



Gemeinsam  
Kommune

Gemeinsam Kommune

# Kommunales Integrationsmanagement – Auf einen Blick



# Kommunales Integrationsmanagement – Auf einen Blick

Migration, Integration und Vielfalt gehören durch eine wachsende Heterogenität der Bevölkerung, Zuwanderung, Asyl und Fachkräftebedarf zu den aktuell wichtigsten gesellschaftlichen Themen und sind ein entsprechend relevantes Handlungsfeld für Kommunen. Durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteur\*innen, Interessen und Bedürfnissen und angesichts aufgeheizter gesellschaftlicher wie medialer Debatten

wird kommunale Integrationsarbeit zu einem hoch komplexen Arbeitsfeld. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, braucht es ein professionelles und strategisches Planen und Handeln, das von einem Netzwerk an Verbündeten in unterschiedlichen Institutionen, Organisationen und gesellschaftlichen Gruppierungen begleitet wird. Kommunales Integrationsmanagement bietet diesen Rahmen.



## DAS IST GEMEINT.

Der Begriff Integrationsmanagement wird in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Im Folgenden wird dieser in den Kontext einer strategischen und gesamtkommunalen Integrationsarbeit gesetzt.

Kommunales Integrationsmanagement beschreibt die strategische und partizipative Planung, Umsetzung und Evaluation von Integrationsarbeit als Querschnittsaufgabe in einem Landkreis, einer Stadt oder ggf. einer Gemeinde.

Ziel ist es, die Teilhabe sowie die Befähigung zur Teilnahme an allen Funktionssystemen der Gesellschaft (z.B. Arbeit, Bildung) unabhängig von Herkunft oder anderen Identitätsmerkmalen zu gewährleisten. Dafür braucht es Sensibilität für und konkretes Agieren gegen jegliche Formen der persönlichen wie strukturellen Ausgrenzung.

Die kommunale Verwaltung hat im Integrationsmanagement die steuernde Verantwortung. In Kooperation mit relevanten lokalen Akteur\*innen erstellt sie ein Gesamtkonzept (z.B. Integrations- bzw. Vielfaltskonzept), das den Rahmen und Fahrplan für eine abgestimmte und strategische kommunale Integrationsarbeit vorgibt. Der zuständigen Verwaltungsstelle kommt außerdem die Aufgabe zu, die Vernetzung unter den unterschiedlichen relevanten Akteur\*innen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Migrant\*innenorganisationen zu koordinieren, zu moderieren und zu einem gemeinsamen Handeln zusammenzuführen.

### Integration, Vielfalt oder Teilhabe?

Auf kommunaler Ebene findet seit vielen Jahren ein Diskurs darüber statt, inwiefern der Begriff Integration in einer stetig heterogeneren Gesellschaft noch verwendbar ist. Die Gefahr von Kulturalisierung und einseitigen Zuschreibungen für Menschen mit Migrationsbiografie wird

kritisch diskutiert. Einige Kommunen haben sich daher dafür entschieden, anstelle eines Integrationskonzepts ein Vielfaltskonzept oder Teilhabekonzept als Grundlage kommunalen Handelns zu entwickeln. Die folgenden Beschreibungen können auch hier Anwendung finden.



## DAS SIND DIE VORTEILE EINER GESAMTSTRATEGIE.

Ein geplantes, strategisch ausgerichtetes und konsequent umgesetztes Integrationsmanagement in der Kommune bringt zahlreiche Vorteile mit sich.

- **Ressourcenbündelung**  
durch stärkere Strukturierung von Einzelmaßnahmen und -angeboten
- **Nachhaltigkeit**  
durch gezieltes Management (weg von Einzelmaßnahmen hin zum Gesamtkonzept)
- **Flexibilität in Akutsituationen (wie z.B. Fluchtzuwanderung)**  
durch Verlass auf starke Strukturen und Netzwerke
- **politische Verbindlichkeit und klare Zielorientierung**  
durch ein maßgeschneidertes und politisch verabschiedetes Konzept
- **erhöhte Zielgruppenorientierung**  
durch partizipative Prozesse, barriereärmere Zugänge sowie abgestimmte Angebote
- **Herstellen von Verbindlichkeit und stärkeren Identifikationsmöglichkeiten**  
durch eine partizipative Entwicklung von Leitlinien zum gesellschaftlichen Miteinander in der Kommune
- **höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten**  
z.B. durch klare Zuständigkeiten
- **wachsende Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin**  
v.a. auch für Menschen mit Migrationsbiografie
- **veränderte Außenwahrnehmung der Kommune**  
als vielfaltssensible, bürger- und serviceorientierte Verwaltung
- **Stärkung der kommunalen Identität**  
durch Teilhabe, Perspektivenvielfalt und gemeinsames Agieren
- **Schaffung einer produktiven und kooperativen Gesamtatmosphäre**

**KOMMUNALES INTEGRATIONS MANAGEMENT IST EINE INVESTITION, DIE SICH NACHHALTIG LOHNT.**



## DARAUF KOMMT ES AN.

Aus der kommunalen Praxis sind einige Faktoren bekannt, die für die strategische Umsetzung eines kommunalen Integrationsmanagements und deren nachhaltigen Erfolg notwendig sind.

