

# ABSCHLUSS BERICHT

Juni 2022

des Projekts

„**Vielfaltsorientierung in hessischen  
Kommunen: Treiber von Integration  
und Zusammenhalt**“



Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.

HESSEN



Hessisches Ministerium  
für Soziales und Integration



Europäische Union



# Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	2
2. Einführung	3
3. Projektaufbau	7
4. Projektumsetzung in den Kommunen	9
4.1. Ausgangslage: Vielfalts- und Integrationsarbeit in den Projektkommunen	9
4.2. Vorgehen in den Projektkommunen	12
4.3. Einzelberichte	13
4.3.1. Bischofsheim	13
4.3.2. Büttelborn	14
4.3.3. Gernsheim	15
4.3.4. Ginsheim-Gustavsburg	16
4.3.5. Groß-Umstadt	18
4.3.6. Hainburg	19
4.3.7. Heusenstamm	20
4.3.8. Hofheim	21
4.3.9. Michelstadt	22
4.3.10. Neu-Isenburg	23
4.3.11. Niedernhausen	24
4.3.12. Rödermark	25
4.3.13. Rodgau	26
4.3.14. Seligenstadt	28
4.4. Abschlussbefragung	30
5. Standortübergreifende Formate	32
5.1. Innovationszirkel	32
5.2. Ausbildung von Vielfaltsmanager:innen	32
5.3. Moderationsschulung	35
5.4. Werkzeugkoffer	36
6. Erfolgsfaktoren	37
7. Fazit und Blick in die Zukunft	39

## Hinweis

In diesem Bericht werden möglichst genderneutrale Begriffe verwendet. Zusätzlich wird bei Bedarf als Genderzeichen der Doppelpunkt genutzt, um Texte und Beschriftungen kurz und übersichtlich zu halten. Eine optimale barrierefreie Wahl des Genderzeichens existiert (noch) nicht, da beispielsweise von Blinden und Sehbehinderten genutzte Screenreader je nach Programm unterschiedlich mit den jeweiligen Genderzeichen umgehen. Feststehende Begriffe und Namen von Organisationseinheiten werden nicht genderd, z. B. Ausländerbeirat oder Bürgerbüro.

## 1. Vorwort

Sehr geehrte Interessierte!

Seit 2014 hat die Landesregierung das „WIR“-Programm entsprechend der Leitmotive Vielfalt und Teilhabe konsequent weiterentwickelt und ausgebaut. „WIR“ fördert strukturelle Konzepte, innovative Strategien und Beteiligungsansätze dort, wo sich Menschen täglich begegnen: in ihrem täglichen Lebensumfeld. Das Programm schafft ein stärkeres Bewusstsein für Vielfalt und treibt so auch den Abbau von Diskriminierung und Rassismus voran.

„WIR“ unterstützt u. a. hessische Städte und Gemeinden mit weniger als 50.000 Einwohner\*innen bei der Entwicklung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategien und beteiligt die Bürger\*innen an diesem Prozess: Sie können an verschiedenen Veranstaltungsformaten teilnehmen oder bei runden Tischen ihre Stimme und Ideen zu Gehör bringen. „WIR“ fördert dafür eine externe Moderation, die verschiedene Beteiligungsinstrumente vorstellt und den strategischen Prozess in den Städten und Gemeinden eng begleitet. Im Anschluss daran werden auf Basis der erarbeiteten Strategie Maßnahmen und Projekte in Angriff genommen.

Der völkerrechtswidrige russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat Millionen Menschen dazu gezwungen, ihre Heimat zu verlassen und in anderen Ländern Schutz zu suchen. Die Themen Flucht, Asyl und Integration sind auch dadurch präsent und aktuell. Das zeigt erneut, wie wichtig der Einsatz für ein gemeinschaftliches Miteinander und für den Abbau von Vorurteilen, Ängsten und Widerständen auch in Hessen ist.

Beteiligungs- und Dialogformate sind dabei wichtig, um zu erkennen, dass Bedürfnisse ernst genommen werden und es gewinnbringend ist, sich daran zu beteiligen. Die Städte und Gemeinden sind aufgefordert, die Perspektiven, Interessen und Bedürfnisse der Bevölkerung, der Vereine und Verbände, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeitenden einzubeziehen und die lokalen Rahmenbedingungen gemeinsam so zu gestalten, dass alle am gesellschaftlichen Leben, geprägt von gegenseitigem Respekt, Akzeptanz und Wertschätzung, teilhaben können. Auch das aus dem „WIR“-Programm und dem AMIF-Fonds geförderte IMAP-Projekt „Vielfaltsstrategien in hessischen Kommunen: Treiber von Integration und Zusammenhalt“, das nach zweieinhalb Jahren nun seinen Abschluss findet, hat sich dem verschrieben. In seinem Rahmen wurden 14 Kommunen, die in „WIR“ schon eine Vielfalts- und Integrationsstrategie erarbeitet hatten, über einen längeren Zeitraum intensiv beraten und begleitet. So wurden neue Netzwerke geknüpft, Multiplikator\*innen einbezogen und Maßnahmen erarbeitet, um für gesellschaftliche Vielfalt vor Ort zu sensibilisieren und Teilhabe zu fördern. Das Engagement wird auch nach Abschluss des Projekts fortgesetzt.

Gerade integrationspolitische und vielfaltsorientierte Strategien brauchen einen langen Atem und sind mit vielen Herausforderungen verbunden. Daher freue ich mich, dass sowohl die am Projekt beteiligten Kommunen als auch neu am Thema Interessierte nun auf den im Projekt entwickelten Werkzeugkoffer und die im Abschlussbericht festgehaltenen Projekterkenntnisse zurückgreifen können.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieser beiden Werke, aus der Sie hoffentlich neue Impulse für Ihre Arbeit mitnehmen.



Ihr Kai Klose, Hessischer Minister für Soziales und Integration



## 2. Einführung

### Kommunen als Treiber von Integration

Kommunen sind einer der zentralen Treiber von Integration in Deutschland. Denn: Kommunen sind die Orte, an denen Menschen ankommen, in denen sie eine Bleibe suchen und in denen sie erste Kontakte knüpfen. Um die Integration von Menschen mit Einwanderungsgeschichte zu fördern und den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken, übernehmen Kommunen und kommunale Akteure folglich eine Vielzahl an Aufgaben: Sie stellen bezahlbaren Wohnraum bereit, sie vermitteln und beraten Menschen – oftmals mehrsprachig –, sie bieten Sprach- und Orientierungskurse an, sie begleiten Menschen auf dem Weg in Schule, Arbeit, aber auch in Sport- und Freizeitangebote. Bei all diesen Aufgaben übernimmt die Kommunalverwaltung eine zentrale Rolle, beispielsweise als Koordinatorin, Vermittlerin, Vernetzerin und Bereitstellerin von Ressourcen. In ihren Bemühungen kann sie meist auf ein Netzwerk an staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zurückgreifen. Hierzu gehören zum Beispiel Schulen, Jobcenter, Kindertagesstätten, Sport- und Freizeitvereine, Bibliotheken, Beratungsstellen, Ausländerbehörden, Sprach- und Volkshochschulen, Wohlfahrtsvereine, Kirchengemeinden und Migrant:innenorganisationen. Nicht zuletzt seien auch die kommunalpolitischen Akteure erwähnt, die als Rahmengenbende fungieren und deren politisches Bekenntnis zu einer integrativen, vielfaltsorientierten und offenen Gesellschaft fundamental für den Integrationsprozess ist. Die Vielfalts- und Integrationsaktivitäten der Kommunen sind wiederum eng verzahnt mit Aktivitäten auf Kreisebene und Landesebene. Hier ist in Hessen insbesondere das Landesprogramm „WIR -Vielfalt und Teilhabe“ mit seinen vielfältigen Schwerpunkten, Angeboten und Förderaktivitäten zu nennen (vgl. Abbildung 4).

### Herausforderungen und Entwicklungen

In diesem komplexen Netzwerk findet kommunale Integrationsarbeit statt. Dabei stehen Kommunen häufig vor Herausforderungen: Mangelnde Ressourcen, fehlendes oder fluktuierendes Personal, sich verändernde gesetzliche Rahmenbedingungen, aber auch politische Wechsel und instabile politische

*Das Projekt auf einen Blick*

### **Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen: Treiber von Vielfalt und Integration**

Projektlaufzeit: Juli 2019 bis Juni 2022

Projektträger: IMAP GmbH

Gefördert durch: Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds

Kofinanziert durch: Hessisches Ministerium für Soziales und Integration mit Mitteln aus dem Landesprogramm „WIR – Vielfalt und Teilhabe“

*Abbildung 1 - Infokasten: Das Projekt auf einen Blick*

Mehrheiten, sowie knappe kommunale Haushalte erschweren eine langfristige Planung des Integrationsprozesses. Hinzu kommen zusätzliche unvorhergesehene Herausforderungen, wie die Covid-19-Pandemie oder der Krieg in der Ukraine. Darüber hinaus zeichnen sich seit einiger Zeit inhaltliche Entwicklungen der Integrationsdebatte ab (vgl. Abbildung 2): Während vor einigen Jahren der Fokus hauptsächlich auf Integration und somit auf der Vielfaltskategorie der Herkunft lag – insbesondere in den Jahren 2015 und 2016 hauptsächlich konzentriert auf Menschen mit Fluchtgeschichte – entwickelt sich die kommunale Integrationsarbeit zunehmend zu Vielfaltsarbeit. Diese nimmt Teilhabeprozesse ganzheitlich in den Blick, betrachtet mehrere Vielfaltskategorien (vgl. Abbildung 3), die sich teilweise gegenseitig verstärken, und verfolgt so einen intersektionalen Ansatz. Außerdem wird Vielfaltsarbeit zunehmend als ein Prozess betrachtet, der nicht nur Minderheiten und Teilgruppen betrifft, sondern die ganze Gesellschaft. So kann zum Beispiel Diskriminierungen und Ausgrenzungen nur unter Einbezug aller begegnet werden. Vielfalt wird nicht nur als Herausforderung, sondern auch als gewinnbringend angesehen. Diese Entwicklungen finden nicht nur im wissenschaftlichen, sondern auch im gesellschaftlichen Diskurs statt und finden Eingang in die praktische Vielfalts- und Integrationsarbeit vor Ort. Gleichzeitig kann dies für die zuständigen Stellen in der Kommunalverwaltung bedeuten, sich inhaltlich und strukturell neu aufstellen zu müssen, themen- und abteilungsübergreifend

arbeiten zu müssen und sich noch stärker zu vernetzen.



Abbildung 2 - Entwicklungsrichtungen der Integrationsarbeit

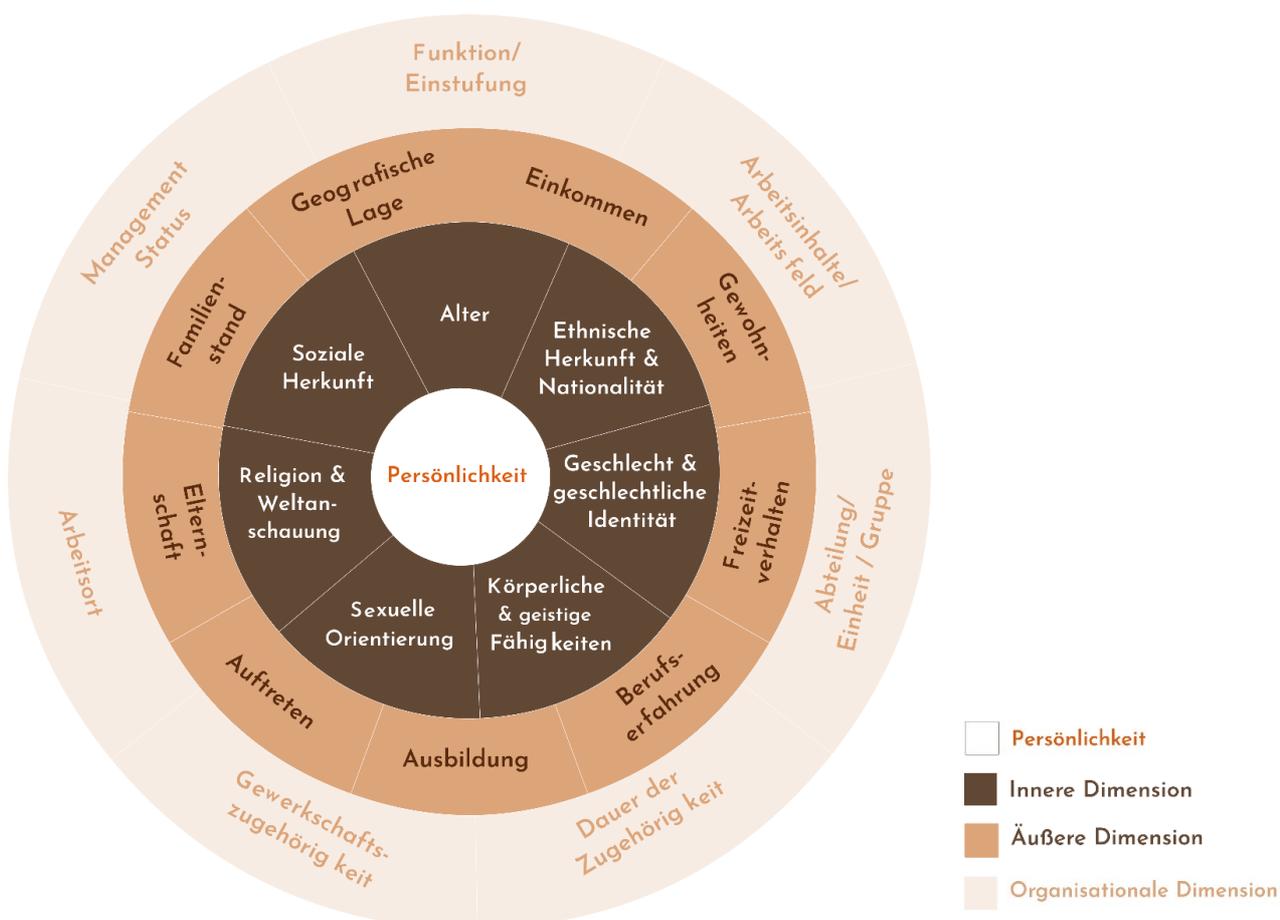


Abbildung 3 - Modell "Four Layers of Diversity" nach Gardenswartz & Rowe, ergänzt um die Dimension "Soziale Herkunft" nach Charta der Vielfalt e.V.

## Kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien mit dem Landesprogramm „WIR - Vielfalt und Teilhabe“

Die hessische Landesregierung unterstützt Kommunen im Rahmen des Landesprogramms „WIR - Vielfalt und Teilhabe“ mit einem umfangreichen Förder- und Unterstützungsangebot (vgl. Infokasten). Ein Förderschwerpunkt des Landesprogramms umfasst die Bereitstellung von Fördermitteln für die Prozessbegleitung zur Entwicklung von kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien. Damit werden Kommunen zwischen 10.000 und 50.000 Einwohner:innen dabei unterstützt, aktiv Gestaltungsprozesse zu stärken. Des Weiteren besteht ebenfalls die Möglichkeit für kleinere Kommunen mit weniger als 10.000 Einwohner:innen – im Verbund mit einer oder zwei Partnerkommunen – einen Förderantrag zu stellen. So wurden 2018 bis 2019 insgesamt 18 Kommunen bei der Entwicklung von Vielfalts- und Integrationsstrategien begleitet, in der Förderperiode 2019 bis 2020 kamen sieben weitere, und in der dritten Förderperiode ab 2022 bislang drei weitere hinzu. Die Entwicklung der Strategien erfolgt dabei in einem partizipativen Prozess, der unterschiedliche Perspektiven auf die Vielfalts- und Integrationsarbeit vor Ort einbezieht und bündelt. Die fertigen Vielfalts- und Integrationsstrategien haben unterschiedliche Formate, Inhalte und Schwerpunkte. Manche Konzepte beinhalten Grundsätze der Vielfalts- und Integrationsarbeit, andere stellen

### Auf einen Blick

#### Das Landesprogramm „WIR - Vielfalt und Teilhabe“

Seit 2014 hat Hessen das Landesprogramm „WIR“ zu einem Vielfalts- und Teilhabeprogramm weiterentwickelt. Im Fokus steht ein gesamtgesellschaftlicher Prozess. Mit „WIR“ werden strukturelle Konzepte, innovative Strategien und Beteiligungsansätze dort entwickelt und gefördert, wo sich Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte täglich begegnen. Ziele sind, ein stärkeres Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen sowie der Abbau von Diskriminierung und Rassismus.

Abbildung 4 - Infokasten: Das Landesprogramm „WIR - Vielfalt und Teilhabe“ auf einen Blick

konkrete Maßnahmen vor oder umfassen jährliche Aktionspläne. Die meisten formulieren Ziele für die Vielfalts- und Integrationsarbeit in verschiedenen Handlungsfeldern. Gemeinsam haben alle, dass sie einen strategischen Rahmen für die Vielfalts- und Integrationsarbeit schaffen. In der im Infokasten genannten Broschüre sind weitere Informationen zum Erstellungsprozess und den Inhalten der Strategien und zu den Erfahrungen der Kommunen zu finden.

### Weiterführende Informationen

#### Broschüre „Vielfalts- und Integrationsstrategien in Kommunen am Beispiel hessischer Städte“

Die Erfahrungen der hessischen Kommunen, die von 2018 bis 2019 kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategien entwickelten, wurden in einer Broschüre aufbereitet. Diese kann auf der Seite des [»Integrationskompass«](#) abgerufen werden (Stand Juni 2022).

Abbildung 5 - Infokasten: Weiterführende Informationen zu den Strategien

## Die Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategien

Im nächsten Schritt gilt es, die entwickelten Vielfalts- und Integrationsstrategien in die Umsetzung zu bringen und mit Leben zu füllen – trotz der beschriebenen Herausforderungen. Hier setzt das Projekt „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen“ an (vgl. die in Abbildung 6 dargestellten Projektziele). Zwischen 2019 und 2022 konnten im Rahmen des Projektes insgesamt 14 Kommunen individualisierte Angebote zur Begleitung ihrer jeweiligen Umsetzungsvorhaben aus den Vielfalts- und Integrationsstrategien wahrnehmen und Vielfaltsorientierung damit stärker in der Verwaltung und Gesellschaft verankern. Dabei wurden die Kommunen zum einen mit kommunenübergreifenden Veranstaltungsformaten wie Schulungen und Vernetzungstreffen dabei unterstützt, neue Ideen zu generieren, notwendige Kompetenzen aufzubauen und voneinander zu lernen (z. B. in den Bereichen Moderationsmethoden, Vielfaltsmanagement oder

## Unterstützung von hessischen Kommunen bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Integrations- und Vielfaltsstrategie und Stärkung der Vielfaltsorientierung in den Kommunen:



Zielgerichtet planen,  
initiiieren und aktivieren



Strukturelle Hindernisse  
beseitigen



Wirkung in der  
Umsetzung erhöhen

Abbildung 6 - Projektziele

Bürger:innenpartizipation). Zum anderen wurden die Kommunen in individuellen Prozessen und unterschiedlicher Intensität über jeweils etwa ein Jahr begleitet. Hierbei wurden gemeinsam mit der Prozessbegleitung IMAP bedarfsorientiert individuelle Schwerpunkte gesetzt, wie beispielsweise die Verstärkung der Netzwerkarbeit, die Etablierung von Gremien zur Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategien oder die Nutzung von Öffentlichkeitsarbeit und partizipativen Prozessen für den Einbezug der Zivilgesellschaft. Eine starke Bedarfsorientierung und Flexibilität waren auch mit Blick auf die zeitliche Umsetzung der Vorhaben nötig. Insbesondere aufgrund der pandemiebedingten Einschränkungen war es in vielen Kommunen unabdingbar, Begleitprozesse in Reaktion auf unerwartete Herausforderungen zu verschieben, anzupassen, ins Digitale zu übertragen oder auszusetzen.

### Dieser Bericht

Dieser Abschlussbericht gibt einen Einblick in die Ausgangslage der Kommunen (vgl. Kapitel 4.1), in den Projektverlauf (vgl. Kapitel 4 und 5) und fasst anschließend die zentralen Erkenntnisse und Empfehlungen aus Sicht von IMAP zusammen (vgl. Kapitel 6). Konkrete Beispiele guter Praxis, die im Rahmen des Projektes entstanden sind, werden im komplementären „Werkzeugkoffer“ veröffentlicht.

Der Zweiklang aus Abschlussbericht und Werkzeugkoffer richtet sich sowohl an Kommunen als auch an Fördermittelgebende und die interessierte Öffent-

lichkeit. Die Erkenntnisse dieses Berichtes und insbesondere der Werkzeugkoffer bieten außerdem einen praktischen Nutzen für Kommunen, die selbst nicht am Projekt teilgenommen haben, jedoch zukünftig eine Vielfalts- und Integrationsstrategie erarbeiten und etablieren möchten. Denn damit eine Strategie, egal ob bereits vorhanden oder in Entstehung, nicht als Papier in der Schublade verschwindet, empfiehlt es sich, die Umsetzung von Beginn an mitzudenken.



### 3. Projektaufbau

Das Projekt „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen“ setzte sich aus zwei Ebenen zusammen: Zum einen wurden auf übergeordneter, also Landesebene, kommunenübergreifende Veranstaltungen und Formate durchgeführt. Zum anderen wurden auf Standortebene die teilnehmenden Kommunen mit individuellen Angeboten durch die Prozessbegleitung unterstützt. (vgl. Abbildung 7).

Auf Standortebene (vgl. Kapitel 4) wurden 14<sup>1</sup> Kommunen, die bereits Vielfalts- und Integrationsstrategien entwickelt hatten, individuell von der Prozessbegleitung IMAP bei der Umsetzung ihrer Strategien begleitet. Die jeweils einjährige Begleitung der Kommunen startete zeitversetzt in zwei Kohorten, um Projektergebnisse und -erfahrungen aus der ersten Kohorte (2020 bis 2021, sieben Kommunen) in die zweite Kohorte (2021 bis 2022, sieben Kommunen) übertragen zu können.

Die Formate auf standortübergreifender Ebene (vgl. Kapitel 5) standen den teilnehmenden Projekt-

kommunen über die gesamte Projektlaufzeit von drei Jahren hinweg offen. Die standortübergreifenden Angebote umfassten:

- einen halbjährlich stattfindenden **Innovationszirkel** mit wechselnden inhaltlichen Schwerpunkten als Vernetzungsangebot für die Kommunen,
- fünf Kohorten der jeweils dreitägigen **Ausbildung zu Vielfaltsmanager:innen**, die sich an engagierte Ehrenamtliche und Hauptamtliche in den Kommunen richteten,
- eine eintägige **Moderationsschulung** ergänzt um individuelle Coachings für die Verantwortlichen für die Vielfalts- und Integrationsarbeit in den Kommunen,
- die Erstellung eines **Werkzeugkoffers**, der im Laufe des Projektes zunehmend mit Beispielen guter Praxis gefüllt wurde – diese wurden den Kommunen zum Teil schon während der Projektlaufzeit zur Verfügung gestellt und werden gesamthaft mit diesem Abschlussbericht veröffentlicht.

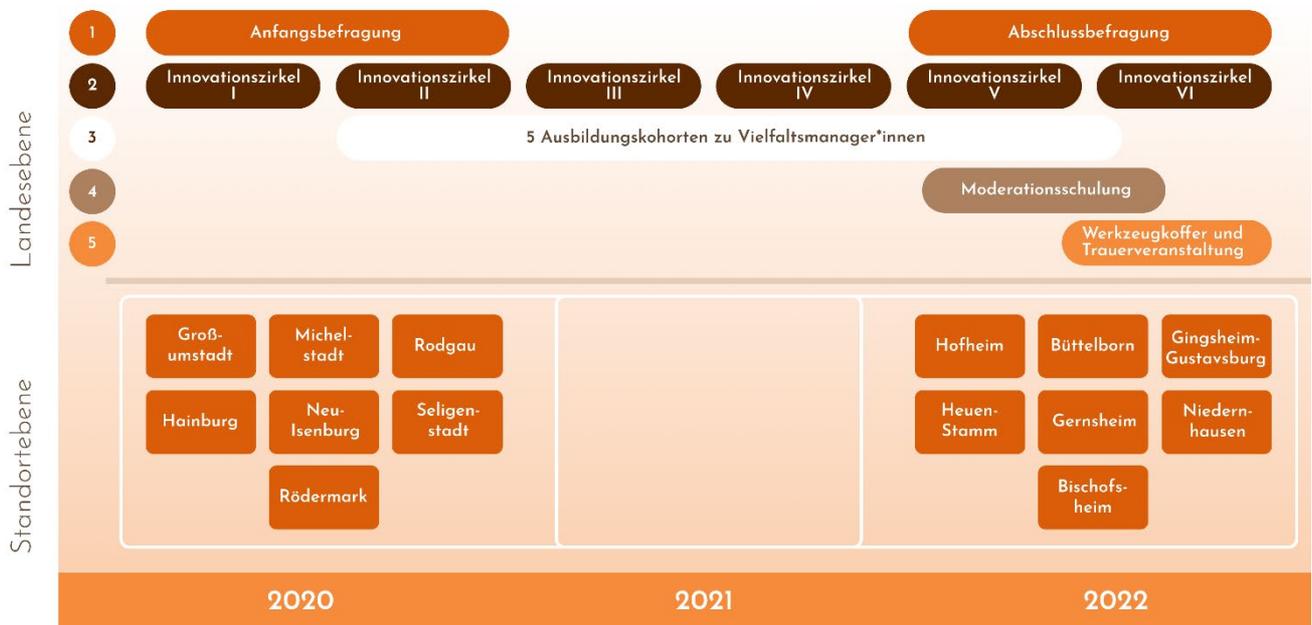


Abbildung 7 - Projektaufbau

<sup>1</sup> In der Projektplanung waren ursprünglich 15 teilnehmende Kommunen vorgesehen, was sich aufgrund der begrenzten Anzahl an Kommunen mit fertiger Vielfalts- und Integrationsstrategie in Verbindung mit der Projektauslastung in einigen dieser Kommunen nicht umsetzen ließ. Stattdessen wurden zwölf Kommunen über jeweils bis zu einem Jahr hinweg begleitet und zwei weitere Kommunen nahmen in einem kürzeren Zeitraum an ausgewählten Angeboten teil. Anstelle einer 15. Kommune wurden zusätzliche Angebote auf standortübergreifender Ebene geschaffen, die allen teilnehmenden Kommunen zu Gute kamen (Moderationsausbildung, zusätzliche Vielfaltsmanager:innenausbildung, zwei zusätzliche Innovationszirkel). Außerdem wurden einige Angebote für einen größeren Kreis geöffnet, indem auch Kommunen mit Vielfalts- und Integrationsstrategie eingeladen wurden, die nicht am Gesamtprojekt teilgenommen haben.

