

# Vielfalts- und Integrationsstrategien in Kommunen

am Beispiel hessischer Städte



# Vielfalts- und Integrationsstrategien in Kommunen am Beispiel hessischer Städte



## Sehr geehrte Damen und Herren,

Vielfalt prägt hessische Städte und Gemeinden seit Langem. Gesellschaftliche Entwicklungen wie die Zunahme an individuellen Lebensformen, die Alterung der Bevölkerung oder die vielfältiger werdende Zuwanderung auch in ländliche Regionen sorgen für eine Zunahme an Heterogenität und Komplexität.

Ob Vielfalt gelingt, entscheidet sich „vor Ort“ im alltäglichen Leben – im Wohnumfeld, in der Nachbarschaft, in den Schulen, Vereinen und Verbänden, im gesellschaftlichen Leben. Für ein gleichberechtigtes und zukunftsfähiges Miteinander braucht es die Bereitschaft aller, diese Vielfalt leben und gestalten zu wollen. Kommunen kommt hier eine besondere Verantwortung zu, die mit Herausforderungen verbunden ist. Dazu gehört auch, dass die genannten gesellschaftlichen Veränderungsprozesse in den letzten Jahren oftmals von Gruppierungen aufgegriffen wurden, um sich gegen diese Veränderungen und die vielfältige Gesellschaft zu positionieren. Gerade in Städten und Gemeinden führt dies zu erhöhten Anforderungen an die Beteiligung der Bevölkerung und die demokratische Auseinandersetzung.

Das Landesprogramm WIR erkennt dies und unterstützt deshalb kleine Kommunen bei der aktiven Gestaltung und Planung kommunaler Integrations- und Vielfaltarbeit, um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können. Dabei stehen Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung der vielfältigen Stadtbevölkerung im Mittelpunkt. Ziel ist es, dass lokale Rahmenbedingungen – diese stehen hier im Fokus – so gestaltet werden, dass jeder Mensch, unabhängig von sozialer und nationaler Herkunft, Alter oder anderen individuellen Voraussetzungen, am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann.

Mit der Förderung „Kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien“ im Landesprogramm WIR erhalten Städte und Gemeinden bis 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner die Möglichkeit, in einem sozialraumbezogenen Veränderungsprozess konkrete Konzepte gemeinsam mit einer externen Prozessbegleitung zu erstellen. Dabei sind sie aufgefordert, an möglichst vielen Stellen die Stadtbevölkerung, die lokalen Vereine und Verbände sowie Organisationen, Unternehmen und Mitarbeitende der Verwaltung etc. sowie deren Beiträge in der Erstellung der Strategie miteinzubeziehen. Nur so können die unterschiedlichen Perspektiven und die Strategien nah an den Interessen und Bedürfnissen der Stadtbevölkerung nachhaltig formuliert werden.

Die vorliegende Broschüre fasst die Erfahrungswerte der geförderten hessischen Kommunen in einer Handreichung zusammen. Sie finden hier praxisnahe Anregungen zur Umsetzung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie, eine Übersicht der geförderten Kommunen sowie Erfolgsfaktoren abgeleitet aus der Arbeit vor Ort.

Das Zusammenwirken auf Landes- und auch kommunaler Ebene ist ein wichtiges Fundament. Ziel ist es, ein Zusammenleben in unserem Land zu realisieren, das von Respekt, Toleranz und Wertschätzung charakterisiert ist. Dazu benötigt es viele engagierte Kräfte – gehen wir es gemeinsam an!

Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen!



Kai Klose

Hessischer Minister für Soziales und Integration

## Vorwort





# Inhalt



Vorwort .....	4
Einleitung .....	6
1. Förderung „Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen Kommunen“ .....	7
Information zur Förderung .....	7
Jury Kommentar .....	7
Übersicht der geförderten Kommunen 2019 .....	9
2. Kernelemente für die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes (Beitrag Dr. Frank Gesemann) .....	12
3. Erstellung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategien am Beispiel hessischer Städte .....	22
Rahmenkonzept „Kommunales Integrationsmanagement“ .....	22
Motivation und Ziele für die Erstellung der Strategie .....	23
Unterstützende und hemmende Faktoren vor Ort .....	25
Sinnvolle externe Prozessbegleitung .....	27
Projektmanagement und Prozessschritte .....	30
Die Beteiligung der Zielgruppen .....	33
Beteiligung und Beteiligungsformate .....	35
Festlegung der Inhalte der Strategie .....	39
Kommunikation als Grundpfeiler .....	41
Nachhaltige Verankerung der entwickelten Strategie .....	43
Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung .....	46
4. Erfolge und Ausblicke der hessischen Kommunen im Förderprogramm .....	48
Bischofsheim .....	49
Büttelborn .....	50
Eltville am Rhein .....	51
Geisenheim .....	52
Gernsheim .....	53
Ginsheim-Gustavsburg .....	54
Groß-Umstadt .....	55
Hainburg .....	56
Heusenstamm .....	57
Hofheim am Taunus .....	58
Maintal .....	59
Michelstadt .....	60
Neu-Isenburg .....	61
Niedernhausen .....	62
Rodgau .....	63
Rödermark .....	64
Seligenstadt .....	65
Viernheim .....	66
Ausblick .....	67
Literaturverzeichnis .....	68
Impressum .....	68

## Einleitung

Kommunen sind Orte gelebter gesellschaftlicher Vielfalt und in dieser Hinsicht einem zunehmenden Wandel unterlegen. Mit den Auswirkungen von Globalisierung, demografischem Wandel, wachsender Mobilität sowie der zunehmenden Heterogenität von Zuwanderungsgruppen verändern sich auch die Anforderungen an die Arbeit der Städte, Gemeinden und Landkreise. Diese muss vielfaltsorientierter gedacht und zukunftsorientierter umgesetzt werden. Dabei verändert sich auch die Vorstellung von Integration und Integrationsarbeit vor Ort. Sie wird immer stärker von einem Randthema für einzelne Zielgruppen zu einer vielfaltsorientierten und strukturell verankerten Querschnittsaufgabe.

Auch die Städte und Gemeinden in Hessen stehen vor diesen neuen Herausforderungen. Die Hessische Landesregierung hat dies erkannt und fördert seit 2014 mit dem Landesprogramm „WIR“ vielfältige Maßnahmen zur Verbesserung der Integrations- und Teilhabechancen nach Hessen zugewanderter Menschen. Dazu gehören unter anderem die WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren zur Weiterentwicklung und Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse in der kommunalen Verwaltung wie Vereinen und Verbänden sowie die WIR-Fallmanagerinnen und -Fallmanager für Geflüchtete. Ab 2021 werden sich diese Strukturen zu Vielfaltszentren in allen hessischen Landkreisen, kreisfreien Städten und Sonderstatusstädten weiterentwickeln.

Mit der Verabschiedung des Landeshaushalts 2018 stellte die Hessische Landesregierung zudem für alle Kommunen mit Einwohnerinnen- und Einwohnerzahlen zwischen 10.000 und 50.000 Personen Fördermittel für die konzeptionelle Entwicklung von Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen Kommunen bereit. Ziel ist es, aktive Gestaltungsprozesse von Integrations- und Vielfaltsarbeit durch konkrete Strategien vor Ort anzustoßen und zu unterstützen.<sup>1</sup>

Die vorliegende Broschüre hat zum Ziel, den aktuellen Diskurs zu Integrationsstrategien in kleinen und mittleren Kommunen aufzugreifen und mit den Erfahrungen der Erarbeitung der Vielfalts- und Integrationsstrategien in Hessen zu verknüpfen. Sie versteht sich als Handreichung aus der Praxis für die Praxis. Dafür wurden alle im Rahmen des genannten Programms im Jahr 2019 geförderten Städte anhand eines umfangreichen Fragebogens zu ihren Erfahrungen, Erkenntnissen und Empfehlungen befragt. Die Ergebnisse sind Grundlage der vorliegenden Broschüre und bereichern diese zudem mit konkreten Beispielen aus der Praxis.

Einer Beschreibung des Ansatzes eines kommunalen und vielfaltssensiblen Integrationsmanagements folgen Ausführungen zu Handlungsgrundlagen bei der Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie. Dazu zählen die Faktoren der kommunalen Identität, der Partizipation, des Sozialraumbezugs sowie der Vielfaltsorientierung. Anschließend werden relevante Faktoren der Strategieerstellung auf Basis der Erfahrung der beteiligten hessischen Kommunen eingehend beschrieben. Hier wird u. a. die Rolle der externen Prozessbegleitung thematisiert, unterstützende und hemmende Faktoren aus der Praxiserfahrung benannt sowie erfolgreiche Beteiligungsformate näher beleuchtet. Die Broschüre schließt mit einer Übersicht der geförderten Kommunen und deren Erfolgsberichten und Zukunftsaussichten.

<sup>1</sup>HMSI (2019): Förderauftrag „Kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien in Hessen“

# 1. Förderung „Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen Kommunen“

Die Fördermöglichkeit „Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen Kommunen“ ist Teil des hessischen Landesprogramms WIR, das verschiedene Förderungen im Bereich der kommunalen Integrationspolitik anbietet. Das Hessische Ministerium für Soziales und Integration trägt damit zur Weiterentwicklung einer nachhaltigen und vielfaltssensiblen Integrationsarbeit auf kommunaler Ebene bei.

## Information zur Förderung entsprechend den Ausschreibungen 2019 und 2020

Hessische Städte und Gemeinden zeichnen sich durch eine große Vielfalt aus, die sich nicht nur auf die Frage nach der Herkunft beschränkt. Menschen unterschiedlichsten Alters oder Bildungsniveaus, mit vielfältigen Lebenswegen und Interessen, unterschiedlichen Geschlechts und verschiedener Herkunft leben zusammen, begegnen sich und gestalten ihre Gemeinschaft. Das Dorf oder die Stadt gibt den Rahmen hierfür. Die Hessische Landesregierung möchte mit der Förderung Kommunen zwischen 10.000 und 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner unterstützen, aktiv Gestaltungsprozesse dieser lokalen Vielfalt zu stärken.

Gefördert wird daher die Erarbeitung von Vielfalts- und Integrationsstrategien, die partizipativ entwickelt werden sollen. Die Strategien sollen sozialraumbezogen sein, die kommunale Identität aufnehmen und gesellschaftliche Teilhabe zum Ziel haben. Vielfalt wird in diesem Prozess als Ressource gewertet und als Bereicherung verstanden. Damit alle Menschen in einer Kommune ihre Potenziale entfalten und ihre Chancen wahrnehmen können, sollen innerhalb der Prozesslaufzeit von einem Jahr unterschiedliche Beteiligungsformate, die alle Bevölkerungsgruppen einbeziehen, umgesetzt werden. Als Ergebnis des Prozesses steht die Erarbeitung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie.

Um deren Nachhaltigkeit und Zielgruppenorientierung zu sichern, müssen die geförderten Kommunen mit den zu entwickelnden Strategien vorgegebenen Kriterien gerecht werden. Außerdem muss bereits bei Einreichung des Förderantrags die Unterstützung der Verwaltungsspitze durch die Unterschrift der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters auf dem Antrag der jeweiligen Kommune erkennbar sein. Nach Fertigstellung und Verschriftlichung der Strategie sollen diese der Gemeindevertretung bzw. der Stadtverordnetenversammlung zur Verabschiedung vorgelegt werden. Die Strategie selbst soll unter möglichst breiter gesellschaftlicher Beteiligung in Zusammenarbeit mit einer externen Moderation erarbeitet werden. Die Bedarfe der Einwohnerinnen und Einwohner werden so einbezogen und die geforderten Handlungsempfehlungen möglichst zielgruppenorientiert und sozialraumbezogen formuliert. Durch regelmäßige Treffen wird den geförderten Kommunen zudem die Möglichkeit zum Austausch, zur Begleitung und zur Weiterbildung im Themenfeld gegeben.

## Begleitung der Auswahl der Kommunen durch eine Jury - was uns wichtig war

Die Auswahl der Kommunen, die 2019 im Rahmen der Förderung „Kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen Kommunen“ einen Zuschlag erhielten, wurde durch eine Jury begleitet. Zu den Mitgliedern gehörten Vertreter des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration sowie themenrelevante Interessenvertretungen.

## Michael Hofmeister, Referatsleiter im Hessischen Städtetag

### Integration als Daueraufgabe

- Zielt immer auf das friedliche Zusammenleben von Menschen gleich welcher Herkunft ab.
- bedeutet Arbeit, Arbeit, Arbeit. Ausgehend von der stets zu aktualisierenden Planung und Vernetzung muss die gemeinsame Gestaltung der Integrationsaufgabe fortwährend im Blick behalten werden.
- braucht eine unverrückbare Grundhaltung aller Akteure zu unserer demokratischen Staats- und Gesellschaftsform. Mit diesem Verständnis braucht es aber auch Neugierde und Kreativität für Neues.
- muss von anhaltender Bereitschaft aller Akteure und Beteiligten ausgehen. Nur wenn eine Gesellschaft bereit ist, Menschen aufzunehmen, ankommende Menschen bereit sind, sich zu integrieren, und eine verlässliche Finanzierung unterschiedlicher aufeinander abgestimmter Maßnahmen gegeben ist, kann Integration gelingen.
- setzt kommunale Planung und Vernetzung voraus. Ein unabgestimmtes Nebeneinander einzelner Lots\*innen, Ehrenämter\*innen, Gesprächsrunden, Fördermaßnahmen etc. ergibt überhaupt keinen Sinn. Ansprechpartner sind sinnvollerweise Menschen in den Rathäusern. Hier ist die richtige Planungsstelle angesiedelt und die Kompetenz für Beratung und Vernetzung.

So sollen die in der vorliegenden Broschüre gezeigten Beispiele Anregungen für die Arbeit vor Ort bieten, mit der Erfahrung von Städten, Landkreisen und Gemeinden die jeweils passgenaue Strategie für jede einzelne Kommune in Hessen zu finden.

## Ulrike Foraci und Ulrike Bargon, Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Hessen - Landesausländerbeirat

Integration auf kommunaler Ebene braucht die politische und gesellschaftliche Teilhabe aller Mitglieder der Bevölkerung. Ein vielfaltssensibles Integrationsmanagement kann dafür die Grundlage schaffen. Durch einen partizipativen Prozess bei der Erstellung einer zugrunde liegenden Vielfalts- und Integrationsstrategie können auch die Perspektiven, Erwartungen und Bedürfnisse der ausländischen Bürgerinnen und Bürger erfragt und eingebracht werden.

Ein wichtiger Akteur, Netzwerkpartner und Unterstützer für ein solches Vorhaben vor Ort ist der Ausländerbeirat. Er ist ein demokratisch legitimiertes, überethnisches, überkonfessionelles und überparteiliches kommunales Gremium der Selbstorganisation in Hessen. Im Sinne dieses Selbstverständnisses unterstützt die Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte die Förderung der Erstellung von Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen Kommunen, die sich auf die Heterogenität der Bevölkerung und deren Bedürfnisse beziehen sowie Barrieren und Diskriminierung kritisch reflektieren.



## Bernd Klotz, Hessischer Städte- und Gemeindebund

Unsere Städte und Gemeinden haben in den letzten Jahren viele Anstrengungen unternommen, um ein friedvolles Zusammenleben zu stärken. Das Miteinander der Einwohnerinnen und Einwohner kann aber nicht „von oben“ verordnet werden. Es bedarf aktiver Einwohnerinnen und Einwohner, die bereit sind, für Vielfalt und Integration in ihrem Gemeinwesen einzustehen. Und es bedarf fördernder Rahmenbedingungen, um Menschen miteinander ins Gespräch zu bringen und jenseits von kulturellen, ethnischen oder gesellschaftlichen Unterschieden nach Anknüpfungspunkten für das Quartier, für das Dorf, für die Gemeinde zu suchen. Die sogenannte postmigrantische Gesellschaft ist auch in kleineren und ländlichen Kommunen angekommen und prägt sie. Migrantinnen und Migranten sind dabei ein Gewinn für unsere Gesellschaft. Wir brauchen Zuwanderung, um zukunftsfähig zu sein.

Die Erstellung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategien bereichert in diesem Sinne nicht nur die geförderten Kommunen. Es gilt, die positiven Impulse über das Landesprogramm WIR auch in die kleinsten Weiler zu tragen.

## Übersicht der geförderten Kommunen 2019

### Büttelborn

**Einwohner\*innen:** ca. 15.130

**Projektname:** Entwicklung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie

**Verantwortliche Stelle:** Fachbereichsleitung 3 für Kinder, Jugend und Soziales

### Bischofsheim

**Einwohner\*innen:** ca. 13.300

**Projektname:** Entwicklung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie in der Kommune Bischofsheim

**Verantwortliche Stelle:** Abteilung Ordnung und Soziales

### Geisenheim

**Einwohner\*innen:** ca. 11.750

**Projektname:** Vielfältiges Geisenheim

**Verantwortliche Stelle:** Haupt- und Personalamt



## Eltville am Rhein

**Einwohner\*innen:** ca. 17.100

**Projektname:**

Eltville lebt Vielfalt und Integration

**Verantwortliche Stelle:**

Amt für Soziales, Kitas, Sport und Vereine

## Ginsheim-Gustavsburg

**Einwohner\*innen:** ca. 16.950

**Projektname:**

Erstellung einer kommunalen Integrations- und Vielfaltsstrategie für die Stadt  
Ginsheim-Gustavsburg

**Verantwortliche Stelle:**

Fachbereichsleitung FB II – Personal und Soziales,  
Schwerpunkt Soziales

## Hainburg

**Einwohner\*innen:** ca. 15.720

**Projektname:**

„Zusammen. HALT in Hainburg“ – Integrationsleitfaden für die Gemeinde

**Verantwortliche Stelle:**

Hauptamt

## Heusenstamm

**Einwohner\*innen:** ca. 19.500

**Projektname:**

Zusammenleben in Heusenstamm

**Verantwortliche Stelle:**

Stabstelle Integration

## Gernsheim

**Einwohner\*innen:** ca. 10.540

**Projektname:**

WIR – Vielfalts- und Integrationsstrategie –  
Schöfferstadt Gernsheim

**Verantwortliche Stelle:**

Amt für Kultur und Soziales

## Groß-Umstadt

**Einwohner\*innen:** ca. 22.400

**Projektname:**

Zusammen.Halt.Um.Stadt

**Verantwortliche Stelle:**

Abteilung 140 Familie und Soziales/Migrations-  
beauftragte

## Hofheim

**Einwohner\*innen:** ca. 40.400

**Projektname:**

Vielfalts- und Integrationsstrategie Hofheim

**Verantwortliche Stelle:**

Amt für Soziales, Kitas, Sport und Vereine

## Michelstadt

**Einwohner\*innen:** ca. 16.600

**Projektname:**

Wir sind Michelstadt –  
Gemeinsam für Zusammenhalt

**Verantwortliche Stelle:**

Stabstelle Bürgermeister Integration

## Maintal

**Einwohner\*innen:** ca. 41.600

**Projektname:**

Erstellung eines Handlungs- und Maßnahmenkonzepts Integration für die Stadt Maintal

**Verantwortliche Stelle:**

Dezernat 1, Stabstelle Integrationsbeauftragte

## Niedernhausen

**Einwohner\*innen:** ca. 15.550

**Projektname:**

Erstellung einer Integrationsstrategie für die Gemeinde Niedernhausen

**Verantwortliche Stelle:**

Fachdienst II/2 Soziales, Jugend, Kultur und Sport

## Neu-Isenburg

**Einwohner\*innen:** ca. 39.600

**Projektname:**

Miteinander in Neu-Isenburg

**Verantwortliche Stelle:**

Fachbereich Soziales und Integration

## Rödermark

**Einwohner\*innen:** ca. 29.626

**Projektname:**

Gesellschaft gemeinsam gestalten

**Verantwortliche Stelle:**

Fachabteilung Senioren, Sozialer Dienst

## Rodgau

**Einwohner\*innen:** ca. 46.000

**Projektname:**

Mein Rodgau ist ...  
– Stadtgesellschaft gemeinsam gestalten

**Verantwortliche Stelle:**

Dezernat I, Büro für Teilhabe und Vielfalt

## Viernheim

**Einwohner\*innen:** ca. 34.200

**Projektname:**

Entwicklung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie für die Stadt Viernheim

**Verantwortliche Stelle:**

Haupt- und Rechtsamt, Abt. Einkauf, Organisation, EDV

## Seligenstadt

**Einwohner\*innen:** ca. 22.900

**Projektname:**

Zusammenleben in Seligenstadt

**Verantwortliche Stelle:**

Dezernat II – Amt für Soziale Infrastruktur, Amtsleitung

## 2. Kernelemente für die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes (Beitrag Dr. Frank Gesemann<sup>2</sup>)

**D**ie Entwicklung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategien baut auf einen Grundkanon von integrationspolitischen Haltungen auf, aus denen sich die Ziele und Handlungsschritte für eine erfolgreiche Vielfaltsstrategie ableiten lassen. Zur Unterstützung der geförderten Kommunen wurde von Dr. Frank Gesemann, DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration, ein Grundlagenpapier entwickelt. Der darin dargestellte „Prozessablauf Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen Kommunen“ 2018 steckt den theoretischen Rahmen ab, in dem sich die beteiligten Kommunen bei der Entwicklung der Vielfalts- und Integrationsstrategie bewegen sollten. Gleichzeitig sollte der Text als Anregung für den integrationspolitischen Diskurs in der Stadtgesellschaft dienen.

Stadtgesellschaften sind gefordert, die Herausforderungen durch Globalisierung und Internationalisierung, die zunehmende Mobilität und Migration von Menschen, die soziale, kulturelle und religiöse Diversität der Stadtbevölkerung oder auch den Wandel von Familien- und Lebensformen aktiv zu gestalten und den Zusammenhalt in Vielfalt zu fördern.

### Integrationsverständnis

Integration kann erstens als ein Prozess verstanden werden, der sich auf die soziale Integration von Individuen oder Gruppen in eine Gesellschaft oder in gesellschaftliche Subsysteme wie Arbeitsmarkt, Bildungssystem, Wohnungsmarkt oder Rechtssystem bezieht. Der Begriff wird in diesem Zusammenhang häufig auf Menschen mit Migrationshintergrund angewandt, ist aber keineswegs darauf beschränkt. Zweitens bezeichnet Integration aber auch den Grad der Integration politisch-geografischer Einheiten wie Städte oder Gemeinden. Eine integrierte Stadtgesellschaft setzt einen möglichst hohen Grad einer sozialen Integration von Individuen und Gruppen voraus. Während Kommunen die überregionalen Einflussfaktoren von Migration nur wenig beeinflussen können, kommt ihnen bei der Gestaltung und Moderation von Integrationsprozessen vor Ort eine besondere Bedeutung zu.

Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und Fluchtgeschichte kann daher verstanden werden als ein wechselseitiger Prozess, der Teilhabe ermöglichen soll und das friedliche Zusammenleben verschiedener Kulturen auf einer gemeinsamen, verfassungsgemäßen Wertebasis miteinschließt. Dafür sind Sprachkenntnisse, Zugang zu Bildung und Weiterbildung, Beteiligung an Wirtschaft und Arbeitsmarkt, menschenwürdige Wohnbedingungen und das Wohnumfeld ebenso wichtig wie eine hinreichende rechtliche Stellung und eine Förderung der politischen Beteiligung der Zuwanderer.<sup>3</sup> Als gesellschaftliche Aufgabe und politische Herausforderung bezieht sich Integration zudem auf die Gestaltung und das Management von Migrations- und Integrationsprozessen in politisch-geografischen Räumen und auf die Gestaltung des Miteinanders vor Ort.

Bei der Integration von Zuwanderern in ein Gemeinwesen handelt es sich um einen komplexen Prozess, der vor allem sowohl durch die Offenheit der Aufnahmegesellschaft als auch durch die Potenziale der zuwandernden Menschen, ihre Zugangs- und Teilhabemöglichkeiten zu Sprache, Bildung, Arbeits- und Wohnungsmarkt sowie soziale Netze beeinflusst wird. Integrationsprozesse ereignen sich immer in konkreten sozialen Räumen (Stadt, Ortsteil, Nachbarschaft) und gesellschaftlichen Bereichen (Arbeitsmarkt, Bildungssystem, Vereinsleben etc.) und werden von einer Vielzahl von Akteuren beeinflusst (Bund, Länder, Kommunen, Verbände, Vereine, soziale Träger, Migrantenorganisationen und zivilgesellschaftliche Initiativen). Die Kommune ist dabei der

<sup>2</sup> DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration.

<sup>3</sup> Gemeinsame Definition von: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Bertelsmann Stiftung und Robert Bosch Stiftung (KGSt 2017a).

einzigste Akteur, der die Angebote miteinander verknüpfen kann. Kernelemente von Integration sind daher Vernetzung und Kooperation, Partizipation und Teilhabe sowie Lebenswelt- und Sozialraumorientierung.

Integration wird dabei zunehmend als „gleichberechtigte Teilhabe“ an den sozialen, ökonomischen und politischen Ressourcen der Gesellschaft verstanden, die alle (Wohn-)Bürgerinnen und Bürger einschließt. Integration wird weiterhin als wechselseitiger Prozess verstanden, der Anstrengungen von „Alteingesessenen und Zugewanderten und eine interkulturelle Öffnung der Institutionen der Einwanderungsgesellschaft“ erfordert. Es geht zunehmend um „erweiterte Zugehörigkeits- und Anerkennungshorizonte“. Auch wenn am Integrationsbegriff festgehalten wird, sollte dieser stärker mit „Diversität“ bzw. „Interkulturalität“ verknüpft werden, was impliziert, dass auch die alteingesessene Bevölkerung Adressatin einer kommunalen Integrations- und Vielfaltspolitik ist. „Die interkulturelle Orientierung und Öffnung wie auch die Entwicklung und Stabilisierung einer Anerkennungs- und Willkommenskultur sowie die Förderung von Vielfalt im Rahmen einer inklusiven Stadt-, Stadtteil- und Quartiersentwicklung erweitern die Perspektive. Die Vorstellung einer vielfältigen Gesellschaft, in der es darum geht, Inklusionschancen für alle zu eröffnen und den sozialen Zusammenhalt zu stärken, rückt folglich heute stärker in den Vordergrund“ (Filsinger/Gesemann 2018, S. 4).

## Kernelemente für die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes Integration

Ziel der Förderung ist die partizipative Erarbeitung von Leitbildern und Konzepten der Integration und Vielfalt, die Entwicklung von ganzheitlichen Steuerungskonzepten sowie die Entwicklung einer strategisch angelegten, auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit abzielenden Integrationspolitik, die Partizipation und Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen fördert und zu einer integrierten Stadtgesellschaft beiträgt. Im Folgenden werden einige Kernelemente für die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes Integration beschrieben.

### 1. Entwicklung einer inklusiven Strategie Integration und Vielfalt in Kommunen

*Städte, Gemeinden und Landkreise sollten die mit der Pluralisierung der lokalen Bevölkerung einhergehenden Herausforderungen nutzen, um in einem breit angelegten partizipativen Prozess lokale Leitbilder und Strategien zu entwickeln, die Vielfalt als Entwicklungschance und Gestaltungsaufgabe begreifen und diese in Form einer kohärenten, strategisch ausgerichteten Integrations- und Stadtpolitik ausgestalten.*

Kommunen sollten in diesem Strategieentwicklungsprozess verstärkt auf eine engagierte Zivilgesellschaft setzen und sie an der Entwicklung stadt- und integrationspolitischer Ziele, ihrer konkreten Ausgestaltung und Umsetzung beteiligen. Kommunen sollten zudem in der Offenheit und Vielfalt der lokalen Bevölkerung eine zentrale Ressource sehen und diese stärken. In der Bevölkerung gibt es eine hohe Akzeptanz von Vielfalt und eine große Offenheit gegenüber Zugewanderten. Diese Offenheit der Bevölkerung und die Akzeptanz von Vielfalt sind zentrale Ressourcen für die Entwicklung einer Strategie, die auf Vielfalt und Zusammenhalt abzielt. Anknüpfungspunkte für eine Leitbildentwicklung bietet beispielsweise das Leitbild der „Bürgerkommune“, das die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) im Jahr 2014 erarbeitet hat.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement empfiehlt, die folgenden Punkte bei der Entwicklung eines kommunalen Leitbildes und Strategieprozesses zu berücksichtigen (vgl. KGSt 2017a, S. 16).

- Potenzialansatz anwenden, anstatt auf (möglicherweise) vorhandene Defizite der Einwander\*innen zu fokussieren,
- Integration als Prozess verstehen, der Anpassungsbewegungen der Einwander\*innen und der Aufnahmegesellschaft erfordert,
- Transparenz, Engagement, Beteiligung und Zusammenarbeit in Netzwerken als konstitutive Bestandteile von Integration und Empowerment als Handlungsmaxime verankern,
- Integration als Ermöglichung von Teilhabe verstehen,
- Vielfalt als friedliches Zusammenleben verschiedener Kulturen auf einer gemeinsamen, unserem Grundgesetz entsprechenden Wertebasis entwickeln.

## 2. Integration und Vielfalt als kommunale Gestaltungsaufgaben

*Die Moderation und Gestaltung von Migration und Integration, Chancengleichheit und Teilhabe sowie die Förderung des sozialen Zusammenhalts in einer vielfältigen Stadtgesellschaft gehören zu den zentralen Zukunftsaufgaben von Kommunen.*

Städte, Kreise und Gemeinden sind durch Migration und Vielfalt geprägt. Darauf sollten sie sich einstellen und eine proaktive, strategisch angelegte Integrations- und Vielfaltspolitik verfolgen, Integration als Führungs-, Querschnitts- und Managementaufgabe in der Verwaltung verankern sowie als Aufgabe, Chance und Herausforderung für die gesamte Stadtgesellschaft verstehen. Zu den kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten gehören z. B. die Entwicklung einer aktiven Migrationspolitik und die Entwicklung eines integrierten Steuerungskonzepts Migration und Integration als kommunale Gestaltungsaufgabe anzunehmen und zu verstehen. Darüber hinaus sollten Kommunen ihre Gestaltungsaufgaben in diesen Bereichen wahrnehmen:

- lokale Strategien zur Förderung von Integration und interkultureller Öffnung entwickeln,
- zentrale Akteure in der Integrationsarbeit vernetzen und Angebote koordinieren,
- freiwilliges Engagement und Selbstorganisation von Migrantinnen und Migranten fördern,
- kommunale Integrations- und Flüchtlingspolitik stärker miteinander verzahnen,
- kommunale Ansätze zur Förderung von Chancengleichheit und Teilhabe miteinander verknüpfen,
- alle Bevölkerungsgruppen in die Entwicklung und Gestaltung einer lokalen Integrations- und Vielfaltspolitik einbeziehen.

### 3. Migration und Vielfalt als Ressource von Kommunen

*Ein zukunftsorientiertes Verständnis der kommunalen Gestaltung von Integration und Vielfalt basiert auf dem Potenzialansatz, ohne aber mit Migrationsprozessen verbundene Herausforderungen und Risiken zu vernachlässigen.*

Kommunen können zu einer Erschließung dieser Potenziale beitragen, indem sie diese mit dem Trend zunehmender Vielfalt verbundenen Potenziale bei der Entwicklung eines Leitbildes Vielfalt und Zusammenhalt, bei der Ausrichtung des kommunalen Integrationsmanagements sowie bei ihrer Informations- und Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigen.

Die Potenziale von Migration und Integration sind aufgrund eines aktuellen Berichts der KGSt (2017) zum kommunalen Integrationsmanagement vielfältig:

- Eine mehrsprachige Bevölkerung stärkt die Zukunftschancen von Kommunen im Zeitalter der Internationalisierung und Globalisierung.
- Die zunehmende kulturelle Vielfalt bietet neue Möglichkeiten zur Entwicklung eines lebendigen Gemeinwesens.
- Familien, Selbsthilfe und Netzwerke von Einwohnern stabilisieren die sozialen Strukturen einer Kommune, auch und gerade in Zeiten schneller Veränderungen sozialer Normen.
- Das ökonomische Engagement von Migrantinnen und Migranten (z. B. Existenzgründungen, Migrantenunternehmen, Erwerb von Wohneigentum) leistet einen beachtlichen Beitrag zur Arbeitsmarktintegration sowie zur wirtschaftlichen Entwicklung auf lokaler und regionaler Ebene.

### 4. Kommunale Integrations- und Vielfaltspolitik als kooperative Aufgabe

*Kommunen können Integration, Teilhabe und Vielfalt fördern, indem sie durch Vernetzung und Kooperation die Angebote, Erfahrungen und Potenziale aller Akteure besser aufeinander abstimmen und die kooperative Entwicklung und Durchführung von Projekten anregen und fördern.*

Vielfaltsprozesse resultieren aus dem Zusammenwirken sehr unterschiedlicher Einflussfaktoren in einer hochkomplexen Umwelt. Vor diesem Hintergrund gehören Vernetzung und Kooperation der verschiedenen Akteure zu den zentralen Potenzialen in Kommunen, um Integration erfolgreich moderieren und gestalten zu können. Eine Vielzahl von Programmen und Projekten entsteht in Koproduktion verschiedener Partner, zu denen öffentliche Träger (Kommune, Jobcenter, Agentur für Arbeit), freie Träger der Wohlfahrtsverbände, zivilgesellschaftliche Initiativen, Migrantenorganisationen, freiwillig engagierte Bürger sowie privatwirtschaftliche Leistungserbringer gehören.

Aus Sicht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt 2017a) ist eine „vernetzte Zusammenarbeit“ mit folgenden Vorteilen verbunden:

- Die Reaktionsfähigkeit auf komplexe Umweltbedingungen wird verbessert,
- die Ziele aller Akteure werden leichter erreicht,
- die Innovationsprozesse werden durch interdisziplinäre Akteure bereichert,
- die Effizienz wird durch zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen gesteigert.

Die Herausforderungen, die mit der Kooperation verschiedener Partner mit zum Teil unterschiedlichen Aufträgen, Zielsetzungen, Herangehensweisen, Organisationskulturen und Interessen verbunden sind, können durch eine qualifizierte Steuerung des Netzwerks bewältigt werden, für die insbesondere die Kommune aufgrund ihrer besonderen Stellung die Verantwortung trägt.

## 5. Lebenswelt- und Sozialraumbezug in der kommunalen Integrations- und Vielfaltspolitik

*Kommunen sollten ihre Integrationspolitik sozialräumlich ausrichten und einen besonderen Fokus auf die Lebenswelten und die Potenziale vor Ort richten. Der Grundstein für sozialen Zusammenhalt wird in der gelingenden Integration und im friedlichen Miteinander in der Nachbarschaft und im Stadtteil gelegt.*

Der sozialraumorientierte Ansatz nutzt dabei die Potenziale aller Menschen im Sozialraum wie soziales Kapital, ehrenamtliches Engagement und soziale Netzwerke von Bewohnern sowie die Infrastruktur in Sozialräumen (z. B. KITAS, Schulen, Vereine, Initiativen, Begegnungsorte). Im Sozialraum wird das Miteinander von Menschen in einer zunehmend diversen Stadtgesellschaft gelebt, werden friedliche Lösungen bei Interessenkonflikten eingeübt und ein gemeinsames Handeln bei übergreifenden Themen gefördert. Für die Kommune bedeutet das, Angebote nicht nur auf einzelne Zielgruppen für Integrationsmaßnahmen auszurichten, sondern „die Stadtgesellschaft zu öffnen, einzubinden und vorhandene Netzwerke zu nutzen“ (KGSt 2017a). Im Einzelnen kann dies bedeuten:

- Stadtentwicklungs- und Integrationspolitik (stärker) miteinander verzahnen,
- Angebote weiterentwickeln, um benachteiligte Stadtteile und Nachbarschaften zu fördern,
- aktive und inklusive Politik der Vielfalt entwickeln,
- niedrigschwellige Anlässe und Orte für Begegnung, Austausch und Engagement schaffen,
- ehrenamtliches Engagement im Stadtteil anregen, fördern und wertschätzen,
- Beiträge von Menschen mit Migrationshintergrund und/oder Fluchtgeschichte zum Gemeinwesen sichtbar machen.

## 6. Einbeziehung aller Zuwanderergruppen in die kommunale Integrationspolitik

*Kommunen sind gefordert, integrative Antworten für eine sich weiter ausdifferenzierende, vielfältiger werdende Einwohnerschaft mit Migrationshintergrund zu finden.*

Mit der neueren Fluchtzuwanderung sind nicht nur Konzepte zur Bewältigung des „Ankommens“, sondern auch längerfristige Konzepte zur Integration von Geflüchteten gefragt. Nach einer kurzen Phase, in der zunächst Strategien entwickelt wurden, nach denen für die Bewältigung der Fluchtzuwanderung eigenständige Strukturen geschaffen werden müssen, ist die Einsicht gewachsen, dass zwar besondere Herausforderungen zu erwarten sind, aber an bereits vorhandene Erfahrungen und Konzepte kommunaler Integrationspolitik angeknüpft werden kann.



Gewachsen ist die Erkenntnis, dass Kommunen ihre Handlungsspielräume in allen Themenfeldern der Integration nutzen und ihre Angebote möglichst inklusiv und nicht entlang der Aufenthaltstitel der unterschiedlichen Gruppen von Asylbewerber\*innen, Geflüchteten und Zuwandererinnen und Zuwanderer gestalten sollten. Aufgabe der Kommune ist es, bedarfs- und zielgruppenspezifische Angebote sowie inklusive Angebote zur Stärkung von Sozialräumen im Rahmen einer kohärenten Integrations- und Sozialpolitik auszubalancieren. Ziel sollten ein inklusives Gemeinwesen, die Förderung von Partizipation und Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen sowie die Stärkung des sozialen Zusammenhalts sein.

- Kommunale Handlungsspielräume in allen Themenfeldern der Integration nutzen,
- Angebote möglichst inklusiv für verschiedene Gruppen von Zuwanderern gestalten,
- Bedarfs- und zielgruppenspezifische Angebote entwickeln,
- inklusive Angebote zur Stärkung von Sozialräumen entwickeln,
- Partizipation und Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen fördern,
- sozialen Zusammenhalt stärken.

## 7. Bestandsaufnahme der kommunalen Integrationspolitik

*Voraussetzung für die Entwicklung eines Leitbildes Integration und eines an die lokalen Bedingungen angepassten Integrationskonzepts sind die differenzierte Bestandsaufnahme lokaler Erfahrungen und Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Identifizierung von Potenzialen und Barrieren in Bezug auf Integrationsprozesse und Integrationsmanagement.*

Dazu gehören beispielsweise:

- Verlauf von Migrationsphasen und Integrationsprozesse vor Ort beschreiben,
- Erfahrungen mit der Gestaltung von Integration in der Kommune reflektieren,
- Akteure und Angebote im Themenfeld Migration und Integration identifizieren,
- Netzwerk- und Kooperationsstrukturen ermitteln,
- Vielfalt als Ressource in der Kommune erkennen und gestalten,
- Informationen über Präsenz und Ausrichtung muslimischer Gemeinden vor Ort sammeln,
- informationsbasierte Haltung zum Islam vor Ort entwickeln.

Diese Bestandsaufnahme zu lokalen Migrations- und Integrationsprozessen sowie den Erfahrungen mit dem kommunalen Integrationsmanagement sollte zunächst in Verwaltung und Politik diskutiert werden und in die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung zum Handlungsfeld Migration und Integration münden.

## 8. Einbeziehung der Kommunalverwaltung in die Strategieentwicklung

*Integration ist ein Querschnittsthema, das nahezu alle Handlungsfelder der Kommune betrifft. Daher sollte das Thema in der Kommunalverwaltung künftig integriert gedacht und bei der Planung von Angeboten bei der Erstellung von Leistungen systematisch berücksichtigt werden.*

Schwerpunkte des Integrationsthemas liegen in den Bereichen Sprache, Bildung, Arbeitsmarkt und Wirtschaft, Gesundheit, Wohnen und sozialräumliche Integration sowie Sport und Kultur. Integration wird aber bislang nicht in jeder Kommune in allen Fachbereichen mitgedacht, sodass es erheblicher Anstrengungen in der Kommunalverwaltung bedarf, damit das Thema künftig integriert gedacht und bei der Planung von Angeboten und bei der Erstellung von Leistungen systematisch berücksichtigt wird (vgl. KGSt 2017a, S. 14).

- Integration als kommunale Führungs- und Steuerungsaufgabe wahrnehmen,
- Integration als bedeutendes kommunales Thema kommunizieren,
- Organisation des kommunalen Integrationsmanagements überprüfen,
- Integration als Querschnittsaufgabe in der Kommunalverwaltung verankern,
- Effektivität und Effizienz des kommunalen Integrationsmanagements verbessern.

## 9. Strategie für eine integrierte Stadtgesellschaft entwickeln

*Kommunen sind gefordert, integrative politische Antworten auf politische und soziale Konflikt- und Spaltungslinien zu finden, die sich mit dem Thema Migration und Flucht noch einmal vertieft haben.*

Die Migration von Asylbewerber\*innen und Geflüchteten hat politische und soziale Konflikt- und Spaltungslinien in der Gesellschaft verschärft, die vielfältige Ursachen haben und sich zu überlagern drohen (Globalisierung, weltweite Krisen und Konflikte, Armut und soziale Ungleichheit, mangelndes Vertrauen in die Politik). Für den sozialen Zusammenhalt und die politische Kultur in den Kommunen dürfte es entscheidend sein, ob es gelingt, diese Konflikte auch durch eine aktive Politik der Vielfalt zu bearbeiten, die jene Teile der Bevölkerung mitnimmt, die Zuwanderung und Vielfalt als Bedrohung empfinden. Der Stadt- und Gemeindeverwaltung wird häufig nicht nur ein höheres Vertrauen als Bund und Ländern entgegengebracht, sondern sie kann das Miteinander vor Ort aktiv gestalten – z. B. durch eine aktive Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, die Förderung von Integration und Teilhabe, die Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten und nicht zuletzt auch durch die partizipative Entwicklung eines Leitbildes für eine integrierte Stadtgesellschaft, das auf die Förderung von Zusammenhalt durch Vielfalt abzielt.

Ein Leitbild Vielfalt und eine Strategie für eine integrierte Stadtgesellschaft sollten in einem breit angelegten partizipativen Prozess gemeinsam von Politik/Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft sowie Vertreterinnen und Vertretern aller Bevölkerungsgruppen entwickelt werden. Folgende Akteure und Gruppen sind dabei einzubeziehen:

- Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen,
- Industrie- und Handelskammern,
- Arbeitsagenturen, Jobcenter,

- Bildungs- und Beschäftigungsträger,
- kommunale Wohnungsbaununternehmen,
- Kitas und Familienzentren,
- Schulen,
- Kirchengemeinden, Moscheevereine, (inter-)religiöse Initiativen,
- Nachbarschaftszentren, Stadtteilkümmerner,
- Nachbarschaftskreise, Willkommensinitiativen,
- interessierte Bürgerinnen und Bürger,
- Menschen mit Fluchthintergrund und/oder Fluchtgeschichte,
- Migrantenorganisationen,
- freiwillig Engagierte (Lotsen, Mentoren und Paten),
- (Sport-)Vereine, Kleingartenvereine etc.

## 10. Planung des Beteiligungsprozesses und der Dialogformate

*Leitbilder, Konzeptionen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der kommunalen Integrations- und Vielfaltspolitik sollten in einem mehrstufigen, partizipativen und an die lokalen Bedingungen angepassten Prozess unter Einbeziehung von zentralen Akteuren aus Kommunalpolitik/-verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft entwickelt werden.*

Erfahrungen aus der Beratung von Kommunen bei der Entwicklung von Integrationskonzepten zeigen, dass es ratsam ist, den Prozess zur Erarbeitung eines neuen Leitbilds durch einen Workshop mit Entscheiderinnen und Entscheidern vorzubereiten, um eine stärkere Einbeziehung der Verwaltungsspitze und der politischen Entscheidungsträger zu erreichen. Dieser Workshop kann den Rahmen für eine Bestandsaufnahme zur kommunalen Integrations- und Vielfaltspolitik (Stärken-Schwächen-Analyse), zur Priorisierung von Handlungsfeldern und zur Bestimmung des Teilnehmerkreises bilden. Bewährt hat sich auch ein weiterer Workshop nach Abschluss des Integrationsprozesses, um die Ergebnisse auszuwerten und weiteren Handlungsbedarf zu identifizieren. Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung und Umsetzung von Beteiligungsverfahren sind:

- Hohes Commitment der Verwaltungsführung sicherstellen,
- Bestandsaufnahme zur kommunalen Integrations- und Vielfaltspolitik durchführen,
- konkrete Ziele beschreiben und zentrale Themenfelder festlegen,
- Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse offen und transparent gestalten,
- interessierte Bürgerinnen und Bürger ansprechen und einbeziehen,
- angemessene Repräsentanz von Menschen mit Migrationshintergrund sicherstellen,
- erfolgreiche Vertreter\*innen der zweiten/dritten Einwanderergeneration für eine Mitarbeit gewinnen,
- vielfältige Formen der Bürgerbeteiligung ermöglichen.

