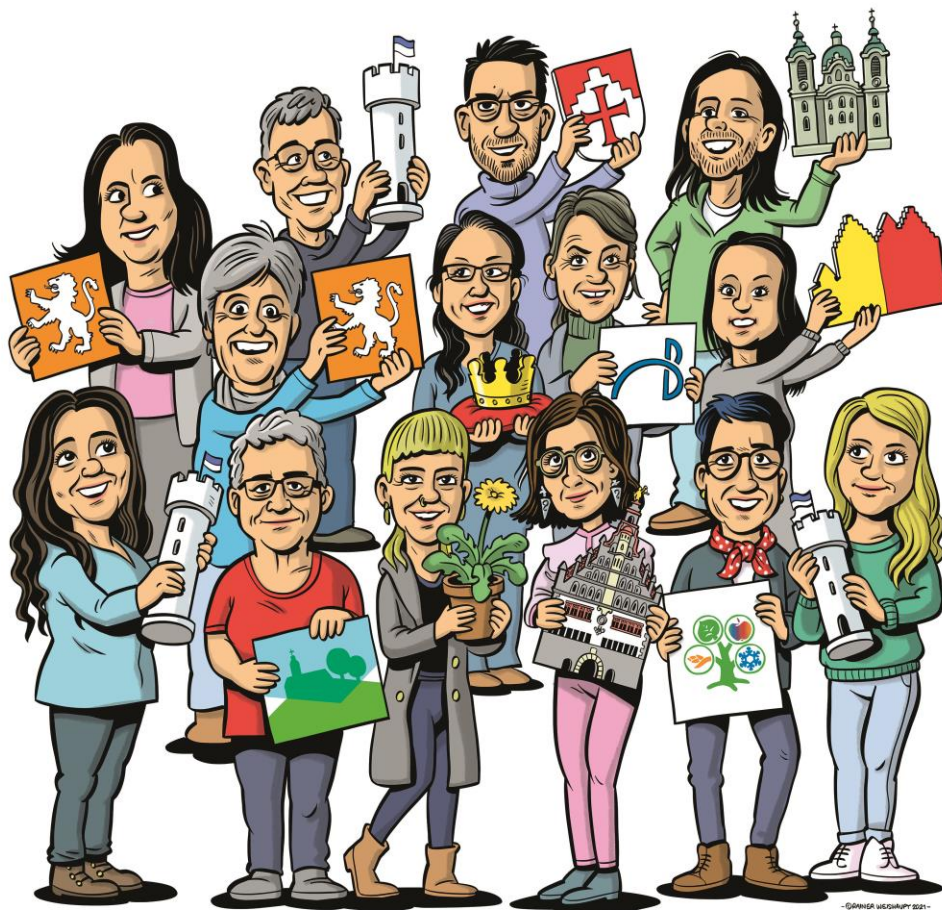


# Leitlinien des Arbeitskreises Integration im Landkreis Ravensburg



**Herausgegeben von:**

Landratsamt Ravensburg  
Amt für Migration und Integration  
Schützenstraße 69  
88212 Ravensburg  
Telefon 0751 85-9810  
mi@rv.de | [www.rv.de](http://www.rv.de)

**Illustrationen: Rainer Weishaupt**

**Grundlagen zu den Leitlinien und interkulturelle  
Beratung:**

Mehrnousch Zaeri-Esfahani  
[www.zaeri-autorin.de](http://www.zaeri-autorin.de)

Copyright

© Der Herausgeber ist für den Inhalt allein verantwortlich.

Die Vervielfältigung und Weitergabe der Leitlinien ohne Veränderungen oder Kürzungen bedarf keiner Genehmigung.

Die Verwendung des Textes oder Ausschnitte daraus bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung des Herausgebers.

Bei Verstoß gegen das oben aufgeführte Copyright behält sich der Herausgeber rechtliche Schritte vor.



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR SOZIALES, GESUNDHEIT UND INTEGRATION

Gefördert durch das Ministerium für Soziales,  
Gesundheit und Integration

## Inhalt

	Seite
Grußwort	5
Einführung	6
Leitlinie 1 - Repräsentation der Vielfalt nach außen und nach innen	8
Leitlinie 2 - Empathie und wertschätzende Haltung	10
Leitlinie 3 - Wir stärken uns gegenseitig	12
Leitlinie 4 - Ganzheitlicher Dialog und Empowerment	14
Leitlinie 5 - Verbale Kommunikation und Verständigung	16
Leitlinie 6 - Strukturelle Transparenz und Selbstreflexion	18
Leitlinie 7 - Integration in allen Lebensräumen	20
Ausblick	22
Glossar	23
Literaturverzeichnis	24
Inhaltsgeber	26



## Grußwort

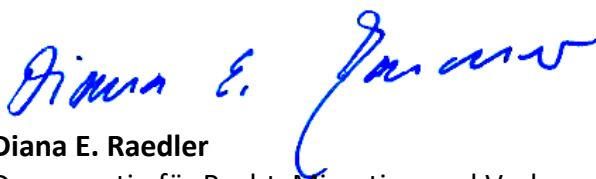
Weltweite Migrationsbewegungen und die Zuwanderung nach Deutschland rücken das Thema einer gelingenden Integration in den Fokus von Politik und Gesellschaft. Vielfältige globale humanitäre, politische und wirtschaftliche Krisen machen deutlich, dass Zuwanderung und die sich daraus ergebenden Herausforderungen und Aufgaben zentral bleiben werden.

Integration und damit das Zusammenleben von Menschen verschiedener Kulturen ist ein Zukunftsthema für unsere Gesellschaft. Sie kann nur gelingen, wenn wir sie alle, ob an der Arbeitsstelle oder im privaten Umfeld, zu unserer Aufgabe machen. Integration ist als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und damit auch als eine kommunale Querschnittsaufgabe zu sehen.

Der Arbeitskreis Integration – gegründet Ende 2019 – als ein Zusammenschluss der kommunalen Integrations- und Flüchtlingsbeauftragten und der Integrationsbeauftragten des Landkreises Ravensburg, dient der Vernetzung und Stärkung der Arbeit der einzelnen Integrationsbeauftragten sowie als Impulsgeber in die kommunalen Strukturen. Er befasst sich regelmäßig mit der aktuellen Situation von Migrantinnen und Migranten und dem Zusammenleben aller Menschen in unserem Landkreis, diskutiert die Herausforderungen und regt Handlungsmöglichkeiten an. Die Koordination und Vernetzung haupt- und ehrenamtlicher Akteure stehen dabei im Mittelpunkt.

