

Wie Kommunen bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten ihre Resilienz stärken

Eine Handreichung mit anregenden Beispielen aus der Praxis



In Kooperation mit



DESI – Institut für
Demokratische Entwicklung
und Soziale Integration

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

| BertelsmannStiftung

Impressum

© DESI, Berlin und
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
April 2025

Herausgeber

DESI – Institut für Demokratische Entwicklung
und Soziale Integration
info@desi-sozialforschung-berlin.de
www.desi-sozialforschung-berlin.de

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Autor:innen

Dr. Frank Gesemann, Diplom-Politologe,
DESI-Geschäftsführer und Projektleiter
Lea Freudenberg, B. A. European Studies, M. A.
International Relations und M.Sc. Human Geography
Jannis Gesemann, B. A. Politikwissenschaft und
Nachhaltigkeitswissenschaften sowie Doppel-M. A.
International Relations/Affairs
Lorena Lake, B. A. Geschichte und Kultur des
Vorderen Orients, B. A. Erziehung und Bildung in der
Kindheit, aktuell: Masterstudiengang Frühkindliche
Bildungsforschung.

Verantwortlich

Dr. Frank Gesemann, Claudia Walther

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildnachweis

Gestaltung der Titelseite: Ellen Windmüller,
Kommunikationsdesign

© DESI – Institut für Demokratische Entwicklung
und Soziale Integration

Zitiervorschlag

Gesemann, Frank; Lea Freudenberg; Jannis Gesemann
und Lorena Lake (2025): Wie Kommunen bei der
Aufnahme und Integration von Geflüchteten ihre
Resilienz stärken. Eine Handreichung mit anregenden
Beispielen aus der Praxis. Hrsg. DESI – Institut für
Demokratische Entwicklung und Soziale Integration
und Bertelsmann Stiftung. Berlin und Gütersloh.

DOI 10.11586/2025020

Wie Kommunen bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten ihre Resilienz stärken

Eine Handreichung mit anregenden Beispielen aus der Praxis

Wissenschaftliche Bearbeitung

Dr. Frank Gesemann, Lea Freudenberg,
Jannis Gesemann und Lorena Lake

Danksagung

Wir danken allen, die uns bei der Durchführung des Praxisforschungsprojekts unterstützt haben, insbesondere den Städten, Gemeinden und Landkreisen, die sich an den Erhebungen beteiligt haben, sowie dem Bundesministerium des Innern und für Heimat als Zuwendungsgeber. Ein besonderer Dank gilt den Gesprächspartner:innen in den kooperierenden Kommunen für ihre Anregungen, ihre Beiträge und ihre Offenheit. Wir danken ferner allen Teilnehmer:innen am Reflexionsworkshop, insbesondere den Impulsgeber:innen Frauke Barske (Landkreis Osnabrück), Dr. Stefanie Kaygusuz-Schurmann (Stadt Cottbus/Chósebusz), Ayse Özbabacan (Landeshauptstadt Stuttgart) und Philipp Wagner (Stadt Kempten im Allgäu) sowie der Moderatorin Elena Lazaridou.

In Kooperation mit



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

| BertelsmannStiftung

Inhalt

Vorwort	5
1 Einleitung	6
Aufbau des Projekts	7
Die Handreichung	9
2 Vorstellung der Fallstudien	10
3 Lernerfahrungen zu kommunaler Resilienz	14
Stimmen aus der Praxis	14
4 Gute Ideen aus der Praxis	18
Allgemeines	18
Verwaltung	22
Vernetzung	29
Engagement	33
Governance	38
5 Ergebnisse des Reflexionsworkshops	42
Leitfragen und Themen	42
Verwaltung	43
Vernetzung	43
Engagement	44
Governance	44
Podiumsdiskussion	45
6 Fazit	46
Literatur	48
Anhang	53
Anlage 1 Liste der Interviews in Kommunen	53
Anlage 2 Agenda des Reflexionsworkshops	56

Vorwort

Keine Frage, die letzten Jahre waren für viele Kommunen sehr herausfordernd. Zum zweiten Mal innerhalb von 10 Jahren kamen 2022 mit Beginn des russischen Angriffskriege in der Ukraine rund 1 Million Schutzsuchende nach Deutschland. Viele Kommunen befanden und befinden sich, auch infolge anderer Krisen, wie der Corona-Pandemie, in einem dauerhaften Stress-Modus.

Wie können sich die Akteure vor Ort so aufstellen, dass sie resilient werden gegenüber ähnlichen Herausforderungen? Wie können sich Kommunen so wappnen, dass sie auf die nächste Fluchtbewegung gut vorbereitet sind? Wie können sie sich vorausschauend aufstellen, statt kurzfristig reagieren zu müssen?

Eine „Krise als Chance“ betrachten, das sagt sich so leicht. Aber tatsächlich haben einige Kommunen genau das getan und Strukturen und Abläufe geändert, in Netzwerke oder Infrastruktur investiert.

Die Studie zur „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ wurde vom DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt. Gefördert wurde sie vom Bundesministerium des Innern und für Heimat.

Dieses Praxisforschungsprojekt hat die Gelingensbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort zum Gegenstand. Hierbei zeigt sich, dass die Kommunen vor allem auf das Engagement ihrer Einwohner:innen und auf ihre Netzwerke setzen können. Engagement und Vernetzung sind daher das „Herz“ der kommunalen Arbeit mit Geflüchteten. Im Zusammenspiel mit den Themen Verwaltung

und Governance bilden sie vier Kategorien, die sich wie ein roter Faden durch die Studie ziehen. Es zeigt sich zudem, dass ein Reformbedarf im föderalen System besteht. Hier sind Bund und Länder gefordert. Ziel sollte die Stärkung von Kommunen durch bessere Gestaltungsmöglichkeiten, nachhaltigere Strukturen und mehr Ressourcen sein.

36 Kommunen wurden in den Fallstudien in den Blick genommen. Sie sind breit und divers gemischt und in allen 16 Bundesländern verortet. Das DESI Institut arbeitete mit Interviews und Fokusgruppengesprächen zentraler Akteure in den Kommunen. On Top wurde noch eine Onlinebefragung durchgeführt, die von 567 Kommunen beantwortet wurde.

In dieser Handreichung stehen vor allem die „guten Ideen“ aus der Praxis und die kreativen Lösungsansätze im Fokus. Auch, wenn die Übertragbarkeit wegen der unterschiedlichen Voraussetzungen vor Ort nur beschränkt möglich ist, so hoffen wir doch, dass die Good Practice Beispiele wertvolle Anregungen bieten können. Im Online-Reflexionsworkshop im November letzten Jahres wurde jedenfalls schon mal von der Gelegenheit Gebrauch gemacht, sich über die jeweiligen Erfahrungen, Praxisbeispiele und Gelingensbedingungen interkommunal auszutauschen.

Daher wünschen wir Ihnen allen, dass Sie sich von der ein oder anderen guten Idee inspirieren lassen und einen kleinen Beitrag dazu leisten, dass Ihre Kommune sich möglichst resilient und vorausschauend aufstellt.

Herzliche Grüße

Dr. Frank Gesemann
DESI Institut

Claudia Walther
Bertelsmann Stiftung

1 | Einleitung

Kommunen stehen im Zentrum vielfältiger Aufgaben, Herausforderungen und Risiken, die lokal bearbeitet und bewältigt werden. Der Trend zur Polykrise mit kurzzeitig aufeinanderfolgenden, sich gegenseitig verstärkenden und sehr folgenreichen Ereignissen wie der Migrationskrise 2015/16, der Coronapandemie 2020 bis 2023 und dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine ab 2014 und insbesondere 2022 trifft auf liberale und vielfältige Gesellschaften, die zugleich durch negative Auswirkungen des Klimawandels, gesellschaftliche Ungleichheiten, einen Aufstieg populistischer Bewegungen sowie einen Vertrauensverlust in die Demokratie gekennzeichnet sind.

Die lokalen Auswirkungen globaler Krisen haben die Debatte um Resilienz verstärkt. Darunter wird die Fähigkeit von sozialen Akteuren verstanden, akute Notlagen erfolgreich zu bewältigen, aus vergangenen Erfahrungen zu lernen und sich an zukünftige Entwicklungen anzupassen (vgl. Keck und Sakdapolrak 2013; Memorandum „Urbane Resilienz“ 2021). Die Kommunen in Deutschland werden von der vergleichenden politikwissenschaftlichen Forschung sogar als „Schlüsselakteure für Krisen-Resilienz“ bezeichnet, „die zur Stabilität und institutionellen Robustheit des ‚Gesamtsystems‘ in einer von Turbulenzen, Unsicherheiten und mancher Irrationalität geprägten Zeit entscheidend beigetragen haben“ (vgl. Kuhlmann et al. 2024: 14 und 106).

Kommunale Resilienz wird in der wissenschaftlichen Debatte zudem stärker als früher als Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener Akteure gesehen: Dabei werden Faktoren wie Einbeziehung der Bevölkerung, Vernetzung lokaler Akteure, Unter-

stützung des zivilgesellschaftlichen Engagements, interkommunale Kooperation, lokale Governance und Mehrebenenkoordination besonders in den Blick genommen (vgl. Pichler und Oberascher 2023: 22–31; Kuhlmann et al. 2024: 15–16).

„Die Aktivierung der Bevölkerung, das Vernetzen von Menschen, die Unterstützung von Ehrenamt und Vereinen sowie die Verbesserung der Beziehungen zwischen den Stakeholdern sind entscheidend, um die örtliche Gemeinschaft und Selbstverantwortung zu stärken und dadurch institutionelle Krisenantworten effektiver zu gestalten. [...] Resilienz endet außerdem nicht an Gemeindegrenzen, weshalb die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren auf regionaler Ebene verstärkt in den Blick rückt“ (Kuhlmann et al. 2024: 16).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit kommunaler Resilienz erfolgte in Deutschland bislang nur selten mit einem Bezug auf das Politikfeld Migration und Integration (vgl. Gesemann, Freudenberg und Walther 2022; Ratzmann et al. 2024). Dabei ist die Aufnahme und Integration von Geflüchteten derzeit aus Sicht der Oberbürgermeister:innen deutscher Groß- und Mittelstädte – neben dem Thema Finanzen – die wichtigste Aufgabe für Kommunen (vgl. Difu 2024). Kommunale Spitzenverbände fordern in der aktuellen migrationspolitischen Debatte eine „wirksame Entlastung der Städte“ (Deutscher Städtetag 2024), „massive Anstrengungen zur Verbesserung der Integration“ (Deutscher Städte- und Gemeindebund 2024) oder sogar eine „Wende in der Migrationspolitik“ (Deutscher Landkreistag 2024).

Die Stärkung von Resilienz bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten kann an Erfahrungen und Wissensbeständen zu Erfolgsfaktoren kommunaler Integrationspolitik ansetzen, die sich in den letzten zwanzig Jahren herausgebildet haben: (1) Integration als Querschnittsaufgabe verankern, (2) Strategie und Konzeption entwickeln, (3) politische Verbindlichkeit herstellen, (4) lokale Netzwerke aufbauen und unterstützen, (5) bürgerschaftliches Engagement aktivieren und Partizipation sicherstellen, (6) Engagement gegen Fremdenfeindlichkeit stärken, (7) sozialräumliche Integration fördern, (8) interkulturelle Öffnung der Verwaltung vorantreiben, (9) Handlungsfelder bearbeiten, (10) Erfolge messen: Evaluation und Controlling. Diese Erfolgsfaktoren wurden seit 2005 immer wieder leicht verändert, bilden aber nach wie vor einen wichtigen Orientierungsrahmen für die kommunale Integrationspolitik (vgl. Gesemann, Freudenberg und Walther 2022: 8–9).

Mit der hohen Zuwanderung von Geflüchteten 2015/16 wurden diese Empfehlungen um Erfolgsbedingungen der kommunalen Aufnahme und Integration von Geflüchteten erweitert. Diese werden „im produktiven Zusammenspiel von lokaler Zivilgesellschaft, kommunaler Politik und Verwaltung“ verortet (Gesemann und Roth 2017: 39). Zentrale Elemente sind: (1) das Engagement der Bürgerschaft, (2) die Offenheit der Bevölkerung und ihrer zivilgesellschaftlichen Organisationen für die Geflüchteten, (3) eine integrationspolitisch erfahrene und gut aufgestellte Politik und Verwaltung sowie (4) Vernetzung, Kooperation und Koordination unterschiedlichster Akteure (vgl. ebd.). Das Wissen um Erfolgsfaktoren der kommunalen Aufnahme und Integration von Geflüchteten ist daher vorhanden, aber unklar ist, wie stark es in der Fläche verankert ist und wie krisenfest die integrationspolitischen Strukturen und die kollaborative Dynamik vor Ort sind.

Auf diese Ausgangslage hat das Praxisforschungsprojekt „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ aufgebaut, das vom DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration

in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt und durch das Bundesministerium des Innern und für Heimat gefördert wurde.

Aufbau des Projekts

Das Praxisforschungsprojekt zielte auf eine Situationsanalyse in bundesdeutschen Kommunen, auf die Herausarbeitung von Gelingensbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort, aber auch auf das Feststellen von Herausforderungen und Unterstützungsbedarfen im Handlungsfeld ab (vgl. Gesemann et al. 2025). Die in diesem Rahmen durchgeführten Erhebungen sollten helfen zu verstehen, inwieweit bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten aus der Ukraine 2022 auf kommunaler Ebene an Erfahrungen, Strukturen und Wissen aus der Bewältigung der enormen Zuwanderung von Geflüchteten 2015/16 angeknüpft werden konnte (konzeptionelle Ansätze, zivilgesellschaftliches Engagement, neue Formen von Kooperation und Steuerung etc.). Inhaltlich orientierte sich das Projekt dabei an den vier Untersuchungsfeldern Verwaltung, Vernetzung, Engagement und Governance, die eine zentrale Rolle in der Entwicklung und Stärkung von kommunaler Resilienz spielen können (vgl. Abbildung 1).

Die Erhebungen stützten sich auf qualitative sowie quantitative Methoden und waren in drei Phasen unterteilt:

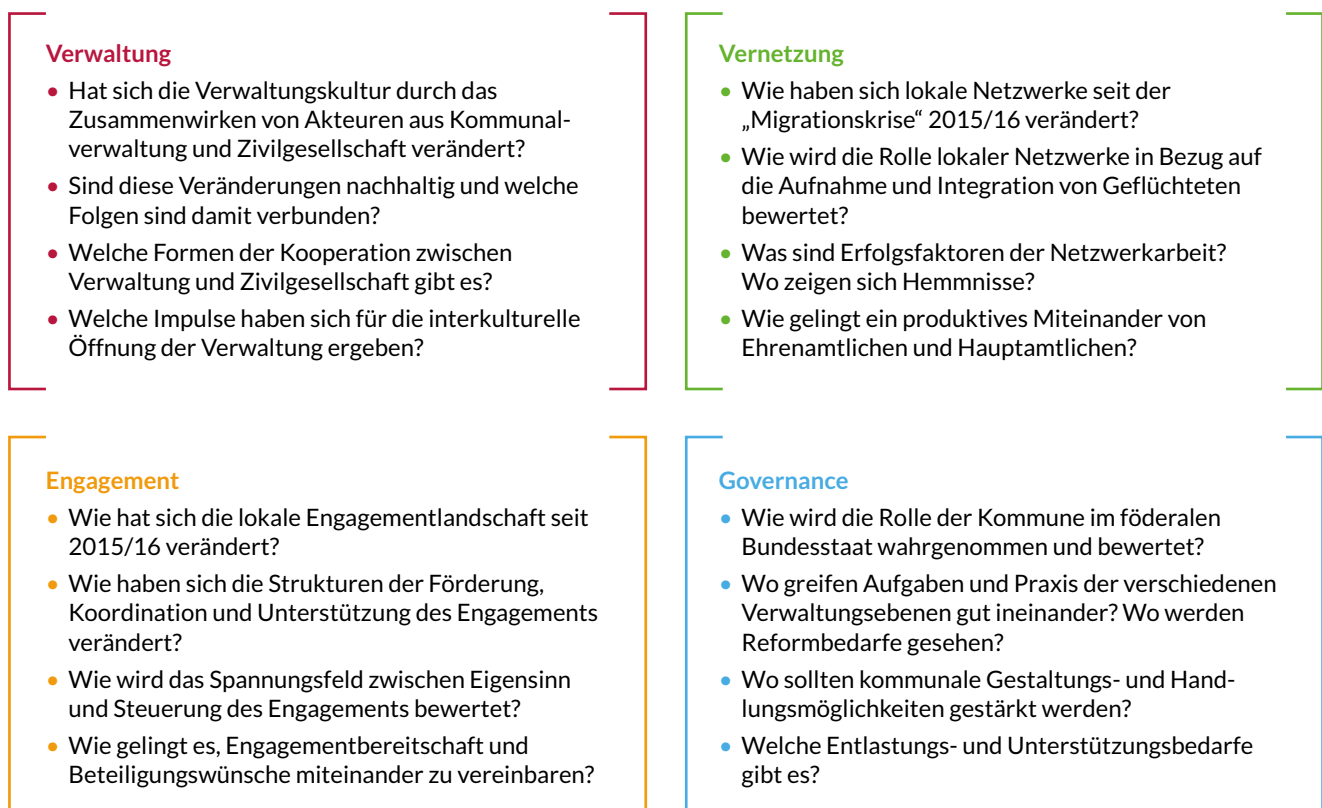
- In der **Erhebungsphase I** (10/2023 bis 2/2024, 9/2024) wurden Onlineinterviews mit 43 Personen aus den Verwaltungen von 36 Kommunen geführt.
- In der **Erhebungsphase II** (2/2024 bis 9/2024) fanden Fokusgruppendifkussionen mit zentralen Akteuren aus Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft in 23 Kommunen statt.
- In der **Erhebungsphase III** (8/2024 bis 9/2024) wurde eine Onlinebefragung aller bundesdeutscher Kommunen mit mehr als 5.000 Einwohner:innen durchgeführt. Der Fragebogen mit 25 Fragen wurde von 567 Kommunen beantwortet.

Aus den so erhobenen Daten wurden erste Zwischenergebnisse in Thesenform herausdestilliert, die im Rahmen eines Online-Reflexionsworkshops am 14. November 2024, zu dem Vertreter:innen der 36 Fallstudien-Kommunen eingeladen waren, vorgestellt und diskutiert wurden.

Neben dieser Handreichung mit guten Ideen aus der Praxis und einem Sonderbericht zu den Ergebnissen

der Onlinebefragung von Kommunen zur Aufnahme und Integration von Geflüchteten (vgl. Gesemann 2025b; siehe auch Gesemann und Freudenberg 2024) wird im Frühjahr 2025 noch ein Abschlussbericht zum Praxisforschungsbericht erscheinen (vgl. Gesemann et al. 2025). Einen Überblick über erste Ergebnisse des Praxisforschungsprojekts bietet der Beitrag von Gesemann (2025a).

Abbildung 1 **Zentrale Untersuchungsfelder und ausgewählte Forschungsfragen**



Die Handreichung

Diese Handreichung präsentiert gute Ideen aus der Praxis, die kreative Lösungsansätze für Probleme und Herausforderungen im Handlungsfeld Aufnahme und Integration von Geflüchteten darstellen und somit zur Stärkung kommunaler Resilienz beitragen können. Hierfür greift sie auf Material zurück, das in allen drei Erhebungsphasen sowie während des Online-Reflexionsworkshops gesammelt wurde. Im Mittelpunkt stehen dabei stets die Stimmen aus den Städten, Gemeinden und Landkreisen, denn der Fokus soll in dieser Publikation auf dem Anregen und Austauschen guter kommunaler Praxis liegen.

Im Folgenden werden in **Kapitel 2** zunächst die 36 Fallstudien des Praxisforschungsprojekts vorgestellt. Das **Kapitel 3** bietet mit den „Stimmen aus der Praxis“ einige Einblicke in Lernerfahrungen zu kommunaler Resilienz. **Kapitel 4**, das Herzstück dieser Handreichung, präsentiert gute Ideen aus der Praxis, unterteilt in die vier Untersuchungsfelder (vgl. Abbildung 1), ergänzt um den Bereich Allgemeines. Dabei finden sich Anregungen aus Kommunen bundesweit in Form von Kurzporträts sowie listenartiger Übersichten. In **Kapitel 5** werden schließlich die zentralen Ergebnisse des Online-Reflexionsworkshops zusammengefasst, bevor **Kapitel 6** eine abschließende Bilanz zieht.

2 | Vorstellung der Fallstudien

Die Ansprache und Gewinnung von Städten und Landkreisen im Praxisforschungsprojekt zielte darauf ab, einen aussagekräftigen und vielfältigen Querschnitt bundesdeutscher Kommunen für eine Mitwirkung am Projekt zu gewinnen. Dabei konnte auf Erfahrungen aus vorherigen Projekten des DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration und der Bertelsmann Stiftung (insbesondere dem Modellprojekt „Weltoffene Kommune“) und auf Kontakte zu kommunalen Spitzenverbänden (insbesondere Deutscher Landkreistag) sowie zu Arbeitskreisen wie dem Kommunalen Qualitätszirkel zur Integrationspolitik zurückgegriffen werden.

Mit dem Forschungsprojekt sollte eine breite und diverse Mischung von Kommunen, vor allem Großstädte, aber auch Mittelstädte und Landkreise erreicht werden, wobei darauf geachtet wurde, dass alle Bundesländer angemessen vertreten sind. Für eine Mitwirkung am Projekt konnten schließlich 36 Kommunen aus allen 16 Bundesländern gewonnen werden. Die drei Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen wurden durch die Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf (Berlin) und Eimsbüttel (Hamburg) sowie die Stadt Bremerhaven (Bremen) einbezogen. Die Flächenländer sind durch jeweils mindestens zwei Kommunen repräsentiert.