### → Integration als Querschnittsthema

In einem strukturierten Integrationsmanagement werden alle Aktivitäten aller Verwaltungseinheiten koordiniert und transparent gemacht. Dabei geht es um ein planmäßiges Vorgehen, in das sowohl Politik und Verwaltung als auch die Zivilgesellschaft und ihre Organisationen eingebunden sind.

### → Personelle und finanzielle Ressourcen

Um ein gesamtkommunales Integrationsmanagement zu initiieren, strategisch aufzustellen und konsequent durchzuführen, sind ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen notwendig. Diese müssen vorab kalkuliert und gesichert werden.

### → Unterstützung durch Führungskräfte, Verwaltungsspitze und Politik

Für eine strategische und umfassende Integrationsarbeit braucht es Unterstützung auf politischer Ebene sowie auf allen verwaltungsinternen Führungsebenen. Diese kann zum Beispiel durch formelle Handlungen (z.B. Sicherstellung von Mitteln), öffentliche Positionierungen (z.B. für Vielfalt gegen Ausgrenzung) oder durch konkrete Arbeitshandlungen (z.B. Gremienteilnahme) erfolgen.

### → Starke Netzwerkarbeit

Integrationsarbeit ist Netzwerkarbeit. Kommunen sind auf die Kooperation, die Kompetenzen und die Kontakte bzw. Zugänge relevanter

Akteur\*innen vor Ort (z.B. Ehrenamtliche, Integrationsbeiräte, Migrant\*innenorganisationen, Wohlfahrtsverbände) angewiesen. Es braucht daher starke Netzwerkstrukturen, die gefördert, gepflegt und nicht überlastet werden.

### → Kommunikation und Transparenz

Da Integration sowohl eine kommunale Querschnittsaufgabe als auch ein gesamtgesellschaftliches Thema ist, sind verstetigte Kommunikations- und Informationswege in die Verwaltung und in die Bevölkerung erforderlich. So kann Transparenz über Prozesse und Entwicklungen geschaffen werden. Kommunikationswege sollten dabei in beide Richtungen geöffnet sein, sodass auch seitens der Verwaltung oder der Bevölkerung Feedback und Bedarfe geäußert werden können, die wiederum in Entscheidungen und Prozesse einfließen.

### → Partizipatives Handeln

Eine kommunale Gesamtstrategie zum Handlungsfeld Integration ist dann erfolgreich, wenn in Planung, Reflexion und Umsetzung möglichst viele unterschiedliche Perspektiven und Bedarfe berücksichtigt werden. Verwaltung und Bevölkerung sollten daher in ihrer jeweiligen Heterogenität einbezogen werden. Partizipation ist allerdings nur dann glaubwürdig und zielführend, wenn sie ernst gemeint ist und reelle Einflussmöglichkeiten gegeben sind.

## DIESE AUFGABEN HAT DIE KOMMUNE.

Den verantwortlichen Stellen bzw. Personen für ein kommunales Integrationsmanagement kommt eine Vielzahl an komplexen Aufgaben zu. Diese sind nur mit ausreichend Ressourcen zu erfüllen oder müssen den jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden. Die genannten Aufgabenfelder greifen in der lokalen Praxis ineinander und sind nicht immer klar zu trennen.

Analyse

Planung

Steuerung

Umsetzung

Kommunikation

### ANALYSE

- Systematische und kontinuierliche Erhebung, Beobachtung und Analyse von Integrationsdaten im Kontext Zuwanderung und Teilhabe (Integrationsmonitoring, Integrationsberichte o.a.)
- Durchführung und Analyse von qualitativen Umfragen und Bedarfsanalysen bei Bevölkerung und Verwaltung im Themenfeld Integration unter Berücksichtigung der jeweiligen Heterogenität
- Abfrage und Recherche zu bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen und Projekten lokaler Anbieter wie Wohlfahrtsverbände, Migrant\*innenorganisationen etc.
- Recherche und Diskussion aktueller Fachdiskurse zu Begrifflichkeiten im Handlungsfeld Integration
- Auswertung der Ergebnisse von Recherchen und Abfragen sowie Herstellen von Zusammenhängen
- Ableiten von konkreten Handlungsaufträgen aus den Erhebungen und Analysen für das jeweilige kommunale Handeln

### PLANUNG

- Partizipative Entwicklung einer gesamt-kommunalen Strategie mit konkreten Zielen (bezogen auf Verwaltung, lokale Akteur\*innen, Bevölkerung etc.)