## 11. Entwicklung von Steuerungsinstrumenten und -strukturen

*Kommunale Integrationspolitik bedarf nicht nur konsensfähiger Leitbilder, sondern vor allem einer kohärenten und strategisch ausgerichteten Stadtpolitik mit einem systematischen, in Netzwerkstrukturen verankerten Integrationsmanagement.*

Die Entwicklung eines Leitbildes Integration sollte einhergehen mit der Reflexion über die Strukturen des kommunalen Integrationsmanagements und Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Grundlegende Schritte sind die Verankerung von Integration als Führungs- und Querschnittsaufgabe in der Verwaltung,<sup>4</sup> die Etablierung und Koordinierung von kommunalen Integrationsnetzwerken, die interkulturelle Orientierung und Öffnung der kommunalen Institutionen insbesondere der Verwaltung sowie die Förderung von Beteiligungschancen für alle Bevölkerungsgruppen, insbesondere für die mit weniger ökonomischem und kulturellem Kapital ausgestatteten und weniger sprachmächtigen Einwohnerinnen und Einwohner.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement empfiehlt Städten, Kreisen und Gemeinden bei der Umsetzung eines kommunalen Integrationsmanagements folgende Kernelemente zu berücksichtigen (KGSt 2017a, S. 28 ff.):

- Steuerung und Koordinierung der Netzwerkarbeit durch die Kommune. Ausrichtung des Netzwerks auf Ziele, die sich aus dem Integrationsleitbild ergeben,
- Ergänzung des Leistungsnetzes aus niederschwelligen, oft sozialräumlichen Angeboten durch ein qualifiziertes Fallmanagement,
- Zusammenführung von Ausländerbehörde, Flüchtlingssozialarbeit und Integrationsmanagement, um „Zielkonflikte konstruktiv anzugehen und die Leistungen einheitlich auszurichten“,
- räumliche Zusammenführung der relevanten Aufgabenbereiche, um Schnittstellen zu reduzieren. Die Einrichtung eines Servicecenters steigert Kundenorientierung und Effizienz.

<sup>4</sup>Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) empfiehlt die Einrichtung eines zentralen Koordinierungskreises Migration/Integration, da „die Bündelung aller Handlungsfelder sowie aller Aufgaben in einer Organisationseinheit nicht möglich (ist)“. Die fachbereichsübergreifende Koordinierung des Integrationsmanagements soll „die Verzahnung zwischen strategischer Steuerung (im Fachbereich Integration und Migration) und operativer Umsetzung sicher(stellen)“ (KGSt 2017a, S. 58).

## 12. Wirksamkeit und Nachhaltigkeit durch Controlling, Evaluation und Monitoring

*Im Rahmen einer leitbildbasierten, ganzheitlichen und strategisch ausgerichteten Integrations- und Vielfaltspolitik sollte die Umsetzung von Empfehlungen und Wirkungen des kommunalen Integrationsmanagements durch Controlling, Evaluation und Monitoring überprüft werden.*

Die Entwicklung kommunaler Integrationskonzepte, die Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung und die Einbeziehung einer Vielzahl gesellschaftlicher Akteure legt eine strategische Steuerung dieses Prozesses nahe. Hierzu gehören eine Analyse der Ausgangslage (Bestandsaufnahme), die Formulierung themenfeldbezogener Ziele (in Integrationskonzepten), die Kontrolle der Umsetzung beschlossener Maßnahmen (in Umsetzungs- oder Fortschrittsberichten) sowie die Evaluation von Programmen und Projekten. Integrationsberichterstattung, Monitoring und Evaluation sollten entsprechend den Möglichkeiten der Kommunen aufgebaut und weiterentwickelt werden.

Zu den Kernaufgaben im Themenfeld Controlling, Evaluation und Monitoring gehören:

- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit weiterentwickeln,
- kontinuierliches Berichtssystem aufbauen,
- Integrations- und Vielfaltspolitik dokumentieren und evaluieren,
- Wirkungen von Integrationsmaßnahmen analysieren,
- Integrationsmanagement durch Controlling unterstützen,
- Integrationsmonitoring aufbauen,
- Indikatoren auswählen und mit Daten unterlegen,
- ergänzende und vertiefende Erhebungen durchführen,
- Daten bewerten, Ziele konkretisieren und Angebote weiterentwickeln.

### 3. Erstellung kommunaler Integrations- und Vielfaltsstrategien am Beispiel hessischer Städte

**W**ie im letzten Kapitel beschrieben, beinhalten Vielfalts- und Integrationsstrategien ein gesamtkommunales Konzept zur Haltung und zum Umgang mit Integration und Vielfalt in der jeweiligen Stadt, die politisch verabschiedet und getragen werden. Sie beziehen die kommunale Identität und den lokalen Sozialraum mit ein und zielen auf eine gesellschaftliche Teilhabe der gesamten Stadtbevölkerung, unabhängig von individuellen Voraussetzungen wie z. B. Herkunft, Geschlecht oder Religion/Weltanschauung, ab.

Um innerhalb einer zeitlich begrenzten Zeit ein höchst komplexes Vorhaben möglichst strukturiert und effektiv umsetzen zu können, wird meist das Instrument des Projektmanagements verwendet. Durch die Beteiligung einer möglichst großen und heterogenen Anzahl an Bürgerinnen und Bürgern während des Entstehungsprozesses kann eine Vielzahl an Perspektiven eingebracht werden. Später können diese dazu führen, dass die Strategie den lokalen Bedarfen entspricht, von einer Vielzahl der Stadtbevölkerung mitgetragen wird und damit nachhaltig auf kommunaler Ebene wirkt.

Die nachfolgenden Kapitel basieren auf der Erfahrung von achtzehn hessischen Städten, die im Rahmen der Landesförderung WIR 2019 eine Förderung zur Erstellung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien erhalten haben. Diese wurden anhand von ausführlichen Fragebogen befragt, die relevantesten Ergebnisse und Erfahrungen erhoben und hier eingebracht.

#### Rahmenkonzept „Kommunales Integrationsmanagement“

Kommunales Integrationsmanagement meint die strategische Ausrichtung von kommunaler Integrationsarbeit. Es wirkt den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels mit einem strukturierten Gesamtkonzept entgegen. Positiven Nutzen haben davon nicht nur einige Gruppierungen, sondern die gesamte lokale Bevölkerung. Basis des kommunalen Integrationsmanagements ist ein verbindliches und politisch verabschiedetes Konzept bzw. eine entsprechende Strategie.

Die folgenden Punkte sind für ein konsequentes und vielfaltssensibles Integrationsmanagement als grundlegend zu nennen:

**Vielfaltsorientiertes Integrationsverständnis** - Die Heterogenität der Gesellschaft wird im Ganzen sowie von Menschen mit Migrationsbiografie im Besonderen berücksichtigt und als Potenzial anerkannt. Ziel ist es, eine chancengerechte Teilhabe an den zentralen Bereichen des gesellschaftlichen Miteinanders (z. B. Arbeit, Bildung, Wohnen) für alle Mitglieder einer Bevölkerung zu schaffen, unabhängig von deren individuellen Voraussetzungen wie Alter, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, Herkunft etc. Dazu müssen Mechanismen struktureller wie gesellschaftlicher Benachteiligung und Ausgrenzung analysiert sowie Barrieren, wie z. B. bei kommunalen Einrichtungen und Angeboten, abgebaut werden.

**Managementansatz** - Lokale Integrationsarbeit wird auf Basis einer Gesamtstrategie gezielt geplant, gesteuert, umgesetzt und kontrolliert. Vorhandene Angebote, Initiativen und Strukturen werden dafür zunächst analysiert und zusätzliche Bedarfe sowie Barrieren ausgemacht. Anschließend wird eine Strategie verschriftlicht, die Vorhandenes und Geplantes zusammenbringt und Verbindlichkeit durch konkrete Zielbenennungen und Controllingmaßnahmen schafft. Eine verantwortliche Person oder Stelle wird zur Steuerung der lokalen Integrationsarbeit festgelegt und mit ausreichenden Ressourcen strukturell verankert.

**Querschnittsaufgabe und Führungsverantwortung** - Ein ganzheitlicher Ansatz wird entwickelt und wird als Querschnittsaufgabe ressort- und handlungsfeldübergreifend umgesetzt. Wesent-

liche Elemente sind die Organisation, Moderation und Koordination der für Integration relevanten Akteurinnen und Akteure. Es geht um eine ganzheitliche Planung, die auf die Zusammenarbeit und das Zusammenwirken der unterschiedlichen Verantwortlichen für Bildung, Soziales, Arbeit und weiterer kommunaler und staatlicher Institutionen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und ehrenamtlich Engagierten hinwirkt.<sup>5</sup> Eine entscheidende Aufgabe kommt dabei den Führungskräften der Verwaltung zu.

**Konzept bzw. Strategie als Handlungsgrundlage** - Integrationsmanagement ermöglicht die nachhaltige Gestaltung kommunaler diversitätsbewusster Integrationsarbeit. Grundlage ist ein verbindliches Konzept bzw. eine Strategie, die es gemeinsam mit relevanten Akteurinnen und Akteuren zu entwickeln gilt. Darin werden das Integrationsverständnis vor Ort sowie integrationspolitische Grundsätze festgeschrieben, welche sich an den lokalen Gegebenheiten orientieren. Außerdem werden konkrete Umsetzungsziele und -maßnahmen in allen relevanten Handlungsfeldern benannt. Um Verbindlichkeit zu schaffen, muss das Konzept bzw. die Strategie politisch verabschiedet und von Politikerinnen und Politikern vertreten werden.

**Nachhaltigkeit durch strukturelle Verankerung** - Integrationsmanagement muss strukturell verankert sein, um eine Umsetzung über die Jahre hinweg voranzutreiben und weiterzuentwickeln. Dafür braucht es eine zuverlässige Verortung dieser Aufgabe sowie ein Controlling-System, das die Einhaltung der in der Strategie festgelegten Ziele nachhält. Im Idealfall wird dieser Prozess durch die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung begleitet. Denn Integrationsmanagement ist nur dann glaubwürdig und zielgerichtet, wenn es in allen Bereichen der Verwaltung umgesetzt und sichtbar wird.

**Partizipation** - Integrationsmanagement orientiert sich an den Lebensrealitäten und Bedürfnissen der jeweiligen Gesellschaft. Diese wird in ihrer gesamten Vielfalt und Heterogenität erkannt, wertgeschätzt und einbezogen. Nur dann kann der Ansatz nachhaltig und zielorientiert umgesetzt werden. Es braucht entsprechend ernst gemeinte und vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten der Bevölkerung und ihrer Interessenvertretungen am Entstehungsprozess einer Vielfalts- und Integrationsstrategie sowie an der anschließenden Umsetzung.

## Motivation und Ziele für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie

Die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie kann je nach lokalen Rahmenbedingungen unterschiedlich motiviert sein. Meist spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Veranlassung kann zum Beispiel ein politischer Auftrag sein. Aber auch die Aufgabe der Erstellung einer Strategie als Ziel aus einem vorangegangenen Projekt oder einer Maßnahme kann den Anstoß geben. Und manchmal kommen die Impulse direkt aus der Bevölkerung, wenn z. B. Initiativen und Bedarfe entstehen, die koordiniert und unterstützt werden müssten, es aber keinen Rahmen dafür gibt. Meist ist es aber ein konkreter und drängender Handlungsbedarf, der eine Kommune dazu bewegt, eine umfangreiche Strategie zu erarbeiten. Die wachsende Zahl an Zuziehenden und Zuwandernden in die Stadt bzw. Region oder die Auswirkungen des demografischen Wandels wie Überalterung, Arbeitskräftemangel etc. sind Beispiele dafür. Und auch die Sorge über die zunehmende Stimmung in der Stadtbevölkerung gegen Vielfalt und Zuwanderung kann Anlass geben, sich dem aktiv und strategisch entgegenzustellen. Wenn vorhandene Strukturen und Abläufe an ihre Grenzen stoßen und neue Lösungen gefunden werden müssen, sind Raum und Motivation für Veränderung meist einfacher zu erzielen.

<sup>5</sup> Schröder, H./Szukitsch, Y. (2016): Kommunales Integrationsmanagement.

## Aus der Praxis - Maintal

Die Stadtverordnetenversammlung der Stadt Maintal hat mit dem Haushalt für das Jahr 2017 die Stelle eines/einer Integrationsbeauftragten beschlossen und eigens einen Ausschuss für Asyl und Integration gegründet. Im Frühjahr 2017 wurden von Mitgliedern des Ausschusses „Leitlinien Integration“ erstellt. Diese wurden im August von der Stadtverordnetenversammlung beschlossen. Darin wird die Erstellung eines Handlungs- und Maßnahmenkonzepts Integration gefordert. Integrationsarbeit wird in Maintal als Querschnittsaufgabe sowohl für Politik als auch innerhalb der Verwaltung angesehen, was sich in der Schaffung der Stelle einer Integrationsbeauftragten als Stabstelle widerspiegelt.

Mit den Gründen für die Initiierung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie sind meist bereits Wirkungsziele verbunden, die erreicht werden sollen. Diese beziehen sich auf die unterschiedlichsten Ebenen kommunalen Miteinanders vor Ort und beschreiben eine gedankliche Vorwegnahme der Zustände, die künftig eintreten werden. Eine Konkretisierung und Definition messbarer Ziele müssen dann zu Beginn des Prozesses zur Strategieerstellung stattfinden.

In den hessischen Kommunen wurden die folgenden allgemeinen Zielvorstellungen benannt, die mit der Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie erreicht werden sollen:

- Gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort fördern und stärken,
- Minderheiten eine Stimme geben,
- Zeichen für die Wertschätzung einer vielfältigen Stadtgesellschaft setzen,
- Vielfalt aktiv gestalten und strukturell stärken,
- vorhandene Konzepte aktualisieren und/oder konkretisieren,
- Integration als gesamtgesellschaftliche Aufgabe formulieren und sichtbar machen,
- bestehenden Maßnahmen einen strategischen und strukturellen Rahmen geben,
- Orientierungs- und Handlungsrahmen für kommunale Integrationsarbeit und kommunalpolitische Vertreterinnen und Vertreter geben,
- Integrationsarbeit nachhaltiger, effizienter und zielorientierter gestalten,
- Bedarfe einer vielfältigen Stadtgesellschaft erkennen und darauf reagieren,
- Außenwirkung der Stadt verbessern,
- Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten erhöhen,
- vorhandene Strukturen analysieren und bedarfsorientierte Angebote formulieren,
- Nachhaltigkeit der Themen Integration und Vielfalt durch Verankerung in Verwaltung sichern,
- strukturelle Benachteiligungen und Zugangsbarrieren abbauen,
- Überblick über bestehende Angebote und fehlende Maßnahmen schaffen,
- vorhandene Netzwerke optimieren und ggf. ausbauen,
- Gestaltung eines vielschichtigen Prozesses der Bürgerbeteiligung,



- für die Themen Integration und Vielfalt sensibilisieren,
- konstruktive öffentliche Diskussionskultur aufbauen,
- ressourcenoptimiertes Arbeiten steigern.

## Unterstützende und hemmende Faktoren vor Ort bei der Strategieerstellung

Für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie gibt es lokale Faktoren, die diese eher begünstigen oder hemmen. Sie sind zum Teil durch äußere Rahmenbedingungen, wie kommunalpolitischen Schwerpunktsetzungen, Haushaltsplänen oder der gesellschaftlichen Stimmung und Strukturen, beeinflusst. Vor allem aber sind sie von der bereits geleisteten (Vor-)Arbeit in den Themenfeldern geprägt. So können Kommunen, die sich bereits stark in den Bereichen Integration und gesellschaftliche Teilhabe engagiert haben, z. B. auf vorhandene Strukturen, Netzwerke und Erfahrungen aufbauen. Zu Beginn eines Prozesses kann es hilfreich sein, sich diese hemmenden und fördernden Faktoren bewusst zu machen, um sie entsprechend zu nutzen bzw. ihnen entgegenwirken zu können. Von den hessischen Städten wurden die folgenden Faktoren benannt:

- Strukturelle Verankerung der Themen Integration und Vielfalt, z. B. durch eine feste Stelle Integrationsbeauftragte oder Fachstelle Vielfalt,
- politischer Wille, z. B. durch Bürgermeisterin/Bürgermeister, Stadträte/Stadträtinnen,
- bereits verankerte Integrationsleitlinien oder Integrationskonzept und damit verbundene Strukturen und Angebote, z. B. Fortbildungsangebote, Arbeitskreise, Feste, Veranstaltungen,
- starke Netzwerkstrukturen vor Ort, z. B. mit Bildungseinrichtungen und -trägern, sozialen Einrichtungen, Organisationen der Wirtschaft, Vereinen, Initiativen, Landkreis, Kirchen und Religions-/Glaubensgemeinschaften, Wohlfahrtsverbänden, Ausländerbeirat,
- langjährige Erfahrung in den Themen bürgerschaftliches Engagement, Partizipation, Integration, z. B. in Initiativen, Gremien, Arbeitskreise, Agendaprozess,
- Interesse der Bürgerschaft und Verwaltungsmitarbeitenden, z. B. aktiviert durch Öffentlichkeitsarbeit, Feste und Workshops,
- Erkenntnis eines Handlungsbedarfs aufgrund gesellschaftlicher Veränderungsprozesse wie demografischer Wandel, z. B. bei Führungsspitze, lokalen Akteurinnen und Akteuren,
- starkes bürgerschaftliches Engagement mit potenziellen Mitstreitenden und Multiplikatorinnen/Multiplikatoren, z. B. Vereine, Initiativen, Arbeitskreise, Religions- und Glaubensgemeinschaften,
- Wille zur Kooperation bei lokalen Akteurinnen und Akteuren, z. B. Hochschule, kommunale Wohnungsbaugesellschaft, Wirtschaft,
- kommunale Sozialarbeit mit professionellen Akteurinnen und Akteuren.

## Aus der Praxis – Rodgau

Seit Beginn 2019 gibt es mit dem Büro für Teilhabe und Vielfalt eine feste, hauptamtliche Stelle, die sich mit den Themenfeldern Teilhabe und Vielfalt dauerhaft befasst. Die Konzeption (und Bezeichnung) der Stelle ist explizit nicht als Integrationsbüro angelegt. Stattdessen soll das Büro die verschiedenen Vielfaltsdimensionen, die innerhalb der Stadtgesellschaft vertreten sind, mitdenken und ist als Vernetzungs- und Schnittstelle nach innen und außen konzipiert. Durch die Bezeichnung und Konzeption soll auch die ausschließliche Konnotation des Vielfaltsbegriffs mit dem Thema Migration bzw. Integration überwunden werden und die Bevölkerung ohne Migrations- und/oder Fluchthintergrund zunehmend für Teilhabe und Vielfalt sensibilisiert und im Rahmen der Arbeit eingebunden werden.

Hemmende Faktoren sind

- knappe Ressourcen, z. B. Personalstellen, Personalstunden, Haushaltsmittel,
- mangelnde Unterstützung durch Kommunalpolitikerinnen und -politiker,
- keine lokalen Interessenvertretungen, z. B. für einzelne Religions- und Glaubensgemeinschaften, Migrantengruppen, Frauen, Jugendliche,
- Prioritäten bei anderen kommunalpolitischen Themen,
- fehlende Verankerung des Themas Migration und Integration als Querschnittsthema, z. B. durch Stelle Integrationsbeauftragte/r, Integrationskonzept, Leitlinien,
- Wegfall von Verantwortungsträgerinnen/-trägern oder zuständigen Mitarbeitenden, z. B. Bürgermeisterin/Bürgermeister, Integrationsbeauftragte, Führungskräfte,
- Komplexität und Entfernungen im Stadtgebiet, z. B. durch Stadtteile, Ortsteile,
- gesellschaftliche und politische Stimmen gegen die Öffnung für Vielfalt, z. B. durch soziale Medien, Wahlen, Kundgebungen,
- fehlende kommunale Sozial- bzw. Gemeinwesenarbeit,
- Abstraktheit und Komplexität des Themas Vielfalt, z. B. fehlendes Verständnis für die Umsetzung in Praxis oder Relevanz im Alltag,
- begrenzte zeitliche Kapazitäten bei möglichen Engagierten, z. B. durch bereits bestehende Ehrenämter,
- Mangel an Zeit und Interesse bei Verwaltungsangestellten, z. B. wegen beruflicher Überlastung.

## Sinnvolle externe Prozessbegleitung

Bei der partizipativen Erstellung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie handelt es sich um einen komplexen Prozess. Ein umfassendes Konzept soll unter Berücksichtigung lokaler Rahmenbedingungen und Interessen erstellt werden. Unterschiedlichste Akteurinnen und Akteure aus der Verwaltung wie aus der Stadtbevölkerung sollen motiviert, aktiviert und beteiligt werden. Ihre Perspektiven und Bedarfe müssen während des gesamten Entstehungsprozesses der Strategie im Blick behalten und gleichberechtigt eingebracht werden. Eine fachlich versierte und neutrale Begleitung von außen kann hier zur Unterstützung und Entlastung der Prozessverantwortlichen äußerst hilfreich sein.

Das Land Hessen fördert und unterstützt mit dieser Programmlinie daher explizit die Beauftragung einer externen Prozessmoderation. Die Rückmeldungen der geförderten Kommunen bestätigen die Relevanz der Begleitungen für die erfolgreiche Erstellung der lokalen Strategien.

## Vorteile

Die Beauftragung einer Prozessbegleitung birgt zunächst scheinbar einige Hürden. Die Relevanz einer externen Begleitung muss erkannt und finanzielle Mittel verwaltungsintern freigegeben oder auch durch Fördermittel beantragt werden. Die Ausschreibung und Auswahl einer passenden Begleitung erfordern zeitliche Ressourcen. Die Abstimmungsprozesse intern sowie mit der Prozessbegleitung sind aufwendig.

