

Bedarfsorientierte Integrationsarbeit. Leitfaden für Kommunen

Anne-Marie Kortas

Diversität und Integration
Hertie-Innovationskolleg



Anne-Marie Kortas

Anne-Marie Kortas unterstützt Akteure im Integrationsbereich, wie Kommunen, Verbände und Vereine bei der Planung und Umsetzung bedarfsgerechter Integrationsarbeit. Sie bietet Seminare und Workshops an, in denen die Teilnehmenden Methoden der Bedarfsorientierung erlernen und ihre eigene Arbeit weiterentwickeln. Auf diese Weise förderte sie mittels von Workshops die Umsetzung des Integrationskonzepts von Dessau-Roßlau. Sie arbeitete weiterhin mit der Verwaltung von Darmstadt und Berlin zusammen.

Das Ziel ihrer Arbeit ist, neue Perspektiven zu vermitteln und Brücken zwischen verschiedenen Akteursgruppen zu schlagen. Dabei ist die aktive Partizipation der Migranten und Geflüchteten in den Workshops und Seminaren zentral.

Anne-Marie Kortas greift bei ihren Projekten auf ihr Netzwerk in der Zivilgesellschaft und der Politik zurück. Sie verfügt über mehrjährige Erfahrung im Flüchtlingsbereich, welche sie u.a. als Mitgründerin und Vorstandsvorsitzende von Angehört e.V. und der Unterstützung des Deutschen Integrationspreises erwarb. Sie schulte ferner Mitarbeitende von Job Centern zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten und publizierte mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement den Bericht Kommunales Integrationsmanagement.

Kontakt:

Anne-Marie Kortas
E-Mail: amkortas@gmail.com
Tel: 0176 32907129



Hertie-Innovationskolleg

Das Hertie-Innovationskolleg (HIK) ist ein Projekt der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Es fördert Ideen und Projekte unterschiedlicher Reifestadien innerhalb von folgenden drei Rahmenthemen:

- Zukunft des gesellschaftlichen Zusammenhalts, insbesondere im Kontext von Migration und Integration
- Zukunft der Demokratie, insbesondere im Verhältnis zu den Medien
- Zukunft der Bildung, insbesondere im Kontext von benachteiligten gesellschaftlichen Milieus

Über diesen Ansatz unterstützt das HIK „freie Denker“ bei der Weiterentwicklung der Ideen und Umsetzung der Projekte mit finanziellen Mitteln, Netzwerken und Beratung. Anne-Marie Kortas wurde zwischen 2016 und 2018 vom HIK gefördert.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	4
2. EINFÜHRUNG IN DIE BEDARFSORIENTIERUNG.....	5
Definition Bedarfsorientierung	5
Leitlinien bedarfsgerechter Integrationsarbeit	5
3. UMSETZUNG BEDARFSORIENTIERTER INTEGRATIONSARBEIT IN VERWALTUNGEN....	8
Formate	8
Akteure	14
Voraussetzungen für eine bedarfsgerechte Integrationsarbeit	14
4. ZUSAMMENFASSUNG	17
5. REFERENZEN	18

1. Einleitung

2016 lebten in Deutschland 18,6 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, was 22,5% der gesamten Gesellschaft in Deutschland ausmacht. 10,1 Millionen dieser Menschen sind ausländische Staatsbürger und davon sind 1,6 Millionen Schutzsuchende (Destatis 2018). Diese 18,6 Millionen Menschen sind sehr divers. Sie leben in kleinen und großen Städten oder auch auf dem Land. Sie arbeiten, studieren, haben Kinder oder sind ledig.

Wie kann die Verwaltung die Bedürfnisse dieser diversen Gruppe identifizieren und wie kann Bedarfsorientierung im Integrationsbereich in lokalen Verwaltungen umgesetzt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird das Thema näher betrachtet und es werden Empfehlungen ausgesprochen. Dabei wird sich auf die lokale Verwaltung fokussiert, weil kommunale Akteure die Schnittstelle der Integration darstellen. Sie stehen im Zentrum der Arbeit, koordinieren und delegieren. Jedoch sind die Vorschläge ebenso für Wohlfahrtsverbände oder Vereine relevant.

Dieser Bericht konzentriert sich auf die Integration von geflüchteten und migrierten Menschen verschiedener Generationen, unabhängig des rechtlichen Status in Deutschland oder der Aufenthaltsdauer dieser Menschen. Während der Fokus der Integrationsarbeit meistens auf der ausländischen Bevölkerung liegt, greifen die hier gebotenen Hinweise und Anregungen für alle Menschen. Das Ziel dieses Berichts ist weniger, die Bedürfnisse einer Gruppe in den Mittelpunkt zu rücken, als vielmehr die Bedarfsorientierung im Allgemeinen zu vermitteln. Sprachlich wird das Wort Zugewanderte für alle immigrierten Menschen verwendet.

Für Kommunen ist die Integrationsarbeit längst ein zentraler Bestandteil: 72,5% der Kommunen bemessen der Integration von Menschen mit

Migrationshintergrund eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu (Geseman und Roth 2016, S. 24).

Dabei werden Sprachkursangebote, die dezentrale Unterbringung in Wohnungen, Förderung und Koordination des ehrenamtlichen Engagements, Information und Einbindung der Bevölkerung sowie die Bereitstellung von Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungseinrichtungen als sehr wichtig bewertet (Geseman und Roth 2016, S. 14). Integration bedeutet darüber hinaus auch die Schaffung von Zugängen zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, die gesundheitliche Versorgung sowie interkulturelle Begegnungen.

Die Bandbreite der Aufgaben fordert individuelle Vorgehensweisen und Lösungen. Ebenso sind passgenaue Ansätze aufgrund der diversen strukturellen Hürden notwendig. Letztlich pluralisieren sich die Milieus der Geflüchteten und Migranten zunehmend, sodass Lösungen nicht für homogene Gruppen, sondern für Individuen gefunden werden müssen (vgl. Hallenberg 2017, S. 14).