Ausgewählte Veranstaltungen wurden für die weiteren hessischen Kommunen geöffnet, die durch das Landesprogramm „WIR – Vielfalt und Teilhabe“ bei der Erstellung von Vielfalts- und Integrationsstrategien unterstützt wurden. Dadurch wurde ein Transfer der Erfahrungen der Projektkommunen an weitere Kommunen ermöglicht.

Das Projekt wurde durch Befragungen flankiert, die zu zwei Zeitpunkten stattfanden:

- **Anfangsbefragung:** Zu Beginn der einjährigen individuellen Begleitung wurde in jeder Kommune eine Anfangsbefragung zur Erfassung der Ausgangslage durchgeführt. Diese wurde breit gestreut und erfasste Perspektiven aus der jeweiligen Kommunalver-

waltung, von weiteren Akteuren der Vielfalts- und Integrationsarbeit und aus der Bürger:innenschaft.

- **Abschlussbefragung:** Zum Ende der einjährigen individuellen Begleitung wurde in jeder Kommune eine Abschlussbefragung durchgeführt, bei der die Einschätzung der projekt-beteiligten Personen und Akteure zu Verlauf und Ergebnissen des Projektes eingeholt wurden.

Die Ergebnisse der Befragungen sind in den Kapiteln 4.1 (Anfangsbefragung) und 4.4 (Abschlussbefragung) dargestellt.

## 4. Projektumsetzung in den Kommunen

Die Teilnahme an dem Projekt erfolgte für Kommunen über ein Interessensbekundungsverfahren. Voraussetzung für eine Aufnahme als Projektkommune war, dass es sich um eine hessische Kommune handelte, die in der ersten Förderrunde von 2018 bis 2019 im Landesprogramm „WIR – Vielfalt und Teilhabe“ gefördert wurde, in diesem Rahmen eine kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategie entwickelt hatte und diese in die Umsetzung bringen wollte. Insgesamt wurden 14 Kommunen in das Projekt „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen“ aufgenommen.



Abbildung 8 - Teilnehmende Kommunen

### 4.1. Ausgangslage: Vielfalts- und Integrationsarbeit in den Projektkommunen

Zu Beginn der individuellen Standortbegleitung wurde in jeder teilnehmenden Kommunen eine Onlinebefragung durchgeführt. Diese Anfangsbefragung verfolgte das Ziel, einen Überblick über die Vielfalts- und Integrationsarbeit sowie die Akteurslandschaft in den Kommunen zu erhalten. Das Lage-

Abbildung 9 - Infokasten: Das Projekt und die Covid-19-Pandemie

bild unterstützte IMAP dabei, die Prozessbegleitung an die Bedingungen und Bedarfe der Kommunen individuell anzupassen. Zu diesem Zweck wurden

*Das Projekt und die Covid-19-Pandemie*

### Covid-19-bedingte Anpassungen im Projektverlauf

Der größte Teil der Projektlaufzeit war von den Covid-19-bedingten Einschränkungen betroffen, die zum Projektstart im Jahr 2019 nicht vorhergesehen werden konnten. Dies führte zu einer Vielzahl von Anpassungen, die vor-Ort-Maßnahmen und -Veranstaltungen erschwerten, mehrfach verschoben und teils unmöglich gemacht wurden. Zum anderen führte der Umgang mit der Pandemie zu einer erhöhten Belastung der Kommunalverwaltung, die sich mit Herausforderungen wie Covid-19-Ausbrüchen in Gemeinschaftsunterkünften, der Umsetzung und Bekanntmachung sich häufig ändernder Hygienevorschriften konfrontiert sah. In der Folge hatte die Covid-19-Pandemie auch Auswirkungen auf die Projektumsetzung und Zielerreichung. Zum einen wurden Veranstaltungen vermehrt im digitalen Raum durchgeführt, was insbesondere zu Beginn der Pandemie durch mangelnde technische Infrastruktur oder Datenschutzfragen auf Seiten der Kommunen zu erheblichen Herausforderungen führte. Zum anderen veränderten sich in den meisten Kommunen die Schwerpunkte der individuellen Begleitung. Insbesondere partizipative Prozesse und Großgruppenformate (z. B. Vielfaltstage mit Bürger:innen, Integrationskonferenzen) konnten kaum wie geplant durchgeführt werden und mussten häufig neu konzipiert oder abgesagt werden. Dafür wurden neue Schwerpunkte gesetzt, z. B. auf den Aufbau von Gremien und Strukturen oder auf die Erhaltung von bestehenden Strukturen trotz pandemischer Einschränkungen. So wurde beispielsweise die Moderationsschulung als ein standortübergreifendes Format zusätzlich angeboten, da viele kommunale Verantwortliche für Vielfalts- und Integrationsstrategien vermehrt Moderationsaufgaben – insbesondere im digitalen Raum – übernehmen.

Verwaltungsmitarbeitende, zivilgesellschaftliche Akteure sowie in einigen Kommunen die Bürger:innen und Politiker:innen eingeladen, ihre

Einschätzungen zur Vielfalts- und Integrationsstrategie sowie zum Stand der Vielfalts- und Integrationsarbeit allgemein in ihrer Kommune abzugeben. Die Auswertung der Ergebnisse der Anfangsbefragung erfolgte durch IMAP für jede teilnehmende Kommune separat. Die individuellen Ergebnisse wurden mit den zentralen Ansprechpersonen in den Projektkommunen besprochen und für die Ausrichtung des Prozesses genutzt. Insgesamt nahmen 720 Befragte an der Anfangsbefragung teil. Die Zielgruppen wurden durch die Kommunen selbst angesprochen und zur Teilnahme motiviert, nicht zufällig ausgewählt. Die Ergebnisse sind also nicht repräsentativ. Da die Umfragen je nach Kommune unterschiedlich breit gestreut wurden, sind die Ergebnisse zudem zwischen den Kommunen nur eingeschränkt vergleichbar. Dieses Kapitel bezieht sich deshalb auf die kommunenübergreifende Gesamtauswertung und lässt keinen Schluss auf einzelne Projektkommunen zu.

welche Organisationen sich an den Anfangsbefragungen in den Projektkommunen beteiligt haben. Die Ergebnisse zeigen, dass Verwaltungsmitarbeitende den größten Anteil der Befragten ausmachen. Mitglieder ehrenamtlicher Vereine oder Initiativen sowie ehrenamtlich aktive Einzelpersonen waren ebenfalls zahlreich unter den Befragten vertreten. Sportvereine und Vertreter:innen von Religionsgemeinschaften fanden sich hingegen am wenigsten häufig unter den Befragten.

Sofern es sich bei den Befragten um Vertreter:innen von Organisationen und nicht um Einzelpersonen handelte, wurden sie gebeten anzugeben, wie vielfältig ihre Organisationen sind und welche Rolle Vielfalt und Integration in ihren Organisationen spielen. Die Ergebnisse zeigen in Abbildung 11 zunächst, dass sich die in der Befragung repräsentierten Organisationen am häufigsten mit Hinblick auf das Alter, den sozialen und den Bildungshintergrund

Um die nachfolgenden Ergebnisse mit Blick auf die Stichprobe gut einordnen zu können, ist Abbildung 10 zunächst ein Überblick darüber zu entnehmen,

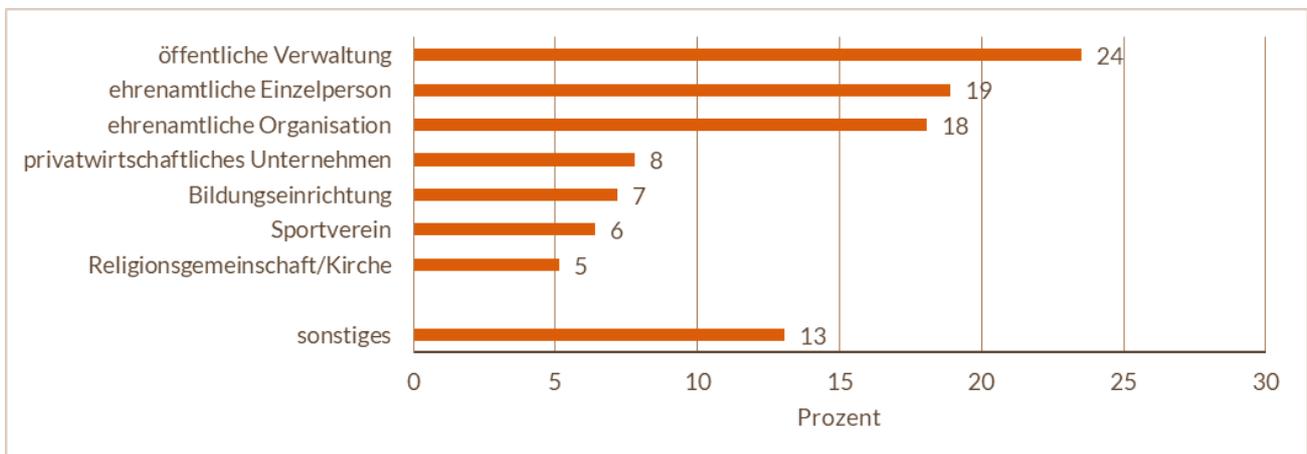


Abbildung 10 - Zusammensetzung der Stichprobe nach Art der Organisation (Anteile in Prozent, N = 720)

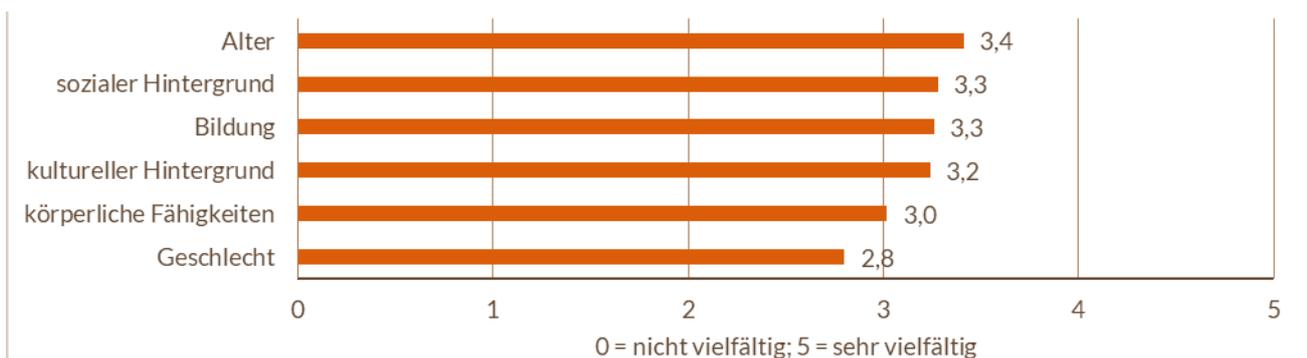


Abbildung 11 - Vielfalt in den befragten Organisationen (Mittelwerte, N = 459)

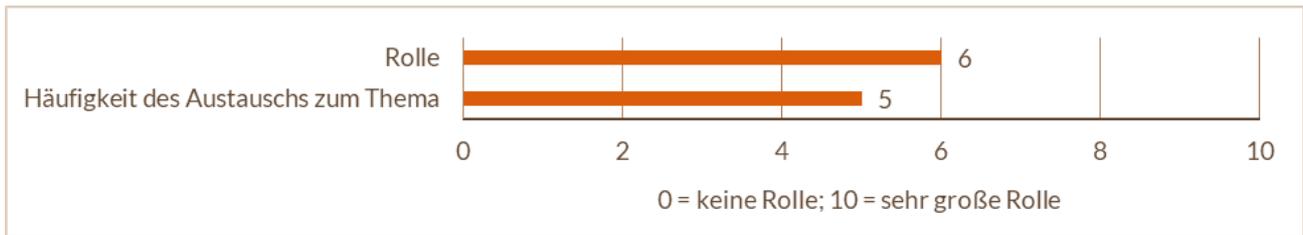


Abbildung 12 - Bedeutung der Themen Vielfalt und Integration in den befragten Organisationen (Einschätzung auf einer Skala von 0 bis 10; N = 459)

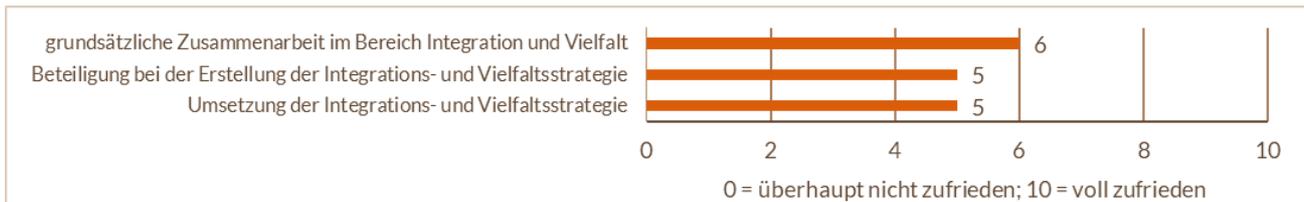


Abbildung 13 - Zufriedenheit mit der Vielfalts- und Integrationsarbeit in der Kommune (Mittelwerte; N = mind. 501)

als vielfältig einschätzen. Mit Blick auf die Vielfaltsdimensionen Geschlecht und körperliche Fähigkeiten sehen die Organisationen intern bei sich am wenigsten Vielfalt vertreten.