Als Ergebnis seiner Arbeit der letzten beiden Jahre stellt der Arbeitskreis hier seine Leitlinien vor. Diese sollen der Orientierung dienen und umfassen die wesentlichsten Kernthemen für eine gelingende Integrationsarbeit. Die Leitlinien wurden aus der Expertise der kommunalen Integrations- und Flüchtlingsbeauftragten mit dem Ziel entwickelt, sie vor allem an die Gemeindeverwaltungen und die verschiedenen Ämter der Landkreisverwaltung heranzutragen und die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung bzw. den Ausbau der bestehenden Strukturen zu unterstreichen.

Ich danke allen Integrations- und Flüchtlingsbeauftragten für Ihren andauernden Einsatz für die Verbesserung des Zusammenlebens aller Menschen in unserem Landkreis. Im Wissen darum, dass wir nur im wechselseitigen Verständnis, im gegenseitigen Kennenlernen und im wertschätzenden Dialog ein friedliches und solidarisches Miteinander haben können, wünsche ich viel Erfolg.



**Diana E. Raedler**

Dezernentin für Recht, Migration und Verbraucherschutz

## Einführung

Integrationsarbeit hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten rapide gewandelt. Sie hat sich zu Recht als eine Querschnittsaufgabe entwickelt und wird als Diversity-Management<sup>1</sup> bezeichnet. Hierbei stehen die Koordination und Vernetzung der verschiedenen haupt- und ehrenamtlichen Akteure im Vordergrund.

Integration als Prozess durch gezielte Strategien und Maßnahmen voranzutreiben, ist eine wesentliche Aufgabe der Integrationsbeauftragten des Landes Baden-Württemberg, sowohl auf Landkreis- als auch auf kommunaler Ebene. Zu diesem Zweck wurde 2019 der Arbeitskreis Integration (AK) als Netzwerk für den Landkreis Ravensburg gegründet. Regelmäßig tauschen sich die Beauftragten im AK über ihre Tätigkeiten aus. Da die Schwerpunkte der Integrationsarbeit je nach Größe der Städte und Gemeinden unterschiedliche Ausprägungen haben, scheint es uns notwendig, Rahmenbedingungen für Integrationsarbeit durch allgemein gültige Leitlinien zu schaffen. Diese sollen der Orientierung dienen und umfassen die wesentlichsten Kernthemen für eine gelingende Integrationsarbeit.

Basis für die kommunale (Zusammen-)Arbeit ist ein umfassender Diversity<sup>2</sup>-Ansatz, dessen Umsetzung quer durch die Verwaltungsstruktur eine besondere Sensibilisierung der Beteiligten für interkulturelle Ressourcen sowie Chancengleichheit aller Menschen, unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung, Religion oder Behinderung, erfordert und einfordert.

Im Mittelpunkt stehen vor allem Themen wie demokratische Teilhabe, bürgerschaftliches Engagement und die Unterstützung der Menschen in schwierigen Lebenslagen<sup>3</sup> – unabhängig von ihrer Herkunft – durch entsprechende Angebote.

Unser partizipativer Ansatz ist, jede einzelne Person mit ihrer individuellen Geschichte und ihren individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten, aber auch mit ihren Bedürfnissen und Bedarfen, wahrzunehmen und zu fördern. Das erschließt gleichzeitig neue Ressourcen und Chancen. Für alle.

Alle, das sind einerseits jene Menschen mit und ohne internationale Geschichte, denen wir im Alltag begegnen, mit denen wir arbeiten, und denen wir Hilfestellungen anbieten. Andererseits sind das wir, die Flüchtlingsbeauftragten der Kommunen Argenbühl, Berg und Horgenzell, die Gemeinwesensarbeiterin aus Bodnegg, die Integrationsbeauftragten der Städte Ravensburg, Weingarten, Bad Waldsee, Wangen, Leutkirch und Aulendorf, die Beauftragte für kirchlich-diakonische Flüchtlingsarbeit und die Integrationsbeauftragten des Landkreises Ravensburg, die wir uns als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Menschen mit Migrationsgeschichte verstehen.

Mit den gemeinsam ausgearbeiteten Leitlinien legen wir die Grundlage für die Integrationsarbeit im kommenden Jahrzehnt.

---

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung zu „Diversity-Management“ im Glossar

<sup>2</sup> Siehe Erläuterung zum Begriff „Diversity“ im Glossar

<sup>3</sup> Siehe Erläuterung zum Begriff „Menschen in schwierigen Lebenslagen“ im Glossar

### **Kleiner Diskurs zum Begriff „Menschen mit internationaler Geschichte“:**

Wie beschreiben wir in Deutschland lebende Menschen mit unterschiedlichster Migrationserfahrung? Können die bisher im Alltagsgebrauch genutzten Begriffe diese so heterogene Gruppe umfassend beschreiben? Begriffe wie „Migrationshintergrund“ oder auch „Migrationsgeschichte“ wurden lange in unserer Runde diskutiert.

Den „Migrationshintergrund“ empfinden viele „Betroffene“ als stigmatisierend, weil damit immer häufiger „Problemgruppen“ assoziiert werden. Auch die „Migrationsgeschichte“ ist diesem Begriff sehr ähnlich, was der Grund für uns war einen „neutraleren“ Begriff zu suchen. Uns ist es wichtig, die Menschen, über die wir sprechen, so passend wie möglich zu beschreiben, aber auch gleichzeitig die positive Ausrichtung sprachlich im Blick zu haben.

Nach längerer Recherche und intensivem Austausch haben wir uns auf folgenden Begriff geeinigt: „Menschen mit internationaler Geschichte“. Die Bezeichnung soll alle Menschen miteinschließen, die im weitesten Sinne eine internationale Geschichte in ihrer Biografie haben. Der Begriff berücksichtigt über Menschen mit Flucht und Migrationserfahrung hinaus auch Menschen, die z. B. selbst nicht eingewandert sind, aber eine internationale Geschichte haben, wie z. B. deutsche Sinti\*zze.

