



# Kommunaler Qualitätszirkel zur Integrationspolitik

**Empfehlungen zur Zusammenarbeit  
mit Migrantenorganisationen auf kommunaler Ebene**

<u>VORWORT</u>	1
<u>EINLEITUNG</u>	2
<u>WAS SIND MIGRANTENORGANISATIONEN?</u>	2
DEFINITIONSVERSUCH	4
<u>WARUM ARBEITEN KOMMUNALE STELLEN MIT MIGRANTENORGANISATIONEN ZUSAMMEN?</u>	5
KOMMUNALE ANSPRECHPARTNER DER MIGRANTENORGANISATIONEN	7
<u>ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG AUS DEM QUALITÄTSZIRKEL</u>	8
WIE SIND KOMMUNEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT MIGRANTENORGANISATIONEN AUFGESTELLT?	8
ZU WELCHEN THEMEN ARBEITEN KOMMUNEN MIT MIGRANTENORGANISATIONEN ZUSAMMEN?	14
WIE BEWERTEN DIE INTEGRATIONSBEAUFTRAGTEN DIE ZUSAMMENARBEIT?	20
<u>SCHLUSSBETRACHTUNG</u>	24
<u>LITERATUR</u>	25

## Vorwort

Migrantenorganisationen spielen eine zentrale und zunehmend wichtigere Rolle bei der Gestaltung unserer Einwanderungsgesellschaft.

Auf Landes- und Bundesebene haben sich viele Migrantenorganisationen zu Dachverbänden zusammengeschlossen, um sich gegenüber Politik und Verwaltung als Ansprechpartnerinnen bei der Gestaltung der Einwanderungsgesellschaft zu positionieren.<sup>1</sup>

Auf kommunaler Ebene binden Integrationsbeauftragte seit Jahrzehnten säkulare und religiöse Migrantenorganisationen in die Integrationsarbeit ein. Auch andere kommunale Stellen arbeiten zunehmend mit engagierten Personen und Initiativen aus den Migrantengemeinschaften zusammen, wie zuletzt zum Pandemieschutz und bei der Betreuung von Geflüchteten.

Mit der vorliegenden Publikation des Kommunalen Qualitätszirkels zur Integrationspolitik werden die Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen auf lokaler Ebene beschrieben.

Die Empfehlungen geben die Erfahrungen der Integrationsbeauftragten und vergleichbarer interkultureller Stellen wieder, die in diesem bundesweiten Arbeitskreis mitwirken. Sie werden ergänzt durch Ergebnisse einer Befragung aus dem Jahr 2020, an der sich 32 Integrationsbeauftragte aus Städten, Landkreisen, dem Stadtstaat Bremen mit Bremerhaven und den Bezirksämtern der Stadtstaaten Berlin und Hamburg beteiligt haben.

Das Papier bietet eine Gesprächsgrundlage für den Austausch mit anderen Fachbereichen der Verwaltung und mit den Migrantenorganisationen und ihren Dachverbänden. Die Bedarfe, Erwartungen und Potenziale der Migrantenorganisationen sind unterschiedlich. Deswegen sind die hier skizzierten Empfehlungen durch eigene Beiträge der Migrantenorganisationen vor Ort zu ergänzen.

---

<sup>1</sup> Siehe dazu: SVR-Policy Brief 2022-4 des Sachverständigenrates für Integration und Migration (SVR 2022)

## Einleitung

Im Zeitraum von 2019 bis 2022 hat sich der Arbeitskreis Kommunaler Qualitätszirkel verstärkt und wiederholt zur Zusammenarbeit von Kommunen mit Migrantenorganisationen (MO) ausgetauscht. Er hat eine Unterarbeitsgruppe gegründet, bundesweit eine erste Bestandserhebung zur Zusammenarbeit kommunaler Integrationsbeauftragter und ihrer Fachstellen mit Migrantenorganisationen durchgeführt und Expert\*innen aus Wissenschaft und MO-Dachverbänden zu seinen Sitzungen eingeladen.

Dass Migrantenorganisationen wichtige Partnerinnen für Kommunen sind, haben zuletzt die beiden Krisen der Jahre 2020-2022 – die COVID19-Pandemie und der Ukraine-Krieg – nochmal deutlich unterstrichen. Die vielleicht wichtigsten Erkenntnisse aus diesen Erfahrungen daher vorab:

### Erkenntnisse

- Die Zusammenarbeit zwischen kommunalen Stellen und Migrantenorganisationen ist stabil, wenn sie außerhalb der Krisenzeit aufgebaut und gepflegt wird.
- Nicht nur Kommunen sind auf die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen angewiesen, auch Migrantenorganisationen benötigen die Unterstützung und das Vertrauen der Kommunen.

Die vorliegenden Empfehlungen spiegeln die Expertise des Kommunalen Qualitätszirkels zur Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen wider – aus den Sitzungen, der Unterarbeitsgruppe und der bundesweit durchgeführten Bestandserhebung.

Bevor wir die Empfehlungen aus der Umfrage und dem Austausch für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen wiedergeben, gilt es einleitend zunächst zwei Fragen zu stellen:

- Was sind Migrantenorganisationen?
- Warum arbeiten wir mit Migrantenorganisationen zusammen?

## Was sind Migrantenorganisationen?

Wie lange sprechen wir von einer Migrantenorganisation und wann von einer Nichtregierungsorganisation?

Migrantenvereine (früher ausländische Vereine) bzw. Migranten(selbst)organisationen (MO, MSO) wurden im Zuge der Einwanderung nach Deutschland auf kommunaler Ebene gegründet, um Hilfe bei der Erstorientierung zu leisten und die Kultur und Sprache des Herkunftslandes zu pflegen und diese an die eigenen Kinder zu vermitteln.

Muslimen und andere hierzulande nicht anerkannte Religionsgruppen gründeten religiöse Vereine, bspw. Moscheevereine zwecks Religionsausübung und -vermittlung.

Hinzu kamen Sportvereine, Akademiker- und Studentenvereine, Eltern- und Frauenvereine sowie Unternehmerverbände, die fast immer herkunftsbezogen ausgerichtet waren, bspw. als türkische, griechische usw. Vereine. Die Vereine sind für Neuzugewanderte aus ihren Ländern bis heute erste Ankunftscentren, die den Neuzugewanderten informelle Unterstützung in der Phase der Erstintegration anbieten.

Daneben gab und gibt es binationale Gesellschaften und Freundschaftsvereine mit gemischter Vereinszusammensetzung und oft anders ausgerichteten Vereinszielen, die sich nicht als klassische Migrant\*innenorganisationen „verorten“ können und wollen. Die Reproduktion von „Zuwandererkultur“ war und ist dort oft nur ein Aspekt der Vereinsarbeit.

Deutsche (Spät-)Aussiedler\*innen aus Ost- und Südosteuropa gründeten ebenfalls eigene Vereine, die sehr früh mit dem Bund der Vertriebenen einen Dachverband hatten. Diese Vereine, wie bspw. die Landsmannschaft der Deutschen aus Russland, verstehen sich i.d.R. trotz der Migrationserfahrung der eigenen Mitglieder nicht als Migrant\*innenorganisationen.

Mit zunehmender sozialer und kultureller Beheimatung der Eingewanderten in Deutschland entwickeln Migrant\*innenorganisationen ihr Selbstverständnis und ihr Spektrum an Aktivitäten weiter. Sie verstehen sich zunehmend als interkulturelle Begegnungsorte und streben Anerkennung und Förderung seitens der deutschen Gesellschaft an.

Neben der Vermittlung der Herkunftssprache werden bspw. Lernhilfen für Kinder und Jugendliche sowie Elternbildungsmaßnahmen angeboten, damit die Kinder und Jugendlichen bessere Abschlüsse im deutschen Schulsystem erreichen.

Bei integrations- und gesellschaftspolitischen Themen wie Antidiskriminierung arbeiten Kommunen zunehmend auch mit anderen Migrant\*innenorganisationen zusammen. In den letzten Jahren sind vermehrt zu diesem Themenspektrum Organisationen entstanden, deren Zusammensetzung interkulturell ist und bei denen das gemeinsame, herkunftsübergreifende Engagement gegen Diskriminierung und Rassismus im Vordergrund steht.

Einige größere landsmannschaftliche Gruppierungen bilden Verbände auf Landes- und Bundesebene wie bspw. die Türkische Gemeinde. Diese Landes- und Bundesverbände umfassen jedoch nur einen Teil der Immigrant\*innen aus den jeweiligen Ländern. Dasselbe gilt bspw. für die religiösen Dachverbände der Muslime, die schon früher überregionale Strukturen geschaffen haben.

In einigen Städten entstehen Dachverbände der meist säkularen Migrant\*innenorganisationen wie bspw. das Forum der Kulturen in Stuttgart, VMDO in Dortmund oder das Netzwerk Morgen in München.

Die meisten Migrant\*innenorganisationen arbeiten mit rein ehrenamtlichen Vorständen und verfügen vielfach nicht über eigene Vereinsräume. Fehlende professionelle Strukturen erschweren den Zugang zur Projektförderung seitens staatlicher Stellen oder Stiftungen.