Wie in Abbildung 12 zu sehen ist, spielen die Themen Vielfalt und Integration in den befragten Organisationen durchaus eine Rolle. Allerdings besteht eher weniger Austausch zu diesen Themen innerhalb der Organisationen – gemessen an der Bedeutung, die den Themen beigemessen wird. Die Rolle der Themen Vielfalt und Integration unterscheidet sich außerdem unter den Befragten deutlich, was insbesondere bei der Aufschlüsselung der Antworten nach Art der Organisation deutlich wird: In Bildungseinrichtungen und Sportvereinen spielen Vielfalt und Integration dabei eine vergleichsweise größere Rolle als in der öffentlichen Verwaltung und in Religionsgemeinschaften. Der Austausch zu Vielfalt und Integration findet in Sportvereinen und Bildungseinrichtungen ebenfalls am häufigsten statt. Dahingegen wird sich innerhalb der öffentlichen Verwaltung und Religionsgemeinschaften vergleichsweise seltener zu diesen Themen ausgetauscht.

Mit der grundsätzlichen Zusammenarbeit von Akteuren im Bereich Vielfalt und Integration zeigten sich die Befragten im Durchschnitt einigermaßen zufrieden (6 von 10, vgl. Abbildung 13). Wenn

Unzufriedenheit mit der grundsätzlichen Zusammenarbeit bestand, wurde sie von den Befragten vornehmlich mit einem Mangel an Vernetzung und Transparenz zwischen den Akteuren, einem fehlenden gemeinsamen Vorgehen sowie zu wenig Kommunikation und zu unregelmäßigen Treffen begründet. Die Zufriedenheit mit der Beteiligung bei der Erstellung der Vielfalts- und Integrationsstrategie sowie der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie war im Vergleich zur Zufriedenheit mit der grundsätzlichen Zusammenarbeit im Bereich Vielfalt und Integration etwas niedriger. Unzufriedenheit mit der bisherigen Beteiligung an der Erstellung der Vielfalts- und Integrationsstrategie war insbesondere darauf zurückzuführen, dass den befragten Personen Informationen zu ihren Beteiligungsmöglichkeiten fehlten: Einige Personen gaben an, dass sie nicht wussten, wo sie sich beteiligen konnten. Waren die Personen mit der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie unzufrieden, dann lag es zumeist daran, dass sie über die Umsetzung des Prozesses nichts mehr gehört hatten oder nicht wussten, ob etwas umgesetzt wurde.

Gefragt, was aus Sicht der Befragten für den weiteren Prozess der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie wichtig sei, zeigte sich, dass insbesondere klare Verantwortlichkeiten, aber auch die Beteiligung aller relevanten Akteure an der Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integra-

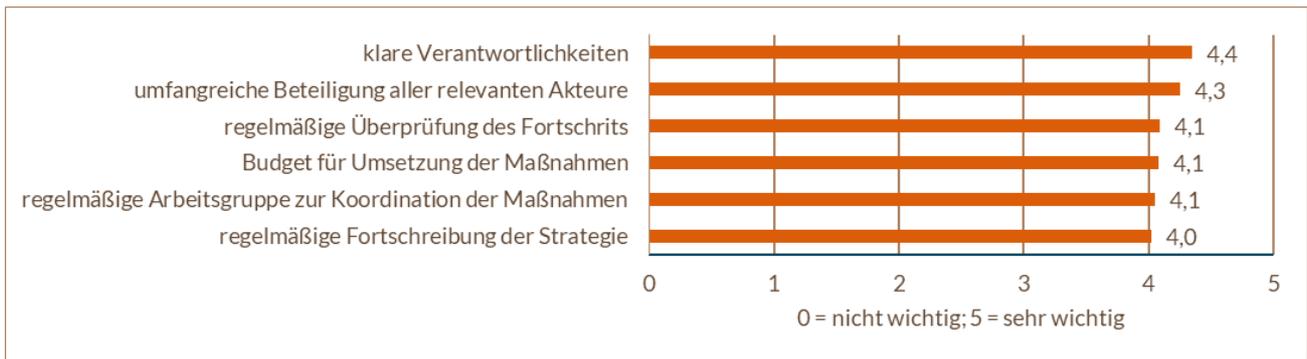


Abbildung 14 - Erfolgsfaktoren für den weiteren Umsetzungsprozess der Strategie (Mittelwerte; N = 480)

tionsstrategie als mögliche Erfolgsfaktoren benannt wurden. Am wenigstens wichtig wurden die regelmäßige Fortschreibung der Strategie sowie eine Arbeitsgruppe zur Koordination der Maßnahmen erachtet. Gleichwohl sind die Unterschiede in der Wichtigkeit der genannten Faktoren gering. Es soll an dieser Stelle betont werden, dass alle Faktoren auf einer Skala von 0 (nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) einen Durchschnittswert zwischen 4 und 5 erhielten. Insgesamt werteten die Befragten also alle genannten Faktoren als wichtig für den weiteren Prozess der Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie.

## 4.2. Vorgehen in den Projektkommunen

Die Projektumsetzung während der einjährigen Prozessbegleitung in den Projektkommunen erfolgte mit unterschiedlichen Schwerpunkten und unterschiedlichen Maßnahmen, je nach vorherrschenden Bedarfen und der jeweiligen Ausgangslage in den Kommunen. Neben dem Auftaktgespräch wurden insbesondere die Ergebnisse der Anfangsbefragung genutzt, um die Ziele und Maßnahmen in der

jeweiligen Kommune festzulegen. Das Vorgehen folgte diesem allgemeinen Ablauf (vgl. Abbildung 15):

Mögliche Maßnahmen, die durch IMAP durchgeführt bzw. moderiert werden konnten, waren beispielsweise:

- Workshops zur Priorisierung von Maßnahmen der Vielfalts- und Integrationsstrategie,
- Machbarkeitsanalysen,
- Strategieworkshops,
- Coaching der Prozessverantwortlichen,
- Unterstützung der Einarbeitung von Prozessverantwortlichen,
- Bürger:innen- und Akteurskonferenzen,
- Aufbau von Strukturen,
- Interkulturelle Sensibilisierungsschulungen,
- Teamentwicklungsworkshops,
- Beratung der Personalabteilung der Kommunalverwaltung zu Vielfaltsorientierung,
- Moderation von Arbeitsgruppen und Steuerungsgruppensitzungen,
- Moderation von digitalen Veranstaltungen.



Abbildung 15 - Projektumsetzung in den Kommunen

## 4.3. Einzelberichte

Die folgenden Einzelberichte aus den Projektkommunen geben einen Überblick über die Projektschwerpunkte, -umsetzung und -ergebnisse in den 14 Kommunen, die über ein Jahr hinweg begleitet wurden. Sie machen insbesondere die Vielfalt an Ausgangssituationen und Vorgehensweisen deutlich.

Die Berichte beziehen sich jeweils auf den einjährigen Begleitungszeitraum. Dieser liegt bei einem Großteil der teilnehmenden Kommunen zum Zeitpunkt dieses Abschlussberichtes schon mehrere Monate oder sogar über ein Jahr zurück. Da sich die Vielfalts- und Integrationsarbeit sowie die Umsetzung der Strategien in den Standorten seit Ende der Begleitung weiterentwickelt hat, geben die Berichte also nicht die aktuelle Situation wieder.

### 4.3.1. Bischofsheim

Lage:	Kreis Groß-Gerau
Einwohnerzahl:	13.075 (12/2020)

#### Ausgangslage

Die kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit der Gemeindeverwaltung Bischofsheim war zu Projektbeginn im Bereich Ordnung und Soziales angesiedelt. Während der Erstellung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie, sowie zu Projektbeginn (Anfang 2021) war dieser Bereich durch personelle Umbrüche geprägt, die für den Übergang der Strategieentwicklung hin zur Umsetzung in der Praxis eine Herausforderung darstellten. Zu Projektbeginn bestand darüber hinaus kein für die kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit zuständiges Gremium. Auch waren die Inhalte der neuen kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie weder in der Öffentlichkeit noch unter relevanten Akteuren der Zivilgesellschaft oder der Politik bekannt. Die Strategie war durch kein politisches Gremium offiziell verabschiedet worden. Durch die Covid-19-Pandemie war ein neues Anstoßen gemeinschaftlicher Aktivitäten zur Vielfalts- und Integrationsarbeit

in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren zusätzlich erschwert worden.

Gleichzeitig bestand in Bischofsheim viel Potenzial für neuen Auftrieb in der Vielfalts- und Integrationsarbeit: Begleitet durch die Caritas lag eine kürzlich fertiggestellte kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategie vor. Außerdem verfügte die Gemeindeverwaltung über gute Kontakte zu politischen Entscheidungsträger:innen und zahlreichen einzelnen Akteuren der Zivilgesellschaft. Zu den für die Vielfalts- und Integrationsarbeit in Bischofsheim besonders relevanten Akteursgruppen gehörten die Flüchtlingshilfe, einige Kirchen und zahlreiche Vereine.

#### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Bischofsheim verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Bekanntmachung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie,
2. Anstoßen eines Dialogs mit Politik und Zivilgesellschaft,
3. Unterstützung der Etablierung eines ständigen Gremiums „Kommission Integration und Vielfalt“ zur nachhaltigen Verankerung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie.

#### Zentrale Ergebnisse

Durch die Projektteilnahme wurde der Einstieg in die Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie vorangetrieben. Die **Onlinebefragung** zur Vielfalts- und Integrationsarbeit in Bischofsheim zu Projektbeginn und anschließende **Reflexionsgespräche mit der Prozessbegleitung IMAP** unterstützten die Fokussierung der Verwaltungsakteure auf die oben aufgeführten Ziele, insbesondere durch Bestätigung der geringen Bekanntheit der neuen Vielfalts- und Integrationsstrategie.

Wesentliche Fortschritte erreichte die Stadtverwaltung einerseits durch das unmittelbare Anstoßen bzw. **Umsetzung solcher Maßnahmen**, deren Erfolg nicht von weiteren Akteuren abhängig war. Dazu

gehörte die **Einstellung von Engagementlots:innen und Integrationslots:innen**. Als weitere, kurzfristige Maßnahmen identifizierte die Verwaltung das **Unterzeichnen der Charta der Vielfalt**, nach entsprechenden Vorgesprächen mit der Politik, sowie abhängig von der pandemischen Lage die Durchführung einer **Vereinsmesse und eines Willkommensfestes für Neubürger:innen**.

Durch die Unterstützung von IMAP konnten darüber hinaus die **Bekanntmachung der Vielfalts- und Integrationsstrategie**, sowie der **Dialog mit Politik und Bürger:innenschaft** vorangetrieben werden. Während Austauschtreffen vor Ort pandemiebedingt nicht möglich waren, konnte online eine Informations- und Austauschveranstaltung realisiert werden. Hier wurde zum einen informiert, zum anderen konnte die Verwaltung zusätzlich neue Ideen und **Anregungen aus der Bürger:innenschaft gewinnen** und **Unterstützung für die Idee der Etablierung einer dauerhaften „Kommission für Integration und Vielfalt“** finden. Diese Ergebnisse boten der Verwaltung neues Material zur **Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit** rund um die eigene Vielfalts- und Integrationsarbeit. Außerdem konnte so die Beschlussvorlage zur Einrichtung der neuen Kommission unterstützt werden, die schließlich im Jahr 2022 ihre Arbeit aufnehmen soll. Um den erfolgreichen Start der Kommissionsarbeit zu unterstützen, entstanden im Rahmen des Projektes außerdem **Konzepte zur Durchführung einer konstituierenden Sitzung** der neuen Kommission, sowie zur **Durchführung von Maßnahmenplanungsworkshops**, die zur weiteren Verwendung bereitgestellt wurden. Darüber hinaus wurde ein:e **Vielfaltsmanager:innen ausgebildet**, welche:r nun als **Multiplikator:in** wirkt.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt in der Gemeinde Bischofsheim insbesondere dazu bei, **Rollen im Vielfalts- und Integrationsprozess zu klären, die Strategieumsetzung voranzutreiben und neue Strukturen zu bilden bzw. bestehende Strukturen zu verfestigen**.