## **Leitlinie 1**

### **Repräsentation der Vielfalt nach außen und innen**

Die Repräsentation der Vielfalt durch visuelle und symbolische Darstellungen auf Printmaterialien, in Internetauftritten oder in Räumen von Verwaltungen und Bildungseinrichtungen, wie etwa die Verwendung des Wortes „Willkommen“ in unterschiedlichen Sprachen, ist heute längst selbstverständlich.

Dadurch zeigen die Einrichtungen, dass alle Menschen in ihrer Vielfalt willkommen und anerkannt sind. Diese visuelle Repräsentation der Vielfalt wird von den Mitgliedern der diversen Gesellschaft als Einladung zur Partizipation wahrgenommen und angenommen. Die Vielfalt muss aber nicht nur nach außen, sondern auch nach innen repräsentiert werden.

Die tatsächliche Einladung zur Partizipation bedarf außer den visuellen und symbolischen Darstellungen auch eines strukturellen Wandels:

- durch ämterübergreifende Kooperation,
- durch Überarbeitung aller schriftlichen Informationen (Homepage, Printmaterialien etc.) im Hinblick auf eine einfache und gut verständliche Sprache und Aufbereitung,
- durch Einsatz kostenneutraler Dolmetscherpools,
- durch erhöhte Beschäftigung von Menschen mit internationaler Geschichte<sup>4</sup> und Menschen in schwierigen Lebenslagen in der Verwaltung und in Bildungseinrichtungen und
- durch sukzessive Schulung der Verwaltungen und Bildungseinrichtungen in Diversity-Management.

Durch diesen strukturellen Wandel wird die Aufgabe der Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung und in Bildungseinrichtungen verankert. Diese Querschnittsaufgabe mit ihren vielfältigen Herausforderungen und Chancen wird auf allen Ebenen zur „Chefsache“ erklärt. Durch diese eindeutige, positive Haltung stärken Verwaltungsspitzen und Führungsverantwortliche den gesellschaftlichen Zusammenhalt und beugen Spaltung durch Hass und Hetze vor. Für den gesellschaftlichen Diskurs eignen sich Verwaltungsspitzen und Führungsverantwortliche durch Fortbildungen die neuesten Erkenntnisse des Diversity-Managements an.

---

<sup>4</sup> Siehe Erläuterung zum Begriff „Menschen mit internationaler Geschichte“ im Glossar





## **Leitlinie 2**

### **Empathie und wertschätzende Haltung**

Die wertschätzende Haltung ist die Grundlage der Zusammenarbeit!

Alle Menschen werden grundsätzlich als „Expert:innen ihrer eigenen Lebenswelt“ betrachtet. Menschen mit internationaler Geschichte lernen zeitnah die Möglichkeiten und die Grenzen der aufnehmenden Gesellschaft kennen, um sich selbst neu orientieren zu können. Nur so können sie für sich selbst gute Entscheidungen treffen.

Die Vielfalt wird aktiv akzeptiert. Hier werden grundsätzlich alle Mitmenschen in ihrer Einzigartigkeit rechtlich und politisch in Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Der Wertezuwachs, den unter anderem Menschen mit internationaler Geschichte in der aufnehmenden Mehrheitsgesellschaft einbringen, wird erkannt und anerkannt.

Die gleichberechtigte soziale, gesellschaftliche und politische Teilhabe für alle Bevölkerungsgruppen wird gefördert, und alle Menschen unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem Aufenthaltsstatus zu einer aktiven Beteiligung ermutigt. Die Angebote in den Städten und Gemeinden orientieren sich an den Lebensrealitäten und Bedarfen aller Menschen, die hier ihren Lebensmittelpunkt haben. Es werden Zeit und Raum für Mitarbeitende geschaffen, damit sie empathisch und mit ganzheitlichem Blick die Zusammenhänge wertschätzend betrachten können.



## **Leitlinie 3**

### **Wir stärken uns gegenseitig**

Unsere Botschaft an Menschen mit internationaler Geschichte und an Menschen in schwierigen Lebenslagen ist schlicht:

Wir stärken uns gegenseitig!

Der voranschreitende Perspektivenwechsel in der Wahrnehmung der Menschen mit internationaler Geschichte und der Menschen in schwierigen Lebenslagen ist weiterhin erforderlich. Ihre Kompetenzen, ihre vermittelnde Funktion zwischen verschiedenen Kulturen und ihre Erfahrungen aus den verschiedenen Gesellschaftsstrukturen und Lebensrealitäten sind wertvolle und unverzichtbare Ressourcen für eine diverse und globalisierte Gesellschaft. Menschen mit internationaler Geschichte und Menschen in schwierigen Lebenslagen werden als Kundige ihrer eigenen Lebenssituation ernst genommen.

Zudem lässt der demografische Wandel ländliche und wirtschaftlich schwache Regionen unter Bevölkerungsschrumpfung leiden, während Ballungszentren mit der Herausforderung des zu schnellen Wachstums zu kämpfen haben werden. Insgesamt kann die Überalterung der Bevölkerung selbst durch eine ab sofort kontinuierlich hohe Einwanderung nicht mehr umgekehrt werden. Auf diese Entwicklung reagierte die Politik 2007 zum ersten Mal mit einem Nationalen Integrationsplan. Auch die *„Demografiestrategie der Bundesregierung“* (Bundesministerium des Inneren, 2012, S. 32) benennt die Integration von Menschen mit internationaler Geschichte als Schlüsselaufgabe.

Integration findet in den Städten und Gemeinden statt und wird dort gestaltet und gelebt. Für das Ziel eines sozialen und friedlichen Miteinanders wird die Identifikation von Menschen mit internationaler Geschichte mit unseren Städten und Gemeinden im Landkreis Ravensburg sowie allen Gesellschaftsgruppen gestärkt. Dies bedeutet für den Landkreis Ravensburg, dass der bereits begonnene Paradigmenwechsel weiter vorangebracht werden muss, um sich langfristig sowohl in den ländlichen Gemeinden als auch in den Städten mit jeweils passenden Angeboten und durch Zusammenarbeit mit Menschen mit internationaler Geschichte auf die aktuellen Herausforderungen vorzubereiten.