Die Stichprobe bestand – neben den zwei Stadtbezirken aus Berlin und Hamburg – insgesamt aus 18 Großstädten (Augsburg, Bielefeld, Bremerhaven, Cottbus/Chósebuz, Dortmund, Halle (Saale), Hannover, Köln, Leipzig, Ludwigshafen am Rhein, Nürnberg, Osnabrück, Potsdam, Rostock, Saarbrücken,

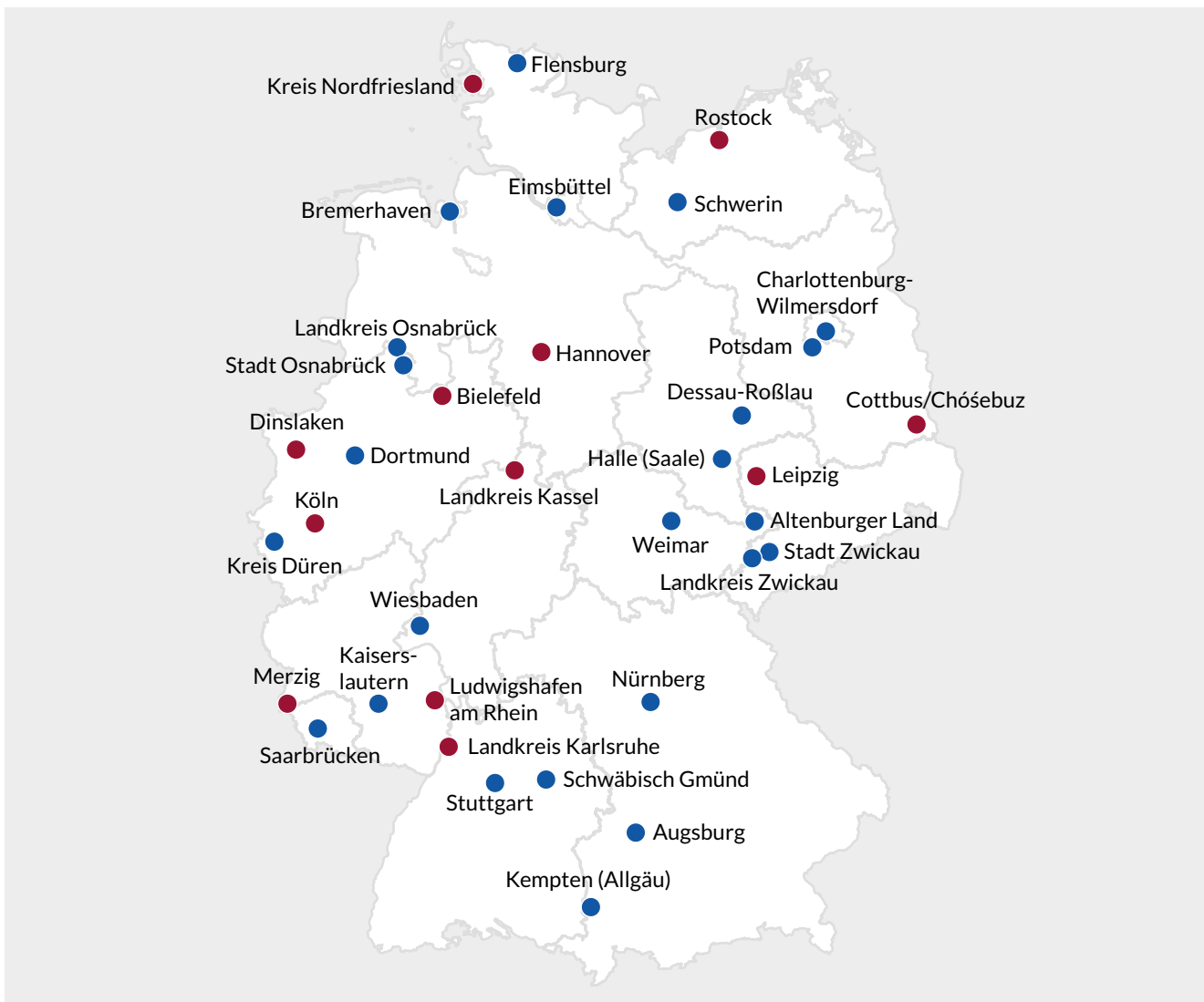
Schwerin, Stuttgart, Wiesbaden), 9 Mittelstädten (Dessau-Roßlau, Dinslaken, Flensburg, Kempten (Allgäu), Merzig, Schwäbisch Gmünd, Schwerin, Weimar und Zwickau) sowie 7 Landkreisen (Altenburger Land, Düren, Karlsruhe, Kassel, Nordfriesland, Osnabrück und Zwickau). Unter den Mittelstädten befinden sich sowohl kreisfreie als auch kreisangehörige Städte. Erfahrungen und Perspektiven kleinerer Städte und Gemeinden konnten in einigen Fällen über die Fokusgruppendifkussionen in den Landkreisen einbezogen werden (vgl. Abbildung 2).

Für das Praxisforschungsprojekt wurden vor allem Kommunen gewonnen, die ihre Integrationspolitik seit Längerem strategisch ausgerichtet haben, gut vernetzt sind, sich an Modellprojekten beteiligen und sich durch „gute Praxis“ auszeichnen. 14 Städte und Kreise engagieren sich im Kommunalen Qualitätszirkel, der sich die „Weiterentwicklung erfolgreicher Beispiele der Integrationsarbeit“ sowie die „Erarbeitung und Formulierung von Empfehlungen für die kommunale Integrationsarbeit“ zum Ziel gesetzt hat (Augsburg; Bremerhaven; Düren, Kreis; Hannover; Köln; Leipzig; Nürnberg; Osnabrück; Osnabrück, Landkreis; Potsdam; Rostock, Saarbrücken; Stuttgart; Wiesbaden). Acht Städte und ein Landkreis haben sich am Modellprojekt „Weltoffene Kommune“ beteiligt, das die Bertelsmann Stiftung und PHINEO von 2019 bis 2022 mit Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration durchgeführt haben (Altenburger Land, Landkreis; Dessau-Roßlau; Kaiserslautern; Kempten im Allgäu; Merzig; Ludwigshafen am Rhein; Potsdam; Rostock; Zwickau).

Viele unserer Fallstudien-Kommunen wurden bereits für ihre lokale Flüchtlings- und Integrationsarbeit ausgezeichnet. So ist die Landeshauptstadt Stuttgart unter den Preisträgern des bundesweiten Wettbewerbs „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik“ (2004/05), weil sie die Jury mit einem „zukunftsorientierten Gesamtkonzept“ überzeugt und Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung verankert hat (vgl. Bertelsmann Stiftung und Bundesministerium des

Innern 2005: 92; siehe auch Gesemann, Freudenberg und Walther 2022: 14). Andere Kommunen gehörten zudem zu den Preisträgern des vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat() ausgelobten Wettbewerbs „Zusammenleben Hand in Hand – Kommunen gestalten“ (2017 bis 2018): kreisfreie Städte: Dortmund, Osnabrück, Landeshauptstadt Schwerin; kreisangehörige Städte und Gemeinden: Landeshauptstadt Saarbrücken; Schwäbisch Gmünd; Landkreise: Landkreis Osnabrück (Difu 2018).

Abbildung 2 Die Fallstudien-Kommunen



© DESI 2024 (rot: Interviews; blau: Interviews plus Fokusgruppendifkussionen)

Tabelle 1 Relevante Daten der Fallstudien-Kommunen

Kommune	Bundesland	Bevölkerung	Ausländische Bevölkerung	Anteil an Bevölkerung	Schutzsuchende	Anteil an Bevölkerung
Altenburger Land, Landkreis	TH	88.692	6.750	7,6 %	3.130	3,5 %
Augsburg, kreisfreie Stadt	BY	303.150	85.685	28,3 %	16.735	5,5 %
Bielefeld, kreisfreie Stadt	NW	338.410	70.520	20,8 %	20.435	6,0 %
Bremerhaven, kreisfreie Stadt	HB	114.677	27.605	24,1 %	8.475	7,4 %
Charlottenburg-Wilmersdorf, Stadtbezirk (Berlin)	BE	343.081	92.071	26,8 %	---	---
Cottbus/Chósebuz, kreisfreie Stadt**	BB	100.010	---	---	7.395**	3,5%**
Dessau-Roßlau, kreisfreie Stadt	ST	79.686	7.745	9,7 %	3.655	4,6 %
Dinslaken, kreisangehörige Stadt* (Kreis Wesel)	NW	67.762	7.796	11,5 %	---	---
Dortmund, kreisfreie Stadt	NW	595.471	141.960	23,8 %	32.225	5,4 %
Düren, Kreis	NW	272.666	40.980	15,0 %	10.815	4,0 %
Eimsbüttel, Stadtbezirk* (Hamburg)	HH	274.901	45.055	16,4 %	---	---
Flensburg, kreisfreie Stadt	SH	92.667	19.020	20,5 %	5.355	5,8 %
Halle (Saale), kreisfreie Stadt	ST	242.172	36.840	15,2 %	13.440	5,5 %
Hannover, Landeshauptstadt, kreisangehörige Stadt* (Region Hannover)	NI	545.045	---	---	64.705**	5,5%**
Kaiserslautern, kreisfreie Stadt	RP	101.486	24.325	24,0 %	5.205	5,1 %
Karlsruhe, Landkreis	BW	456.392	75.460	16,5 %	10.850	2,4 %
Kassel, Landkreis	HE	241.095	---	---	22.515	5,0 %
Kempten (Allgäu), kreisfreie Stadt	BY	70.713	14.430	20,4 %	2.065	2,9 %
Köln, kreisfreie Stadt	NW	1.087.353	251.905	23,2 %	50.875	4,7 %
Leipzig, kreisfreie Stadt	SN	619.879	86.500	14,0 %	27.985	4,5 %
Ludwigshafen am Rhein, kreisfreie Stadt	RP	176.110	56.875	32,3 %	8.210	4,7 %
Merzig, kreisangehörige Stadt*; ** (Landkreis Merzig-Wadern)	SL	30.051	4.156	13,8 %	---	---
Nordfriesland, Kreis	SH	170.007	17.795	10,5 %	6.345	3,7 %
Nürnberg, kreisfreie Stadt	BY	526.091	150.295	28,6 %	27.130	5,2 %
Osnabrück, kreisfreie Stadt	NI	166.960	30.835	18,5 %	8.750	5,2 %
Osnabrück, Landkreis	NI	366.229	42.530	11,6 %	9.350	2,6 %

Kommune	Bundesland	Bevölkerung	Ausländische Bevölkerung	Anteil an Bevölkerung	Schutzsuchende	Anteil an Bevölkerung
Potsdam, kreisfreie Stadt	BB	187.119	25.745	13,8 %	8.680	4,6 %
Rostock, kreisfreie Stadt	MV	210.795	20.655	9,8 %	7.285	3,5 %
Saarbrücken, Landeshauptstadt kreisangehörige Stadt*,** (Regionalverband Saarbrücken)	SL	181.959	40.287	22,1 %	---	---
Schwäbisch Gmünd, kreisangehörige Stadt* (Ostalbkreis)	BW	62.325	12.431	19,9 %	---	---
Schwerin, Landeshauptstadt kreisfreie Stadt	MV	98.773	12.210	12,4 %	6.760	6,8 %
Stuttgart, Landeshauptstadt kreisfreie Stadt	BW	633.484	171.825	27,1 %	21.685	3,4 %
Weimar, kreisfreie Stadt	TH	65.611	7.955	12,1 %	2.595	4,0 %
Wiesbaden, Landeshauptstadt kreisfreie Stadt	HE	285.522	75.835	26,6 %	14.785	5,2 %
Zwickau, Landkreis	SN	310.111	22.135	7,1 %	9.060	2,9 %
Zwickau, kreisangehörige Stadt* (Landkreis Zwickau)	SN	87.172	7.385	8,5 %	---	---

* Stand: 31.12.2022 (Wegweiser Kommune; Statistik Nord).

** Die Stadt Cottbus/Chósebuz und der Landkreis Spree-Neiße sowie die Stadt Kassel und der Landkreis Kassel werden jeweils von einer Ausländerbehörde bearbeitet. Daten zu Ausländer:innen und Schutzsuchenden können daher nicht getrennt ausgewiesen werden. Die Angaben für Schutzsuchende in Cottbus/Chósebuz beziehen sich daher auf den Landkreis Spree-Neiße. Für das Saarland liegen keine Daten nach Kreisen vor, weil es im Saarland nur eine einzige für alle Kreis zuständige Ausländerbehörde gibt. Das betrifft in unserer Stichprobe die Landeshauptstadt Saarbrücken und die Kreisstadt Merzig.

Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis); Wegweiser Kommune (Bertelmann Stiftung); Amt für Statistik Berlin-Brandenburg; Statistik Nord.

Daten zur Bevölkerung von Stadt- und Landkreisen:

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Datenblatt Bevölkerung: Kreise, Stichtag: 31.12.2023 | Stand: 9.10.2024 / 11:42:44

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Datenblatt Ausländer: Kreise, Stichtag: 31.12.2023 | Stand: 9.10.2024 / 11:22:06

Daten zur Bevölkerung für kreisangehörige Städte:

Wegweiser Kommune, Stand: 31.12.2022, www.wegweiser-kommune.de

Daten für Berliner und Hamburger Stadtbezirke:

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Einwohnerregisterstatistik Berlin, 31.12.2023, www.statistik-berlin-brandenburg.de

Statistik Nord, Hamburger Stadtteilprofile 2023, Stand: 31.12.2022, www.statistik-nord.de

Schutzsuchende: Statistisches Bundesamt 2024: Datenblätter Schutzsuchende nach Schutzstatus in Ländern, Regierungsbezirken und Kreisen am 31.12.2023. Daten zu Schutzsuchenden liegen nur für Kreise (Stadt- und Landkreise) vor. Für die kreisangehörigen Städte Dinslaken, Schwäbisch Gmünd und Zwickau liegen keine Daten vor.

3 | Lernerfahrungen zu kommunaler Resilienz

Stimmen aus der Praxis

Welche Lernerfahrungen konnten seit 2015 im Umgang mit Krisen gesammelt werden? Was waren Gelingensbedingungen, wo gibt es Unterstützungsbedarfe? Welche Punkte könnten für andere Kommunen interessant sein? Wir haben unsere Ansprechpartner:innen aus den 36 Fallstudien-Kommunen im Herbst 2024 darum gebeten, sechs verschiedene Satzanfänge zu vervollständigen, die sich mit diesen Fragen auseinandersetzen. Insgesamt haben sich 17 Personen, teils mit Mehrfachnennungen, beteiligt. Daraus entstanden ist ein kleiner Einblick in die unterschiedlichen Kontexte und Schwerpunktsetzungen kommunaler Praxis und Resilienz. Im Folgenden werden die Antworten in teilweise redaktionell leicht bearbeiteter Form präsentiert.

Wir als Verwaltung haben aus den Krisen seit 2015/16 (Migrationskrise, Coronapandemie, Fluchtzuwanderung aus der Ukraine) gelernt, dass ...

„... wir unter Einbeziehung der Communitys, der zivilen Akteure, der sozialen Träger sowie der Leitung und Koordinierung der Stadtverwaltung schnell, effektiv und schlagkräftig sein können.“
(Michael Hegele, Stadt Augsburg)

„... es sich lohnt, in ruhigeren Zeiten in Struktur-
aufbau und Netzwerkarbeit zu investieren, um
in der nächsten Krise einen festeren Stand und
Sicherheit zu haben.“
(Veronika Kabis, Landeshauptstadt Saarbrücken)

„... man sich nicht ‚unvorbereitet‘ derartigen
Krisen stellen sollte.“
(Hermann Gaugele, Stadt Schwäbisch Gmünd)

„... es ein interdisziplinäres Arbeiten dezernats-
übergreifend braucht.“
(Manuela Andrich, Stadt Leipzig)

„... mit einer guten und frühzeitigen datenba-
sierten Beschreibung der Situation und entspre-
chender Kommunikation in die Fachausschüsse
und in die Stadtgesellschaft sowie engen Abstim-
mungen in der Gesamtverwaltung die Heraus-
forderungen auch mit begrenzten Ressourcen
gemeistert werden können.“
(Ralf Sabelhaus, Stadt Osnabrück)

„... es wichtig ist, die Herausforderungen positiv
anzunehmen und sich nicht gegen die neue Auf-
gabe zu wehren. Wir waren deshalb relativ er-
folgreich in den Krisen, weil wir zuversichtlich
rangepgangen sind.“
(Ingo Nürnberger, Stadt Bielefeld)

**Bei der Bewältigung der Herausforderungen im
Rahmen der Fluchtzuwanderung seit 2022 hat uns
als Kommune geholfen, dass ...**

„... wir ein belastbares Rahmenkonzept für die
Integration von Geflüchteten haben, das je nach
Bedarf angepasst werden kann.“
(Hermann Gaugele, Stadt Schwäbisch Gmünd)

„... 2015 aufgebaute Netzwerke gepflegt und Kenntnisse in Form eines Wissensmanagements archiviert wurden. Wichtig dabei ist, dass in der Verwaltung nötige Prozesse moderiert, die Dienststellen zusammengebracht und Lösungen gemeinsam entwickelt werden.“
(Ralf Sabelhaus, Stadt Osnabrück)

„... eine gute Kommunikation zwischen Verwaltung, Kommunalpolitik und Öffentlichkeit stattgefunden hat und daraus Ressourcen (vor allem personell) entstanden sind.“
(Björn Staupendahl, Stadt Flensburg)

„... ausgehend von der Verwaltungsspitze ein fundiertes und qualifiziertes Krisenmanagement mit schnellen Entscheidungen aufgebaut wurde.“
(Manuela Andrich, Stadt Leipzig)

Vernetzung und Kooperation zentraler Akteure in der Kommune sind ein wesentlicher Faktor bei der Bewältigung der Herausforderungen in unserer Kommune, weil ...

„... sich nützliche Synergien daraus ergeben und die Last auf mehrere Schultern verteilt werden kann.“
(Hermann Gaugele, Stadt Schwäbisch Gmünd)

„... wir in Osnabrück engagierte professionelle Träger und Ehrenamtliche vorfinden, die bereit, leistungsfähig und flexibel sind, die Behörden maßgeblich zu unterstützen und Verantwortung zu teilen. Da vieles außerhalb gesetzlicher Vorgaben geleistet wird, ist Wertschätzung allen Beteiligten gegenüber ein wichtiges Instrument in der Kommunikation.“
(Ralf Sabelhaus, Stadt Osnabrück)

„... Integrationsmaßnahmen für Geflüchtete wie Unterbringung, Betreuung, Sprach- und Bildungsförderung und anderes ressortübergreifend abgestimmt und gleichzeitig erfolgen müssen.“
(Gari Pavkovic, Landeshauptstadt Stuttgart)

„... das Ehrenamt das Hauptamt unterstützt und das Hauptamt darüber hinaus wichtige Impulse und Hinweise durch das Ehrenamt erhält, d. h. sie ergänzen sich gegenseitig. Kooperationsvereinbarungen mit den unterschiedlichen Institutionen sind enorm wichtig, um durch kurze Wege schnelle Lösungen für die Betroffenen zu finden.“
(Hannele Jalonen, Stadt Ludwigshafen am Rhein)

„... weil damit eine multiperspektivische Würdigung des komplexen Themas möglich ist. Das Wissen um die Bedarfe von Menschen mit Fluchtgeschichte und die erforderlichen kommunalen Strukturen entsteht nicht in der Verwaltung allein. Es braucht ebenso die Perspektiven der Träger, des Ehrenamtes und der migrantischen Selbstorganisationen, um bedarfsgerechte Angebote und Unterstützungsstrukturen aufbauen und etablieren zu können.“
(Bettina Baum, Stadt Köln)

„... wir nur dann, wenn wir unsere verschiedenen Rollen, Perspektiven und Rahmenbedingungen kennen, miteinander für mehr Teilhabechancen in unserer Gesellschaft arbeiten können.“
(Dr. Bettina Döring, Landeshauptstadt Hannover)

„... sie den Austausch von Ressourcen und Wissen fördern, Synergien schaffen und helfen, gemeinsam innovative Lösungen entwickeln zu können. Ein kooperatives Miteinander an gemeinsamen Zielen ist entscheidend, um die gestellten Aufgaben in unserem Landkreis erfolgreich zu gestalten.“
(Andreas Strahlendorf, Landkreis Altenburger Land)

„... in Krisenzeiten das Engagement von Ehrenamtlichen Hand in Hand mit Hauptamtlichen zu einem wirklichen Erfolg führen kann.“
(Manuela Andrich, Stadt Leipzig)

Anregend für andere Kommunen sind vor allem unsere Erfahrungen ...

„... die wir bei der Bewältigung der Herausforderungen mit dem ‚Gmünder Weg‘ gesammelt haben.“

(Hermann Gaugele, Stadt Schwäbisch Gmünd)

„... im Bereich der Verstetigung von Strukturen und der Entwicklung konzeptbasierter, diversitätsorientierter Mindsets von Bedeutung.“

(Ralf Sabelhaus, Stadt Osnabrück)

„... mit dem Empowerment-Programm von und für Geflüchtete: frühzeitige Ermutigung und Befähigung zur Selbsthilfe und selbst organisierter wechselseitiger Unterstützung.“

(Gari Pavkovic, Landeshauptstadt Stuttgart)

„... wie ämterübergreifende Zusammenarbeit, Festlegung von Verantwortlichkeiten, Einbeziehen der politischen Akteure, Transparenz durch regelmäßige Krisentreffen.“

(Manuela Andrich, Stadt Leipzig)

Unter Resilienz in der kommunalen Flüchtlings- und Integrationspolitik verstehe ich/verstehen wir ...

„... die Fähigkeit, durch flexibles Handeln, effiziente Netzwerke und robuste institutionelle Strukturen auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Resilienz bedeutet für uns, dass wir uns kontinuierlich an veränderte Bedingungen anpassen und gleichzeitig eine langfristige, nachhaltige Integration gewährleisten wollen.“

(Hermann Gaugele, Schwäbisch Gmünd)

„... die Akzeptanz einer Migrationsgesellschaft bei gleichzeitiger konzeptioneller Entwicklung von vielfaltsorientierten Angeboten und der Öffnung von Strukturen.“

(Ralf Sabelhaus, Stadt Osnabrück)

„... unter anderem eine resiliente Haltung zu Migration. Wenn die kommunalen Strukturen durch ansteigende Fluchtzahlen belastet werden, muss man sich in der Stadt darauf verlassen können, dass die Situation nicht instrumentalisiert wird, um rassistische Politik voranzutreiben. Der gesellschaftliche Zusammenhalt und eine solidarische Haltung mit Geflüchteten sind Pfeiler der kommunalen Integrationspolitik und dürfen nicht verhandelt werden.“

(Dr. Amanda Palenberg, Landeshauptstadt Potsdam)

„... eine sachliche Auseinandersetzung mit stark populistisch und emotional aufgeladenen Themen in Migrationsdebatte, eine Kultur des Ermöglichs und eine Kommunikation zu Grenzen von Wirksamkeit (z. B. Arbeitsbelastung).“

(Manuela Andrich, Stadt Leipzig)

Wünschen würden wir uns im Hinblick auf kommunale Gestaltungsmöglichkeiten im Politikfeld Migration und Integration insbesondere ...

