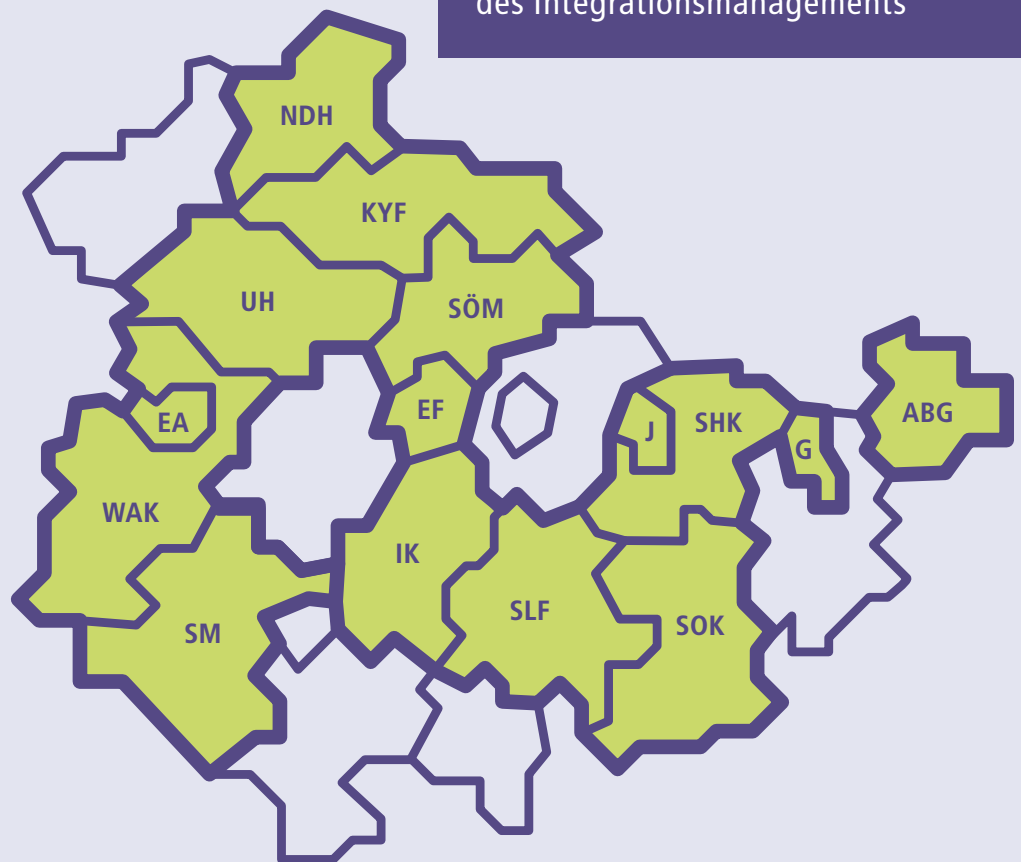


Publikationsreihe „Kommunales Integrationsmanagement in Thüringen“

Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen (ThILIK)

Hintergrund, Rolle und Aufgaben
des Integrationsmanagements



Impressum

IKPE | Institut für kommunale
Planung und Entwicklung e.V.
Anger 10 | 99084 Erfurt
E-Mail: info@ikpe-erfurt.de

Bearbeitung

Prof. Dr. Jörg Fischer (Institutsleitung)
Christian Kraft, M.SC.
Dr. Stefan Huber

Hinweis zu Nutzungsrechten

Die in der Broschüre enthaltenen Fotos in der Rubrik „Stimmen zu ThILIK“ sowie auch das Foto des Arbeitskreises „Kommunales Integrationsmanagement in Thüringen“ wurden dem IKPE durch die entsprechenden Kommunalverwaltungen, Ministerien oder Privatpersonen zur Veröffentlichung bereitgestellt.



Vorwort

Seit Beginn des Programmes „Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen“ (kurz: ThILIK) Mitte 2016 unterstützt das Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE) die für Migration und Soziales zuständigen Ministerien sowie die teilnehmenden Kommunalverwaltungen der kreisfreien Städte und Landkreise als Prozessbegleiter bei der Einführung und Weiterentwicklung des kommunalen Integrationsmanagements.

Das Institut für kommunale Planung und Entwicklung (IKPE) gründet auf einer langjährigen Kooperation zwischen Vertreter*innen der Thüringer Landkreise und kreisfreien Städte, der Ministerien und der Wissenschaft. Es versteht sich als ein wissenschaftliches, unabhängiges und strategisches Beratungsangebot für Städte, Gemeinden und Landkreise, die im Rahmen ihrer kommunalen Daseinsvorsorge praxisnahe Antworten auf sich verändernde Problemlagen in der Bevölkerung und steigende Effektivitätserwartungen in Verwaltung und öffentlicher Leistungserstellung suchen. Zugleich berät und unterstützt das Institut das für Soziales zuständige Thüringer Ministerium in Fragen der Fortentwicklung und Ausgestaltung der Planungsprozesse sowie der Festigung fachlicher Qualitätsstandards. An die Fachhochschule Erfurt ist das IKPE als strategischer Partner angebinden. So werden Forschungsergebnisse sowie Praxiszugänge in Kooperation mit den politischen und fachlichen Akteuren umgesetzt und wissenschaftlich weiterentwickelt. In unserer Arbeit mit diesen zahlreichen Kooperationspartner*innen verpflichten wir uns zu nachhaltiger und langfristiger Zusammenarbeit sowie zu einer wissenschaftlichen Arbeitsweise und Ergebnisorientierung.

Der Impuls und Wunsch, die Erfahrungen, Ergebnisse und Erfolge aus dem Programm in Form einer Publikation darzustellen, entstand im Kreis der kommunalen Integrationsmanager*innen. Diese erste Publikation soll den Auftakt für eine geplante Reihe mit dem Titel „Kommunales Integrationsmanagement in Thüringen“ bilden. Die Inhalte resultieren aus Erkenntnissen, die wir in der Prozessbegleitung, einer Interviewreihe aus dem Jahr 2018 sowie im Rahmen der Sitzungen des Arbeitskreises „Kommunales Integrationsmanagement in Thüringen“ gewinnen konnten. Sie werden vom IKPE in den wissenschaftlichen und praxisnahen Diskurs zu kommunaler Integrationspolitik in Deutschland eingebettet.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für die Mitwirkung an dieser Publikation und wünschen spannende, neue Erkenntnisse beim Lesen.

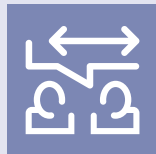
Das Team-ThILIK im IKPE

Christian Kraft, M.Sc.

Dr. Stefan Huber

Prof. Dr. Jörg Fischer

Im Rahmen der Prozessbegleitung in ThILIK bietet das IKPE den Kommunen folgende Angebote an:



1. Individuelle Beratung und Begleitung in allen Prozessschritten der Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung der lokalen Integrationskonzepte



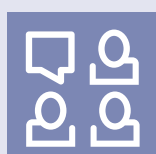
2. Förderung der interkommunalen und ebenenübergreifenden Vernetzung insb. im Rahmen des Arbeitskreises „Kommunales Integrationsmanagement in Thüringen“



3. Qualifizierungsangebote für Integrationsmanager*innen



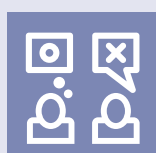
4. Regelmäßiger Austausch und Informationsdienst zu aktuellen Entwicklungen im Bereich Integration/Migration in Thüringen auf der Online-Plattform „Thüringer Sozialplanung“



5. Moderation und Fachvorträge auf Veranstaltungen und in Gremien der Integrationsmanager*innen



6. Förderung des Wissenstransfers von Praxis und Wissenschaft durch Präsentation der Erkenntnisse aus dem Programm auf unterschiedlichen Foren (z.B. im Landesintegrationsbeirat, bei politischen Stiftungen, auf wissenschaftlichen Tagungen)



7. Unterstützung im Rahmen des Projektmanagements (Antragstellung, Berichtswesen, projektbezogene Fragen)



Inhaltsverzeichnis

1	Integration findet vor Ort statt	4
2	Migration und Integration in Thüringen	7
3	Interview mit Heike Werner, Thüringer Sozialministerin	12
4	Rolle des kommunalen Integrationsmanagements	14
5	Aufgabenfelder des Integrationsmanagements	17
5.1	Aufgabenfeld „Integrationskonzept“	18
5.2	Aufgabenfeld „Weiterentwicklung der Angebotsinfrastruktur“	28
5.3	Aufgabenfeld „Vernetzung, Kooperation, Beteiligung“	29
5.4	Aufgabenfeld „Schnittstellenmanagement und interkulturelle Öffnung“	31
5.5	Aufgabenfeld „Anerkennungs- und Willkommenskultur“	33
5.6	Aufgabenfeld „Information, Transparenz, Sensibilisierung“	35
6	Ausblick	39
	Quellenverzeichnis	40

1

Integration findet vor Ort statt!

Integration hat viele Bedeutungen: In einem eher technischen Sinne kann sie etwa als Eingliederung eines Teils in ein Gesamtgefüge oder aber als die Verbindung einzelner Elemente zu einer Einheit verstanden werden. Mit Blick auf den Gesellschaftsauftrag Integration gibt es in der Praxis und Wissenschaft eine Vielfalt an Definitionen. Sie unterscheiden sich in ihrem Blick auf Integration als Prozess, als Funktion oder als Ziel. Gemeinsam ist den Definitionen jedoch, dass sie Integration als gesamtgesellschaftliche Aufgabe sehen, die durch Politik und Verwaltung unterstützt werden muss.

Die Bedeutung der kommunalen Ebene in der gesamtdeutschen Integrationspolitik kann nicht oft genug betont werden. In den Worten des renommierten Integrationsforschers Dr. Frank Gesemann liest sich das wie folgt: *„In Städten und Gemeinden, Stadtvierteln und Quartieren erfolgt die Einbeziehung in die zentralen Funktionssysteme der Gesellschaft, in Arbeitsmarkt und Bildung. In der Nachbarschaft und im Wohnumfeld finden die alltäglichen Begegnungen von Alteingesessenen und Migranten statt. Hier werden die Grundlagen für Anerkennung, Vertrauen und Zusammenhalt gelegt, aber auch Konflikte wie z.B. um die Nutzung des öffentlichen Raumes ausgetragen. Chancen von Zuwanderung, Integrationserfolge, aber auch Barrieren und Folgen einer mangelnden Integration von Migranten zeigen sich vor allem auf lokaler Ebene. Die Kommunen haben daher seit jeher ein besonderes Interesse an einer gelingenden Integration von Menschen mit Migrationshintergrund.“*¹

Während der Bund und die Länder für zuwanderungs- und integrationsförderliche Rahmenbedingungen (Gesetze, Regelangebote, Förderprogramme) zuständig sind, obliegt den Kommunen die Herausforderung, die Integration vor Ort konkret auszugestalten.

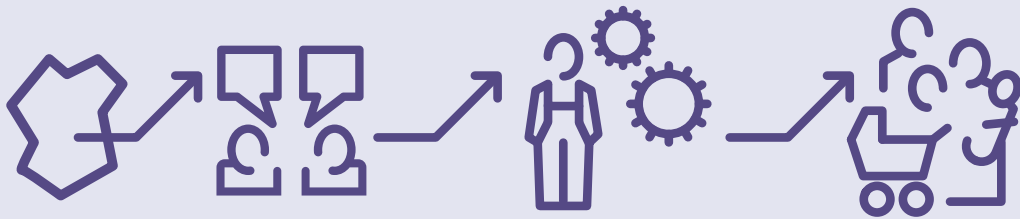
Im Zuge eines Paradigmenwechsels in der (west-)deutschen Migrations- und Integrationsdebatte wurden seit den 2000er Jahren umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Integration von Zugewanderten und einheimischen Menschen mit Migrationshintergrund vorgenommen. Den Anfang markierte die sogenannte „Süssmuth-Kommission“ des Bundes, die in ihrem ersten Bericht von 2001 Deutschland erstmalig offiziell als „faktisches Einwanderungsland“ anerkannte². Damit gelang eine weitgehende Abkehr von einer rigiden Ausländerpolitik hin zu einer Zuwanderungs- und Integrationspolitik, die Zuwanderung als Potenzial sieht. Mit dem Eingestehen dieser Tatsache wurde es notwendig den Kommunen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Integration an die Hand zu geben. Das kommunale Integrationsmanagement baut dabei auf den Erfahrungen der Integrationspraxis und den daraus gewonnenen Erfolgsfaktoren auf. Das Integrationsmanagement versteht sich als gezielte strategische und nachhaltige Steuerung der Integrationspolitik durch die Kommunalverwaltungen.

.....

¹ Gesemann (2016), S. 282.

² Vgl. Unabhängige Kommission (2001).

Exkurs: Erfolgsfaktoren kommunaler Integrationspolitik



1. **Ein Konzept gemeinschaftlich entwickeln:** Kommunalpolitik und Verwaltung entwickeln ein Leitbild sowie einen umfassenden Zielkatalog für Integrationspolitik. An diesem Prozess werden alle relevanten Akteure beteiligt.
2. **Integration als Querschnittsaufgabe verankern:** Kommunalpolitik und Verwaltung verankern Integration als gesamtstädtische und ressortübergreifende Aufgabe. Dabei wird die Koordinierung durch eine zentrale Stelle, sei es im Stab des Verwaltungschefs oder eines Fachdienstes, garantiert. Umfassende Maßnahmen für bürgerschaftliche Beteiligung fördern eine breite Bearbeitung.
3. **Integration muss Chefsache sein:** Kommunalpolitik und Verwaltung gewährleisten eine klare politische Verbindlichkeit und Verantwortung. Dabei beschränkt sich die Verantwortung nicht nur auf die Verwaltungsspitze. Ziel ist ein fraktionsübergreifender Konsens und eine parteiübergreifende Zusammenarbeit.
4. **Integration mit allen und für alle:** Beteiligung und auch ihre Anerkennung ist eine Grundlage jedes Integrationskonzepts. Kommunalpolitik und Verwaltung stellen sicher, dass alle relevanten Vertreter*innen der Migranten und der Aufnahmegesellschaft bei der Entwicklung von Maßnahmen beteiligt werden. Daneben ist eine starke Förderung des bürgerschaftlichen Engagements selbstverständlich. Wichtig ist bei allen Aktivitäten der Dialog auf Augenhöhe.
5. **Akteure vernetzen:** Kommunalpolitik und Verwaltung haben die Aufgabe, alle relevanten Akteure (Verwaltung, Politik, Migranten, etc.) in die kommunale Netzwerkarbeit einzubinden. Besonders im Politikfeld Integration ist ein regelmäßiger Austausch und Aufbau von Vertrauen notwendige Grundlage einer nachhaltigen Politik.
6. **Für den Stadtteil planen und arbeiten:** Kommunalpolitik und Verwaltung berücksichtigen bei ihrer Planung besonders die Stadtteile: Durch den direkten Kontakt zu den Bürgern und entsprechend angepassten Maßnahmen kann zielorientiert sowie nachhaltig gearbeitet und geplant werden.