Aber die Vorteile einer externen Begleitung überwiegen den vorherigen Aufwand bei Weitem. Von den hessischen Kommunen wurden u. a. diese benannt:

- Entlastung der Verantwortlichen durch zusätzliche Arbeitskraft bzw. Ressourcen,
- Expertise und Erfahrungen im Bereich Strategieentwicklung,
- methodische Kompetenzen (z. B. Prozessmoderation, Bestandsanalyse),
- Distanz zu lokalen Akteurinnen/Akteuren, Strukturen und Befindlichkeiten,
- Objektivität in der Moderation und Begleitung,
- Eröffnung neuer Perspektiven durch Blick von außen,
- Akzeptanz bei lokalen Akteurinnen/Akteurinnen durch Kompetenz, Neutralität etc.,
- Unterstützung und Partnerinnen/Partner für lokale Verantwortliche (z. B. Austausch),
- Einbringen der Vielfaltsperspektive ohne Interessenkonflikte.

### Das Hessische Ministerium für Integration und Soziales

fördert im Rahmen des Landesprogramms WIR die prozesshafte Begleitung der Erstellung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie. Damit werden die Hürden für die Erstellung einer solchen Strategie sowie die Vorteile einer externen Prozessbegleitung erkannt und Unterstützungswege angeboten.

## Expertenberatung - Prozessberatung

Grundsätzlich ist zwischen einer Expertenberatung und einer Prozessberatung zu unterscheiden. Bei einer Expertenberatung liegt ein konkreter Informations- und/oder Handlungsbedarf in einer Organisation oder Institution vor. Eine Expertin bzw. ein Experte wird beauftragt, um dafür die passenden Informationen und Lösungen zu bieten. Bei einer Prozessberatung gibt es einen Veränderungswunsch oder ein geplantes Vorhaben, wobei der genaue Bedarf noch analysiert und konkretisiert werden muss. Die Beraterin bzw. der Berater bieten dafür keine fertige Lösung, sondern unterstützen eine Verwaltung dabei, diese sich selbst zu erarbeiten. Die externe Begleitung ist die Expertin bzw. der Experte für den Prozess und dessen Umsetzung. Die Auftraggebenden sind Expertinnen bzw. Experten für ihr eigentliches Anliegen mit dem Wissen zu Rahmen, den Strukturen und Abläufen vor Ort. Relevante Entscheidungen werden von ihnen getroffen.

Für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie ist eine Prozessberatung sinnvoll, die gegebenenfalls an einigen Punkten des Prozesses durch eine Expertenberatung ergänzt wird. So erhalten die Auftraggebenden relevante Informationen und Fachwissen an den passenden Stellen, werden aber ansonsten bei der Erstellung der Strategie lediglich begleitet und unterstützt.

## Auswahl

Bei der Auswahl einer externen Prozessbegleitung empfiehlt es sich, vorab unterschiedliche Angebote mit Erfahrungen, Methoden und auch einem Konzeptentwurf einzuholen. Durch die Einsicht in unterschiedliche Ansätze, Methoden und Inhalte werden Möglichkeiten der Begleitung und eigene Bedarfe verständlicher sowie Auftragsklärungsgespräche erleichtert. Telefonate mit potenziellen Beraterinnen und Beratern können Unklarheiten ausräumen und einen ersten persönlichen Eindruck ermöglichen, der entscheidend sein kann. Empfehlungen und Erfahrungen anderer können bei der Auswahl einer externen Begleitung hilfreich sein, sind aber kein Garant für eine gelungene Zusammenarbeit.

Für die Ausschreibung und Auswahl sind im Vorhinein einige Überlegungen notwendig:

<b>Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?</b>	<b>Was wird von der externen Begleitung erwartet?</b>	<b>Was wird von der externen Begleitung erwartet?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Finanziell</b></li> <li>● <b>Personell</b></li> <li>● <b>etc.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Fachexpertise</b></li> <li>● <b>Erfahrungen</b></li> <li>● <b>etc.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Kenntnis lokaler Strukturen</b></li> <li>● <b>Vorerfahrungen im Bereich</b></li> <li>● <b>Projektmanagement</b></li> <li>● <b>etc.</b></li> </ul>

In den hessischen Städten die folgenden Auswahlkriterien als entscheidend benannt: Erfahrung, Qualifikation, finanzieller Rahmen und Ortsnähe. Das Wissen und die Sensibilität für die Themenfelder Integration, Partizipation und Vielfalt sind nicht Voraussetzung für die Auswahl einer externen Begleitung, können aber gerade in diesem Kontext von großem Wert sein. So können z. B. Faktoren wie Machtasymmetrien, Diskriminierung und Beteiligungshürden im Prozess stärker Berücksichtigung finden.

## Planung Zusammenarbeit

Um eine realistische Einschätzung der notwendigen Ressourcen und des zeitlichen Umfangs für eine Kommune zu ermöglichen, ist es notwendig, vor Beginn eines Prozesses klare Absprachen zu treffen. In der Praxis zeigt sich, dass eine partizipativ entwickelte Vielfalts- und Integrationsstrategie Flexibilität während der Erarbeitung braucht und diese sollte möglichst konkret sein. Dazu gehören u. a. die Zuständigkeiten bzw. Aufgaben der verschiedenen Beteiligten, die zeitlichen Ressourcen auf beiden Seiten, die Präsenzzeiten der Begleitung vor Ort und auch die Grenzen des Angebots der Prozessbegleitung. Die Erfahrungen der Hessischen Kommunen zeigen, dass es hier aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen ansonsten im Prozess selbst zu Reibungspunkten kommen kann.

Mit der Beauftragung einer externen Prozessbegleitung kann eine Entlastung für die Verantwortlichen in der Verwaltung geschaffen werden. Trotzdem braucht es für einen Strategieentwicklungsprozess ausreichend personelle begleitende Ressourcen. Die Absprachen mit der Prozessbegleitung, die Kommunikation des Prozesses im Haus, die Veranstaltungsplanung und -durchführung sowie das Verfassen und Abstimmen von Inhalten bzw. Texten der Strategie nehmen viel Zeit zusätzlich zu den alltäglichen Aufgaben in Anspruch. Insbesondere Kommunen, die im Integrationsbereich mit personellen Ressourcen ausgestattet sind, können die Erarbeitung der Vielfalts- und Integrationsstrategien effektiv umsetzen.

## Kommunikation

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen verwaltungsinternen Verantwortlichen sowie externen Prozessbegleitungen hängt von einer guten Kommunikation vor und während des Prozesses ab. Dafür sollten bevorzugte Kommunikationswege und feste Gesprächstermine festgelegt werden. Eine externe Beratung hat zumeist mehrere parallele Prozesse in der Begleitung und ist damit ggf. nicht immer sofort verfügbar. Das Wissen um feste Termine, bei denen Anliegen angesprochen werden können, führen zur Entlastung.

Aus der Erfahrung der hessischen Städte kann es außerdem hilfreich sein, sich nicht nur über Prozessschritte, -ziele und -methoden zu verständigen, sondern auch über relevante Begrifflichkeiten wie z. B. Strategie, Konzept, Partizipation, Vielfalt.

Eine besondere Herausforderung für die Städte stellen die Präsentation und Erklärung der komplexen lokalen Strukturen, Mechanismen, Einflussfaktoren und Netzwerke dar. Darauf sollte aber besonders Wert gelegt werden, da der gesamte Prozess sowie die Arbeit der Begleitung darauf aufbauen.



## Nachhaltigkeit

Die Begleitung der externen Beratung ist zeitlich begrenzt und meist spätestens mit der Verabschiedung der Strategie beendet. Die Erhaltung der entstandenen Kooperationen, Strukturen und Beteiligungsbereitschaften sowie die Schaffung einer Umsetzung der Strategie muss daher frühzeitig besprochen und geplant werden. Die Erfahrung und Expertise der externen Prozessbegleitung sollte genutzt werden, um die Nachhaltigkeit des Prozesses zu verankern. Sobald der Arbeitsalltag wieder Einzug nimmt, wird es schwerer fallen, die geplanten Ziele und entstandenen Strukturen aufrechtzuerhalten. Im Idealfall ist mit der Prozessbegleitung eine Nachbereitung, z. B. durch Treffen in größeren Abständen, vereinbart.

### Aus der Praxis - Rodgau

Die größte Herausforderung ist sicherlich die Planung des Übergangs von einem unterstützten Prozess zur Fortführung des Projekts und der Umsetzung der Strategie ohne die Hilfestellung der Prozessbegleitung.

## Projektmanagement und Prozessschritte

Für die Erarbeitung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategien im Rahmen des Landesprogramms WIR hat sich das Instrument des Projektmanagements als hilfreich erwiesen. In einem zeitlichen begrenzten Rahmen wird dabei ein Vorhaben initiiert, von konkreten Verantwortlichen gesteuert sowie verbindliche Ziele und Maßnahmen unter Beteiligung relevanter Akteurinnen und Akteure benannt.

Mithilfe des Projektmanagements können so Strategien für komplexe Strukturen effektiv entwickelt werden. Dabei sind die folgenden Aspekte handlungsleitend:

<b>Steuerung und Begleitung</b>	Das Projektvorhaben muss von einer verantwortlichen Person oder Gruppe innerhalb der Verwaltung gesteuert werden, welche die Erarbeitung der Strategie initiiert, begleitet und deren Umsetzung nachhält. Im Idealfall wird diese von einer externen Prozessberatung begleitet.
<b>Beteiligung</b>	Um die Strategie an den tatsächlichen Interessen und Bedarfen der Bevölkerung ausrichten zu können, müssen diese an wesentlichen Stellen durch vielfalts-sensible Beteiligungsformate in den Prozess einbezogen werden.
<b>Politische Unterstützung</b>	Bei der gesamten Erarbeitung der Strategie sollte eine politische Unterstützung gesichert sein. Eine Erreichung der darin genannten Ziele sowie eine Umsetzung entsprechender Maßnahmen sind nur so realisierbar.

Die Praxis aus den hessischen Kommunen zeigt, dass die Rückspiegelung der unterschiedlichen Ebenen der Projektarbeit auf die örtlichen Ebenen (Kommunalpolitik, Verwaltung, Bürgerinnen und Bürger, Wohlfahrtsverbände, Bildungseinrichtungen, Religionsgemeinschaften etc.) das Projekt mit Leben und Ideen füllt und somit eng an den tatsächlichen Fragestellungen in der Kommune gearbeitet wird.

## Prozessschritte

Die Praxis der hessischen Kommunen sieht in der konkreten Herangehensweise sehr unterschiedlich aus. Die Projektschritte sowie die konkrete Umsetzung in Form von Methoden, Kommunikationswegen und Beteiligungsformaten variieren. Abhängig ist dies u. a. von lokalen Gegebenheiten, dem methodischen Konzept der externen Prozessbegleitung sowie den finanziellen und zeitlichen Ressourcen der jeweiligen Stadt.

Empfehlenswert ist es in jedem Fall, die Projektzeit in Phasen oder Schritte mit jeweils konkreten Meilensteinen zu strukturieren. Im Folgenden werden beispielhaft vier Phasen beschrieben. Die Vorgehensweise in den hessischen Kommunen variiert meist zwischen vier und sechs.



### 1. Analyse und Definition

In einer ersten Phase werden die Rahmenbedingungen und ein Einstieg ins Projekt geschaffen. Die externe Prozessbegleitung muss gefunden und beauftragt werden, und erste Gespräche mit Aufgabenverteilung, Informationsaustausch und Terminabsprachen finden statt. Eine Steuerungs- oder Lenkungsgruppe mit Verantwortlichen aus der Verwaltung wird initiiert und mit der Aufgabe der Prozesssteuerung und dem Controlling beauftragt. Die Prozessschritte und -ziele werden mit konkreten Meilensteinen formuliert. Außerdem ist eine Bestandsanalyse sinnvoll, um sich eine Übersicht über alle lokalen Angebote, Maßnahmen, Ressourcen und Strukturen zu den Themen Integration und Vielfalt zu verschaffen. Die hessischen Städte haben dabei auf sehr unterschiedliche Methoden zurückgegriffen. Dazu zählen u. a. Befragungen (Onlinefragebogen, leitfadengestützte Experteninterviews), Expertinnen-/Expertenrunden, Internetrecherche, Akteursanalyse, Ortsbegehungen, Dokumentenanalyse, Statistikanalyse.

### 2. Planung

In einer zweiten Phase findet die Detailplanung des weiteren Vorgehens durch die Steuerungsgruppe und externe Prozessbegleitung statt. Dafür werden die Ergebnisse der Bestandsanalyse ausgewertet und Handlungsbedarfe und -schritte daraus abgeleitet. Termine, Themenschwerpunkte und Beteiligungsformate werden auf die lokalen Bedarfe hin ausgewählt. Es besteht die Möglichkeit, mit konkreten Vorschlägen zu Maßnahmen und Zielen in die nächste Phase zu gehen und deren Relevanz und Zielgruppenorientierung durch Beteiligungsformate zu überprüfen. Die Veranstaltungen in der nächsten Phase mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Bevölkerung sowie relevanten Organisationen und Institutionen können aber auch offen im Sinne von Zukunftswerkstätten gestaltet werden. Dann werden Ziele und Maßnahmen anschließend formuliert. Wichtig ist zu diesem Zeitpunkt, konkrete Arbeitsaufträge und Schritte für den weiteren Prozess zu benennen und Zuständige festzulegen. Denn am Ende sollte die Strukturierung des weiteren Verlaufs stehen.

### 3. Umsetzung

Die konkrete Umsetzung in den geförderten hessischen Kommunen hängt stark von örtlichen Faktoren ab. Beispielhaft zeigt sich folgendes Vorgehen: Spätestens mit dem Start der Umsetzungsphase findet eine sogenannte Kick-off-Veranstaltung statt, z. B. durch eine offene Großveranstaltung für alle Interessierten. Hier werden die breite Öffentlichkeit sowie die gesamte Verwaltung über das Projekt, dessen Ziele sowie die konkrete Umsetzungsplanung informiert. Begleitend startet eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit zur Information, aber auch um potenzielle Beteiligte anzusprechen und zum Mitmachen zu motivieren.

Den ersten Informationsveranstaltungen folgen dann die geplanten Beteiligungsformate, zu denen sowohl die Verwaltungsleitung und politische Vertreterinnen/Vertreter als auch Multiplikatorinnen/Multiplikatoren, Interessenvertreterinnen/-vertreter und Interessierte aus der Stadtbevölkerung eingeladen werden. Dabei kann es sich um Themenworkshops, Konferenzen, Fokusgruppen-Diskussionen, Stadtgespräche, einen Strategieworkshop oder offene Arbeitskreistreffen handeln. Ziel ist es immer, Themen und Bedarfe aus der Stadtgesellschaft zu hören, um konkrete Handlungsbedarfe und Ziele für die geplante Vielfalts- und Integrationsstrategie ableiten zu können.

Dieser offenen Arbeitsphase folgen Dokumentation und Auswertung in der Steuerungs- bzw. Lenkungsgruppe. Die Ergebnisse finden Eingang in die sich jetzt anschließende Formulierung und Verschriftlichung der konkreten Vielfalts- und Integrationsstrategie. Darin werden kommunale Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen sowie eine integrationspolitische Vision benannt (siehe Kapitel „Inhalte“).

### 4. Abschluss

In der Abschlussphase wird das Ergebnis des Prozesses, die verschriftlichte Vielfalts- und Integrationsstrategie, in den Entscheidungsgremien präsentiert, diskutiert und verabschiedet. Gegebenenfalls erfolgt Letzteres erst nach einer erneuten Anpassung. Die verabschiedete Strategie wird am Ende des Prozesses allen Beteiligten sowie der breiten Öffentlichkeit durch eine Abschlussveranstaltung sowie die begleitende Öffentlichkeits- und gezielte Medienarbeit zugänglich gemacht.

#### Davor, währenddessen, danach

Neben den allgemeinen Prozessphasen bedeuten Projekte für die jeweils Durchführenden auch Arbeitsaufwand in der Vorbereitung und Nachbereitung. Außerdem gibt es Aufgaben, die während des gesamten Prozesses kontinuierlich bearbeitet werden müssen.

**Davor** - Vor dem eigentlichen Start des Projekts muss die jeweilige Kommune einen Entschluss fassen, dieses durchführen zu wollen. Dafür braucht es meist eine längere Entwicklungszeit. Der Rückhalt der politischen Spitze sowie Verwaltungsleitung muss dafür genauso gesichert sein wie die personellen und finanziellen Ressourcen, wie z. B. durch die Hessische Landesförderung.

**Währenddessen** - Unabhängig von der jeweiligen Umsetzung vor Ort braucht es eine stetige Begleitung des Prozesses durch regelmäßige Treffen der Steuerungsgruppe mit der externen Prozessbegleitung. Hier werden der bisherige Projektverlauf und die Einhaltung der Projektziele reflektiert, sowie weitere Schritte geplant und die Anpassungen auf unerwartete Entwicklungen besprochen. Ebenfalls →



prozessbegleitend braucht es eine transparente sowie vielfalts- und diskriminierungssensible Öffentlichkeitsarbeit. Sie sorgt dafür, dass sowohl die Verwaltung an sich als auch die Bevölkerung über die geplante Vielfalts- und Integrationsstrategie sowie über die einzelnen Prozessschritte informiert sind. Außerdem ermöglicht sie, potenzielle Zielgruppen für Veranstaltungen und Beteiligungsformate zu erreichen.

**Danach** - Mit Abschluss des Projekts liegt im Idealfall eine verabschiedete Vielfalts- und Integrationsstrategie verschriftlicht vor. Nun gilt es, diese zu realisieren und nachzuhalten. Dafür ist es sinnvoll, bereits während des Prozesses Strukturen der Nachhaltigkeit anzusprechen und Verantwortlichkeiten über die Projektphase hinaus zu klären.

## Die Beteiligung der Zielgruppen

Die Vielfalts- und Integrationsstrategien richten sich an alle Bürgerinnen und Bürger in der Kommune sowie an die gesamte Verwaltung mit ihren unterschiedlichen Dezernaten, Ämtern, Abteilungen, Sachgebieten und Stellen. Um Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen innerhalb der Strategie entsprechend den Bedürfnissen und Interessen dieser ausrichten zu können, müssen möglichst viele Vertreterinnen und Vertreter aus der Bevölkerung und Verwaltung am Erstellungsprozess beteiligt werden. Dabei müssen auch kritische Stimmen berücksichtigt werden. Widerstände und Ängste können so besser eingeschätzt und an manchen Stellen eventuell sogar verringert werden.

### Aus der Praxis - Maintal

**Das Konzept bezieht sich auf alle Altersgruppen und sieht Integration als Gemeinschaftsaufgabe innerhalb der Gesamtbevölkerung an. Zielgruppen sind also sowohl die Verwaltung, Politik, Funktionsträger\*innen in Einrichtungen und Institutionen wie auch die gesamte Bevölkerung der Stadt.**

Insgesamt gilt es, unterschiedliche Zielgruppen zu benennen und anzusprechen. Dabei muss die Vielfalt der Menschen innerhalb der jeweils benannten Gruppen, ihre individuellen Identitäten sowie ihre unterschiedlichen sozial- und lebensweltlichen Bezüge erkannt und bei der Ansprache berücksichtigt werden (siehe Kapitel Perspektive Vielfalt).

Ziel sollte es sein, dass einerseits eine Vielzahl von Vertreterinnen und Vertretern von Organisationen, Institutionen, Vereinen und Unternehmen vor Ort in ihrer jeweiligen Funktion vertreten sind. Andererseits gilt es auch, Bürgerinnen und Bürger mit unterschiedlichsten individuellen Voraussetzungen in ihrer Rolle als Teil der Stadtbevölkerung zu beteiligen. Da es sich um Vielfalts- und Integrationsstrategien handelt, werden bei den hessischen Städten insbesondere Menschen mit jüngerer oder älterer Migrationsbiografie, die selbst gewandert oder geflohen sind, in den Mittelpunkt des Interesses gestellt. Die allgemeine Bezeichnung einer Zielgruppe „Menschen mit Migrationsbiografie“ birgt jedoch die Gefahr, diese auf ihre Herkunft zu reduzieren. Als sinnvoll hat es sich daher erwiesen, sie stattdessen in ihren Funktionen als Vertreterinnen und Vertreter bestimmter Gruppierungen wie als Mitarbeitende in der Verwaltung, als Unternehmerinnen und Unternehmer, als Mütter und Väter etc. anzusprechen. So kann die verstärkte Ansprache von Menschen mit Migrationsbiografie ein Querschnittsziel bei allen benannten Zielgruppen sein.

### Aus der Praxis

In den Hessischen Kommunen konnten die Zielgruppen in der folgenden Übersicht in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichem Erfolg erreicht werden, d. h., in der einen Kommune konnte der Ausländerbeirat erreicht werden und in der anderen nicht, ebenso ist es mit politischen Vertretungen. Dies hängt überwiegend mit der bisherigen Vernetzungsarbeit vor Ort zusammen. An Orten, „wo schon ein gemeinsamer Weg“ gegangen wurde, kann auch leichter angeknüpft werden. Netzwerkarbeit unterliegt dabei einem dynamischen Prozess, sodass es auch immer wieder Anstöße braucht, um neue Akteurinnen und Akteure zu finden und die Zusammenarbeit auszuhandeln. Gerade Zielgruppen, die sich nicht bereits in der klassischen Integrationsarbeit oder in lokalen Strukturen finden, müssen im Sinne der Querschnittsarbeit angesprochen werden. Hier kann Querdenken ein großer Vorteil sein. Alternative Wege der Ansprache, z. B. über Multiplikatorinnen/Multiplikatoren oder sogenannte Grenzgängerinnen/Grenzgänger, können genauso hilfreich sein wie das Einbeziehen sozialer Medien oder methodisch ansprechender Veranstaltungen.

Verwaltung	Politik	Schulen	Kindertageseinrichtungen	Religions-/Glaubensgemeinschaften
Vereine (z. B. Sport, Selbsthilfe)	Initiativen (z. B. Ehrenamt)	Sozialverbände	Universitäten	Netzwerke (z. B. Integration)
Beratungsstellen	Beauftragte (z. B. Frauen, Kinder, Senioren, Integration)	Bürgermeisteramt	Expertinnen/Experten	Arbeitskreise (z. B. Asyl)
Interessenvertretungen und Beiräte	Kammern	Bildungsträger	Polizei	Stadtbevölkerung
Wirtschaftsförderung	Stadtteilzentren	Migrant*innenorganisationen	Wohlfahrtsverbände	Unternehmen

Sollten manche Zielgruppen nicht erreicht werden, sollte zumindest der Versuch unternommen werden, Interessenvertretungen zu finden, die in Ansätzen die entsprechenden Perspektiven einbringen können. So war es beispielsweise für einige hessische Kommunen schwierig, Jugendliche und junge Erwachsene zu erreichen. Hier könnten durch die Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern von Jugendverbänden, Beratungseinrichtungen etc. zumindest deren Interessen eingebracht werden.