## Definitionsversuch

Heterogene Zuwanderung und die Einwanderungsgesellschaft abzubilden ist kompliziert. Der Versuch, dieses dynamische und heterogene Feld per Definition zu erfassen ist eine komplexe und wenig erfolgversprechende Herausforderung. Zu diesem Ergebnis kam auch der Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR):

Das Feld der Migrantenorganisationen (MO) ist sehr vielfältig und dynamisch. Deshalb gibt es bisher keine einheitliche Definition, die für alle zivilgesellschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen Kontexte gleichermaßen passt und der möglichst alle MO zustimmen können. (SVR 2020:9)

Im Rahmen seines Forschungsprojekts zur Untersuchung von Migrantenorganisationen verstand der SVR als Migrantenorganisationen:

- (1) gemeinnützige Zusammenschlüsse,
- (2) die mindestens zur Hälfte von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte getragen werden oder von entsprechenden Personen gegründet wurden und
- (3) bei denen für ihr Selbstverständnis, ihre Ziele und Aktivitäten eine Migrationserfahrung im weitesten Sinne zentral ist.

Es muss somit einen starken Bezug zu einem gemeinsamen Herkunftsland oder einer Herkunftsregion und/oder zu der migrationsbedingten Situation bzw. dem gesellschaftlichen Zusammenleben im Einwanderungsland geben. (ebd.)

Die Kriterien geben einen Anhaltspunkt, jedoch lassen sich auch mit diesen nicht alle auf kommunaler Ebene organisierten Akteure der Einwanderungsgesellschaft eindeutig als Migrantenorganisation definieren.

Um arbeitsfähig zu bleiben, verwenden wir den Begriff *Migrantenorganisationen* daher als einen Sammelbegriff, der als Begriffscontainer genügend Platz für die Heterogenität der Akteure lässt. Er umfasst: Von Gastarbeiter\*innen gegründete Kulturvereine, Landsmannschaften, Sportvereine, Moscheegemeinden und andere Glaubensgemeinschaften, postmigrantische Organisationen, neue deutsche Organisationen, die für sich das zugeschriebene Adjektiv „migrantisch“ ablehnen, aber dennoch im Feld der Integration und als Kooperationspartnerinnen tätig sind, politische Organisationen, von Geflüchteten gegründete Initiativen, migrantisch geprägte Frauengruppen, Bildungsakteure, Träger der Jugendhilfe und Dachverbände. Viele dieser Vereinigungen sind multifunktional, die meisten richten ihre Arbeit binnenorientiert an den Interessen ihrer Mitglieder aus. Es gibt auch eine große Anzahl an migrantischen Vereinen, die im Bereich Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit aktiv sind. Deren Engagements richten sich nicht nur ins Inland, sondern haben oft auch einen Fokus im Ausland, bspw. Entwicklungsprojekte im Globalen Süden.

Zentraler als die Frage nach einer exakten Definition ist für die kommunale Praxis die Frage nach der Funktion und die Frage: Warum arbeiten Kommunen mit Migrantenorganisationen zusammen?

Eine Übersicht zu den Zielsetzungen von Migrantenorganisationen gibt die Matrix des Mannheimer Integrationsbeauftragten Claus Preißler.

<b>Zielsetzungen von MSO</b>		
	<b>Handlungsorientierung nach Innen</b>	<b>Handlungsorientierung nach Außen</b>
<b>Explizite Zwecke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identitätsstiftung</li> <li>• Kultur- und Traditionswahrung</li> <li>• Dienstleistung für die Community</li> <li>• Bildungsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung und Sichtbarkeit als Gruppe/ Interessensvertretung</li> <li>• „Völkerverständigung“ &amp; Integration</li> </ul>
<b>Implizite Zwecke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstorientierung für Neuzugewanderte</li> <li>• „Problemlöser“</li> <li>• Gruppenzugehörigkeit</li> <li>• Bezüge zum Herkunftsland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung des Zusammenlebens</li> <li>• Vernetzung und Kooperationen</li> <li>• Gesellschaftliche Teilhabe und Mitgestaltung</li> </ul>

## **Warum arbeiten kommunale Stellen mit Migrantenorganisationen zusammen?**

### Mehrwert für die Kommune

Verwaltung umfasst viele Aufgaben, von der Kita, über die Wirtschaftsförderung, bis zur Altenhilfe.

Migrantenorganisationen sind aus mehreren Perspektiven wichtige Kooperationspartnerinnen kommunaler Integrationspolitik. Sie sind Türöffnerinnen in die Communities und tragen mit ihrem Expertenwissen zu einer adressatengerechteren Ansprache bei. Als Schlüsselakteurinnen an der Schnittstelle zwischen Kommune und Community erfüllen sie eine Brückenfunktion in beide Richtungen. Mit ihrem Expertenwissen über die Communities und deren Bedarfe können sie das Wissen der Verwaltung bereichern, zur Verbesserung staatlicher Dienstleistungen beitragen und wertvolle Partnerinnen in Planungs- und Umsetzungsprozessen sein. Ihr Wissen über die Kommune und deren Dienstleistungen und Strukturen können sie in die Communities transportieren. Durch ihre Rolle in der Community können sie auch die Akzeptanz staatlicher Angebote erhöhen. Als zivilgesellschaftliche Akteurinnen sind sie zugleich Anbieterinnen eigener Dienstleistungen.

Teilweise werden Migrantenorganisationen für die ihnen zugeschriebene Rolle überschätzt, teilweise werden sie unterschätzt. Die Expertise von Migrantenorganisationen kann sehr wertvoll sein. Zugleich sind sie nicht in allen Bereich Expertinnen und können die auf sie projizierten Erwartungen nicht immer erfüllen.

Als Kooperationspartnerinnen lassen sich Migrantenorganisationen funktional in drei – sich überschneidende und sich ergänzende – Kategorien gliedern:

### **Migrantenorganisationen als**

- **Türöffnerinnen, Brückenbauerinnen und Multiplikatorinnen** bei der Vermittlung von kommunalen/staatlichen Dienstleistungen an bestimmte Bevölkerungsgruppen mit Einwanderungs- und Fluchtgeschichte
- **Expertinnen** für die Lebenslagen, Bedarfe und Potenziale dieser Bevölkerungsgruppen
- **Kooperationspartnerinnen und Critical Friends der Verwaltung** bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen für und mit diesen Bevölkerungsgruppen

Für die in der Bestandserhebung befragten Kommunen stellt die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen einen hohen Mehrwert dar und stärkt gesellschaftliche Teilhabe und Integration. Mit ihrem breiten Erfahrungswissen sind Migrantenorganisationen für sie wertvolle Partnerinnen und Multiplikatorinnen kommunaler Integrationsarbeit und weiterer kommunaler Handlungsfelder.

### **Empfehlungen**

- Ein Ausbau der Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen ist aus mehreren Gründen sinnvoll:
  - als Türöffnerinnen und Brückenbauerinnen in die Communities
  - als Expertinnen – beratend bei Planungen von bedarfsgerechten Maßnahmen
  - als Kooperationspartnerinnen der Verwaltung bei Planung und Durchführung von Maßnahmen
  - zur Verbesserung gesellschaftlicher Teilhabe von Migrantinnen und Migranten sowie deren Organisationen
  - zur interkulturellen Öffnen der Verwaltung
  - zur Auseinandersetzung mit Verwaltungshandeln und im besten Fall dessen Akzeptanz
- Beim Austausch geht es nicht nur um die Vermittlung kommunaler Integrationsangebote, sondern auch um das Zuhören und die Ermittlung von Bedürfnissen zivilgesellschaftlicher Akteure und deren Transformation über entsprechende Aushandlungsprozesse. Gelingende Kommunikation setzt voraus, dass sich kommunale Stelle über Machtasymmetrien im Klaren sein müssen und dass sensible Kommunikation und interkulturelle Kompetenzen zur Erschließung von Kompetenzen in Migrantenorganisationen von zentraler Bedeutung sind.

### Mehrwert der Zusammenarbeit für die Migrantenorganisationen

Die Zusammenarbeit eröffnet Migrantenorganisationen Zugänge zu Informationskanälen, Fördermöglichkeiten, Räumlichkeiten und Entscheider\*innen. Sie erlangen Wissen über Verwaltungshandeln, Strukturen und Abläufe, lernen Netzwerkpartner\*innen kennen und erhalten Zugang zu Infrastruktur und Unterstützung bei der Antragsstellung.

Die Zusammenarbeit erhöht ihre Sichtbarkeit in der Stadtgesellschaft und ist zugleich Organisationsentwicklungs- und Professionalisierungsprozess.

Nach außen wirkt die Zusammenarbeit mit der Kommune wie ein Qualitätssiegel und kann Türen zu weiteren Kooperationspartner\*innen eröffnen. Nach innen kann die Zusammenarbeit die Qualität der Angebote für die eigene Zielgruppe verbessern.

In Politik, Verwaltung und Medien kann die Zusammenarbeit Sichtbarkeit, Anerkennung und Wertschätzung von Migrantenorganisationen erhöhen und zu einem über deren Integrationsfunktion hinausgehenden Verständnis ihrer Arbeit führen.

Über die Zusammenarbeit können Migrantenorganisationen ihr Selbstverständnis als Akteurinnen der Stadtgesellschaft stärken, sich stärker für die Belange ihrer Zielgruppe einsetzen und das gemeinsame Zusammenleben im Bezirk, in der Stadt und im Landkreis aktiv mitgestalten.