7. **Ein breites Angebot schaffen:** Kommunalpolitik und Verwaltung führen möglichst in allen Handlungsfeldern integrationsorientierte Maßnahmen durch. Besonders gilt dies für die Bereiche Bildung und Sprache, Beschäftigung, Beteiligung und Beratung. Dabei gilt es, mit den Zuwanderern und nicht für die Zuwanderer zu handeln.

8. **Kommune als Arbeitgeber – Zeichen setzen:** Kommunalpolitik und Verwaltung unterstützen als Arbeitgeber direkt die Integration der Zuwanderer in den Arbeitsmarkt und setzen somit ein Zeichen für die lokale Wirtschaft. Neben der Erhöhung des Migrantenanteils in der Verwaltung gilt es auch das übrige Personal interkulturell fortzubilden.

9. **Dienstleistungen für alle öffnen:** Kommunalpolitik und Verwaltung treffen umfassende Maßnahmen, um Zugangsbarrieren für Migranten abzubauen. Eine besondere Aufgabe liegt hier bei den Ausländerämtern, die gemäß Zuwanderungsgesetz ihre Rolle als Integrationsbehörden ausbauen müssen.

10. **Erfolge messen:** Kommunalpolitik und Verwaltung unterziehen die Wirkung der eingeschlagenen Strategie sowie Maßnahmen einer permanenten Untersuchung auf Erfolg und Misserfolg. Auch eine Stärkung des Monitoring erleichtert den Planungsprozess und führt zu einem effizienteren Einsatz der Mittel. Dieser Prozess darf jedoch nicht der reinen Kontrolle, sondern muss auch der Transparenz dienen.

Quelle: Bertelsmann Stiftung/BMI 2005, S.26f.



Stimmen zu ThILIK

MIRJAM KRUPPA

BEAUFTRAGTE FÜR INTEGRATION, MIGRATION
UND FLÜCHTLINGE DES FREISTAATS THÜRINGEN



„Die Integrationsmanagerinnen und -manager stellen für mich eine wichtige Adresse dar, um über wesentliche Entwicklungen und konkrete Herausforderungen in den Städten und Gemeinden auf dem Laufenden

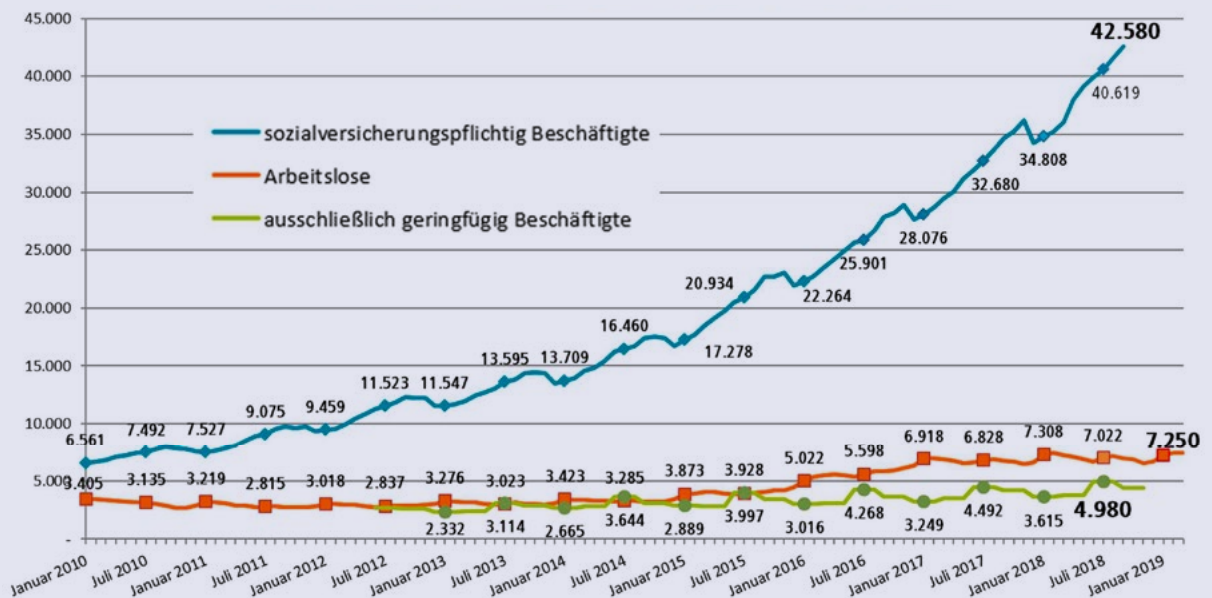
zu sein. In ihnen habe ich wertvolle Kooperationspartnerinnen und -partner bei der konzeptionellen Entwicklung und Gestaltung integrationspolitischer Maßnahmen.“

2

Migration und Integration in Thüringen

Die Renaissance in der bundesdeutschen Zuwanderungs- und Integrationspolitik seit den 2000er Jahren bezog sich wesentlich auf Entwicklungen in Westdeutschland. Der Osten Deutschlands fand in der Zuwanderungs- und Integrationsdebatte kaum Berücksichtigung. Bis in die 2010er Jahre hielt sich der Ausländeranteil an der Bevölkerung in Thüringen relativ konstant bei etwa 2%³. Thüringen stand damit im bundesweiten Vergleich an letzter Stelle, gefolgt von den weiteren neuen Bundesländern. Die Gründe für die geringen Zuwanderungszahlen gehen zurück auf die restriktive Einwanderungspolitik der DDR und die schwierige ökonomische Lage Ostdeutschlands nach der Wiedervereinigung. Diese bot kaum Anreize für (freiwillige) Migration zu Bildungs- und Erwerbszwecken. Zuwanderung fand in den Jahren nach der Wiedervereinigung vor allem durch Zuweisung von Spätaussiedlern, Kontingentflüchtlingen und Asylbewerber*innen statt⁴. Erst seit dem Jahr 2013 zeigt sich im Migrationsgeschehen eine deutliche Kehrtwende. Die gesamtdeutsche positive wirtschaftliche Entwicklung führt auch in Thüringen zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeitsmarktsituation und in dessen Folge zu einer Zunahme an Zuwanderung.

DIAGRAMM 1 | AUSLÄNDER AUF DEM THÜRINGER ARBEITSMARKT 2010–2019



Quelle: eigene Darstellung des IKPE basierend auf Daten des Monitors „Migration und Arbeitsmarkt“ der Bundesagentur für Arbeit

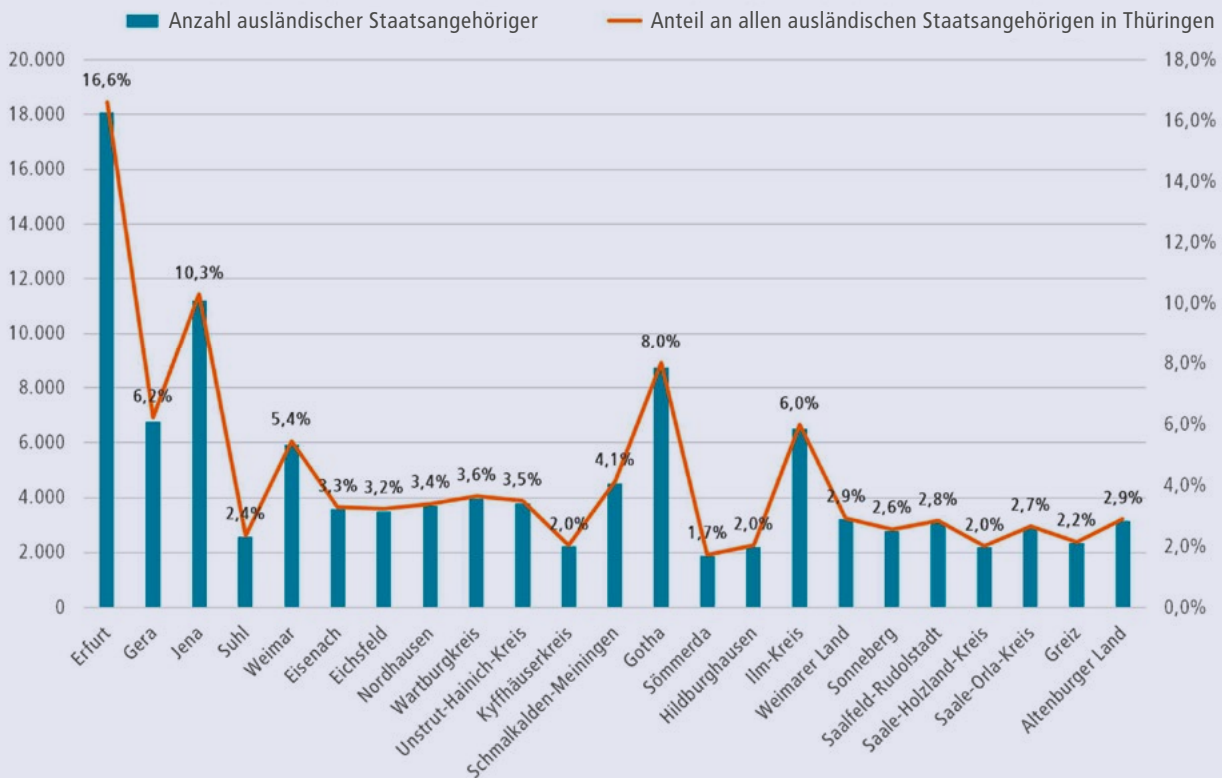
³ Vgl. TLS (2019b), mit Blick auf die regionale Ebene zeigt sich ein geringfügiges Stadt-Land-Gefälle: urbane Städte wie Jena, Erfurt, Weimar und Eisenach wiesen immer höhere Anteile auf als ländliche Regionen.

⁴ Näheres zur Historie der Migration und Integration in den ostdeutschen Bundesländern siehe Weiss (2018).

Als Reaktion auf diese demografischen Entwicklungen sind seit den 2010er Jahren umfangreiche Integrationsmaßnahmen des Landes und der Kommunen ebenso zu beobachten, wie verstärktes Standortmarketing, Willkommensinitiativen und Fachkräftegewinnungsstrategien. Das Gros der Zuwanderung stammt aus zwei Gruppen: Arbeitsmigrant*innen aus dem (ost-)europäischen Raum sowie Menschen aus Afrika und Asien, die Zuflucht vor Krieg und politischer Verfolgung suchen. Das Schaubild zeigt den deutlichen Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Beschäftigte aus europäischen Ländern bilden mit etwa 75% die größte Beschäftigtengruppe, gefolgt von Menschen aus den Hauptherkunftsländern der Fluchtmigration.

Jüngst informierte das Thüringer Landesamt für Statistik darüber, dass zum Stichtag am 31.12.2018 in Thüringen 108.785 Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit gelebt haben, die aus rund 150 Staaten zugewandert sind⁵. Die Menschen stammen aus Europa (51,8%), Asien (38,5%), Afrika (5,8%), Amerika (2,3%), Australien und Ozeanien (0,1%) oder sind Staatenlose (1,5%). Unter Ihnen sind ca. 27.000 geflüchtete Menschen, die ihre (vorübergehende oder neue) Heimat in Thüringen gefunden haben. Gegenüber dem Jahr

DIAGRAMM 2 | AUSLÄNDISCHE STAATSANGEHÖRIGE IN THÜRINGEN (Stand: 31.12.2018)



Quelle: eigene Darstellung des IKPE (Hinweis: Die in der Abbildung befindlichen Anteile beziehen sich auf alle ausländischen Staatsangehörigen in Thüringen, nicht auf den sog. „Ausländeranteil“, welcher den Anteil ausländischer Staatsangehöriger an der Gesamtbevölkerung in einer bestimmten Kommune ausweist.)

⁵ Vgl. TLS (2019a), die Daten entstammen dem Ausländerzentralregister.

2010 hat sich die Zahl ausländischer Staatsangehöriger in Thüringen verdreifacht (35.220 Personen zum 31.12.2010). Das Schaubild zeigt die Verteilung der ausländischen Bevölkerung auf die Thüringer Kommunen und belegt deutliche Unterschiede zwischen den städtischen und ländlichen Räumen.

Der fortschreitende demografische Wandlungsprozess und die verstärkte Zuwanderung, vor allem in den Jahren 2015/16, hat auch negative Auswirkungen auf das Zusammenleben vor Ort: Gefühle der Unsicherheit bis hin zu Ängsten in der hiesigen Bevölkerung und Verteilungskonflikte entstehen durch den Zuzug von Menschen aus ‚fremden‘ Kulturen. Diese sind umso stärker ausgeprägt, wenn Erfahrungen mit gesellschaftlicher Vielfalt und Kontakte zu Menschen aus anderen Kulturen bisher fehlen. Rechtspopulisten greifen diese Ängste auf und instrumentalisieren sie für ihre Zwecke. Statt Begegnungsmöglichkeiten zu schaffen, zur Konfliktlösung beizutragen und den Zusammenhalt zu stärken, schüren sie Vorurteile, überbetonen scheinbar unüberbrückbare kulturelle Differenzen, verbreiten mediale Beispiele gescheiterter Integration („Bad News“) und bringen Beispiele gelungener Integration und Engagement für Zugewanderte in Misskredit. Folgen sind u.a. ein Anstieg fremdenfeindlicher Straftaten und eine wachsende Tendenz zur Unterstützung rechtspopulistischer Parteien.⁶

Integrationspolitik ist in vielen Regionen Thüringens noch ein sehr junges Handlungsfeld, ebenso auch für die Landespolitik. Die Bevölkerung verändert sich seit den 2010er Jahren in ihrer ethnischen, kulturellen und religiösen Vielfalt binnen kurzer Zeit, wenngleich der Ausländeranteil im Vergleich zu vielen westdeutschen Kommunen sehr gering ist. Auf Erfahrungen mit Migrationsprozessen und den Umgang mit einer immer vielfältiger werdenden Bevölkerung kann vielerorts kaum zurückgegriffen werden. Die Kommunen stehen vor der Herausforderung entsprechende Strukturen zu etablieren und Konzepte unter Beteiligung von Akteuren der Integrationsarbeit, der Zielgruppe und der hiesigen Bevölkerung zu entwickeln, um den Wandlungsprozess bestmöglich zu gestalten. Dabei sollten Bemühungen zur Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe auch die einheimische Bevölkerung adressieren.