## Leitlinie 4

### Ganzheitlicher Dialog und Empowerment

Nach dem Empowerment-Ansatz werden Menschen mit internationaler Geschichte oder (bildungs-)benachteiligte Gruppen darin unterstützt, ihre Bedürfnisse zu formulieren. Es geht nicht darum, dass jemand festgelegte, gesetzlich verankerte Strukturen und Einrichtungen möglichst störungsfrei durchläuft und „funktioniert“, sondern darum, dass die Person selbst die Verfügungsgewalt über sich und ihre Angelegenheiten möglichst schnell wiedererlangt. Ziel ist es, eine selbstbestimmte gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Dafür braucht es einerseits die Unterstützung der Kommunen und der Integrationsbeauftragten, um sich im deutschen Behörden-, Bildungs- und Hilfesystem zurechtzufinden. Andererseits braucht es dafür auch geschlossene Räume, wo Personen in homogenen Gruppen einander stärken, sich austauschen und ihre Bedürfnisse formulieren können.

Häufig besteht die Sorge, dass solche Schutzräume zur Bildung von Parallelstrukturen oder gar Parallelgesellschaften führen könnten. Die praktische Sozial- und Integrationsarbeit der letzten Jahrzehnte in Baden-Württemberg hat jedoch deutlich gezeigt, dass durch eine Stärkung und Anerkennung der Migrantenselbstorganisationen und durch eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit die Integration der Einzelnen besser gelingen kann. Wünschenswert wäre es daher, dass Kommunen solche Schutzräume zukünftig zur Verfügung stellen können und auch als Ansprechpartner dafür bekannt sind.

Die Vorteile solcher Selbstorganisationen oder Schutzräume für Verwaltungen, Bildungseinrichtungen und Beratungsstellen sind:

- Es gibt direkte Ansprechpartner: innen der Betroffenen in offizieller Funktion.
- Es werden Zeit und Raum geschaffen, die selbstverständlichen Abläufe in einfacher und verständlicher Weise erklären zu können.
- Themen wie Demokratie, Toleranz, Interkulturelle Kompetenz, Teilhabe, zivilgesellschaftliche Einwirkungsmöglichkeiten oder Fragen zu Gesundheit und Bildung können im vertrauten Rahmen und in der Muttersprache behandelt werden, wobei Expert:innen von außen eingeladen werden können.
- Einzelne Mitglieder können später als Personal für Einrichtungen gewonnen werden.
- Einzelne Mitglieder können zur Annahme von Ehrenämtern als Schlüsselpersonen, Kultur- oder Sprachdolmetschende ermutigt werden.
- Aktive Ermutigung der Zugewanderten zur Bildung solcher Schutzräume durch Einrichtungen kann von diesen als Vertrauensbeweis gewertet werden.

Ein vertrauensvoller Dialog mit Menschen mit internationaler Geschichte und ihren Nachkommen kann nur auf Augenhöhe stattfinden. Bei auftretenden Schwierigkeiten ist es ratsam, professionelle Expert:innen von außen heranzuziehen. Dies ermöglicht eine umfassendere Betrachtung der Situation und hilft bei einer Lösungsfindung. Je nach Kontext sind unterschiedliche Formen der Expertise notwendig. Diese können sein:

- wissenschaftliche Expertise
- Expertise durch eigene Migrations- und Integrationsgeschichte
- sprachliche Expertise durch Sprach- und Kulturmittler:innen
- Expertise aus dem eigenen kulturellen Umfeld

Menschen mit Einwanderungserfahrungen aus einem ähnlichen sozialen und kulturellen Kontext oder Herkunftsland können sehr wertvoll für die Zusammenarbeit sein. Sie werden einerseits als „Gleichgesinnte“ wahrgenommen und erhalten einen Vertrauensvorschuss. Andererseits wird ihnen zugesprochen, dass sie wissen, wie es den neu eingewanderten oder benachteiligten Gruppen geht.

Schlüsselpersonen sind den Verwaltungen häufig bereits durch ihren ehrenamtlichen Einsatz als Begleiter:innen oder Dolmetschende bekannt. Verwaltungen müssen diese schulen, einsetzen und begleiten können. Sie müssen verbale Kommunikation und Verständigung schaffen, wie etwa durch den Einsatz eines Sprach- und Kulturmittlerpools.

Ehrenamtliches Engagement ist essentiell für die Integrationsarbeit der Kommunen. Daher ist besonders auf die Anerkennung und Gleichstellung des Ehrenamts für und durch Neuzugewanderte zu achten.

„Wir bemühen uns um die Kooperation mit Schlüsselpersonen. Sie werden aktiv in die Gestaltung der Kontaktaufnahme und/oder der Durchführung von Angeboten eingebunden.“<sup>5</sup> Dabei wird auf eine Kooperation auf Augenhöhe geachtet. Der Defizitblick soll überwunden und die vorhandenen Ressourcen erkannt und genutzt werden.



<sup>5</sup> Altan, M. & Foitzik, A. & Goltz J. (2009): Eine Frage der Haltung, Elternbildungsarbeit in der Migrationsgesellschaft – Eine praxisorientierte Reflexionshilfe 2009, Aktion Jugendschutz, Landesarbeitsstelle Baden-Württemberg

## **Leitlinie 5**

### **Sprachliche Kommunikation und Verständigung schaffen**

Die Vielfalt der in Deutschland gesprochenen Sprachen neben Deutsch ist groß: Zugewanderte und deren Nachkommen beherrschen neben Deutsch oftmals noch mindestens eine weitere Sprache. Viele Menschen in Deutschland wachsen bereits von Geburt an bi-, tri- oder anderweitig multilingual auf. Dadurch bringen sie eine besondere Kompetenz mit, da sie sich in vielen unterschiedlichen Gruppen und Kontexten ausdrücken können. Das Beherrschen mehrerer Sprachen ist somit nicht nur eine wirtschaftliche Ressource, wie sie oftmals auf dem Arbeitsmarkt gefordert wird, sondern auch eine soziale und identitätsstiftende, wertvolle Fähigkeit. Als Grundsatz gilt für uns der Gedanke, dass im Falle fehlender Deutschkenntnisse nicht der jeweilige Mensch das Problem ist, sondern vielmehr, dass zwei Parteien nicht auf dieselbe Sprache zurückgreifen können.