#### **Mehrwert der Zusammenarbeit für Migrantenorganisationen**

- Einfluss auf Entscheider\*innen und Mitgestaltung
- Erleichterte Zugänge und Teilhabe an Ressourcen (Finanzen, Räume, Wissen, Strukturen, Kontakte und Kooperationen)
- Qualifizierung
- Anerkennung

#### **Weitere Vorteile für Migrantenorganisationen**

- gegenseitige Vertrauensbildung
- individuelle Problemlösungen
- Abbau gegenseitiger Vorurteile und Schutz vor Marginalisierung und Diskriminierung
- Lobbyarbeit beim Gemeinderat und positive Stellungnahmen bei Förderanträgen an Dritte

### **Kommunale Ansprechpartner der Migrantenorganisationen**

Meistens sind dies nur Integrationsbeauftragte und vergleichbare Stellen.

Die Fachämter der Stadtverwaltung und die Wohlfahrtsverbände vor Ort haben – von Ausnahmen abgesehen – kaum Kooperationskontakte mit Migrantenorganisationen.

## **Empfehlungen**

- Eine Befragung zur Zusammenarbeit der kommunalen Planungsstellen und Fachämter mit Migrantenorganisationen ist sinnvoll – zur Bestandsaufnahme und zur Sensibilisierung.
  - Zu welchen Themen arbeiten kommunale Stabsstellen, Planungsabteilungen und Ämter mit Migrantenorganisationen zusammen? Wie kann die Zusammenarbeit gelingen, wie nicht?

## **Ergebnisse der Befragung aus dem Qualitätszirkel**

### Wie sah die Umfrage aus?

Befragt wurden die Integrationsbeauftragten und die Fachstellen für Integration des Kommunalen Qualitätszirkels. Insgesamt gab es 32 Rückmeldungen von Städten, Landkreisen und den Bezirksamtern zweier Stadtstaaten - verteilt über zehn Bundesländer.

Der Fragebogen enthielt insgesamt zehn Fragen. Er war gegliedert in drei Teile.

- Wie sind Kommunen für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen aufgestellt?
- Zu welchen Themen arbeiten sie mit Migrantenorganisationen zusammen?
- Wie bewerten die Integrationsbeauftragten die Zusammenarbeit?

### **Wie sind Kommunen für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen aufgestellt?**

Als Indikatoren für die Zusammenarbeit wurde nach Konzepten für die Zusammenarbeit, Stellenbeschreibungen, dem Umfang an Personalressourcen, Förderformen und -umfang, der Bereitstellung von Räumen und nach kommunalen Qualifizierungsangeboten gefragt.

Die meisten Kommunen (23) haben ein Konzept für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und die meisten Kommunen haben eine Stellenbeschreibung (23) für die Zusammenarbeit. Die Ergebnisse zeigten: Nicht beides muss parallel vorhanden sein. Es gibt Kommunen, die ein Konzept haben und keine Stellenbeschreibung (3) und andersherum (3). Jedoch haben 20 von 32 Kommunen beides. Eine Kommune nahm den Fragebogen zum Anlass, ein Konzept zu erstellen.

## **Empfehlungen**

- Eine Strategie zur Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen ist hilfreich. Konzepte und Stellenbeschreibungen helfen zur Verortung, Kommunikation, Transparenz und Umsetzung dieser Strategie.

### Wo sind Konzepte festgeschrieben?

Konzepte zur Zusammenarbeit können in Positions- und Strategiepapieren festgeschrieben werden. Oder sie können auf von Gremien beschlossenen Vorlagen wie Integrationskonzepten, Handlungskonzepten anderer Fachbereiche (bspw. Jugendhilfe) oder auf Gesetzesgrundlagen beruhen.

### Was können Konzepte beinhalten?

Konzepte können helfen, Migrant\*innenorganisationen als Partnerinnen zu stärken. Ziele können sein: Vernetzung, Stärkung vereinsübergreifender Zusammenarbeit, Beratung und Qualifizierung, Empowerment, Teilhabe an Fördermitteln, Anerkennung als Trägerin der freien Jugendhilfe, Strukturförderung, gemeinsame Veranstaltungen und projektbezogene Einbindung in die Verwaltung und Einbindung in Gremien und Arbeitskreise mit Antrags- und Rederecht.

#### **Empfehlungen**

- Von Gremien beschlossene Konzepte können die Verbindlichkeit erhöhen. Die Umsetzung der Konzepte ist jedoch auch immer abhängig von den Akteur\*innen, der politischen Kultur, der Kommunikation und dem Willen der Beteiligten zur Umsetzung.
- Stärkung von Migrant\*innenorganisationen durch:
  - Qualifizierung, Fördermittel, strukturelle Förderung
  - Zusammenarbeit mit der Verwaltung
  - Einbindung in Arbeitskreise und Gremien
  - Raumkonzept für Migrant\*innenorganisationen

### Wie können Stellenbeschreibungen für die Zusammenarbeit mit MO aussehen?

Stellenbeschreibungen können Auskunft über Struktur, Aufgaben und Ziele in den Fachbereichen geben. Die Zusammenarbeit mit Migrant\*innenorganisationen kann im Fokus der Stellenbeschreibung stehen oder nur einen Teil davon umfassen. Sie kann strategisch oder operativ sein, spezifisch oder unspezifisch. Die Zusammenarbeit mit Migrant\*innenorganisationen kann auch auf mehrere Stellen verteilt sein, bspw. in die Zusammenarbeit mit säkularen oder religiösen Organisationen.

### Welche Aufgabe können Stellenbeschreibungen beinhalten?

Das Aufgabenspektrum reicht von der strategischen Gesamtverantwortung für die konzeptionelle Zusammenarbeit, bis zum operativen Integrationsmanagement und der Flüchtlingskoordination. Beispiele sind:

- Gewinnung von Migrant\*innenorganisationen als Bündnispartnerinnen für Integration, Bestandserhebung, Netzwerkarbeit und Kontaktpflege
- Akquise von Fördermitteln, Projektförderung, Beratung zu Förderungen und Stellungnahmen
- Empowerment von Migrant\*innenorganisationen und Qualifizierung
- Einbindung in Kooperationen und Planung

- Vernetzung und Unterstützung des freiwilligen Engagements bis hin zur Gründung eines Forums/Dachverbandes
- Einbindung von Migrantenorganisationen in bestehende Kooperationsnetzwerke

### Welche Ziele haben die Fachbereiche für Integration?

Als Ziele gaben die Fachbereiche an:

- Intensivierung des Austauschs zwischen Migrantenorganisationen und der Verwaltung
- Bessere Erreichung der „migrantischen“ Stadtbevölkerung und stärkere Teilhabe von Migrant\*innen
- Aktivierung von Migrantenorganisationen zur Mitwirkung an Integrationsmaßnahmen

#### **Empfehlungen**

- Die Stärkung von Migrantenorganisationen intensiviert die Zusammenarbeit zwischen Migrantenorganisationen und der Verwaltung – nicht zuletzt auch, zur besseren Erreichung und Teilhabe der „migrantischen“ Stadtbevölkerung. Mit Hilfe von Konzepten und Stellenbeschreibungen lassen sich dafür Aufgaben definieren und verorten – von operativen bis strategischen. Im Hintergrund sollte die Frage stehen: Was sind unsere Ziele und warum machen wir das?

### Wie hoch ist der Umfang an Personalressourcen für die Arbeit mit Migrantenorganisationen den Fachbereichen für Integration?

Die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen ist eine von mehreren Aufgaben der Integrationsarbeit. Sie kann strategisch, operativ, oder auch (teilweise) an andere Akteure ausgegliedert sein, wie bspw. Dachverbände, interkulturelle Zentren oder freie Träger. Unter diesen Umständen sind die Ergebnisse der Umfrage nur eingeschränkt vergleichbar. Dennoch wenden 24 der 32 Fachbereiche für Integration mehr als 11% ihrer Personalressourcen für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen auf – 13 über 25% und 11 zwischen 11% und 25%.

Das Ergebnis zeigt: Die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen nimmt bei den befragten Fachbereichen für Integration einen größeren Umfang ein – bei 13 über ein Viertel der Personalressourcen.

#### **Empfehlungen**

- Eine Evaluation hilft zur Beantwortung der Frage, welchen Stellenwert die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen im Fachbereich insgesamt hat:
  - Wie viele Stellen im Fachbereich arbeiten mit Migrantenorganisationen?
  - Wofür genau wenden sie Personalressourcen auf?
  - Sind Aufgaben für die Zusammenarbeit ausgegliedert?

### Welche Förderformen und -möglichkeiten haben Kommunen für Migrantenorganisationen?

Drei zentrale Möglichkeiten zur Förderung von Migrantenorganisationen sind: finanzielle Förderung, Bereitstellung von Räumen und Beratung/Qualifizierung.

Finanziell gefördert werden Migrantenorganisationen über die Fachbereiche für Integration und über andere Stellen der Verwaltung – aus einem flexiblen Budget, nach beschlossenen Förderrichtlinien oder (seltener) über eine institutionelle Förderung.

Am häufigsten fördern die befragten Kommunen Migrantenorganisationen über beschlossene Förderrichtlinien, am zweihäufigsten aus einem flexiblen Budget. An dritter Stelle steht die institutionelle Förderung. Dies gilt für die Fachbereiche für Integration und analog für die anderen Fachbereiche. Fachbereiche für Integration fördern Migrantenorganisationen häufiger als andere Fachbereiche.