Es muss daher gezielt geprüft werden, was einzelne Zielgruppen und Menschen benötigen. Die Bedarfe und Interessen der Menschen müssen mit all ihrer Bandbreite im Mittelpunkt stehen. Dieser Bericht bietet Kommunen das dafür benötigte Handwerkszeug.

Die nächsten Seiten demonstrieren, was Bedarfsorientierung im Allgemeinen und im Bereich der Integration bedeutet. Anschließend wird gezeigt, wie die praktische Umsetzung von Bedarfsorientierung in der kommunalen Verwaltungsarbeit aussehen kann.

Grundlage des Berichts sind Erfahrungen aus dem Feld, Gespräche mit Experten und die Aufarbeitung relevanter wissenschaftlicher Literatur.

2. Einführung in die Bedarfsorientierung

Definition Bedarfsorientierung



Beim bedarfsorientierten Handeln stehen Zielgruppen und deren Bedürfnisse sowie Interessen im Mittelpunkt. Es werden die grundlegenden Bedarfe (Arbeit, Wohnen, Bildung u.ä.) betrachtet und erfragt, was einen Menschen bewegt, motiviert oder frustriert. Es werden Kategorien, wie „der Migrant“ aufgebrochen und das Individuum betrachtet. Die Frage hinter der Bedarfsorientierung ist: „welche Interessen verfolgt diese Person und wie kann ich diese bedienen?“.

Mit der Bedarfsorientierung eng verwoben ist das Konzept der Partizipation. Bei der Partizipation geht es um die direkte Einbindung der Zielgruppe in Entscheidungsprozesse. Der Austausch zwischen den Akteuren steht im Mittelpunkt. Dies macht Partizipation zu einer wichtigen Methode der Bedarfsorientierung, da der direkte Austausch mit der Zielgruppe, den kürzesten Weg darstellt, um die Bedürfnisse und Interessen zu erheben. Da es aber auch Formate gibt, bei denen die Zielgruppe nicht direkt eingebunden wird, sind Partizipation und Bedarfsorientierung nicht gleichzusetzen. Zu den Formaten der Bedarfsorientierung kann mehr auf Seite 8 gelesen werden.

Der Mehrwert bedarfsorientierter Arbeit ist facettenreich. Bedarfsorientiertes Arbeiten reduziert Kosten, indem Projekte maßgeschneidert umgesetzt und Fehlschläge vermieden werden. Im Bereich der Integration bedeutet Bedarfsorientierung nicht nur die Reduktion von Projektkosten, sondern eine schnellere Integration der Zugewanderten in die deutsche Gesellschaft. Des Weiteren binden Menschen, die bedarfsorientiert arbeiten, oftmals die Zielgruppe mit ein und tauschen sich mit ihr aus. Durch den Austausch bauen beide Gruppen gegenseitige Hürden ab und Verständnis auf, was Konflikte vermeidet oder deeskaliert. Es wird außerdem ein Netzwerk zwischen den Gruppen aufgebaut, welches die Umsetzung von Projekten erleichtert. Durch die gemeinsame Arbeit, können z.B. Ressourcen geteilt und neue Ideen entwickelt werden.

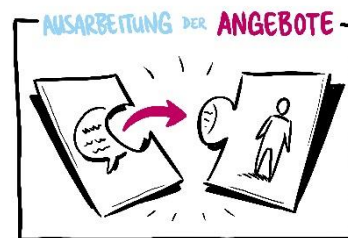
Leitlinien bedarfsgerechter Integrationsarbeit

Die Interessen der Zugewanderten divergieren zum Teil stark zwischen den Zielgruppen und örtlichen Begebenheiten. Deshalb bieten die folgenden fünf Leitlinien Verantwortlichen einen Ansatz, um die Zielgruppe näher kennenzulernen und Ideen zu reflektieren.

Die Leitlinien sind: Inhaltliche Ausgestaltung, Vertrauen, Partizipation, Kommunikation sowie Präsentation. Abhängig von dem geplanten Fokus der Integrationsarbeit kommen alle oder nur einige der Leitlinien in Frage. Sie werden auf den folgenden Seiten kurz angeschnitten. Für eine vertiefte Betrachtung, wird auf die Publikation von Kortas „Bedarfsorientierung für Geflüchtete“ verwiesen.

1. Inhaltliche Ausgestaltung

Die erste Leitlinie betrifft die inhaltliche Ausgestaltung der Integrationsarbeit. Abhängig von der gewählten Zielgruppe gilt es das Thema, den Ort und die Zeit des Integrationsprojekts festzulegen. Für Verantwortliche ist bedeutend, in welchem Maße der Inhalt der Integrationsarbeit für die Zugewanderten relevant ist. Außerdem ist die Frage, ob gewisse Beschränkungen bei der Zeit (zum Beispiel kann die Zielgruppe nicht abends, da sie dann auf die Kinder aufpasst) existieren. Hinsichtlich des Ortes, müsste geklärt werden, welcher Ort neutral, angenehm und gut zu erreichen ist und ob von den Teilnehmenden erwartet werden kann, dass sie in ein Büro kommen oder ob das Angebot aufsuchend sein sollte.



Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Kosten und Gebühren eines Angebots. Während es auf der einen Seite gut ist, Geld zu verlangen, um die Menschen beim Dableiben zu motivieren, können Kosten gerade Geflüchtete, die noch nicht lange in Deutschland leben, abschrecken. Bei der inhaltlichen Ausgestaltung muss auch die psychologische Situation der Zugewanderten beachtet werden.

2. Vertrauen zwischen Zielgruppe und Projektträger



Für Zugewanderte spielt das Vertrauen in den Projektträger eine große Rolle. Selbst wenn der Inhalt relevant ist, können Angebote abgelehnt werden, weil Vertrauen fehlt. Gerade Geflüchtete sind sehr skeptisch aufgrund ihrer Erfahrungen im Heimatland und der Flucht. Es ist daher wichtig, Vertrauen aufzubauen und ihnen verständlich zu machen, dass das Projekt für die Zielgruppe arbeitet.