Die Sprache des Ziellandes zu erlernen ist ein notwendiges Werkzeug, um eine angemessene Teilhabe zu ermöglichen. Der Erwerb der neuen Sprache sollte – unabhängig von ihrer Wichtigkeit – mit Gelassenheit, der benötigten Zeit und Motivation, und unter Berücksichtigung der individuellen Biografie erfolgen können. Die Muttersprache(n) sind sowohl für das Individuum als auch für Familien wichtig. Ihre Pflege ist eine Form der freien Entfaltung der eigenen Persönlichkeit – und somit ein elementares Recht. Außerdem erfordert das Erlernen weiterer Fremdsprachen das gute Beherrschen der Muttersprache(n).

Wenn möglich, wird versucht, Kommunikationsmöglichkeiten für Menschen mit unterschiedlichen Sprachen zu schaffen. Dies ist sowohl über sprachhomogene Gruppen (Schutzräume), als auch über Dolmetscher:innenangebote realisierbar. Im Landratsamt Ravensburg gibt es seit 2017 einen Sprach- und Kulturmittler:innenpool. Hier können ehrenamtliche Übersetzer:innen in über 30 Sprachen angefragt werden. Anfragen können hauptamtlich Mitarbeitende der Behörden, Schulen, Arztpraxen, Kliniken oder Beratungseinrichtungen.

Dieses inzwischen wichtige und wirksame Angebot muss durch langfristige Finanzierung abgesichert werden.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass solche regionalen kostengünstigen bzw. kostenfreien Dolmetschendienste häufig den Effekt haben, dass sich Personen mit nicht-deutscher Muttersprache wertschätzender behandelt fühlen und ihre Angelegenheiten selbstbestimmt umsetzen können.

Auch auf Verwaltungsseite müssen mehrsprachige Mitarbeitende kurz- und langfristig als wertvolle Ressourcen-Träger:innen gelten. Sie können mit ihren Kund:innen sprachliche Barrieren meist am besten überwinden. Mehrsprachige Hauptamtliche können somit wichtige Schlüsselpersonen sein. Auch mehrsprachige Dokumente und Webseiten sowie das Verwenden von „einfacher Sprache“ sind ein Beitrag zu mehr Teilhabe.



Wenn sich Menschen nicht mehr „fremd“ fühlen und die Zuversicht haben, umfassend und gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können, steigt die Bereitschaft, eine neue Sprache zu erlernen. Der langjährige Tenor: „Erst Deutsch lernen, dann integrieren!“ ist glücklicherweise nicht mehr zeitgemäß und wird kontinuierlich durch neue Perspektiven und Herangehensweisen hinterfragt und abgelöst.

Es ist zudem wichtig, dass genügend Sprachlern- und Förderangebote zur Verfügung stehen oder bei Bedarf neu organisiert werden. Im frühkindlichen und schulischen Bereich sollte die Förderung der Mehrsprachigkeit unterstützt werden.

Dabei ist es wichtig, auch Personengruppen Deutschkursangebote zu ermöglichen, die keinen rechtlichen Zugang zu Integrationskursen haben. Für Personen wie Eltern, die keine Kinderbetreuung während regulären Sprachkursangeboten haben, müssen spezifische Formate geschaffen werden (z. B. Mütter-Sprachkurse). Zukünftig sollten ebenfalls digitale Angebote als wichtige Medien zum Spracherwerb ausgebaut, beworben und gefördert werden.



## **Leitlinie 6**

### **Strukturelle Transparenz und Selbstreflexion**

Oft sind Abläufe, Systeme oder bestimmte Wertvorstellungen gewachsene Strukturen in der Verwaltung und ihren Einrichtungen. Sie werden selten hinterfragt, weil sie in der Regel funktionieren.

Für Menschen, die von außen auf die – für uns selbstverständlichen – Strukturen treffen und darüber hinaus einen anderen kulturellen Hintergrund haben, sind diese oft neu und zunächst nicht durchschaubar. Daraus können Missverständnisse und Konfliktsituationen entstehen, manchmal sogar persönliche Verletzungen.

Es ist daher die Aufgabe der Verwaltung, sich das Selbstverständliche immer wieder bewusst zu machen und es in wertschätzender Weise auszusprechen, zu erläutern und zu begründen. Für die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts ist es unumgänglich, die hiesigen Strukturen und Konzepte transparent zu machen. Es muss im Dialog das Unverhandelbare erläutert, das Veränderbare diskutiert und neu ausgerichtet werden können. Dafür braucht es Zeit und personelle Ressourcen.

Ein wichtiges Instrument zur Schaffung einer selbstreflexiven Grundlage sind interkulturelle Schulungen aller Mitarbeitenden und Führungskräfte der Verwaltung. Solche Schulungen helfen, den eigenen Standpunkt zu erkennen und mit den Ursachen für Missverständnisse und Konflikte umzugehen. Darüber hinaus gehört zu einer professionellen Integrationsarbeit die Möglichkeit, Einzel- oder Teamsupervision mit interkulturell ausgebildeten Supervisor:innen in Anspruch nehmen zu können. Die Reflexion der eigenen Arbeit hilft, diese ständig zu verbessern und zu erkennen, welche Barrieren – auch strukturelle – noch abgebaut werden müssen. Gerade in der Zusammenarbeit mit Menschen in schwierigen Lebenslagen und/oder mit internationaler Geschichte brauchen die in Verwaltungen und Bildungseinrichtungen Tätigen Zeit und Raum, damit sie ihre Einrichtung und sich persönlich kritisch reflektieren und den Weg des stetigen Perspektivenwechsels beschreiten – und damit eine Entwicklung ermöglichen können.

Selbstreflexion ist zudem eine wirksame Methode des Selbst- und Mitarbeiterschutzes, denn jede behördliche, pädagogische, sozialarbeiterische oder ehrenamtliche Arbeit braucht Räume der persönlichen und teaminternen Reflexion. Dies gilt insbesondere für die Arbeit mit Gruppen, die sich durch kulturelle Differenz und/oder eine prekäre gesellschaftliche Position von der jeweils eigenen lebensweltlichen Erfahrung unterscheiden. Dafür erarbeiten wir Standards und stellen Ressourcen zur Verfügung.<sup>6</sup>

Ergänzend zu dieser personenbezogenen Reflexionsarbeit, kann ein Monitoring der Strukturen und Maßnahmen der Verwaltung helfen, deren Wirksamkeit zu überprüfen. Es kann Auskunft darüber geben, ob die Leitlinien und Ziele der Arbeit erreicht werden.