„... dass in der Öffentlichkeitsarbeit die positiven Aspekte der Migration in den Vordergrund gestellt werden (und nicht die im Verhältnis gesehen wenigen negativen Erfahrungen).“

(Nahid Farshi, Stadt Dortmund)

„... eine stärkere Unterstützung durch Bund und Länder, um die Last besser zu verteilen und die Kommunen in ihrer zentralen Rolle zu entlasten. Darüber hinaus wäre eine größere Flexibilität bei der Gestaltung von Integrationsmaßnahmen vor Ort wünschenswert, um gezielt auf lokale Bedürfnisse und Herausforderungen reagieren zu können.“

(Hermann Gaugele, Stadt Schwäbisch Gmünd)

„... die verstärkte Wahrnehmung als Querschnittsaufgabe und der damit einhergehenden Erkenntnis, dass diese Integrationsarbeit langfristig eine große Bedeutung für ein gutes Miteinander erwirkt.“

(Ralf Sabelhaus, Stadt Osnabrück)

„... eine gute finanzielle und personelle Ausstattung von Integrationsmaßnahmen, denn veräußerte Integration und eine verkürzte Migrationsdebatte, wie aktuell zu erkennen, werden die Spaltung unserer Gesellschaft eher weiter vorantreiben als verringern.“

(Ulrike Lehmann, Stadt Zwickau)

„..., dass gewisse Bereiche der Integration als gesetzliche Pflichtaufgabe, wie beispielsweise Koordinationsaufgaben, definiert und finanziell damit ausgestaltet werden. Das Feld Integration erfordert aufgrund der vielschichtigen Prozesse und Mitwirkenden auf Landes-, Bundes- und Kommunalseite eine langfristig ausgestaltete Planung und Steuerung insbesondere für Kommunen und eine stärkere Beteiligung bei der Ausgestaltung von Bundes- oder Landesprozessen.“

(Christian Altmann, Stadt Dessau-Roßlau)

„... Chancen zu nutzen, statt Krisen herbeizuführen. Hier spielen der Grundgedanke der Haltung von Menschen in der Gesellschaft ebenso wie die Kommunikation und Vernetzung (die keine Pflichtaufgaben per Gesetz, aber entscheidende Faktoren für eine gelungene Willkommenskultur in den Kommunen darstellen) eine zentrale Rolle. Also: weg von einer defizitgeprägten Haltung, hin zu einer Open-Mind-Haltung, die eine ressourcenorientierte Perspektive und somit auch die Ressourcen der Menschen, die zu uns kommen, in den Fokus nimmt.“

(Dr. Tagrid Yousef, Stadt Dinslaken)

„..., dass endlich erkannt wird, dass Migrationsthemen innerhalb der Kommune im freiwilligen Bereich behandelt werden und es gerade bei aktuellen Haushaltsdebatten einen Diskurs über Pflichtigkeit der Förderung von Personal und Ressourcen geben muss.“

(Manuela Andrich, Stadt Leipzig)

4 | Gute Ideen aus der Praxis

Dieses Kapitel präsentiert gute Ideen aus der kommunalen Praxis, die auf Herausforderungen in der Aufnahme und Integration von Geflüchteten reagieren und so Alltagshandeln und Krisenfestigkeit stärken können. Inhaltlich sind diese in fünf Bereiche unterteilt: Allgemeines, Verwaltung, Vernetzung, Engagement und Governance. Aus der Vielzahl der Beispiele, die wir während der Erhebungen sammeln konnten, haben wir ein dreigliedriges Präsentationsformat erstellt: Zu jedem Themengebiet gibt es einzelne **Kurzporträts**, die besonders zentrale und/oder inspirierende Beispiele vorstellen. Dabei beziehen sie sich auf einzelne oder mehrere Fallstudien und umfassen neben der Darstellung der zentralen Punkte in den meisten Fällen auch Links für eine weiterführende Onlinerecherche. Im Anschluss findet sich für jedes Themengebiet eine **Liste mit weiteren guten Ideen**, die von den 36 Kommunen unseres Praxisforschungsprojekts umgesetzt werden. Auch hier sind in der Regel zusätzliche Informationen verlinkt. Schließlich haben wir auch bei der quantitativen Erhebung nach Beispielen „guter Praxis“ gefragt. Die Antworten aus dem entsprechenden Freitextfeld wurden ebenfalls nach den fünf Themengebieten sortiert und in Teilen zusammengefasst. Die **Übersicht der Freitextantworten aus der Onlinebefragung** formt somit das dritte Element jedes Unterkapitels und soll die Erfahrungen und Anregungen der 36 Fallstudien-Kommunen unterstützen sowie ergänzen.

Allgemeines

Kommunen übernehmen, wie in den Beispielen guter Praxis aufgezeigt wird, zahlreiche zentrale mit der Aufnahme und Integration von Geflüchteten verbundene Aufgaben. Städte und Gemeinden richten kommunale Sprachkurse ein und ergänzen das Bildungsangebot von Bund und Ländern. Sie bieten eigene Beratungen an und koordinieren die verschiedenen Angebote. Einige Kommunen betreiben Gemeinschaftseinrichtungen, übernehmen – allein oder in Kooperation mit freien Trägern – die soziale Betreuung der Geflüchteten und mieten private Wohnungen für die Unterbringung der Schutzsuchenden an. Erfolgsfaktoren sind eine aktive und breit aufgestellte Verwaltung sowie eine eingespielte Kooperationskultur zwischen hauptamtlichen Strukturen, freien Trägern, zivilgesellschaftlichen Initiativen und ehrenamtlichen Engagierten.

Kommunale Sprachkurse (Kreis Nordfriesland)

Im Kreis Nordfriesland entstanden durch einen Mangel an verfügbaren Plätzen und Lehrpersonal Probleme beim Spracherwerb durch Integrations- und Sprachkurse für Geflüchtete. Aufgrund der langen Wartezeiten konnten bereits erworbene Kenntnisse häufig nicht erhalten werden. Um dem entgegenzuwirken, hat die Kommune ein breites Angebot an ergänzenden Formaten aufgelegt. Zum einen setzt der Kreis auf durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) geförderte Erstorientierungskurse (EOK) sowie auf das landesfinanzierte Starter-

paket für Flüchtlinge (STAFF). Letzteres wird durch Mittel des Kreises aufgestockt, sodass die Teilnehmer:innen das für eine Erwerbstätigkeit zumeist geforderte Sprachniveau B1 erlangen können. Zusätzlich wurde in Kooperation mit einem überregional aktiven Träger am Standort Husum der „Integration Point“ mit „Job-Talk“ entwickelt, der neben (berufsbezogenen) Deutschkenntnissen auch Kontakt zu potenziellen Arbeitgeber:innen vermittelt. Die hierfür benötigte Förderung von 150.000 Euro/Jahr für den Zeitraum 2023 bis 2026 wurde durch den Kreistag beschlossen. Die Kommune finanziert zurzeit zudem die Erweiterung des Deutschunterrichts in einer Berufsschule von den vorgesehenen elf auf 20 Wochenstunden, um den Schüler:innen den Einstieg in das deutsche (Aus-)Bildungssystem zu erleichtern.

Die Sprachkursträgerkonferenz mit Vertreter:innen des Landes sowie des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) ist dabei für den Kreis Nordfriesland ein wichtiges Forum, um Bedarfe festzustellen. Zudem verfügt die Kreisverwaltung über eine halbe Sprachkoordinierungsstelle. Diese entwickelte ein Monitoringsystem für den Stand der Integrations- und Sprachkurse, auf dessen Grundlage die verfügbaren Mittel sinnvoll verteilt werden, und stellt den Informationsfluss zwischen Verwaltung und Sprachkursträgern sicher.

Das aktuelle System der Integrations- und Sprachkurse gerät vielerorts an seine Grenzen. Der Kreis Nordfriesland zeigt beispielhaft, dass innovative Lösungsansätze Engpässe abfedern und Defizite lindern können. Grundvoraussetzungen hierfür sind eine gute Zusammenarbeit sowie ein steter Informationsaustausch zwischen (Kommunal-)Verwaltung, Sprachkursträgern und relevanten Akteuren der Landes- und Bundesebene sowie letztendlich auch die Verfügbarkeit kommunaler Fördermittel.

Weitere Informationen: [Chancen für eine gemeinsame Arbeitszukunft | Kreis Nordfriesland](#)

Quellen: Interview mit Peter Martensen, Kreis Nordfriesland, 20.12.2023; bb gesellschaft für beruf + bildung mbh o. D.; Kreis Nordfriesland 2023; 2024.

Soziale Betreuung in kommunaler Unterbringung (Kaiserslautern, Landkreis Kassel)

Als im Landkreis Kassel 2016 die wöchentlichen Zuweisungen anstiegen, stand die Verwaltung vor der Aufgabe, Strukturen für die Aufnahme der hohen Anzahl ankommender Schutzsuchender zu schaffen. Eine zusätzliche Herausforderung stellte ein nicht immer zuverlässiger Informationsfluss über Zuweisungszahlen von Erstaufnahmeeinrichtungen zum Landkreis dar. Die Entscheidung fiel auf eine ganzheitliche, interne Lösung, bei der auch die Personen, die Hausmeisterdienste oder die soziale Betreuung in den Unterkünften übernehmen, beim Landkreis selbst angestellt sind. Zwei wichtige Gelingensbedingungen dieser Struktur sind zum einen das stets aktuelle zentralisierte Informationssystem, mithilfe dessen ad hoc und zuverlässig freie Unterbringungsplätze ermittelt und zugänglich gemacht werden können. Die so ermöglichte schnelle und bedarfsgerechte Unterbringung der ankommenden Schutzsuchenden schafft zudem Akzeptanz in der Stadtgesellschaft. Zum anderen erleichtert die Personalanbindung aller Akteure an den Landkreis die Kommunikation untereinander sowie mit den Bewohner:innen. Wenn Probleme in den Unterkünften auftreten, kann so gezielt auf diese reagiert und eine passende Lösung entwickelt werden.

Einen abweichenden, aber ebenso wirksamen Ansatz des Unterkunftsmanagements verfolgt die Stadt Kaiserslautern. Die Unterbringung wird hier bereits seit 2012 durch Träger der Freien Wohlfahrtspflege betreut. Diese dezentralen Strukturen beruhen auf einer langjährigen Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren, die auch in einem stadtweiten Netzwerk organisiert sind. Letzteres ermöglicht einen regelmäßigen Informationsfluss und stärkt die Zusammenarbeit. Des Weiteren reduziert der etablierte Austausch untereinander das Konkurrenzempfinden; die freien Träger teilen sich die Zuständigkeitsbereiche je nach Stadtgebiet und den entsprechenden Unterkünften auf. Neben der regulären Betreuung und Angeboten wie Sprachkursen oder Begegnungscafés gehört auch die Begleitung von Arbeitsgruppen aus Anwohner:innen und den

Bewohner:innen der Unterkünfte zum Aufgabenportfolio.

Es wird sichtbar, dass bei der Betreuung der Unterbringung von Schutzsuchenden klar geregelte Zuständigkeitsbereiche sowie eine schnelle und direkte Kommunikation der beteiligten Akteure maßgeblich zu einem belastbaren System beitragen. Lang anhaltende, gefestigte Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren sowie Angebote, die sowohl die in den Unterkünften lebenden Schutzsuchenden als auch deren Anwohner:innen adressieren, wirken sich positiv auf das Zusammenleben im Stadtteil und damit auf die kommunale Resilienz aus.

Quellen: Fokusgruppendifkussion in Kaiserslautern, 24.4.2024; Interview mit Nicole Spangenberg, Landkreis Kassel, 8.2.2024; ASZ o. D.

Kooperation zwischen Verwaltung und Wohnungswirtschaft bei der Unterbringung von Geflüchteten (Dortmund, Eimsbüttel in Hamburg, Halle (Saale))

Die Unterbringung von Geflüchteten stellt Kommunen vor erhebliche Herausforderungen. Weitreichende Stagnation im sozialen Wohnungsbau und angespannte Wohnungsmärkte verschärfen die Situation. Dem Hamburger Bezirk Eimsbüttel sowie den Städten Dortmund und Halle (Saale) ist es dabei durch verschiedene innovative Ansätze gelungen, diesen Schwierigkeiten zu begegnen, Wohnraum zu (be-)schaffen und weitestgehend eine dezentrale Unterbringung zu ermöglichen.

In Eimsbüttel ist ein Modell für „Unterkünfte mit der Perspektive Wohnen“ entwickelt worden, in dem private Investoren Neubauten errichten, die für einen festgelegten Jahreszeitraum an Träger der öffentlichen Unterbringung von Geflüchteten und Wohnungslosen vermietet werden, darunter hauptsächlich die „F&W Fördern und Wohnen“ sowie andere ausführende Organisationen. Dieser im Inte-

grationskonzept Hamburg vorgesehene Ansatz wird gleichzeitig unter anderem auch mit Genossenschaften und der „SAGA Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg“ umgesetzt. Er ermöglicht Geflüchteten einen niedrigrschwelligen Zugang zu privatem Wohnraum in Verbindung mit einer sozialräumlichen Einbettung in den Stadtbezirk.

Um die Unterbringung der Geflüchteten in Dortmund zu ermöglichen, hat die Stadt mit der „Dortmunder Stadtentwicklungsgesellschaft“ (DSG) ein eigenes Unternehmen gegründet. Diese bekommt alle Immobilien der Kommune in ihr Portfolio und baut neben der „Dortmunder Gesellschaft für Wohnen“ (DOGEWO21) auch selbst Wohnungen, die den Geflüchteten als Zwischenstation angeboten werden. Die von der Stadtverwaltung angemieteten Einheiten werden aktuell von 500 auf ca. 650 aufgestockt.

Nach Unterbringungsdruck im Jahr 2015 ist die Stadt Halle (Saale) Kooperationen mit zwei städtischen Wohnungsbauunternehmen eingegangen, die eine weitgehend dezentrale Unterbringung von Geflüchteten in angemieteten Wohnungen ermöglichten und so zur Vermeidung von Massen- und Notunterkünften beitrugen. Der Ansatz hat sich bewährt und wird seitdem mithilfe von personell aufgestockten Strukturen im für die Wohnraumversorgung verantwortlichen Dienstleistungszentrum Integration und Demokratie fortgeführt. Seit 2022 wird zusätzlich auch mit privaten Wohnungsunternehmen kooperiert. Mittlerweile gibt es dafür auch eine große Unterstützung der Stadt.

Durch die (Be-)Schaffung von Wohnraum für Geflüchtete mithilfe von Bauprogrammen und der Einbindung kommunaler Wohnungsbauunternehmen konnte in Eimsbüttel, Dortmund und Halle (Saale) trotz erheblicher Herausforderungen eine dezentrale kommunale Unterbringung weitgehend sichergestellt werden. Wohnen in eigenem Wohnraum ist ein wichtiger Integrationsfaktor, da er Geflüchteten Teilhabe ermöglicht und den sozialen Zusammenhalt in der Stadt aktiv fördert.

Weitere Informationen: [Integrationskonzept Hamburg Unterkünfte mit der Perspektive Wohnen | F&W Fördern und Wohnen](#)
[Dortmunder Stadtentwicklungsgesellschaft](#)
[Dortmunder Gesellschaft für Wohnen](#)
[Dienstleistungszentrum Integration und Demokratie Halle \(Saale\)](#)

Quellen: Interview mit Barbara Strauß, Bezirk Hamburg Eimsbüttel, 5.2.2024; Freie und Hansestadt Hamburg 2017; F&W o. D.; Interview mit Jörg Süshardt, Stadt Dortmund, 8.1.2024; Interview mit Robert Schönrok und Oliver Paulsen, Stadt Halle (Saale), 11.12.2023; Fokusgruppendifkussion in Halle (Saale), 2.9.2024.

Weitere gute Anregungen aus der Praxis Aus unseren Fallstudien:

Sprache und Bildung

- **„Bildungswerkstatt Kirchberg“ in Malstatt (Saarbrücken)**
Die Bildungswerkstatt Kirchberg soll Bildung, Integration und Teilhabe im Ankommensstadteil Malstatt durch einen Ansatz fördern, der Bewohner:innen einbezieht, Kooperationen zwischen Bildungsakteuren fördert und soziale und kulturelle Vielfalt als Ressource nutzt.
Weitere Informationen: [Kommunale Integrationspolitik als Netzwerkarbeit, Bildungswerkstatt Kirchberg, Internationales Saarbrücken. Strategien für den Umgang mit Migration und Vielfalt.](#)
- **„talentCAMPus“ – Kulturelle Bildungsprojekte für junge Menschen (Weimar)**
Das Ferienbildungsprogramm soll die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen unabhängig von der sozialen Herkunft verbessern. In Weimar hat sich das Programm auch bei der Aufnahme von geflüchteten Kindern und Jugendlichen bewährt, die nicht sofort einen Kita- oder Schulplatz gefunden haben.
Weitere Informationen: [Projekt talentCAMPus und talentCAMPus Weimar.](#)

Betreuung und Unterbringung

- **Gewaltschutz mit und für Migrant:innen (Stuttgart)**
Im Rahmen der Stuttgarter Ordnungspartnerschaft gegen häusliche Gewalt (STOP) wurde das Projekt „MiMi-Gewaltprävention mit Migrantinnen für Migranten“ im Jahr 2020 als „Stuttgarter Gewaltschutz-Mentor:innen“ in das Regelangebot übernommen.
Weitere Informationen: [Stuttgarter Ordnungspartnerschaft gegen häusliche Gewalt.](#)
- **Gewaltschutz in kommunalen Einrichtungen für Geflüchtete (Köln)**
Der Rat der Stadt Köln hat im Jahr 2020 ein Konzept zum Gewaltschutz in Unterkünften für geflüchtete Menschen beschlossen, das durch eine Stelle für Gewaltschutzschutzkoordination, eine regelmäßige Berichterstattung, ein Monitoring der gemeldeten Gewaltvorfälle sowie ein Programm zur Förderung von Projekten unterlegt ist.
Weitere Informationen: [Gewaltschutz in Unterbringungseinrichtungen für Geflüchtete.](#)

Gute Ideen aus der Praxis: Allgemeines

Antworten aus der Onlinebefragung

Unterbringung

Großstadt in Thüringen: *„Kommunale Betreuung von Unterkünften sichert die Einhaltung von Qualität und vermeidet Konflikte“*

Kleine Mittelstadt im Saarland: *„Außerdem legen wir nach wie vor sehr viel Wert darauf, die ankommenden Geflüchteten zunächst in Gemeinschaftsunterkünften der Stadt unterzubringen und danach in privaten Wohnraum zu vermitteln. Dadurch kann zunächst in den Sammelunterkünften eine Idee vom Leben in Deutschland vermittelt werden, um später die Klient:innen in dem Weg in ein Privatmietverhältnis zu unterstützen. Jedes andere Konzept würde einen erhöhten Verwaltungsaufwand für die Gemeinde bedeuten und Geflüchtete nach wie vor nicht wirklich integrieren, da sie nur Mieter der Stadtverwaltung bleiben und nicht im privaten Wohnungsmarkt Fuß fassen können.“*

Kommunen führen nachhaltige und flexible Unterbringungskonzepte an, die variabel an Bedarfe und Auslastung angepasst sowie interkommunal genutzt werden können. Zudem sollte in Landkreisen auf eine ausbalancierte Verteilung der untergebrachten Personen auf das Kreisgebiet geachtet werden.

Sprache und Bildung

Kommunen verweisen auf ausreichende Kapazitäten im Kindergarten- und Hortbereich sowie auf Angebote der Sprachförderung für Erwachsene, die ab dem ersten Tag greifen und auch eine Kinderbetreuung umfassen.

Arbeit

Eine Kommune verweist auf die Möglichkeit, Asylsuchende über gemeinnützige Arbeit in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Verwaltung

Den Kommunen kommt bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten eine Schlüsselrolle zu. Ihnen obliegt es, politische Entscheidungen höherer föderaler Ebenen umzusetzen und lokale Handlungsspielräume zu gestalten. Dabei hängt ihre inhaltliche Ausrichtung nicht nur von den administrativen, finanziellen und legislativen Voraussetzungen, sondern auch von den migrations- und integrationspolitischen Erfahrungen und Pfaden der Kommunen ab. Die Rahmenbedingungen der kommunalen Integrationsarbeit sind bundesweit unterschiedlich ausgeprägt, aber übergreifende Herausforderungen sind unsichere Finanzierungsrahmen, Fachkräftemangel und fehlendes Wissensmanagement. Wie in den Beispielen kommunaler Praxis deutlich wird, kann durch auf lokale Gegebenheiten angepasste Strukturen, agile und innovative Strategien sowie eine responsive und kooperative Verwaltungskultur die Kommunalverwaltung jedoch deutlich krisenfester aufgestellt werden.

„One-Stop-Shop“ (Augsburg, Halle (Saale), Leipzig, Saarbrücken)

Die Zuwanderung einer großen Zahl Schutzsuchender aus der Ukraine nach Beginn des russischen Angriffskrieges im Februar 2022 stellte viele Kommunen vor das logistische Problem, auch diejenigen, deren Ankommensprozesse sich nicht über Verteilung nach dem Königsteiner Schlüssel steuern ließen, zu erreichen und mit wichtigen Informationen zu versorgen. In Augsburg, Halle (Saale), Leipzig und Saarbrücken wurde auf diese Herausforderung mit der Einrichtung von „One-Stop-Shops“-Formaten reagiert. Dabei werden alle relevanten Akteure in ihrer gesamten Dienstleistungsbreite an einem Ort gebündelt, sodass für Klient:innen ein umfassendes Beratungsangebot mit kurzen Wegen entsteht.

In Halle (Saale) wurde mit der in Kooperation verschiedener kommunaler Ämter geschaffenen „zentralen Aufnahmestelle“ neben Anmeldung und Registrierung die Möglichkeit geschaffen, Sozial-

leistungen zu beantragen. Auch in Leipzig formte sich im März 2022 mit dem „Ankommenszentrum“ ein ämterübergreifender Zusammenschluss, der den Geflüchteten ein niedrigschwelliges Erledigen aller relevanten Behördengänge ermöglichte. Das an das Referat für Migration und Integration angedockte Format besteht in einem kleineren Umfang mit aktuell zehn Personalstellen weiterhin und bietet mittlerweile in Kooperation mit der Ausländerbehörde eine Clearingberatung zum Chancen-Aufenthaltsrecht an.

Andernorts wurde die Zusammenarbeit im Rahmen der „One-Stop-Shops“ über die Stadtverwaltung hinaus ausgeweitet. So entstand zwischen März und Oktober 2022 in einem kirchlichen Begegnungsraum in Saarbrücken der mehrsprachige „Infopoint Ukraine SB“. Dieser wurde von der Stadtverwaltung in Kooperation mit der Bürgerinitiative „Info.Saar.Ua“ (heute „UkraineFreundeSaar e.V.“) ins Leben gerufen, jedoch über das angeschlossene Netzwerk von zahlreichen haupt- und ehrenamtlichen Akteuren getragen sowie um digitale Angebote erweitert. In Augsburg wurde derweil von April bis Juli 2022 in einer Kooperation zwischen der Stadtverwaltung, der Agentur für Arbeit, dem Diakonischen Werk sowie verschiedenen zivilgesellschaftlichen Institutionen und Organisationen mit dem „Infopoint for Refugees“ ein mehrsprachiges Informations- und Beratungsangebot eingerichtet. Die Kommune stützte sich auf die ohnehin sehr vernetzte Integrationsarbeit in der Stadt, sodass binnen kürzester Zeit auch zahlreiche ehrenamtlich Engagierte für die Arbeit im Infopoint gewonnen werden konnten.

Diese Beispiele illustrieren, wie die Einrichtung von „One-Stop-Shops“ in Akutsituationen effiziente Lösungen bietet. Nicht nur ermöglichen sie den Klient:innen ein niedrigschwelliges und entspannteres Ankommen, sie tragen auch zur Vernetzung und Stärkung der Zusammenarbeit der beteiligten kommunalen Akteure bei. Bereits etablierte Vernetzungsstrukturen, auch mit der Zivilgesellschaft, können einen positiven Beitrag zur Angebotsbreite und Reaktionsschnelle leisten. „One-Stop-Shops“ können sich somit positiv auf die Resilienz des kommunalen Systems auswirken.

Weitere Informationen: [Informationen für Geflüchtete aus der Ukraine | Stadt Halle \(Saale\)](#)

[Ankommen in Leipzig 2022 | Stadt Leipzig](#)

[Infopoint Geflüchtete Augsburg | Hallo Augsburg](#)

[Saarbrücken | Handbuch Lokale Integrationspolitik](#)

Quellen: Interview mit Robert Schönrok und Oliver Paulsen, Stadt Halle (Saale), 11.12.2023; Seppelt 2022; Tür an Tür 2022; Mörwald 2022; Fokusgruppendifkussion in Augsburg, 4.7.2024; Kabis 2024; Fokusgruppendifkussion in Saarbrücken, 23.4.2024; Haase und Schmid 2024; Interview mit Manuela Andrich, Stadt Leipzig, 15.12.2023; Stadt Leipzig 2023.