#### **Empfehlungen**

- Über Förderformen können Kommunen Einfluss auf die Arbeit von Migrantenorganisationen nehmen und sie unterstützen. Jede Förderform hat dabei Vor- und Nachteile. Je fester, desto verbindlicher. Viele etablierte Migrantenorganisationen wünschen sich eine institutionelle Förderung – dies schafft für sie Planbarkeit und sie können sich stärker auf ihre Arbeit konzentrieren, manchmal erlaubt sie die Anmietung von Räumen und den Schritt zur Hauptamtlichkeit. Jedoch sind sie in der Regel immer noch auf andere Förderformen angewiesen. Flexible Förderformate wie das Bundesprogramm „House of Resources“ ermöglichen Zuwendungen, die sich stärker an den spezifischen Bedarfen von Migrantenorganisationen orientieren.
- Zur Etablierung der Zusammenarbeit von Migrantenorganisationen mit der gesamten Verwaltung empfiehlt es sich, die Zusammenarbeit zwischen Migrantenorganisationen und anderen Fachbereichen auszubauen.  
*Beispiel: Die Stadt Augsburg sieht sich nicht als Hüterin der Adressen und stellt anderen Fachbereichen eine Liste zur Zusammenarbeit bereit. Integrationsbeauftragte und ihre Fachbereiche können auch Brückenbauer zwischen anderen Verwaltungseinheiten und Migrantenorganisationen sein.*

### Wie hoch ist der prozentuale Anteil an Finanzressourcen aus den Etats der Integrationsbereiche für die Arbeit von und mit Migrantenorganisationen?

Die Hälfte aller befragten Fachstellen für Integration gab an, für die Arbeit von und mit Migrantenorganisationen über ein Viertel ihres eigenen Etats aufzuwenden, ein Viertel wendet 11-25% ihres Etats auf.

Es ist zu berücksichtigen, dass die Integrationsarbeit und ihre Fachbereiche bundesweit unterschiedlich organisiert sind. Finanzierungen für Migrantenorganisationen oder für die Arbeit mit ihnen, die die eine Kommune über den Etat des Fachbereiches für Integration leistet, können in einer anderen Kommune über einen anderen Fachbereich erfolgen, bspw. in Form einer institutionellen Förderung über das Kulturamt.

### **Finanzierungsmöglichkeiten aus der Praxis**

- Feste Budgets und institutionelle Förderung sozialintegrativer Zentren und Dachverbände
- Feste Budgets und institutionelle Förderung zur Finanzierung von Beratungsstellen, Sprach- und Kulturmittlern bei Migrantenorganisationen
- Strukturförderung für Migrantenorganisationen
- Finanzierung über Projektanträge
- Einzelmaßnahmenförderung
- Projektzuschüsse
- Drittmittelfinanzierung
  - Bund, Länder, Verbände
  - Auch Fördertöpfe, die nicht explizit für Integration zur Verfügung stehen.
- Schnittstellen durch die Förderung mehrerer Ämter:
  - Integration, Jugend, Kultur, Quartiersarbeit, Flüchtlingshilfe, politische Gremien

### **Hinweis**

- Vorhandene Mittel werden von Migrantenorganisationen nicht immer ausgeschöpft. Zu klären wäre die Frage warum:
  - Wer erfährt wie von den Förderrichtlinien und nutzt diese? Wie ist die Kommunikation? Welche evtl. Hürden/Barrieren sind dafür verantwortlich?
  - Wie hoch ist der Bedarf?
  - Stehen die Mittel nur eingeschränkt, d.h. an Kriterien gebunden, zur Verfügung?

### Institutionelle Förderungen

In der Hierarchie der Fördermöglichkeiten steht die institutionelle Förderung an höchster Stelle. Sie ist ein Zeichen des Aufstiegs, der Anerkennung und auch der Auszeichnung vor anderen Migrantenorganisationen. Die Voraussetzungen dafür sind: Professionalisierung und Ausrichtung der Angebote auf verschiedene Zielgruppen (über die eigene Community hinaus) sowie langjährig nachweisbare Erfolge der eigenen Arbeit. Die institutionelle Förderung ermöglicht den Schritt zur Hauptamtlichkeit und die Anmietung von Räumen. Die meisten Migrantenorganisationen können nur Fördermittel für befristete Projekte beantragen.

Viele Migrantenorganisationen decken mit ihrer Arbeit mehrere Bereiche ab. Zwei Fachbereiche, die verstärkt Migrantenorganisationen institutionell fördern sind die Bereiche Kultur und Jugend/Erziehung/Bildung. Andere Bereiche, die teilweise institutionell fördern, sind die Bereiche Integration, Sport, Begegnungs- und Empowermentarbeit, Antidiskriminierungsarbeit, Integrations-/Ausländerbeirat oder Drittmittel vom Bund oder den Ländern – kumuliert macht diese fast die Hälfte aller institutionellen Förderungen aus.

### **Empfehlungen**

- Eine strukturelle, möglichst institutionelle Förderung ermöglicht etablierten Migrantenorganisationen Sicherheit, einen festen Geldfluss, langfristige stabile Strukturen und mehr Zeit für ihre Arbeit.
- Viele Migrantenorganisationen sind multifunktional – d.h. sie engagieren sich über ihren Vereinszweck hinaus (bspw. als Kulturverein in der Bildungsarbeit oder in der sozialen Betreuung älterer Menschen). Für eine institutionelle Förderung aus anderen Fachbereichen ist eine Qualifizierung und Anerkennung bspw. als freie Trägerin der Kinder- und Jugendhilfe notwendig.

### Welche Formen der Bereitstellung von Räumen gibt es für Migrantenorganisationen?

Für ihre Arbeit sind Migrantenorganisationen auf Räume angewiesen – temporär oder langfristig, für Veranstaltungen, Begegnungen, Beratung, Kulturprogramm, Kinder-, Jugend- und Familienarbeit, Sprachkurse oder als Büroräume.

Teilweise verfügen Migrantenorganisationen über eigene Räume. Insgesamt sind jedoch das Fehlen von eigenen Räumen und die Finanzierung angemieteter Räume für Migrantenorganisationen ein zentrales Thema.

Öffentlich geförderte Gemeinschaftsräume sind Orte des freiwilligen Bürgerengagements. Sie ermöglichen die Teilhabe an gemeinwohlorientierten Aktivitäten der freiwillig engagierten Einzelpersonen, Initiativen und Vereine. Dies gilt auch für Migrantenorganisationen.

### **Empfehlungen**

- Kommunen können Migrantenorganisationen durch die Bereitstellung von Räumen unterstützen. Möglichkeiten dies zu tun sind:
  - Bereitstellung von städtischen Begegnungsräumen (analog zu anderen Vereinen)
  - Bereitstellung von städtischen Räumen primär für Migrantenorganisationen
  - städtische Kofinanzierung eines interkulturellen Zentrums in freier Trägerschaft (bspw. als Dachverband der lokalen Migrantenorganisationen)

Über die Hälfte der Kommunen (24) stellen Migrantenorganisationen städtische Begegnungsräume analog zu anderen Vereinen zur Verfügung. Knapp ein Drittel der Kommunen (10) bietet mehrere Formen der Bereitstellung an. Kommunen können Veranstaltungsräume in Rathäusern oder Stadtteilzentren vergeben, Schulräume für muttersprachlichen Unterricht zur Verfügung stellen oder eigene Räume an Migrantenorganisationen vermieten.

Sieben Kommunen bieten keine der genannten Formen an.

Weitere Möglichkeiten sind die gemeinsame Nutzung von angemieteten Räumen durch mehrere Migrantenorganisationen (Co-Working) und eine strukturelle Förderung über Dritte.

## Gibt es kommunale Qualifizierungs- und Beratungsangebote für Migrantenorganisationen?

Annähernd Dreiviertel aller befragten Kommunen haben Qualifizierungs- und Beratungsangebote für Migrantenorganisationen. Wie diese umgesetzt werden, ist bundesweit unterschiedlich.

Möglichkeiten sind:

- Kommunale Finanzierung einer Migrantenorganisation oder eines Dachverbandes zur Qualifizierung und Beratung anderer Migrantenorganisationen
- Qualifizierung und Beratung über das Förderprogramm „House of Resources“
- Qualifizierung und Beratung von einzelnen Migrantenorganisationen durch die Zusammenarbeit mit der Kommune
  - Professionalisierung des Vereins, bspw. Organisationsentwicklung
  - Ausbau und Festigung von Netzwerken
  - Gewinn von Praxiserfahrung

Durch Kooperationen mit Migrantenorganisationen finden auch in den Fachämtern der Kommunen Qualifizierungs- und interkulturelle Öffnungsprozesse statt.