---

<sup>6</sup> Altan, M. & Foitzik, A. & Goltz J. (2009): Eine Frage der Haltung, Elternbildungsarbeit in der Migrationsgesellschaft – Eine praxisorientierte Reflexionshilfe 2009, Aktion Jugendschutz, Landesarbeitsstelle Baden-Württemberg



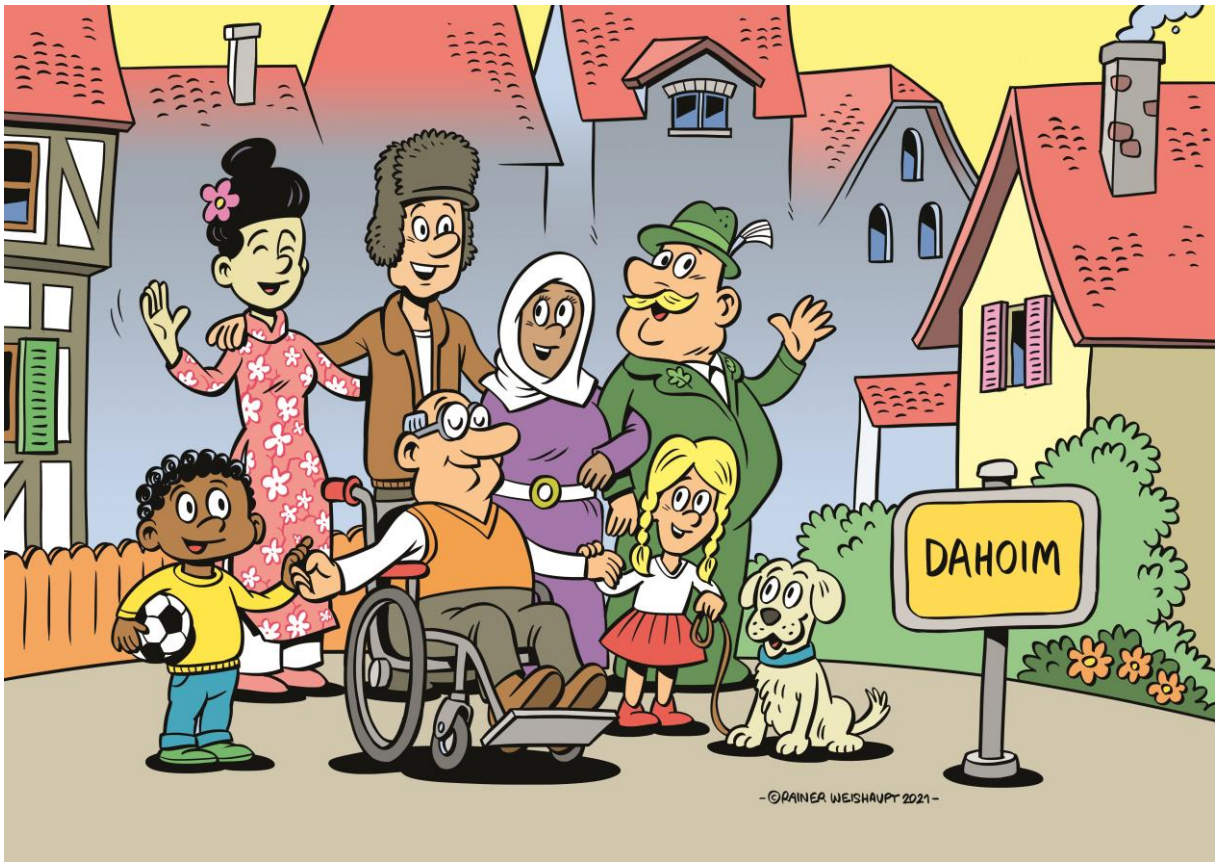
## **Leitlinie 7**

### **Integration in allen Lebensräumen**

Im ländlichen Raum „fremdeln“ Entscheidungsträger:innen immer noch mit den Begriffen „Quartier“ oder „Quartiersarbeit“. Damit sind die kleinen wie die großen Lebensräume gemeint. Ein Quartier wird nicht anhand einer festgelegten Einwohnerzahl definiert und kann daher ebenso ein Stadtviertel wie ein Dorf, einen Ortsteil oder eine Nachbarschaft beschreiben. Die Bewohner:innen eines Quartiers erfahren dieses als einen überschaubaren Lebensraum, in dem sich der Alltag abspielt bzw. bewältigt werden muss. Hier werden gesellschaftlicher Zusammenhalt und eine erfolgreiche Integrationsarbeit sichtbar und erlebbar.

Die Perspektive auf die kleinräumige Ebene von Quartieren als Orte alltäglicher Begegnungen und Interaktionen eröffnet neue Handlungsspielräume für die Integrationsarbeit. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf sogenannte „Ankunftsquartiere“ zu richten. Diese zeichnen sich durch einen hohen Anteil von Bewohner:innen mit internationaler Geschichte, einen überdurchschnittlichen Anteil von Haushalten mit niedrigem Einkommen und im Sozialleistungsbezug, sowie eine erhöhte Fluktuation der Bevölkerung aus. Ausgehend von den spezifischen Potenzialen und Herausforderungen eines Quartiers entwickelt die Quartiersarbeit niedrigschwellige und bedarfsorientierte Angebote. Quartiersarbeit stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt, indem sie die Akzeptanz von Vielfalt und Zuwanderung, die Verbundenheit mit dem Gemeinwesen und das Vertrauen in Institutionen im Nahumfeld der Menschen fördert. Die Schaffung von Räumen und Gelegenheiten für Begegnung und Austausch sind hierfür von zentraler Bedeutung.