Flexible Stellenstrukturen (Flensburg, Landkreis Karlsruhe, Leipzig)

Um in herausfordernden bzw. krisenhaften Zeiten auch kurzfristig kompetent und handlungsfähig aufgestellt zu sein, hat sich das Prinzip einer flexiblen Personalstellenstruktur in der Verwaltung als wirksam erwiesen.

Im Landkreis Karlsruhe wurde der „Personalpool“ infolge des Rückgangs der Zuwanderung nach den Jahren 2015 und 2016 mit ehemaligen Mitarbeiter:innen aus dem Bereich der Aufnahme und Integration von Geflüchteten eingerichtet. Zunächst erlebte es die Kommune als Herausforderung, alle betroffenen Mitarbeiter:innen in geeigneten Folgepositionen einzusetzen, insbesondere wenn nur eine geringe Verwaltungserfahrung vorlag. Für diese Personen wurden individuelle Lösungen in Hinblick auf ihren Tätigkeitsbereich gefunden. In Folge hat sich jedoch der große Mehrwert der flexiblen Personalstellenstruktur deutlich gezeigt, denn Menschen, die bereits 2014/15 in unterschiedlichen Bereichen von Aufnahme und Integration tätig waren, konnten kurzfristig abgerufen werden und auf das hohe Aufkommen von Schutzsuchenden im Zuge des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine unter Rückgriff auf gewonnene Lernerfahrungen gezielt reagieren.

In Leipzig bildet der Personalpool einen wichtigen Aspekt der internen Stadtratsvorlage mit dem Titel „Ämterübergreifende Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung“. Auch in dieser Kommune trug der flexible Umgang mit dem Einsatz der Personalstellen zur Bewältigung der Herausforderungen im Zuge der Coronapandemie sowie der Zeit der ankommenden Schutzsuchenden aus der Ukraine bei, denn unbesetzte Stellen im Ankommenszentrum oder in der Beratung im Referat für Migration und Bildung konnten so schnell mit Mitarbeiter:innen anderer Ämter und Referate besetzt werden. Ähnlich wie in Leipzig entstand auch in Flensburg im Zuge der Coronapandemie der „Stellen-Pool für besondere Lagen“. Dieser erwies sich ebenfalls insbesondere während der hohen Zahl ankommender Schutzsuchender aus der Ukraine als wichtige Gelingensbedingung für die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen sowie der hohen Arbeitsbelastung, denn die Integration konnte so in kürzester Zeit von den vorhandenen sechs Personalstellen auf 24 aufstocken und blieb dadurch reaktions- und handlungsfähig.

Durch diese in den Kommunen umgesetzten Strategien, die über das Instrument der Amtshilfe hinaus einen flexiblen Umgang mit den Einsatzbereichen der Personalstellen ermöglichen, wird eine schnelle kommunale Reaktionsfähigkeit auf auftretende Herausforderungen ermöglicht. Zudem stellen die Personalpools eine wirksame Maßnahme dar, einer hohen Fluktuation des Verwaltungspersonals und dem damit einhergehenden Wissensverlust entgegenzuwirken. Die Erfahrungen und damit Kompetenzen des Personals können so bestmöglich gesichert und nutzbar gemacht werden.

Quellen: Interview mit Manuela Andrich, Stadt Leipzig, 15.12.2023; Interview mit Björn Staupendahl, Stadt Flensburg, 19.12.2023; Interview mit Ingo Gießmann, Landkreis Karlsruhe, 24.1.2024.

Kommunale Fahrpläne: Konzepte, Leitfäden und Strategien (Kempten (Allgäu), Leipzig, Ludwigshafen am Rhein)

Konzepte, Leitfäden und Strategien als kommunale Fahrpläne haben sich vielerorts als wichtige Orientierungs- und Strukturierungshilfen für die Aufnahme- und Integrationsarbeit herausgestellt. Die Städte Kempten (Allgäu), Ludwigshafen am Rhein und Leipzig machen dabei beispielhaft deutlich, wie dieser Baustein kommunaler Resilienz durch unterschiedliche Herangehensweisen erfolgreich ausgestaltet werden kann.

Basierend auf einem Beschluss des Stadtrats wurde in Kempten (Allgäu) ab Februar 2019 in einem breiten partizipativen Prozess ein handlungsorientiertes kommunales Integrationskonzept erarbeitet, das 2021 verabschiedet wurde. Durch die Arbeit am Konzept wurden lokale Akteure zusammengebracht, Synergieeffekte herausgearbeitet und somit das lokale Netzwerk gestärkt. Das Konzept selbst erleichtert wiederum die Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe und fördert eine kooperative Aufgabenverteilung in der Verwaltung sowie das Zusammenarbeiten in der Stadt. Gleichzeitig erleichterte er den Akteuren einen leichteren Übergang aus der Krise.

In Ludwigshafen am Rhein setzen städtische Akteure derzeit verwaltungsintern die 2018 entwickelte Strategie für Qualität und Vielfalt um. Sie sieht eine Bestandsaufnahme städtischer Angebote vor und stellt einen handlungsfeldübergreifenden Leitfaden dar, der die kommunale Arbeit im Bereich der Vielfalt inklusive dem Migrationsbereich gezielt verbessern soll. Nach Zusammenarbeit vieler verschiedener Kooperationspartner bei der Entwicklung der Strategie, darunter alle Dezernate der Verwaltung, das Jobcenter, die Arbeitsagentur, die Ausländerbehörde sowie Unternehmen mit Migrationsbeauftragten, soll anschließend die Bevölkerung in der Kommune beteiligt werden. Ein Lenkungskreis koordiniert den Prozess.

In Leipzig wird Integration insbesondere durch die Entwicklungsstrategie der Stadt als Querschnittsaufgabe kommunaler Arbeit verstanden und verankert. Die Strategie setzt konkrete Ziele und Handlungsschwerpunkte und soll die unterschiedlichen Herausforderungen und Potenziale für die Lösung der gesamtstädtischen Aufgaben ortsteilstrategisch und handlungsfeldbergreifend angehen. Integration ist somit integraler Bestandteil der Stadtentwicklung und zentrales Element, um das gesamtstädtische strategische Zielbild zu erreichen.

Ob Integrationskonzept, Vielfaltsleitfaden oder Stadtentwicklungsstrategie, kommunale Fahrpläne unter anderem für die Aufnahme und Integration von Geflüchteten können diverse Formen annehmen. Die Beispiele der Kommune Kempten (Allgäu), Ludwigshafen am Rhein und Leipzig zeigen, dass das Ausformulieren konkreter Ziele und Maßnahmen, ihre aktive Umsetzung sowie das regelmäßige Fortschreiben der zugrunde liegenden Papiere zu kommunaler Resilienz beitragen können. Dies geschieht, indem sie einerseits lokale Strukturen und Netzwerke kommunaler Integrationsarbeit in der direkten Akutsituation stärken, gleichzeitig aber auch einen konzeptionellen Andockpunkt für das Handeln nach der Krise bieten.

Weitere Informationen: [Kommunales Integrationskonzept | Kempten \(Allgäu\)](#)

[Strategie für Qualität und Vielfalt | Ludwigshafen am Rhein](#)
[Stadtentwicklungskonzept Leipzig 2030 | Leipzig](#)

Quellen: Stadt Kempten (Allgäu) 2021; 2023; Interview mit Priska Hecht, Stadt Kempten (Allgäu), 28.11.2023; Interview mit Hannele Jalonen, Stadt Ludwigshafen am Rhein, 30.1.2024; Interview mit Manuela Andrich, Stadt Leipzig, 15.12.2023.

Verwaltungsstrukturen: Integration als Querschnittsaufgabe (Köln, Nürnberg, Wiesbaden)

Kommunales Handeln im Politikfeld Migration und Integration kann gestärkt werden, wenn es als Querschnittsaufgabe verstanden und etabliert wird und Verwaltungsstrukturen entsprechend angepasst und aufgestellt werden. Die Städte Nürnberg und Köln

sowie die Landeshauptstadt Wiesbaden zeigen beispielhaft, wie dieser Schritt gelingen kann.

Bei der Etablierung einer bzw. eines Integrationsbeauftragten hat die Stadt Nürnberg bereits 2002 ein unkonventionelles kollektives Modell gewählt, wodurch in jedem Referat eine Person als Ansprechpartner:in für das Thema Integration fungiert. Der Informationsaustausch zwischen den aktuell 20 Kolleg:innen findet über die vierteljährlich tagende Koordinierungsgruppe Integration statt. Über dieses Vernetzungsformat werden auch Referate, die im Alltagsgeschäft weniger häufig mit dem Thema Integration in Berührung kommen, mitgenommen und in Entwicklungsprozesse eingebunden. Der Anspruch, Integration als kommunale Querschnittsaufgabe zu behandeln, ist in den 2018 beschlossenen „Leitlinien zu Integrationspolitik der Stadt Nürnberg“ konzeptionell verankert.

In der Stadt Köln wurde 2018 im Dezernat der Oberbürgermeisterin das Amt für Integration und Vielfalt gegründet, welches sich verwaltungsintern um eine ressort- und zielgruppenübergreifende Zusammenarbeit sowie eine verbesserte Kommunikation bemüht. Es koordiniert abseits der kommunalen Pflichtaufgaben die strategische Ausrichtung der Arbeit für und mit zugewanderten sowie geflüchteten Menschen und bündelt die gesammelten Erfahrungen. Das Themenfeld Integration reicht dabei von der interkulturellen Öffnung der Verwaltung über die Ermöglichung von Teilhabe bis zur Koordination des ehrenamtlichen Engagements. Diese Bereiche erfahren mithilfe verschiedener Förderprogramme auch finanzielle Unterstützung.

Schließlich hat die Landeshauptstadt Wiesbaden eine weitere Alternative gefunden, um dem Querschnittscharakter der kommunalen Integrationsarbeit verwaltungsorganisatorisch gerecht zu werden. So sind im Sozialleistungs- und Jobcenter, welches dem Dezernat VI – Dezernat für Soziales, Bildung und Wohnen angehört, die zentralen Aufgaben des kommunalen Handlungsfelds an einem Ort gebündelt: Neben dem Jobcenter und der Abteilung Sozialhilfe findet sich hier auch das Unterbringungsmanage-

ment mit einem eigenen Sozialdienst, der Sozialen Arbeit in Unterkünften. Durch die amtsinterne, enge Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche konnte beispielsweise der Rechtskreiswechsel der Geflüchteten aus der Ukraine 2022 verhältnismäßig reibungslos abgewickelt werden. Dezernatsübergreifend besteht zudem eine enge Kooperation mit dem Amt für Zuwanderung und Integration.

Die Beispiele Köln, Nürnberg und Wiesbaden zeigen, dass es vielfältige Möglichkeiten gibt, die Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe in der kommunalen Verwaltungsorganisation umzusetzen. Als zentrale Elemente treten etablierte und regelmäßige Austauschformate sowie eine strukturelle fachbereichs- bzw. ämterübergreifende Zusammenarbeit hervor. In Krisensituationen können sich diese Faktoren positiv auf die Reaktionsfähigkeit kommunalen Handelns und damit auf die Resilienz der Kommune insgesamt auswirken.

Weitere Informationen: [Koordinierungsgruppe Integration | Stadt Nürnberg](#)

[Amt für Integration und Vielfalt | Stadt Köln](#)

[Sozialleistungs- und Jobcenter | Landeshauptstadt Wiesbaden](#)

Quellen: Fokusgruppendifkussion in Nürnberg, 27.8.2024;

Stadt Nürnberg 2018; 2024; Interview mit Bettina Baum,

Stadt Köln, 12.1.2024; Interview mit Klaus Burgmeier, Karolina

Strzeszewski und Ariane Würzberger, Landeshauptstadt

Wiesbaden, 31.1.2024.

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung (Cottbus/Chósebus, Landkreis Zwickau, Zwickau)

Der Fachbereich Bildung und Integration der Stadt Cottbus/Chósebus bemüht sich auf vielfältige Weise um die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. So konnten insbesondere für das Integrationsteam zahlreiche neue Mitarbeiter:innen mit eigener Migrations- oder Fluchtbiografie gewonnen werden. Diese bringen wertvolle Erfahrungen und Kompetenzen mit und tragen maßgeblich zur Mehrsprachigkeit innerhalb der Abteilung bei. Da ihre Unterstützungsbedarfe im Eingliederungsprozess ein wenig höher

sind, werden gleichzeitig etablierte Arbeitsprozesse reflektiert und umgestaltet. Neue Kolleg:innen, die in Verwaltungsabläufen und -sprache noch nicht sicher sind, werden begleitet und Aufgaben stärker nach den jeweiligen persönlichen Fähigkeiten verteilt. Die auf Projektfördermittel gestützte Finanzierung der Cottbusser Integrationsarbeit erleichtert in diesem Zusammenhang Menschen mit ausländischen Qualifikationen den Quereinstieg, denn die Einstellungskriterien werden von den Fördermittelgebern und nicht von der Stadtverwaltung selbst festgelegt. Aber auch Mitarbeiter:innen ohne eigene Migrationsbiografie können am Prozess der interkulturellen Öffnung teilhaben. So gibt es in Cottbus/Chósebus unter anderem eine „Erasmus+“-Förderung, die einen internationalen Austausch mit anderen Stadtverwaltungen ermöglicht.

In der Stadt und dem Landkreis Zwickau formt der Sprach- und Kulturmittlerdienst einen wichtigen, durch Projektfördermittel des Landes Sachsen finanzierten Baustein für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Die hier tätigen Ehrenamtlichen, unter ihnen viele Studierende, tragen durch ihren Einsatz zur mehrsprachigen Verständigung in Ämtern, Organisationen und Unternehmen sowie zwischen Privatpersonen im gesamten Kreisgebiet bei. Sie erhalten für ihre Arbeit eine einheitliche Aufwandsentschädigung; Studierende können sich alternativ ECTS-Leistungspunkte (European Credit Transfer and Accumulation System) anrechnen lassen. Für die Organisation der Einsätze sind zwei bei der Stadt Zwickau angestellte Koordinator:innen zuständig, die die Tätigkeit der Sprach- und Kulturmittler:innen laufend evaluieren. Die fachliche Betreuung sowie die Schulung der Ehrenamtlichen, die sich ihre Aufträge frei aussuchen können, erfolgt durch die Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation der Westsächsischen Hochschule Zwickau.

Diese Beispiele zeigen die Bandbreite der interkulturellen Öffnung. Zentrale Elemente des Prozesses sowohl in Cottbus/Chósebus als auch in Zwickau sind die Flexibilität und Offenheit seitens der Verwaltung sowie die Kooperation mit externen Akteuren, sei es aus der Wissenschaft oder dem Ausland. Die hier-

durch ermöglichten neuen Impulse können nicht nur die Kommunikation untereinander erleichtern sowie den Ideenreichtum und Erfahrungsschatz innerhalb der eigenen Abteilung stärken, sondern durch diese Diversifizierung auch zur Resilienz des Verwaltungshandelns in Krisensituationen beitragen.

Weitere Informationen: [Bildung und Integration, Stadt Cottbus/Chósebez](#)
[Sprach- und Kulturmittlerdienst | WHZ](#)

Quellen: Interview mit Dr. Stefanie Kaygusuz-Schurmann, Stadt Cottbus/Chósebez, 29.2.2024; Präsentation von Dr. Stefanie Kaygusuz-Schurmann, Online-Reflexionsworkshop im Rahmen des Praxisforschungsprojekts „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ (Arbeitsgruppe Verwaltung), 14.11.2024; Interview mit Ulrike Lehmann, Stadt Zwickau, 5.12.2023; Interview mit Birgit Riedel, Landkreis Zwickau, 11.9.2024; WHZ Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation o. D.

Weitere gute Anregungen aus der Praxis Aus unseren Fallstudien:

- **Integrationskonzepte für Geflüchtete (Osnabrück, Schwäbisch Gmünd, Wiesbaden)**

Die Erstellung von kommunalen Integrationskonzepten für geflüchtete Menschen stellt sicher, dass die besonderen Bedarfe dieser Zielgruppe bei der Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe Berücksichtigung finden.

Weitere Informationen: [„Von der Erstaufnahme zur Überleitung in die Regelsysteme – Integration von Geflüchteten in der Stadt Osnabrück“](#), [„Willkommenskultur für Flüchtlinge in Schwäbisch Gmünd“](#) und [„Integrationskonzept für geflüchtete Menschen in Wiesbaden“](#).

- **Sprach- und Kulturmittlung (Zwickau, Ludwigshafen am Rhein)**

Ehrenamtliche Sprach- und Kulturmittler:innen werden in einer Vielzahl von Kommunen eingesetzt, um Barrieren zwischen Menschen mit geringen Deutschkenntnissen sowie lokalen Institutionen zu überwinden. In der Stadt Zwickau werden die ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen in Kooperation mit der Westsächsischen Hochschule Zwickau regelmäßig geschult und fachlich begleitet. In Ludwigshafen am Rhein besteht zudem die Möglichkeit einer Teilnahme am Zertifikatslehrgang „Sprachmittler/in (IHK)“ der IHK Rheinland-Pfalz.

Weitere Informationen: [Sprach- und Kulturmittlerdienst Zwickau](#), [Integrationsbegleiter:innen als Brückenbauer in Ludwigshafen am Rhein](#).

- **„Welcome Center“ (Stuttgart, Schwäbisch Gmünd)**

Willkommenszentren erleichtern das Ankommen von Neubürger:innen durch die Bündelung von Informationen und Dienstleistungen. Zu den Besonderheiten des Welcome Center Stuttgart gehört unter anderem, dass es gemeinsam von der Landeshauptstadt Stuttgart und der Wirtschaftsförderung der Region Stuttgart getragen wird.

Weitere Informationen: [Welcome Center Stuttgart](#)

- **„Gmünder Charta“ (Schwäbisch Gmünd)**

Die Gmünder Charta steht für das Bekenntnis der Stadt Schwäbisch Gmünd zu einer offenen und vielfältigen Gesellschaft, in der sich alle vor Ort lebenden Menschen einbringen und ihre Potenziale voll entfalten können. Mit ihren zwölf Leitsätzen soll die „Gmünder Charta der Gemeinsamkeiten“ die Grundlage des Zusammenlebens in der Stadtgemeinschaft bilden.

Weitere Informationen: [Gmünder Charta](#)

Gute Ideen aus der Praxis: Verwaltung Antworten aus der Onlinebefragung

Stellen- und Verwaltungsstrukturen

Kleine Mittelstadt im Saarland: „Mit der starken Zuwanderung von Geflüchteten 2015 wurde eine Stabsstelle gegründet, die direkt dem Oberbürgermeister unserer Kommune unterstand. Diese war besetzt mit Sprachmittler:innen, Alltagsbegleiter:innen, Sozialarbeiter:innen, Jugendpfleger:innen, Personen in der Wohnraumbetreuung und -vermittlung. Von Beginn an wurde viel Wert auf die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Netzwerkpartner:innen gelegt. Recht schnell stellte sich der Sozialdienst der Kommune als Ankerpunkt der Integration von Geflüchteten heraus, da dieser die Unterbringung und Unterstützung der Geflüchteten von Beginn an in der Gemeinde regelte und damit zum ersten und wichtigsten Ansprechpartner für die Klient:innen wurde. Diese Struktur hat sich bis heute, wenn auch mit personellen Wechseln, erhalten.“

Gemeindeverband in Niedersachsen: „Stabile Finanzierung des Integrationsmanagements, Kombination von Arbeit mit Zugewanderten und Stadtteilarbeit, Einbindung von Zugewanderten in die Unterstützung für Neuankommende, ehrenamtliche Dolmetschendenpool, Anlaufstelle (außerhalb Rathaus) zur Hilfe bei Anträgen, Behördenkommunikation etc.“

Kleinstadt/Gemeinde in Bayern: „Es macht aus unserer Sicht sehr viel Sinn, Verantwortliche in der Gemeinde zu haben, die vermittelnd tätig sind (nicht ehrenamtlich). Sie haben einen besseren Zugang zum Landratsamt und anderen Ämtern und sind näher an den Flüchtlingen und deren Anliegen dran. Das Angebot ist dann auch für alle gleich und gilt nicht nur für einzelne Familien oder Personen.“

Im Bereich der Verwaltungsstrukturen verweisen einige Kommunen zunächst auf das Einrichten integrierter Fachbereiche bzw. eigener Amtsstrukturen für das Themenfeld Migration und Integration. Diese tragen zur mehrsprachigen Kommunikation

mit verschiedenen Zielgruppen sowie zur Vernetzung zentraler Akteure vor Ort bei. Eine wichtige Personalressource stellen in diesem Zusammenhang Sozialarbeiter:innen dar, die kommunale Beratungsangebote für Geflüchtete, aber auch für Ausländer:innen generell ermöglichen. Diese sollten möglichst an einem zentralen Ort gebündelt angeboten werden.

Gremien und interne Vernetzung

Kleine Mittelstadt in Bayern: „Es besteht eine gute Zusammenarbeit zwischen Integrationsbeauftragtem, Ausländeramt, Sozialamt und Jobcenter. Insbesondere durch die geschaffene Querschnittsaufgabe Integrationsbeauftragter/Integrationsmanagement.“

Kleinstadt in Nordrhein-Westfalen: „Offener Austausch innerhalb der eigenen Kommune und Zusammenarbeit mit beteiligten Behörden, wie Ausländerbehörde oder BRA [Bezirksregierung Arnsberg, NRW] Zuweisungskoordination.“

Für die Bewältigung von Akutsituationen, beispielsweise im Umgang mit der starken Zuwanderung Schutzsuchender nach Beginn des russischen Angriffskrieges in der Ukraine im Februar 2022, unterstreichen andere Kommunen den Stellenwert von Stabsstellen, Koordinierungsstäben, Taskforces, Koordinierungsgremien und Arbeitskreisen sowie von zentralen Anlauf- und Informationspunkten.

Kommunikation

Kleinstadt/Gemeinde in Hessen: „Transparent an die Öffentlichkeit gehen, um sowohl die vielen positiven Integrationserfolge als auch die negativen Sachverhalte offen mit den Bürgern zu kommunizieren. So kann Authentizität bewahrt werden und der Eindruck vermieden werden, dass etwas verschwiegen oder vertuscht wird. Um nicht rechtsextreme Strukturen in der Kommune zu fördern.“

Kleine Mittelstadt in Baden-Württemberg: „Wichtig ist, mit offenen Karten zu spielen und Verwaltung, Ge-

meinderat und Bürgerschaft frühzeitig zu informieren und in Entscheidungen einzubeziehen. Die Verwaltung muss aktiv Problemlösungen finden, z. B. im Bereich ‚Wohnen‘ durch Anmietung von privatem Wohnraum und Weitervermietung an Flüchtlinge. Auch eine vernünftige Personalausstattung ist notwendig.“

Weitere genannte Punkte im Kontext einer gelungenen Integration sind die Arbeit kommunaler Koordinierungsstellen sowie der Einsatz der Integreat-App.

Interkulturelle Öffnung

Kleine Mittelstadt in Niedersachsen: „Extrem stark hilft ein wertschätzender Umgang mit den Geflüchteten in der Verwaltung, speziell dem Sozialamt (Unterbringung und Sozialhilfegewährung). Ernst nehmen von Anliegen, gleichzeitig Aufzeigen von klaren Grenzen und Selbstverantwortung. Gute Kenntnisse zu kulturellen Hintergründen. Sprachkenntnisse.“

Zudem werden die Anstellung ukrainischsprachiger Mitarbeiter:innen sowie die Einrichtung eines kommunalen Welcome Centers als hilfreiche Elemente im Bereich der interkulturellen Öffnung der Verwaltung empfunden.