### **Empfehlungen**

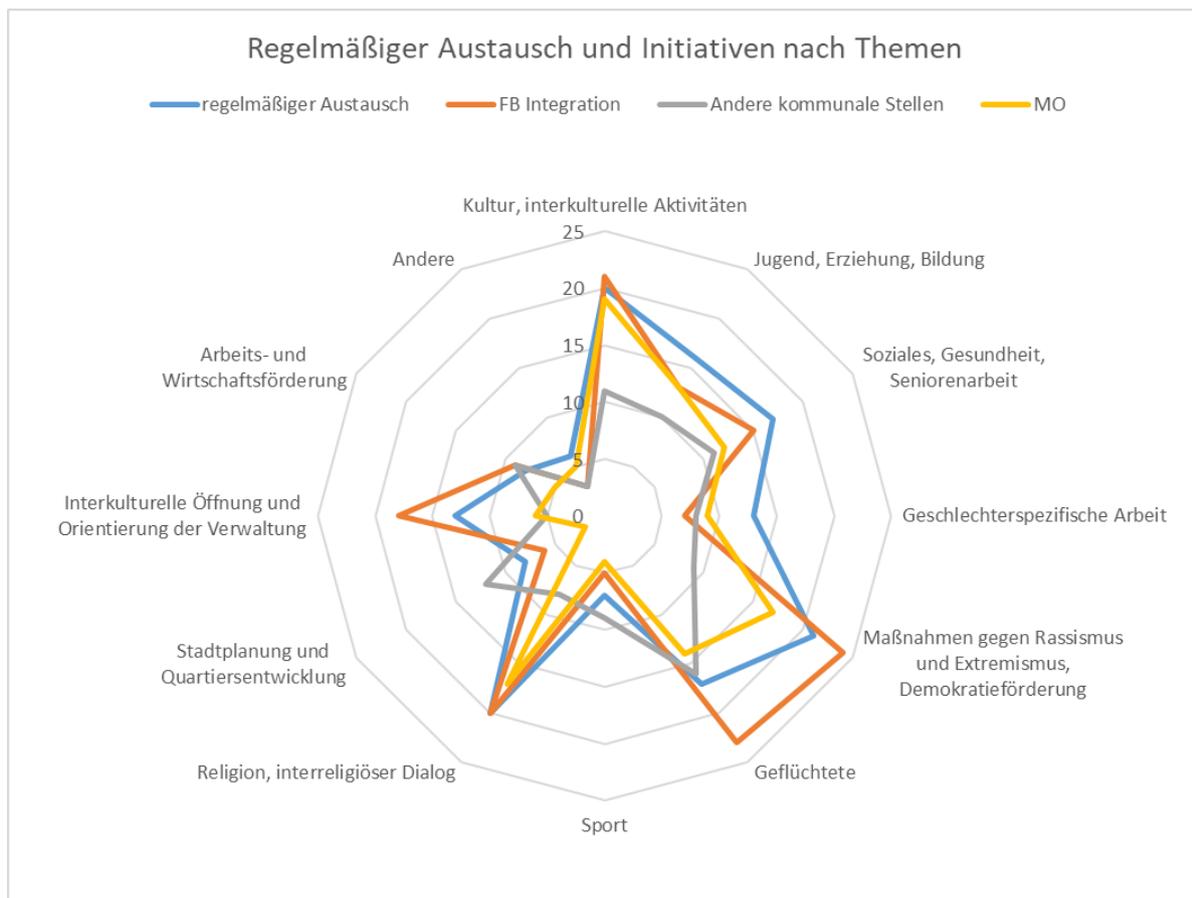
- Strukturelle Förderung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen kann die Zusammenarbeit verbessern.
- Die Zusammenarbeit mit der Kommune bietet den Migrantenorganisationen Praxiserfahrung, wie Verwaltung funktioniert, sie kann Türen zur Politik und verschiedenen Verwaltungseinheiten öffnen und ist zugleich Qualifizierungsprozess für die Kommunen selbst. Kommunale Stellen können die aufgebauten Kooperationsbeziehungen zu den Migrantenorganisationen auch bei Konfliktthemen und in Krisenzeiten nutzen, um gemeinsam Lösungen zu finden.
- Die Beratung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen kann als Aufgabe in Stellenbeschreibungen oder in Konzepten zur Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen formal festgeschrieben werden.

## **Zu welchen Themen arbeiten Kommunen mit Migrantenorganisationen zusammen?**

Am häufigsten nannten die Integrationsbeauftragten für einen regelmäßigen Austausch „Maßnahmen gegen Rassismus und Extremismus, Demokratieförderung“, an zweiter Stelle „Kultur, interkulturelle Aktivitäten“ und „Religion, interreligiöser Dialog“. An dritter Stelle die Themen „Geflüchtete“ und „Soziales, Gesundheit, Seniorenarbeit“. An vierter Stelle das Thema „Jugend, Erziehung, Bildung“. Dann folgten die Themen „Interkulturelle Öffnung und Orientierung der Verwaltung“ und „Geschlechtsspezifische Arbeit“. Am wenigsten Austausch gibt es zu den Themen „Arbeits- und Wirtschaftsförderung“ und „Sport“, sowie zum offenen Themenfeld des Fragenbogens „Andere“.

Unter „Andere“ wurden die Themen genannt: „Entwicklungszusammenarbeit“, „Vereinsförderung“, „Mehrsprachigkeit“, „Erinnerungskultur“ und „Gesellschaft und Politik“.

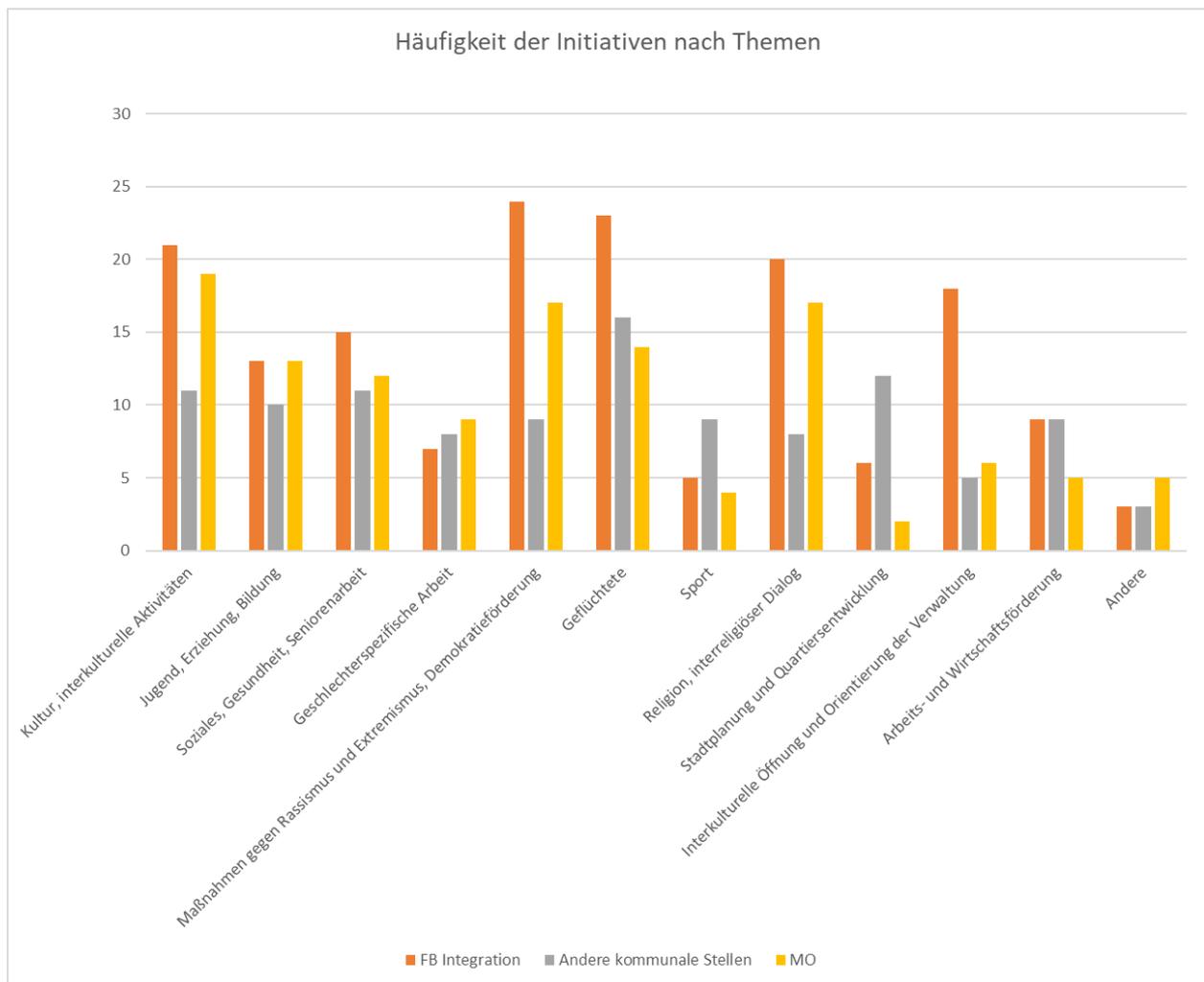
Das Netzdiagramm zeigt, zu welchen Themen es einen „regelmäßigen“ Austausch zwischen Kommunen und Migrantenorganisationen gibt und von wem dafür überwiegend der Impuls ausgeht – vom Fachbereich Integration, anderen kommunalen Stellen oder Migrantenorganisationen. Die Netzgrafik zeigt auch, zu welchen Themen der Austausch verbessert werden kann.



Ein Vergleich zeigt: Am häufigsten geht die Zusammenarbeit von den Fachbereichen für Integration aus (41%). Bei Migrantenorganisationen (31%) und anderen kommunalen Stellen (28%) ist sie geringer.