Verschiedene Mechanismen helfen, um Vertrauen aufzubauen. Zunächst unterstützt eine offene Haltung und Sensibilität des Projektteams, Vertrauen zu schaffen. Ebenso hilfreich ist es, das Projekt an informellen Versammlungsorten von Zugewanderten zu bewerben. Zugewanderte als Multiplikatoren sind bei dieser Arbeit sehr bereichernd. Wenn das Projekt in einer Flüchtlingsunterkunft durchgeführt wird und der Wachdienst dieser Unterkunft in die Arbeit eingebunden wird, muss der Projektträger vorsichtig vorgehen, da viele Geflüchtete sensibel auf Menschen in Uniformen reagieren (Impuls 2018, S. 7).

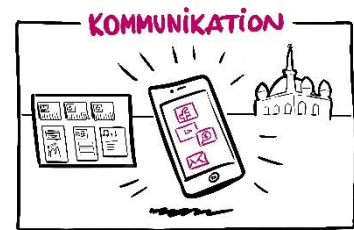
3. Partizipation

Ein weiterer Weg um Vertrauen zu schaffen, ist partizipativ zu arbeiten. Die Einbindung der Zielgruppe kann auf verschiedenen Wegen stattfinden. Sie kann bei der Planung eines Projektes befragt werden, bei der Umsetzung helfen oder das Projekt evaluieren. So kann die Meinung bei der nächsten Projektrunde miteinfließen. Für eine bedarfsorientierte Arbeit ist es wichtig, frühzeitig die Zielgruppe miteinzubeziehen, da es am Anfang oftmals leichter ist, Änderungen einzubauen. Sollte die Zielgruppe etwas schwieriger zu ermutigen sein, sich zu beteiligen, hilft es ihnen kleine und spezifische Rollen zu geben.



4. Kommunikation

Bei dieser Leitlinie geht es um die Frage, wie die Zielgruppe von den entwickelten Ideen erfahren kann. Um die Kommunikation bedarfsorientiert auszurichten, kann überlegt werden, welche Kommunikationskanäle von der ausgewählten Zielgruppe verwendet werden. Werden die Personen über digitale oder analoge Wege erreicht oder bedarf es sogar eines persönlichen Gesprächs?



Es wird betrachtet, auf welchem Weg der Erstkontakt stattfinden kann und wie regelmäßige Informationen an die Zielgruppe vermittelt werden können. Ebenso ist es förderlich, die Grenzen der Kommunikation auf der Adressatenseite zu reflektieren. Müssen z.B. Frauen gestärkt werden, damit alle Informationen auch sie erreichen (Impuls 2018, S. 5f.)?

5. Präsentation

Bei bedarfsorientierter Integrationsarbeit wird letztlich die Präsentation der eigenen Idee, des eigenen Projekts hinterfragt. Die relevante Frage ist hierfür: „Welche Informationen muss ich präsentieren, um die Zielgruppe von der Idee zu überzeugen?“.

Es existieren verschiedene Faktoren, die bei der Präsentation beachtet werden können. Dazu zählt z.B. die Sprache der Präsentation: welche Sprache spricht die ausgewählte Zielgruppe? Spricht sie gewisse Dialekte und versteht sie die formelle Form ihrer Sprache? Zudem kann hinterfragt werden, ob es für die Zielgruppe relevant ist, ob das Angebot kostenlos ist oder ob die Organisation bereits andere solche Projekte durchgeführt hat. Es gilt mögliche Hürden der Teilnahme zu reflektieren und zu adressieren.



3. Umsetzung bedarfsorientierter Integrationsarbeit in Verwaltungen

Bei der Umsetzung bedarfsorientierter Integrationsarbeit empfiehlt es sich, mit den Formaten, Akteuren und weiteren Voraussetzungen auseinanderzusetzen.

Formate

Folgende Formate ermöglichen es, bedarfsorientierte Integrationsarbeit in Kommunen umzusetzen. Zur Auswahl des passenden Formats steht für Verwaltungsmitarbeitende die Frage im Raum, ob die Bedarfsorientierung alleine innerhalb der Verwaltung umgesetzt wird oder ob die Möglichkeit besteht, etwas gemeinsam mit der Zielgruppe zu erarbeiten.

Wenn die Umsetzung zunächst ausschließlich intern stattfindet, bieten sich die Methoden (1) Personas, (2) User-Journey-Map, (3) Lösungskriterien und (4) Ideendashboards an. Im Idealfall werden diese vier Formate nach der Erstellung mit der Zielgruppe besprochen. Gilt es, gemeinsam mit der Zielgruppe etwas auszuarbeiten, liegen die Methoden (5) Workshop zur Bedarfsanalyse, (6) Workshop zur Ideensammlung sowie (7) Runde Tische und (8) Beiräte vor.

(1) Personas

Eine Persona ist eine fiktive Person, die für eine Zielgruppe steht. Es werden bei einer Persona die Gesamtheit der persönlichen Informationen, Wünsche und Präferenzen betrachtet. Dazu gehört ebenso, der Persona einen Namen zu geben. Außerdem wird überlegt, was diese Persona glücklich, traurig und wütend macht. Daraufhin wird abgeleitet, was die Persona braucht.

Eine Persona kann alleine oder im Team erstellt werden. Sie bietet wortwörtlich der ausgewählten Zielgruppe ein Gesicht. Es bietet sich an, eine Persona zu erstellen, wenn eine konkrete Herausforderung in der Kommune bevorsteht – z.B. wenn der Anteil an zugewanderten Eltern bei Elternsprechstunden in Schulen erhöht werden soll. Je nach Fragestellung können eine oder mehrere Personas erstellt werden. Abhängig davon, wie viel Expertise zu der Fragestellung vorliegt, dauert das Erstellen einer Personas zwischen einer und zwei Stunden. Es ist üblich, nicht alle Informationen zu der Persona zu besitzen und mit Hypothesen zu arbeiten. Die Hypothesen können im Nachgang mit der Zielgruppe besprochen werden, sodass dadurch ein vollständiges Bild der Zielgruppe für die Projektplanung erarbeitet werden kann.