Sonstiges

Kommunen verweisen auf das Vorhandensein eines Integrationskonzeptes sowie die positiven Effekte der Digitalisierung der Verwaltung.

Vernetzung

Die Aufnahme und Integration von Geflüchteten stellt Kommunen vor vielfältige Aufgaben, die eine enge Zusammenarbeit der vielen unterschiedlichen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Akteure vor Ort erfordert. Um die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen wahrzunehmen und zu bewältigen, haben Kommunen bundesweit lokale Netzwerkstrukturen aufgebaut und maßgeblich erweitert. Die Beispiele kommunaler Praxis zeigen, dass Vernetzung, wenn kreativ ausgestaltet und nachhaltig verankert, Potenziale der Akteurslandschaft je nach lokalen Gegebenheiten auf sehr unterschiedliche Art und Weise ermöglicht und nutzt. Als Schlüsselement und Hauptgelingensfaktor kann sie im Zuge dessen die Flüchtlings- und Integrationsarbeit erleichtern und damit die kommunale Resilienz über das Alltagsgeschäft hinaus im Krisenfall maßgeblich erhöhen.

Lokale Integrationsnetzwerke (Augsburg, Landkreis Zwickau, Kempten, Köln, Merzig, Saarbrücken)

Für die kommunale Integrationsarbeit sind lokale Netzwerkstrukturen ein wichtiges Element, das sich positiv auf Kommunikation, Kooperation und Krisenfestigkeit auswirken kann. Obwohl die Netzwerke vielerorts ähnliche Aufgaben erfüllen, sind sie sehr unterschiedlich aufgebaut.

So verfügen einige Kommunen über große Akteursnetzwerke, die sich in regelmäßigen Treffen zu unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten, zum Teil im Rahmen von Arbeitsgruppen, austauschen. Im Landkreis Zwickau bringt beispielsweise das „Netzwerk Migration“ (ehemals „Migrationsforum“) bereits seit 1992 relevante Akteure vor Ort in Kontakt. Aktuell umfasst es rund 110 haupt- und ehrenamtlich tätige Personen, von denen je 40 bis 60 an den regelmäßigen Treffen teilnehmen. Auch die Stadt Kempten (Allgäu) verfügt über eine breit auf-

gestellte kommunale Netzwerkstruktur, die durch das Amt für Integration begleitet wird. Neben kleineren Netzwerken zu spezifischen Themen wie Arbeitsmarktintegration oder Sprache und Bildung findet auch ein Austausch in großer Runde statt. Dieser hat unter Einbeziehung von 200 Personen beispielsweise zur Entwicklung des Kommunalen Integrationskonzeptes beigetragen (siehe auch Kurzporträt „Kommunale Fahrpläne: Konzepte, Leitfäden und Strategien“ auf Seite 24).

Andere Kommunen nutzen Runde Tische, um Informations- und Austauschformate zu etablieren. In Köln wurde mit dem „Runden Tisch für Flüchtlingsfragen“ ein Forum geschaffen, das als Beratungsgremium des Rates der Stadt agiert. Sechsmal pro Jahr kommen hierfür Vertreter:innen der Ratsfraktionen, Wohlfahrtsverbände, Träger und Verwaltung unter dem Vorsitz der katholischen und evangelischen Kirchen zusammen. In diesem Rahmen können auch Probleme angesprochen sowie Konflikte transparent ausgetragen und moderiert werden. Die Stadt Augsburg greift hingegen temporär auf runde Tische zurück, um in Akutsituationen Austausch und Kooperation sicherzustellen. So wurde auf Einladung der Stadtverwaltung 2022 beispielsweise der „Runde Tisch Ukraine“ einberufen.

Ein ähnlich dynamischer Umgang mit Vernetzungspotenzialen findet sich in der Landeshauptstadt Saarbrücken. Obwohl bereits eine dauerhafte Zusammenarbeit aller wichtigen Akteure der Verwaltung und Zivilgesellschaft besteht, entstehen stetig neue Strukturen, um flexibel auf die jeweiligen Herausforderungen zu reagieren. So konnte beispielsweise während der Coronapandemie 2020 im Rahmen des Ad-hoc-Netzwerks „INSIEME“ eine groß angelegte Lebensmittelausgabe organisiert werden.

Schließlich zeigt die Kreisstadt Merzig, wie Vernetzung in kleineren Kommunen gelebt werden kann. Aufgrund ihrer breit gefächerten Aufgabenportfolios befinden sich die Verwaltungsmitarbeiter:innen automatisch mit den großen Trägern in einem regelmäßigen Austausch und sind über deren Arbeit und Angebote informiert. So entsteht eine krisenfeste

und belastbare Kommunikationsstruktur, die zudem für Einzelthemen als Vernetzungsgrundlage dienen kann.

Die Ausgestaltung einer kommunalen Vernetzungslandschaft und resultierende Strukturen können je nach lokalen Gegebenheiten unterschiedlich aussehen. Sie verbindet, dass sie haupt- und ehrenamtliche Akteure in den Austausch bringen und so Kommunikations- und Kooperationskanäle geschaffen werden, die das kommunale Handeln in der Integrationsarbeit nicht nur im Alltagsgeschäft, sondern auch in Krisensituationen stärken können.

Weitere Informationen: [Netzwerk Migration | Koordinierungsbüro Zwickauer Partnerschaft für Demokratie Runder Tisch für Flüchtlingsfragen | Stadt Köln](#)
[Film über INSIEME | LHS Saarbrücken | YouTube](#)

Quellen: Interview mit Birgit Riedel, Landkreis Zwickau, 11.9.2024; Interview mit Priska Hecht, Stadt Kempten (Allgäu), 28.11.2023; Präsentation von Philipp Wagner, Online-Reflexionsworkshop im Rahmen des Praxisforschungsprojekts „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ (Arbeitsgruppe Vernetzung), 14.11.2024; Interview mit Bettina Baum, Stadt Köln, 12.1.2024; Fokusgruppendifkussion in Augsburg, 4.7.2024; Interview mit Veronika Kabis, Landeshauptstadt Saarbrücken, 6.12.2023; com:unity o. D.; Interview mit Heike Wagner, Kreisstadt Merzig, 23.1.2024.

„Vielfaltsgestalter*innen“ (Dessau Roßlau)

Das Bündnis „Die Vielfaltsgestalter*innen Dessau-Roßlau“ nutzt die Potenziale und Chancen der vielfältigen und diversen Bevölkerung der Stadt Dessau-Roßlau, um gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken, Barrieren abzubauen und populistischen Narrativen entgegenzutreten. Durch die Arbeit des Bündnisses sollen gesellschaftliche Teilhabe und Partizipation insbesondere für Migrant:innen und marginalisierte Gruppen gestärkt werden. Gezielte Angebote schaffen Begegnungsräume für Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte, in denen die Mehrheitsgesellschaft für die Themen der Minderheitsgruppierungen sensibilisiert wird. Nur so

können ein Austausch auf Augenhöhe sowie ein konstruktiver und demokratischer Diskurs entstehen.

Die Steuerungsgruppe des seit 2018 bestehenden lokalen Bündnisses setzt sich zusammen aus Vertreter:innen der Hochschule Anhalt, der Stiftung Evangelische Jugendhilfe St. Johannis, dem „Landesnetzwerk Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt (LAMSA) e. V.“, dem Offenen Kanal Dessau sowie der Stadt Dessau-Roßlau. In Kooperation mit weiteren Partner:innen aus Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Kultur sollen die kommunale Integrationsarbeit intersektional weiterentwickelt und die Akzeptanz für Diversität in der Mehrheitsgesellschaft gesteigert werden, um sie zu einem positiven Identifikationsmerkmal aller werden zu lassen. Das Bündnis strebt an, weitere Akteure für seine Arbeit zu gewinnen und so eine noch breitere Zielgruppe erreichen zu können.

Die Struktur des Bündnisses „Die Vielfaltgestalter*innen Dessau-Roßlau“ schafft somit ein Netzwerk, das seine vielfältigen Kompetenzen synergetisch nutzt, um Diversität als Ressource in der Bevölkerung zu verankern. Der daraus resultierende gesellschaftliche Zusammenhalt soll lokalen Herausforderungen und politischen Polarisierungstendenzen entgegenwirken und so die Resilienz der Kommune auch im Hinblick auf zukünftige Krisen stärken.

Weitere Informationen: [Die Vielfaltsgestalter*innen Dessau-Roßlau | Stadtverwaltung Dessau-Roßlau](#)

Quellen: Interview mit Christian Altman, Stadt Dessau-Roßlau, 12.12.2023; Fokusgruppendifkussion in Dessau-Roßlau, 3.9.2024; Stadt Dessau-Roßlau o. D.

„lokal willkommen“ (Dortmund)

Um Geflüchteten den Übergang in eine eigene Wohnung zu erleichtern und sie in diesem Prozess zu begleiten, hat die Stadt Dortmund mit „lokal willkommen“ ein kommunales Integrationsnetzwerk geschaffen, das nach einer einjährigen Pilotphase 2017 verstetigt werden konnte. Mittlerweile umfasst das Netzwerk sieben über das Stadtgebiet verteilte

Standorte, die in ihrer Zuständigkeit alle zwölf Stadtbezirke abdecken. Für jedes dieser Büros besteht eine Kooperationspartnerschaft zwischen der Stadtverwaltung und jeweils einem freien Träger. Dieses Format erlaubt es den verschiedenen Akteuren, ihre Vernetzungspotenziale auszuschöpfen und Ressourcen bestmöglich zu verknüpfen. Neben einer niedrigschwelligen und unbürokratischen sozialen Beratung für Geflüchtete bieten die Büros vor Ort zudem Informationen und Veranstaltungen für Ehrenamtliche und Vermieter:innen an. Die Angebote stehen auch interessierten Nachbar:innen offen. Perspektivisch soll „lokal willkommen“ im Sozialraum noch direkter präsent sein, beispielsweise in Moscheevereinen, um neue Zugänge zu schaffen.

„Lokal willkommen“ vereint somit verschiedene für die kommunale Flüchtlings- und Integrationsarbeit anregende Elemente in einem Format. Einerseits ermöglicht die starke Zielgruppenorientierung und -offenheit eine nachhaltige Verankerung vor Ort sowie die Öffnung verschiedener nach innen und außen gerichteter Kommunikationskanäle in den Stadtbezirken. Die sieben Büros fungieren zudem als Begegnungsräume in den Quartieren, in denen Menschen zusammenkommen und sich austauschen können. Andererseits handelt es sich um eine dauerhaft angelegte Kooperation zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft. Die hierüber geknüpften Kontakte und Netzwerkstrukturen erleichtern die (Zusammen-)Arbeit im Alltag, können jedoch auch die Resilienz kommunalen Handelns in krisenhaften Situationen erhöhen.

Weitere Informationen: [„lokal willkommen“ | Stadt Dortmund](#)

Quellen: Interview mit Jörg Süshardt, Leitung Sozialamt, Stadt Dortmund, 8.1.2024; Fokusgruppendifkussion in Dortmund, 11.6.2024; Stadt Dortmund und „lokal willkommen“ 2021.

Weitere gute Anregungen aus der Praxis Aus unseren Fallstudien:

- **Veranstaltungsformate zur Förderung von Austausch und Kooperation (Charlottenburg-Wilmersdorf, Nürnberg)**

Netzwerkveranstaltungen wie der „Zukunftstag“ im Berliner Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf, der 2024 bereits zum neunten Mal stattgefunden hat, oder das „Forum Willkommenskultur“ der Stadt Nürnberg bringen alle Akteure der lokalen Flüchtlings- und Integrationspolitik zusammen und stärken ihre Vernetzung.

Weitere Informationen: [Dokumentation 8. Zukunftstag 2023; Vernetzen und Kennenlernen – Der neunte Zukunftstag in Charlottenburg-Wilmersdorf; Forum Willkommenskultur Nürnberg.](#)

- **Migrantenorganisationen als Netzwerkpartner (Kempten im Allgäu)**

Der „Sozialdienst muslimischer Frauen e. V.“ hat sich bundesweit als Träger von Projekten etabliert, ist in der Stadt Kempten (Allgäu) ein wichtiger Netzwerkpartner, bringt die Erfahrungen und Perspektiven von engagierten Muslim:innen in die Kommunaleintegrationsarbeit ein und verbessert dabei den kommunalen Zugang zu vielen Schutzsuchenden.

Weitere Informationen: [Sozialdienst muslimischer Frauen, Kempten; Kommunales Integrationskonzept, Zwischenbericht 2023; Gesemann, Höfler und Schwarze \(2021\).](#)

- **Bündnis „Städte Sicherer Häfen“ (Potsdam)**

Das Bündnis „Städte Sicherer Häfen“ vereint Städte, Gemeinden und Landkreise, die sich mit der Initiative „Seebrücke“ und der zivilen Seenotrettung im Mittelmeer solidarisieren. Das Bündnis wird von der Landeshauptstadt Potsdam koordiniert und besteht aktuell aus 120 Mitgliedern.

Weitere Informationen: [Bündnis „Städte Sicherer Häfen“, Landeshauptstadt Potsdam und Initiative „Seebrücke – schafft Sichere Häfen“.](#)

Gute Ideen aus der Praxis: Vernetzung Antworten aus der Onlinebefragung

Allgemeine Netzwerkstrukturen

Kleinstadt/Gemeinde in Brandenburg: „Sehr gute Vernetzung hat beispielsweise in Zeiten des Zuzugs der Menschen aus der Ukraine für schnelle und relativ unkomplizierte Unterbringungsmöglichkeiten gesorgt. Unabdingbar ist, dass hauptamtliches engagiertes Personal vor Ort zuständig ist für die Integration. Gerade in Flächenlandkreisen braucht es Leute vor Ort.“

Kleinstadt/Gemeinde in Niedersachsen: „Für Kommunen unserer Größe kann das geschaffene Netzwerk sicherlich anregend für andere Kommunen sein, die auch die Möglichkeit einer Kooperation mit einem sozial engagierten freien Träger der Aufgabe der Umsetzung einer funktionierenden Willkommenskultur zur Integration von Migranten besitzen.“

Kleinstadt/Gemeinde in Baden-Württemberg: „Das große Netzwerk an Ehrenamtlichen in direkter Zusammenarbeit mit der Stadt und dem Integrationsmanagement des Landkreises ermöglicht einen guten Informationsaustausch und eine schnelle und unkomplizierte Informationsweitergabe. So können wichtige Themen als Team schnell und niederschwellig angegangen werden.“

Gemeinde in Bayern: „Willkommens- und Begleitkultur: Beratungsangebote vor Ort von Hauptamtlichen der Kommunen, Kooperation mit freien Trägern für Beratungsangebote, Vernetzung von Geflüchteten.“

Etablierte Netzwerke, runde Tische oder Arbeitskreise, die verschiedene haupt- und ehrenamtliche Akteure zusammenbringen und einen regelmäßigen Austausch untereinander ermöglichen, werden von vielen Kommunen als Beispiele guter Praxis erwähnt. Durch die so gewachsenen Strukturen lassen sich Krisensituationen besser bewältigen, da kurze Wege und bewährte Kommunikationskanäle bestehen – auch kommunenübergreifend.

Konkrete Netzwerk-Beispiele

- [Netzwerk für Integration](#) (Berlin Treptow-Köpenick)
- [Migrationsbeirat](#) (Berlin Treptow-Köpenick)
- [Hohenloher Integrationsbündnis](#) (Hohenlohekreis)
- [Bündnis Integration Sundern \(BIS\)](#) (Stadt Sundern (Sauerland))
- [Integrationsfest „Mosaik der Kulturen“](#) (Landkreis Cochem-Zell)
- [Kooperation mit Flüchtlingsinitiative Sulingen und Bethel im Norden](#) (Stadt Sulingen)
- [Netzwerk Flucht und Integration](#) (Ausländeramt, Landkreis Meißen)

Sonstiges

Ein weiteres Beispiel guter Praxis ist das Einrichten einer WhatsApp-Gruppe für alle in einer kleineren Kommune untergebrachten Geflüchteten aus der Ukraine. So konnten die Vernetzung untereinander sowie die gegenseitige Unterstützung gefördert werden.

Engagement

Zivilgesellschaftliches Engagement spielt eine entscheidende Rolle bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten. Besonders in Krisenzeiten zeigen sich mit Spontanität und Flexibilität zentrale Stärken, aber auch im Alltagsgeschäft ist das Ehrenamt eine wichtige Ergänzung zum Hauptamt. Die Beispiele kommunaler Praxis machen deutlich, dass das Ehrenamt in vielen Kommunen in zahlreiche Prozesse im Bereich Migration und Integration eingebunden ist. Wenn es dabei in professionelle Strukturen verankert, umfänglich begleitet, koordiniert, anerkannt und wertgeschätzt wird, kann Überlastung verhindert und einem Rückgang entgegengewirkt werden. Zudem wird sein volles Potenzial entfaltet, das nachhaltig zur Resilienz der Kommunen beitragen kann.

Support Group Network Stuttgart (Stuttgart)

Das Support Group Network Stuttgart stellt eine Professionalisierung der Selbstorganisation von Migrant:innen vor Ort dar und bietet breit aufgestellte Unterstützungsstrukturen für und von Geflüchtete(n). 2015 setzte sich die Landeshauptstadt Stuttgart im Sinne des Empowerment-Ansatzes das Ziel, Geflüchtete zu stärken, indem diese ihre Fähigkeiten in die Integrationsarbeit und das Zusammenleben vor Ort gestaltend einbringen können. Orientiert an einem vergleichbaren Modell der Region Göteborg in Schweden wurde die Stärkung der Supportgroups in Stuttgart ins Leben gerufen. Bereits vorhandene Selbstorganisationen professionalisierten ihre Strukturen in Begleitung der Abteilung Integrationspolitik des Referats für Soziales, Gesundheit und Integration. Die Selbstorganisationen bildeten Synergien untereinander und öffneten sich für weitere Engagierte mit Fluchtgeschichte aus anderen Communitys. Dafür wurden im Rahmen der Stuttgarter Flüchtlingsdialoge aktiv innerhalb der Unterkünfte Kompetenzen und Fähigkeiten von Geflüchteten abgefragt, um deren Bereitschaft zum Engagement für die kommunale Integrationsarbeit

bestmöglich erfassen zu können. Seit 2020 ist die Support Group Network Stuttgart ein eingetragener Verein („Support Group Network Deutschland e. V.“) und wird von der Landeshauptstadt Stuttgart aktuell mit 40.000 Euro jährlich gefördert.

Das Engagement der Mitglieder der Support Group ist vielfältig; Geflüchtete initiieren und organisieren Angebote, beispielsweise in den Unterkünften, in denen sie ihre bisherigen Erfahrungen an die Bewohner:innen weitergeben und als Brückenbauer:innen zu den städtischen Beratungsangeboten agieren bzw. den Zugang zu bereits vorhandenen Angeboten erleichtern. Die Support Group bietet niedrigschwellige Angebote der Bildung und des Zusammenkommens, unter anderem durch Kreativangebote, Sprach-, Koch- oder Computerkurse und ihre Mitglieder wirken produzierend in künstlerischen bzw. kulturellen Projekten der Stadt Stuttgart mit.

Das Support Group Network Stuttgart stellt ein Beispiel für einen Empowerment-Ansatz dar, der die Ressourcen geflüchteter Menschen aktiviert, einbindet und zusätzlich Synergien zwischen migrantisches Communitys stärkt, so Vorurteile überwindet und eine starke Engagementlandschaft auf Basis gesellschaftlichen Zusammenhalts formt. Ein Novum stellte die enge Zusammenarbeit des Support Group Network mit der Verwaltung auf die Ukraine dar. Diese Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass eine solche, sich ergänzende Kooperation zur Resilienz der Kommune in einer Krise beiträgt.

Weitere Informationen: [Support Group Network Deutschland e. V.](#)
[EMPOWERMENT Projekte VON Geflüchteten FÜR Geflüchtete | LHS Stuttgart](#)

Quellen: Fokusgruppendifkussion in Stuttgart, 18.9.2024; Präsentation von Ayse Özbabacan, Online-Reflexionsworkshop im Rahmen des Praxisforschungsprojekts „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ (Arbeitsgruppe Engagement), 14.11.2024; Landeshauptstadt Stuttgart 2020.

Engagementförderung im Sozialraum (Charlottenburg-Wilmersdorf (Berlin), Eimsbüttel (Hamburg))

Die Herausforderungen, die mit der enormen Zuwanderung von Schutzsuchenden seit 2015 verbunden waren, hätten ohne das breite ehrenamtliche Engagement vieler Menschen kaum bewältigt werden können. Das gilt insbesondere für die beiden Großstädte Berlin und Hamburg, in denen im letzten Jahrzehnt aktive, vielfältige und gut vernetzte Initiativenlandschaften entstanden sind. In beiden Städten haben Land und Bezirke versucht, die Erfahrungen, die Fähigkeiten und das Wissen zivilgesellschaftlicher Akteure für die Integration und Teilhabe geflüchteter Menschen dauerhaft zu sichern, strukturell zu verankern und weiter zu professionalisieren. Hierbei werden unterschiedliche Wege einer sozialraumbezogenen Förderung von freiwilligem Engagement verfolgt. Während sich die Bemühungen in Berlin stärker auf die Nachbarschaftshäuser als Knotenpunkte von Engagement und Begegnung konzentrieren, fördern Land und Bezirke in Hamburg vielfältige Engagementlandschaften.

Im Berliner Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf ist mit Beteiligungsgremien, Vernetzungsveranstaltungen sowie Nachbarschafts- und Begegnungszentren eine beeindruckende Infrastruktur für Begegnung, Engagement und Beteiligung entstanden. Als anregendes Beispiel guter Praxis kann vor allem die Etablierung der Stadtteilzentren wie „Ulme 35“ (Träger: „Interkulturanstalten Westend e. V.“) und dem „Haus der Nachbarschaft“ (Träger: „nachbarschaft e. V.“) gelten. Die beiden Begegnungszentren werden von Vereinen getragen, die aus Willkommensinitiativen hervorgegangen sind. Die unterkunftsbezogenen Engagementpotenziale für Geflüchtete konnten damit strukturell verankert, langfristig verstetigt und für alle Bewohner:innen in den jeweiligen Sozialräumen gesichert werden.

In Hamburg greifen Instrumente wie das Hamburger Integrationskonzept und die Engagementstrategie sowie Förderprogramme von Stadt und Bezirken

gut ineinander. Der Bezirk Eimsbüttel verfügt mit gut aufgestellten Initiativen, aber auch kleineren Vereinen über eine lebendige vielfältige Engagementlandschaft. Das Sozialraummanagement der Bezirksverwaltung versteht sich hierbei als Anlauf- und Schnittstelle für Austausch, Begleitung, Förderung, Mediation und Vernetzung. Ziel ist es, das Ehrenamt durch die Förderung von Koordinationsstellen zu stärken, die Kommunikation zwischen Verwaltung und Ehrenamt zu fördern sowie die Verzahnung zwischen ehrenamtlichem Engagement und einer professionalisierten, öffentlich getragenen Sozialen Arbeit zu verbessern.

Die beiden Beispiele zeigen, wie die zivilgesellschaftlichen Potenziale und damit auch die kommunale Resilienz durch die Einrichtung und Absicherung von Koordinationsstellen, Nachbarschaftshäusern und interkulturellen Stadtteilzentren gestärkt werden können.