Unter der rot-rot-grünen Landesregierung wurden in Thüringen seit 2014 umfangreiche Maßnahmen geplant und umgesetzt, um eine nachhaltige Integrationspolitik des Landes zu etablieren. Ende des Jahres 2017 wurde mit dem *„Thüringer Integrationskonzept – für ein gutes Miteinander!“* erstmalig ein umfassendes integrationspolitisches Konzept seitens der Landespolitik vorgelegt, dem ein breiter Dialogprozess mit vielen Akteuren der Integrationsarbeit vorausging.⁷ Zudem unterstützt die Landesregierung seit Mitte des Jahres 2016 die Bildung nachhaltiger kommunaler Integrationskonzepte und Steuerungsstrukturen im Rahmen des Programmes *„Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen“*. Das Programm ThILIK ist dabei kein Sonderprogramm für Migrant*innen, sondern fügt sich als ein Teil in die Thüringer Armutspräventionsstrategie ein, die alle in Thüringen lebenden Menschen adressiert und deren Teilhabe am gesellschaftlichen Leben verbessern soll.

⁶ So belegen Bevölkerungsbefragungen ein Erstarken ethnozentrischer und mit Bezug zu bestimmten Gruppen von Zuwanderern rassistische Einstellungen (vgl. KomRex 2018), aber gleichzeitig auch Bedenken vor einem Erstarken der Rechten mit einem hohen Zustimmungswert von 92% zur Sorge, dass „Rechtspopulisten und rechtsextreme Zulauf bekommen“ (vgl. KomRex (2016)), S. 36.

⁷ Zur Entwicklung der Integrations- und Flüchtlingspolitik in Thüringen (vgl. Träger/Neumann (2018)).



Stimmen zu ThILIK

CHRISTIAN MÖLLER

EHEM. LEITER DER STABSSTELLE „STRATEGISCHE SOZIALPLANUNG“, THÜRINGER MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES, GESUNDHEIT, FRAUEN UND FAMILIE



„Die Idee zur Entstehung von ThILIK resultierte aus Gesprächen mit Kommunalpolitiker*innen während der Zeit, in der Tausende von geflüchteten Menschen in Thüringen Schutz suchten. Die Landkreise und kreisfreien Städte waren insbesondere in der Anfangszeit in aller Regel unter Einsatz aller nutzbaren personellen Ressourcen völlig ausgelastet mit der Organisation von Elementarversorgung. Trotz des bewundernswerten zivilgesellschaftlichen Engagements vieler Ehrenamtlicher, von Vereinen, Wohlfahrtsorganisationen, Kirchen war uns in der damaligen „Stabsstelle Strategische Sozialplanung“ im TMASGFF schnell klar: für die Landkreise und kreisfreien Städte ist die Unterstützung, Betreuung und Integration der geflüchteten Menschen sowohl akut als auch über den Tag hinaus eine besondere Herausforderung. Und es war klar: auch das ehrenamtliche Engagement der zivilgesellschaftlichen Akteure ist letztlich von einer unterstützenden, leistungsfähigen und zumindest im Binnenbereich der öffentlichen Verwaltungen koordinierenden kommunalen Arbeitsstruktur abhängig. Schließlich: die öffentlichen Leistungen im umfassenden Sinne für die einheimische Bevölkerung sollten unter der akuten Herausforderung nicht leiden. Kurz gesagt:

erforderlich für die Kommunen war sowohl Nothilfe als auch langfristige professionelle Unterstützung.

Das war die Geburtsstunde der Idee für ThILIK. Was lag näher, als die Möglichkeiten des Europäischen Sozialfonds lösungsorientiert zu prüfen? Niemand hatte schließlich diese Herausforderung bei der Erstellung des operationellen Programms und der ESF-Richtlinien erahnen können. Dank des gemeinsamen Willens der Hausleitungen des TMASGFF und des TMMJV sowie der ESF Verwaltungsbehörde gelang es, Mittel sowohl des ESF als auch des Landes zu erschließen. Die ESF Armutspräventionsrichtlinie, samt der dort bereits geförderten Projekte, erwies sich einmal mehr als hilfreich, flexibel und anpassungsfähig selbst für neue Herausforderungen.

Im Ergebnis: wo ein Wille ist, finden sich auch in bundesdeutschen Verwaltungen und der oft zu Unrecht geschmähten Regularien der europäischen Kommission Wege. Im Falle von ThILIK: nachhaltige und zukunftsorientierte Wege. Die Namensfindung erfolgte übrigens unkompliziert in telefonischer Abstimmung mit den kommunalen Spitzenverbänden. Not macht erfinderisch und fördert Kooperation.“



Stimmen zu ThILIK

ANDREAS BAUSEWEIN

OBERBÜRGERMEISTER,
LANDESHAUPTSTADT ERFURT

„Knapp acht Prozent beträgt der Anteil ausländischer Mitbürger in Erfurt. Wie überall war es das Jahr 2015, das die Zahl sprunghaft ansteigen ließ. Damals eine herausfordernde Situation für die Stadtverwaltung, ging es doch darum, die Neuankömmlinge schnell unterzubringen und gut zu versorgen.“

Mein großer Dank gilt nach wie vor den Erfurtern, die die Menschen willkommen hießen und unterstützten! Das war eine sehr große Hilfe!

Im September 2016 startete dann die nächste Qualitätsstufe bei der Arbeit mit den Geflüchteten. Durch das Projekt ThILIK wurde das Integrationsmanagement eingeführt. Nun konnten die zahlreichen Hilfsangebote auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Geflüchteten besser abgestimmt werden. Das Integrationskonzept der Landeshauptstadt, das durch einen breiten Beteiligungsprozess entstanden war, wurde vom Stadtrat beschlossen. Ein wichtiger konzeptioneller Rahmen für die Integrationsarbeit in Erfurt war demokratisch geschaffen worden.



Als Landeshauptstadt sind wir die größte Stadt im Freistaat Thüringen. Wir haben drei Hochschulstandorte, eine gut ausgebaute Bildungsinfrastruktur und eine starke Wirtschaftskraft. Wir können und wir wollen das Thema Integrationsmanagement weiterhin begleiten. Denn wir sehen erste Erfolge. Anerkannte Geflüchtete werden in den Arbeitsmarkt integriert. Sie helfen uns, die Folgen des demografischen Wandels und den zunehmenden Fachkräftemangel zu kompensieren.

In Zukunft wird die Stadt immer mehr auf Zuwanderung angewiesen sein. Und das Integrationsmanagement kann diese Prozesse begleiten und messbar machen. Es kann der Stadtpolitik Handlungsempfehlungen geben. Gemeinsam mit Zugewanderten können und werden wir Erfurt attraktiver machen. Und Neubürgerinnen und Neubürger können mit dieser Hilfe schnell einen Weg finden, ihr Leben bei und mit uns zu gestalten.“

3

Interview mit Heike Werner

Ministerin für Arbeit, Soziales,
Gesundheit, Frauen und Familie
des Freistaates Thüringen



Frau Werner, die Landesregierung will die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in allen Landesteilen durch die Bereitstellung sozialer Infrastruktur gewährleisten. Sie sieht dies als zentrale Aufgabe des Landes und der Kommunen an. Dabei wird die Etablierung von Sozialplanung als strategisches Steuerungsinstrument besonders betont.

Wie kann aus Ihrer Sicht Sozialplanung die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen unterstützen?

Es ist uns sehr wichtig, dass im unmittelbaren Lebensumfeld der Menschen, also in den Thüringer Städten und Gemeinden, eine am Bedarf der Menschen ausgerichtete, aufeinander abgestimmte Sozial- und Bildungsinfrastruktur gewährleistet werden kann, die Jedem Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglicht. Dies schließt auch eine entsprechende abgestimmte und transparente Prioritätensetzung beim Einsatz öffentlicher Mittel ein.

Der Schlüssel hierzu ist eine Sozialplanung, die integriert und fachvernetzend agiert. Das heißt, eine Sozialplanung, die bei der Betrachtung und Analyse der Lebenswelt sozialräumlich denkt und die Perspektiven der unterschiedlichen Fachplanungen etwa aus den Bereichen Jugend-, Alten-, Sozial-, Behinderten- und Gesundheitshilfe in die Planungsprozesse einbezieht.

Eine ganz wesentliche Rolle nimmt dabei die lokale Ebene ein. Sie verfügt über die besten Zugänge zu den Menschen vor Ort und kennt dadurch deren tatsächliche Lebenslagen und Bedürfnisse sehr

genau. Voraussetzung dafür ist der Dialog mit den unterschiedlichen Akteuren in und außerhalb der Verwaltungen und darüber hinaus auch mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Die Sozialplanung in Thüringen hat in den letzten Jahren besonders an Quantität und Qualität gewonnen. Es haben sich vielfältige funktionierende Strukturen etabliert. Wesentlich durch den Einsatz von Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Freistaats Thüringen im Feld der Armutsprävention. Und nochmal verstärkt mit dem Start des neuen Landesprogramms „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, welches in besonderem Maße auf beteiligungsorientierter integrierter Sozialplanung fußt.

Mit Stolz kann ich sagen, dass aus anderen Bundesländern voller Neid auf unseren Freistaat geschaut wird. Dies war und ist allerdings kein Selbstläufer, sondern Ergebnis langer Entwicklungsprozesse.

Ab dem Herbst des Jahres 2015 mussten insbesondere die Kommunen innerhalb kürzester Zeit die Mammutaufgabe der Aufnahme, Unterbringung und Versorgung von geflüchteten Menschen vor Ort leisten und kamen dabei an ihre Belastungsgrenzen.

Mit dem Programm ThILIK konnte den Kommunen dringend benötigte Unterstützung gewährt werden.

Die Zahlen der nach Deutschland flüchtenden Menschen nimmt allerdings schon seit geraumer Zeit deutlich ab. Braucht es dann noch ein Integrationsmanagement?

Das Programm ThILIK war in der damaligen Ausnahmesituation eine Antwort auf den von kommunaler Seite geäußerten Bedarf zur dringenden Unterstützung bei der Bewältigung der sich stellenden Herausforderungen. Mit dem Spielraum, den die Armutspräventionsrichtlinie bietet, konnte hier mit dem Einsatz von Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Freistaats Thüringen gemeinsam mit dem Thüringer Migrationsministerium schnell und flexibel reagiert werden.

Zwischenzeitlich hat sich die Situation gewandelt. Im Vordergrund steht die Gestaltung des friedlichen und respektvollen Miteinanders der Menschen unterschiedlicher Herkunft in den Kommunen. Es dreht sich um gesellschaftliche Teilhabe, Integration in den Arbeitsmarkt, Bildungszugänge, Gesundheitsversorgung etc., kurz: die Gewährleistung guter Lebensbedingungen in den Quartieren.

Ein strategisches Instrumentarium wie es das Integrationsmanagement darstellt, kann hier dazu beitragen, dass dieser Prozess durch die Kommune zielorientiert gesteuert erfolgen kann. Dass die unterschiedlichen Bedarfe der Menschen, Einheimischer wie Zugewanderter, Berücksichtigung finden und die notwendige Sozial- und Bildungsinfrastruktur entsprechend gestaltet und entwickelt werden kann.

Integration ist eine Querschnittsaufgabe. Ich sehe die Rolle der Integrationsmanagerinnen und –manager deshalb auch darin, die Perspektiven der unterschiedlichen Fachbereiche und Akteure einzubeziehen und zusammenzuführen.

Die Erfahrung aus den zurückliegenden Jahren hat uns gelehrt, dass wir darauf gut vorbereitet sein sollten.

Strukturen wie sie durch das Programm ThILIK in den beteiligten Landkreisen und kreisfreien Städten in Thüringen etabliert wurden, sind hilfreich, um auf vergleichbare Situationen adäquat reagieren zu können.

Eine letzte Frage: Wie kann die Nachhaltigkeit der geschaffenen Strukturen und Konzepte gesichert werden?

Integration ist ein Prozess der Zeit braucht. Um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern, bedarf es einer Steuerung, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist.

Dies setzt eine qualifizierte Aufbereitung relevanter Daten und Informationen, eine Orientierung an messbaren Zielen und ein eng vernetztes Agieren der Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung voraus. Das Integrationsmanagement muss mit den anderen kommunalen Fachplanungen verzahnt sein. Dann kann es seine volle Wirkung entfalten.

Die Förderung der Landkreise und kreisfreien Städte zur Umsetzung des kommunalen Integrationsmanagements ist genau vor diesem Hintergrund an die Entwicklung eines Integrationskonzepts gebunden, das durch den jeweiligen Kreistag bzw. Stadtrat beschlossen werden soll.

Die Entwicklung dieser Konzepte orientiert sich an einem strategischen Kreislauf, beginnend mit der Bedarfsanalyse und Bestandserhebung über die Zielformulierung. Liegen die Konzepte vor, müssen sie mit Maßnahmen untersetzt und umgesetzt werden. Die zu Beginn formulierten Ziele werden hinsichtlich der Zielerreichung überprüft. Ggf. erforderliche Anpassungsmaßnahmen werden eingeleitet und das Konzept fortgeschrieben.

Auf dieser Grundlage lassen sich die in den vergangenen Jahren etablierten Strukturen sichern und bedarfsgerecht weiterentwickeln.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch betonen, dass die kompetente Begleitung und qualifizierende Unterstützung der Kommunen, durch das IKPE dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

4

Rolle des kommunalen Integrationsmanagements

In einem breiten Beteiligungsprozess mit vielen Akteuren der Integrationsarbeit wurde mit dem „*Thüringer Integrationskonzept – für ein gutes Miteinander!*“ erstmalig ein nachhaltiges Integrationskonzept des Landes vorgelegt. An diesem Konzept orientiert sich im Wesentlichen auch die kommunale Integrationspolitik, wenngleich die kommunalen Konzepte immer auch an die konkreten Rahmenbedingungen vor Ort angepasst werden. Das Land positioniert sich in seinem Leitbild und seinen Leitlinien mit einer klaren Haltung für eine menschenrechtsorientierte Flüchtlings- und Integrationspolitik und einem Verständnis von Zuwanderung als „eine Bereicherung für unsere Gesellschaft!“, die sich in folgendem Zitat deutlich zeigt:



Arbeitskreis kommunales Integrationsmanagement in Thüringen, 07.05.2019 (Foto: TMASGFF, Referat M 2)

„Zuwanderung in unser Land ist etwas Wertvolles, um das wir uns bemühen, für das wir werben und wofür wir Anreize schaffen müssen, damit sie stattfindet. Das kann nur gelingen, wenn die Menschen, die zu uns nach Thüringen kommen, um hier zu bleiben – ganz gleich ob Flüchtlinge, Arbeitsmigrantinnen und Arbeitsmigranten, EU-Bürgerinnen und -Bürger oder andere Migrantinnen und Migranten –, Einbindung in unsere Gesellschaft erfahren. Sie

sollen in Thüringen in Freiheit und Würde leben können und zwar als anerkannte Mitglieder unserer Gesellschaft, mit allen Entfaltungsmöglichkeiten und vor allem gleichen Rechten und Pflichten. Ohne geeignete Integrationsstrukturen und -angebote wird Thüringen als Zuwanderungsland nicht erfolgreich sein und beispielsweise den steigenden Fachkräftebedarf nur schwerlich abdecken können.“⁸

Die Thüringer Landesregierung hat zudem das Integrationspotenzial der kommunalen Ebene erkannt und bietet den Landkreisen und kreisfreien Städten in Thüringen bereits seit dem 01.05.2016 die Möglichkeit der Förderung einer Vollzeitstelle für die Einrichtung eines „kommunalen Integrationsmanagements“ inkl. Sach- und Verwaltungskosten.⁹ Von dieser Förderung haben seither 15 der 23 Thüringer Landkreise und kreisfreien Städte Gebrauch gemacht. Die herausragende Bedeutung der lokalen Ebene und die Förderung des kommunalen Integrationsmanagements durch das Land wurden im Sinne der Nachhaltigkeit im Thüringer Integrationskonzept verankert.¹⁰

⁸ TMMJV (2017), S. 8.