Beispielhafte Persona:

Persona – Mouna Ghubar



Persönliche Information		
Name	Geschlecht	Alter
Mouna Ghubar	Weiblich	35
Herkunftsland	Familienstand	Kinder
Afghanistan	Verheiratet, aber Mann ist nicht in Deutschland	2 (Alter: 10 & 8)
In Deutschland seit	Asylstatus	Bildung
2015	Duldung	4 Jahre, Hausfrau

Was macht Mouna glücklich?

- › Mit anderen Menschen zeit verbringen
- › Ihren Mann zu sprechen
- › Erfolg ihrer Kinder in der Schule
- › In der Natur zu sein

Was macht Mouna wütend / traurig?

- › Nicht mit den Lehrern ihrer Kinder auf Deutsch sprechen zu können
- › Ihren Mann nicht in Deutschland zu haben
- › Keine Aufgabe zu haben

Was braucht Mouna?

- › Einen Deutschkurs oder eine Möglichkeit Deutsch zu lernen
- › Neue soziale Kontakte
- › Einen anderen Asylstatus
- › ...

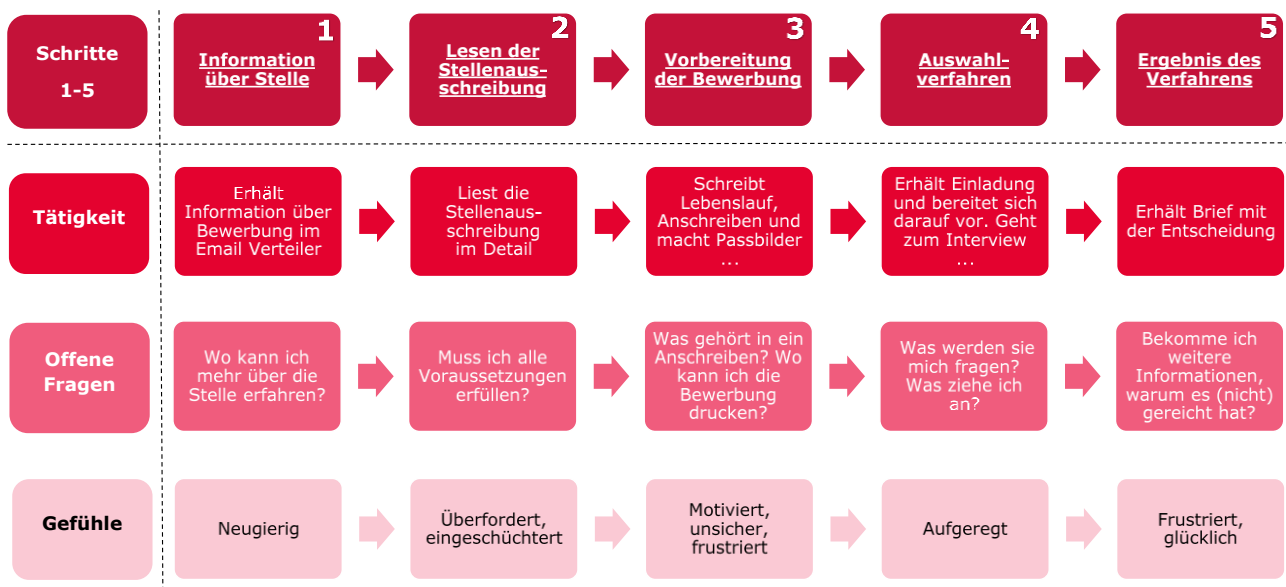
(2) User-Journey-Maps

Ein zweites Format, um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu erheben, sind die prozessorientierten User-Journey-Maps. Dieses Format hat das Ziel, Entscheidungen von Menschen zu verstehen.

Methodisch funktionieren die User-Journey-Maps, indem sie chronologisch einen Prozess aufzeigen. In jedem Prozess existieren dabei bestimmte Schlüsselmomente, die entscheiden, ob jemand ein Angebot wahrnimmt und wie er/sie es findet. Es gilt diese Momente zu identifizieren und tiefgehend zu analysieren. Die Frage ist, warum die Entscheidungen getroffen werden. Hat die Person vielleicht gewisse offene Fragen, die nicht beantwortet werden oder fühlt er/sie sich unwohl mit der Situation? Gibt es Personen oder Organisationen, welche die Entscheidungen beeinflussen? Die User-Journey-Map besitzt eine funktionale und eine emotionale Ebene der Analyse, indem zum einen die Tätigkeiten und zum anderen die Gefühle und offenen Fragen betrachtet werden.

Eine User-Journey-Map wird vorzugsweise im Team erarbeitet, um von der Kreativität mehrerer Personen zu profitieren. Da die Prozesse relativ komplex sein können, ist es außerdem üblich mit Hypothesen zu arbeiten. Diese können dann mit der Zielgruppe besprochen werden. Um diesen Prozess zu verkürzen, ist es ideal, die Zielgruppe direkt bei der Erarbeitung der User-Journey-Map einzubinden. Wenn dies nicht möglich ist, kann sie im Nachgang befragt werden. Abhängig von der Komplexität der vorliegenden Fragestellung kann die Erstellung der User-Journey-Map mehrere Stunden dauern.

Beispiel einer User-Journey-Map zur Bewerbung auf eine Stelle im öffentlichen Dienst.



(3) Lösungskriterien

Mit den vorherigen Formaten können insbesondere am Anfang der Projektplanung die Bedürfnisse erhoben werden. Lösungskriterien helfen bei der bedarfsgerechten Ideengenerierung. Oft werden Lösungen nach bereits bekannten Ideen entwickelt, ohne sich zu fragen, wie die Zielgruppe die Lösungen bewerten würde. Indem jedoch Kriterien für die Lösungsansätze erstellt werden, werden die Lösungen maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet. Darüber hinaus werden sie messbar gemacht.

Die Fragen, die im Subkapital ‚Leitlinien‘ zu finden sind, helfen, die Kriterien zu erreichen. Nach dem Betrachten der Fragen, könnten z.B. folgende Kriterien für ein Integrationsangebot vorliegen:

- Die Lösung muss mehrfach angeboten werden.
- Das Angebot sollte offline in Papierform durch Einwurf in den Briefkasten beworben werden.
- Das Projekt sollte durch einen kleinen Nachbarschaftsverein durchgeführt werden, um Vertrauen zu schaffen.
- Das Angebot muss nachmittags stattfinden.
- ...