### 4.3.2. Büttelborn

Lage:	Kreis Groß-Gerau
Einwohnerzahl:	14.859 (12/2020)

#### Ausgangslage

Die Gemeinde Büttelborn wird auf Grund von Zuwanderung immer vielfältiger. Um mit der steigenden Vielfalt umzugehen, wurde bereits im Rahmen des WIR-Projekts mit Unterstützung der Caritas eine Vielfaltstrategie erstellt. Dabei waren Mitarbeitende aus allen Fachbereichen der Gemeindeverwaltung beteiligt. Das erarbeitete Strategiepapier wurde von den politischen Gremien beschlossen und es wurde ein Maßnahmenkatalog erarbeitet. Verwaltungsintern wurden die Maßnahmen bereits im Vorfeld priorisiert, wobei der Fokus zunächst innerhalb der Verwaltung lag. In die Umsetzung der Strategie wurde das neu gegründete Familienzentrum eingebunden. Grund hierfür ist, dass dessen Arbeitsbereich große Schnittstellen mit dem Vielfalts- und Integrationsbereich aufweist, da es sich bei Menschen mit Migrationsgeschichte häufig um Familien mit Kindern handelt.

#### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Büttelborn verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Einrichtung eines verwaltungsinternen Arbeitskreises zur Umsetzung der Strategie,
2. Einrichtung eines Arbeitskreises aus Verwaltung, Politik und Bürger:innenschaft zur Begleitung der Umsetzung der Strategie.

#### Zentrale Ergebnisse

Im Fokus der Maßnahmen stand die **Einrichtung des verwaltungsinternen Arbeitskreises** zur Umsetzung der Strategie, da dieser als notwendig erachtet wurde, um die Vielfalts- und Integrationsarbeit in Büttelborn voranzubringen. Hierfür wurden im Zuge des Projektes **zwei digitale Workshops** durchgeführt. Im Rahmen des ersten Workshops **beschäftigte sich der Arbeitskreis mit dem**

**Selbstverständnis.** In diesem Zusammenhang erarbeiteten die Teilnehmenden:

- die Vision eines inklusiven Büttelborns,
- die Rolle des Arbeitskreises bei der Umsetzung der Strategie und der Gestaltung eines inklusiven Büttelborns darüber hinaus,
- die konkreten Ziele des verwaltungsinternen Arbeitskreises sowie
- Ansätze und Handlungsschritte zur Erreichung der selbstgesetzten Ziele.

Die Inhalte wurden aufgegriffen, um einen Grobentwurf für ein **Leitbild** zu erstellen. **Im zweiten Workshop wurde das Leitbild finalisiert sowie eine Kurzversion des Leitbilds erstellt.** Darüber hinaus wurde die **Organisation des Arbeitskreises** vorgenommen, um seine Arbeitsfähigkeit über die Projektbegleitung hinaus sicherzustellen. In diesem Zusammenhang wurden die nächsten Treffen terminiert und mit Blick auf Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung organisiert. Darüber hinaus wurden die nächsten Schritte zur Umsetzung der Strategie geplant, mit Fokus auf:

- die Kommunikation der Strategie in die Gemeinde Büttelborns sowie die Informierung über den verwaltungsinternen Arbeitskreis,
- die Erarbeitung einer Strategie zur Erreichung der Ziele,
- die Identifikation von Schnittstellen über den eigenen Fachbereich hinaus und Erweiterung des Arbeitskreises sowie
- die Ankündigung und breite Einladung der Verwaltung, Politik und Bürger:innenschaft in einen neu zu gründenden Arbeitskreis.

Pandemiebedingt musste der zweite Workshop zur Einrichtung des verwaltungsinternen Arbeitskreises zur Umsetzung der Strategie mehrmals verschoben werden, sodass eine Bearbeitung des zweiten Ziels im Rahmen der Prozessbegleitung nicht mehr möglich war. Des Weiteren wurden drei Engagierte im Rahmen des Projektes zu **Vielfaltsmanager:innen ausgebildet** und können so als **Multiplikator:innen** in ihrem Arbeitsbereich wirken.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt in Büttelborn insbesondere dazu bei, dass der Austausch zwischen Akteuren zu **neuen Ideen und Maßnahmen führte**, die **Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie vorangetrieben** wurde und sich **neue Strukturen bildeten und verfestigten.**

### 4.3.3. Gernsheim

Lage:	Kreis Groß-Gerau
Einwohnerzahl:	10.640 (12/2020)

#### Ausgangslage

Die kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategie hatte die Verwaltung der Stadt Gernsheim mit der Unterstützung der Caritas erstellt. Hieran war insbesondere die Stadtverwaltung beteiligt. Zu Projektbeginn war die Strategie jedoch noch nicht in die Öffentlichkeit getragen worden. Mit Blick auf die Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie war insbesondere die Eröffnung eines Familienzentrums geplant. Dieses sollte sich als Projekt an alle Menschen richten, ganz gleich ob jung oder alt, ob zugewandert oder nicht. Eine Steuerungsgruppe war zu Projektbeginn vorhanden. Darüber hinaus bestand eine hohe Auslastung bei den für Vielfalt und Integration zuständigen Personen.

#### Ziele der Prozessbegleitung

Für die Prozessbegleitung in Gernsheim waren folgende Ziele vorgesehen:

1. Begleitung der weiteren Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie,
2. Stärkung der Vielfalts- und Integrationsarbeit vor Ort.

#### Zentrale Ergebnisse

Gernsheim erreichte im Projektzeitraum mit der **Eröffnung des Familienzentrums** einen wichtigen **Meilenstein** in der Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie. Gleichzeitig beanspruchte die Umsetzung dieser Maßnahme sehr viele kommunale Ressourcen. Darüber hinaus war

die Kommune mit den pandemiebedingten Herausforderungen konfrontiert. Für die Projektumsetzung standen aus diesen und anderen Gründen kaum Ressourcen zur Verfügung. Deshalb konnte das Projekt in Gernsheim nicht weiter umgesetzt werden.

#### 4.3.4. Ginsheim-Gustavsburg

Lage: Kreis Groß-Gerau  
Einwohnerzahl: 16.843 (12/2020)

### Ausgangslage

Zum Zeitpunkt des Aufrufs zur Erstellung kommunaler Vielfalts- und Integrationsstrategien war Ginsheim-Gustavsburg noch mit den Folgewirkungen der Migrationsbewegungen von 2015/2016 beschäftigt. Eine integrierte Strategie lag zu dem Zeitpunkt noch nicht vor. Der Prozess zur Erstellung der Vielfalts- und Integrationsstrategie wurde durch die Caritas übernommen. Im Rahmen der Erstellung fand ein Beteiligungsprozess statt, der nicht ausreichend viele Akteure erreichte oder nicht nachhaltig an die neue Strategie band. In Folge war die Strategie wenig bekannt und die Fertigstellung führte ohne weiteres Zutun zu keinem nachhaltigen Einfluss.

Zum **Projektbeginn** gab es in Ginsheim-Gustavsburg keine stabile politische Konstellation, da die Kommunalwahlen mit unklarem Ausgang bevorstanden. Dies erschwerte die Zusammenarbeit mit und Entscheidung durch die Politik. In Ginsheim-Gustavsburg war das zivilgesellschaftliche Engagement zu Projektbeginn stark durch Vereinsstrukturen (70-80 Vereine) geprägt. Neben der Caritas waren weitere wichtige Akteure die Ahmadiyya, der Ausländerbeirat, sowie der Beirat für Kindertagesstätten und der Beirat für Senioren.

Im **sozialen Bereich** bestand trotz starker Akteure keine systematische Verschränkung von Haupt- und Ehrenamt – das Engagement geschah also oft nebeneinander statt miteinander. Auch ein zentrales Gremium, eine formelle oder informelle Arbeitsgruppe oder ein runder Tisch bestanden bisher

nicht. Verstärkt wurde die **Segmentierung** durch mehrere Faktoren: Es bestand in vielen Strukturen eine Zweiteilung zwischen der Siedlung Gustavsburg einerseits und Ginsheim andererseits. So ist etwa der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in Gustavsburg höher. Außerdem ist Gustavsburg eher industriell, Ginsheim eher ländlich geprägt. Auch die Verwaltung war örtlich auf die zwei Standorte aufgeteilt. Zusätzlich bestand die Herausforderung darin, dass im Hauptamt die Zuständigkeit für verschiedenste soziale Themen in nur einer Person gebündelt lag, diese war auch Ansprechperson für das Projekt.

### Ziele der Prozessbegleitung

Bei der Prozessbegleitung in Ginsheim-Gustavsburg ging es im Kern darum, **grundlegende Strukturen** der Vielfalts- und Integrationsarbeit zu schaffen – etwa durch die Schaffung einer entsprechenden zuständigen Anlaufstelle durch Anstellung einer weiteren Person im Hauptamt, und/oder die Einrichtung eines neuen Gremiums (s.u.). Darüber hinaus bestand das längerfristige Ziel, dass die Verwaltung sich dauerhaft und nachhaltig mit der Strategie, bzw. dem Themen Vielfalt und Integration, beschäftigt und die Haltung einnimmt: „Integration geht alle etwas an“.

Die Prozessbegleitung in Ginsheim-Gustavsburg verfolgte insbesondere die folgenden Ziele:

1. **Unterstützung** der Vielfalts- und Integrationsarbeit im **Hauptamt** durch Beratungsgespräche/Telefoncoachings zur Reflexion aktueller Herausforderungen und Entwicklungen,
2. **Sensibilisierung politischer Entscheider:innen** für die Themen Vielfalt und Integration durch frühzeitige Einbindung,
3. Unterstützung auf dem Weg zur **Gründung eines festen Gremiums** aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft, das sich langfristig mit den Themen Vielfalt und Integration befasst.

### Zentrale Ergebnisse

Zu Beginn der Prozessbegleitung bestätigte die Anfangsbefragung die Einschätzung der o. g. Ausgangslage grundsätzlich. Aufschlussreich war darüber hinaus die neue Erkenntnis, dass privatwirtschaftliche Unternehmen an den Themen Vielfalt und Integration interessiert waren und dadurch u. a. Wirtschaftsförder:innen als weitere Akteure eingebunden werden sollten. Die Ergebnisse der Befragung wurden u. a. genutzt, um mit politischen Entscheidungsträger:innen in einen Austausch zu kommen. IMAP begleitete dazu im Juni und Juli 2021 zwei **digitale Austauschtreffen** mit Vorsitzenden und Vertreter:innen der neu gewählten Fraktionen.

Weiteres Ergebnis der Begleitung durch IMAP war eine Zusammenstellung der möglichen Aufgabenbereiche eines: einer **neuen, hauptamtlichen Mitarbeiter:in** mit Zuständigkeit für Vielfalt, Integration und Ehrenamt. Auch wenn die Einrichtung einer solchen Stelle im Rahmen der Gespräche mit politischen Entscheidungsträger:innen in 2021 nicht durchgesetzt werden konnte, wurde schließlich im März 2022, ausgelöst durch die Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine, nachträglich doch noch eine neue Stelle beschlossen.

Im Projekt entstanden außerdem Konzepte und Material zur Gestaltung eines „**Basars der Vielfalt**“, ursprünglich geplant als große Veranstaltung zur Zusammenkunft der verschiedenen Akteure und Zielgruppen und gleichzeitig als Ausgangsmoment für eine darauffolgende, systematischere Vernetzung Interessierter im Rahmen einer festen Arbeitsgruppe oder eines Beirats. Ursprünglich für den Spätsommer 2021 geplant, wurde die Veranstaltung aufgrund der Covid-19-Pandemie mehrfach verschoben und wird schließlich erst nach Ende der Projektlaufzeit stattfinden können.

Um mit den verschiedenen Akteuren in Kontakt zu bleiben, konnte durch IMAP Ende November 2021 ein **digitales Informations- und Austauschtreffen** umgesetzt werden, in dem u. a. Inhalte der Vielfalts- und Integrationsstrategie und die Pläne für einen Basar der Vielfalt vorgestellt wurden. An dem Treffen nahmen mit den drei Kandidat:innen für die Bürgermeister:innenwahl auch die künftigen politischen

Spitzen teil. Einstimmig wurde die Notwendigkeit der Umsetzung einer solchen Veranstaltung in Präsenz bekräftigt, um den verschiedenen Akteuren und Zielgruppen niedrigschwellige Teilnahme zu ermöglichen.