⁹ Die Mittel stammten zunächst aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und seit der 2.Förderperiode aus Landesmitteln des Thüringer Ministeriums für Migration, Justiz und Verbraucherschutz und können über die ESF-Armutspräventionsrichtlinie beantragt werden. Nähere Informationen zu ThILIK und zur ESF-Armutspräventionsrichtlinie siehe https://www.gfaw-thueringen.de/cms/?s=gfaw_esf_aktuell&pid=14&fid=99&#informationen, zuletzt aufgerufen am 13.03.2019.

¹⁰ Vgl. TMMJV (2017), S. 22ff., 69f.

Rolle der kommunalen Integrationsmanager*innen in Thüringen

Die Integrationsmanager*innen fungieren als „Schnittstellenmanager*innen der Schwerpunktbereiche innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Kommune durch die Anpassung vorhandener Strukturen aufrechtzuerhalten.“¹¹ Sie dienen innerhalb der Verwaltung als Steuerungsunterstützung der Verwaltungsspitze und nutzen Schnittstellen zu den Dezernaten, Fachbereichen, um die Querschnittsaufgabe „Förderung der Integration“ bestmöglich zu koordinieren. Da sie überwiegend strategisch unterstützende und eher selten operative Tätigkeiten wahrnehmen, sind sie aufbauorganisatorisch zumeist als Stabsstelle in der Organisationsstruktur der Verwaltungen angelegt.

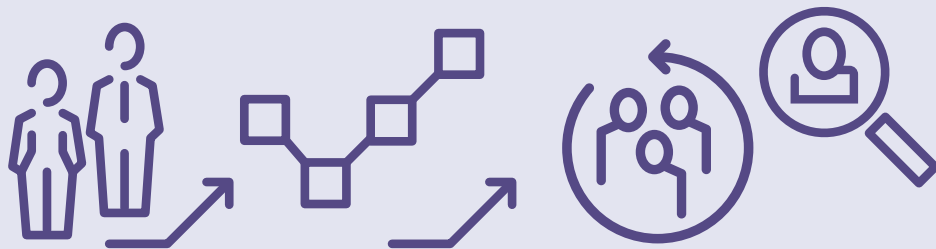
Im Thüringer Integrationskonzept werden dem kommunalen Integrationsmanagement folgende Aufträge erteilt:

- lokale Integrationskonzepte zu erstellen,
- lokale Konzepte zur Förderung der Willkommenskultur zu schaffen,
- lokale Netzwerke für Integration zu unterstützen bzw. zu etablieren,
- die Vernetzung am Integrationsprozess beteiligter Akteure voranzutreiben,
- die soziale Integration einheimischer und zugewanderter Sozialbenachteiligter in ihrem Sozial- und Wohnumfeld zu unterstützen und
- auf struktureller Ebene Armutslagen entgegenzuwirken.

Damit das kommunale Integrationsmanagement mit kommunalpolitischen Gesamtstrategien in Einklang gebracht werden kann, ist ThILIK Bestandteil der Armutspräventionsstrategie des Landes. Die ESF-Armutspräventionsrichtlinie ermöglicht daher die Förderung von: Integrationsmanager*innen, von Planungskoordinator*innen, welche im Rahmen der Sozialplanung die Teilhabe aller ermöglichen sollen sowie von Quartiersmanager*innen, die das Zusammenleben in den Sozialräumen moderieren. Eine Vernetzung dieser Akteure untereinander ist dabei ausdrücklich gewünscht.

¹¹ Eggert/Fischer (2017), S. 96.

Exkurs: Rolle und Anforderungsprofil der Integrationsmanager*innen



Die Integrationsmanager*innen nehmen eine Schnittstellenfunktion zwischen der Integrationsarbeit in den Sozialräumen und den Strukturen der Verwaltung wahr. Ihnen obliegt die Rolle als zentrale Ansprechpartner*innen für alle Fragen der gesamtstädtischen Koordination. Aus diesem Rollenverständnis heraus benötigen die Integrationsmanager*innen insbesondere folgende Kompetenzen:

- Die Fähigkeit, die Diversität von Netzwerkpartnern und ihre Handlungslogiken zu verstehen;
- Die Fähigkeit, systemisch zu denken, um das Netzwerk koordinieren zu können;
- Die Fähigkeit, im Rahmen des Leitbilds und der strategischen Ziele, partizipativ Ziele zu entwickeln;
- Die Fähigkeit, ergebnisoffen an die Gestaltung von Maßnahmen heranzugehen und gleichzeitig Ergebnisverantwortung zu übernehmen, wenn die Ergebnisse innerhalb der Orientierungsziele liegen;
- Die Fähigkeit, eine vermittelnde und moderierende Rolle zwischen Interessengruppen zu übernehmen;
- Allparteilichkeit, da für eine funktionierende Netzwerkarbeit gemeinsame Ziele und Kompromisse aller Netzwerkpartner zu vertreten sind;
- Die Fähigkeit, mit widersprüchlichen Situationen umgehen zu können, die entstehen, wenn unterschiedliche Interessen (kommunale Interessen, Interessen von Netzwerkpartnern und auch persönliche Überzeugungen) bestmöglich in Einklang miteinander gebracht werden.

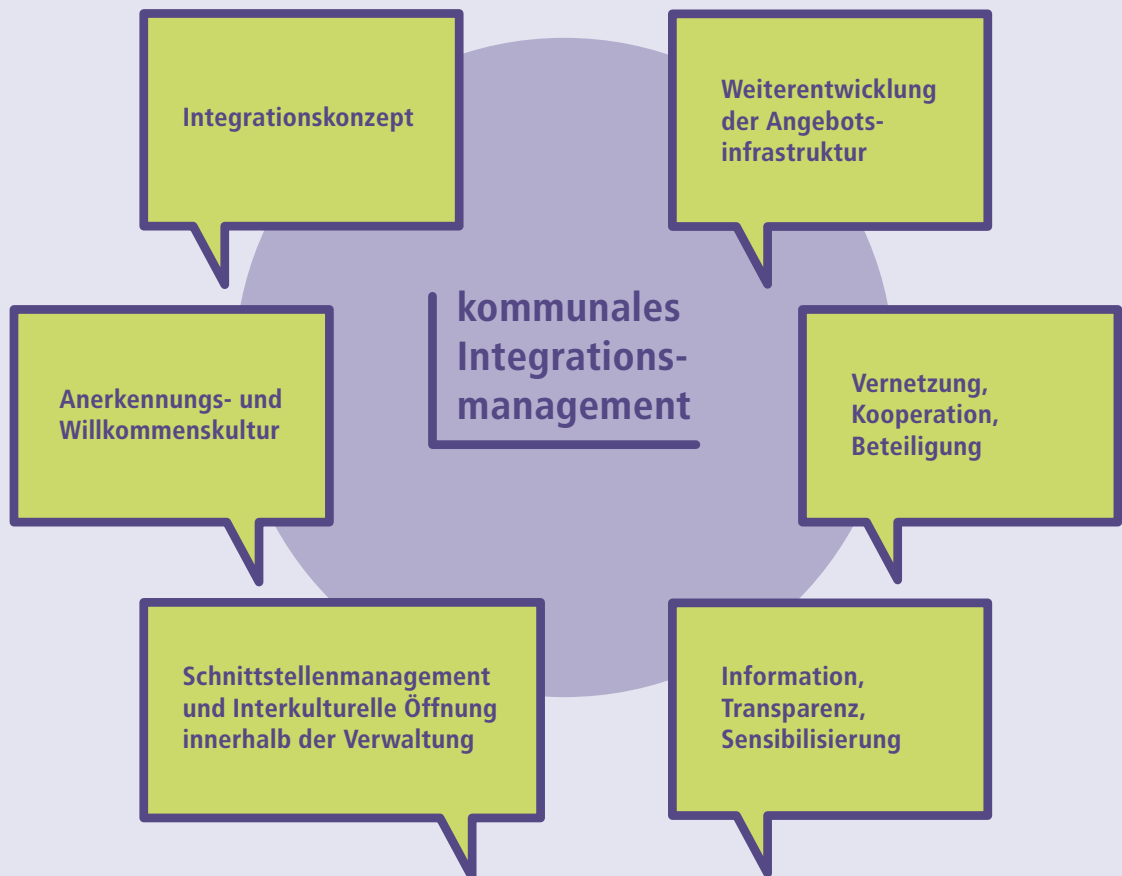
Darüber hinaus sind die Integrationsmanager*innen Prozesseigentümer der Steuerungsprozesse der Integration. Dazu müssen sie in der Lage sein, ihr Handeln im Kontext der kommunalen Gesamtstrategie zu sehen und es daraufhin auszurichten. Sie sorgen dafür, dass die Prozesse zu Innovation, Planung, Steuerung und Koordination optimiert sind und gelebt werden. Dies bedeutet auch, dass sie dafür Sorge tragen, frühzeitig Kenntnis von relevanten gesetzlichen Änderungen zu erhalten, die ihre Zielgruppe betreffen und entsprechende Anpassungen im Angebotsgefüge zu initiieren. Dies kann bei den vielen involvierten Handlungsfeldern eine umfassende Aufgabe sein.

5

Aufgabenfelder des Integrationsmanagements

Das kommunale Integrationsmanagement umfasst eine Vielfalt an Aufgaben. Im Folgenden soll ein Portrait der vielfältigen Aufgabenfelder der Integrationsmanager*innen in den Thüringer Kommunen gezeichnet werden. Die Grundlage dafür bilden systematisierte Erkenntnisse aus der langjährigen Prozessbegleitung der Integrationsmanager*innen durch das IKPE.¹²

GRAFIK 1 | AUFGABENFELDER DES INTEGRATIONSMANAGEMENTS



Quelle: eigene Darstellung des IKPE

¹² Es handelt sich um eine idealtypische Beschreibung der Aufgaben und Prozesse im Integrationsmanagement. In der konkreten Praxis ist die erfolgreiche Realisierung der Aufgaben hingegen immer abhängig von regionalen Gegebenheiten sowie zeitlichen, personellen, finanziellen und technischen Ressourcen. Häufig können nur Teile der genannten Aufgaben durch die Integrationsmanager*innen selbst bewältigt werden. Sie sind vielmehr auf eine gute Zusammenarbeit mit verwaltungsinternen und -externen Akteuren angewiesen. Hier sei insbesondere auf die enge Zusammenarbeit mit den Integrations-/Ausländerbeauftragten und den Bildungskordinator*innen für Neuzugewanderte hingewiesen.

5.1

Aufgabenfeld „Integrationskonzept“

Das Aufgabenfeld umfasst alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Erstellung, Umsetzung und anschließenden Wirkungsmessung eines abgestimmten Integrationskonzeptes stehen. Die kommunalen Integrationskonzepte sind das Herzstück der strategischen und nachhaltig ausgerichteten Integrationspolitik. Alle am Projekt ThILIK teilnehmenden Kommunen haben sich verpflichtet bis zum Ende des Jahres 2019 ein

(erstes) Integrationskonzept zu erarbeiten und dieses vom Kreistag bzw. Stadtrat politisch legitimieren zu lassen. Um diese Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können, ist eine klare Positionierung und Unterstützung der Verwaltungsspitze unabdingbar.

Strategische Herausforderungen des Aufgabenfeldes sind z.B.

- die einzelnen Projekte der Integrationsarbeit zu einem Gesamtkonzept zusammen zu führen,
- die vielen Angebote in den Handlungsfeldern durch ein Integrationskonzept zu koordinieren, aufeinander zu beziehen und
- die Ziele und Maßnahmen so zu formulieren, dass Erfolge messbar gemacht werden können.

Die einzelnen Prozessschritte und Aufgaben werden hier anhand eines Managementkreislaufs¹³ vorgestellt, der die Grundlage für die Arbeit der Integrationsmanager*innen bildet.

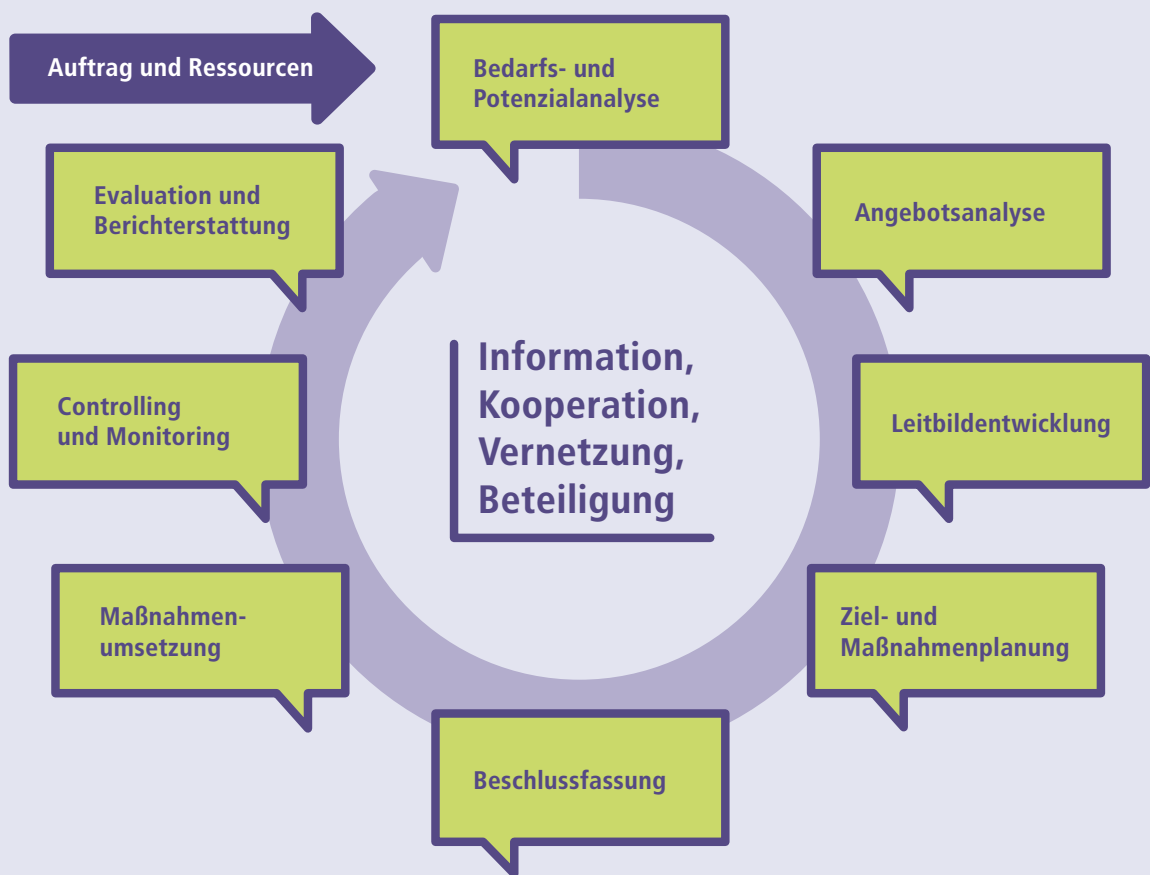
Die Grundlage für den Gesamtprozess bildet der **Auftrag** zur Erstellung bzw. Fortschreibung eines kommunalen Integrationskonzeptes. Dieser wird durch die Verwaltungsspitze vorgegeben und alle dafür notwendigen **Ressourcen** werden eingerichtet. In ThILIK erfolgte die Auftrags- und Ressourcenklärung im Rahmen der Projektantragstellung. Die Kommunen verpflichteten sich mit der Teilnahme am Projekt, ein mit den Stakeholdern der Integrationsarbeit¹⁴, abgestimmtes und durch den Stadtrat bzw. Kreistag politisch legitimates Integrationskonzept zu erarbeiten.