(4) Ideentafel

Sind die Kriterien für Lösungsansätze definiert, gilt es Ideen zu entwickeln. Das Format der Ideentafel bietet auf einem Blick eine Übersicht über geplante Ideen. Die Tafel umfasst fünf Felder. Der Inhalt einiger Felder kann an die anstehende Herausforderung angepasst werden. Ist die Herausforderung zum Beispiel, dass die Zielgruppe zu selten von einem Projekt erfährt, kann im letzten Feld die Frage eingeführt werden: „Welche Kommunikationswege sind für die Zielgruppe sinnvoll?“.

Da die bildliche Visualisierung immens hilft, die Idee realistischer werden zu lassen, sollte das Feld „Bildliche Darstellung der Idee“ nicht verändert werden. Außerdem unterstützt dieses Feld die Arbeit in Gruppen mit unterschiedlichen Ansichten. Über Bilder können oftmals leichter Entscheidungen getroffen werden als über Worte.

Es ist sinnvoll, die Ideentafel in einer Gruppe auszufüllen, um verschiedene Perspektiven miteinzubeziehen und die Unterstützung von verschiedenen Personen für die Idee frühzeitig einzuholen.

IDEENTAFEL

Idee und Name der Idee in einem Satz	
Bildliche Darstellung der Idee	Worum geht es in der Idee?
	Wie funktioniert die Idee?
	Warum ist die Idee für die Zielgruppe sinnvoll?

(5) Workshops zur Bedarfsanalyse

Während die vorherigen vier Formate die Bedarfsorientierung ohne intensive Einbindung der Zielgruppe ermöglichten, sind die nächsten vier Formate darauf ausgelegt, bedarfsgerecht mit der Zielgruppe zu arbeiten.

Die Workshops zur Bedarfsanalyse verfolgen das Ziel, die Bedürfnisse von zugewanderten Menschen zu einem spezifischen Thema in einer Kommune zu verstehen. Abhängig von der Fragestellung dauert der Workshop einige Stunden oder einen Tag. Eine beispielhafte Frage, die ein solcher Workshop beantworten kann, ist: „Wie kann die Verwaltung mit zielgerichteter Öffentlichkeitsarbeit Zugewanderte besser über das Stadtgeschehen informieren?“. Vertreter der Gruppen von Zugewanderten und Verwaltungsvertretern (z.B. Pressestelle oder Fachdezernenten) kommen zusammen und tauschen sich über die Fragestellung aus. Der Workshop kann durch eine Moderation geleitet werden, um mögliche Konfliktlinien abzufedern. Indem alle Migrantengruppen der Kommune eingeladen werden, werden Benachteiligungen vermieden.

Es gibt verschiedenste methodische Elemente, die in die Workshops eingebaut werden können. Ein hilfreicher Ansatz ist, die aktuelle Situation und die Herausforderung zunächst durch die Verwaltungsvertreter darlegen zu lassen. Dies bietet eine Gesprächsgrundlage, auf welche die Zugewanderten reagieren können, sodass die Workshops zielgerichtet sind.

Für eine fokussierte Diskussion ist es darüber hinaus wichtig, die Fragestellungen präzise zu formulieren, damit alle Beteiligten von der gleichen Sache sprechen. Je plastischer die Situation beschrieben werden kann, desto besser. Es ist hilfreich, mit Metaplanwänden, Karteikarten und Klebezetteln zu arbeiten. Viel mitzuschreiben und bildlich zu arbeiten, bringt alle Teilnehmenden des Workshops auf einen Nenner. Außerdem bringen Verschriftlichungen eine gewisse Verbindlichkeit mit sich, die für die Weiterarbeit nach dem Workshop hilfreich ist.

Zur Vorbereitung auf einen Workshop kann eine Umfrage unter den Zugewanderten durchgeführt werden, die keine Vertretung oder noch nicht die nötigen Sprachkenntnisse zur Teilnahme an einem Workshop auf Deutsch haben. Diese Umfrage kann, selbst wenn sie nicht repräsentativ ist, als Grundlage für die Diskussion gelten, da sie einen Einblick in die Interessen anderer Gruppen von Zugewanderten liefert.

Möglicher Ablauf eines halbtägigen Workshops.

Thema: Bedarfsgerechte Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung

Zeit	Inhalt
09:00 Uhr	Begrüßung und Vorstellung
09:20 Uhr	Rahmensetzung und Vorstellung des Themas durch die Verwaltung
09:30 Uhr	Diskussion des Kommunikationsverhaltens von Zugewanderten (Kanäle, Inhalte und Interessen)
10:30 Uhr	Pause
10:40 Uhr	Präsentation der aktuellen Mittel der Öffentlichkeitsarbeit durch die Verwaltung
11:00 Uhr	Kommentierung der Mittel durch die Gruppe und Herausarbeitung notwendiger Änderungen
12:30 Uhr	Abschlussrunde mit Darlegung der nächsten Handlungsschritte
13:00 Uhr	Ende

(6) Workshops zur Ideensammlung

Diese Workshops dienen dazu, die Bedürfnisse der Zugewanderten zu verstehen, wenn bereits Ideenvorschläge im Raum stehen. Das heißt, an diesem Punkt, ist das Problem bereits verstanden und es werden Lösungen gesucht. Auch hier dauern die Workshops zwischen einem halben und einem ganzen Tag. Es ist von Vorteil, wenn die präsenten Verwaltungsmitarbeitende, eine gewisse Entscheidungsmacht besitzen, sodass für entwickelte Ideen Umsetzungsmöglichkeiten existieren. Die Zugewanderten können bei diesen Workshops auf zwei Weisen eingebaut werden: sie können am gesamten Workshop teilnehmen oder sie können als Experten eingeladen werden.