- Verschriftlichung und Verabschiedung eines kommunalen Integrations- bzw. Vielfaltskonzepts mit konkreten Zielvereinbarungen und umzusetzenden Maßnahmen
- Erstellung eines Maßnahmenplans mit Zeitplan und zuständigen Personen bzw. Stellen
- Erstellung eines Finanzplans sowie ggf. Mittelbeschaffung (kommunale oder externe Fördermittel)
- Abstimmung der Integrationsplanung mit der jeweiligen Stadt-/Kreisentwicklungs- und Sozialplanung
- Ansprache von Verbündeten in Politik, Verwaltung, Bevölkerung und bei lokalen Akteur\*innen
- Konzeption und Initiierung von Angeboten und Projekten auf Basis der Bedarfsanalysen

### STEUERUNG

- Koordination, Nachhalten und ggf. Anpassen der im Integrations- bzw. Vielfaltskonzept festgelegten Ziele und Maßnahmen
- Schaffung von unterstützenden Strukturen zur Erreichung der gesetzten Ziele (z.B. Vernetzung der verwaltungsintern zuständigen Akteur\*innen)
- Budgetmanagement
- Optimierung von Schnittstellen durch verstetigte Vernetzungs- und Austauschstrukturen, durch durch Transparenz über Angebote externer Träger und Verzahnung mit diesen

- Aufbau eines Monitorings und Berichtswesens zur Überprüfung der Wirkungen und zur Nachsteuerung und Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes

### UMSETZUNG

- Umsetzung von festgelegten Maßnahmen im Integrationskonzept, die im eigenen Zuständigkeitsbereich liegen
- Initiierung und Durchführung eines Interkulturellen Öffnungsprozesses der Verwaltung
- Vernetzung mit relevanten Akteur\*innen verwaltungsintern und extern

### KOMMUNIKATION

- Öffentliche Kommunikation von Prozessen und Strategien des verabschiedeten Integrationskonzeptes mit zielgruppenorientierten Kommunikationswegen für Verwaltung und Bevölkerung, Rückkopplung an die Beteiligten
- Vorstellung der Inhalte und Ziele des Konzeptes in Gremien und bei relevanten Stellen

- Information und Stellungnahmen zu aktuellen Ereignissen und Themen
- Schaffung von Transparenz über lokale Angebote der Verwaltung und lokaler Akteur\*innen
- Themenbezogene Informations- und Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenarbeit mit Pressestelle
- Stadtweite Gremienarbeit und Mitwirkung in Bündnissen, Netzwerken
- Zusammenarbeit mit weiteren Stabsstellen für Gleichstellung, Befähigung/Behinderung, Antidiskriminierung u.a.
- Interkommunaler Austausch und Vernetzung mit anderen Städten, Gemeinden und Landkreisen



# IHR KONTAKT ZU UNS

Bringen Sie gerne Ihre Themen ein und melden Sie sich bei uns!

Jakob Ruster, Projektleitung  
[jakob.ruster@via-bayern.de](mailto:jakob.ruster@via-bayern.de)  
089 419 027 26

Yvonne Szukitsch, Projektreferentin  
[yvonne.szukitsch@via-bayern.de](mailto:yvonne.szukitsch@via-bayern.de)  
0176 455 413 92

Natalia Kovaleva, Verwaltung  
[natalia.kovaleva@via-bayern.de](mailto:natalia.kovaleva@via-bayern.de)  
089 419 027 28

[www.via-bayern.de/gemeinsamkommune](http://www.via-bayern.de/gemeinsamkommune)  
[gemeinsam@via-bayern.de](mailto:gemeinsam@via-bayern.de)

**Mehr Informationen** rund um das Thema „Kommunales Integrationsmanagement“ finden Sie auf unserer Website unter: [www.via-bayern.de/publikationen/](http://www.via-bayern.de/publikationen/)

Wählen Sie hier das Thema „Kommune“ aus.



## Herausgeber

Gemeinsam Kommune –  
Netzwerk kommunale Integrationsarbeit Bayern

VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.  
Landwehrstraße 22 | 80336 München  
Tel.: 089 / 41 90 27 28  
Fax: 089 / 41 90 27 27



[www.via-bayern.de/gemeinsamkommune](http://www.via-bayern.de/gemeinsamkommune)  
[gemeinsam@via-bayern.de](mailto:gemeinsam@via-bayern.de)

## Autor\*innen

Dr. Hubertus Schröder, Yvonne Szukitsch

## Redaktion

Dr. Katrin Vogel, Jakob Ruster



Gefördert im Rahmen des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF)  
Kofinanziert von der Europäischen Union