.....

¹³ Der Kreislauf bildet als Idealtyp logisch aufeinander folgende Teilschritte ab, die einer übersichtlichen, systematischen und vereinfachten Darstellung der Praxis dienen.

¹⁴ Eine Übersicht zu den beteiligten Akteuren findet sich im Schaubild zum Aufgabenfeld c.

GRAFIK 2 | MANAGEMENTKREISLAUF DES AUFGABENFELDES „INTEGRATIONSKONZEPT“



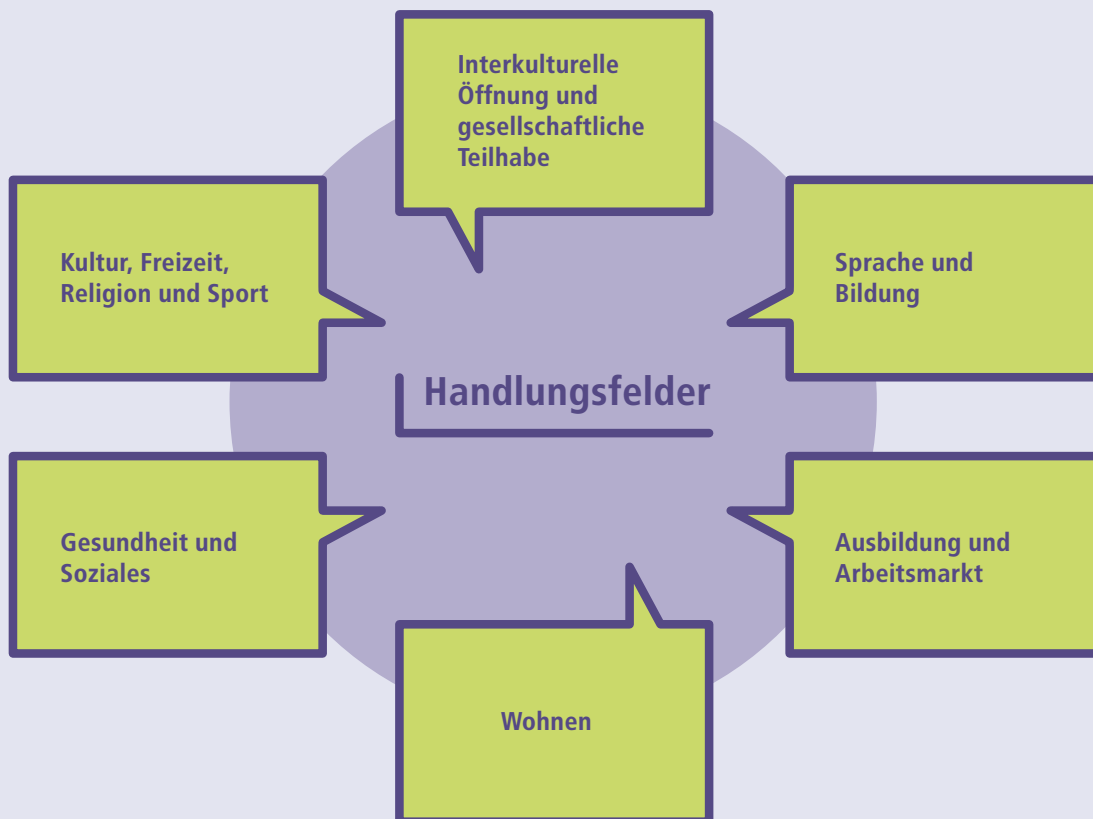
Quelle: eigene Darstellung des IKPE in Anlehnung an den Managementkreislauf der Sozialplanung (KGSt 7/2005, S. 32; MAIS NRW 2011, S. 42ff.)

Bedarfs- und Potenzialanalyse

Der Kreislauf startet mit einer Bestandserhebung der Ausgangslage in der jeweiligen Kommune (IST-Analyse). Zunächst werden die Zuwanderungssituation, die Vielfalt in der Bevölkerung und die Bedarfe der zugewanderten Bevölkerung in den Blick genommen. Die Bedarfe werden mit Hilfe des Lebenslagenansatzes nach Handlungsfeldern geordnet, mit dem Ziel die gesellschaftliche Teilhabe der Menschen zu ermöglichen und zu fördern. Die Handlungsfelder des Thüringer Integrationskonzeptes bieten den Kommunen dabei

eine gute Vorlage. Die Analyse erfolgt meist kleinteilig, d.h. mit Blick auf Sozial- bzw. Planungsräume der Kommune (z.B. Gemeinden, Orts- und Stadtteile). Ferner werden die sozialen, kulturellen und ökonomischen Potenziale von Migration, insbesondere unter dem Blickwinkel demografischer Herausforderungen der Region, analysiert. Die Erhebung erfolgt zumeist in Form von Fragebögen, bilateralen Gesprächen, Gruppengesprächen, Workshops in Netzwerken und Arbeitsgruppen.

GRAFIK 3 | HANDLUNGSFELDER AM BEISPIEL DES INTEGRATIONSKONZEPTES DES ILM-KREISES LANDRATSAMT ILM-KREIS (2018)



Quelle: eigene Darstellung des IKPE in Anlehnung an Landratsamt Ilm-Kreis (2018)

Angebotsanalyse

Dem gegenübergestellt findet eine Erhebung der vorhandenen regionalen und überregionalen Angebote mit sozial-/ planungsräumlichem Bezug statt. Ferner

werden sowohl die bisherige Integrationspolitik als auch die bisherigen Angebote und Maßnahmen auf ihre Stärken und Schwächen überprüft.

In diesem Prozessschritt wird zudem bereits hinterfragt,

- ob die bestehenden Angebote bedarfsgerecht sind,
- ob aufenthalts-, sozial- und/oder beschäftigungsrechtliche sowie fördertechnische Gründe ggfs. den Zugang zu den Angeboten erschweren,
- ob die Erreichbarkeit der Angebote gegeben ist (insbesondere in ländlichen Regionen Thüringens spielt die Frage der Mobilität eine große Rolle).

Leitbildentwicklung

Die Themen Migration und Integration sind stark durch den politischen und öffentlichen Diskurs geprägt. Integration als gesamtgesellschaftliche Aufgabe der Kommunen erfordert daher zwingend den Einbezug der Stadtgesellschaft sowie ein regionalspezifisches Fundament. Diesen Einbezug gewährleisten die Integrationsmanager*innen durch Beteiligungs-

formate (z.B. offene Integrationskonferenzen oder im lokalen Netzwerk für Integration). In diesen werden Leitbild und Leitziele mit vielen regionalen Akteuren entwickelt. Diese Ziele müssen zudem in Einklang mit anderen Fachstrategien, regionalen Leitbildern und/ oder dem Integrationskonzept des Landes gebracht werden.

GRAFIK 4 | INTEGRATION ALS FÜHRUNGS- UND GEMEINSCHAFTSAUFGABE



Quelle: eigene Darstellung des IKPE

Ziel- und Maßnahmenplanung

Mit der Ziel- und Maßnahmenplanung startet der eigentliche Aushandlungsprozess, der durch die Integrationsmanager*innen koordiniert wird. Auf Basis der ermittelten Potenziale und Bedarfe wird ein Abgleich mit bestehenden Angebotsstrukturen vorgenommen. Die Ergebnisse werden mit Akteuren, die über einschlägige Fachexpertise verfügen

und/oder selbst Aufgaben im Bereich der Integrationsarbeit übernehmen (sollen), bewertet und entsprechende Angebotslücken und Doppelstrukturen identifiziert und abgebaut. Ziel ist die Festlegung möglichst konkreter und verbindlicher Handlungs- und Maßnahmenziele.

Beschlussfassung

Der finale Entwurf des Integrationskonzeptes wird dann, nach einer Machbarkeitsprüfung durch die Leitungen der Fachbereiche und -ämter, der Verwaltungsspitze vorgelegt. Gibt diese ihre Zustimmung, wird das Konzept zunächst den Fachausschüssen

und später dem Kreistag bzw. Stadtrat als Beschlussvorlage vorgestellt und ggfs. angepasst. Ziel ist die politische Legitimation des Konzeptes durch ein idealerweise einstimmiges Votum, um den parteiübergreifenden Charakter zu betonen.

TABELLE 1 | KOMMUNALE INTEGRATIONSKONZEPTE IN THÜRINGEN

Status der Integrationskonzepte	Kommunen in Thüringen
Konzept liegt vor und wird fortgeschrieben	Erfurt (2018), Jena (2016), Gera (2017), Ilm-Kreis (2018), Saalfeld-Rudolstadt (2017), Saale-Orla-Kreis (2016), Nordhausen (2018), Altenburger Land (2019)
Konzept wird in 2019 fertiggestellt	Eisenach, Wartburgkreis, Kyffhäuserkreis, Saale-Holzland-Kreis, Schmalkalden-Meiningen, Sömmerda

Quelle: die Darstellung basiert auf der Prozessbegleitung aller Integrationsmanager*innen durch das IKPE, Stand Mai 2019

Maßnahmenumsetzung

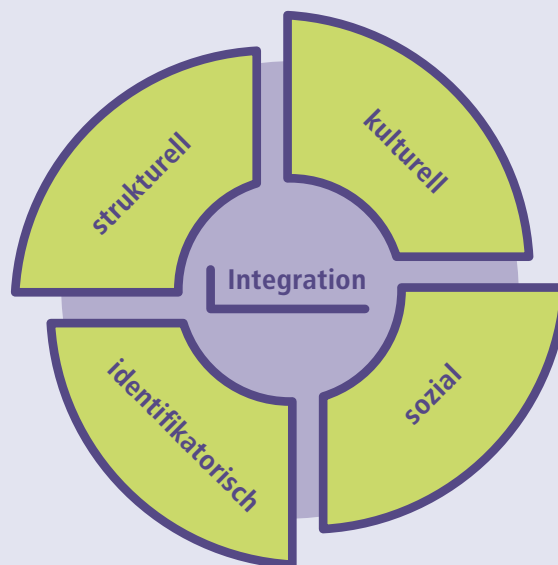
Mit dem Beschluss des Kreistags bzw. Stadtrats ist der Handlungsauftrag zur Umsetzung des Integrationskonzeptes erteilt. Das Ergebnis der politischen Befassung wird allen mitwirkenden Akteuren rückgespiegelt. Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch

das Integrationsmanagement begleitet. Zumeist wird eine Priorisierung vorgenommen, welche Maßnahmen vorrangig und zeitnah umgesetzt werden sollten. Mit den Trägern dieser Maßnahmen werden dann bilaterale Gespräche geführt.

Exkurs: Monitoring

Ein **Monitoring** bezeichnet eine systematische und regelmäßige Beobachtung gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen auf der Grundlage von aussagekräftigen Indikatoren bzw. Indikatorensets, mit dem Ziel Veränderungen sichtbar zu machen und proaktive Steuerung zu ermöglichen. **Indikatorensets** sind dabei einzelne bzw. gebündelte Messgrößen, die z.B. komplexe soziale, ökonomische oder politische Sachverhalte darstellen können, die nicht unmittelbar messbar sind.

Dimensionen eines Monitorings zur Messung von Integration („Integrationsmonitoring“)



Strukturelle Integration bezieht sich auf den Erwerb eines Mitgliedsstatus mit Blick auf die Teilhabe an Bereichen des alltäglichen Lebens (Wirtschaft und Arbeit, Bildung und Qualifikation, Wohnen und Politik). Der Blick wird dabei auf den Erwerb von Rechten sowie den gleichberechtigten Zugang zu gesellschaftlichen Positionen gerichtet.

Die Teilhabemöglichkeit in einigen Lebensbereichen ist davon abhängig, ob die Person notwendige Kompetenzen erworben hat, die für die Kommunikation und das Handeln in der Aufnahmegesellschaft notwendig sind. Die **kulturelle Integration** beschreibt somit, inwieweit die Person Werte, Normen, Rechtsordnung und Einstellungen der Aufnahmegesellschaft erlernt und verinnerlicht hat und sich in der Aufnahmegesellschaft sprachlich verständigen kann. Indikatoren beziehen sich z.B. auf das Erlernen der deutschen Sprache; die Toleranz ggü. Personen mit anderem Geschlecht, Religion, Weltanschauungen, sexueller Orientierung, etc.

Soziale Integration beschreibt die Mitgliedschaft in der Aufnahmegesellschaft und zeigt sich in der Zugehörigkeit zu sozialen Netzwerken, interethnischen Eheschließungen oder Vereinsmitgliedschaften.

Identifikatorische Integration beschreibt die subjektive Seite der Integration und zeigt sich in persönlichen Zugehörigkeits- und Identifikationsgefühlen zur Aufnahmegesellschaft bzw. regionalen und/oder lokalen Strukturen.