## Beteiligung und Beteiligungsformate

Eine kommunale Vielfalt- und Integrationsstrategie kann nur dann effektiv und zielgruppenorientiert erarbeitet werden, wenn Partizipation sowohl als Prozessziel als auch als Wirkungsziel mitgedacht wird. Als Prozessziel kann die Beteiligung einer möglichst großen und heterogenen Zahl an beteiligten Akteurinnen und Akteuren stehen, um mit den Menschen vor Ort zukunftsweisend zu planen. Erhöhte Möglichkeiten der gesellschaftlichen Partizipation bestimmter Zielgruppen, z. B. durch den Abbau von Barrieren, stellt ein Ziel auf der Wirkungsebene eines Veränderungsprozesses dar.

<b>Partizipation</b>	
<b>Partizipation heißt zu Deutsch Beteiligung und meint die aktive Mitgestaltung von Bürgerinnen und Bürgern in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Sie kann auf unterschiedlichen Stufen stattfinden und muss entsprechend reflektiert werden.</b>	
<b>Selbstorganisation</b>	<b>Geht über Partizipation hinaus</b>
<b>Selbstbestimmung</b>	<b>Partizipation</b>
<b>Mitbestimmung</b>	
<b>Anhörung</b>	<b>Vorstufen der Partizipation</b>
<b>Information</b>	
<b>Anweisung</b>	<b>Keine Partizipation</b>
<b>Dekoration</b>	

M. Meindl 2019 in Anlehnung an Hart und Arnstein, 1997

Ausgehend von den Ressourcen und Kompetenzen in den Kommunen bieten sich unterschiedliche Beteiligungswege und -formate bei der Erstellung einer Vielfalt- und Integrationsstrategie an. Dabei ist es wichtig, sich vorab zu überlegen, was unter „Beteiligung“ im geplanten Prozess verstanden werden soll und wo deren Grenzen liegen. Der Umgang mit den Ergebnissen der Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern muss von Anfang transparent kommuniziert werden, um eine Scheinbeteiligung zu vermeiden (siehe Kapitel Grundlegende Prinzipien/Partizipation). Diese liegt vor allem dann vor, wenn Beteiligung der Bürgerschaft folgenlos bleibt oder nur der Legitimation bestimmter Entscheidungen dient. Am Beispiel der hessischen Kommunen wird deutlich, dass in den Orten, die eine offene und zielgruppenorientierte Beteiligung ermöglichen, sich die Beteiligten angesprochen und angenommen fühlen und die Formate als gelungen rückmelden. Sie werden so zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren des gesamten Prozesses, deren Motivation es zu erhalten gilt.

## Beteiligungswege

Angebote zur Beteiligung der Stadtgesellschaft am Entstehungsprozess einer Vielfalt- und Integrationsstrategie können und sollten auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Dazu zählen unter anderem:

- **Präsenzveranstaltungen:** Veranstaltungen, Arbeitsgruppen etc. mit konkreten Beteiligungsformaten (siehe unten), offen für alle Interessierten oder gezielt eingeladen,
- **Befragungen:** Onlinefragebogen, telefonische Befragungen etc.,
- **Information:** Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Flyer, Plakate, Zeitungsartikel), Dokumentation der Veranstaltungen etc.,
- **Multiplikator\*innenansprache:** der jeweiligen Zielgruppen aus Interessengemeinschaften, Vereinen etc.

## Beteiligungsformate

Partizipative Beteiligungsformate ermöglichen es den Akteurinnen und Akteuren vor Ort, ihre Ideen, Überlegungen und Vorstellungen miteinzubringen. Sie helfen, Widerstände frühzeitig zu erkennen und zu überwinden sowie die erarbeiteten Ergebnisse transparent und bürgernah darzustellen. Gerade Formate, in denen nicht defizitorientiert, sondern ressourcenorientiert gearbeitet wird und im Hinblick auf Vielfalt die Gemeinsamkeiten und nicht die Unterschiede im Vordergrund stehen, gelingt eine positive Grundstimmung, um für anstehende Herausforderungen gute Lösungen zu finden. Häufig wird der Fokus der unterschiedlichen Methoden an den Ergebnissen am Ende der Veranstaltung bemessen, dabei gerät der ergebnisoffene Prozess aus den Augen. In einem offenen Beteiligungsprozess ist der Mehrwert das gemeinsame Denken, Austauschen und Gestalten.

Die Vielfalts- und Integrationsstrategien der geförderten hessischen Kommunen wurden in sehr unterschiedlichen Formaten und Methoden erarbeitet. Im Folgenden werden einige näher beschrieben, die von den Kommunen als besonders effektiv und zielführend benannt wurden.

### Aus der Praxis - Seligenstadt

Das „Stadtgespräch“ fanden wir als Methode sehr gut. In sechs verschiedenen „Dialogräumen“ konnten sich die Teilnehmer\*innen zu verschiedenen Themenbereichen bzw. in einem „offenen Raum“ intensiv austauschen. Nach einer gewissen Zeit wurden die Teilnehmer\*innen aufgefordert, den Dialograum zu wechseln. Jeder Dialograum wurde von „einem Gastgeber/einer Gastgeberin“ aus der Projektgruppe moderiert und die Ergebnisse auf Pinnwänden festgehalten.

Zukunftswerkstatt	Die Methode eignet sich, um die Erstellung von Vielfalts- und Integrationskonzepten, Leitbildern und Zukunftsprojekten zielgerichtet durchzuführen. Die Teilnehmenden entwickeln partizipativ und kreativ Lösungen für aktuelle Fragestellungen und denken dabei auch „um die Ecke“, insbesondere für die Zukunft.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gespräche von Personen aus unterschiedlichen Bereichen, Lebenslagen und Lebensräumen ermöglichen</li> <li>● die eigene Wirkkraft sowie die der Gruppe erkennen</li> <li>● gemeinsame Ideen und Visionen entwickeln</li> </ul>
Durchführung	<p>In der Einstiegsphase lernen sich die Teilnehmenden durch aktivierende Methoden kennen. In der Beschwerde- und Kritikphase wird in der Gruppe stichpunktartig Kritik zu einer Fragestellung gesammelt. Dann werden Kritikwörter ausgewählt (Hauptkritikpunkte) und auf Karten geschrieben. In der Fantasie- und Utopiephase werden Ideen und Problemlösungen zu den Hauptkritikpunkten gesammelt und ebenfalls auf Karten geschrieben. In der Verwirklichungs- und Praxisphase werden in Gruppen Verwirklichungsmöglichkeiten zu den Hauptideen gesammelt und anschließend ausgewählt (Lösungsansätze).</p> <p>Es erfolgt alles offen und transparent. Zum Abschluss erfolgt eine Gesamtreflexion mit der Gruppe. →</p>

Gruppengröße:	10-30 Personen
Zeit:	1-3 Tage
Nachhaltigkeit:	Die Ergebnisse werden zu einem späteren Zeitpunkt einem Fachpublikum (z. B. Politikerinnen/Politiker, Expertinnen/Experten) und den Medien vorgestellt.
Quelle	Bundeszentrale für politische Bildung <a href="http://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/62269/methodenkoffer">http://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/62269/methodenkoffer</a>

Beteiligungscafé (in Anlehnung an World Café)	Die Teilnehmenden äußern sich in moderierten Gruppen zu vorgegebenen Fragestellungen. Es besteht die Möglichkeit, sich in einem konstruktiven Gespräch auszutauschen und gemeinsame Ziele und Strategien zu finden. Der Personenbezug steht im Vordergrund.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beteiligung, Meinungsbildung, Austausch gewährleisten</li> <li>● Erwartungen und Interessen aller Beteiligten transparent machen</li> <li>● eine Ansprechperson für Nachfragen benennen</li> <li>● die Kommentare, Fragestellungen, Ergebnisse der Teilnehmenden/Gruppentische offen einsehbar machen</li> <li>● Vernetzung ermöglichen</li> </ul>
Durchführung	Die Methode ist für alle Zielgruppen geeignet, erfordert jedoch eine intensive Vorbereitung (Einladungen, evtl. Kinderbetreuung, Gestaltung des Raums und der Kaffeetische). Das Beteiligungscafé selbst wird mit mehreren Gesprächsrunden (Fragestellungen, Gastgeber*innen, Moderation) und anschließenden Ergebnispräsentationen durchgeführt. Mit einer Zusammenführung der Ergebnisse und einem Ausblick wird abgeschlossen.
Gruppengröße	16-100 und mehr Personen
Zeit	ca. 4 Stunden
Nachhaltigkeit	Die Teilnehmenden vernetzen sich und haben auch später noch die Möglichkeit des Austauschs.
Quelle	Handschuck, S./Schröer, H. (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung, ZIEL Verlag. S.180.

Aktivierende Bürgerbefragung	Eine aktivierende Bürgerbefragung wird in der Kommune zu einem bestimmten Thema durchgeführt, um entweder ein Stimmungsbild zu bekommen oder das Erfahrungswissen der Bürgerinnen und Bürger zu einer bestimmten Strategie oder einem Projekt einzusammeln.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stimmungsbild und das Erfahrungswissen der Bürgerinnen und Bürger einholen</li> <li>● Bürgerinnen und Bürgern zum Mitmachen bzw. zumindest zum Mitdenken anregen</li> </ul>

Durchführung	Zunächst sollten gezielte Personen aus der Kommune ausgewählt werden, die schon vernetzt und aktiv sind und/oder die Strukturen bzw. die Historie der Kommune kennen und/oder ein bestimmtes Amt bekleiden. Wichtig bei der Auswahl der Personen ist es, die „Vielfalts-Balance“ zu finden. Als Grundlage dient ein Gesprächsleitfaden, um die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews zu gewährleisten. Dabei wird die Sicht der Interviewpartnerinnen und -partner in Bezug auf ein relevantes Thema oder notwendige Veränderungen in der Kommune abgefragt. Aus einem erstellten Protokoll kann das Thema der Kommune genauer bezeichnet und die Bereitschaft der Beteiligung dargestellt werden, um weitere Schritte, z. B. für ein Projekt oder eine Strategie zu benennen.
Gruppengröße	Anzahl der Personen variiert zum Thema.
Zeit	Etwa 30 Min. bis 1 Std. für das Interview und Zeit, um das Protokoll zu verfassen.
Nachhaltigkeit	Die Befragung sollte Auftakt für einen länger andauernden, mit Ressourcen ausgestatteten Prozess und Anschlussprojekte sein.
Quelle	Projekt Zukunftskommunen <a href="https://zukunftskommunen.de/beteiligungen/aktivierende-buergerbefragung">https://zukunftskommunen.de/beteiligungen/aktivierende-buergerbefragung</a>

Partizipative Netzwerkanalyse	Mit der Erarbeitung eines „Landschaftsbildes“ werden unterschiedliche Akteurinnen und Akteure in einer Kommune sichtbar. Dabei werden häufig Muster und Verbindungen zwischen den Personen/Organisationen/Institutionen deutlich, die vorher nicht bewusst wahrgenommen wurden.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relevante Akteurinnen und Akteure zum Thema erkennen</li> <li>● Beziehungen der Akteurinnen und Akteure zu einer bestimmten Aktivität (strategisch) sowie untereinander darstellen</li> </ul>
Durchführung	Zu Beginn wird eine Analyse durchgeführt. In der Regel bildet die Analyse die aktuelle Situation ab, jedoch kann auch eine Veränderung (z. B. vor 10 Jahren) mit der aktuellen Situation verglichen werden. In der praktischen Durchführung werden rund um eine Schlüsselakteurin/-akteur (z. B. Verwaltung, Sportverein) nach und nach Akteurinnen und Akteure gesammelt, die zu einem bestimmten Thema in Verbindung stehen. Nach und nach wachsen das Netzwerk und die Verbindungen sichtbar auf einer großen Plakatwand. In einer moderierten Diskussion werden unterschiedliche Erfahrungen und Auffassungen miteinbezogen. Am Ende wird das (möglicherweise) unübersichtliche Bild geclustert und mit Überpunkten versehen.
Gruppengröße	Mindestens 3 Personen, die sich in der Kommune gut auskennen
Zeit	ca. 3 Std.
Nachhaltigkeit	Hier könnte die Entwicklung von den Integrationskonzepten in den Kommunen zu den Vielfalts- und Integrationsstrategien analysiert und diese in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.
Quelle	Projekt Zukunftskommunen <a href="https://zukunftskommunen.de/beteiligungen/partizipative-netzwerkanalyse/">https://zukunftskommunen.de/beteiligungen/partizipative-netzwerkanalyse/</a>

<b>Workshop</b>	Ein Workshop (engl. Werkstatt) ist eine Veranstaltung, in der die Teilnehmenden Ideen, Vorschläge und/oder Lösungsvorschläge für ein bestimmtes Thema diskutieren. Die Gruppe wird dabei von einer Moderation begleitet.
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktive Teilnahme ermöglichen</li> <li>● Nachvollziehbare und gemeinsame Strategien und Ergebnisse entwickeln oder Probleme lösen</li> <li>● Ideen und Beiträge visualisieren</li> </ul>
<b>Durchführung</b>	Bevor der Workshop durchgeführt wird, ist eine Adressaten- und Zielorientierung ins Auge zu fassen. Eine besondere Rolle nimmt die Moderation im Workshop ein. Sie soll die Kommunikation steuern, ohne sie zu beeinflussen. Jedoch soll sie die Gruppe zur aktiven Mitarbeit motivieren. Hierbei gibt die Moderation den zeitlichen und strukturellen Rahmen vor, und die Gruppe ist für die inhaltlichen Beiträge zuständig. Am Ende fasst die Moderation in verständlicher und anschaulicher Weise die Ergebnisse zusammen.
<b>Gruppengröße</b>	Anzahl der Personen variiert zum Thema, mindestens 8 Personen
<b>Zeit</b>	mindestens 2,5 Std.
<b>Nachhaltigkeit</b>	Die Ergebnisse müssen eine Plattform bekommen, in die sie einfließen können. Eine effektive und gut strukturierte Dokumentation des Workshops gewährleistet eine nachhaltige Arbeit.
<b>Quelle</b>	eigene Darstellung

## Festlegung der Inhalte der Strategie

Die Inhalte in den Vielfalts- und Integrationsstrategien der hessischen Kommunen sollen das Ergebnis eines Prozesses darstellen, in dem deutlich wird, dass diversitätssensible Integrationsarbeit ein Querschnitts- und Dauerthema in den Kommunen ist. Im Unterschied zu Integrationskonzepten stehen bei Vielfalts- und Integrationsstrategien die Differenzierungen von Vielfalt unter Berücksichtigung von sozialräumlichen und partizipativen Aspekten stärker im Vordergrund. Damit orientieren sie sich eng an der Bevölkerung der Kommune in ihrer Vielfalt.

Die konkreten Inhalte von Vielfalts- und Integrationsstrategien unterscheiden sich regional. Relevante Themen können dabei die folgenden<sup>6</sup> sein:

- einleitende Worte der Verwaltungsführung,
- Vielfalt und Integration als kommunale Aufgabe,
- Ausgangslage und Rahmenbedingungen,
- partizipative und sozialräumliche Zugänge,
- Leitlinien,
- kommunale Handlungsfelder,
- Ziele und Indikatoren für kommunale Handlungsfelder,
- Evaluation und Integrationsmonitoring,
- Netzwerke und Akteurinnen/Akteure.

<sup>6</sup> Schröder, H. / Szukitsch, Y. (2016): Kommunales Integrationsmanagement.

**Einleitende Worte der Verwaltungsführung** - Von großer Bedeutung sind der sichtbare politische Wille sowie die strukturelle Verankerung der Vielfalts- und Integrationsstrategien in der Verwaltungsspitze. Vielfalt- und Integrationsarbeit ist Chefsache, und dies kann durch einleitende Worte der Verwaltungsspitze deutlich gemacht werden.

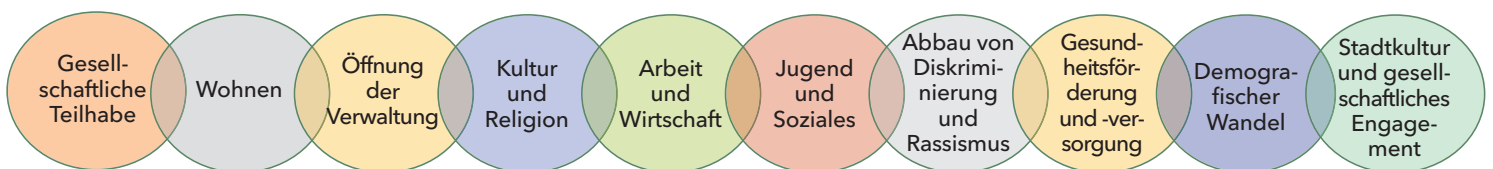
**Vielfalt und Integration als kommunale Aufgabe** - Hier können zentrale Begriffe wie Vielfalt, Integration und Partizipation benannt und das (im Prozess erarbeitete) Verständnis davon beschrieben werden. Außerdem können kommunalpolitische Ziele im Kontext Integration und Vielfalt sowie die geplanten Zielgruppen der Strategie erläutert werden. Eine eindeutige Positionierung zur Relevanz der Themen als kommunale Aufgabe sollte erkennbar sein.

**Ausgangslage und Rahmenbedingungen** - Die Beschreibung der lokalen Rahmenbedingungen beinhaltet statistische Daten zur Bevölkerungsstruktur mit ihren unterschiedlichen Facetten sowie die ortsspezifischen Faktoren und Herausforderungen. Angaben zum Sozialraum sowie zur kommunalen Identität, welche den Rahmen der Strategie bilden, können ebenfalls gemacht werden.

**Partizipative und sozialräumliche Zugänge** - Werden Strategien, wie in den hessischen Städten, partizipativ und sozialraumbezogen entwickelt, können die grundlegenden Annahmen sowie das entsprechende Umsetzungskonzept im Hinblick auf Diversität beschrieben werden.

**Leitlinien** - In den Leitlinien werden entscheidende Weichenstellungen für die kommunale Integrationsarbeit formuliert. Auf der Basis einer Vision werden dann in Leitlinien die wesentlichen Ausgangspunkte und Entwicklungslinien, also die groben, übergeordneten Ziele benannt. Vision und Leitlinien bilden den Maßstab, an dem sich alle integrationspolitischen Ziele der kommunalen Politik messen lassen müssen. Sie geben Antwort auf die Fragen: Wohin wollen wir? Wofür stehen wir?

**Kommunale Handlungsfelder** - Die Handlungsfelder der Vielfalts- und Integrationsstrategien zeichnen sich dadurch aus, dass die Heterogenität der Menschen und deren Lebenszusammenhänge in den Kommunen als Querschnittsthema mitgedacht und berücksichtigt werden. Damit können sich dann auch übergreifende Handlungsfelder wie z. B. Bildung/Stadtkultur oder Lernen/Kultur/Begegnung oder Wohnen/Wirtschaft ergeben. Die Fokussierung der Handlungsfelder in den jeweiligen Kommunen ergibt sich entsprechend aus den partizipativen und individuellen Prozessen vor Ort. Relevante Handlungsfelder in den hessischen Städten sind:



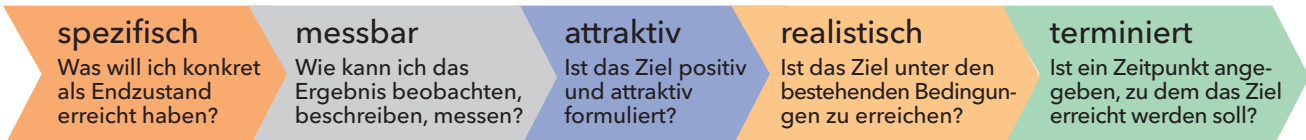
**Ziele und Indikatoren** - Um Verbindlichkeiten mit den Strategien zu schaffen, werden Zielvereinbarungen mit entsprechenden Indikatoren benannt. Ziele sind dabei „die gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln von Einzelnen oder Gruppen erreicht werden sollen“.<sup>7</sup> Sie können in unterschiedliche Zielebenen aufgeteilt werden.

- Vision - Warum mache ich das? - langfristig,
- Strategisches Ziel - Was will ich erreichen bzw. bewirken? - mittelfristig,
- Operatives Ziel - Wie komme ich zu meinem Ziel, was muss ich konkret dafür tun? - kurzfristig.

<sup>7</sup> Schröder, H. (2019): Kommunales Integrationsmanagement, Skript Bedarfsermittlung etc. (unveröffentlicht).



Ziele können in die Verwaltungen wirken, aber auch auf die Stadtgesellschaft ausgerichtet sein. Die operativen Ziele werden bei der Durchführung von konkreten Projekten oder Maßnahmen nach den SMART-Kriterien überprüft.



Der Begriff „Indikator“ bezeichnet eine Messgröße. Unter einem Indikator wird ein Umstand oder ein Merkmal verstanden, die als beweiskräftige Anzeichen oder als beweiskräftige Hinweise auf etwas anderes dienen.<sup>8</sup>

**Evaluation und Integrationsmonitoring** - Die Rahmenbedingungen und Vereinbarungen zu Evaluation und Monitoring sollten benannt werden, um Transparenz darüber zu schaffen, wie die Einhaltung der Zielvereinbarungen etc. überprüft wird.

Evaluation	Integrationsmonitoring
Bei einer Evaluation wird durch den systematischen Einsatz von Methoden überprüft, ob die vorher festgelegten Ziele einer Maßnahme oder eines Projekts nach der Durchführung erreicht wurden. Es findet eine Bewertung der durchgeführten Maßnahmen etc. statt.	Der Begriff „Integrationsmonitoring“ wird für die systematische und kontinuierliche Beobachtung von <sup>9</sup> Integrationsprozessen verwendet. Um dies zu ermöglichen, wird eine begrenzte Anzahl von Indikatoren festgelegt. Diese Messgrößen sollen Veränderungen abbilden, um die Steuerung durch gezielte Maßnahmen in einer Kommune zu ermöglichen.