Im Rahmen der **Beratungs- und Coachinggespräche** konnte die Lage im Frühjahr 2022 nicht anders bewertet werden. Zu Jahresbeginn verhinderte zunächst die weitere Welle der Covid-19-Erkrankungen eine Planung von Veranstaltungen vor Ort und schließlich die notwendige Unterbringung Geflüchteter in eben den Räumlichkeiten, die zur Umsetzung einer solchen Veranstaltung genutzt worden wären.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt in Ginsheim-Gustavsburg insbesondere dazu bei, durch Austausch zwischen Akteuren **neue Maßnahmen bzw. Ideen zu entwickeln** sowie einen guten **Umgang mit den pandemiebedingten Herausforderungen** zu finden (z. B. Umsetzung digitaler Treffen). Als Fazit lässt sich also festhalten: Trotz zahlreicher Herausforderungen im Rahmen der Projektlaufzeit, die zu einem großen Teil auch danach noch andauerten, konnte sich die Vielfalts- und Integrationsarbeit in Ginsheim-Gustavsburg merkbar weiterentwickeln. Das Hauptamt wird zukünftig durch eine weitere Person gestärkt, die in diesem Aufgabenbereich Verantwortung übernehmen kann. Damit wächst auch das Potenzial einer systematischeren Förderung und Forderung des Ehrenamts. Die Wirtschaftsunternehmen wurden als weitere Akteursgruppe mit eigenen Interessen, aber auch mit Unterstützungspotenzial, erkannt. Vier Engagierte wurden im Rahmen des Projektes zu **Vielfaltsmanager:innen ausgebildet** und können so als Multiplikator:innen dienen. Erste Schritte zur Sensibilisierung politischer Entscheidungsträger:innen wurden umgesetzt. Außerdem wurde ein möglicher Fahrplan zur weiteren Systematisierung der Vielfalts- und Integrationsarbeit erstellt, mit Aussicht auf den Basar der Vielfalt und die Gründung eines festen Gremiums.

### 4.3.5. Groß-Umstadt

Lage:	Landkreis Darmstadt-Dieburg
Einwohnerzahl:	21.234 (12/2020)

#### Ausgangslage

Die Koordination der kommunalen Integrationsarbeit in Groß-Umstadt war im Migrationsbüro der Stadt angesiedelt. Das Büro war besetzt durch zwei Teilzeitkräfte und hatte die Aufgabe, die haupt- und ehrenamtliche Integrationsarbeit in der Stadt zu koordinieren. Diese Arbeit wurde ergänzt und in der Stadtgesellschaft verankert durch den Runden Tisch „Integration als kommunale Aufgabe“. Ein weiterer wichtiger Akteur war die Migrant:innenorganisation MinZe, ein Zusammenschluss von Menschen mit Migrationshintergrund verschiedener Nationalitäten und Herkunftsländer, u. a. aus Afghanistan, der Türkei, dem Irak und Syrien. Im Jahr 2019 wurde in einem Bürger:innenbeteiligungsprozess ein Vielfalts- und Integrationskonzept erstellt. Mit der Koordinierung der Umsetzung wurde das Migrationsbüro beauftragt. Die Umsetzung sollte durch IMAP unterstützt werden. Hierfür mussten Strukturen reaktiviert und Akteure gestärkt werden.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie war der Austausch und die Zusammenarbeit der Akteure zu Projektbeginn, Anfang 2020, weitgehend zum Erliegen gekommen. Einzelne Projekte, wie das Maskenprojekt, das durch MinZe organisierte Stoffmasken im Ehrenamt für die Allgemeinheit herstellte, waren Leuchtturmprojekte, die aus der Pandemie heraus entstanden.

#### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Groß-Umstadt verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Reaktivierung des Runden Tisches in einem digitalen Format,
2. Aktivierung und Stärkung des Vereins MinZe für die kommunale Integrationsarbeit,

3. Initiierung der Umsetzung von Einzelmaßnahmen des Vielfalts- und Integrationskonzeptes.

#### Zentrale Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes wurde **eine neue Form der digitalen Netzwerkarbeit** in Groß-Umstadt etabliert. So wurde **der Runde Tisch in ein digitales Format gegossen**. Hierfür wurde die notwendige digitale Infrastruktur bereitgestellt und es wurden die Teilnehmenden befähigt, sich im digitalen Raum zu beteiligen. So konnten in mehreren Treffen die Akteure ihre **Netzwerkarbeit wieder aufnehmen** und in Kontakt und Austausch treten. Damit konnte die **Bindung der relevanten Akteure** an die übergreifende kommunale Integrationsarbeit sichergestellt werden und es konnten neue, durch die Pandemie entstandene Herausforderungen angegangen werden.

Darüber hinaus wurde eine **Befragung zum Beteiligungsprozess zur Erstellung des Vielfalts- und Integrationskonzeptes** durchgeführt und für die weitere Ausrichtung der Umsetzung genutzt. Eine **Priorisierung der Maßnahmen** wurde durch das Migrationsbüro vorgenommen. So konnten erste Maßnahmen aus dem Konzept in Umsetzung gebracht werden. Zudem wurde der Verein MinZe in die Arbeit des Runden Tisches eingeführt.

Schließlich nahmen fünf Personen an der **Vielfaltsmanager:innen-Ausbildung** teil und konnten ihr erworbenes Wissen in der Netzwerkarbeit einbringen.

Laut Abschlussbefragung konnte das Projekt in Groß-Umstadt insbesondere dazu beitragen, die **Vielfalts- und Integrationsarbeit trotz den Herausforderungen der Pandemie weiterzuführen**, indem z. B. digitale Treffen umgesetzt wurden, sowie die **eigene Arbeit zu reflektieren**.

### 4.3.6. Hainburg

Lage: Landkreis Offenbach  
Einwohnerzahl: 14.366 (12/2020)

#### Ausgangslage

Die Gemeinde Hainburg besteht aus zwei Ortsteilen, Hainstadt und Klein-Krotzenburg und weist somit eine besondere Struktur auf. Zu Beginn des Projektes, Anfang 2020, verfügte Hainburg über keine festen Strukturen zur systematischen Bearbeitung der Themen Vielfalt und Integration in der Kommune. Die Verwaltung war personell insgesamt in diesem Themenfeld wenig besetzt, so gab es vor Ort weder ein Sozial- oder Integrationsamt noch Sozialarbeiter:innen. Für das Projekt zuständige Ansprechpersonen fanden sich im Hauptamt. Eine Herausforderung lag im Personalwechsel. Dabei spielten Vielfalts- und Integrationsthemen in Hainburg schon lange eine Rolle und insbesondere die kulturelle Vielfalt war in Hainburg schon lange gegeben, sei es aufgrund einer starken Zuwanderung aus Italien in den 1980er und 1990ern oder aufgrund des Zuzugs von Spätaussiedler:innen. Im Kreis Offenbach gehörte Hainburg auch zu den ersten Kommunen mit eigenen Flüchtlingsaufnahmeeinrichtungen. Für die Gesellschaft in Hainburg spielten das Ehrenamt und die Vereine eine große Rolle. Hier ließen sich zu Projektbeginn strukturelle Herausforderungen beobachten, wie die Zweiteilung nach Ortsteilen, nicht nur in der Verwaltung, sondern auch in der Zivilgesellschaft (z. B. unterschiedliche übergeordnete Verbandsstrukturen). Da die Verwaltung über keine ausreichenden personellen Ressourcen verfügte, um den Aufbau zentraler Strukturen zu fördern, herrschte daher ein friedliches Nebeneinander und wenig Miteinander. Die partizipativen Prozesse im Rahmen der Erstellung der Hainburger Vielfalts- und Integrationsstrategie „Zusammenhalt in Hainburg – Leitfaden zur Integration und Inklusion“ stellten daher in Hainburg erste Schritte zur ganzheitlichen Betrachtung der Vielfalts- und Integrationsarbeit dar. Im Zuge des Erstellungsprozesses entstand außerdem eine engagierte Expert:innen-gruppe (Steuerungsgruppe). Die neue Strategie wurde in sechs Sprachen veröffentlicht und lag zu

Projektbeginn Anfang 2020 fertig vor, war aber noch wenig bekannt, was auch die Onlineumfrage zu Projektbeginn zeigte. Eine Vorbereitung der praktischen Umsetzung der Strategie stand noch aus.

#### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Hainburg verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Planung der Umsetzung der kommunale Vielfalts- und Integrationsstrategie, darunter Priorisierung von Maßnahmen und Bestärkung der Akteure,
2. Heranführung von Zugezogenen an das Ehrenamt, Einladung zum Mitmachen und dadurch Stärkung des Ehrenamtes,
3. Vernetzung und Austausch mit anderen Kommunen.

#### Zentrale Ergebnisse

Kurz nach Beginn des Projektes wurde die Arbeit vor Ort und auch die Begleitung durch die Covid-19-Pandemie stark eingeschränkt. Das Hauptamt war zeitlich stark belastet. Trotz technisch lückenhafter Ausstattung seitens der Verwaltung konnte die Onlineumfrage durchgeführt werden, die dem Hauptamt während des Lockdowns **Einblicke** in den Stand zu den Themen Vielfalt und Integration in Hainburg erlaubte. In Bezug auf das erste Ziel konnten im weiteren Verlauf des Projektes trotz der schwierigen Umstände Fortschritte erzielt werden. So wurden Expert:innen aus dem Erstellungsprozess der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie dafür gewonnen, bei der **Auswahl und Priorisierung von Maßnahmen** zur Umsetzung mitzuwirken. Im Rahmen eines Workshops entstanden Maßnahmensteckbriefe und erste Pläne zur Umsetzung derselben.

Während eine Zusammenkunft vor Ort pandemiebedingt über Monate nicht möglich war, konnten im Rahmen des Projektes alternativ **digitale Zusammenkünfte** ermöglicht werden. So wurde der Austausch mit einem Teil der Engagierten fortgesetzt und die **Arbeitsgruppe „Zusammenhalt in**

**Hainburg**“ etablierte sich. Sie wurde mit der Aufgabe betraut, sich langfristig mit der Umsetzung der Kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie zu befassen. Um die zum großen Teil aus Ehrenamtlichen bestehende Arbeitsgruppe nicht zu überlasten, wurden regelmäßige Treffen in größeren Abständen vereinbart, ergänzt durch kleinere Zusammenkünfte von **Teilgruppen**, um ggf. an einzelnen Maßnahmen zu arbeiten.

Im Sinne des dritten Ziels konnte die Gemeinde das Projekt besonders gut nutzen. Trotz eines Wechsels der für das Projekt zuständigen Ansprechpersonen in der Verwaltung nutzte Hainburg die im Projekt-rahmen gebotenen Gelegenheiten zum **Austausch mit den anderen teilnehmenden Kommunen**. Außerdem nahmen fünf Personen aus verschiedenen Organisationen erfolgreich an der Vielfaltsmanager:innen-Ausbildung teil. Diese konnten daraufhin zum Austausch zwischen Akteuren beitragen, aber auch neu gewonnenes Wissen und neue Ideen zur Förderung von Vielfalt und Integration in die Kommune tragen. Zum Ende der Prozessbegleitung im Rahmen des Projekts wurde etwa der Vorschlag erörtert, die Gemeinde Hainburg könne die Charta der Vielfalt unterzeichnen.

Laut Abschlussbefragung konnte das Projekt insbesondere dazu beitragen, **Veranstaltungen zielgerichtet durchzuführen** sowie die **Umsetzung der Strategie** trotz pandemiebedingter Schwierigkeiten voranzutreiben. Die Ergebnisse der Onlinebefragung zum Ende der Prozessbegleitung zeigten den weiterhin bestehenden Wunsch nach mehr Transparenz, guter Kommunikation seitens der Verwaltung und einer weiteren Stärkung des Austausches zwischen den engagierten Akteuren.

#### 4.3.7. Heusenstamm

Lage: Landkreis Offenbach  
Einwohnerzahl: 18.956 (12/2020)

### Ausgangslage

Bereits im Jahr 2016 wurde in der Stadt Heusenstamm erstmals die Position einer Beauftragten für Integration sowie die Stabsstelle Integration geschaffen. Seit April 2020 war die ehemalige Stabsstelle als Integrationsbüro dem Fachdienst Soziales zugeordnet. Seit dem Jahr 2016 war Heusenstamm außerdem Partnerschaft für Demokratie im Bundesprogramm „Demokratie Leben!“. Unter dem Motto „Miteinander in Heusenstamm“ entwickelte die Stadt Heusenstamm dann von 2018 bis 2019 ihr Vielfalts- und Integrationskonzept, welches im Februar 2021 von der Stadtverordnetenversammlung verabschiedet wurde.

Seit dem Jahr 2016 gab es in Heusenstamm einen Sportcoach im Rahmen des Hessischen Landesprogramms Sport und Flüchtlinge, seit 2021 auch ein Sportcoach-Tandem. Es bestand bereits zu Projektbeginn eine gute Zusammenarbeit mit der Fraueninitiative Heusenstamm, die sich als Migrant:innenorganisation gegründet hatte, sich aber für alle Frauen geöffnet hatte. Weiterhin gab es eine enge Anbindung der ehrenamtlichen Flüchtlingshilfe an das Integrationsbüro.

### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in der Stadt Heusenstamm verfolgte insbesondere folgende Ziele:

1. Gründung eines Begleitgremiums zur Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie,
2. Fortführung der Vielfalts- und Integrationsarbeit trotz pandemiebedingten Herausforderungen.

### Zentrale Ergebnisse

Gemeinsam mit IMAP wurde ein umfassendes Konzept für ein Begleitgremium. Die politische Verabschiedung stand zum Ende der Projektlaufzeit noch aus. Das Konzept sah vor, ein sogenanntes „**Forum**

**Vielfalt**“ zu gründen, welches mehrere Ziele verfolgen soll, u. a. eine stärkere Verankerung der Themen Vielfalt und Integration in der Zivilgesellschaft, den Einbezug neuer Perspektiven und Ideen in die kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit und die Beratung zur Umsetzung des Vielfalts- und Integrationskonzeptes. Im Rahmen des Konzeptes wurden die Mitglieder, die zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen und die konkrete Umsetzung der Gremienarbeit bestimmt. Aufgrund von u. a. pandemiebedingten Einschränkungen verzögerte sich der Gründungsprozess. Die Auftaktsitzung wird voraussichtlich im Herbst 2022 stattfinden.

Durch eine Teilnahme von vier Vertreter:innen zivilgesellschaftlicher Organisationen an der **Vielfaltsmanager:innen-Ausbildung**, die durch IMAP durchgeführt wurde, konnten neue Multiplikator:innen für Vielfalt gewonnen werden, die das Gelernte in ihre jeweiligen Arbeitsumfelder tragen. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Prozessbegleitung Themen wie die **Bewerbung und Bekanntmachung des kommunalen Vielfalts- und Integrationskonzeptes**, die **Einberufung einer Austauschrunde** mit hauptamtlichen und ehrenamtlichen Akteuren der Integrationsarbeit sowie die **Umsetzung des Deutschen Diversity-Tags** der Charta der Vielfalt e. V. behandelt.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt in Heusenstamm insbesondere dazu bei, dass **neue Maßnahmen und/oder Ideen entwickelt** werden konnten, dass die **Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie vorangetrieben** wurde und dass sich neue **Strukturen gebildet oder verfestigten**. Auch die **strategische Weiterentwicklung** der Arbeit der Verwaltung im Themenfeld wurde hoch bewertet.

#### 4.3.8. Hofheim

## Ausgangslage

Lage:	Main-Taunus-Kreis
Einwohnerzahl:	40.672 (06/2021)

Die 26-seitige Vielfalts- und Integrationsstrategie der Kreisstadt Hofheim am Taunus wurde unter Beteiligung von Vertreter:innen aus Politik, Verwaltung, Vereinen und Sozialen Diensten sowie Bürger:innen erarbeitet. Für die Mitwirkung wurden 1.000 Bürger:innen zufällig ausgewählt. Im September 2020 wurde die Vielfalts- und Integrationsstrategie in der Stadtverordnetenversammlung verabschiedet. Aus dem Prozess zur kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie heraus entstanden mehrere Arbeitsgruppen. Die Covid-19-Pandemie erschwerte es daraufhin jedoch, analog gemeinsam in den Arbeitsgruppen zu arbeiten. Die Verwaltung stand darüber hinaus vor der Herausforderung, ihre knappen Ressourcen zielführend einzusetzen.

## Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Hofheim verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Neuaufstellung und Erweiterung des Netzwerks Inklusion,
2. Interkulturelle Schulung für Mitarbeitende des Bürgerbüros sowie andere Verwaltungsmitarbeitende mit viel Bürger:innenkontakt,
3. Schulung von Mitarbeitenden zu Diversität und Vielfalt im Bereich der Personalrekrutierung der Stadtverwaltung.

## Zentrale Ergebnisse

Zur **Neuaufstellung und Erweiterung des Netzwerks Inklusion** wurden zwei Workshops durchgeführt. Im ersten Workshops wurde das **Selbstverständnis** des Netzwerks Inklusion bearbeitet. Die erarbeiteten Inhalte wurden im zweiten Workshop aufgegriffen und konkretisiert. Aufgrund der Teilnehmendezusammensetzung und der Partikularinteressen der Netzwerkmitglieder wurde im Rahmen der Workshops schnell deutlich, dass eine Neuaufstellung und Erweiterung des Netzwerks Inklusion

zum gegebenen Zeitpunkt nicht erfolgversprechend wäre. Stattdessen wurde entschieden, dem **Netzwerk mit zwei Treffen pro Jahr** eine Plattform für Austausch zu geben.

Im Rahmen der zweiten Maßnahme wurden die **interkulturellen Kompetenzen** von 16 Mitarbeitenden der Stadtverwaltung mit viel Bürger:innenkontakt gestärkt. In diesem Zusammenhang wurden die **interkulturellen Kommunikationskompetenzen** gestärkt und die Handlungsoptionen im Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe erweitert. Es wurde außerdem **für kulturelle Unterschiede in Kommunikations- und Konfliktsituationen sensibilisiert**. Darüber hinaus wurden Tipps zur Förderung des Austausches zu interkulturell herausfordernden Situationen im Arbeitsalltag gegeben. Hierfür wurden theoretische Hintergründe vermittelt, Inhalte in Kleingruppen erarbeitet sowie im Plenum diskutiert und reflektiert. Darüber hinaus wurden fünf Engagierte im Rahmen des Projektes zu **Vielfaltsmanager:innen ausgebildet** und können so als **Multiplikator:innen** dienen.

Die anvisierte Schulung zu Diversität und Vielfalt im Bereich der Personalrekrutierung konnte nicht mehr stattfinden, da die Ansprechbarkeit und Zuständigkeiten wegen Personalausfällen in der Stadtverwaltung Hofheim und gleichzeitiger Personalfluktuations eine Koordination von Terminen erschwerten. Allerdings wurden die **Themen Diversität und Personalauswahl** im Rahmen der interkulturellen Schulung in kleinerem Umfang behandelt.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt in Hofheim insbesondere dazu bei, dass die Rollen zwischen verwaltungsinternen und -externen Akteuren klarer wurden und dass ein guter Umgang mit den durch die Pandemie verursachten Herausforderungen gefunden werden konnte.

#### 4.3.9. Michelstadt

### Ausgangslage

Die Stadt Michelstadt beschäftigte sich schon vor

Lage:	Odenwaldkreis
Einwohnerzahl:	16.625 (01/2020)

Projektbeginn seit Jahren mit den Themen Vielfalt und Integration. 2013 wurde die Stelle einer Jugend- und Integrationsbeauftragten geschaffen. Es folgte die Verabschiedung von Integrationsleitlinien durch den Stadtrat sowie die Teilnahme an und Durchführung von diversen Projekten (z. B. „Vielfalt in den Zentren von Klein- und Mittelstädten“ des Deutschen Instituts für Urbanistik und das Jugendprojekt „Vielfalt Identität Integration Plus“). Im Jahr 2019 wurde dann im Rahmen des Landesprogramms „WIR – Teilhabe und Vielfalt“ ein Beteiligungsprozess zur Erarbeitung des kommunalen Vielfalts- und Integrationskonzeptes durchgeführt. Das Konzept, das unter dem Motto „WIR sind Michelstadt – Gemeinsam für Zusammenhalt“ stand, wurde im Dezember 2019 verabschiedet. Die städtische Vielfalts- und Integrationsarbeit war zu Projektbeginn als Querschnittsthema in der Stabstelle Integration verortet.

### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Michelstadt verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Bekanntmachung des Vielfalts- und Integrationskonzeptes,
2. Etablierung von Strukturen zur Umsetzung des Vielfalts- und Integrationskonzeptes,
3. Stärkung der Vielfaltsarbeit durch zivilgesellschaftliche Akteure.

### Zentrale Ergebnisse

Durch das Projekt konnte die Bekanntmachung des Vielfalts- und Integrationskonzeptes trotz Einschränkungen der Covid-19-Pandemie weiter vorangetrieben werden. So beriet und unterstützte IMAP die Durchführung einer **Onlinekonferenz zur Vorstellung des Vielfalts- und Integrationskonzeptes** mit relevanten Akteuren der Verwaltung und Zivilgesellschaft. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde die Expertise der anwesenden Personen

außerdem genutzt, um Ideen und Anregungen für die **Umsetzung erster Maßnahmen des Konzeptes** einzuholen. Der Fokus lag dabei insbesondere auf der Schaffung eines **Begegnungsortes bzw. Stadtteilbüros** sowie auf der Einrichtung eines **Jugendraumes bzw. Jugendforums**. Darüber hinaus wurde ein **Newsletter** eingerichtet, um über die kommunale Vielfaltsarbeit zu informieren.

Nach einer Konzeptions- und Beratungsphase wurde außerdem die **Steuerungsgruppe** als gremienübergreifendes Organ wieder eingesetzt. Mit dem Ziel, die Steuerungsgruppe zu verstetigen und regelmäßige Treffen durchzuführen, wurde sie in neuer Zusammensetzung einberufen: Es waren nun sowohl Akteure der ehemaligen Steuerungsgruppe, Vertreter:innen des Ausländerbeirates sowie weitere Akteure der Zivilgesellschaft vertreten. Zu Beginn fand eine Rollenklärung der Steuerungsgruppe statt. Die Steuerungsgruppe soll die weitere **Umsetzung des Vielfalts- und Integrationskonzeptes begleiten**, Impulse und Expertise austauschen sowie zu einer besseren **Gremien- und akteursübergreifenden Vernetzung** beitragen.

Um die Umsetzung von Maßnahmen und die Zusammenarbeit in einzelnen Handlungsfeldern zu stärken, wurden zusätzlich zwei **Arbeitsgruppen gegründet**: die Arbeitsgruppe Schule und die Arbeitsgruppe Verwaltung. Eine Ausweitung dieses Modells auf weitere Handlungsfelder ist für die Zukunft angedacht. Durch die Teilnahme an der **Vielfaltsmanager:innen-Ausbildung**, die von IMAP durchgeführt wurde, konnten ein:e Multiplikator:inn für Vielfalt gewonnen werden.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt in Michelstadt insbesondere dazu bei, dass der **Austausch zwischen Kommunalverwaltung und weiteren Akteuren verstärkt** wurde, die **Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategie vorangetrieben** wurde und dass sich **neue Strukturen bildeten oder verfestigten**. Ein weiteres Ergebnis war laut Abschlussbefragung, dass durch das Projekt mehr Menschen dazu motiviert wurden, sich **für Vielfalt und Integration einzusetzen**.

#### 4.3.10. Neu-Isenburg

Lage:	Landkreis Offenbach
Einwohnerzahl:	38.204 (12/2020)

#### Ausgangslage

Seit die Stadt Neu-Isenburg im 17. Jahrhundert von geflüchteten Hugenotten gegründet wurde, gehörten die Themen Migration und Integration zum Zusammenleben in der Stadt. Dieser Tradition folgend wurden die Integrationsarbeit und Erstellung des neuen Integrationskonzeptes durch die Verwaltungsspitzen und den Bürgermeister nicht nur unterstützt, sondern auch aktiv mitgestaltet. Gleichzeitig bedeutete dies eine starke Abhängigkeit der Integrationsarbeit von einzelnen Schlüsselpersonen, was zu Beginn der Projektlaufzeit zu Verzögerungen durch personelle Wechsel und zeitweiser Ausfälle Einzelner führte. Zu Projektbeginn lagen im Rahmen eines Partizipationsprozesses erarbeitete Bestandteile des neuen Integrationskonzeptes als Entwurf vor, die Abstimmung derselben in offiziellen Gremien sowie die professionelle Aufbereitung zur Vorstellung gegenüber der Öffentlichkeit standen aber noch aus. Zudem wurde die Stelle der Integrationsbeauftragten, die nach 2015 neu geschaffen wurde, kurz nach Projektbeginn erneut vakant, sodass die Fertigstellung des Konzeptes, sowie das Anstoßen der Umsetzung der vorgesehenen Maßnahmen nicht wie vorgesehen betreut werden konnten. Vorgesehen war zunächst eine Umsetzung von Maßnahmen in vier Handlungsfeldern (Bildung und Sprache, Wirtschaft und Arbeit, Stadtentwicklung und Bürger:innenengagement) durch vier spezialisierte Arbeitsgruppen und eine übergeordnete Steuerung durch die Integrationsbeauftragte.

#### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Neu-Isenburg verfolgte in der ersten Hälfte der Prozessbegleitung insbesondere diese Ziele:

1. Schaffen einer Arbeitsgruppen-Struktur, mit deren Hilfe die Umsetzung des neuen Integrationskonzepts vorangetrieben werden sollte,
2. Empowerment der Arbeitsgruppen durch Prozessbegleitung und Beratung rund um die Auftaktveranstaltungen,
3. Zusätzliche Stärkung der Arbeitsgruppen oder anderer Akteure der kommunalen Vielfalts- und Integrationsarbeit durch Teilnahme an standortübergreifenden Maßnahmen.