Inwieweit die Initiative für einen Austausch von vorhandenen Fördergeldern und Kooperationsmöglichkeiten oder von binnenorientierten Interessen der Migrantenorganisationen beeinflusst wird, geben die Antworten der Umfrage nicht wieder. Im Kommunalen Qualitätszirkels wurden Migrantenorganisationen mehrfach als Expertinnen für Entwicklungszusammenarbeit genannt, zugleich wurde die Instrumentalisierung von Migrantenorganisationen angesprochen.

Das Balkendiagramm zeigt die Häufigkeit der Initiativen nach Thema und Akteur.



Fragen zur Reflexion und Selbstverortung sind:

- Welche Auswirkung hat die starke Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen im Kulturbereich auf die Selbst- und Fremdwahrnehmung?
- Wofür und unter welchen Vorzeichen gibt es Fördermittel?
- Welches Budget haben Kommunen zur Verfügung und für welche Zielgruppen/ für welche Themen?
- Muss eine Gruppe, die sich selbst nicht mehr als Migrantenorganisation sieht, sondern als Bürgerbewegung oder als Neue Deutsche Organisation verwaltungsintern dennoch unter dem Label „Integration“ erfasst werden, um sie zu fördern? Welche Fördermöglichkeiten gibt es?

### Empfehlungen

- Eine Zusammenarbeit zwischen kommunalen Stellen und Migrantenorganisationen kann gelingen, wenn beide Seiten einen Mehrwert davon haben. Das Verhältnis von Geben und Bekommen muss stimmen.

- Die Kompetenzen von Migrantenorganisationen, wie bspw. Mehrsprachigkeit, gilt es zu nutzen und zu honorieren. Eine regelmäßige Zusammenarbeit ist nicht realistisch, wenn Kommunen von Migrantenorganisationen nur kostenlose Dienstleistungen als „Amtshilfe“ für die eigene Arbeit erwarten.
- Die gegenseitigen Wünsche und Erwartungen an eine Kooperation sollten eruiert werden, bspw. über Hearings und andere Formen des Austauschs.
- Es ist zu hinterfragen, warum die Zusammenarbeit in einzelnen Bereichen stärker ist und in anderen weniger. Das Weltwissen und die Erfahrungen der Einwanderungsgesellschaft umfassen weitaus mehr als Veranstaltungen mit Musik und Essen aus aller Welt.
- Die Potenziale und Kompetenzen der Migrantenorganisationen können über die Integrationsarbeit hinaus genutzt werden. Dies setzt eine stärkere Zusammenarbeit verschiedener kommunaler Stellen mit Migrantenorganisationen voraus.

### Welche Ebenen und Formen der Zusammenarbeit gibt es?

Ebenen und Formen der Zusammenarbeit geben Auskunft, wie Migrantenorganisationen als Partnerinnen in die kommunale Integrationsarbeit eingebunden sind. Drei häufige Ebenen der Zusammenarbeit sind:

- Einzelveranstaltungen
- Projekte
- Arbeitskreise und Gremien

Weitere sind möglich.

Die Umfrage ergab: Es finden häufiger Einzelveranstaltungen statt als Projekte.

Für Einzelveranstaltungen gibt es drei mögliche Formen der Zusammenarbeit:

- Veranstaltungen der Kommune, bei denen Migrantenorganisationen als Türöffnerinnen und Multiplikatorinnen eingebunden sind.
- Veranstaltungen von Migrantenorganisationen, bei denen Kommunen durch ein Grußwort, einen Impulsvortrag, eine Diskussion oder eine Kofinanzierung eingebunden sind.
- Einzelveranstaltung mit gemeinsamer Planung und Durchführung.

Die Auswertung zeigte: Alle drei Arten von Einzelveranstaltungen finden relativ gleich häufig statt – letztere etwas weniger. Die prozentuale Verteilung liegt bei 35/35/30.

Bei Projekten sind die Formen der Zusammenarbeit analog:

- Projekte von Migrantenorganisationen mit Förderung oder inhaltlicher Beteiligung der Kommune.
- Projekte der Kommune, in die Migrantenorganisationen eingebunden sind.
- Gemeinsam geplante und durchgeführte Projekte.

Die Auswertung zeigt hier: Die Unterschiede bei Projekten sind etwas größer als bei Einzelveranstaltungen: Die prozentuale Verteilung liegt bei 39/35/26.

### **Empfehlungen**

- Die gemeinsame Planung und Durchführung ist die anspruchsvollste Form der Zusammenarbeit. Sie kann auf beiden Seiten zu Lernprozessen und Qualifizierung führen. Als Entwicklung gesehen – von der Einbindung der Migrantenorganisationen als Türöffnerinnen und Brückenbauerinnen hin zu Partnerinnen auf Augenhöhe – kann diese Form auch Indikator eines strukturellen Integrationsprozesses sein.
- In der Praxis arbeiten Haupt- und Ehrenamt zusammen, Verwaltung und Vereine, dies mit unterschiedlichen Motiven und zu unterschiedlichen Zeiten. Gemeinsame Veranstaltungen und Projekte setzen eine große Flexibilität aller Beteiligten voraus, bspw. auch den Einsatz der Hauptamtlichen abends und an Wochenendterminen.

Die Zusammenarbeit in Arbeitskreisen und Gremien stellt eine institutionalisiertere Form der Zusammenarbeit dar als Einzelveranstaltungen und befristete Projekte – sie bedingt eine Regelmäßigkeit.

Die Auswertung zeigt: In 23 von 32 Kommunen gibt es einen regelmäßigen Austausch der Kommune mit Dachverbänden oder Arbeitskreisen der Migrantenorganisationen. In 28 von 32 Kommunen sind Vertretungen aus Migrantenorganisationen in kommunale Arbeitsgremien eingebunden und in 14 Kommunen gibt es noch „Andere Ebenen der Zusammenarbeit“.

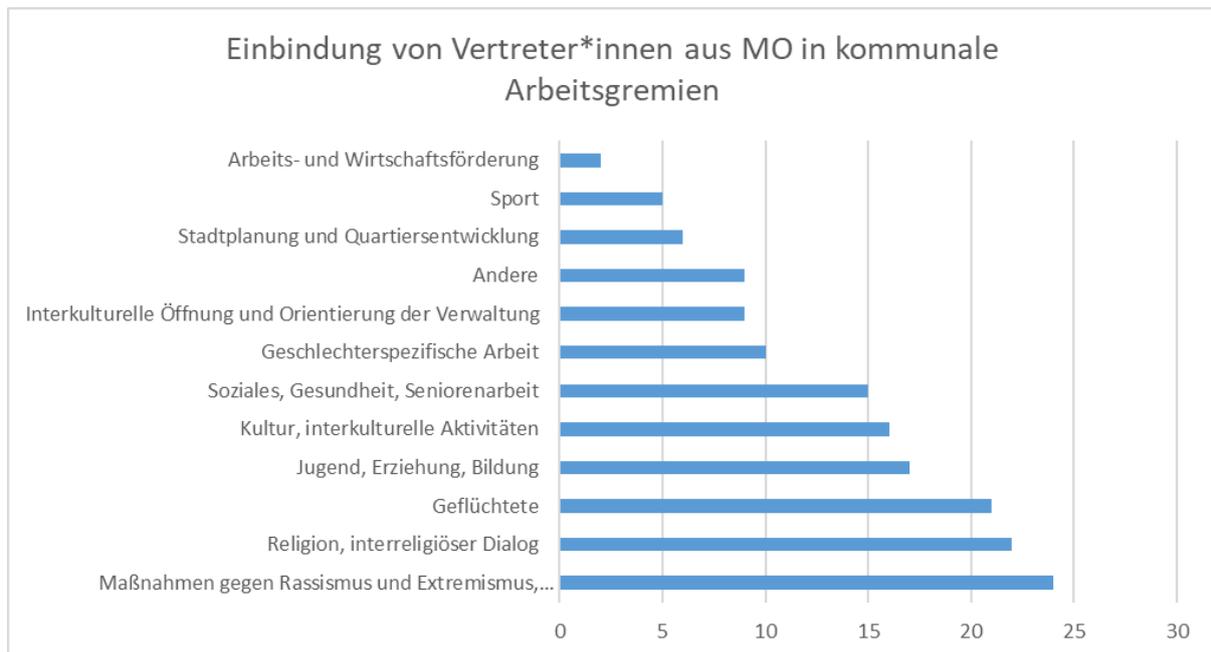
### **Empfehlungen**

- Die Einbindung von Migrantenorganisationen und/oder ihren Vertreter\*innen in Arbeitskreise und Gremien ist Indikator für eine institutionalisierte Zusammenarbeit. Die Einbindung ihrer Expertise in kommunales Verwaltungshandeln ist ein Ausdruck von Wertschätzung.
- Sinnvoll ist eine vertiefte Bestandsaufnahme zur Beteiligung von zivilgesellschaftlich engagierten Migrant\*innen in kommunalen Kooperationsnetzwerken. Wer wird zu welchen Themen eingebunden und wer nicht?

Weitere mögliche Ebenen der Zusammenarbeit können sein:

- punktuelle, themenorientierte und anlassbezogene Zusammenarbeit sowie unregelmäßige Austauschformate (Konferenzen)
- regelmäßige thematische Arbeitskreise (Jugendarbeit, Frauen, Altenhilfe, soziale Quartiersentwicklung, Runder Tisch der Religionen, lokales Forum der Muslime, kommunale Entwicklungszusammenarbeit u.a.)
- lokale Partnerschaften für Demokratie, Netzwerke gegen Diskriminierung
- Einbindung über Migrationsbeiräte/Integrationsausschüsse und andere politische Gremien

Das Balkendiagramm zeigt, wie häufig Migrantenorganisationen (und/oder ihre Vertreter\*innen) zu den jeweiligen Themen in kommunale Arbeitsgremien eingebunden sind.