Controlling und Monitoring

Die Maßnahmenumsetzung benötigt neben der aktiven Begleitung auch eine Steuerung. Im Rahmen der Begleitung durch das IKPE entwickeln die Integrationsmanager*innen ein Ziel- und Maßnahmencontrolling, um über den Umsetzungsstand der Maßnahmen informiert zu sein und im Bedarfsfall steuernd eingreifen zu können. Ferner werden Daten aufbereitet, die Auskunft darüber geben sollen, wel-

che direkten Erfolge bzw. Ergebnisse die umgesetzten Maßnahmen erzielt haben. Weiterhin müssen aber auch die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen zum Stand der Integration von (Neu-)Zugewanderten überprüft werden, um z.B. bei Fehlentwicklungen proaktiv gegensteuern zu können. Um sich diesen Überblick zu verschaffen, wird ein kommunales Integrationsmonitoring erarbeitet.



Evaluation und Berichterstattung

Das Integrationsmonitoring als Langzeitbetrachtung bildet die datenbasierte Grundlage für einen Zuwanderungs- und Integrationsbericht. Dieser wird zumeist durch zusätzliche qualitative Daten zur Integration ergänzt. Diese werden z.B. durch Befragungen der Zielgruppe bzw. der Migrantenselbstvertretungen (Expert*innen in eigener Sache) oder durch die Träger der Integrationsarbeit (Fachexpert*innen) erhoben. Den abschließenden Schritt des Managementkreis-

laufs bildet die Bewertung (Evaluation) des Konzeptes hinsichtlich der erreichten Ziele und Wirkungen, die allen beteiligten Akteuren und der Öffentlichkeit transparent dargelegt werden.

Alle Erkenntnisse aus dem Gesamtprozess und die beobachteten Entwicklungen bilden die Grundlage für eine Fortschreibung des Konzeptes. Der Managementkreislauf beginnt dann von neuem.



Stimmen zu ThILIK

INGO WACHTMEISTER

DEZERNENT
BILDUNG, JUGEND, KULTUR UND SOZIALES,
STADT EISENACH



„In der Stadt Eisenach lebten zum 31.12.2018 3.571 ausländische Personen. Davon sind 2.028 männlich und 1.542 weiblich. Menschen aus 91 Nationen haben mittlerweile Eisenach als neuen Wohn- und Lebensort gewählt. Das Hauptherkunftsland ist Syrien mit 805 Personen, gefolgt von Polen mit 345 Personen und dem Irak mit 279 Personen (Quelle: Ausländerzentralregister).

Zum 01.11.2016 nahm die Integrationsmanagerin ihre Tätigkeit in der Stadtverwaltung Eisenach auf. Sie untersteht dem Dezernenten für Bildung, Jugend, Kultur und Soziales.

Integration ist eine Querschnittsaufgabe, welche die Kommune dauerhaft beschäftigen wird.

Die „Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen“ (ThILIK) bietet uns als Kommune die Möglichkeit, den Integrationsprozess vor Ort aktiv zu gestalten.

Es gibt in der Verwaltung eine Ansprechpartnerin, bei der die Informationen zusammenlaufen. Menschen, die neu nach Eisenach gekommen sind, sollen sich aktiv in ihre neue Heimat einbringen. Sie brauchen Informationen und Unterstützung, um zu verstehen, wie das neue Leben funktioniert. Dazu brauchen sie passende Angebote. Nur ein abgestimmtes und vernetztes Handeln ermöglicht es, den Integrationsprozess im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten zu gestalten. Das Thema Integration darf nicht von der

Agenda verschwinden. Integration ist ein Prozess, der nicht mit der Unterbringung in einer Wohnung und Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit abgeschlossen ist. Integration erfordert Anstrengungen von beiden Seiten. Da es sich dabei um einen beidseitigen Prozess handelt, ist sowohl die Mitwirkung der Zugewanderten als auch der ansässigen Bevölkerung notwendig. Dieser Prozess wird von der Integrationsmanagerin begleitet. Die Integrationsmanagerin sorgt dafür, dass es Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen und somit zum Abbau von Vorurteilen gibt. Sie organisiert zum Beispiel die Interkulturelle Woche.

Durch die Auswertung von Daten können gezielt Entwicklungen und Tendenzen aufgezeigt werden, zum Beispiel die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Diese Daten bilden eine Arbeitsgrundlage des Integrationsmanagements.

Aufgabe der Integrationsmanagerin ist es, regelmäßig Vernetzungstreffen mit Ämtern, Jobcenter, Beratungsstellen, Sprachkursträgern zu organisieren. Die Zusammenarbeit aller Akteure ist auf einem guten Weg. Problemstellungen können schnell erkannt und besprochen werden. Die Integrationsmanagerin gibt zielgerichtet Informationen an die Akteure weiter und trägt so zu einem guten Kenntnisstand über die Situation der Geflüchteten und den sich daraus ergebenden Fragestellungen bei. Die Arbeit der Integrationsmanagerin wird unterstützt und akzeptiert. Zur Gruppe der Geflüchteten hat sie einen guten Kontakt.“



Stimmen zu ThILIK

STEPHANIE DÖHLER

FACHBEREICHSLIMITERIN JUGEND,
SOZIALES UND GESUNDHEIT,
LANDKREIS SAALFELD-RUDOLSTADT

„Mit der Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen (ThILIK)“, welches in unserem Landkreis seit 2016 besteht, wurde die Möglichkeit geschaffen, eine Integrationsmanagerin einzustellen. Mit Hilfe dieses wichtigen Schrittes ist es im Landkreis gelungen, Integrationsstrukturen aufzubauen, die nicht nur auf dem Papier existieren, sondern auch in der alltäglichen Arbeit mit Leben gefüllt werden.

Das Integrationsmanagement erweist sich als wichtiger Aspekt der integrierten Sozialplanung und trägt dazu bei, dass die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigt werden können. Hierunter können unterschiedliche Veranstaltungen wie zum Beispiel Frauenabende, Familientreffen und Interkulturelle Feste, aber auch Workshops zum Arbeitsrecht und vieles mehr gezählt werden.

Zu den wichtigsten Aufgaben des Integrationsmanagements gehören, neben der Umsetzung des kommunalen Integrationskonzeptes, die intensive Zusammenarbeit mit haupt- und ehrenamtlichen Akteuren im Landkreis, sowie das Schaffen einer



Willkommenskultur und eines friedlichen Miteinanderlebens. Aus der Fülle der Veranstaltungen und den sich daraus ergebenden Aufgaben wird deutlich, welchen Umfang an Aufgaben die Integrationsmanagerin in unserem Landkreis zu bewältigen hat.

Über die Etablierung von Strukturen zur aktiven Integration von Menschen mit Migrationshintergrund hinaus ist es die Aufgabe der Integrationsmanagerin, für Problemstellungen, sowohl von Einheimischen als auch Geflüchteten, zum Thema Migration zur Verfügung zu stehen und bei der regionalen Öffentlichkeitsarbeit zur Information von Migranten mitzuwirken. Denn gerade auf der kommunalen Ebene ist es von wesentlicher Bedeutung, den Integrationsprozess zu begleiten und es Menschen unterschiedlichster Herkunft, Sprache und sozio-ökonomischer Faktoren zu ermöglichen, sich einzuleben, anzukommen und weiterzukommen. Um sie unterwegs nicht zu verlieren, müssen diese Aufgaben auch in Zukunft fortgesetzt werden können. Deswegen ist die fortlaufende Unterstützung durch die Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen sehr wichtig und muss fortgesetzt werden.“

5.2

Aufgabenfeld „Weiterentwicklung der Angebotsinfrastruktur“

Das Aufgabenfeld ist eng verzahnt mit dem bereits dargestellten Kreislauf. So werden im Rahmen der Angebotsanalyse bereits bestehende Angebote erhoben und transparent gemacht. Viele der Angebote bzw. Maßnahmen finden sich in dem Konzept wieder. In der Praxis zeigt sich, dass die Schaffung bzw. Weiterentwicklung von Angeboten durch ehren- und hauptamtliche Akteure zwingend Flexibilität benötigt. Die Aufgaben ändern sich mitunter sehr schnell. Daher ist es nicht unüblich, dass Maßnahmen oder Angebote aus dem Konzept zum Teil schon vor dessen Beschluss bereits in der Umsetzung sind. In dem Ziel- und Maßnahmenplan des Integrationskonzeptes finden zudem nicht alle Angebote Eingang, sondern nur jene, die z.B.

- zentrale zielgruppenbezogene Regelangebote darstellen, die bedarfsgerecht vorgehalten und an veränderte Bedarfe angepasst werden müssen (z.B. Angebote zur Sprachförderung, Migrationsberatungsstellen);
- Regelangebote darstellen, die für die Zielgruppe zugänglich gemacht werden müssen bzw. an die zielgruppenspezifischen Bedarfe angepasst werden müssen (z.B. Kita, Schule, Beratung durch öffentliche Träger);
- modellhaft erprobt werden sollen, da ihre Wirkung noch ungewiss ist (z.B. Patenschaften, Sprachtandems) usw.

Die Integrationsmanager*innen unterstützen die Träger der Integrationsarbeit z.B. durch:

- Informationen zu Fördermöglichkeiten,
- Koordination von Förderprogrammen/Projekten,
- Unterstützung bei Projektantragstellung,
- Vernetzung mit anderen Trägern,
- Zugängen zur Zielgruppe,
- Förderung und Koordination des Ehrenamtes.

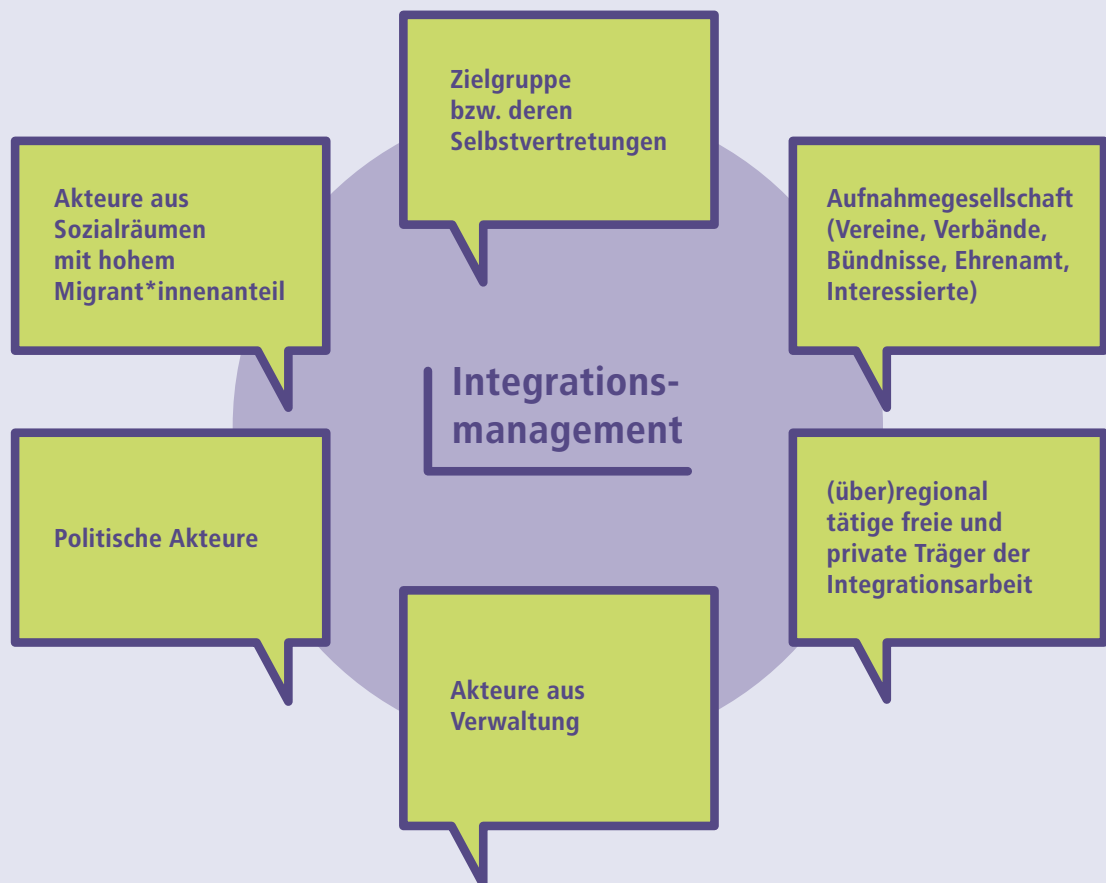
Ziel der Weiterentwicklung der Angebote ist es eine möglichst bedarfsgerechte Infrastruktur vorhalten zu können, die durch Vernetzung und Integration Doppelstrukturen vermeidet und bürgerschaftliches Engagement fördert. Die Angebote müssen inklusiv, kultur- und sprachsensibel sein. Der interkulturellen Öffnung der Träger von Angeboten kommt in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung zu.

5.3

Aufgabenfeld „Vernetzung, Kooperation, Beteiligung“

Auch dieses Aufgabenfeld ist eng verzahnt mit dem Managementkreislauf und folgt dem Anspruch, Integration als gesamtgesellschaftlicher Aufgabe gerecht zu werden. Im Selbstverständnis einer dienstleistungsorientierten und Bürgerengagement fördernden Verwaltung werden die Anspruchsgruppen (Stakeholder) in die Entwicklung eines Integrationskonzeptes einbezogen. Aufgabe des Integrationsmanagements ist es, daher zunächst zu ermitteln, welche Anspruchsgruppen es in der Region gibt (Stakeholderanalyse) und welche Vernetzungsformen bereits bestehen. Das Integrationsmanagement plant strategisch, in welchen Prozessschritten, welche Form der Beteiligung möglich und notwendig ist und welche Formate der Kooperation dafür zielführend sind. Dabei spielen Effektivitäts- und Effizienzfragen z.B. hinsichtlich des Umfangs der Teilnehmenden am Beteiligungsformat sowie deren Ressourcen eine entscheidende Rolle. So erfolgt z.B. die Ziel- und Maßnahmenplanung häufig in einem engeren Kreis, in dem die mitwirkenden Akteure über einschlägige Expertise und/oder fachlichen Bezug verfügen.

GRAFIK 5 | STAKEHOLDER IN DER INTEGRATIONSARBEIT



Quelle: eigene Darstellung des IKPE

Die Mitwirkung erfordert von den Akteuren hohes Verantwortungsbewusstsein sowie umfassende Zeitrressourcen, da sie möglichst alle Termine, die zur Erarbeitung der Ziel- und Maßnahmenplanung notwendig sind, wahrnehmen müssen. Die Beteiligung an der Bedarfs- oder Angebotsanalyse oder an der Entwicklung eines Leitbildes erfolgt hingegen häufiger in einem offenen Rahmen, um möglichst umfassende Beteiligung zu ermöglichen und breitgefächertes Wissen zu erhalten. Darüber hinaus sind die Integrationsmanager*innen in vielen weiteren verwaltungsinternen und -externen Netzwerken und Fachgremien aktiv.