Weitere Informationen: [Das Berliner Partizipationsgesetz](#)
[Die Berliner Engagementstrategie 2020–2025](#)
[Das Hamburger Integrationskonzept 2017](#)
[Die Hamburger Engagementstrategie](#)

Quellen: Interview mit Cem Gömüsay, Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf, 11.12.2023; Fokusgruppendifkussion in Charlottenburg-Wilmersdorf, 14.3.2024; Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf o. D.; Interkulturanstalten Westend e.V. o. D.; Interview mit Barbara Strauß, Bezirk Hamburg Eimsbüttel, 5.2.2024; Fokusgruppendifkussion in Eimsbüttel, 21.3.2024; Gesemann, Seidel und Mayer 2019.

Breite Engagementlandschaft mit kommunaler Förderung (Wiesbaden)

Während die große Hilfsbereitschaft der Zivilgesellschaft in Wiesbaden in den Jahren 2015 und 2016 von der Stadtverwaltung teilweise noch als Belastung wahrgenommen wurde, sind kommunale Strukturen zur Begleitung und Koordination über die Jahre so ausgebaut worden, dass sich spätestens nach Beginn des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine im Februar 2022 eine breite Engagementlandschaft ent-

wickeln konnte. Das Ehrenamt wird nicht mehr nur als wertvolle Ressource angesehen, sondern gemäß dem Integrationskonzept der Landeshauptstadt aktiv gefördert, in Krisenbewältigungsbemühungen einbezogen und als wesentlicher Bestandteil der Integrationsarbeit verankert.

Durch die kommunale Förderung der Stadt haben sich dabei aus zuvor weitgehend sporadischem Engagement mittlerweile verfestigte Strukturen entwickelt. Das „Freiwilligen-Zentrum Wiesbaden“, das nach den Erfahrungen der Flüchtlingskrise strukturell und personell aufgestockt wurde, dient als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle. Es übernimmt eine wichtige Lenkungs- und Begleitungsfunktion, indem es Menschen gezielt auf Bedarfe verteilt sowie unter anderem Paten-, Mentoring- und Tandemprojekte eng begleitet. Eine Ehrenamtskoordination, angesiedelt im Amt des Oberbürgermeisters der Stadt, und spezifische Ansprechpartner:innen in Unterkünften stehen Interessierten und Ehrenamtlichen zur Verfügung und unterstützen sie bei ihrer Arbeit. Eine neu eingerichtete zentrale Anlaufstelle für Migrant*innenorganisationen fördert den ständigen Kontakt, bietet Hilfe, Rat und Unterstützung und vernetzt verschiedene Communitys durch das Ehrenamt. Gleichzeitig profitiert die Stadt von dem breiten Angebot der Engagementlandschaft, das kommunale Versorgungslücken im Bereich der Integrations- und Sprachkurse durch den Zusammenschluss „Angekommen Wiesbaden“ sowie die psychosoziale Beratung traumatisierter Geflüchteter durch „NeW Wiesbaden“ füllt.

Durch die kommunale Förderung der Stadt Wiesbaden konnte eine Schnittstelle zwischen Verwaltung und Engagement geschaffen werden. Ehrenamtliche Strukturen haben sich bedarfsgerecht verstetigt und ergänzen die kommunale Aufnahme- und Integrationsarbeit der Stadt konstruktiv. Begleitung und Koordination schaffen Wertschätzung, nehmen Unsicherheiten der Zivilgesellschaft, insbesondere von Anwohner:innen großer Unterkünfte, und können diese in Hilfsbereitschaft und Engagement umwandeln und somit weitere Potenziale erschließen.

Weitere Informationen:

[Integrationskonzept Wiesbaden](#)

[Freiwilligen-Zentrum Wiesbaden](#)

[Angekommen Wiesbaden](#)

[Netzwerk „Gemeinsam in Wiesbaden“](#)

[NeW Wiesbaden e. V.](#)

[Zusammenarbeit Migrantenorganisationen](#)

Quellen: Interview mit Klaus Burgmeier, Karolina Strzeszewski und Ariane Würzberger, Landeshauptstadt Wiesbaden, 31.1.2024; Fokusgruppendifkussion in Wiesbaden (online), 19.6.2024.

Weitere gute Anregungen aus der Praxis

Aus unseren Fallstudien:

- **„One Community Project“ (Dessau-Roßlau)**
Mit dem „One Community Projekt“ wurde mit Tanz und Musik als Schlüsselementen ein inklusives Begegnungsformat geschaffen, um Menschen unterschiedlicher Herkunft, Lebenslagen und Altersgruppen zusammenzubringen und gesellschaftliches Miteinander zu fördern.
Weitere Informationen: [One Community Project – Stadtverwaltung Dessau-Roßlau](#).
- **„Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement“ (Nürnberg)**
Mit der „Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement und ‚Corporate Citizenship‘“ existiert in der Stadt Nürnberg eine zentrale Anlaufstelle für die Förderung und Koordination des ehrenamtlichen Engagements. Im Bereich Integration und Flüchtlinge werden Engagierte unter anderem durch einen Newsletter, Netzwerktreffen und das Forum Willkommenskultur unterstützt.
Weitere Informationen: [Nürnberg engagiert](#).
- **„Unterstützerkreis Flüchtlingsunterkünfte Hannover“ (Hannover)**
Der „Unterstützerkreis Flüchtlingsunterkünfte Hannover e. V.“ wurde im April 2013 gegründet und unterstützt Geflüchtete in Hannover. Dabei kann der Verein auf ein breites Netzwerk engagierter Freiwilliger und zahlreiche Kooperationspartner zurückgreifen.
Weitere Informationen: Interview mit Dr. Bettina Döring, Landeshauptstadt Hannover, 13.12.2023; „Unterstützerkreis Flüchtlingsunterkünfte Hannover e. V.“
- **Hauptamtliche Integrationslots:innen und Integrationslots:innen (Augsburg, Kempten, Nürnberg)**
Der Freistaat Bayern unterstützt das Ehrenamt im Bereich Asyl und Integration durch die Einstellung hauptamtlicher Integrationslots:innen. Diese sollen auf kommunaler Ebene die Tätigkeiten der in diesem Bereich engagierten Ehrenamtlichen koordinieren, vernetzen und steuern.
Weitere Informationen: [Hauptamtliche Integrationslots:innen in Bayern](#); [Integrationslots:innen in Augsburg, Kempten und Nürnberg](#).

Gute Ideen aus der Praxis: Engagement Antworten aus der Onlinebefragung

Helferkreise und Willkommensinitiativen

Kleinstadt/Gemeinde in Bayern: „Ehrenamtliche Netzwerke wie der Asylhelferkreis arbeiten eng mit hauptamtlichen Kräften zusammen, entlasten staatliche Stellen und tragen so entscheidend zur Stabilität und Resilienz der Integrationsarbeit bei.“

Landkreis in Hessen: „Der Fortbestand der in den Jahren 2015/16 gegründeten ‚Ehrenamtskreise‘ und der damit geschaffenen Netzwerke erleichtert auch den Umgang mit der durch den Ukrainekrieg ausgelösten Fluchtbewegung. Die Beständigkeit dieser Ehrenamtskreise führte zur Schaffung von konstanten Strukturen für die weitere Aufnahme und Integration Geflüchteter.“

Die Kommunen unterstreichen den hohen Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements für die Aufnahme und Integration von Geflüchteten, vor allem im Bereich der Helfer-/Freundeskreise und Willkommensinitiativen.

Einrichtungen und Angebote

Kleinstadt/Gemeinde in Baden-Württemberg: „Wir haben einen ehemaligen Kindergarten als Begegnungszentrum umfunktioniert, in dem Kinderbetreuung, Austausch untereinander, Unterstützung bei Anträgen usw. angeboten wurde. Das war ein Erfolgsmodell und wurde überregional angenommen.“

Kleine Mittelstadt in Bayern: „Schaffung eines Hauses der Begegnungen durch eine private Stiftung. Haus ist Anlaufpunkt für Geflüchtete und Ehrenamtliche sowie Standort verschiedener Beratungs- und Unterstützungsangebote, nicht nur für Geflüchtete, sondern auch allgemein für Menschen mit Migrationshintergrund, Senioren, aber auch Menschen mit Handicaps oder Menschen, die sich engagieren möchten.“

Gemeinde in Baden-Württemberg: „[Das] FAZ (Familienzentrum) [Name der der Gemeinde] ist ein sehr ge-

lungenes Integrationsprojekt (Integration nicht nur von Flüchtlingen, sondern auch Menschen mit und ohne Behinderung, Familien, Senioren usw.). Gute Vernetzung der örtlichen Vereine und Ehrenamtlichen untereinander, starkes Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gemeinde, hohe Anzahl und Partizipation von Ehrenamtlichen.“

Weitere Einrichtungen und Angebotsformate, die Kommunen als Beispiele guter Praxis sehen:

- Mehrgenerationenhäuser
- Begegnungs-, Willkommens- oder Sprachcafés
- (Mehrsprachige) Formularberatung durch geschulte Ehrenamtliche, auch mit eigener Migrationsbiografie
- Fahrradreparaturtreffs sowie die Bereitstellung von Fahrrädern für Migrant:innen
- Kooperationen der Kommunalverwaltung mit Vereinen

Begleitung und Koordination

Kommunen verweisen auf die positiven Effekte von Ehrenamtsagenturen und Ehrenamtskoordination. Erwähnung findet zudem das bundesweite Pilotprojekt „Ehrenamt vereint!“ der „Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.“

Sonstiges

Große Mittelstadt in Nordrhein-Westfalen: „Eine Gruppe von etwa 50 Geflüchteten aus einer NU [Notunterkunft] haben sich ehrenamtlich um die Pflege und Sauberhaltung des Umfelds rund um die NU und des Quartiers gekümmert (es handelte sich um eine NU mit ca. 1.000 Plätzen mitten in einem Wohngebiet), dadurch entstand ein gutes nachbarschaftliches Verhältnis zu den Quartiersbewohnern.“

Darüber hinaus wird eine gute Zusammenarbeit mit Vereinen hervorgehoben. Kommunen erwähnen hier sowohl den Bereich Sport als auch die Betreibung der Unterkünfte. Hinsichtlich des Engagements von Menschen mit Fluchtbiografie gibt es zudem den Ansatz, die Aufnahme der Geflüchteten in Vereine kostenfrei zu ermöglichen.

Governance

Die Handlungsspielräume von Kommunen bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten werden vom Charakter der jeweiligen Aufgaben, ihrer Rolle im föderalen System sowie den institutionellen und strukturellen Bedingungen vor Ort geprägt. Kommunen können Gestaltungsmöglichkeiten nutzen, indem sie an lokale Bedarfe und Herausforderungen angepasste Handlungskonzepte erarbeiten, relevante Akteure vernetzen und Angebote koordinieren. Eine Schlüsselbedeutung kommt dabei Strukturen zu, die Begegnung, Engagement und Teilhabe stärken. Gelingensbedingungen für ein produktives Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen im föderalen Bundesstaat, die sich auch in den Beispielen kommunaler Praxis wiederfinden, sind eine klare Aufgabenteilung und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen, eine auskömmliche Finanzierung für die von Kommunen übernommenen Aufgaben sowie die Stärkung lokaler integrationspolitischer Strukturen.

Steuerungsmodelle (Bremerhaven, Hannover, Kreis Nordfriesland)

Um eine erfolgreiche und effektive Integration von Geflüchteten zu ermöglichen, bedarf es der Beteiligung und Bündelung von Ressourcen verschiedener kommunaler Akteure. Exemplarische Steuerungsmodelle in der Form von (an Konzepten angebundene) Gremien, Fachbeiräten oder Lenkungsgruppen in Hannover, Bremerhaven und dem Kreis Nordfriesland stärken das Zusammenwirken und die kommunale Resilienz in der Flüchtlings- und Integrationspolitik.

In der Landeshauptstadt Hannover wird der neue Migrations- und Teilhabeplan „WIR 2.0“ durch ein Steuerungsgremium begleitet. Das „WIR 2.0-Kuratorium“, das sich aus Vertreter:innen der Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft zusammensetzt und halbjährlich tagt, führt Evaluationen und Bestandsaufnahmen durch, schreibt das Integrations-

konzept fort, bindet Wissenschaftler:innen in die Strategieplanung ein und betreibt Öffentlichkeitsarbeit. Ein Arbeitsausschuss, der die Kommunalpolitik und -verwaltung sowie Migrantenorganisationen vertritt, bereitet die Kuratoriumssitzungen vor.

In der Stadt Bremerhaven begleitet ein Fachbeirat für Migration und Chancengleichheit die Integrationsarbeit vor Ort und erarbeitet Empfehlungen für die Kommunalpolitik. Er soll kontinuierlichen Austausch und Reflexion sicherstellen. Perspektivisch soll sich der Beirat vor allem auf die Umsetzung, Evaluation und Fortschreibung des Kommunalen Integrationskonzeptes von 2020 fokussieren. Im Fachbeirat vertreten sind unter anderem Behörden, Interessenverbände, Beiräte, Netzwerke, Religionsgemeinschaften und Migrantenorganisationen sowie andere in der Integrationsarbeit besonders erfahrene Personen. Das Gremium tagt zweimal pro Jahr. Seit Oktober 2023 setzt sich zudem ein neuer Migrationsrat mit den Anliegen von Geflüchteten auseinander, mit dem Ziel, das Zusammenleben in der Stadt aktiv mitzugestalten. Die Mitglieder haben in allen Ausschüssen der Stadtverordnetenversammlung Rederecht.

Im Kreis Nordfriesland besteht seit mehr als zehn Jahren die Lenkungsgruppe zum Nationalen Integrationsplan, die kommunalen Austausch und die kollektive Bearbeitung akuter Schwerpunktthemen ermöglicht. Sie besteht aus Vertreter:innen der Kreistagsfraktionen, Ausschussvorsitzenden, Vertreter:innen des Gemeindetages, des Städtetages und des Migrationsfachdienstes, Fachbereichsleiter:innen und Migrant:innen.

Gremien, Fachbeiräte oder Lenkungsgruppen fördern die partizipationsorientierte Steuerung der kommunalen Flüchtlings- und Integrationspolitik durch breite politische Beteiligung und empoweren Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund. Sie ermöglichen dabei nicht nur eine rasche Mobilisierung in Krisenzeiten, sondern stärken auch die kommunale Resilienz, indem Potenziale bei der Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten entfaltet werden.

Weitere Informationen: [Migrations- und Teilhabeplan Landeshauptstadt Hannover](#)

[WIR 2.0-Kuratorium | Landeshauptstadt Hannover](#)

[Integrationskonzept 2020 | Stadt Bremerhaven](#)

Quellen: Interview mit Dr. Bettina Döring, Landeshauptstadt Hannover, 13.12.2023; Interview mit Kristina Steinig, Stadt Bremerhaven, 8.12.2023; Interview mit Peter Martensen, Kreis Nordfriesland, 20.12.2023.

Unterstützung des lokalen Integrationsmanagements (Landkreis Osnabrück)

Um seine kreisangehörigen Gemeinden im Hinblick auf die Aufnahme und Integration von Geflüchteten zu stärken, hat der Landkreis Osnabrück ein Unterstützungsprogramm für ein ganzheitliches, kultursensibles und strategisches Integrationsmanagement aufgelegt. Die kombinierte Förderstruktur unter dem Titel „LOK-IN“ (Lokales kultursensibles Integrationsmanagement im Landkreis Osnabrück) umfasst Zuwendungen für Projektvorhaben der kreisangehörigen Kommunen einschließlich der Übernahme von Personalkosten sowie die Teilnahme an einem strukturierten Begleitprozess. Dieser beinhaltet bedarfsorientierte und themenspezifische Gespräche mit jeder einzelnen Kommune, gemeindeübergreifende Seminare und Vernetzungsformate sowie bedarfsorientierte Vertiefungsangebote für Kommunen, die ihr lokales Integrationsmanagement strategisch weiterentwickeln möchten.

Die interne Evaluation des Migrationskonzeptes und die Erfahrungen mit der Umsetzung des Förderprogramms im Landkreis Osnabrück zeigen, dass der Eigenverantwortung der kreisangehörigen Kommunen eine entscheidende Bedeutung für die erfolgreiche Strukturentwicklung vor Ort zukommt. Ihre Bedarfe sollten daher von integrationspolitischen Maßnahmen der Landkreise berücksichtigt werden. Hierbei ist es insbesondere für kleinere Kommunen mit geringeren Ressourcen hilfreich, wenn Instrumente niedrigschwellig zugänglich sind und der Einsatz von Fördermitteln passgenau gestaltet werden kann, um eine flexible Ausgestaltung der Maßnahmen und

Programme vorzunehmen und so lokalen Anforderungen gerecht zu werden.

Wie das Beispiel zeigt, können Landkreise kreisangehörigen Kommunen durch Beratung und Unterstützung sowie Austausch und Vernetzung nachhaltige Impulse für integrationspolitisches Handeln vermitteln. Anregend sind vor allem die kombinierte Förderstruktur mit Projektzuwendungen und Unterstützungsangeboten sowie die Ausbalancierung bedarfsorientierter und strukturbezogener Angebote. Datenbasierte und ganzheitliche Angebote zur Unterstützung eines strategisch ausgerichteten lokalen Integrationsmanagements können dazu beitragen, resiliente Strukturen im Handlungsfeld Migration und Integration auch in kleineren Kommunen zu stärken.

Weitere Informationen: [Migrationskonzept | Landkreis Osnabrück](#)

Quellen: Präsentation von Frauke Barske, Online-Reflexionsworkshop im Rahmen des Praxisforschungsprojekts „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ (Arbeitsgruppe Governance), 14.11.2024; Interview mit Werner Hülsmann, Landkreis Osnabrück, 10.1.2024; Barske, Hájková Marques und Hülsmann 2023; Landkreis Osnabrück 2019; Barske und Hülsmann 2024.

Förderung kommunaler Integrationspolitik

Die Bundesländer sind wichtige Akteure, wenn es um die Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationsgeschichte geht. Sie sind für weite Bereiche des Migrations- und Integrationsmanagements zuständig und verfügen über politische Spielräume, die sie unterschiedlich nutzen können. Hierzu gehören die Gestaltung zentraler Rahmenbedingungen auf Landesebene sowie die Umsetzung von Bundes- und EU-Programmen, die Mitwirkung bei Bundesgesetzen und Bundesratsinitiativen als auch Abstimmungs- und Kooperationsprozesse im Rahmen nationaler Integrations- und Aktionspläne sowie in den Innenminister- und Integrationsministerkonferenzen.

Unterschiede zwischen den Ländern zeigen sich in der institutionellen Verankerung, den konzeptionellen Grundlagen und der gesetzlichen Verankerung von Integration und Teilhabe, der Institutionalisierung von Integrationsräten auf Landesebene, der Förderung des freiwilligen Engagements, der Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen, der Unterstützung der kommunalen Integrationspolitik, den Regelungen in den Kommunalverfassungen zur Einrichtung von Integrationsräten und -ausschüssen in Kommunen sowie in einer Reihe von Themenfeldern, von der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik über die Antidiskriminierungs- und Einbürgerungspolitik bis zur Flüchtlingspolitik.

Zu den Beispielen, die in den Fallstudien des Praxisforschungsprojekts positiv hervorgehoben werden, gehören die Landesförderungen in Baden-Württemberg (Pakt für Integration – Integrationsmanagement), Hessen (WIR – Vielfalt und Teilhabe), Nordrhein-Westfalen (Kommunale Integrationszentren, Kommunales Integrationsmanagement), Schleswig-Holstein (Koordinierungsstellen für Integration und Teilhabe) und Thüringen (Integrationsmanagement). In bayerischen Kommunen wurde die Förderung hauptamtlicher Integrationslots:innen durch das Land gewürdigt. In Berlin, Bremen und Hamburg wurde auf Partizipationsgesetze (Berlin), Integrationskonzepte (Bremerhaven, Hamburg), Engagementstrategien (Hamburg) sowie vielfältige Förderinstrumente verwiesen.

Landesprogramme auf gesetzlicher oder konzeptioneller Grundlage, die eine nachhaltige Verankerung und strategische Ausrichtung der kommunalen Integrationspolitik fördern und auch kleineren, kreisangehörigen Kommunen geeignete Instrumente und bedarfsorientierte Mittel zur Finanzierung zur Verfügung stellen, tragen wesentlich zur Etablierung und Stärkung resilienter Strukturen in der kommunalen Integrationspolitik bei.

Quellen: Bogumil, Hafner und Kastilan 2024; Schupp und Wohlfahrt 2022; Gesemann und Roth 2015.

Weitere gute Anregungen aus der Praxis Aus unseren Fallstudien:

- **Gemeinwohl, Nachhaltigkeit und Resilienz in Stadtentwicklungsstrategien (Leipzig)**
Ziel der neuen Leipziger Stadtentwicklungsstrategie 2035 ist es, angesichts globaler Entwicklungen und Herausforderungen Gemeinwohl, Nachhaltigkeit und Resilienz zu befördern. Strategische Ziele (u. a. „Internationalität stärken“) werden zu diesem Zweck mit Fachkonzepten und Querschnittsthemen wie „Integration und Vielfalt“ verknüpft.

Weitere Informationen: [Leipzig-Strategie 2035](#), [Querschnittsthemen INSEK 2035](#), [Gesamtkonzept Integration der Stadt Leipzig](#).

- **Kommunaler Qualitätszirkel zur Integrationspolitik**

Der bundesweite Arbeitskreis ist ein Zusammenschluss aus 34 Kommunen, kommunalen Spitzenverbänden und Vertreter:innen von Bundesbehörden, Stiftungen und Wissenschaft. Der Qualitätszirkel wird seit 2009 von der Landeshauptstadt Stuttgart koordiniert.

Weitere Informationen: [Kommunaler Qualitätszirkel zur Integrationspolitik](#).

- **Kompetenzzentren und Beispiele guter Praxis in den Ländern**

Länder wie Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen unterstützen die kommunale Integrationspolitik mit gezielten Förderprogrammen, aber auch mit Plattformen und Publikationen mit anregenden Beispielen aus der kommunalen Praxis.

Weitere Informationen: [Baden-Württemberg](#), [Nordrhein-Westfalen](#), [Hessen](#) und [Thüringen](#).

Gute Ideen aus der Praxis: Governance

Antworten aus der Onlinebefragung

Großstadt in Bayern: *„Das Ankommen und die Integration finden vor Ort in den Städten statt. Bei der Ausgestaltung der Unterbringung und den Ankommens- und Integrationsprozesse können sie sich besser auf die jeweilige Situation vor Ort einstellen. Daher sollten Kommunen mehr eigenständige Entscheidungsbefugnisse und auch mehr Finanzmittel erhalten. München setzt sich für eine humane Flüchtlingspolitik ein und möchte den in der Stadt lebenden Geflüchteten ein menschenwürdiges Leben und gleiche Teilhabechancen ermöglichen. Die Grundlage hierfür ist das interkulturelle Integrationskonzept. Trotz sehr hoher Herausforderungen ist es in München bislang gelungen, bereits seit 2005 aufgebaute Integrationsinfrastrukturen in langfristige und anpassungsfähige Strukturen zu überführen, die auch spezifische lokale Bedarfe berücksichtigen. Ein wichtiges Erfolgskriterium der Flüchtlings- und Integrationspolitik in München ist die enge Zusammenarbeit und Vernetzung einer leistungsstarken Verwaltung mit allen relevanten Akteur:innen und Partner:innen im Feld.“*

Förderprogramme des Bundes und der Länder

Kleine Mittelstadt in Sachsen: *„Vernetzung der unterschiedlichen Förderprogramme ‚Demokratie leben!‘, integrative Maßnahmen, Ehrenamtszuschale über Bürgerstiftung ‚Wir für Sachsen‘ sowie ‚Soziale Orte‘ – damit ist Demokratiebildung sowie eine Reihe von Begegnungsangeboten förderbar und umsetzbar.“*

Weitere genannte Landes- und Bundesförderprogramme sind:

- das „Kommunale Integrationsmanagement“ (Nordrhein-Westfalen)
- die „Kommunalen Integrationszentren“ (Nordrhein-Westfalen)
- „Rucksack KiTa“ und „Rucksack Schule“ (Nordrhein-Westfalen)
- „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ (Kulturstiftung des Bundes)

- „KommA – Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass“ (gefördert und unterstützt von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration; Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus)
- „ToleranzRäume“ (Ausstellungsprojekt des „Toleranz-Tunnel e. V.“ in Kooperation mit der Kreuzberger Initiative gegen Antisemitismus („KIgA e. V.“))
- Landesprojekte zur Förderung von Integrationslots:innen und Laiendolmetscher:innen (u. a. Hessen)

Öffnung zur Zivilgesellschaft

Beispiele guter Praxis hinsichtlich der Öffnung der Kommunalverwaltung zur Zivilgesellschaft stellen Formate der Bürgerbeteiligung sowie eine gute Community- und Aufklärungsarbeit dar.