**Netzwerke und Akteurinnen/Akteure** - Netzwerke ergänzen die Gremien vor Ort und sind wichtige Ansprechpartner\*innen für integrationspolitische Belange. Hier treffen häufig Expertinnen und Experten in eigener Sache aufeinander und bringen ihr Wissen ein. Daher sollten sie gemeinsam mit anderen zentralen Akteurinnen und Akteuren in die Erstellung der Vielfalts- und Integrationsstrategien einbezogen werden. Ihre Darstellung ermöglicht eine Transparenz nach außen.

### Kommunikation als Grundpfeiler der Strategie

Ein Erfolgskriterium bei der Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie ist eine gelungene Kommunikation vor, während und nach dem Prozess. Aufgrund ihrer hohen Relevanz sollte sie von Anfang an eingeplant, bewusst gestaltet und ausreichend Ressourcen dafür eingeplant werden.

Bei der Kommunikation im Rahmen eines solchen Prozesses handelt es sich um ein komplexes Unterfangen. Denn die folgenden Bereiche müssen dabei u. a. bedient werden: verwaltungsintern, innerhalb der Steuerungsgruppe, zwischen Verantwortlichen in der Verwaltung und externer Prozessmoderation, zwischen Steuerungsgruppe mit verantwortlichen Einzelakteurinnen/-akteuren sowie der Bevölkerung an sich, zwischen Verantwortlichen innerhalb der Verwaltung und Politik etc.

Jedes Mal gilt es zu überlegen, welches Kommunikationsziel erreicht werden soll sowie welche Instrumente und Wege für wen in welcher Zeit gewählt werden müssen.

<sup>8</sup>Handschuck, S. / Schröder, H. (2019): Kommunales Integrationsmanagement, Skript Monitoring und Evaluation (unveröffentlicht).  
<sup>9</sup>Ebd.

**Kommunikationsziele** - Bei der Erstellung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie in Form eines Projekts können folgende Kommunikationsziele<sup>10</sup> benannt werden. Im konkreten Fall überschneiden bzw. bedingen sich meist verschiedene Ziele.

<b>Information</b>	Wissen vermitteln, Transparenz schaffen, Abstimmungen und Entscheidungen ermöglichen, Orientierung bewirken, Entscheidungen ermöglichen.
<b>Legitimation</b>	Dringlichkeit und Relevanz benennen, Bewusstsein schaffen, Akzeptanz erzeugen, Unterstützung sichern etc.
<b>Dialog</b>	In Austausch treten, zuhören und gehört werden, sich begegnen, unterschiedliche Perspektiven kennenlernen.
<b>Marketing</b>	Aufmerksamkeit schaffen, konkrete Aktionen, Relevanz deutlich machen, Interesse bewirken.
<b>Aktion</b>	Interesse wecken, zum Handeln motivieren, konkrete Vereinbarungen und Entscheidungen treffen.
<b>Motivation</b>	Zum Mitmachen bewegen, Vorteile erkennbar machen, unterschiedliche Beweggründe einbeziehen.

### Komplexität

Die Herausforderung in der Kommunikation während eines Prozesses liegt in der Komplexität der Anforderungen. Unterschiedlichste Zielgruppen und Kommunikationsbereiche erfordern ein breites Repertoire an Instrumenten und Kommunikationswegen. Dazu gibt es keine Gelingensgarantie für die jeweiligen Strategien. So mag es in der Verwaltung sinnvoll sein, Informationen wie Einladungen schriftlich per E-Mail zu verschicken, bei einzelnen Personen oder Entscheidungsträgern kann dagegen der Weg eher über das persönliche Gespräch zum Erfolg führen. Hier ist eine Kenntnis des Umfelds von großer Bedeutung. Mitarbeitende in der Verwaltung können tendenziell eher einschätzen, wie Erfolg versprechende Wege in diesem Kontext sein können. Für verschiedene andere Bereiche wie Unternehmen oder Migrantinnen-/Migrantenorganisationen sollten Personen aus dem jeweiligen Kontext für eine Einschätzung einbezogen werden. Grundsätzlich geht aus den Erfahrungen der hessischen Städte hervor, dass persönliche Gespräche, in welcher Form auch immer (persönlich, telefonisch, am Infostand, beim Mittagessen etc.), als äußerst zielführend zu bezeichnen sind.

### Widerstände

Der Prozess einer Strategieerstellung ist davon geprägt, Bekanntes und Bewährtes infrage zu stellen. Dies findet nicht überall Anklang, v. a. bei Personen, die von dem bisherigen System in welcher Form auch immer profitieren. Gleichzeitig sind die Themen Integration und Vielfalt emotional belegt. Einerseits, weil mit den Debatten Diskriminierungs- und Ausgrenzungserlebnisse verbunden sind, und andererseits, weil die Themen als Vehikel für andere gesellschaftliche Unzufriedenheiten genutzt werden. Entsprechend kann es Ablehnungen und/oder Widerstände von verschiedensten Personen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Zusammenhängen geben. Eine Vorbereitung auf alle Situationen ist nicht möglich. Dennoch kann es hilfreich sein, sich zumindest in der Steuerungs-

<sup>10</sup>In Anlehnung an IFC Ebert.

bzw.- Lenkungsgruppe dazu abzustimmen, wie es möglich ist, Bedenken und Vorurteilen gegenüber dem Vorhaben der Strategieerstellung in der Stadtbevölkerung zu begegnen und was dies konkret in der Umsetzung heißt.

## Vielfalt als Querschnittsaufgabe

Während des Erstellungsprozesses einer Strategie sollte Vielfalt nicht nur als inhaltliches Thema behandelt werden, sondern auch in allen Bereichen der Kommunikation mitgedacht und umgesetzt werden. In der Raumauswahl, der Bilderauswahl auf Plakaten und Flyern, der Sprache der verantwortlichen Akteurinnen und Akteure sowie in der konkreten Verschriftlichung der Strategie selbst muss die anerkennende und wertschätzende Haltung gegenüber gesellschaftlicher Vielfalt sichtbar werden. Die hessischen Städte veröffentlichen beispielsweise Publikationen in einfacher Sprache oder übersetzen diese in weitere Sprachen. Informationen und Öffentlichkeitsarbeit finden sich bei ihnen auch in zielgruppenspezifischen Medien wie fremdsprachlichen Zeitungen oder Radiosendern sowie dem verwaltungsinternen Intranet. Außerdem werden die Methoden sowie die Veranstaltungsorte für die Beteiligungsformate zielgruppenorientiert ausgewählt. Dabei werden auch ungewöhnliche Wege der Kommunikation ermöglicht. Dazu zählen z. B. Comic-Workshops mit Konfirmandinnen/Konfirmanden, Workshops im Frauencafé oder auch Infostände in Einkaufspassagen. Die direkte Ansprache von Menschen in den Bereichen, in denen sie sich gerne aufhalten, z. B. in Religionsgemeinschaften/Moscheen, beim Bäcker oder in Einrichtungen, ist ein erfolgreicher Weg für die Kommunikation.

## Nachhaltige Verankerung der entwickelten Strategie

In den letzten Jahren hat der Begriff „Nachhaltigkeit“ in fast allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens (politisch, wirtschaftlich, ökologisch) Einzug gehalten. Ein einheitlicher Nachhaltigkeitsbegriff ist nicht vorhanden, aber auch nicht zielführend. Allgemein geht es beim Konzept der Nachhaltigkeit „[...] um die Bestimmung dessen, was Bestand haben soll und um die Verknüpfung der zeitlichen und räumlichen Ebene, die eine Nachhaltigkeitspolitik einzubeziehen hat. Die Grundidee basiert also auf der einfachen Einsicht, dass ein System dann nachhaltig ist, wenn es selber überlebt und langfristig Bestand hat. Wie es konkret auszusehen hat, muss im Einzelfall geklärt werden.“ (Carnau 2011/14) <sup>11</sup>

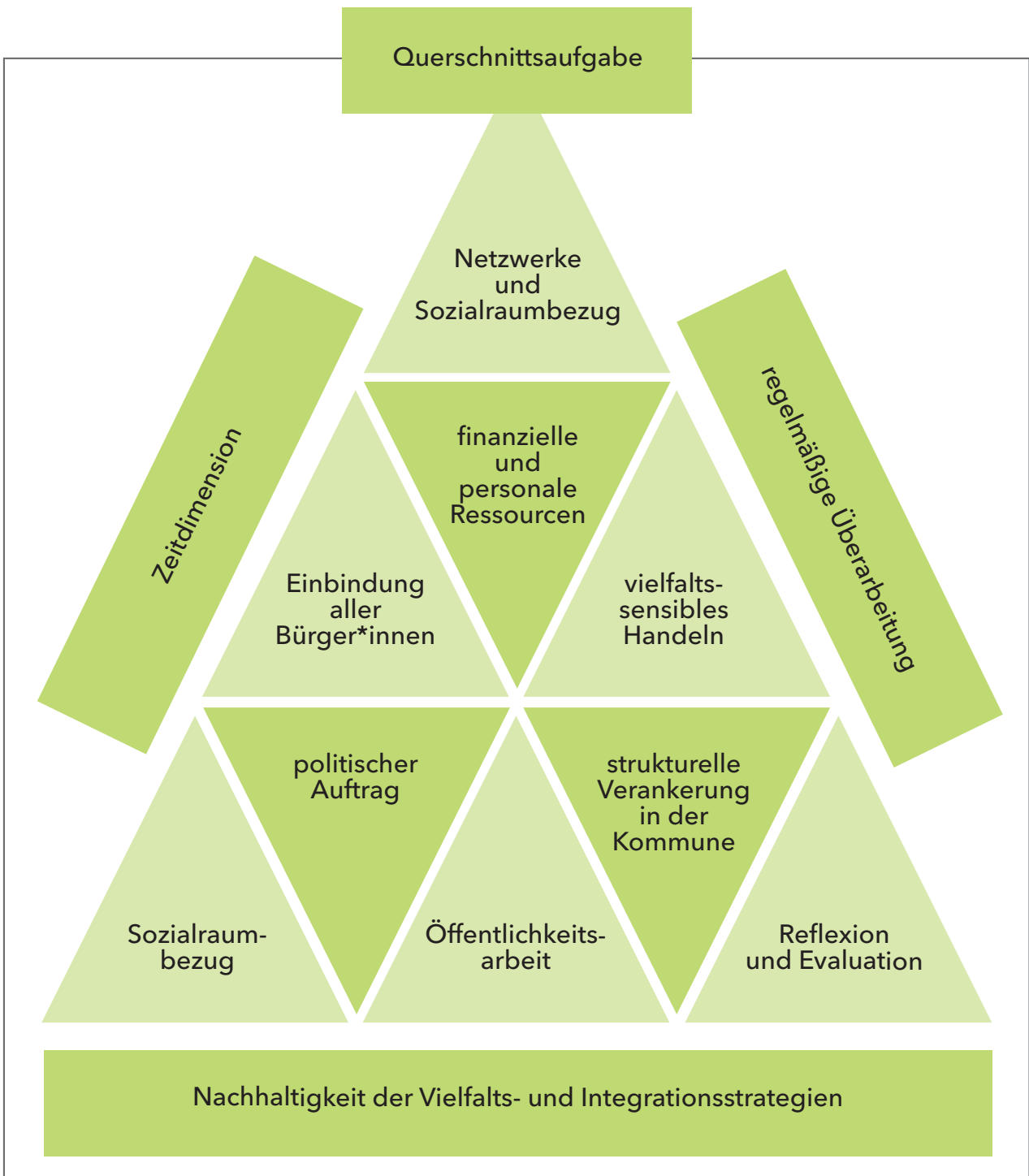
Im Kontext von kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien soll mit Nachhaltigkeit eine möglichst lang anhaltende Wirkung der Strategie verstanden werden. Dabei geht es um die Sicherung des Bestands ihrer Ziele, Maßnahmen und Ideen in der Gegenwart und der Zukunft. Die Klärung im Einzelfall trifft insbesondere auf den Integrationsbereich zu, denn auf kommunaler Ebene, dort wo Integration gelebt wird, gilt es, in der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategien Projekte, Maßnahmen, aber auch strukturelle Gegebenheiten auf deren Wirkung zu evaluieren. Nachhaltigkeit muss als Querschnittsaufgabe von Anfang bis zum Ende mitgedacht werden, ohne dabei die Zeit und die regelmäßige Überarbeitung aus dem Blick zu verlieren.

Die Verantwortlichkeit für die Erarbeitung und für die nachhaltige Wirkung der Vielfalts- und Integrationsstrategien liegt in erster Linie bei den politischen Gremien und den zuständigen Verwaltungen. Aus dieser Verantwortung ergibt sich die Notwendigkeit der Bereitstellung von finanziellen Mitteln, um das Projekt zu begleiten und umzusetzen. Flankierend müssen alle Kräfte in der Kommune sensibilisiert und mobilisiert werden, um es als Querschnittsaufgabe und gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu sehen und den Mehrwert des Themas zu erfassen.

<sup>11</sup> Carnau, P. (2011): Nachhaltigkeitsethik.

Aus der Praxis der WIR-Kommunen werden folgende Faktoren benannt, um eine Nachhaltigkeit der entwickelten Vielfalt- und Integrationsstrategien zu erreichen:

- Finanzielle und personelle Ressourcen - z. B. Haushaltsmittel für die Fortschreibung und Umsetzung der Strategie, feste Stellen für die konsequente Bearbeitung und Umsetzung
- Netzwerk- und Kontaktpflege - z. B. Erhalten von (im Prozess) entstandenen Strukturen und Kontakten
- Einbindung aller Bürgerinnen und Bürger - z. B. Beteiligungsformate über Entstehungsprozess der Strategie hinaus, Information, Unterstützung Lobbyarbeit
- Vielfaltssensibles Handeln - z. B. erkennbare Umsetzung der Strategiethemas im alltäglichen Miteinander durch Verwaltung
- Politischer Auftrag - z. B. Verabschiedung der Strategie, Vertretung der Strategieinhalte und -themen durch politische Vertreterinnen und Vertreter nach außen
- Öffentlichkeitsarbeit - z. B. Informationsvermittlung durch Aktionen, Kampagnen und Materialien, um Aufmerksamkeit und Transparenz zu schaffen
- Strukturelle Verankerung in der Kommune - z. B. Verankerung des Themas als Stabsstelle
- Reflexion und Evaluation - z. B. Überprüfung der Einhaltung von benannten Zielen, Bewertung und Reflexion des Prozesses mit ggf. Anpassung an veränderte Situationen
- Sozialraumbezug - z. B. Berücksichtigung lokaler Strukturen und Voraussetzungen bei der Erstellung der Strategie und den darin enthaltenen Zielen



Eigene Darstellung: Faktoren für die Nachhaltigkeit von Vielfalts- und Integrationsstrategien

### Aus der Praxis – Viernheim

Obwohl die Vielfalts- und Integrationsarbeit keine gesetzliche Pflichtaufgabe ist, hat der Bürgermeister sie zu einer Querschnittsaufgabe gemacht. Die auf kommunaler Ebene angesiedelte zentrale Lenkungsgruppe „Vielfalt und Integration“, die der Bürgermeister leitet und der die Verantwortlichen der einzelnen Handlungsfelder angehören, wird nach dem Beispiel der im Prozess durchgeführten Themenworkshops (Dialogforen) eine Struktur mit Zielen und Maßnahmen für jedes Handlungsfeld erarbeiten und somit die gesamte Integrationsarbeit strategisch und unter Beteiligung der Vielfaltsgesellschaft zukunftsfähig ausrichten.

### Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

Als gelungen kann ein Vorhaben dann beschrieben werden, wenn dieses „durch jemandes Planung oder Bemühung mit Erfolg zustande gekommen ist“ (Duden). Gelingensfaktoren müssen daher in Abhängigkeit des zu Erreichenden betrachtet werden. Im Falle der Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie, wie sie im Förderprogramm WIR umgesetzt werden soll, kann dies wie folgt benannt werden:

„Das Land Hessen fördert [...] die prozesshafte Begleitung der Erstellung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie. Mit diesem Prozess soll partizipativ eine Verständigung über die Frage, wie wir innerhalb der Kommune zukünftig zusammenleben wollen und wie dies zu gestalten ist, erreicht werden. Die Strategien sollen sozialraumbezogen sein, die kommunale Identität aufnehmen und gesellschaftliche Teilhabe zum Ziel haben. Es sollen alle Teile der Bevölkerung mit einbezogen und somit ein gesamtgesellschaftlicher Ansatz verfolgt werden. Am Ende des Prozesses soll eine kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategie stehen, die von der Gemeindevertretung bzw. der Stadtverordnetenversammlung beschlossen werden soll.“<sup>12</sup>

Zur Erreichung des genannten Vorhabens haben sich für die geförderten hessischen Kommunen die folgenden Faktoren als hilfreich erwiesen:

- Einplanung von ausreichend personellen und zeitlichen Ressourcen,
- realisierbarer Zeitplan,
- Vorbereitung und Planung im Vorfeld des Projekts mit ausreichend Zeit und Absprachen,
- Einrichtung einer heterogen besetzten Steuerungs- bzw. Lenkungsgruppe,
- Bestandsanalyse vorhandener Maßnahmen und Akteurinnen/Akteure,
- externe Prozessbegleitung,
- realistische, von allen getragene Zielformulierungen,
- politischer Wille und Rückhalt durch Schlüsselpersonen wie Bürgermeisterin/Bürgermeister,
- Unterstützung durch Verwaltung und Verwaltungsspitze,

<sup>12</sup>HSM (2019): Förderauftrag „Kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien in Hessen“

- strategisches Vorgehen bei der Einbindung von Partnerinnen und Partnern,
- Beteiligungsformate mit konkreten Aufgabenstellungen und Zielformulierungen,
- Raum für Beteiligte für eigene Aktivitäten und Schwerpunktsetzungen,
- Abholen von Akteurinnen und Akteure bei ihrem Themenbezug,
- Informationsweitergabe über persönliche Kontakte,
- Kenntnis und Berücksichtigung von lokalen Strukturen, Akteurinnen/Akteuren, Netzwerken etc.,
- Beteiligungsangebote mit realen Einflussmöglichkeiten und Verbindlichkeiten,
- Einbringen verschiedener Beteiligungsformate, um unterschiedliche individuelle Beteiligungsmöglichkeiten und -präferenzen anzusprechen,
- großes Unterstützerfeld in Verwaltung, Organisationen, Institutionen, Unternehmen,
- Transparenz durch vielfaltssensible Öffentlichkeitsarbeit.

## 4. Erfolge und Ausblicke der hessischen Kommunen im Förderprogramm

Achtzehn hessische Städte haben sich ein Jahr lang der Erstellung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie gewidmet. Durch die finanzielle Förderung des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration konnten die Kommunen externe Prozessmoderationen beauftragen, die sie dabei kompetent begleitet und unterstützt haben. Die Leistung zur Realisierung eines solch komplexen Vorhabens innerhalb eines knappen Zeitrahmens ist dabei hoch einzuschätzen. Die Erfolge der Arbeit wiegen Herausforderungen während des Prozesses weit auf.

Ziel des Vorhabens und der Förderung seitens des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration waren die Erstellung und Verabschiedung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie. Bei einem solchen Prozess sind es aber auch die „kleinen“ Erfolge, wie das Erreichen bisher nicht erreichter Zielgruppen, die aktive Beteiligung der Bevölkerung bei einer Veranstaltung oder die Aktivierung neuer lokaler Partnerinnen und Partner, die anzuerkennen sind. Sie haben häufig wesentlichen Einfluss auf das weitere gesellschaftliche Miteinander vor Ort.

Auf den nachfolgenden Seiten sind einige der geförderten Städte mit ihren Erfolgen und dem Ausblick auf die weiteren Planungen dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich diese zum Zeitpunkt der Publikation dieser Broschüre an unterschiedlichen Stellen im Prozess befinden. Viele Städte haben nach der Förderphase die Prozesse eigenständig weiterverfolgt. Die entwickelten Strategien wurden politisch verabschiedet, die in den Konzepten beschriebenen Zielsetzungen wurden begonnen umzusetzen. Somit richten wir hiermit ein Blitzlicht auf die Erfolge der beteiligten Kommunen. Falls Sie sich für den weiteren Fortgang der Prozesse interessieren, möchten wir Sie ermutigen, sich direkt mit den Kommunen in Verbindung zu setzen.



# Bischofsheim

---

## Einwohner\*innen

ca. 13.300

---

## Projektname

Entwicklung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie in der Kommune Bischofsheim

---

## Verantwortliche Stelle

Abteilung Ordnung und Soziales

Jens Rübeling, E-Mail: [j.ruebeling@bischofsheim.de](mailto:j.ruebeling@bischofsheim.de), Tel. 06144 40428

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Die Gemeinde Bischofsheim beabsichtigt, mit der Entwicklung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie dem drohenden Auseinanderdriften gesellschaftlicher Gruppen entgegenzuwirken. Die Themenschwerpunkte sind Integration, Vielfalt und Teilhabe, wobei der Fokus auf den besonderen Problemstellungen von Menschen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung, Obdachlosen und älteren Menschen liegt.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Die Entwicklung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie für Bischofsheim ist zwar noch nicht abgeschlossen, doch hat sich bei der Durchführung einer „Zukunftswerkstatt“ gezeigt, dass erstmalig wichtige Akteure aus Verwaltung, sozialen Vereinen und Verbänden, Kirchengemeinden, Vertreter\*innen aus Kommunalpolitik, Ausländerbeirat, Vertreter\*innen aus Schule und Kitas u. v. m. in einen Dialog getreten sind, um sich über Ideen, Probleme und Wünsche zum Sozialraum Bischofsheim auszutauschen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

---

## Ausblick

Mit dem Projekt wurde ein Prozess eingeleitet, der darauf ausgerichtet ist, örtlich relevante Akteure miteinander zu vernetzen und zusammen das Gemeinwesen weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse sollen in parlamentarischen Beschlüssen und Maßnahmen münden, die allen in Bischofsheim lebenden Menschen, unabhängig von Alter, Geschlecht und Wohndauer etc., ein gemeinschaftliches und soziales Zusammenleben und Teilhabe ermöglichen.