Die sozialräumlichen Arrangements eines Quartiers beeinflussen Integrationsprozesse maßgeblich mit. Das Integrationspotenzial der Quartiersarbeit kann sich daher nur entfalten, wenn es kommunalpolitisch aktiv unterstützt wird. Eine inklusive Quartiersentwicklung kann durch eine bedarfsorientierte Ausgestaltung der materiellen und infrastrukturellen, sowie der immateriellen Bedingungen einen wesentlichen Beitrag zur Integration von Zugewanderten leisten. Dies gelingt durch die enge Zusammenarbeit mit den zivilgesellschaftlichen Akteur:innen vor Ort und durch die partizipative Einbindung der Bewohner:innen. Eine inklusive Quartiersentwicklung hat dabei die gesellschaftliche Teilhabe aller Bewohner:innen eines Quartiers im Blick.



## **Ausblick:**

Wir als Experten aus unterschiedlichen Fachrichtungen und mit verschiedenen Erfahrungswerten, hatten uns die Frage gestellt:

*Wie kann es gelingen, dass Menschen in schwierigen Lebenslagen und Menschen mit internationaler Geschichte gut in unserer Gesellschaft ankommen?*

Wir wissen alle, dass Integration ein Prozess ist, der sich über Jahrzehnte erstreckt und Erfolge sich nicht unmittelbar einstellen werden. Unsere Erfahrungen lehren, dass sich die Angebote in Städten und Gemeinden an den Lebensrealitäten und Bedarfen **aller** Menschen orientieren müssen. Schon deshalb, weil wir einander stärken und wir uns durchaus den Wertezuwachs zunutze machen können. Für die Menschen mit internationaler Geschichte braucht es dafür eine selbstbestimmte, gesellschaftliche Teilhabe: Durch ganzheitlichen Dialog, der voraussetzt, dass alle Seiten dieselbe Sprache sprechen. Das bedeutet entgegen der landläufigen Meinung nicht, dass Deutschlernen am Anfang der Integration stehen muss, sondern lediglich als ein Pfeiler zu verstehen ist.

Um unsere vorliegenden Leitideen umzusetzen, braucht es nachhaltige Quartiersentwicklung und die erforderliche Infrastruktur. Vor allem die Verwaltungen, wie alle öffentlichen Stellen mit ihrer Vorbildfunktion, müssen selbstreflektierend die vermeintlich selbstverständlichen, gewachsenen Strukturen hinterfragen und sich bewusst machen, wie undurchschaubar Regeln und Vorschriften für Menschen mit internationaler Geschichte erscheinen. Der Gesamtprozess muss durch ein Gremium wie unseres immer wieder kritisch beobachtet und hinterfragt werden, um eine kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung für alle Beteiligten zu erreichen.

In einer globalisierten Gesellschaft muss integratives Handeln motivierend und kontinuierlich sein, so unser Konsens. Unerlässlich dafür sind unbefristete Stellen in der Integrationsarbeit, die entsprechend vergütet werden. Wir sehen darüber hinaus Handlungsbedarf dahingehend, dass vor allem auf der Führungsebene die Prämisse sein muss: *Integrationsarbeit ist Chefsache – und gesamtgesellschaftliche Aufgabe.*

## **Glossar**

### **Diversity**

Im Lexikon der Vielfalt (S. 6) wird erläutert: „Unter Diversity wird in der Regel der positiv besetzte Gebrauch des Wortes „Vielfalt“ verstanden. Diversity impliziert nämlich in der Regel Respekt und Wertschätzung für (soziale) Unterschiede (aber auch Gemeinsamkeiten). Die sogenannten Kerndimensionen von Diversity sind: Geschlecht/Gender, ethnische Zugehörigkeit/Hautfarbe, Alter, Behinderungen, sexuelle Orientierungen und Religion/Weltanschauung. Darüber hinaus lassen sich auf der Basis von Diversity sämtliche für Organisationen und Unternehmen relevante Differenzen sichtbar- und bearbeitbar machen.“

### **Diversity Management**

Im Lexikon der Vielfalt (S.6) wird erläutert: „Diversity Management: DiM wird definiert als strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können.“

### **Empowerment**

Im Online-Lexikon der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention (Suchbegriff Empowerment), wird erläutert: „Empowerment zielt darauf ab, dass Menschen die Fähigkeit entwickeln und verbessern, ihre soziale Lebenswelt und ihr Leben selbst zu gestalten und sich nicht gestalten zu lassen. [...] Empowerment beschreibt Prozesse von Einzelnen, Gruppen und Strukturen, die zu größerer gemeinschaftlicher Stärke und Handlungsfähigkeit führen. Durch den Empowermentansatz sollen Personen(-gruppen) dazu ermutigt werden, ihre eigenen (vielfach verschütteten) personalen und sozialen Ressourcen sowie ihre Fähigkeiten zur Beteiligung zu nutzen, um Kontrolle über die Gestaltung der eigenen sozialen Lebenswelt (wieder) zu erobern. Die jeweiligen Rahmenbedingungen der Zielgruppe (das soziale und politische Umfeld) müssen stets mitgedacht werden, da diese das Vorhandensein und die Entwicklung von Ressourcen mitbestimmen. Die Förderung von Partizipation/Teilhabe und Gemeinschaftsbildung sind wesentliche Strategien des Empowermentprozesses.“

### **Menschen in schwierigen Lebenslagen**

Es gibt verschiedene Lebensumstände, die eine gleichberechtigte Teilhabe am Leben erschweren oder gar behindern. Diese verschiedenen Formen fassen wir im folgenden Text mit der Formulierung: „Menschen in schwierigen Lebenslagen“ zusammen.

Der Begriff „Menschen in schwierigen Lebenslagen“ bezieht sich auf die soziale Position und die Umstände, unter denen Individuen und Gruppen leben. Betrachtet werden ökonomische, soziale und kulturelle Faktoren, etwa die Familien-, Arbeits- und Einkommenssituation, Bildungsstand und psychosoziale Belastungen. Die Bezeichnung fasst alle Menschen in prekären und benachteiligten Lebensbereichen zusammen, wie z. B. Menschen mit geringem Einkommen, niedriger Schulbildung, Alleinerziehende, unabhängig von ihrer Nationalität oder internationaler Geschichte.

## Literaturverzeichnis

Altan M. & Foitzik A. & Goltz J. (2009): *Eine Frage der Haltung, Elternbildungsarbeit in der Migrationsgesellschaft – Eine praxisorientierte Reflexionshilfe* 2009, Aktion Jugendschutz, Landesarbeitsstelle Baden-Württemberg.