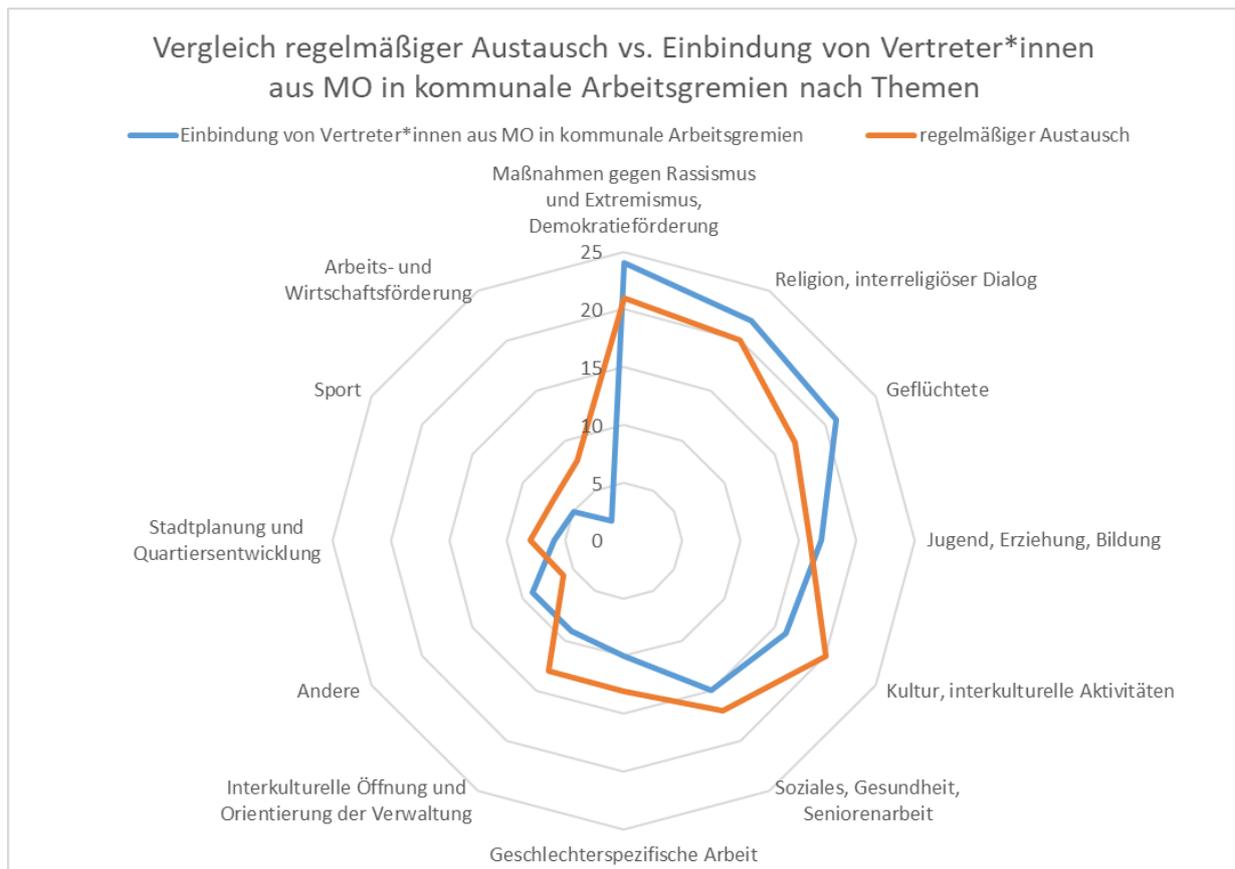
Am häufigsten sind Vertreter\*innen von Migrantenorganisationen in kommunale Arbeitsgremien zu den Themen eingebunden: „Maßnahmen gegen Rassismus und Extremismus, Demokratieförderung“, „Religion, interreligiöser Dialog“ und „Geflüchtete“. Dahinter folgen: „Jugend, Erziehung, Bildung“, „Kultur, interkulturelle Aktivitäten“ und „Soziales, Gesundheit, Seniorenarbeit“.

Seltener zu den Themen: „Geschlechterspezifische Arbeit“, „Interkulturelle Öffnung und Orientierung der Verwaltung“.

Am wenigsten zu den Themen: „Stadtplanung und Quartiersentwicklung“ und „Sport“.

So gut wie gar nicht zum Thema: „Arbeits- und Wirtschaftsförderung“.

Das Netzdiagramm zeigt eine hohe Deckungsgleichheit zur Häufigkeit regelmäßiger Austausche mit den Kommunen. Zum Thema „Arbeits- und Wirtschaftsförderung“ weicht diese Tendenz ab.



### Empfehlungen

- Die Ergebnisse zeigen, zu welchen Themen Kommunen eng und tlw. institutionalisiert mit Migrantenorganisationen zusammenarbeiten und wo weniger. Das heißt, sie zeigen auch, wo noch Entwicklungspotential ist. Für eine strategische Ausrichtung der Integrationspolitik wären folgende Fragen zu stellen:
  - Warum sind Migrantenorganisationen in einigen Themenfeldern stärker eingebunden als in anderen? Liegt es an ihnen, an der Verwaltung oder an beiden?
  - Wie ist die Kommunikation und Zusammenarbeit der Integrationsabteilung mit den anderen Fachbereichen der Verwaltung?
  - Korreliert die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen mit der Einbindung von Migrantenorganisationen?
  - Welchen Stellenwert haben Migration und interkulturelle Orientierung in den jeweiligen Fachbereichen der Stadtverwaltung?

### Wie bewerten die Integrationsbeauftragten die Zusammenarbeit?

Die Integrationsbeauftragten des Kommunalen Qualitätszirkels sind sich einig: Migrantenorganisationen sind wichtige Kooperationspartnerinnen kommunaler Integrationspolitik.

## Gelingensfaktoren für die Zusammenarbeit

Die Grundlage dafür ist der Aufbau von wertschätzenden persönlichen Beziehungen mit Entscheidungsträgern und aktiven Mitgliedern aus den Migrantorganisationen.

Die Wertschätzung von Migrantorganisationen kann auf verschiedenen Ebenen wirksam werden: als Wertschätzung ihres Expertenwissens, in der Sichtbarmachung der Erfolge der bisher geleisteten Arbeit der Migrantorganisationen für das Gemeinwohl und in der gemeinsamen Zusammenarbeit und den daraus resultierenden Ergebnissen – z.B. wenn sich die Sichtweisen von Eingewanderten in Veranstaltungen und in Beschlüssen politischer Gremien wiederfinden. Wertschätzung zeigt sich dann in Bereitstellung von Ressourcen, die nicht nur ideeller Natur sind, sondern sich auch in Form von finanziellen Zuwendungen, Räumen und Arbeitskraft widerspiegeln.

Als Gelingensfaktoren bei den Migrantorganisationen sehen die Integrationsbeauftragten deren intrinsische Motivation und deren Professionalisierung, was u.a. auch mit verlässlichen Absprachen und kontinuierlichen Ansprechpartnern zusammenhängt.

Als Gelingensfaktoren bei Kommunen sehen die Integrationsbeauftragten Flexibilität und Empathie in der Verwaltung und das Erkennen und Anerkennen der Kompetenzen der Migrantorganisationen.

### **Empfehlungen für gelingende Zusammenarbeit**

Diese Punkte treffen auf beide Kooperationspartnerinnen zu:

- gegenseitige Wertschätzung
- Transparenz, klare Absprachen und ein geklärtes Rollenverständnis – damit einhergehend auch eine Selbstreflexion der beteiligten Akteure
- eine hohe Verbindlichkeit und verlässliche Vereinbarungen
- personelle Kontinuität
- regelmäßiger und vertrauensvoller Austausch
- Bereitstellung von Ressourcen (Expertise und Engagement der Migrantorganisationen, Beratung, finanzielle und räumliche Unterstützung seitens der Kommune)
- gemeinsame Ziele und gemeinsam erzielte Erfolge
- Anerkennung durch Sichtbarmachung der Erfolge (Öffentlichkeitsarbeit)

## Schwierigkeiten und Hindernisse der Zusammenarbeit

Eine der Hauptschwierigkeiten ist die **Asymmetrie der beiden Akteurinnen**. Besonders immanent ist diese im Verhältnis von Hauptamt zu Ehrenamt. So ist es für ehrenamtliche Migrantorganisationen kaum möglich, an allen angefragten Gremien teilzunehmen und sich in Planungsprozesse einzubringen. Arbeitskreise und Gremien finden meist während der Arbeitszeit der Hauptamtlichen statt.