# Büttelborn

## Einwohner\*innen

ca. 15.130

## Projektname

Entwicklung einer Integrations- und Vielfaltsstrategie

## Verantwortliche Stelle

Fachbereichsleitung 3

Carsten Loos, E-Mail: [c.loos@buettelborn.de](mailto:c.loos@buettelborn.de), Tel.: 06152 1788-46

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

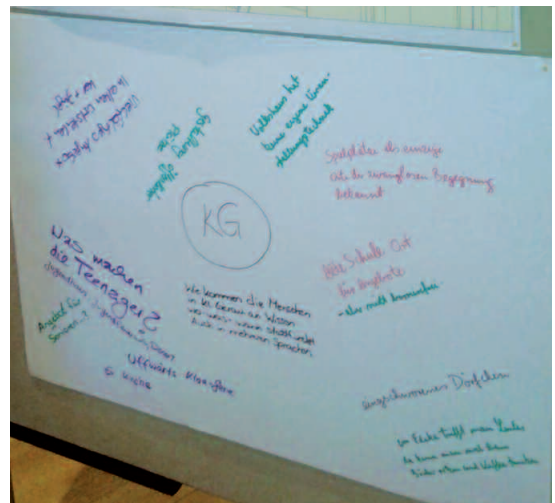
Die Stadt Büttelborn ist vor dem Hintergrund politischer, sozialer und wirtschaftlicher Entwicklungen durch eine zunehmende Vielfalt ihrer Bürgerschaft geprägt. Es wird daher künftig darum gehen, Bürgerinnen und Bürger in einer zunehmend vernetzten Welt zu befähigen, innerhalb sozial heterogener Gruppen zu interagieren, Begegnungen und Austausch zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft, Lebensformen und Milieus zu ermöglichen, Chancengleichheit und Teilhabe für Angehörige aller Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen sowie kommunale Angebote und Leistungen diversitätssensibel auszurichten.

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Das Interesse unter den Bediensteten der Gemeinde Büttelborn war erfreulich. So haben sich 22 Personen gemeldet, die bei diesem Projekt mitarbeiten wollen. Mit den Austauschformaten wie z. B. dem World Café wurden unterschiedlichste Menschen anhand von konkreten Fragestellungen zu den drei Ortsteilen Büttelborn, Klein-Gerau und Worfelden ins Gespräch gebracht. Die Gesprächsrunden stellten eine sehr gute Gelegenheit zur Vertiefung und Übertragung der erarbeiteten theoretischen Inhalte der vorangegangenen Werkstattgespräche dar.

## Ausblick

Das erarbeitete Strategiepapier wird ausformuliert und den politischen Gremien zur Entscheidung vorgelegt. Die dort stehenden Handlungsempfehlungen sollen im folgenden Jahr gestartet werden.



# Eltville am Rhein

---

## Einwohner\*innen

ca.17.100

---

## Projektname

Eltville lebt Vielfalt und Integration

---

## Verantwortliche Stelle

Amtsleiterin Amt für Soziales, Kitas, Sport und Vereine

Bettina Behrens, E-Mail: [bettina.behrens@eltville.de](mailto:bettina.behrens@eltville.de), Tel.: 06123 697391

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Eltville zeichnet sich durch ein überdurchschnittliches bürgerschaftliches Engagement in vielen sozialen Bereichen aus. Davon zeugen zahlreiche Initiativen und Angebote. Aber nur durch eine übergreifende Vielfalts- und Integrationsstrategie können die selbst gesetzten Ziele der Stadt Eltville erreicht werden. Dazu zählen, die Vielfalt zu stärken, alle Bevölkerungsgruppen zur Mitwirkung innerhalb des gütlichen Zusammenlebens zu motivieren und die positiven Effekte des vorhandenen Kulturpluralismus weiter zu verstärken.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Durch die bereits stattgefundenen zwei Veranstaltungen mit Workshops haben sich die bestehenden Netzwerke bereits spürbar erweitert. Neue Akteure konnten dabei einbezogen werden und von dem ermöglichten Erfahrungsaustausch immens profitieren. Ebenfalls konnten einige der für die Bürgerschaft zentralen Handlungsfelder identifiziert werden. Durch die begleitende Onlineumfrage wurden große Partizipationserfolge erzielt. Zusammenfassend kann dies unter dem Motto „Inklusion wird Alltag“ wiedergegeben werden.

---

## Ausblick

Die größtmögliche Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen der Eltviller Bürgerschaft im Prozess führt zu einer großen Legitimität der erarbeiteten Handlungsempfehlungen. Dabei wird auch denjenigen eine Stimme verliehen, die sonst eher im Diskurs untergehen. Dadurch wird das bunte und plurale Miteinander in Eltville weiterentwickelt. Das Bekenntnis zu den Ergebnissen wird ein wirkmächtiges Symbol und ist Ausdruck des Eltviller Selbstverständnisses einer pluralen und weltoffenen Gemeinschaft.



# Geisenheim

---

## Einwohner\*innen

ca. 11.700

---

## Projektname

Vielfältiges Geisenheim

---

## Verantwortliche Stelle

Haupt- und Personalamt

Oliver Mathias, E-Mail: [oliver.mathias@geisenheim.de](mailto:oliver.mathias@geisenheim.de); Tel.: 06722 701132

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Wichtigster Grund für die Erstellung einer Integrations- und Vielfaltsstrategie war der Wunsch nach einem deutlichen Bekenntnis zu einer toleranten und vielfältigen Gesellschaft. Die Strategie verfolgt die Zielsetzung der dauerhaften Etablierung einer gelebten Vielfalts- und Willkommenskultur in Geisenheim. Mittels der professionellen Prozessbegleitung sollte hierzu zunächst eine grundlegende Analyse der bestehenden Vielfaltskultur als Grundlage für weitere Maßnahmen und Projekte erarbeitet werden.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Durch den Prozess bleiben die Themen Vielfalt und Integration weiterhin im Bewusstsein der gesellschaftlichen Akteure sowie der politischen Gremien präsent. Dabei konnten insbesondere durch den bürgerschaftlichen Dialog wichtige Ideen und Impulse zur Festigung der bestehenden Vielfaltskultur in den verschiedenen Bevölkerungsgruppen gesammelt werden. Gleichzeitig hat sich die Stadtverwaltung mit der Verabschiedung der Strategie eine langfristige Verpflichtung zur Förderung von Vielfalt und Toleranz gegeben.

---

## Ausblick

Die Verabschiedung des Strategiepapiers durch die städtischen Gremien der Hochschulstadt Geisenheim bildet lediglich den Auftakt eines auf Dauer angelegten Prozesses. Wichtige Ziele sind dabei eine kontinuierliche Fortschreibung unter Einbindung möglichst aller Akteure beziehungsweise möglichst aller gesellschaftlichen Gruppen sowie eine stetige inhaltliche Weiterentwicklung und Entwicklung bedarfsgerechter Maßnahmen und Projekte.

---

# Gernsheim (Schöffersstadt)

---

## Einwohner\*innen

10.594 (Stand: 31.03.2020)

---

## Projektname

WIR – Vielfalts- und Integrationsstrategie – Schöffersstadt Gernsheim

---

## Verantwortliche Stelle

Magistrat der Schöffersstadt Gernsheim, Amt Kultur & Soziales,  
Amtsleitung Hildegard Bolenz,  
E-Mail: [hildegard.bolenz@gernsheim.de](mailto:hildegard.bolenz@gernsheim.de), Tel.: 06258 108113

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Analyse der Sozialstrukturen, Entwickeln von gelingenden Integrationsprozessen für Menschen und Organisationen, ressourcenoptimiertes Arbeiten, Entwicklung der Strategien

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Als erster Erfolg wird unter anderem „der Blick von außen“ auf die vorhandenen Strukturen gesehen.

---

## Ausblick

Kommunale Zusammenarbeit mit allen Beteiligten (Sozial- und Konfessionsträgern) bündeln und vertiefen.

---

# Ginsheim-Gustavsburg

## Einwohner\*innen

ca. 16.950

## Projektname

Erstellung einer kommunalen Integrations- und Vielfaltstrategie für die Stadt Ginsheim-Gustavsburg

## Verantwortliche Stelle

Fachbereichsleitung FB II – Personal und Soziales, Schwerpunkt Soziales,  
Gregor Anger, E-Mail: [anger@gigu.de](mailto:anger@gigu.de); Tel.: 06144 20200

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalt- und Integrationsstrategie vor Ort

Durch den Zuzug unterschiedlichster Bevölkerungsgruppen in den letzten Jahren bedurfte es einer neuen Situationsanalyse und objektiven (externen) Einschätzung der lokalen Begebenheiten. Die Strategieentwicklung dient dann zum einen als Orientierungshilfe für die Weiterentwicklung sozialpolitischer Handlungsfelder, aber auch zur Sensibilisierung und Kompetenzsteigerung der Verwaltungsmitarbeiter.

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Erfolgreich gestaltet sich die Sichtbarmachung all dessen, was vor Ort schon da ist an Angeboten, die Vielfalt und Integration unterstützen. Aber auch die Bereiche, in denen Angebotsmangel vorherrscht, werden sichtbar und damit bearbeitbar.

Dazu werden erste Anfänge der sozialräumlichen Partizipationsarbeit erkennbar. Ein zentrales Ergebnis der Strategieentwicklung ist, dass es hier einen Arbeitsschwerpunkt in der Stadt gibt.

## Ausblick

Das Strategiepapier gliedert sich inhaltlich in drei Teile: Methodik, Analyseergebnis und Handlungsempfehlungen. Das Papier soll in der letzten Sitzungsrunde im Dezember vom Stadtparlament angenommen werden und eine Priorisierung der Handlungsempfehlungen erfolgen. Ziel ist es, in den folgenden Jahren möglichst viele konkrete Maßnahmen umzusetzen, die Partizipation, Teilhabe und aktive Mitgestaltung des Gemeinwesens für alle Bürger\*innen ermöglicht, unter Anerkennung der Diversität der hier lebenden Menschen.



# Groß-Umstadt

---

## Einwohner\*innen

ca. 22.400

---

## Projektname

Zusammen.Halt.Um.Stadt.

---

## Verantwortliche Stelle

Migrationsbeauftragte/Abteilung 140 Familie und Soziales

Nadja Bormuth & Benjamin Till Magsam, E-Mail: [fluechtlinge@gross-umstadt.de](mailto:fluechtlinge@gross-umstadt.de),

Tel.: 06078 7591694

Öffentlichkeitsarbeit | Bürgerbeteiligung/910 – Stabstelle

Reiner Michaelis, E-Mail: [reiner.michaelis@gross-umstadt.de](mailto:reiner.michaelis@gross-umstadt.de), Tel.: 06078 781-277

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

(1) Ansätze aus dem Engagement für Geflüchtete gesamtgesellschaftlich nutzen und mit lokalen/regionalen Sozialengagement- und Integrationsakteuren vernetzen; (2) Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für das Thema Vielfalt, um Integrationsarbeit als gesellschaftliche Querschnittsaufgabe zu etablieren; (3) Weiterentwickeln, Stärken und Verbinden von konkretem migrationspezifischen und gesamtgesellschaftlichen Bürgerengagement; > „Vielfalt braucht Engagement – Engagement braucht Vielfalt.“

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Impulse setzen: (1) Vielfalt zum lokalen Thema machen, im Sinne der Ausweitung von migrationspezifischer hin zu gesellschaftlicher Integration; (2) Integrationsarbeit mehr gesamtstädtische und langfristige Perspektive geben; (3) Bürgerengagement als verbindendes Element im Sozialraum darstellen.

Ganz praktisch wurden weitere Akteure als Netzwerkpartner gewonnen, Akteurinnen und Akteure in Austausch gebracht, Bedarfe im Sozialraum der Stadt erhoben und konkrete Handlungsansätze entwickelt.

---

## Ausblick

Vielfaltsorientierung ist aber ein kontinuierlicher Prozess, der koordinierende Begleitung auf (ländlich-)lokaler Ebene benötigt. Die strukturelle Verankerung (Entfristung) und thematische Vertiefung der verantwortlichen Stelle „Migrationsbeauftragte“ wird diskutiert. Konkret für 2020: (1) mehr Öffentlichkeit herstellen (Koop-Kampagne „Grüß-Umstadt“), (2) Vielfaltskompetenz der Akteure stärken (Sensibilisierung/Coaching) und (3) Möglichkeiten struktureller Förderung freiwilligen Engagements diskutieren.



# Hainburg

## Einwohner\*innen

ca. 15.720

## Projektname

„Zusammen. Halt in Hainburg“ – Integrationsleitfaden für die Gemeinde

## Verantwortliche Stelle

Hauptamt

Fritz Hofmeister, Hauptamtsleiter, E-Mail: [Fhofmeister@Hainburg.de](mailto:Fhofmeister@Hainburg.de), Tel.: 06182 780913

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Integration ist in Hainburg ein wichtiges Handlungsfeld, was sich auch in der Entwicklung zahlreicher Angebote und Initiativen widerspiegelt. 29,7 Prozent der Bevölkerung haben einen Migrationshintergrund. Im Juni 2018 fasste die Gemeindevertretung einstimmig den Beschluss zur Erstellung eines Integrationsleitfadens und beauftragte den Gemeindevorstand gemeinsam mit Expert\*innen aus Hainburg damit. Die Gemeinde stellte daraufhin den Förderantrag beim Hessischen Ministerium für Soziales und Integration.

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Der partizipative Prozess „Zusammen. Halt in Hainburg“ beinhaltete: eine schriftliche Befragung, drei Workshops, Befragungen von Festbesucher\*innen und von Schüler\*innen, Präsentation erster Ergebnisse bei einer Bürgerversammlung. Die Beteiligten haben sich als aktive Gestalter des Prozesses erfahren. Sie haben Handlungsempfehlungen entwickelt für die Bereiche: bürgerschaftliches Engagement, Ankommen in Hainburg, Bildung – von der Krippe bis zur Erwachsenenbildung, zusammen aktiv sein, interreligiöser Zusammenhalt.

## Ausblick

Der Prozess soll fortgesetzt werden. Die Handlungsfelder sind markiert. Nun gilt es, die Ideen und Handlungsempfehlungen gemeinsam umzusetzen. Ein Beschluss der Gemeindevertretung soll hierfür die nötige Grundlage bilden. Die Gemeindeverwaltung wird einen Teil der Handlungsempfehlungen selbst umsetzen können, aber für den größeren Teil benötigt sie weitere Ressourcen und tatkräftige Unterstützung. Sie wird dabei vor allem koordinierende und moderierende Aufgaben für noch zu entwickelnde Netzwerkstrukturen übernehmen.





# Heusenstamm

## Einwohner\*innen

ca. 19.465

## Projektname

Zusammenleben in Heusenstamm (Vielfalts- und Integrationsstrategie)

## Verantwortliche Stelle

Stabstelle Integration

Bärbel Freyer, E-Mail: [baerbel.freyer@heusenstamm.de](mailto:baerbel.freyer@heusenstamm.de), Tel.: 06104 6071145

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

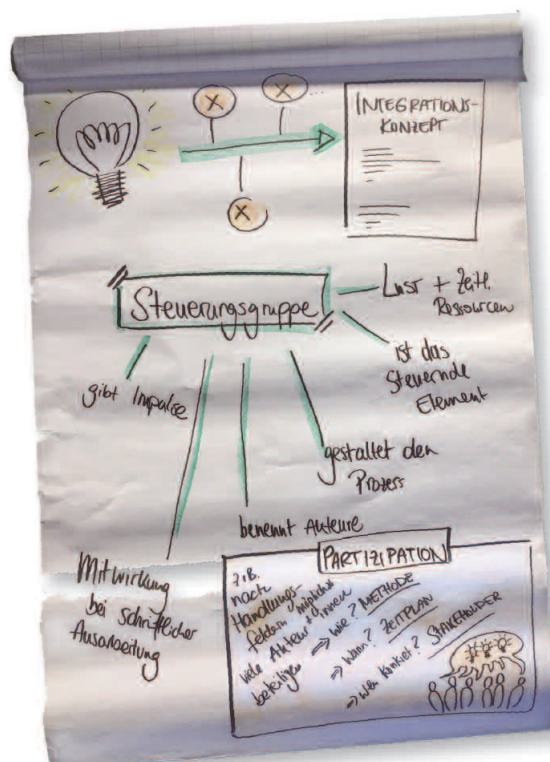
Anlass für die Erarbeitung der Vielfalts- und Integrationsstrategie sind die Prozesse gesellschaftlicher Polarisierung, die den Zusammenhalt in der Bevölkerung beeinträchtigen. Siehe hierzu auch das gemeinsam erarbeitete Rahmenpapier: „G3 Gesellschaft Gemeinsam Gestalten – Zusammenleben im Kreis Offenbach – Strategien und Handlungsfelder der Integrationsarbeit“ (2017). Mit dem Integrationskonzept möchte die Stadt Heusenstamm Integrationsarbeit fördern und Polarisierungen entgegenwirken.

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Die Arbeit an der Vielfalts- und Integrationsstrategie bietet eine Plattform für Verwaltung und Bürger\*innen, gemeinsam die Stadtgesellschaft Heusenstamms unter die Lupe zu nehmen, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und zusammen erste Schritte für ein nachhaltigeres Miteinander in Heusenstamms zu planen.

## Ausblick

Die in der Vielfalts- und Integrationsstrategie „Zusammenleben in Heusenstamm“ dargestellten Handlungsfelder, Leitziele und Aktivitäten sind Wegbegleitung für die schrittweise Umsetzung der Strategie. Die Integrations- und Vielfaltsstrategie „Zusammenleben in Heusenstamm“ ist als „Work in Progress“ zu sehen, d. h., sie bedarf regelmäßigen Monitorings und Anpassung an die sich veränderten Bedarfe und Realitäten der Stadtgesellschaft Heusenstamms.



# Hofheim am Taunus

---

## Einwohner\*innen

ca. 40.404

---

## Projektname

Vielfalts- und Integrationsstrategie Hofheim

---

## Verantwortliche Stelle

Fachbereich Bürgerdienste, Team 1.6 Soziale Angelegenheiten  
 Susanne Schindler, E-Mail: [sschindler@hofheim.de](mailto:sschindler@hofheim.de), Tel.: 06192 202-432

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Die Stadt Hofheim am Taunus kann seit 2002 auf eine aktive Integrationsarbeit zurückblicken. Die finale Verabschiedung eines vorhandenen Integrationskonzepts sowie die Schaffung einer damit verbundenen konzeptionellen Grundlage für die operative Arbeit blieben jedoch aufgrund fehlender Ressourcen bisher aus. Mit dem Förderprogramm zur Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie bot sich die Chance, hier unter einer verstärkten Beteiligung der Bevölkerung nachzusteuern sowie den Fokus von Integration auf Vielfalt zu erweitern.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Da das Projekt zur Vielfaltsstrategie als „Chefsache“ in der Stadtverwaltung verankert wurde, gab es einen breiten, fachübergreifenden Diskurs. Die Bedarfe der Verwaltungsmitarbeitenden z. B. nach interkulturellen Fortbildungen konnten in der Prozessplanung berücksichtigt werden. Zwei größere Beteiligungsverfahren ermöglichten den direkten Austausch zwischen unterschiedlichsten Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Verwaltung, Bevölkerung und Expertenkreisen. Die Austauschformate, die Ergebnisoffenheit des Prozesses sowie die Möglichkeit, frei die eigene Meinung äußern zu können, wurden sehr geschätzt.

---

## Ausblick

Nach Fertigstellung der Vielfalts- und Integrationsstrategie wird diese dem Magistrat, dem Ausländerbeirat, dem Seniorenbeirat, dem Beirat für die Belange von Menschen mit Behinderungen sowie dem Ausschuss für Jugend, Sport, Kultur, Soziales und Integration vorgelegt. Darauf folgt die Verabschiedung durch die Stadtverordnetenversammlung. In den folgenden Jahren sollen die Themen aus den Beteiligungsverfahren dann gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern in kleineren Arbeitsgruppen fortgeführt werden. Die Planungsgruppe zur Interkulturellen Woche sowie das Netzwerk Inklusion sind bereits fest implementiert.



# Maintal

---

## Einwohner\*innen

ca. 41.584

---

## Projektname

Erstellung eines Handlungs- und Maßnahmenkonzepts Integration für die Stadt Maintal

---

## Verantwortliche Stelle

Stabstelle Integrationsbeauftragte

Verena Strub, E-Mail: [integrationsbeauftragte@maintal.de](mailto:integrationsbeauftragte@maintal.de), Tel.: 06181 400622

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalt- und Integrationsstrategie vor Ort

Grundlage für die Erarbeitung des Maßnahmen- und Handlungskonzepts sind die Leitlinien Integration der Stadt Maintal.

Diese enthalten eine Definition von Integration, Leitlinien der Integrationspolitik, verschiedene Themenfelder sowie erste Anregungen zu Maßnahmen. Abgeschlossen werden die Leitlinien mit der Planung, ein Handlungs- und Maßnahmenkonzept zu entwickeln.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Am 23. September 2019 wurde das Handlungs- und Maßnahmenkonzept Integration von der Stadtverordnetenversammlung verabschiedet. Es gibt damit den Weg der Integrationsarbeit für die nächsten Jahre vor. Ein Erfolg war die Einbeziehung der vielen Expert\*innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft in den Prozess der Erarbeitung. Durch ihre Mitwirkung wurde das Thema breit in der Fachwelt verankert. Eine rege Mitarbeit von vielen gesellschaftlichen Akteur\*innen bei der Umsetzung kann somit erwartet werden.

---

## Ausblick

Das Konzept schreibt die Integrationsarbeit für die nächsten fünf Jahre fest. Der Maßnahmenkatalog wird flexibel gehandhabt, regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.



# Michelstadt

## Einwohner\*innen

ca. 16.600

## Projektname

Wir sind Michelstadt – Gemeinsam für Zusammenhalt

## Verantwortliche Stelle

Stabsstelle Bürgermeister Integration, Integrationsbeauftragte

Tatjana Schmied, E-Mail: [tschmied@michelstadt.de](mailto:tschmied@michelstadt.de), Tel.: 06061 74159

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

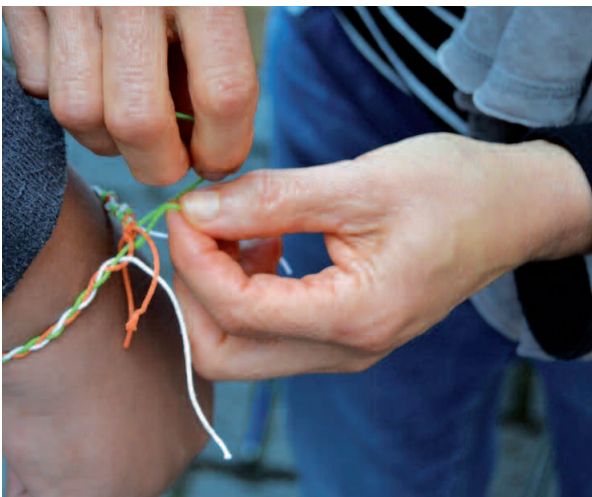
In Michelstadt wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Projektmaßnahmen zur Förderung der Integration durchgeführt, vorrangig im Bildungsbereich. Hier wurde vor allem auf einen professionellen Umgang mit Diversität in den Kindertageseinrichtungen sowie auf eine enge Vernetzung aller beteiligten Akteure Wert gelegt.