Kommunikation im Mehrebenensystem

Für das Gelingen der Absprachen im föderalen Mehrebenensystem werden „gute Absprachen mit Kommunen“ als wichtiges Element angeführt.

5 | Ergebnisse des Reflexionsworkshops

Zentrale Ergebnisse des Praxisforschungsprojekts „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ wurden im Rahmen eines Online-Reflexionsworkshops am 14. November 2024 präsentiert und diskutiert. Mit dem Workshop sollte ein Raum für den Austausch kommunaler Erfahrungen und Perspektiven geschaffen werden, der Anregungen, Beispiele guter Praxis und offene Fragen bündelt. Der Workshop wurde vom DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration zusammen mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt und von Elena Lazaridou moderiert. Er richtete sich an die Kooperationspartner:innen aus den Kommunen sowie vor allem an die Teilnehmer:innen der lokalen Gesprächsrunden, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden.

Im Folgenden werden Fragen, Themen und Ergebnisse des Workshops knapp zusammengefasst. Weitere Informationen können der angehängten Agenda sowie der DESI-Präsentation entnommen werden. Hinweise auf Beispiele guter Praxis sind in diese Handreichung eingeflossen (siehe Kapitel 4).

Leitfragen und Themen

Die Reflexion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen fand in Kleingruppen mit thematischer Fokussierung statt. Innerhalb jeder Gruppe gab es eine impulsgebende Person, die Einblicke in erfolgreiche kommunale Maßnahmen zum jeweiligen Thema vermittelte.

- **Verwaltung:** Wie resilient sind Strukturen und Prozesse in der Verwaltung zur Bewältigung der mit der Aufnahme und Integration von Geflüchteten verbundenen Herausforderungen? Welche Bedeutung kommt Öffnungsprozessen (interkulturelle Öffnung, Kooperation mit Zivilgesellschaft) zu?
- **Vernetzung:** Welchen Beitrag leisten Integrationsnetzwerke zur Stärkung resilienter Strukturen bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten? Was sind Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit lokaler Netzwerke?
- **Engagement:** Wie kann das lokale Engagement für Geflüchtete nachhaltig gestärkt werden? Wie gelingt es, ehrenamtliches und hauptamtliches Engagement gut miteinander zu verknüpfen? Welche Erfahrungen gibt es mit dem Empowerment von Geflüchteten?
- **Governance:** Wie kann das Zusammenwirken von Bund, Ländern und Kommunen verbessert werden? Wie können lokale Strukturen bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten nachhaltig gestärkt werden?

Verwaltung

Im Themenschwerpunkt Verwaltung gab Dr. Stefanie Kaygusuz-Schurmann, Stadt Cottbus/Chóšebuz, den einführenden Impuls. In der daran anschließenden Diskussion der Arbeitsgruppe wurden zwei Themenbereiche eingehender erörtert: die Förderung kommunaler Integrationsarbeit durch Projektfördermittel sowie die interkulturelle Öffnung der Verwaltung.

Als ein wesentlicher Vorteil von Projektförderungen wurde die damit verbundene Flexibilität benannt. Diese eröffne Optionen wie beispielsweise die Einstellung von Quereinsteiger:innen. Gleichzeitig wurden auch Herausforderungen hervorgehoben. Die Antragstellung verursache einen hohen administrativen Aufwand und mit der zeitlichen Befristung der durch Projektfördermittel umgesetzten Maßnahmen und der daran gebundenen Personalstellen gehe eine hohe Planungsunsicherheit einher. Aus den Diskussionen der Arbeitsgruppe Verwaltung ging schließlich hervor, dass trotz einiger Vorteile von Projektförderungen strukturelle Finanzierungsmodelle dringend erforderlich seien. Integration solle als eine zentrale kommunale Pflichtaufgabe betrachtet werden, die einer verlässlichen und langfristigen Finanzierung bedürfe.

In Bezug auf die interkulturelle Öffnung der Verwaltung wurde diskutiert, wie Menschen mit eigener Migrationserfahrung gezielt angesprochen und stärker für eine Mitarbeit in der Verwaltung gewonnen werden können. Der aktuelle gesellschaftspolitische Wandel wurde in der Diskussion als Herausforderung für die interkulturelle Öffnung identifiziert. Weitere Faktoren, die eine fortschreitende Interkulturelle Öffnung der Verwaltung massiv hemmen, seien die abnehmende Finanzierung themenbezogener Fortbildungen sowie die sinkende Bereitschaft zur Teilnahme an solchen Angeboten.

Vernetzung

Die Arbeitsgruppe des Themenschwerpunkts Vernetzung wurde durch einen Input von Phillipp Wagner, Stadt Kempten (Allgäu), eingeführt. Die Arbeitsgruppe erörterte die These, dass Netzwerke eine essenzielle Grundlage für die Integration bilden, von der Kommunen insbesondere in Krisenzeiten erheblich profitieren können. Ein zentraler Aspekt der Diskussion war das Thema Vertrauen, welches als Schlüsselfaktor für den Aufbau und die nachhaltige Betreuung von Netzwerken bewertet wurde. Als Herausforderungen für die Netzwerkarbeit wurden ein hoher Koordinationsaufwand angesichts steigender Anforderungen, die angespannte Haushaltslage und deren Auswirkungen auf die Finanzierung von Integrationsmaßnahmen sowie die zugespitzte politische Lage angeführt.

Ein weiteres Schwerpunktthema der Diskussion der Arbeitsgruppe war die Einbindung von Menschen mit Migrationsgeschichte aus verschiedenen Communitys in die Netzwerkarbeit. Hierzu wurden zahlreiche Anregungen unter den Kommunen ausgetauscht. Besonders betont wurde die Bedeutung einer gezielten und bedarfsgerechten Ansprache. Wichtige Fragen sind dabei: Wer moderiert das Netzwerk? Welche gemeinsamen Themen sind zentral? Angesichts der Vielfalt der Communitys sei zudem eine differenzierte Herangehensweise geboten.

Engagement

In der Arbeitsgruppe zum Thema Engagement berichtete Ayse Özbabacan, Landeshauptstadt Stuttgart, in ihrem Input über bewährte Strukturen der lokalen Engagementlandschaft. In der Arbeitsgruppe wurde deutlich, wie essenziell eine enge Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft insbesondere in Krisenzeiten ist. Das Ehrenamt dürfe aber nicht die Aufgaben der Verwaltung übernehmen, sondern müsse gut koordiniert werden, um seine Stärken wirksam entfalten zu können. In herausfordernden Zeiten sei es daher entscheidend, Ehrenamtliche zu stärken, die Verwaltung trage aber die Verantwortung.

Ein weiteres zentrales Thema der Diskussion waren der Rückgang des Ehrenamts und mögliche Maßnahmen, um diesem Trend entgegenzuwirken – auch unter Berücksichtigung begrenzter finanzieller Ressourcen. In diesem Zusammenhang wurde die Bedeutung einer gelebten Anerkennungskultur betont. Wertschätzung sei essenziell, um aktive Ehrenamtliche zu halten sowie neue zu gewinnen. In diesem Kontext wurde auch auf die Bedeutung bzw. starke Wirksamkeit von Aufwandsentschädigungen hingewiesen.

Darüber hinaus widmete sich die Arbeitsgruppe dem Aspekt des gesellschaftlichen Klimas im Kontext der Engagementlandschaft. Besonders hervorgehoben wurden die Bedeutung positiver Narrative sowie die Notwendigkeit, innerhalb der Kommunen praxisnahe Handlungswege zu entwickeln, zu stärken und sichtbar zu machen. Schlagworte wie Empowerment der Zivilgesellschaft und Demokratieförderung standen hierbei im Fokus. Zudem wurde betont, wie wichtig es sei, der gesellschaftlichen Polarisierung entgegenzuwirken, indem bestehende Strukturen genutzt werden, um Berührungspunkte zwischen sozialen Milieus zu stärken und den Austausch zwischen Menschen zu fördern.

Governance

Im Themenschwerpunkt Governance gab Frauke Barske, Landkreis Osnabrück, in ihrem Impuls einen Einblick in die Unterstützung des lokalen Integrationsmanagements im Landkreis Osnabrück. In der Arbeitsgruppe wurde diskutiert, wie die Zusammenarbeit zwischen Landkreisverwaltung und kreisangehörigen Gemeinden optimiert werden kann. Erfolgsfaktoren seien eine von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit, eine bedarfsgerechte Begleitung sowie ausreichende Ressourcen, um lokale Integrationsstrukturen zu stärken. Ein zentraler Aspekt sei zudem die Einbindung kommunaler Entscheidungsträger:innen, da ihre Unterstützung für eine erfolgreiche Integrationsarbeit entscheidend ist.

In der Arbeitsgruppe wurden auch Aushandlungsprozesse und Widerstände in der Kommunalpolitik sowie die vertikale Zusammenarbeit mit der Landesebene thematisiert. Es wurde berichtet, dass sich einige Kommunen vom Land im Stich gelassen fühlen, insbesondere in Bezug auf die Unterbringung Geflüchteter und die damit verbundenen Kosten. Zudem wurde diskutiert, dass Haushaltskürzungen auf Bundes- und Landesebene auch Wohlfahrtsverbände treffen, die oft eine tragende Rolle in der operativen Integrationsarbeit vor Ort übernehmen. Hier sei eine enge Abstimmung mit den Kommunen erforderlich, um trotz knapper werdender Ressourcen tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Podiumsdiskussion

Im anschließenden Plenumstark „Wie stärken wir kommunale Resilienz?“ wurden die Ergebnisse aus den Arbeitsergebnissen präsentiert sowie offene Fragen, zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze mit weiteren Expert:innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft diskutiert (siehe auch Anlage 2 zur Agenda des Reflexionsworkshops).

Ein zentrales Thema in der Abschlussrunde war die Frage, wie Verwaltungen in Krisensituationen agieren können und welche Rolle gesellschaftliche und politische Akzeptanz dabei spielt. Hervorgehoben wurde, dass Kommunalverwaltungen effizient handeln können, wenn sie dafür den notwendigen Handlungsspielraum erhalten. Das würde sich aber angesichts des aktuellen gesellschaftlichen Klimas und der Zusammensetzung der politischen Vertretungen in manchen Kommunen zunehmend schwieriger gestalten. Wenn Akzeptanz erst geschaffen werden muss, bevor gehandelt werden kann, lähme das die Handlungsfähigkeit der Verwaltung erheblich – mit negativen Folgen unter anderem auch für ehrenamtliche Strukturen, die dringend auf die Unterstützung der Verwaltung angewiesen seien.

Die Bedeutung von gesellschaftlicher und politischer Akzeptanz als Voraussetzung für wirksames Verwaltungshandeln wurde abschließend auch von Soroush Mawlahi, Stadt Nürnberg, betont. Er beschrieb, wie die Geschäftsstelle von „we integrate e.V.“ 2022 innerhalb kürzester Zeit zur Erstanlaufstelle für Geflüchtete umfunktionierte wurde. Migrantische Communitys wurden aktiv angesprochen und als wichtige Kooperationspartner:innen eingebunden, Ehrenamtliche für die Sprachmittlung gewonnen sowie ein Informationspool (z. B. zum Wohnungsmarkt) aufgebaut. Soroush Mawlahi hob hervor, dass die große Offenheit der deutschen Gesellschaft hierfür ein entscheidender Motor gewesen sei.

Angesichts der aktuellen politischen Lage und des sich zuspitzenden gesellschaftlichen Klimas zeigte sich, so lautete ein zentrales Resümee in der Runde, ein akuter Bedarf an Demokratieförderung und politischer Bildung. Man müsse den Blick auf vergangene Krisen richten, um zu lernen und für zukünftige Krisen besser gewappnet zu sein. Daher sei es essenziell, das gesellschaftliche bzw. das politische Klima aktiv zu gestalten. Mehr politische Bildungsarbeit sei notwendig, um langfristig Offenheit und Akzeptanz zu fördern. Erst wenn ein breites gesellschaftliches und politisches Bewusstsein für die Bedeutung von Integration vorhanden ist, könne Verwaltung effektiv und entschlossen agieren.

6 | Fazit

Das Praxisforschungsprojekt „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“ knüpft an Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren kommunaler Integrations- und Vielfaltspolitik an, die in den letzten zwanzig Jahren herausgearbeitet wurden. Untersucht wurde, inwieweit sich Erfolgsfaktoren wie Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe, Vernetzung zentraler Akteure in der Kommune, Förderung von Engagement und Beteiligung sowie Entwicklung und Etablierung neuer Steuerungsformen in der kommunalen Integrationspolitik angesichts umfassender und vielfältiger Herausforderungen (Migrationskrise 2015/16, Coronapandemie 2020 bis 2023, Ankunft von Geflüchteten aus der Ukraine ab Februar 2022) bewährt haben, welche Lernerfahrungen beim Umgang mit den verschiedenen Herausforderungen gemacht wurden und wie resilient – im Sinne von anpassungsfähig, nachhaltig und krisenfest – die Strukturen und Prozesse bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten eingeschätzt werden.

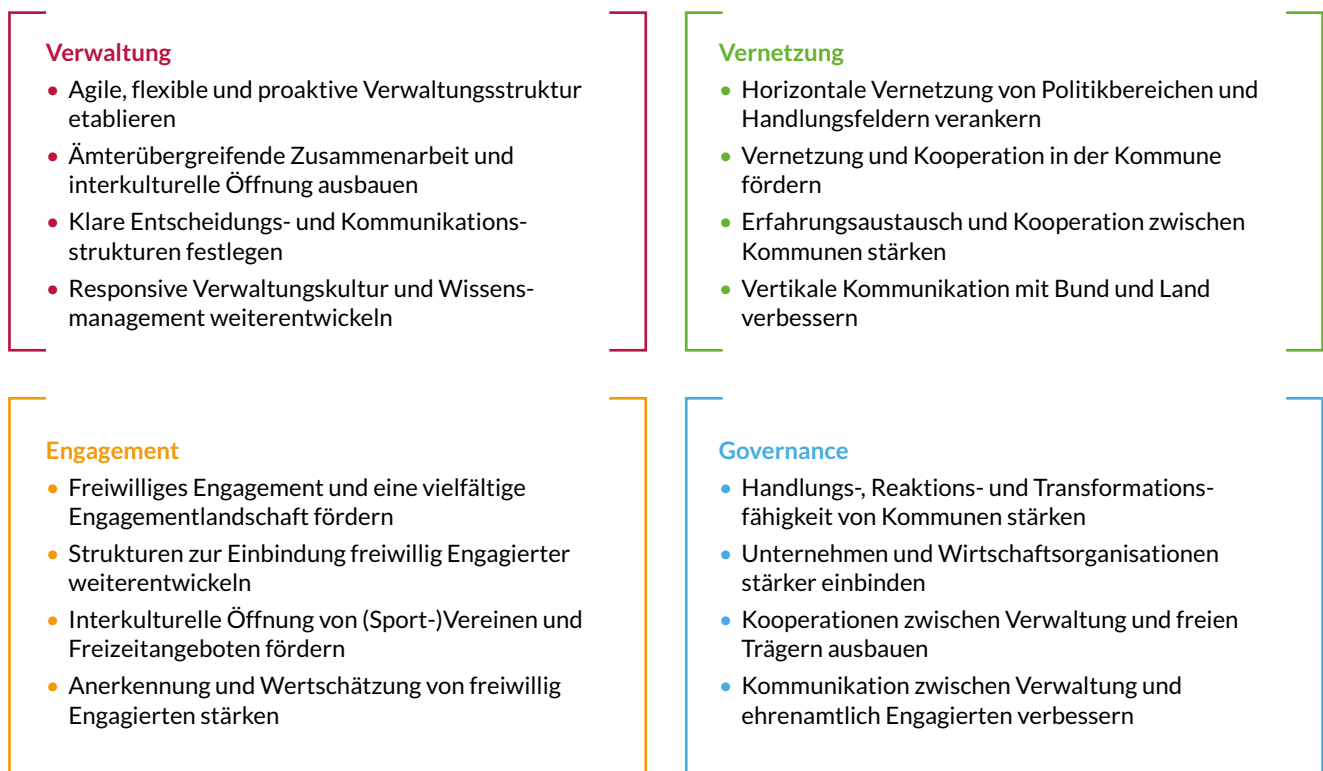
Die im Rahmen des Projekts untersuchten Themenfelder Verwaltung, Vernetzung, Engagement und Governance haben sich für die Stärkung von kommunaler Resilienz im Politikfeld als besonders relevant erwiesen. Gelingensbedingungen sind, die Kommunalverwaltung responsiver und strategischer auszurichten (agile und proaktive Verwaltung, ämterübergreifende Zusammenarbeit, klare Entscheidungs- und Kommunikationswege, interkulturelle Öffnung), die horizontale und vertikale Vernetzung im Politikfeld zu verbessern (Vernetzung und Kooperation über vielfältige, den lokalen Gegebenheiten angepasste Formate in der Kommune, Erfahrungs-

austausch und Kooperation zwischen Kommunen, Kommunikation mit Bund und Ländern), lokale Engagementstrategien zu entwickeln und umzusetzen (aktive Gewinnung und strukturelle Einbindung von freiwillig Engagierten, Förderung einer vielfältigen Engagementlandschaft) und die Rolle der Kommunen in der Gestaltung und Moderation von lokalen Integrationsprozessen zu stärken (Handlungs-, Reaktions- und Zukunftsfähigkeit von Kommunen, Einbindung von Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen, Kommunikation, Koordination und Kooperation mit freien Trägern, zivilgesellschaftlichen Initiativen und ehrenamtlich Engagierten) (vgl. Abbildung 3).

Die für diese Handreichung ausgewählten Fallbeispiele zeigen, wie es Städten und Landkreisen gelungen ist, die Resilienz kommunaler Strukturen bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten zu stärken, welche innovativen Wege sie dabei beschreiten, welche Ressourcen sie in diesem Prozess erschließen und welche Perspektiven sich daraus ergeben. Es gibt eine große Bandbreite guter Praxis, gleichzeitig aber auch eine Vielzahl von Aufgaben und Herausforderungen. Kommunen müssen dabei vorausschauend, aber auch ausgleichend in einem durch heterogene Rahmenbedingungen und sich dynamisch verändernden Politikfeld handeln, das keine „einfachen Lösungen“ anbietet.

Die Kommunen haben wichtige Gestaltungsmöglichkeiten im Handlungsfeld der Aufnahme und Integration von Geflüchteten. Sie können Potenziale durch die Weiterentwicklung von Konzepten und Strategien, die Vernetzung zentraler Akteure (Freie Träger,

Abbildung 3 Stärkung kommunaler Resilienz bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten



© DESI 2025

| BertelsmannStiftung

Zivilgesellschaft, Migrantenorganisationen) und die Förderung von ehrenamtlichen Engagement sowie die Einbeziehung der Bevölkerung erschließen. Dabei kommt es aber auch darauf an, die Aufgaben im föderalen System klarer zu verteilen, Kommunen besser mit Kompetenzen und Ressourcen auszustatten und Teile der Aufnahme- und Integrationsaufgabe auch in kleineren Kommunen strukturell zu verankern.

Diese Sammlung von Anregungen aus der kommunalen Praxis bei der Aufnahme und Integration von Geflüchteten soll als Denkanstoß und Inspiration sowie als Anlass für Austausch und Vernetzung dienen. Vernetzung ist für Kommunen stets anregend und bereichernd, auch wenn es gilt, bei der Umsetzung von guten Beispielen auf lokale Bedarfe, Gegebenheiten und Kontexte zu achten. Wir möchten Kommunen bestärken, Mut zum Ausprobieren und Testen

neuer Formate aufzubringen sowie den interkulturellen (Erfahrungs-)Austausch proaktiv zu suchen. Zudem hoffen wir, dass Wissenschaft, Stiftungen und Verbände wieder vermehrt Räume dafür schaffen.