**Für die Migrantenorganisationen** nannten die Integrationsbeauftragten und interkulturelle Fachstellen vorwiegend folgende Punkte, die diese Asymmetrie widerspiegeln:

- innere strukturelle Probleme bei Migrantenorganisationen – je nach Organisationsgrad der Vereine (z.B. schlechte Erreichbarkeit von Ansprechpartnern, keine Geschäftsstelle mit Präsenzzeiten)
- starke Abhängigkeit von freiwilligem Engagement einzelner Schlüsselpersonen
- mangelnde Erfahrung dieser Personen im Umgang mit kommunalen/staatlichen Stellen
- unrealistische Vorstellungen und tlw. überhöhte Erwartungen an die Möglichkeiten der Unterstützung der eigenen Vereinsarbeit durch die Kommune
- Unkenntnis in Bezug auf Zuständigkeiten innerhalb einer komplexen Verwaltung, in Bezug auf vorhandene Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung
- Unerfahrenheit mit der Bearbeitung von Anträgen und anderen Formalitäten
- eingeschränkte oder fehlende Möglichkeiten, sich langfristig einzubringen – sei es für die Teilnahme an Gremien oder in anderen Prozessen

Als weitere Punkte nannten die Integrationsbeauftragten:

- sprachliche Hürden und Missverständnisse in der Kommunikation
- Organisationsgrad: Nicht alle Communities sind bereits in Vereinen organisiert, nicht alle Migrantenorganisationen befürworten einen Dachverband
- Unstimmigkeiten und Konflikte zwischen Migrantenorganisationen
- externe Einflussfaktoren: Einflussnahme auf Migrantenorganisationen von außen, durch Politik und Ereignisse im Ausland und im Inland
- fehlende Empathie und Vorbehalte gegen Kooperationen mit einem Amt
- Verharren in Benachteiligtenhaltung
- Frustration, wenn informelle Beteiligungsprozesse im Ergebnis nicht den gewünschten Inhalt widerspiegeln
- Abhängigkeit von Fördergebern
- Eigensinn von Migrantenorganisationen und Trägern

Während als Gelingensfaktoren die Klärung des Rollenverständnisses, Transparenz, Wertschätzung, Verlässlichkeit, gemeinsame Ziele und eine Kontinuität der Ansprechpartner\*innen genannt wurden, kann im Umkehrschluss festgestellt werden, dass es dort zu Schwierigkeiten kommt, wo diese nicht erfüllt sind.

- Machtunterschiede werden nicht reflektiert und können zu Missverständnissen und falschen Erwartungshaltungen führen
- hohe und unrealistische Erwartungshaltung von beiden Seiten
- Mangel an Verbindlichkeit und Klarheit
- jeweilige Kooperationsinteressen sind ungeklärt
- fehlende Empathie und Mangel an interkultureller Kompetenz auf beiden Seiten

**Für die Verwaltung** nannten die Integrationsbeauftragten folgende Punkte:

- Langfristigkeit städtischer Prozesse erschwert es, freiwillig Engagierte an Bord zu halten.
- Von Einfluss sind nicht nur gute Strategien, sondern auch das Verhalten einzelner Mitarbeiter\*innen in den Ämtern (fehlende interkulturelle Sensibilität und Haltung).
- Zu wenig Diversitätsbewusstsein in Behörden führt zu Missverständnissen.
- Das Erklären von Verwaltungshandeln und Abläufen ist zeitintensiv, insbesondere bei (Erst)Antragsstellungen der Vereine – „Kleinklein“ bei der Bearbeitung.
- Anerkennung und Professionalisierung der Migrantenorganisationen wurde lange Zeit versäumt und muss nachgeholt werden.
- Migrantenorganisationen werden tlw. als Konkurrenz zu etablierten Verbänden bei der Ressourcenverteilung betrachtet.
- Reduzierung von Migrantenorganisationen auf eine bestimmte Rolle, bspw. nur Pflege traditioneller Herkunftskultur (Folklore). Kulturelle Stereotypisierung von MOs
- Über- und Unterschätzung von Migrantenorganisationen.

### **Empfehlungen**

- Die öffentliche Verwaltung ist als Dienstleisterin für alle Bevölkerungsgruppen und als Gestalterin des gesellschaftlichen Wandels auf das Wissen von und die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen angewiesen.
- Migrantenorganisationen verändern im Laufe der Zeit ihr Selbstverständnis und wollen die Gesellschaft aktiv mitgestalten, insbesondere beim Abbau von Diskriminierung und bei der Stärkung des sozialen Zusammenhalts.
- Dafür benötigen sie seitens kommunaler Stellen fachliche Beratung und Unterstützung bei der Bewältigung von Hürden, Angebote zur Professionalisierung ihrer Vereinsarbeit und bedarfsgerechte strukturelle Förderung (Beispiel: Förderprogramm „House of Resources“).
- Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit müssen offen und wertschätzend angesprochen werden.
- Alle Beteiligten müssen von der Zusammenarbeit profitieren. Migrantenorganisationen sind keine „Erfüllungsgehilfen“ der Ämter.
- Die passenden Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit müssen gemeinsam ausgehandelt werden.
- Gesellschaftliche Partizipation von Migrant\*innen und ihren Organisationen ist ein vielschichtiges Thema. Es reicht nicht aus, dass sich auf kommunaler Seite nur die Integrationsbeauftragten darum kümmern und in Migrantenorganisationen einzelne aktive Personen aus dem Vorstand. Notwendig ist eine Spezialisierung nach Themen und Teamarbeit auf beiden Seiten. Es bedarf mehrerer kompetenter Ansprechpersonen für bestimmte Themen sowohl in der Verwaltung als auch innerhalb der Migrantencommunities.
- Eine entsprechende Nachwuchsförderung und Promotion von engagierten Einzelpersonen aus Migrantenorganisationen ermöglicht diesen weitere

Partizipationsmöglichkeiten, sei es als sachkundige Mitglieder oder Mandatsträger in politischen Gremien oder auch als Beschäftigte im öffentlichen Dienst.

## Schlussbetrachtung

Der Erfahrungsaustausch im Qualitätszirkel zur Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen auf kommunaler Ebene erfolgt seit längerer Zeit, teilweise mit dem Fokus auf den Umgang mit religiöser Vielfalt und auf Migrantenökonomie.

Ein weiteres Thema war auch der Umgang mit nationalistischen und extremistischen Tendenzen in bestimmten Migrantenorganisationen.

Die Vielfältigkeit von Migrantenorganisationen ist in den letzten Jahren ständig gewachsen. Innerhalb der Verwaltung haben die kommunalen Integrationsstellen meistens den größten Einblick in die Aktivitäten der säkularen und religiösen Migrantenorganisationen sowie der postmigrantischen interkulturellen Organisationen. Deshalb werden sie auch oft vor Ort von verschiedenen Ämtern, von Schulen oder von anderen Institutionen gefragt, wie bestimmte Migrantenorganisationen als potenzielle Kooperationspartnerinnen einzuschätzen sind.

Migrantenorganisationen haben ihrerseits auf kommunaler Ebene in der Regel Kontakte zu Integrationsbeauftragten und vergleichbaren Stellen, weniger oder kaum zu anderen Verwaltungsbereichen.

Mit zunehmender Professionalisierung und dem Anspruch, die Gesellschaft als gleichberechtigter Partner zu gestalten, stehen die (post)migrantischen Organisationen verstärkt im Wettbewerb mit etablierten Playern in der Integrationsarbeit, aber auch untereinander. Die teilweise konflikthafte Aushandlungsprozesse bei der Vergabe von Fördermitteln und bei der Frage, wer für welche Gruppen der Ansprechpartner gegenüber Verwaltung und Politik sein soll, betrachten wir als eine positive Entwicklung.

Die Zusammenarbeit kommunaler und staatlicher Stellen mit Migrantenorganisationen bleibt von ungleichen Machtbeziehungen geprägt, da Politik und Verwaltung nach eigenen Vorgaben darüber entscheiden, welche zivilgesellschaftliche Initiativen sie in welcher Form fördern wollen. Ein Korrektiv können hier die politischen Beratungsgremien zu Integration und Migration auf kommunaler Ebene sein, ebenso partizipative Hearings der Verwaltung mit Migrantenorganisationen, bei denen auch die Positionen und Bedarfe von kleineren Vereinen und Initiativen berücksichtigt werden.

## Literatur

- **SVR 2020**, Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR-Forschungsbereich): Vielfältig engagiert – breit vernetzt – partiell eingebunden? Migrantenorganisationen als gestaltende Kraft in der Gesellschaft, Berlin.
- **SVR 2022**, Mualem Sultan, Marie: Auf Partnersuche? Staat und Migrantendachverbände in der Integrationspolitik. SVR-Policy Brief 2022-4, Berlin.

Redaktion

Kevin Gurka & Gari Pavković

(Abteilung Integrationspolitik der Landeshauptstadt Stuttgart)

in Zusammenwirken mit den Mitgliedern des Kommunalen Qualitätszirkels zur Integrationspolitik

Kontakt: sip@stuttgart.de

Stand: Juli 2023

*Der bundesweite Arbeitskreis Kommunalen Qualitätszirkel zur Integrationspolitik ist ein Zusammenschluss aus über 30 Kommunen und Landkreisen, von Fachleuten aus Bundesbehörden und anderen überregionalen Einrichtungen und Gremien sowie aus Stiftungen und Forschung.*

*Der Kommunale Qualitätszirkel tagt zweimal pro Jahr zu aktuellen und langfristigen integrationspolitischen Themen. Der kollegiale und kritische Diskurs mit Einbindung der Wissenschaft bildet die Grundlage für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Integrationsarbeit, die sich an weitere Städte und Landkreise richten.*