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Besonders sei hier auf die Workshops mit allen Mitarbeitenden der Verwaltung verwiesen. Mit mehr als 110 Personen fand darüber hinaus am 16. und 17. März 2019, moderiert von Jürgen Schlicher und Dr. Nkechi Madubuko (Diversity Works), der zweitägige Integrationsworkshop in der Odenwaldhalle statt. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden hatte eigene Migrationserfahrungen. Die Ergebnisse dieser kreativen und arbeitsreichen Tage sind Grundlage dieses Integrationskonzepts.

## Ausblick

Die Stadt Michelstadt ist die größte Kommune im Odenwaldkreis. Michelstadt steht für Offenheit, Vielheit und Innovation. Die Bürgerinnen und Bürger sind durch eine lange Tradition der Willkommenskultur von Zuwanderung und Integrationsprozessen mit Interkultureller Öffnung vertraut. Als erste Kommune setzt Michelstadt im Odenwaldkreis mit einer Selbstverpflichtung zur Umsetzung des Vielfalts- und Integrationskonzepts ein zukunftsweisendes Signal für ein soziales Zusammenleben. Ausgehend von dieser Vorlage soll nun die eigentliche „Vielfalts- und Integrationsstrategie“ gelebt und umgesetzt werden. Mithilfe eines Maßnahmenkatalogs, aufgeschlüsselt nach Handlungsfeldern, wird die Vielfaltsarbeit in der Stadtgesellschaft verankert.



# Neu-Isenburg

---

## Einwohner\*innen

ca. 39.353

---

## Projektname

Miteinander in Neu-Isenburg

---

## Verantwortliche Stelle

Fachbereich Soziales und Integration, Fachbereichsleitung

Cornelia Mateos, E-Mail: [conny.mateos@stadt-neu-isenburg.de](mailto:conny.mateos@stadt-neu-isenburg.de), Tel.: 06102 241-501

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Fortschreibung und Aktualisierung des Integrationskonzepts aus dem Jahr 2007. Dabei steht die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen für die Fortsetzung und Weiterentwicklung eines respektvollen Miteinanders aller Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt. Zusammen mit wichtigen Bereichen und Einrichtungen in der Stadtverwaltung sowie mit zivilgesellschaftlichen Akteuren wird es partizipativ weiterentwickelt.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Verschiedene Akteure aus unterschiedlichsten Bereichen haben Handlungsfelder beim Workshop herausgearbeitet. Sechs Handlungsfelder wie Vereine, Kultur und Ehrenamt; Bildung und Sprache; Wohnen und Leben; Vielfaltsdimensionen; Barrierefreiheit und Inklusion sowie Jugend und Zukunft werden im Stadtgespräch mit Expertinnen und Experten diskutiert.

---

## Ausblick

Auf Basis eines Workshops, aus dem sich Handlungsfelder ergaben, wird ein Stadtgespräch stattfinden, dem ein Zwischenstandsbericht folgen wird.

---



# Niedernhausen

## Einwohner\*innen

ca. 14.700

## Projektname

Erstellung einer Integrationsstrategie für die Gemeinde Niedernhausen

## Verantwortliche Stelle

Fachdienst II/2 Soziales, Jugend, Kultur und Sport – Integrationsbeauftragte/r

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Niedernhausen hat ca. 15.550 Einwohner\*innen, 1.900 davon mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter sind täglich mit dem komplexen Thema der Integration konfrontiert. Vieles läuft bereits gut, Verbesserungen sind trotzdem nötig und möglich. Diese erfordern die Mitarbeit von weiteren Bürgerinnen und Bürgern. Ziel der Strategie war es, Integration als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu formulieren, bestehenden Aktivitäten einen Rahmen zu geben, eine Orientierung für zukünftige Maßnahmen zu bieten und den Integrationsprozess in der Gemeinde nachhaltig, effizient und zielorientiert zu gestalten.

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Der Erstellungsprozess der Integrationsstrategie hat dem Thema der Integration sowohl verwaltungsintern als auch in der Öffentlichkeit eine neue Aktualität verliehen. Die Einrichtung der Lenkungsgruppe mit insgesamt 28 Mitgliedern aus Verwaltung, Fraktionen, Ortsbeiräten, Ausländerbeirat, Fachkräften aus Kitas und Schulen, Kreismitarbeitenden sowie Ehrenamtlichen hat eine Vernetzung und einen Austausch über Problemlagen, Bedarfe und Lösungsansätze geschaffen, der sich bereits früh im Prozess als sehr fruchtbar erwiesen hat.

## Ausblick

Der Beginn der Umsetzungsphase der Integrationsstrategie war im Januar 2020. Die Umsetzung der in der Strategie festgeschriebenen Maßnahmen liegt im Aufgabenbereich der/des Integrationsbeauftragte/n. Die Aufgabe der Gemeinde ist hier sowohl in koordinierenden, vernetzenden, organisatorischen und ausführenden Bereichen angesiedelt.

Ein Fortbestand der Lenkungsgruppe ist, im Rahmen von zwei Lenkungsgruppentreffen pro Jahr, angedacht.



# Rodgau

---

## Einwohner\*innen

ca. 46.000

---

## Projektname

Mein Rodgau ist ... – Stadtgesellschaft gemeinsam gestalten.

---

## Verantwortliche Stelle

Büro für Teilhabe und Vielfalt, Dezernat I

Vanessa Holly, E-Mail: [vielfalt@rodgau.de](mailto:vielfalt@rodgau.de), Tel.: 06106 693-1239

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Die Vielfaltsstrategie soll in Rodgau das Fundament für ein Zusammenleben legen, welches der heterogenen Stadtgesellschaft und den Bedarfen von Menschen verschiedener Generationen und Geschlechter, mit verschiedenen Lebensweisen, kulturellen Hintergründen etc. gerecht wird und an dem alle Rodgauer\*innen gleichberechtigt teilhaben und mitgestalten können.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieverstellung

In Rodgau konnte von einem Arbeitskreis bestehend aus Rodgauer Vielfaltsvertreter\*innen bereits eine Vielfaltserklärung verfasst werden, die Grundsätze enthält, wie das Zusammenleben in einer immer vielfältigeren Kommune – sowohl in Bezug auf Menschen als auch Meinungen – gelingen kann. Diese Erklärung wurde am 09. September 2019 von der Stadtverordnetenversammlung verabschiedet und am 21. November 2019 feierlich erstunterzeichnet.

---

## Ausblick

2020 wird die Arbeit am Thema Vielfalt in Rodgau fortgeführt. Neben der Fertigstellung der Vielfaltsstrategie soll der Arbeitskreis als dauerhafter Ansprechpartner, Multiplikator, Informationsquelle und Projektinitiator verstetigt werden. Erste Aktionen und Kooperationsprojekte wie die Schaffung von niedrigschwelligen Begegnungsorten oder eine Fotoausstellung zum Thema „Vielfalt in Rodgau“ sind bereits geplant.



# Rödermark

---

## Einwohner\*innen

ca. 29.626

---

## Projektname

Gesellschaft gemeinsam gestalten

---

## Verantwortliche Stelle

Frau Anna Zimmermann, Fachbereich Kinder, Jugend und Senioren

Fachabteilung Senioren, Sozialer Dienst

E-Mail: [anna.zimmermann@roedermark.de](mailto:anna.zimmermann@roedermark.de)

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Zuwanderung von Menschen mit Flucht- oder Migrationshintergrund und die stärkere Einbindung der Verwaltung in den Integrationsprozess.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Dort, wo es uns gelang, uns auf Themen zu fokussieren, wie im Bereich Bildung, haben wir eine stabile Arbeitsgruppe aufbauen können. Diese Personen werden auch zukünftig interessante Impulse in diesem Bereich setzen und die Integration in Rödermark fördern. Alle Akteure haben im Prozess eine hohe Motivation gezeigt, und es haben sich immer neue wichtige Themen im Verlauf der gemeinsamen Arbeit aufgetan, die zu bearbeiten sind.

---

## Ausblick

Aufgrund der Herausforderungen, die sich im Prozess ergeben haben, werden wir das Thema weiterbearbeiten. Hierzu nutzen wir die Hilfe des IMSP-Instituts. Die bisher gewonnenen Daten werden in den weiteren Prozess einfließen, sodass wir unser Integrationskonzept in den nächsten Jahren entsprechend anpassen. Wir haben gelernt, dass wir die selbst gesteckten Arbeitspakete anpassen müssen, um zu tragfähigen Ergebnissen zu kommen. Hierzu haben wir bereits die ersten notwendigen Veränderungen vorgenommen und blicken optimistisch in die Zukunft.

---



# Seligenstadt

## Einwohner\*innen

ca. 22.893

## Projektname

Zusammenleben in Seligenstadt

## Verantwortliche Stelle

Amt für Soziale Infrastruktur

Tom Heilos, E-Mail: [soziale-infrastruktur@seligenstadt.de](mailto:soziale-infrastruktur@seligenstadt.de), Tel.: 06182 87166

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Die Stadt Seligenstadt ist seit mehreren Jahren in der Integrationsarbeit aktiv. Seitens des Flüchtlingshelferkreises, des Integrationsbüros sowie der Politik wurde der Wunsch nach einem Integrationskonzept formuliert, um die Integrationsarbeit zielgerichteter und nachhaltiger auszurichten. Ein „Rahmenkonzept für das Zusammenleben im Kreis Offenbach“ sowie eine erste umfangreiche Bestandsaufnahme wurden bereits erarbeitet. Das Erstarken von lokalen Initiativen gegen rechtspopulistische Tendenzen erhöht die Motivation, eine Integrations- und Vielfaltsstrategie für die Stadt zu entwickeln, die von einer breiten Basis der Bevölkerung mitgetragen werden kann.

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Aus dem verwaltungsinternen Workshop hat sich eine ämterübergreifende Gruppe von städtischen Mitarbeitenden gebildet, die in weiteren Workshops am Thema gearbeitet und als Projektgruppe den gesamten Prozess begleitet und mitgestaltet hat. Durch verschiedene methodische Ansätze (z. B. eine interaktive Plakataktion, Fragebogen) konnte eine recht breite Beteiligung der Bevölkerung erreicht werden. Auch das erste Stadtgespräch war gut besucht, und die intensiven Gespräche brachten gute Ergebnisse, aus denen im nächsten Schritt ein erstes Strategiepapier entwickelt wird.

## Ausblick

Der gesamte bisherige Prozess wurde von allen Beteiligten sehr positiv aufgenommen. Der Wunsch nach weiteren Dialog- und Vernetzungsmöglichkeiten wurde geäußert. Es gibt ein deutliches Interesse der Beteiligten, an einem „Vielfaltsrat“ mitzuarbeiten. Dieser soll neben hauptamtlichen Mitarbeitenden der Stadtverwaltung auch mit Vertreterinnen und Vertretern aus möglichst vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens besetzt werden. Er soll die nachhaltige Umsetzung der Integrations- und Vielfaltsstrategie nachhalten und die unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung von geeigneten Maßnahmen unterstützen.



# Viernheim

---

## Einwohner\*innen

ca. 34.200

---

## Projektname

Entwicklung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie für die Stadt Viernheim

---

## Verantwortliche Stelle

Haupt- und Rechtsamt, Abt. Einkauf, Organisation, EDV  
 Andrea Ewert, E-Mail: [aewert@xiernheim.de](mailto:aewert@xiernheim.de), Tel.: 06204 988319

---

## Gründe für die Erstellung einer Vielfalts- und Integrationsstrategie vor Ort

Ziel ist es, den zahlreichen Integrationsmaßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern vor Ort eine nachhaltige Struktur zu geben und die Zielgruppen am gesamten Prozess aktiv zu beteiligen.

---

## Erfolge des Prozesses zur Strategieerstellung

Gemeinsam mit den gesellschaftlichen Akteuren vor Ort ist es gelungen, Ziele und Maßnahmen für die Handlungsfelder „Sprache und Bildung“ und „Interkulturelle Öffnung des Gemeinwesens und gesellschaftliche Teilhabe“ festzulegen und diesen beiden Handlungsfeldern eine nachhaltige Struktur zu geben.

Zudem ist es gelungen, die Rolle der auf kommunaler Ebene unter Leitung des Bürgermeisters verankerten Lenkungsgruppe „Vielfalt- und Integration“ zu definieren und die jeweiligen Handlungsfelder neu auszurichten.

---

## Ausblick

Die während des Prozesszeitraums gemeinsam mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren bearbeiteten Handlungsfelder „Sprache und Bildung“ und „Interkulturelle Öffnung des Gemeinwesens und gesellschaftliche Teilhabe“ dienen als Beispiel für die Neuausrichtung der übrigen fünf Handlungsfelder „Interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung“, „Interreligiöser Dialog“, „Arbeitsmarktintegration“, „Wohnraum“ und „Gesundheit“.

Durch die Lenkungsgruppe, die auf kommunaler Ebene unter Leitung des Bürgermeisters verankert wurde, ist gewährleistet, dass die Vielfalts- und Integrationsstrategie eine Querschnittsaufgabe innerhalb der Stadtverwaltung und innerhalb des Gemeinwesens ist.



## Ausblick

Die achtzehn beteiligten Kommunen haben eine kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategie (KIV) entwickelt und durch Beteiligungsprozesse und die Etablierung neuer Strukturen wichtige Schritte in Richtung einer an Vielfalt orientierten Stadtkultur gemacht.

Dabei wurden sie engmaschig vom Fachreferat des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration begleitet. Fünf Vernetzungstreffen zu verschiedenen Schwerpunktthemen ermöglichten fachliche Inputs, kollegialen Austausch sowie Diskussionen zum Transfer in die lokalen Strukturen.

Bei der Erarbeitung einer kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie mit hohem Partizipationsanspruch handelt es sich um einen höchst komplexen Prozess. Die Leistung der hier genannten Städte, dies innerhalb eines Förderjahres umzusetzen und politisch legitimieren zu lassen, ist daher höchst beachtenswert.

Mit den entwickelten Konzepten werden die beteiligten Kommunen den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht und geben dem Ziel der gleichberechtigten Teilhabe für alle Mitglieder einer Bevölkerung, unabhängig von Herkunft etc., einen nachhaltigen Rahmen. Das Thema Integration wird dabei von der Einführung auf Menschen mit Migrationshintergrund hin zu einer vielfaltsorientierten gesamtkommunalen Aufgabe gelenkt. Mit einem solchen Ansatz stellen sich die Kommunen zukunftsfähig auf und nehmen eine Vorreiterrolle unter vielen anderen Kommunen dieser Größe ein.

Nun sind Handlungsfelder identifiziert und mit Zielsetzungen konkretisiert, Netzwerke sind gefestigt, Beteiligungsprozesse angestoßen und ein strategisches integrationspolitisches Vorgehen geplant. Für die Zukunft gilt es, diese erfolgreiche Arbeit weiterzuführen und die theoretischen Strategien in den einzelnen Handlungsfeldern in der Praxis anzuwenden. Der Erfolg der Konzepte wird sich in der konkreten Umsetzung sowie der nachhaltigen Gestaltung zeigen.

Durch die politisch legitimierten Vielfalts- und Integrationsstrategien haben die beteiligten Städte die Chance, Ressourcen zu bündeln, Nachhaltigkeit zu schaffen, Zufriedenheit und sozialen Frieden in der Bevölkerung zu steigern, Diskriminierung abzubauen sowie die Stadt als Wohnort attraktiver und die Verwaltung in ihrer Vorbildrolle sichtbarer zu machen. Entstandene Kommunikationsstrukturen bieten die Grundlage für einen beständigen Diskurs mit der Bevölkerung. Dadurch kann auch eine Stärkung gegen demokratiefeindliche Tendenzen erfolgen.

Bei der nachhaltigen Umsetzung und Etablierung der Strategien werden die beteiligten Kommunen bei Interesse weiter vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration unterstützt. Gemeinsam mit dem Projektträger IMAP GmbH wurde dafür das EU-Projekt „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen: Treiber von Integration und Zusammenhalt“ initiiert.

Perspektivisch schaffen die beteiligten Kommunen mit der Erarbeitung der Strategien sowie der nachhaltigen Gestaltung integrationsrelevanter Handlungsfelder und dem partizipativen Diskurs zu den Themen Zuwanderung und Vielfalt auch die Basis für eine Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Trends der Zukunft, den sogenannten 4 Ds - Demografie, Digitalisierung, Diversity, Demokratie.

Das Förderprogramm „Kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien“ wird für Kommunen zwischen 10.000 und 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner weiter fortgeführt und ist nun auch für kleinere Kommunen mit weniger als 10.000 Einwohnern im Verbund mit einer oder zwei Partnerkommunen erweitert.



# Literaturverzeichnis

**Büttner, Christian/Meyer, Berthold (Hrsg., 2001):** Integration durch Partizipation. Campus Verlag, Frankfurt/Main.

**Bundeszentrale für politische Bildung:**  
Methodenkoffer. URL:  
<http://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/62269/methodenkoffer>

**Carnau, Peter (2011):**  
Nachhaltigkeitsethik – Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis. Rainer Hampe Verlag, München.

**DIALOGIK gemeinnützige Gesellschaft für Kommunikations- und Kooperationsforschung mbH:**  
Projekt Zukunftskommunen. URL:  
<https://zukunftskommunen.de/beteiligungen/aktivierende-buergerbefragung>

**Die Bundesregierung (2010):**  
Nationaler Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen. URL:  
<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/441038/acdb01cb90b28205d452c83d2fde84a2/2007-08-30-nationaler-integrationsplan-data.pdf?download=1>

**Friedrich Naumann Stiftung (2019):**  
Stärkung kommunaler Identität. URL:  
<https://www.zeitfokus.de/downloads-public/documents/general/275-staerkung-kommunaler-identitaet/file>

**Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012):**  
Interkulturelle Orientierung und Öffnung. ZIEL Verlag, Augsburg.

**Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2019):**  
Kommunales Integrationsmanagement, Monitoring und Evaluation (Skript unveröffentlicht).

**Hessisches Ministerium für Integration und Soziales (2019):**  
Förderaufruf für „Kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien in Hessen“. URL:  
[https://integrationskompas.hessen.de/sites/integrationskompas.hessen.de/files/2019\\_08\\_26\\_Aufruf\\_Kommunen\\_KIV\\_2019\\_2020.pdf](https://integrationskompas.hessen.de/sites/integrationskompas.hessen.de/files/2019_08_26_Aufruf_Kommunen_KIV_2019_2020.pdf)

**IFC Ebert:**  
Kommunikation im Change Prozess. URL:  
[https://www.ifc-ebert.de/wp-content/uploads/2017/12/Kommunikation\\_im\\_Change-Prozess.pdf](https://www.ifc-ebert.de/wp-content/uploads/2017/12/Kommunikation_im_Change-Prozess.pdf)

**Schröer, Hubertus/Szukitsch, Yvonne (2016) im Rahmen des Projekts „Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen Bayern“ :**  
Kommunales Integrationsmanagement. URL:  
[https://www.migranet.org/images/NIKO/VIA\\_NIKO\\_Int-Man\\_Broschuere\\_2016.pdf](https://www.migranet.org/images/NIKO/VIA_NIKO_Int-Man_Broschuere_2016.pdf)

**Schröer, Hubertus (2019):**  
Kommunales Integrationsmanagement, Bedarfsermittlung, Handlungsfelder, Leitbild und Ziele (Skript unveröffentlicht)

# Impressum

**Herausgeber**  
Hessisches Ministerium für Soziales und Integration  
Sonnenberger Str. 2/2A, 65193 Wiesbaden  
<https://soziales.hessen.de/> V. i. S. d. P.: Alice Engel

**Redaktion**  
Abteilung Integration VI 2  
Wiebke Schindel, Dr. Jan Böhmeke-Tillmann, Dr. Layla Bahmad

**Verfasserinnen:**  
Yvonne Szukitsch, Sigmund-Faber-Straße 7a, 91217 Hersbruck und  
Meral Meindl, Attachinger Weg 13, 83356 Freising

**Damalige Ansprechpartner der im Jahr 2019 geförderten Kommunen:**

Bischofsheim	Jens Rübeling
Büttelborn	Carsten Loos
Eltville am Rhein	Thomas Speth
Geisenheim	Oliver Mathias
Gernsheim	Hildegard Bolenz
Ginsheim-Gustavsburg	Gregor Anger
Groß-Umstadt	Nadja Bormuth & Benjamin Till Magsam
Hainburg	Fritz Hofmeister
Heusenstamm	Bärbel Freyer & Sabrina Orf
Hofheim am Taunus	Susanne Schindler
Maintal	Verena Strub
Michelstadt	Tatjana Schmied
Neu-Isenburg	Cornelia Mateos
Niedernhausen	Stefanie Langenkamp
Rodgau	Vanessa Holly
Rödermark	Ulrike Vierheller
Seligenstadt	Tom Heilos
Viernheim	Andrea Ewert

**Prozessablauf**  
Dr. Frank Gesemann, DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration, Schwalbacher Straße 2, 12161 Berlin

**Druck**  
JVA Darmstadt, Marienburgstraße 74, 64297 Darmstadt

**Gestaltungskonzept:**  
Studio R. Zerzawy AGD, Burgstraße 1, 65329 Hohenstein  
[www.studio-zerzawy.de](http://www.studio-zerzawy.de)

© **Fotonachweis:** Eigene Fotos der beteiligten Kommunen

**Anmerkung zur Verwendung der Broschüre**  
Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern verwendet werden.  
Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlkampfveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.  
Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.  
Den Parteien ist jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

HESSEN



**Hessisches Ministerium  
für Soziales und Integration**

Sonnenberger Str. 2/2a  
65193 Wiesbaden

[www.soziales.hessen.de](http://www.soziales.hessen.de)