Im ersten Szenario ist der Workshop auf eine Weise konzipiert, dass Zugewanderte und Verwaltungsmitarbeitende gemeinsam an Lösungen arbeiten. Es können ebenso Vertreter von Vereinen und Wohlfahrtsverbänden eingeladen werden, um die Akteure präsent zu haben, die wahrscheinlich die Ideen umsetzen. Die Teilnehmenden des Workshops würden gemeinsam Ideen sammeln, auswählen und tiefergehend ausarbeiten. Durch die gemeinsame Arbeit kommen innovative Ideen zustande. Außerdem erleichtert die frühzeitige Einbindung verschiedener Akteure die Umsetzung.

Im zweiten Szenario würden die Verwaltungsmitarbeiter zunächst ohne die Zugewanderten die Ideen generieren. Dies könnte bei einem ganztägigen Workshop am Vormittag geschehen. Die Zugewanderten würden dann zum Nachmittag eingeladen, um ihr Feedback zu geben. Die Verwaltungsmitarbeiter hätten nach dem Feedbackgespräch Zeit, um die Meinung der Zugewanderten einzubinden. Dieser Ansatz macht Sinn, wenn es sich um komplexe Herausforderungen handelt, bei denen intern einiges geregelt werden muss oder viele rechtliche Begrenzungen existieren.

Möglicher Ablauf eines halbtägigen Workshops nach dem ersten Szenario

Thema: Bedarfsgerechte Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung

Zeit	Inhalt
09:00 Uhr	Begrüßung und Vorstellung
09:20 Uhr	Rahmensetzung und Vorstellung des Themas durch die Verwaltung
09:30 Uhr	Gemeinsame Ideensammlung zu Themen und Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit
10:15 Uhr	Auswahl der wichtigsten Ideen für die Teilnehmenden
10:30 Uhr	Pause
10:40 Uhr	Arbeit in Kleingruppen an den ausgewählten Ideen
11:30 Uhr	Austausch der Kleingruppen über die Ideen
12:00 Uhr	Abschlussrunde mit Darlegung der nächsten Handlungsschritte
13:00 Uhr	Ende

(7) Runder Tisch

Die vorher beschriebenen Workshopformate dienen prinzipiell der einmaligen Treffen. Ist die Einbeziehung von Zugewanderten längerfristig und mehrfach zu verschiedenen Themen geplant, bietet es sich an, von den Workshops zu Runden Tischen zu wechseln. Diese benötigen in der Regel weniger Vorbereitungszeit und können daher leichter in die Verwaltungsstrukturen eingebaut werden. Nichtsdestotrotz erfüllen sie ihren Zweck, die Bedürfnisse zugewanderten Menschen in die lokale Integrationsarbeit zu bringen.

Ein solcher Runde Tisch wurde 2016 vom LAGeSo in Berlin ins Leben gerufen. Der Runde Tisch förderte eine frühzeitige Vernetzung und ein gegenseitiges Verständnis zwischen verschiedenen Akteuren der digitalen Flüchtlingshilfe. Die Gruppe arbeitete gemeinsam an einer Facebook-Seite des LAGeSos, um Geflüchteten Informationen und Antworten über den Asylprozess zu liefern. Eine wichtige Lektion des Austauschs war, dass die Auswahl der Teilnehmenden transparent und logisch erfolgen muss, um Frustrationen in der Zivilgesellschaft zu vermeiden (vgl. Mason, Schwedersky & Alfawakheeri 2017, S. 22).

(8) Beiräte

Ein letztes Format, um Bedarfsorientierung in der Integrationsarbeit zu institutionalisieren ist die Einsetzung von Beiräten. Bereits in vielen deutschen Kommunen existieren Integrations- oder Ausländerbeiräte. Sie werden auf unterschiedliche Weise gewählt und haben verschiedene Kompetenzen. Für gewöhnlich werden sie durch das lokale Parlament ins Leben gerufen und bieten den Zugewanderte die Möglichkeit, regelmäßig die Diskussionen des Stadtparlaments und der Verwaltung zu beeinflussen, indem sie zu Arbeiten Stellung beziehen (vgl. Bekaj & Antara 2018, S. 52).

Da Beiräte formalisierte Gremien sind, stellen sie ein hochschwelliges Beteiligungsverfahren dar. Es erfordert nicht nur von Seiten der Zugewanderten viel Arbeit, Organisation und Engagement. Auch die Verwaltung muss die Beiratsmitglieder unterstützen und ihnen eine reale Beteiligungsmöglichkeit bieten, da ansonsten die Beiräte zu oberflächlichen Gremien ohne wirkliches Mitspracherecht verfallen (vgl. Bekaj & Antara 2018, S. 52).

Akteure

Sobald die passenden Formate für die lokale Integrationsarbeit geklärt sind, stellt sich die Frage, wer bei den aktiven Beteiligungen eingebunden werden soll. Mögliche Akteure sind die Kommunalverwaltung, inklusive des Integrationsbüros und der Fachverwaltungen, der Lokalpolitik (z.B. Oberbürgermeister), Universitäten (z.B. Vertreter des Büros für internationale Angelegenheiten), Wohlfahrtsverbände, Migrantenorganisationen und Migrantenverbände, Gewerkschaften und Neuzugewanderte selbst (z.B. wenn sie Multiplikatoren sind).

Folgende Fragen helfen, die passenden Akteure auszuwählen:

- Was ist das Thema und Ziel meiner Bedarfsanalyse? Wen muss ich dabei haben, um die Situation umfassend zu verstehen? Bietet es sich an, Geflüchtete und Migranten selbst einzubinden oder sollten es lieber Migrantenvertreter sein, weil das Thema sehr komplex und bürokratisch ist?
- Sind die ausgewählten Zugewanderten in der Lage, von ihrer eigenen Lebenserfahrung zu abstrahieren und für eine größere Gruppe zu sprechen?
- Wenn ich Geflüchtete oder kürzlich Zugewanderte einbinden will, müssen diese für den Austausch gut deutsch sprechen können?
- Kann ich mehrere Hierarchieebenen der Verwaltung in die Workshops einbinden? Was braucht es, damit Teilnehmende der Entscheidungs- und der Arbeitsebene zusammen kommen?
- Welche Dezernate binde ich aus der Verwaltung ein? Wer sollte sich neben dem Integrationsbüro noch mit dem Thema beschäftigen?

