteht-stresstest-aber-skepsis-gegenueber-migration-waechst/

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in Zusammenarbeit mit Bertelsmann Stiftung und Robert Bosch Stiftung (2017). *Integrationsmanagement.* Köln. Teil 1:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Ankommen_in_Deutschland/B7_2017_Kommunales-Integrationsmanagment_Teil_1.pdf
und Teil 2:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Ankommen_in_Deutschland/171004_Berichtsteil_2_korrigiert_Pp.pdf

Jugendliche Flüchtlinge und Kinder

Portal des Bayerischen Jugendrings zur Arbeit mit jugendlichen Flüchtlingen:
http://www.fluechtlinge-werden-freunde.de/

Stiftung Bürgermut und Bertelsmann Stiftung (2018). *#Ankommen – Junge geflüchtete in NRW.* Gütersloh. Programm Zukunft der Zivilgesellschaft:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/ankommen-junge-gefluechtete-in-nrw/

Konfliktprävention und -mediation

Konfliktmediation und lokale Beteiligung:
https://flucht-forschung-transfer.de/wp-content/uploads/2017/05/IB-SoR-10-BAUER_Konfliktmediation-1.pdf

Handlungsempfehlungen zu Gewaltprävention und Konfliktbearbeitung bei der Unterbringung von Geflüchteten:
https://flucht-forschung-transfer.de/wp-content/uploads/2017/05/FFT_PB-10_Bauer_Gewaltpraeven-tion_Konflikte_Unterbringung_25-07-2017.pdf

Handlungsempfehlungen zur Konfliktprävention bei der kommunalen Unterbringung von Geflüchteten:
https://mediendienst-integration.de/artikel/wie-umgehen-mit-konflikten-um-fluechtlingsunterkuenfte-gastbeitrag-isabella-bauer.html

Medien

Bertelsmann Stiftung (2017). *Wir und die Anderen? Eine Analyse der Bildberichterstattung deutschsprachiger Printmedien zu den Themen Flucht, Migration und Integration.* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/wir-und-die-anderen-2/

Migration und Asyl

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2018). *Wege aus der Flucht. Warum Menschen fliehen.* Gütersloh:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/wege-aus-der-flucht/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Todesfalle Mittelmeer. Sind Asylzentren außerhalb Europas die Antwort?* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/todesfalle-mittelmeer/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Death in the Mediterranean. Are Asylum Centers Out-side of Europe the Way Forward?* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/death-in-the-mediterranean/

Bertelsmann Stiftung (2017). *Braucht Deutschland ein Einwanderungsgesetz?* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2017/juli/braucht-deutschland-ein-einwanderungsgesetz/

Bertelsmann Stiftung (2017). *Gemischte Wanderungen. Herausforderungen und Optionen einer Dauerbaustelle der deutschen und europäischen Asyl- und Migrationspolitik.* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/gemischte-wanderungen/

Bertelsmann Stiftung (2017). *Mixed Migration. Challenges and options for the ongoing project of German and European asylum and migration policy.* Gütersloh. Programm Integration und Bildung:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/mixed-migration/

Bogumil, Jörg et al. (2017). *Städte und Gemeinden in der Flüchtlingspolitik. Welche Probleme gibt es – und wie kann man sie lösen?* Hrsg. Stiftung Mercator und Ruhruniversität Bochum:
https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2017/August/Stiftung_Mercator_Studie_Verwaltungshandeln_Fluechtlingspolitik.pdf

SVR-Forschungsbereich und Robert-Bosch-Stiftung (2018). Policy Brief „Viele Fragen, zu viele Antworten? Die Transparenz des Asyl- und Aufnahmesystems für Flüchtlinge“:
https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2018/06/SVR-FB_System-transparenz.pdf

Netzwerke

Initiative zum Aufbau kommunaler Netzwerke:
http://diasporanrw.net/faire-moscheen-aufbau-kommunaler-netzwerke/

Sprache

Musik, Sprache, Teilhabe heißt ein Projekt der Bertelsmann Stiftung. Deutsch lernen mit Musik für neu zugewanderte Kinder aus Syrien, Somalia, Bulgarien und dem Irak im Alter von zehn bis 15 Jahren, die mit musikalischen Methoden Deutsch lernen:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/mediathek/medien/mid/deutsch-lernen-mit-musik/
Projektflyer:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/48_Musikalische_Grundschule/MuST_Flyer_2017.pdf

Unterbringung & Wohnungssuche

Infoflyer des IQ Netzwerkes zur Wohnsitzauflage für Flüchtlinge in verschiedenen Sprachen:
http://www.netzwerk-iq.de/angebote/eingewanderte/publikationen/wohnsitz-reglung.html

Mieterqualifizierung für Geflüchtete zur Verbesserung ihrer Chancen auf dem Wohnungsmarkt nach dem Neusässer Konzept:
http://mieterqualifizierung.de/

Schnapka, Markus (2016). *Wohnen – Schlüssel zur Integration. Neue Nachbarn: Geflüchtete als Mieter.* Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
http://www.wegweiser-kommune.de/documents/10184/28794/Wohnen+-+Schl%C3%BCssel+zur+Integration/aeb8d5d1-7c45-49a5-af25-f2f9d0db36f4