Bundesministerium des Inneren, Berlin (2012): *Jedes Alter zählt – Demografiestrategie der Bundesregierung*

[https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/heimat-integration/demografie/demografiestrategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/heimat-integration/demografie/demografiestrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

Zugegriffen: 14.03.2021.

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin (2016): *Bildung in Deutschland 2016 - Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration*  
file:///C:/Users/zaeri/Downloads/bb-2016.pdf

Zugegriffen: 14.03.2021.

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln (Online-Lexikon ohne Datumsangabe): *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention – Empowerment/Befähigung*

<https://www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/empowermentbefaehigung/>

Zugegriffen: 14.03.2021.

Landesregierung Baden-Württemberg, Stuttgart (19.03.2019): *Impulsprogramm für gesellschaftlichen Zusammenhalt*

file:///C:/Users/zaeri/Downloads/impulsprogramm-fuer-gesellschaftlichen-zusammenhalt%20(1).pdf

Zugegriffen: 14.03.2021.

Stadt Ravensburg (September 2008): *Integrationsarbeit der Stadt Ravensburg - Ziele und Projekte für die nächsten Jahre*

<https://www.ravensburg.de/rv-wGlobal/wGlobal/scripts/accessDocument.php?document=/rv-wAssets/pdf/gesellschaft-soziales/integrationskonzept-integration-in-ravensburg-ziele-und-projekte-fuer-die-naechsten-jahre.pdf&display=1>

Zugegriffen: 14.03.2021.

Städtetag Baden-Württemberg, Stuttgart (2019): *Integration im Lebensraum Stadt bedeutet gemeinsame Gestaltung von Vielfalt – Positions- und Impulspapier*

[https://www.staedtetag-bw.de/PDF/Integration\\_im\\_Lebensraum\\_Stadt.PDF?ObjSvrID=2295&ObjID=94472&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&\\_ts=1594824147](https://www.staedtetag-bw.de/PDF/Integration_im_Lebensraum_Stadt.PDF?ObjSvrID=2295&ObjID=94472&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&_ts=1594824147)

Zugegriffen: 14.03.2021.

Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (2017): *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit - Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2016, Fachserie 1 Reihe 2.2 (S. 4)* Wiesbaden

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publicationen/Downloads-Migration/migrationshintergrund-2010220177004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publicationen/Downloads-Migration/migrationshintergrund-2010220177004.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

Zugegriffen: 14.03.2021

ÖNORM S 2501 (2008): *Diversity-Management – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente.* (Hrsg.) ON Österreichisches Normungsinstitut.

Wirtschaftskammer Wien (Online-Lexikon ohne Datumangabe): *Lexikon der Vielfalt*  
<https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Diversity-Lexikon.pdf>

Zugegriffen: 14.03.2021.



Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.) (2019): 12. *Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Deutschland kann Integration: Potenziale fördern, Integration fordern, Zusammenhalt stärken.* Berlin.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.) (2021): *Nationaler Aktionsplan Integration. Bericht Phase IV: Zusammenwachsen: Vielfalt gestalten – Einheit sichern.* Berlin.

Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration (Hrsg.) (2021): *Quartiersentwicklungsatlas Baden-Württemberg. Abschlussbericht der Begleitforschung zur Landesstrategie „Quartier 2020 – Gemeinsam.Gestalten.“ (2018–2020).* Stuttgart.

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Kommune	Name	Funktion	Email
Argenbühl-Eisenharz	Claudia Nägele-Hall	Flüchtlingsbeauftragte	c.naegele-hall@argenbuehl.de
Aulendorf	Cornelia Glaser	Ehrenamts- und Integrationsbeauftragte	Cornelia.Glaser@aulendorf.de
Bad Waldsee	Suzana Vidakovic	Integrationsbeauftragte (seit November 2021)	s.vidakovic@bad-waldsee.de
Berg	Barbara Sohler	Flüchtlingsbeauftragte	b.sohler@berg-schussental.de
Bodnegg	Christa Gnann	Gemeinwesenarbeiterin	gnann@bodnegg.de
Horgenzell	Sven Illi	Integrations- und Familienbeauftragter	s.illi@horgenzell.de
Landratsamt Ravensburg	Eva Militz	Integrationsbeauftragte	e.militz@rv.de
Landratsamt Ravensburg	Eva Prox	Integrationsbeauftragte (seit April 2021)	e.prox@rv.de
Leutkirch	Maria Söllner	Integrationsbeauftragte	maria.soellner@leutkirch.de
Ravensburg	Martin Diez	Senioren- und Integrationsbeauftragter	martin.diez@ravensburg.de
Ravensburg	Anna Rieser	Flüchtlingsbeauftragte	anna.rieser@ravensburg.de
Ravensburg	Jasmin Schacht	Integrationsbeauftragte	jasmin.schacht@ravensburg.de
Wangen	Anita Mutvar	Integrationsbeauftragte (seit Januar 2021)	anita.mutvar@wangen.de
Weingarten	Harry Heinrich	Integrationsbeauftragter (seit August 2021)	h.heinrich@weingarten-online.de
<b>Nicht kommunal Beteiligte</b>			
Sozialraum Oberschwaben-Allgäu-Bodensee	Thaddiana Stübing	Beauftragte für kirchlich-diakonische Flüchtlingsarbeit, Oberschwaben Allgäu Bodensee	t.stuebing@diakonie-oab.de
<b>Beteiligt, aber nicht mehr im Dienst</b>			
Bad Waldsee	Ophelia Gartze	Integrationsbeauftragte (bis August 2021)	beteiligt bis August 2021
Baindt/Baienfurt	Andreea Marian	Integrationsbeauftragte	beteiligt bis Dezember 2020
Baindt/Baienfurt	Simone Demuth	Kommissarische Integrationsbeauftragte (ab Januar 2021)	beteiligt bis Juni 2021
Landratsamt Ravensburg	Karin Winkler	Integrationsbeauftragte (bis März 2021)	beteiligt bis März 2021
Weingarten	Julia Graf	Kommunale Fachstelle für Migration und Integration	beteiligt bis Februar 2021
Weingarten	Semra Yilmaz	Kommunale Sozialarbeit für Migration und Integration	beteiligt bis Juli 2021