Der Vorteil von Hierarchieübergreifender Arbeit ist, dass Entscheidungen getroffen werden können und das Thema aufgewertet wird.

Ziel ist es, Integration als Querschnittsthema zu integrieren.

Voraussetzungen für eine bedarfsgerechte Integrationsarbeit

Damit bedarfsgerechte Integrationsarbeit erfolgreich ist, gibt es neben den Formaten und Akteuren weitere Faktoren, die von der Verwaltung betrachtet werden. Diese Faktoren müssen insbesondere beachtet werden, wenn der aktive Austausch zur Zielgruppe gesucht wird (vgl. Stracke 2015).

Verständnis für andere Perspektiven

Eine grundlegende Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Integrationsarbeit ist das Verständnis zwischen verschiedenen Akteuren. Es muss eine Offenheit dafür existieren, wie andere Menschen denken und fühlen. Gerade bei den aktiven partizipativen Formaten treffen Menschen und Institutionen mit verschiedenen Mentalitäten aufeinander. Es gilt diese Mentalitäten anzuerkennen und in den Differenzen einen Mehrwert zu sehen (vgl. Mason & Schwederski 2017, S. 7f.).

Positive Zusammenarbeit und Augenhöhe

Damit die Zusammenarbeit zwischen den Gruppen funktioniert, müssen Beziehungen hergestellt werden, die auf Ehrlichkeit und Vertrauen basiert. Es bedarf vor allem von Seiten der Stadtverwaltung ein ehrliches Umgehen mit den Teilnehmern. Es sollte kein Verstecken und Verschönern geben und auch keine falschen Versprechen (vgl. Stracke 2015).

Wenn das Ziel ist, die ehrliche Meinung der Zugewanderten einzuholen, müssen Hürden der Beteiligung abgebaut werden. Zu diesen Hürden gehören unter anderem Informationsdefizite, sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, Angst vor Stigmatisierung, Skepsis vor Behörden und Institutionen, Überempfindlichkeit, die aus Diskriminierungserfahrungen entstanden ist oder auch eine „erlernte Hilfslosigkeit“ (vgl. Panesar 2017, S. 29f.). Die Verwaltung muss aktiv die offene Meinungsäußerung ermutigen und darlegen, dass ausgesprochene Kritik keine Auswirkung auf das Leben der Zugewanderten haben wird. Es kann hilfreich sein, z.B. Übersetzer in Veranstaltungen einzubinden oder informelle Vorgespräche zu führen, um die Zugewanderten zu stärken.

Erwartungshaltung

Im Falle einer direkten Einbindung der Zielgruppe, ist es wesentlich, sich mit den Erwartungen der einbezogenen Menschen zu beschäftigen. Warum wollen die Personen an einem solchen Prozess teilnehmen? Worin sehen sie den Mehrwert? Es gilt von Seiten der Verwaltung zu klären ob das Ziel ist, die Menschen einmalig einzubinden, sie zu informieren oder mit ihnen etwas zu gestalten (vgl. Donat 2017, S. 26).

Für das Erwartungsmanagement der Beteiligten ist es außerdem von äußerster Wichtigkeit, im Vorherein zu klären, was mit den Ergebnissen einer Zusammenarbeit passiert. Werden Umfragen oder Workshops durchgeführt, muss klar sein, wofür die verwendet werden. Dies vermeidet Frust im Nachgang von Beteiligungsprozessen.

Zeit

Auch wenn einige Methoden die kurzfristige Erhebung der Bedarfsorientierung erlauben, ist Zeit ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Bedarfsorientierung. Wenn es darum geht, Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen einzubinden, müssen ihre Kommunikationsprozesse beachtet werden. Außerdem nimmt die erwähnte Vertrauensbildung Zeit in Anspruch. Daher müssen Treffen länger gestaltet und eventuell mehrfach durchgeführt werden. Im Falle von Zugewanderten mit geringen deutschen Sprachkenntnissen können Übersetzungen Abläufe verlängern.

Auch innerhalb der Verwaltung gilt es dafür zu werben, dass Bedarfsorientierung Zeit beansprucht. Oftmals neigen wir dazu, gerade in Stresssituationen, schnell Ergebnisse einzufordern. Der Mehrwert der Bedarfsorientierung liegt aber in der exakten Problemdefinition - selbst dann, wenn sich das als längerer Prozess gestaltet. Erst wenn wir die Bedürfnisse der Menschen verstanden haben, können gezielte Lösungen gefunden werden.

Verständnis für die eigene Organisation

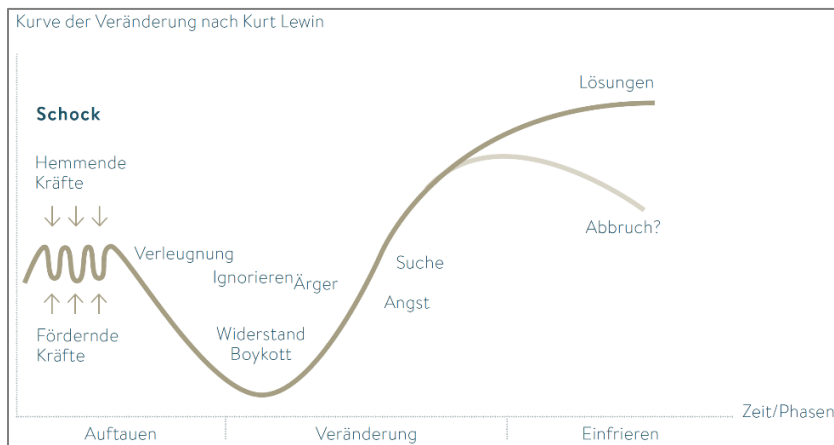
Innerhalb der Verwaltung ist es notwendig, sich zu überlegen, welche Arbeitsstrukturen in der eigenen Organisationsform vorliegen. Bedarfsorientierte Arbeit bedeutet zum Teil auch intern neue Vorgehensweisen umzusetzen. Dafür wird häufig die Unterstützung von oberen Ebenen der Hierarchie benötigt.