Im Rahmen einer Qualifizierung des IKPE zum Thema Beteiligung haben erfahrene Planungsfachkräfte aus Thüringer Kommunen, darunter auch Integrationsmanager*innen, in einem Workshop das Für und Wider von Beteiligung diskutiert. Die Ergebnisse dieser Arbeit finden sich im Schaubild wider.

TABELLE 2 | BETEILIGUNG – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Chancen durch Beteiligung	Herausforderungen durch Beteiligung
<ul style="list-style-type: none"> • Perspektiverweiterung durch verschiedene Blickwinkel • Stärkung des Kooperationsgedankens • Verantwortungsteilung und Widerstandsreduktion • Erhöhung der Erfolgchancen • Erhöhung des Umsetzungsdrucks • Verbesserung des Vertrauens in Verwaltungshandeln • Persönlicher Mehrwert und Spaß 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Ressourcenaufwand (finanzielle Mittel, Zeit, Personal) • Aufbau einer Erwartungshaltung, die dann ggfs. nur teilweise erfüllt werden kann • Sprachbarrieren insb. bei Migrant*innen als Zielgruppe der Beteiligung • Entstehung mgl. Konflikte

5.4

Aufgabenfeld „Schnittstellenmanagement und interkulturelle Öffnung“

Die Integrationsmanager*innen sind Moderatoren eines verwaltungsinternen organisatorischen Wandlungsprozesses. Dieser erfordert es, langjährig gewachsene Strukturen, Prozesse, institutionelle Selbstverständnisse und Organisationskulturen dahingehend zu beeinflussen, dass sie einerseits die Querschnittsaufgabe „Integration“ trotz fachlicher Zuständigkeiten, hierarchischer Ebenen und physischer Distanz leisten können. Andererseits sollen bedarfs- und zielgruppenadäquate Produkte und Leistungen vorgehalten werden. Diese Dienstleistungen und Produkte der Verwaltung müssen den Anforderungen an Sprach- und Kultursensibilität gerecht werden. Ist die Bevölkerung vor Ort zunehmend durch kulturelle Diversität geprägt, so sollten die Behörden sich diesem Wandel anpassen. Beide Aufgabenfelder sind nach Erfahrung aller Integrationsmanager*innen die herausforderndsten und langwierigsten Aufgaben, wobei die Ausgangsbedingungen und Einflussmöglichkeiten höchst unterschiedlich sind. Das Integrationsmanagement kann die Förderung der Querschnittsorientierung und Interkulturellen Öffnung der Verwaltung z.B. durch

- Einrichtung fachbereichs- und ämterübergreifender Gremien,
- Sensibilisierung der Verwaltungsakteure für die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund,
- Paten- bzw. Mentoringsysteme für Beschäftigte mit Migrationshintergrund,
- Trainingsmaßnahmen zur Förderung der Interkulturellen Kompetenz für Fach- und Führungskräfte,
- Sprachkurse für Behördenmitarbeiter*innen,
- Einbezug von Dolmetscher*innen für Kundengespräche,
- Übersetzungshilfen für Formulare und Anträge,
- Sensibilisierung der Verwaltungsspitze für die Teilnahme an der „Charta der Vielfalt“ und viele weitere Maßnahmen unterstützen.

Der Erfolg dieser Maßnahmen erhöht sich insbesondere, wenn die vielen Einzelmaßnahmen durch ein strategisches Gesamtkonzept (sog. „Intercultural/Diversity Management“) gesteuert werden.¹⁵

¹⁵ Weitreichende Erfahrungen und eine kritische Auseinandersetzung mit dem Auftrag der Interkulturellen Öffnung in der kommunalen Praxis bieten Thiele/Behrend (2017).

Exkurs: Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung

INTERKULTURELLE KOMPETENZ = Fähigkeit mit kultureller Verschiedenheit adäquat umzugehen	
Interkulturelle Kompetenz der Verwaltung	Interkulturelle Kompetenz der Belegschaft
<p>= Fähigkeit der Verwaltung, als Dienstleister seiner Einwohner*innen und Arbeitgeber seiner Mitarbeiter*innen, adäquat mit deren Vielfältigkeit von Lebensstilen und Ressourcen umgehen zu können.</p> <p>Grundlage für die Interkulturelle Kompetenz der Organisation bilden die interkulturelle Kompetenzen der eigenen Fach- und Führungskräfte.</p>	<p>= Fähigkeit zum positiven und situativ angemessenen Umgang zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen, Milieus und Lebensweisen. Diese ist gegeben, wenn das eigene Handeln gegenüber dem Anderen zur wechselseitigen Zufriedenheit beiträgt. Die Kompetenz schließt die Fähigkeit zum interkulturellen Dialog und Handeln ein, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu erkennen und zu akzeptieren, dass Menschen immer geprägt sind durch die Werte, Normen und Sichtweisen der sozialen Gruppen, denen sie sich zuordnen, • Eigene Wertestandpunkte zu überprüfen, Verantwortung für das eigene Handeln zu erkennen und zu übernehmen, • Fremde Sichtweisen als fremd wahrzunehmen, ohne sie abzuwerten bzw. sie zu achten und wertzuschätzen, • Verständnis und Respekt für Mitglieder anderer Gruppen/Kulturen im Rahmen unseres Grundgesetzes zu entwickeln, • In kulturellen Überschneidungssituationen angemessen zu reagieren und zwischen Handlungsmöglichkeiten begründet auszuwählen, • Interkulturelle Konflikte nach demokratischen Regeln auszutragen.

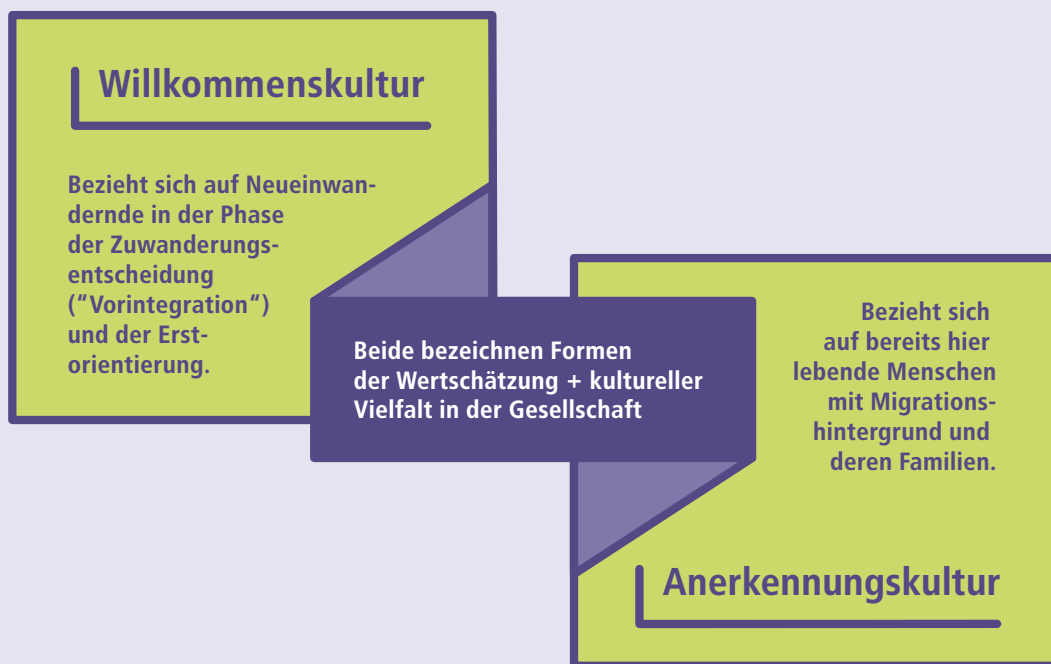
Quelle der Inhalte: KGSt 5/2008

5.5

Aufgabenfeld „Anerkennungs- und Willkommenskultur“

Es ist unbestritten, dass die Bewältigung der Aufnahme, Unterbringung und Erstorientierung einer hohen Zahl von geflüchteten Menschen binnen kurzer Zeit im Jahr 2015 nur durch eine gelebte Willkommenskultur und das umfangreiche Engagement der Bürger*innen sowie der (Neu-)Zugewanderten selbst in Zusammenarbeit mit Trägern und Verwaltungen möglich war. Das große ehrenamtliche Engagement und die gelebte Willkommenskultur in Deutschland erhielt weltweite Anerkennung.¹⁶ Allerdings gab und gibt es auch integrationshinderliche Reaktionen, sei es aufgrund von Sorgen und Sicherheitsbedenken, Vorurteilen sowie latenter oder offener Fremdenfeindlichkeit. Neben Migrant*innen erfahren auch zunehmend ehren- und hauptamtliche Unterstützer*innen in unterstützenden Vereinen, Verbänden, Bündnissen, Organisationen sowie politische Vertreter*innen Anfeindungen, Bedrohungen bis hin zu konkreten Sachbeschädigungen und Körperverletzungen.

GRAFIK 6 | WILLKOMMENS- UND ANERKENNUNGSKULTUR



Quelle: eigene Darstellung des IKPE in Anlehnung an VIA Bayern (2013)

¹⁶ So z.B. in der New York Times vom 21.12.2015 zur Würdigung der deutschen Willkommenskultur insgesamt (vgl. Cohen 2015) sowie vom 11.09.2015 zur Bewältigung und den Umgang mit Veränderungsprozessen im Kontext der Fluchtzuwanderung in Erfurt (Bennhold 2015).

Das Erstarken rechtspopulistischer Parteien, rechtsextremer Strukturen sowie die Verrohung der Sprache im Internet, auf der Straße und in den Parlamenten kann nur mit Besorgnis wahrgenommen werden. Es ist die gemeinsame Aufgabe von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft, das Bürgerengagement gezielt zu fördern und integrationshinderlichen Entwicklungen entschlossen entgegenzutreten.

Die oben beschriebene Situation betrifft insbesondere die Integrationsmanager*innen, die sich nicht nur als Funktionsträger der Verwaltungen, sondern häufig auch persönlich für die Förderung einer Anerkennungs- und Willkommenskultur einsetzen.

Sie agieren als Mediator*innen bei Konflikten im Sozialraum; unterstützen Bündnisse gegen Rechtsextremismus; fördern und unterstützen gezielt ehrenamtliches Engagement; sensibilisieren die Öffentlichkeit und Verwaltung und halten das Thema „Integration“ im politischen Diskurs. Sie organisieren auch Begegnungsmöglichkeiten durch Feste, Veranstaltungen und schaffen Begegnungsorte (z.B. im Rahmen der Interkulturellen Woche). Ziel des Integrationsmanagements ist es, eine Kultur des Zusammenlebens zu entwickeln, in der Vielfalt wertgeschätzt, Verschiedenartigkeit anerkannt, Ausgrenzung verhindert und friedliches Zusammenleben ermöglicht wird.



Stimmen zu ThILIK

DR. THOMAS NITZSCHE

OBERBÜRGERMEISTER,
STADT JENA



„Die ‚Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen‘ (ThILIK) sowie die Thüringer Sozialberatungsrichtlinie leisten in der Stadt Jena einen zentralen Beitrag zur gelingenden Integration der über 3.000 hier lebenden Geflüchteten.

Sie ermöglichen nicht nur die regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung unseres kommunalen Integrationskonzeptes, sondern auch eine intensive Beratung und Begleitung der Geflüchteten sowie zahl-

reiche Maßnahmen zur sprachlichen und schulischen Bildung gerade junger Menschen mit Fluchterfahrung.

Da die überwiegende Mehrzahl der anerkannten Geflüchteten in den Thüringer kreisfreien Städten lebt, wünschen wir uns eine Fortführung beider Landesprogramme über den 31.12.2019 hinaus. Die Programme haben ihre Wirksamkeit eindrucksvoll unter Beweis gestellt, der Integrationsprozess der in den letzten Jahren nach Thüringen gekommenen Geflüchteten wird aber nicht zum Jahresende abgeschlossen sein.“

5.6

Aufgabenfeld „Information, Transparenz, Sensibilisierung“

Das Aufgabenfeld „Information, Transparenz, Sensibilisierung“ rührt aus dem Verständnis einer gläsernen und bürgerorientierten Verwaltung her, die – neben dem bereits genannten aktiven Einbezug der Bürger*innen in Netzwerke und auf Veranstaltungen sowie der Förderung von Bürgerengagement – Transparenz über die Erledigungen ihrer Aufgaben herstellt, indem sie die Öffentlichkeit informiert.¹⁷ Um das Vertrauen in die Verwaltung zu erhöhen und das Zusammenleben in der Kommune bestmöglich zu gestalten, ist es auch für das Integrationsmanagement notwendig, Transparenz über eine eigene Kommunikationsstrategie herzustellen. Damit ist in der Praxis des Integrationsmanagements einerseits die Berichterstattung über den Hintergrund, Stand, Entwicklung und Ergebnis des Integrationskonzeptes gemeint, als auch die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit. Dazu zählen...

- Beantwortung von Bürger-, Partei-, Parlaments-, Träger- und Presseanfragen;
- Vorhalten von Sprechzeiten für Migrant*innen, Träger der Integrationsarbeit und Bürger*innen;
- Durchführung von Öffentlichkeitsveranstaltungen;
- Erstellung und Verbreitung von Newslettern und Presseinformationen;
- Verbreitung von Positivbeispielen der Integration in Medien sowie
- Reaktion auf integrationshinderliche Artikel in Medien mittels Stellungnahmen und ggfs. Interventionen.

¹⁷ Nähere Informationen zu dem Leitbild und den Dimensionen einer Bürgerkommune siehe KGSt (3/2014).

Exkurs: Öffentlichkeitswirksamkeit der Integrationsmanager*innen

Im Rahmen der ersten Analyse regionaler Presseartikel aus den Jahren 2016 bis 2019 kam das IKPE zu dem bemerkenswerten Ergebnis, dass die Integrationsmanager*innen und deren Arbeit in rund 200 Artikeln Erwähnung fanden. In den meisten Artikeln...

- bezogen sie als zuständige Expert*innen Stellung zu aktuellen migrationsspezifischen Entwicklungen in der Region;
- wurden sie der Öffentlichkeit als zentrale Ansprechpartner*in im Bereich Migration bzw. Integration vorgestellt;
- besuchten sie Träger, Veranstaltungen etc.;
- resümierten den Erfolg von Veranstaltungen und Angeboten, die sie koordiniert haben;
- brachten sich aktiv in politische Diskussionen mit ihrer Expertise ein.