Literatur

- ASZ (Arbeits- und sozialpädagogisches Zentrum) (o. D.). „Wohnraumvermittlung/Belegung“. <https://www.asz-kl.de/wohnraumvermittlung-belegung/> (Download 3.12.2024).
- Barske, Frauke, Martina Hájková Marques und Werner Hülsmann (2023). „Evaluation Konzept Migration und Integration im Landkreis Osnabrück 2018 bis 2022“. Osnabrück. <https://www.landkreis-osnabrueck.de/sites/default/files/2024-02/evaluationsbericht-konzept-migration-und-integration-2018-2022.pdf> (Download 3.12.2024).
- Barske, Frauke, und Werner Hülsmann (2025). „Lokales Integrationsmanagement strukturiert fördern – strategische Ansätze im Landkreis Osnabrück“. Handbuch Lokale Integrationsarbeit. Hrsg. Frank Gesemann, Dieter Filsinger und Sybille Münch. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43195-2_51-1 (Download 12.3.2025).
- bb gesellschaft für beruf + bildung mbh (o. D.). „Integration Point“. https://www.bb-gesellschaft.de/kursuebersicht/details/?tx_powermail_pi1%5Bkurs%5D=Integration%20Point&tx_hphkurse_kurse%5Bkurs%5D=85&tx_hphkurse_kurse%5Baction%5D=show&tx_hphkurse_kurse%5Bcontroller%5D=Kurs&cHash=830112e1cde32d45e3639c88aeb729ab (Download 20.11.2024).
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf (o. D.). „Integrationsbüro – Beauftragter für Partizipation und Integration“. <https://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/beauftragte/integration/> (Download 25.11.2024).
- Bogumil, Jörg, Jonas Hafner und André Kastilan (2024). „Migrations- und Integrationsverwaltung im föderalen Mehrebenensystem“. Handbuch Lokale Integrationsarbeit. Hrsg. Frank Gesemann, Dieter Filsinger und Sybille Münch. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43195-2_14-1 (Download 3.12.2024).
- com:unity (o. D.). „Insieme * Zusammen“. <https://community-saar.de/insieme/> (Download 25.11.2024).
- Deutscher Landkreistag (2024). „Forderungen des Deutschen Landkreistages für eine Wende in der Migrationspolitik“. Positionspapier. 2.9.2024. https://www.landkreistag.de/images/stories/themen/Fluechtlinge/240902_PosPap_Migrationswende.pdf (Download 30.10.2024).
- Deutscher Städtetag (2024). „Aktuelle migrationspolitische Debatte“. Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages. 26.9.2024. <https://www.staedtetag.de/positionen/beschluesse/2024/353-praesidium-aktuelle-migrationspolitische-debatte> (Download 30.10.2024).
- Deutscher Städte- und Gemeindebund (2024). „Integrationsoffensive starten“. DStGB-Ausschuss für Recht, Personal und Organisation. Presseerklärung. 29.10.2024. <https://www.dstgb.de/publikationen/pressemitteilungen/integrationsoffensive-starten/> (Download 30.10.2024). Bundeswettbewerb

- Hollbach-Grömig, Beate, Christa Böhme und Thomas Franke (2018). „Bundeswettbewerb ‚Zusammenleben Hand in Hand – Kommunen gestalten‘“. Juni 2017 bis Juni 2018. Dokumentation. Hrsg. Deutsches Zentrum für Urbanistik. Berlin.
- Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) (2024). OB-Barometer 2024. Berlin. <https://repository.difu.de/bitstreams/2fba82a1-e975-44af-90b1-27f67ee35f64/download> (Download: 12.3.2025).
- F&W Fördern und Wohnen (o. D.). „Unterkünfte mit der Perspektive Wohnen – für Geflüchtete“. <https://www.foerdernundwohnen.de/unterkuenfte/unterkuenfte-mit-der-perspektive-wohnen> (Download 2.12.2024).
- Freie und Hansestadt Hamburg (2017). Wir in Hamburg! Hamburger Integrationskonzept 2017. Teilhabe, Interkulturelle Öffnung und Zusammenhalt. Hamburg. <https://www.hamburg.de/resource/blob/391118/3aed49cb75cb8cec8a027843fe465d06/konzept-data.pdf> (Download 3.12.2024).
- Gesemann, Frank (2025a). „Resiliente Strukturen in der kommunalen Flüchtlings- und Integrationspolitik“. Von Arbeit bis Zusammenleben – Wie Flüchtlingsintegration in Kommunen gelingen kann. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. 125–137.
- Gesemann, Frank (2025b). Aufnahme und Integration von Geflüchteten in Kommunen: vom Krisenmodus zur Resilienz? Ergebnisse einer Onlinebefragung. DESI-Schriftenreihe Nr. 7. Hrsg. DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration. Berlin. https://www.desi-sozialforschung-berlin.de/wp-content/uploads/DESI-Sonderbericht_Resiliente-Kommunen_Onlinebefragung_02-03-2025.pdf (Download: 12.3.2025).
- Gesemann, Frank, und Lea Freudenberg (2024). Aufnahme und Integration von Geflüchteten in Kommunen: vom Krisenmodus zur Resilienz? Ergebnisse einer Onlinebefragung. Hrsg. Mediendienst Integration. Berlin: https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Gesemann_Freudenberg_DESI_Aufnahme_Integration_Gefluechtete_November_2024_FINAL.pdf (Download 23.1.2025).
- Gesemann, Frank, Lea Freudenberg und Claudia Walther (2022). Auf dem Weg zu krisenfesten Vielfaltsstrategien? Erfolgsfaktoren und Herausforderungen kommunaler Integrationspolitik. LebensWerte Kommune 5/2022. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Weltoffene_Kommune/AK_KommunaleIntegrPol_5_2022_final.pdf (Download 14.3.2025).
- Gesemann, Frank, und Roland Roth (2015). Integration ist (auch) Ländersache! Schritte zur politischen Inklusion von Migrantinnen und Migranten in den Bundesländern 2. Auflage. Hrsg. Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Berlin. Berlin. <https://library.fes.de/pdf-files/dialog/11197.pdf> (Download 12.3.2025).
- Gesemann, Frank, und Roland Roth (2017). Erfolgsfaktoren der kommunalen Integration von Geflüchteten. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/dialog/13372.pdf> (Download: 23.1.2025).
- Gesemann, Frank, Alexander Seidel und Margit Mayer (2019). Entwicklung und Nachhaltigkeit von Willkommensinitiativen. Eine Studie des DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Integration im Auftrag des vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung. Berlin. https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw_Schriftenreihe_Nr_13_Willkommensinitiativen.pdf (Download 12.3.2025).

- Gesemann, Frank, Leif Jannis Höfler und Kristin Schwarze (2021). Wirkungsanalyse zum Patenschaftsprogramm „Menschen stärken Menschen“. Abschlussbericht. DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration in Kooperation mit IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/186990/6ca1fd937a2d0a32b8c55cb81913cd1b/wirkungsanalyse-menschen-staerken-menschen-data.pdf> (Download 12.3.2025).
- Haase, Annegret, und Anika Schmid (2024). „Ankommen, Wohnen und Integration in Leipzig: Zum lokalen Umgang mit Fluchtmigration aus der Ukraine“. Handbuch Lokale Integrationsarbeit. Hrsg. Frank Gesemann, Dieter Filsinger und Sybille Münch. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43195-2_48-1 (Download 14.3.2025).
- Interkulturanstalten Westend e.V. (o. D.). „Das Konzept“. <https://interkulturanstalten.de/about/konzept/> (Download 25.11.2024).
- Kabis, Veronika (2024). „Saarbrücken: Kommunale Integrationspolitik als Netzwerkarbeit“. Handbuch Lokale Integrationsarbeit. Hrsg. Frank Gesemann, Dieter Filsinger und Sybille Münch. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43195-2_49-1 (Download 3.12.2024).
- Keck, Markus, und Patrick Sakdapolrak (2013). „What is Social Resilience? Lessons Learned and Ways Forward“. *Erdkunde* (67) 1. 5–19. <https://www.jstor.org/stable/23595352> (Download 14.3.2025).
- Kreis Nordfriesland (2023). „Chancen für eine gemeinsame Arbeitszukunft“. https://www.nordfriesland.de/Kreis-Verwaltung/Aktuelles/Chancen-f%C3%BCr-eine-gemeinsame-Arbeitszukunft.php?object=tx_2271.1.1&ModID=7&FID=2271.37131.1&NavID=2271.37 (Download 20.11.2024).
- Kreis Nordfriesland, Fachbereich Arbeit und Soziales (2024). „Beratung und Beschlussfassung über die weitere Förderung der Integration Points in Husum sowie in Südtondern in den Haushaltsjahren 2025–2027. Kreistag Vorlage 52/2024 1. Ergänzung. 9.10.2024. https://ratsinfo.nordfriesland.de/sdnetrim/UGhVM0hpd2NXNFdFcExjZa4w3yNn71hIMZRrNblyAeyO2gliKamAcr-GSmvaOdhR/Vorlage_52-2024_1_Ergaenzung.pdf (Download 20.11.2024).
- Kuhlmann, Sabine, Jochen Franzke, Niklas Peters und Benoît Paul Dumas (2024). *Krisen-Governance im europäischen Vergleich. Kommunen und Staat im Pandemiemodus*. Baden-Baden. <https://doi.org/10.5771/9783748916581> (Download: 14.3.2025).
- Landeshauptstadt Hannover (2022): *WIR2.0. Migration und Teilhabe. Strategien, Ziele und Maßnahmen*. Hannover. https://www.hannover.de/content/download/913171/file/WIR2.0_Web.pdf (Download 30.3.2025).
- Landeshauptstadt Saarbrücken 2020: *Internationales Saarbrücken. Strategien für den Umgang mit Migration und Vielfalt*. Saarbrücken. <https://www.saarbruecken.de/media/download-5fe091b01bd86> (Download 30.3.2025).
- Landeshauptstadt Stuttgart, Abteilung Integrationspolitik (2020). *EMPOWERMENT Projekte VON Geflüchteten FÜR Geflüchtete*. Stuttgart. <https://www.stuttgart.de/medien/ibs/Stuttgarter-Empowerment-Brochuere.pdf> (Download 20.11.2024).
- Landkreis Osnabrück (2019). *Konzept Migration und Integration im Landkreis Osnabrück 2018 bis 2022*. Osnabrück. <https://www.landkreis-osnabrueck.de/sites/default/files/2020-06/migrationskonzept-landkreis-osnabruck-2018-2022-komprimiert.pdf> (Download 3.12.2024).

- Memorandum Urbane Resilienz (2021). Wege zur robusten, adaptiven und zukunftsfähigen Stadt. Hrsg. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. Online unter: https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Publikationen/DE/Publikationen/memorandum_urbane_resilienz.pdf;jsessionid=97E5B9987B61E7925CB8CDD31D9D349D.live11292?__blob=publicationFile&v=6 (Download 23.1.2025).
- Mörwald, Carmen (2022). „Infopoint am Königsplatz für Geflüchtete und Helfende“. Hallo Augsburg 14.4.2022. https://www.hallo-augsburg.de/infopoint-gefluechtete-augsburg-infopoint-am-koenigsplatz-fuer-gefluechtete-und-helfende_8IV (Download 22.11.2024).
- Pichler, Dalilah, Wolfgang Oberascher (2023). „Resiliente Gemeinden“. Whitepaper. Wien: KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. https://www.kdz.eu/system/files/downloads/2023-06/KDZ_ResilienteGemeinden_fin.pdf (Download 7.2.2025).
- Ratzmann, Nora, Denis Zeković, Janin Blunert, Larissa Kokonowskyj und Magdalena Nowicka 2024: Chancen statt „Krise“. Resiliente Kommunen im Kontext von Migration, Integration und Teilhabe. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-6193.pdf (Download 23.1.2025).
- Resilient Cities Network (2020). Global migration. Resilient Cities at the Forefront. Strategic actions to adapt and transform our cities in an age of migration. 100 Resilient Cities. Athen. https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable_resources/UR/Global-Migration-Resilient-Cities-At-The-Forefront.pdf (Download 12.3.2025).
- Schupp, Pia, und Charlotte Wohlfahrt (2022). Integrationsgesetze auf Länderebene: Eine aktualisierte Bestandsaufnahme – und was der Bund daraus lernen kann. Hrsg. Sachverständigenrat für Integration und Migration. Berlin. https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2022/12/SVR-Studie_Integrationsgesetze_2022_barrierefrei.pdf (Download 12.3.2025).
- Seppelt, Enrico (2022). „Halle ist auf Ankunft von Geflüchteten aus der Ukraine vorbereitet / zentrale Aufnahmestelle nimmt Betrieb auf“. Du bist Halle 4.3.2022. <https://dubisthalle.de/halle-ist-auf-ankunft-von-gefluechteten-aus-der-ukraine-vorbereitet-zentrale-aufnahmestelle-nimmt-betrieb-auf> (Download 22.11.2024).
- Stadt Dessau-Roßlau (o. D.). „Die Vielfaltsgestalter*innen Dessau-Roßlau“. <https://integrationsportal.dessau-rosslau.de/integrationsportal-dessau/die-vielfaltsgestalter-dessau-rosslau.html> (Download 7.11.2024).
- Stadt Dortmund, Sozialamt, und „lokal willkommen“ Das Dortmunder Integrationsnetzwerk (2021). Fünf Jahre „lokal willkommen“ Das Dortmunder Integrationsnetzwerk. Dortmund. https://www.dortmund.de/dortmund/projekte/rathaus/verwaltung/sozialamt/downloads/gefluechtete-in-dortmund/lokal_willkommen_jubilaebroschuere.pdf (Download 3.12.2024).
- Stadt Kempten (Allgäu) (2021). Kommunales Integrationskonzept Kempten (KIK). Vielfalt. Gemeinsam. Gestalten. Kempten (Allgäu). https://www.kempten.de/file/KIK_Kommunales%20Integrationskonzept%20Kempten.pdf (Download 3.12.2024).
- Stadt Kempten (Allgäu) (2023). Kommunales Integrationskonzept Kempten (KIK). Vielfalt. Gemeinsam. Gestalten. Zwischenbericht Dezember 2023. Kempten (Allgäu). https://www.kempten.de/file/Brosch%c3%bcrc_KIK%202023_A4_Online_final.pdf (Download 3.12.2024).

Stadt Leipzig, Dezernat Allgemeine Verwaltung – Koordinierungsstab Ukraine (2023). „Ankommen in Leipzig 2022“. Leipzig. https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.1_Dez1_Allgemeine_Verwaltung/18_Ref_Migration_und_Integration/Ukraine-Krieg_2022/Bericht_Ankommen_in_Leipzig_2022.pdf (Download 22.11.2024).

Stadt Nürnberg, Oberbürgermeister (2018). Leitlinien zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg. Nürnberg. https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/leitlinien_integrationspolitik_2024.pdf (Download 3.12.2024).

Stadt Nürnberg (2024). „Koordinierungsgruppe Integration“. <https://www.nuernberg.de/internet/integration/koordinierungsgruppe.html> (Download 19.11.2024).

Tillack, Désirée, und Lorenz Hornbostel (2023). „Kommunale Resilienz als Innovationsmotor und Garant künftiger Daseinsvorsorge“. Resilienz. Leben – Räume – Technik. Hrsg. Volker Wittpahl. Wiesbaden. 83–98. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-66057-7_5.pdf (Download 14.3.2025).

Tür an Tür (2022). „Auf Wiedersehen Infopoint – Willkommen Begegnungszentrum!“ <https://tuerantuer.de/2022/07/20/auf-wiedersehen-infopoint-willkommen-begegnungszentrum/> (Download 22.11.2024).

WHZ Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation (o. D.). „Sprach- und Kulturmittlerdienst“. <https://www.fh-zwickau.de/spr/schnelleinstieg/sprach-und-kulturmittlerdienst/> (Download 20.11.2024).

Wink, Rüdiger (2022). „Resilienz und Resiliente Stadt. Eine Begriffsbestimmung“. Von der Industriemetropole zur resilienten Stadt. Leipzig im regionalen und überregionalen Vergleich. Hrsg. Markus A. Denzel, Susanne Schötz und Veronique Töpel. Wiesbaden. 33–58.

Anhang

Anlage 1 Liste der Interviews in Kommunen

Kommune	Gesprächspartner:innen	Datum
Landkreis Altenburger Land	Andreas Strahlendorf Integrationsmanager	4. Dezember 2023
Stadt Augsburg	Michael Hegele Persönlicher Referent der 2. Bürgermeisterin Referat für Bildung und Migration	12. Dezember 2023
Stadt Bielefeld	Ingo Nürnberger Erster Beigeordneter Dezernat Soziales/Integration	9. Februar 2024
Stadt Bremerhaven	Kristina Steinig Kordinatorin für Integration und Chancengleichheit	8. Dezember 2023
Bezirk Charlottenburg- Wilmersdorf (Berlin)	Cem Gömüsay Beauftragter für Partizipation und Integration	18. Dezember 2023
Stadt Cottbus/Chóšebuz	Dr. Stefanie Kaygusuz-Schurmann Leitung Fachbereich Bildung und Integration	29. Februar 2024
Stadt Dessau-Roßlau	Christian Altmann Integrationskoordinator	5. Dezember 2023
Stadt Dinslaken	Dr. Tagrid Yousef Beigeordnete Vorstandsbereich II – Bildung, Kultur, Freizeit, Sport; Jugend und Soziales; Integration	18. Januar 2024
Stadt Dortmund	Jörg Süshardt Sozialamt Fachbereichsleitung	8. Januar 2024
Kreis Düren	Sybille Haußmann Dezernentin für Arbeit, Bildung und Integration	30. November 2023
Bezirk Eimsbüttel (Hamburg)	Barbara Strauß Fachamt Sozialraummanagement Bezirksamt Eimsbüttel	5. Februar 2024

Stadt Flensburg	Björn Staupendahl Leitung Integrationsmanagement Dezernat Bildung, Integration, öffentliche Dienste und Sicherheit	15. Dezember 2023
Stadt Halle (Saale)	Oliver Paulsen Leitung Dienstleistungszentrum für Integration und Demokratie Robert Schönrok Beauftragter für Migration und Integration	11. Dezember 2023
Landeshauptstadt Hannover	Dr. Bettina Döring Leitung Bereich Einwanderungsstadt Hannover	13. Dezember 2023
Stadt Kaiserslautern	Alexander Pongrácz Integrationsbeauftragter Referat Stadtentwicklung	11. Januar 2024
Landkreis Karlsruhe	Ingo Gießmann Amt für Integration Abteilung Flüchtlingsaufnahme	24. Januar 2024
Landkreis Kassel	Nicole Spangenberg Fachbereich Soziale Dienste und Migration	8. Februar 2024
Stadt Kempten (Allgäu)	Priska Hecht Sachgebietsleitung Kommunale Integrationsarbeit	28. November 2023
Stadt Köln	Bettina Baum Leitung Amt für Integration und Vielfalt	12. Januar 2024
Stadt Leipzig	Manuela Andrich Leiterin des Referats für Migration und Integration	15. Dezember 2023
Stadt Ludwigshafen am Rhein	Hannele Jalonen Integrationsbeauftragte	30. Januar 2024
Kreisstadt Merzig	Heike Wagner Fachbereich Familie und Soziales	23. Januar 2024
Kreis Nordfriesland	Peter Martensen Integrationsbeauftragter	20. Dezember 2023
Stadt Nürnberg	Tabea Rösch Referat für Jugend, Familie und Soziales, Integration Neuzugewanderter und Geflüchteter Elina Schnürer Stabsstelle „Bürgerschaftliches Engagement und Corporate Citizenship“, Integrationslotsinnen, Ehrenamt im Bereich Flucht und Integration	15. Februar 2024
Landkreis Osnabrück	Werner Hülsmann Fachdienst Ordnung Integrationsbeauftragter	10. Januar 2024
Stadt Osnabrück	Seda Rass-Turgut Leitung Fachbereich Soziales Ralf Sabelhaus Referat Chancengleichheit, Sachgebietsleitung Integration	19. Januar 2024

Landeshauptstadt Potsdam	Amanda Palenberg Beauftragte für Migration und Integration	21. Dezember 2023
Hanse- und Universitätsstadt Rostock	Stephanie Nelles, Integrationsbeauftragte Jennifer Burgert Sachbearbeiterin	21. November 2023
Landeshauptstadt Saarbrücken	Veronika Kabis Leitung Zuwanderungs- und Integrationsbüro (ZIB)	6. Dezember 2023
Stadt Schwäbisch Gmünd	Hermann Gaugele Leiter Welcome Center Integrationsbeauftragter	21. Dezember 2023
Landeshauptstadt Schwerin	Maren Jakobi Fachstelle Chancengleichheit – Leitung Integrationsbeauftragte	7. Februar 2024
Landeshauptstadt Stuttgart	Gari Pavkovic Leitung Abteilung Integrationspolitik, Integrationsbeauftragter Ayse Özbabacan Abteilung Integrationspolitik, Referat Soziales und gesellschaftliche Integration	20. Dezember 2023
Stadt Weimar	Ulrike Schwabe Ausländerbeauftragte	26. Januar 2024
Landeshauptstadt Wiesbaden	Klaus Burgmeier Amt für Zuwanderung und Integration, Integrationsabteilung Karolina Strzeszewski Amtsleiterin des Sozialleistungs- und Jobcenters Ariane Würzberger Unterbringungsmanagement und Soziale Hilfen für Wohnungslose und Geflüchtete	31. Januar 2024
Landkreis Zwickau	Birgit Riedel Bereich Landrat Büro für Chancengleichheit – Gleichstellungs- und Ausländerbeauftragte	11. September 2024
Stadt Zwickau	Ulrike Lehmann Gleichstellungs-, Ausländer- Integrations- und Frauenbeauftragte	5. Dezember 2023

Anlage 2 Agenda des Reflexionsworkshops



Reflexionsworkshop im Praxisforschungsprojekt

„Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“

Donnerstag, 14. November 2024, digital

AGENDA

08:45 Uhr

Ankommen – Technik-Check

09:00 Uhr

Begrüßung

09:15 Uhr

Praxisforschungsprojekt „Aufnahme und Integration von Geflüchteten: Engagement, Vernetzung und Resilienz in Kommunen“
Präsentation von Ergebnissen und Handlungsempfehlungen
Dr. Frank Gesemann und Lea Freudenberg, DESI Institut

09:45 Uhr

Frageinsel

10:15 Uhr

Reflexion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen
Austausch in vier themenfeldbezogenen Break-out-Räumen:

Verwaltung

Impuls: Dr. Stefanie Kaygusuz-Schurmann, Stadt Cottbus/Chósebus
Moderation: Lea Freudenberg, DESI Institut

Vernetzung

Impuls: Philipp Wagner, Stadt Kempten (Allgäu)
Moderation: Claudia Walther, Bertelsmann Stiftung

Engagement

Impuls: Ayse Özbabacan, Landeshauptstadt Stuttgart
Moderation: Lorena Lake, DESI Institut

Governance

Impuls: Frauke Barske, Landkreis Osnabrück
Moderation: Dr. Frank Gesemann, DESI Institut

11:15 Uhr

PAUSE

11:30 Uhr**Talk „Wie stärken wir kommunale Resilienz?“**

Ergebnispräsentation der Diskussionen in den Breakout-Räumen;
Resümee und Ausblick mit Personen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft:

Michael Schulze

(Bundesministerium des Innern und für Heimat, Referat H III 5, Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement)

Ulrike Lehmann

(Stadt Zwickau, Gleichstellungs-, Ausländer- und Integrationsbeauftragte)

Björn Staupendahl

(Stadt Flensburg, Leitung Integrationsmanagement)

Sorush Mawlahi

(Nürnberger Rat für Integration und Zuwanderung, erweiterter Vorstand;
we integrate e. V., Erster Vorstandsvorsitzender)

Corinna Höckesfeld

(Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH, Projektkoordination)

12:25 Uhr**Abschluss**

Ab 12:30 Uhr**Offene Räume zum Treffen und Austauschen**

Moderation: Elena Lazaridou

Mitveranstalter:

 BertelsmannStiftung

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Das DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration ist ein privates sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut, das sich für die Förderung von Zivilität und bürgerschaftlichem Engagement sowie die Weiterentwicklung und Verwirklichung von Bürger- und Kinderrechten einsetzt. Zu den Schwerpunkten von DESI gehören wissenschaftliche Expertisen, Evaluationen und Wirkungsanalysen von Programmen und Projekten sowie die Beratung und Begleitung von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Die Arbeits- und Forschungsschwerpunkte des Instituts liegen in den Themenfeldern Demokratie und Zivilgesellschaft, Engagement und Beteiligung, Migration- und Integration, Stadt- und Quartiersentwicklung sowie Kinder, Familie und frühpädagogische Institutionen.

Die Bertelsmann Stiftung

Mit ihren Projekten, Studien und Veranstaltungen regt die Bertelsmann Stiftung Debatten an und gibt Impulse für gesellschaftliche Veränderungen. Gemeinnützige Arbeit und nachhaltige Wirkung sind die Grundlagen ihres Handelns. Die Initiativen der Stiftung zeigen nicht nur Lösungen auf, sondern schaffen empirisch gestützte Orientierung in einer breiten Öffentlichkeit. Die Menschen stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit. Daher kümmern sich tagtäglich rund 330 Mitarbeiter:innen darum, dass jeder an der zunehmend komplexen Gesellschaft teilhaben kann – politisch, wirtschaftlich und kulturell. Die Programme der Bertelsmann Stiftung erschließen dafür das Wissen, vermitteln Kompetenzen und erarbeiten Problemlösungen.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de

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

Dr. Frank Gesemann
DESI – Institut für Demokratische Entwicklung
und Soziale Integration
info@desi-sozialforschung-berlin.de
www.desi-sozialforschung-berlin.de