Zusammenhalt in Vielfalt

Bertelsmann Stiftung (2018). *Ausgabe im Zusammenhang mit Geflüchteten. Eine Untersuchung der Ausgabestrukturen in acht ausgewählten Kommunen.* Gütersloh. Programm Integration und Bildung: http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/ausgaben-im-zusammenhang-mit-gefluechteten/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Fallstudien zum Zusammenhalt vor Ort.* Gütersloh. Programm Lebendige Werte: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fallstudien-zum-zusammenhalt-vor-ort/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Faktor Vielfalt. Die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland.* Gütersloh. Programm Lebendige Werte: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/faktor-vielfalt/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Kulturelle Vielfalt in Städten. Fakten – Positionen – Strategien*. Gütersloh. Programm Lebendige Werte: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kulturelle-vielfalt-in-staedten/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Kunst in der Einwanderungsgesellschaft: Beiträge der Künste für das Zusammenleben in Vielfalt.* Gütersloh. Programm Lebendige Werte: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kunst-in-der-einwanderungsgesellschaft/

Bertelsmann Stiftung (2018). *Von der Welt lernen: Gute Praxis im Umgang mit kultureller Vielfalt.* Gütersloh. Programm Lebendige Werte: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/von-der-welt-lernen/

Bertelsmann Stiftung (2017). *Hilfsbereite Partner: Muslimische Gemeinden engagieren sich für Flüchtlinge.* Gütersloh. Programm Lebendige Werte: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/in-vielfalt-leben-zusammenhalt-gestalten/projektnachrichten/hilfsbereite-partner/

Sonstiges

Abschlussbericht: Forschungs-Praxis-Projekt: Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel (2014) der Schader Stiftung; vor allem die Handlungsempfehlungen sind trotz zurückliegenden Publikationsdatums lesenswert:
http://www.schader-stiftung.de/fileadmin/downloads/pdf/PDF_dynamische_Contents/Projekte_2014/Abschlussbericht_Integrationspotenziale_laendlicher_Regionen_im_Strukturwandel.pdf

Bericht der Friedrich-Ebert-Stiftung zu Erfolgsfaktoren der kommunalen Flüchtlingsintegration:
https://www.fes.de/de/e/so-gelingt-integration-vor-ort/

Datenbank des Deutschen Landkreistags:
http://www.landkreistag.de/themen/fluechtlinge-und-migranten/gute-beispiele-aus-den-landkreisen.html

Datenbank des Deutschen Städte- und Gemeindebundes:
http://www.dstgb.de/dstgb/Homepage/Schwerpunkte/Asyl%20und%20Flüchtlinge/

Datenbank „Deutschland kann das!“ der Bundesregierung:
https://www.deutschland-kann-das.de/SiteGlobals/Forms/Webs/DEKD/Suche/DE/Projektsuche_Formular_Karte.html

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2017). *Miteinander in Vielfalt. Leitbild und Agenda für die Einwanderungsgesellschaft.* Ergebnisse einer Expertenkommission der Friedrich-Ebert-Stiftung:
http://library.fes.de/pdf-files/dialog/13185.pdf

Good-Practice-Kurzpublikationen des IQ Netzwerks:
http://www.netzwerk-iq.de/publikationen/iq-good-practice.html

Kommission zu Flüchtlings- und Einwanderungspolitik der Heinrich-Böll-Stiftung (2015–2017):
https://www.boell.de/de/2015/12/14/fachkommission-migration

Konrad Adenauer Stiftung (Hrsg.) (2017). *Integration auf kommunaler Ebene. Handlungsempfehlungen für eine gelingende Integration vor Ort:*
http://www.kas.de/wf/de/33.51038/

Offene Kommunen in der Offenen Gesellschaft: Unter folgendem Link können sich Kommunen mit einem Statement für eine offene Kommune und eine Offene Gesellschaft bekennen:
https://www.die-offene-gesellschaft.de/kommunen/ueberblick

Sammlung von Good-Practice-Beispielen verschiedener Projekte im Kontext von Flüchtlingsarbeit:
http://www.wegweiser-kommune.de

Sammlung von Studien, Konzepten, Berichten u. Ä. zum Thema Kommunales Flüchtlings- und Integrationsmanagement auf der Webseite der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt):
https://www.kgst.de/kommunales-fluechtlings-und-integrationsmanagement

Zusammenfassung guter Beispiele aus Unternehmen und Wirtschaft von „Wir Zusammen“:
https://www.wir-zusammen.de/patenschaften

Erscheint im Winter 2018: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Angekommen im neuen Zuhause. Flüchtlingsintegration als Chance für weltoffene Kommunen.
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/buecher-und-studien/alle-publikationen/

Weitere Infos zu dem Projekt Ankommen in Deutschland der Bertelsmann Stiftung:

www.ankommenindeutschland.de

Impressum

Verantwortlich
Claudia Walther

Redaktionelle Mitarbeit
Katharina Fleiter, Bahia Amelal, Elisabeth Köhnke

Lektorat
team 4media&event, München

Illustrationen
Ines Meyer, Gütersloh

Pictogramme/Formate
Visio, Bielefeld

Gestaltung
www.scottidesign.de

www.ankommenindeutschland.de

© 2018 Bertelsmann Stiftung

Adresse | Kontakt

Claudia Walther
Senior Project Manager
Programm LebensWerte Kommune
Telefon +49 5241 81-81360
claudia.walther@bertelsmann-stiftung.de

www.ankommenindeutschland.de

www.bertelsmann-stiftung.de

BertelsmannStiftung