Stimmen zu ThILIK

PETRA ENDERS

LANDRÄTIN,
LANDKREIS ILM-KREIS



„Der Ilm-Kreis liegt in der Mitte Thüringens und erstreckt sich auf einer Fläche von 805 km². Durch die Technische Universität Ilmenau und das Erfurter Kreuz als größtes Industriegebiet Thüringens ist der Ilm-Kreis der wirtschaftlich stärkste Landkreis. Auf 106.402 Einwohner/innen lebten zum 31. Dezember 2018 6.504 Ausländer/innen im Ilm-Kreis, was einem Ausländeranteil von 6,11% entspricht. Darunter sind 1.571 Menschen mit Fluchthintergrund zu zählen. Durch die im Jahr 2015 rapide angestiegenen Zahlen geflüchteter Menschen bildete bis zum Jahr 2016 die Unterbringung und Versorgung von Geflüchteten den Schwerpunkt der Arbeit des Landkreises. Trotz einer bereits bestehenden Vielzahl an engagierten Trägern, ehrenamtlichen Hilfsnetzwerken und Initiativen sind wir seit der Installation eines Integrationsmanagements im Jahr 2017 in der Lage uns auch strategisch dem Thema Integration zu widmen.

Um den Ilm-Kreis in der Integration von Flüchtlingen stärker zu unterstützen, ist es unabdingbar, aufgrund einer bereits durchgeführten Bestandsanalyse, Ressourcen und Bedarfe für die sich stetig in Bewegung befindende Zuwanderung zu erfassen, in Form verbindlicher Integrationsstrukturen zu bündeln, aufeinander abzustimmen und weitere Maßnahmen und Projekte zu initiieren. Insbesondere im Ehrenamtsbereich ist eine intensivere Unterstützung und Koordination seit dem Projektstart 2017 gewährleistet. Das Integrationsmanagement wird dabei als Schnittstelle zwischen Verwaltung, Trägern und Flüchtlingen sowie zwischen Haupt- und Ehrenamt im Landkreis sehr positiv und dankend wahrgenommen. Für die vielerorts aktiven Akteure in der Flüchtlingshilfe bietet die Arbeit der Integrationsmanagerin eine zusätzliche, insbesondere strategische Unterstützung, um das

bestehende Angebotsspektrum zu vertiefen und auf diese Weise eine interdisziplinäre, fach- und rechtskreisübergreifende Arbeit zu gewährleisten.

An dieser Stelle soll insbesondere die beteiligungsorientierte Erarbeitung einer Gesamtstrategie in Form eines kommunalen Integrationskonzeptes hervorgehoben werden. Die Weiterführung und Umsetzung der verschiedenen Ziele und Maßnahmen zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe, Bildung und Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund ist notwendig, um zum Abbau individueller Armutslagen beizutragen sowie diesen vorzubeugen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Thema Integration von Zuwanderern nun durch das Projekt deutlich verbreitert, nach vorne geholt und in die Tiefe gegangen ist. Zuwanderung und Integration sind Herausforderung aber auch Chance. Eine gute Integrationsarbeit dient sowohl Migranten und Migrantinnen als auch der Bevölkerung des Ilm-Kreises und muss im Sinne einer Willkommenskultur unser aller Ziel sein. Auch nach der Anerkennung bleibt der Großteil der Geflüchteten im Kreisgebiet wohnhaft, was den Bedarf für ein langzeitorientiertes Integrationsmanagement aufzeigt und eine nachhaltige Fortführung zwingend erforderlich macht.

Das Integrationsmanagement zeigt, dass wir uns erst am Anfang eines langjährigen Prozesses befinden, da wir noch nie vor so einer großen Aufgabe, wie durch eine Zuwanderung von Geflüchteten in den Jahren 2015/16 standen. Integration ist ein mehrseitiger und langfristiger Prozess, weshalb das Integrationsmanagement keine Momentaufnahme bleiben darf.“



Stimmen zu ThILIK

THOMAS SCHORCHT

DEZERNENT SOZIALES, GESUNDHEIT, SCHULE,
LANDKREIS SÖMMERDA



„Im Landkreis Sömmerda konnte das Integrationsmanagement im Frühjahr 2016 durch die Projektförderung der „Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen“ implementiert werden. Die damit geschaffenen Ressourcen ermöglichen eine kontinuierliche Netzwerkarbeit und somit einen koordinierten Dialog von Akteur*innen, ehrenamtlich Engagierten sowie Menschen mit Migrationshintergrund.“

Gemeinsam mit den Beteiligten können wir Strukturen bedarfsorientiert reflektieren, anpassen oder neu schaffen. Gleichzeitig stellt unsere Integrationsmanagerin eine wichtige Schnittstelle in andere Thüringer Kommunen wie auch zum Land dar.

Mit ihrer Arbeit schafft sie es, beispielsweise im Rahmen der „Interkulturellen Woche“ kulturelle Vielfalt im Landkreis Sömmerda sichtbar zu machen und Begegnung zu fördern. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass die Gegebenheiten im ländlichen Raum die Integration vor besondere Herausforderungen stellen.

Mit seiner strategischen Ausrichtung und dem ressortübergreifenden Ansatz trägt das Integrationsmanagement als Bestandteil der Integrierten Sozialplanung im Landkreis Sömmerda zu Transparenz und zum planvollen Handeln der Kreisverwaltung bei.“

6 Ausblick

Es ist unbestreitbar, dass Thüringen seit den 2010er Jahren an Attraktivität sowohl für die eigene Bevölkerung als auch für Zuwandernde gewonnen hat.¹⁸ Angesichts des zunehmenden Rückgangs der Bevölkerung im erwerbsfähigem Alter und den sich dadurch zuspitzenden Arbeitskräfteengpässen in vielen Berufen und Branchen besteht Konsens darüber, dass Thüringen auf die Zuwanderung von gut qualifizierten Menschen im erwerbsfähigen Alter angewiesen ist. Aktuelle Prognosen im Rahmen der Fachkräftestudie Thüringen¹⁹ aus dem Jahr 2018 gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2030 rund 344.400 Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt benötigt werden. Der hohe Bedarf resultiert dabei einerseits aus Ersatzbedarfen für die vielen Beschäftigten, die im kommenden Jahrzehnt das Rentenalter erreichen werden. Dieser Ersatzbedarf beläuft sich auf rund 272.000 Beschäftigte. Andererseits zeigen die Ergebnisse einer Befragung von 1.000 Arbeitgeber*innen, dass im nächsten Jahrzehnt eher Erweiterungsbedarfe als ein Stellenabbau erwartbar ist und dass dieser Erweiterungsbedarf auf insgesamt rund 72.400 Stellen prognostiziert werden kann. Der Bedarf von rund 344.400 Arbeitskräften entspricht gemessen an heutigen Verhältnissen des Thüringer Arbeitsmarktes etwas weniger als der Hälfte aller gegenwärtig Beschäftigten auf dem Thüringer Arbeitsmarkt.

Die resultierenden dramatischen Folgen können nur abgefedert werden, wenn es dem Freistaat gelingt, die Bevölkerung in Thüringen zum Bleiben zu bewegen und sich für qualifizierte Zuwanderung in hohem Maße zu öffnen. **Zuwanderung sollte schon heute als Potenzial begriffen werden!** Daher ist es wichtig nachhaltige Zuwanderungs- und Integrationskonzepte mit bedarfsgerechten Maßnahmen zu fördern und langfristig zu etablieren. Angesichts der geschilderten Rahmenbedingungen bedarf es dazu der Angebote, die die gesellschaftliche Teilhabe und den Kontakt mit der ansässigen Bevölkerung fördern. Dazu gehört auch die Förderung der Willkommens- und Anerkennungskultur sowie der Interkulturellen Öffnung von Organisationen, in denen alltägliche Begegnungen zwischen Einheimischen und Zugewanderten stattfinden.

In der vorliegenden Publikation wurde dargestellt, welchen Beitrag die Integrationsmanager*innen dazu leisten, dass Integration vor Ort gelingt und Zuwanderung als Potenzial nutzbar gemacht werden kann. In dieser Publikation finden sich auch Statements von Vertreter*innen der Ministerien und Kommunen zum Programm. Welche konkreten Erfolge das Programm in den einzelnen Kommunen bewirkt hat, wird Bestandteil der zweiten Publikation sein. Sie trägt den Titel „Die ‚Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen‘ (ThILIK) – Erfolgsgeschichten aus den Thüringer Landkreisen und kreisfreien Städten“ und soll im Herbst 2019 erscheinen.

.....

¹⁸ So sind die Zustimmungswerte in der Panelbefragung (DGB-Index Gute Arbeit) von Beschäftigten zu den Aussagen „Thüringen ist ein guter Standort für Arbeitnehmer“, „Thüringen ist ein sehr lebenswertes Bundesland“ und „Die Beschäftigungssituation hat sich in letzter Zeit spürbar verbessert“ gegenüber 2011 deutlich verbessert, vgl. TMASGFF (2018a), S.24.

¹⁹ Vgl. TMASGFF (2018b).

Quellenverzeichnis

Bennhold (2015): Empathy and Angst in a German City Transformed by Refugees, in: New York Times, 11.09.2015, <https://www.nytimes.com/2015/09/12/world/europe/empathy-and-angst-in-a-german-city-transformed-by-migrants.html>, zuletzt aufgerufen am 14.03.2019.

Bertelsmann Stiftung/Bundesministerium des Inneren (2005): „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik.“ – Kurzversion 12/2015 der Publikation.

Bundesagentur für Arbeit (2019): Monitor „Migration und Arbeitsmarkt“, <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Migration/Migration-Nav.html>, zuletzt aufgerufen am 17.04.2019.

Cohen (2015): Germany, Refugee Nation, in: New York Times, 21.12.2015, <https://www.nytimes.com/2015/12/22/opinion/germany-refugee-nation.html>, zuletzt aufgerufen am 14.03.2019.

Eggert/Fischer (2017): Kommunen auf dem Weg zu einem lokalen Integrationsmanagement, in: sozialmagazin – Die Zeitschrift für Soziale Arbeit: Rechtspopulismus und Soziale Arbeit, Ausgabe 11.12.2017.

Gesemann (2016): Kommunale Integrationspolitik, In: Brinkmann/Sauer (Hrsg.): Einwanderungsgesellschaft Deutschland – Entwicklung und Stand der Integration, S. 281–309.

KGSt (2/2006): Integrationsmonitoring.

KGSt (3/2014): Leitbild Bürgerkommune – Entwicklungschancen und Umsetzungsstrategie.

KGSt (5/2008): Interkulturelle Öffnung – In sieben Schritten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung.

KGSt (7/2005): Management kommunaler Integrationspolitik – Strategie und Organisation.

KGSt (7/2017): Kommunales Integrationsmanagement – Teil 1: Managementansätze und strategische Konzeptionierung, in Zusammenarbeit mit Bertelsmann Stiftung und Robert Bosch Stiftung.

KomRex (2016): Gemischte Gefühle: Thüringen nach der „Flüchtlingskrise“, Ergebnisse des THÜRINGEN-MONITORS 2016.

KomRex (2018): Heimat Thüringen, Ergebnisse des THÜRINGEN-MONITORS 2018.

Landratsamt Ilm-Kreis (2018): Integrationskonzept des Ilm-Kreises – Gesamtkonzept zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund.

MAIS NRW (2011): Moderne Sozialplanung. Ein Handbuch für Kommunen. Erstellt durch die KGSt.

Thiele/Behrend (2017): Interkulturelle Öffnung – Rückblick auf 20 Jahre Schwierigkeiten mit einem notwendigen Begriff, in: Kommunaler Qualitätszirkel zur Integrationspolitik: Begriffe der Einwanderungs- und Integrationspolitik – Reflexionen für die kommunale Praxis, S. 40–43.

Träger/Neumann (2018): Integrations- und Flüchtlingspolitik – Eine langfristige Herausforderung für den Freistaat, in: Oppel-land (Hrsg.): Politik und Regieren in Thüringen, S. 415–440.

TLS (2019a): Ausländerzentralregister: Zahl der ausländischen Mitbürger in Thüringen 2018 um rund 8 Prozent angestiegen, Pressemitteilung 081/2019 vom 15. April 2019, https://statistik.thueringen.de/presse/2019/pr_081_19.pdf, zuletzt aufgerufen am 17.04.2019.

TLS (2019b): Bevölkerung, darunter Ausländer, nach Geschlecht und Kreisen in Thüringen, <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000102>, zuletzt aufgerufen am 17.04.2019.

TMSGFF (2018a): Arbeiten in Thüringen. – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung von Beschäftigten in Thüringen 2018.

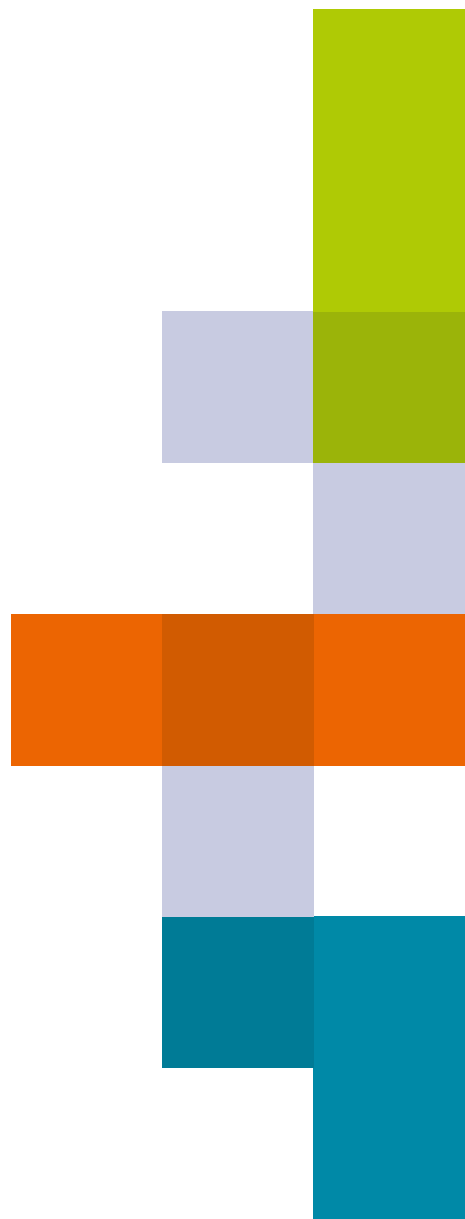
TMSGFF (2018b): Willkommen in Thüringen – Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung.

TMMJV (2017): Das Thüringer Integrationskonzept – für ein gutes Miteinander!

Unabhängige Kommission (2001): Zuwanderung gestalten – Integration fördern, Bericht der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“ vom 4. Juli 2001.

VIA Bayern (2013)(Hrsg.): Willkommenskultur (und Anerkennungskultur) – Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen, Arbeitspapier 02/2013 der IQ Fachstelle Diversity Management.

Weiss (2018): Zuwanderung und Integration in den neuen Bundesländern, in: Gesemann/Roth (Hrsg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik, S. 125–143.



IKPE-ERFURT.DE



Herausgeber:

IKPE | Institut für kommunale Planung und Entwicklung e. V.

Anger 10

99084 Erfurt

E-Mail: info@ikpe-erfurt.de