Um Bedarfsorientierung in der Verwaltung umzusetzen, sollte die Entscheidungsebene Personen auf der operativen Ebene aktiv unterstützen, um zu zeigen, wie wichtig dieser Prozess für die Verwaltung ist und die Mitarbeitenden zu motivieren.

Umgang mit Skepsis

Existieren innerhalb der Verwaltung skeptische Vertreter, ist dies kein Grund zur Sorge. Wie die folgende Abbildung zeigt, ist Skepsis gegenüber Wandel ein normaler Prozess. Der Grund für Skepsis liegt zum Teil an ethno- und soziozentrische Ressentiments und Vorurteilen. Oftmals jedoch liegt dem Ganzen eher Verunsicherung und Überforderung zu Grunde (Panasar 2017, S. 30).

Kurve der Veränderung



Quelle: Panasar 2017, S. 56

Weiterhin bringen skeptische Menschen häufig das Argument an, dass die Bedarfsorientierung von Zugewanderten die Bevorzugung dieser Bevölkerungsgruppe bedeutet. Es besteht die Angst, dass andere Gruppen Kritik dazu äußern. An dieser Stelle ist wichtig zu bedenken, dass Bedarfsorientierung von Zugewanderten andere Zielgruppen nicht ignoriert, sondern diese sogar einbindet, wenn es für ein Projekt bereichernd ist.

Weiterhin fürchten skeptische Vertreter durch unprofessionelle Kritik von Teilnehmenden direkter Partizipationsprozesse in die Ecke gedrängt zu werden. Eine Möglichkeit dies zu umgehen, ist die frühzeitige Beteiligung und den Menschen auch bei der Ausgestaltung des Prozesses Mitspracherecht zu geben (Donat 2017, S.31). Damit wird mehr Verständnis zwischen den Gruppen geschaffen.

Andere Erklärmodelle sind ein fehlendes Bewusstsein für die realen existierenden Schwierigkeiten und die Bequemlichkeit eingespielten Wissens- und Handlungsrountinen zu adaptieren (Panasar 2017, S. 30).

Im Falle von starken Auseinandersetzungen, helfen wissenschaftliche Impulse, um eine erhitzte Debatte zu objektivieren. Durch wissenschaftliches Material wird eine unpersönliche Gesprächsgrundlage geschaffen.

4. Zusammenfassung

Das Ziel dieses Berichts war es, darzulegen, wie Bedarfsorientierung, in die Integrationsarbeit getragen werden kann. Es wurde gezeigt, was Bedarfsorientierung bedeutet, welche Formate für Verwaltungen existieren, welche Akteure eingebunden werden können und welche Voraussetzungen beachtet werden sollten, um einen erfolgreichen Bedarfsorientierungsprozess umzusetzen.

Dafür gibt es vielfältige Möglichkeiten: einige Formate sind umfangreicher als andere. Grundsätzlich gilt es bei der Auswahl, die Devise zu verfolgen, dass jeder Schritt Richtung Bedarfsorientierung wichtig ist. Workshops mit Zugewanderten zu organisieren ist sehr hilfreich. Nichtsdestotrotz können bereits Telefonate mit Migrantenorganisationen oder Besuche einer Unterkunft einen Perspektivwechsel hervorrufen, um die Integrationsarbeit an den Interessen der Zielgruppe auszurichten. Die Zugewanderten zu verstehen und sich in sie hineinversetzen zu können, stellt das zentrale Ziel dar. Nur eine Integrationsarbeit, die sich an den Zugewanderten ausrichtet, kann die Integration befördern und Zugewanderte zu gleichwertigen Bürgern unserer Gesellschaft machen.

5. Referenzen

- Bekaj, Armend & Antara, Lina (2018). Political Participation of Refugees. Bridging the Gaps. International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Stockholm.
- Destatis (2018). Migration und Integration, Statistisches Bundesamt. Link: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/MigrationIntegration.html;jsessionid=CD670A175360542AEC1982AE4D380674.InternetLive2>, Zugriff am 23.05.18.
- Donat, Ulrike (2017). Bürgerbeteiligung und Konfliktmanagement, in: Jörg Sommer (Hrsg.). Kursbuch Bürgerbeteiligung #2, S. 25-38.
- Gesemann, Frank & Roth, Roland (2016). Kommunale Flüchtlings- und Integrationspolitik. Ergebnisse einer Umfrage in Städten, Landkreisen und Gemeinden. Zeitraum der Befragung: 25. Januar 2016 bis 5. März 2016, DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration, Berlin.
- Hallenberg, Bernd (2017). Unser Leben in Deutschland. Die neuen Migrantenmilieus. Erkenntnisse aus dem qualitativen Teil der vhw-Migrantenmilieu-studie 2017/2018, vhw Werkstatt, Nummer 14, August.
- Impuls (2018). Partizipation und gemeinsames Gestalten in Gemeinschaftsunterkünften für Geflüchtete. Gute Beispiele und Ideen gesammelt von Impuls e.V., Impuls – Agentur für angewandte Utopien.
- Kortas, Anne-Marie (2017). Bedürfnisorientierung und passende Angebote für Geflüchtete. Gemeinnützige Hertie-Stiftung.
- Mason, Ben & Schwedersky, Lavinia (2017). Impulse zur intersektoralen Zusammenarbeit der Zivilgesellschaft im Bereich Integration. Betterplace Lab.
- Mason, Ben; Schwedersky, Lavinia & Alfawakeeri, Akram (2017). Wie innovative Ansätze der Zivilgesellschaft Geflüchtete in Deutschland unterstützen. Betterplace Lab.
- Panesar, Rita (2017). Wie interkulturelle Öffnung gelingt. Leitfaden für Vereine und gemeinnützige Organisationen. Zivilgesellschaft in Zahlen und Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.
- Stracke, Bernd (2015). Probleme und Lösungswege in der kommunalen Flüchtlingspolitik, Meinung, Bundeszentrale für Politische Bildung, link: <http://www.bpb.de/politik/extremismus/rechtsextremismus/207700/meinung-probleme-und-loesungswsege-in-der-kommunalen-fluechtlingspolitik>. Zugriff am 26.05.18.