Nach Neubesetzung der Stelle der Integrationsbeauftragten und nachdem deutlich wurde, dass die pandemiebedingten Einschränkungen die zeitnahe Etablierung von Arbeitsgruppen weiter behindern würde, wurden die Ziele der Prozessbegleitung an die veränderten Bedarfe angepasst. Im Vordergrund stand nun die Begleitung der neuen Integrationsbeauftragten, sowie Unterstützung im Rahmen der offiziellen Verabschiedung des neuen Integrationskonzeptes.

## Zentrale Ergebnisse

Durch das Projekt konnte im Anschluss an die Erstellung der Integrationskonzept-Inhalte an die Arbeit der bereits etablierten Steuerungsgruppe angeknüpft werden. Nach Beginn der Pandemie unterstützte IMAP die **Durchführung mehrerer digitaler Steuerungsgruppensitzungen**, sowie eines digitalen **Austauschtreffens mit der Verwaltung und Akteuren der Zivilgesellschaft**. Aufgrund anfänglicher Schwierigkeiten im Umgang mit digitalen Veranstaltungen wurde jedoch von einer Gründung weiterer Arbeitsgruppen im digitalen Raum abgesehen. Mit Einstellung der neuen Integrationsbeauftragten wurden die Schwerpunkte der Prozessbegleitung verlagert. So beriet und unterstützte IMAP schließlich im Rahmen der **Einarbeitung** durch die Erstellung praktischer Handreichungen, die Vermittlung von Kontakten zu Integrationsbeauftragten anderer Kommunen und **Möglichkeiten zum Austausch**, etwa im Rahmen der Innovationszirkel.

Bereits kurz nach ihrer Einstellung trieb die neue Integrationsbeauftragte die **Überarbeitung und**

**Ergänzung der Inhalte des neuen Integrationskonzeptes** zügig voran, während IMAP im Rahmen von **Reflexionsgesprächen** zur Seite stand. Mit Fertigstellung der in 2021 veröffentlichten Endfassung des neuen Integrationskonzeptes, nach offizieller Verabschiedung, hatte die Integrationsbeauftragte zusätzlich bereits einen **Aktionsplan zur Umsetzung konkreter Projekte** für das erste Folgejahr erstellt, der mit Unterstützung von IMAP in einer Onlinesitzung vorgestellt wurde.

Unberührt von der Pandemie blieb außerdem die erfolgreiche Teilnahme von fünf engagierten Neu-Isenburger:innen an der Ausbildung zu Vielfaltsmanager:innen, die zukünftige Projekte im Rahmen der Vielfalts- und Integrationsarbeit in Neu-Isenburg, und insbesondere im Rahmen der Umsetzung des neuen Integrationskonzeptes unterstützen können.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt in Neu-Isenburg insbesondere dazu bei, einen **guten Umgang mit den pandemiebedingten Herausforderungen** zu finden (z. B. Umsetzung digitaler Veranstaltungen), Schlüsselpersonen **einzuarbeiten** und Vielfalt und Integration in der Verwaltung **stärker zu thematisieren**.

### 4.3.11. Niedernhausen

Lage:	Landkreis Offenbach
Einwohnerzahl:	15.509 (12/2021)

## Ausgangslage

Bereits seit dem Jahr 2014 existierte in der Gemeinde Niedernhausen die Stelle der Integrationsbeauftragten. Niedernhausen begann Ende 2018 mit der Entwicklung einer Integrationsstrategie. Zunächst wurde eine Lenkungsgruppe eingerichtet, in der sich u. a. Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung, die Ortsvorsteher, Vertretende der politischen Fraktionen, Fachkräfte aus Kinderkrippen, Kindertagesstätten und Schulen, Kreisverwaltungsmitarbeitende, Betreuungspersonen der Gemeinschaftsunterkünfte sowie Ehrenamtliche zusammenfanden. Der Beteiligungsprozess begann daraufhin mit einer

Bestands- und Bedarfsanalyse, aus der drei Handlungsfelder für die weitere Bearbeitung festgelegt wurden:

1. Sprache & Bildung,
2. Arbeit & Beruf,
3. Kultur, Soziales, Ehrenamt & Wohnen.

In einer Integrationskonferenz mit etwa 40 Akteuren und in den anschließenden Themenworkshops wurden anschließend die Zielsetzungen, Maßnahmen und konkrete Zuständigkeiten erarbeitet, die in die Integrationsstrategie einfließen. In einem Strategieworkshop wurde außerdem die strategische Ausrichtung der Integrationsarbeit in der Gemeinde mit Vertreter:innen der Verwaltung und dem Bürgermeister bearbeitet. Zum Entstehungszeitpunkt der Strategie waren die Ziele und Maßnahmen tendenziell einseitig auf die Zielgruppe der Geflüchteten ausgerichtet. Im Rahmen des Projektes sollten die Zielgruppen erweitert werden.

Die Gemeinde Niedernhausen hatte schon zu Beginn der gemeinsamen Arbeit mit verschiedenen Herausforderungen zu kämpfen. Hierunter zählten ein geschrumpftes ehrenamtliches Engagement aufgrund der Covid-19-Pandemie und die zwischenzeitlich unbesetzte Stelle der Integrationsbeauftragten.

## Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Niedernhausen verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Wiederaufnahme und Fortführung von Netzwerk- und Gremienarbeit,
2. Aktualisierung der Bedarfe und Maßnahmen aus der Integrationsstrategie,
3. Verstetigung von Strukturen und Maßnahmen.

## Zentrale Ergebnisse

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurden **zwei Workshops** gemeinsam mit IMAP geplant, die im Jahr 2021 und 2022 stattfinden sollten. Während im Rahmen des ersten Workshops die veränderten

Bedarfe erfasst und Maßnahmen initiiert werden sollten, sollte der zweite Workshop einer Überprüfung und Verstetigung dieser Maßnahmen dienen. Die Workshops mussten seitens der Kommune mehrfach verschoben werden und ihre Durchführung wurde schließlich durch die Kommune abgesagt.

Darüber hinaus wurde der Kommune ein:e **Tandempartner:in aus einer zweiten Kommune** vermittelt, um den Wissenstransfer zu stärken und die Einarbeitung der Integrationsbeauftragten zu unterstützen, die kurz vor Projektstart ihre Arbeit aufgenommen hatte. Darüber hinaus wurden zwei Engagierte im Rahmen des Projektes zu **Vielfaltsmanager:innen ausgebildet** und können so als **Multiplikator:innen** wirken.

Die Integrationsbeauftragte verließ schließlich im Laufe des Projektes ihre Position und beendete in diesem Kontext die Zusammenarbeit im Projekt.

### 4.3.12. Rödermark

Lage:	Landkreis Offenbach
Einwohnerzahl:	29.678 (12/2021)

## Ausgangslage

Die Stadt Rödermark durchlief im Vorfeld des Projektes einen strukturellen und personellen Umbruch in der Zuständigkeit und Umsetzung von Themen und Projekten der Vielfalt und Integration. Zum einen war die Arbeit der Arbeitsgruppe Integration mit Vertreter:innen von Stadtverwaltung und Zivilgesellschaft für die Stadt ausgesetzt. Die Arbeitsgruppe fand nach Ansicht der Verwaltung in ihrer Arbeit keinen Fokus, sodass keine ausreichenden Ergebnisse erarbeitet wurden. Es bestand jedoch die Hoffnung, dass eine kleine Kerngruppe an Engagierten die Arbeit wieder aufnehmen könne. Hierzu sollte eine neu zusammengestellte Arbeitsgruppe, besetzt durch den verbindlichen Vorschlag der Stadtverwaltung und entschieden durch den Magistrat, die Arbeit weiterführen. Das Projekt sollte genutzt werden, um einen Neustart dieses Netzwerks zu ermöglichen.

Zudem waren verwaltungsintern die Zuständigkeiten für die Themen Vielfalt und Integration auf mehrere Stellen neu verteilt worden. Die Position der Integrationsbeauftragten in Teilzeit war neu besetzt worden, eine klare inhaltliche Ausrichtung auch in Abgrenzung zu anderen Stellen in der Verwaltung fehlte jedoch zu Projektbeginn.

## Ziele der Prozessbegleitung

Vor diesem Hintergrund wurden zwei Ziele für das Projekt im Rahmen einer Auftragsklärung mit der Integrationsbeauftragten sowie den zwei darüber liegenden Führungsebenen definiert.

1. Neuausrichtung und Strukturaufbau des Integrationsnetzwerkes,
2. Klärung von Zuständigkeiten im Bereich Integration in der Stadtverwaltung.

Eine neue, themenfokussierte Arbeitsweise mit einer professionellen Vor- und Nachbereitung sowie Moderation sollte im Netzwerk etabliert werden. Im Vorfeld sollte dazu eine Befragung zur bisherigen Arbeit im Netzwerk durchgeführt werden. Die Integrationsbeauftragte sollte zur Betreuung und Moderation des Netzwerks befähigt werden.

Um die Zuständigkeiten im Bereich Integration zu klären, sollte ein Workshop zu Rollen und Aufgaben durchgeführt werden. Zudem sollte die Integrationsbeauftragte bei der Einarbeitung in ihre Position unterstützt werden.

## Zentrale Ergebnisse

Im Hinblick auf die **Arbeitsgruppe Integration** wurde ein Konzept zur Arbeit des Netzwerkes erarbeitet. Dieses umfasste einen themenfokussierten Jahresplan sowie einen Ablaufplan für die einzelnen Sitzungen. Ziel sollte die Implementierung einer neuen Arbeitsweise anhand des Konzeptes und die Befähigung der Integrationsbeauftragten zur Leitung und Moderation des Netzwerkes sein. Ein Magistratsentscheid legte zudem die Organisationen fest, die am Netzwerk teilnehmen sollten.

Zweimal wurde eine Sitzung durch die Integrationsbeauftragte terminiert. In beiden Fällen musste die geplante Sitzung aufgrund zu geringer Anmeldungen abgesagt werden. Die Ursachen hierfür konnten im Rahmen des Projektes nicht eindeutig ermittelt werden.

Um die **Einarbeitung der Position der Integrationsbeauftragten** zu unterstützen und Orientierung in ihrem Aufgabengebiet zu schaffen, wurde ihr ein Leitfaden zur selbständigen Einarbeitung zur Verfügung gestellt und sie in dessen Anwendung eingewiesen. Ergänzend dazu wurde ein Mentoring mit einem/einer erfahrenen Integrationsbeauftragten einer anderen Projektkommune initiiert. Darüber hinaus wurde ein **Workshop zur Klärung von Rollen und Aufgaben** mit den zwei Führungsebenen über der Integrationsbeauftragten durchgeführt. Des Weiteren wurden fünf Vertreter:innen im Rahmen des Projektes zu **Vielfaltsmanager:innen ausgebildet** und können so als **Multiplikator:innen** in ihrem Arbeitsumfeld wirken.

Die Integrationsbeauftragte verließ schließlich im Laufe des Projektes ihre Position und beendete in diesem Kontext die Zusammenarbeit im Projekt.

### 4.3.13. Rodgau

Lage:	Landkreis Offenbach
Einwohnerzahl:	46.800 (12/2020)

## Ausgangslage

Die Stadt Rodgau verfügte zu Projektstart bereits über diverse Strukturen zur strategischen Begleitung der Vielfalts- und Integrationsarbeit vor Ort. Hierunter zählten u. a. das 2019 eingerichtete Büro für Teilhabe und Vielfalt sowie das Begleitgremium zur Vielfaltsstrategie, der Arbeitskreis Vielfalt. Schon der Zuschnitt und die Benennung dieser Institutionen machte deutlich, dass die Stadt Rodgau das Thema Integration nicht losgelöst, sondern im Kontext des breiteren Themas Vielfalt begriff und bearbeitete. Im Rahmen der WIR-Förderung von Vielfalts- und Integrationsstrategien in hessischen

Kommunen war in einem partizipativen Prozess im Jahr 2019 die Rodgauer Vielfaltserklärung erarbeitet worden. Dieser Einseiter fasste die Grundsätze des Zusammenlebens zusammen und wurde im Rahmen einer breit angelegten Öffentlichkeitskampagne verabschiedet und von annähernd 100 Rodgauer Organisationen sowie zahlreichen Bürger:innen unterzeichnet. Die Verschriftlichung und Verabschiedung der begleitenden Vielfaltserklärung mit konkreten Handlungsfeldern und Maßnahmen stand zu Projektbeginn noch aus.

## Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in der Stadt Rodgau verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Weiterentwicklung des Arbeitskreises Vielfalt zu einem aktiven Gremium, das selbstständig Maßnahmen durchführt und so dazu beiträgt, die Vielfaltserklärung und Vielfaltsstrategie umzusetzen,
2. Erhöhung der Arbeitsfähigkeit und der Gestaltungskraft des Arbeitskreises Vielfalt,
3. Begleitung der Finalisierung der Vielfaltsstrategie als Ergänzung der in der veröffentlichten Vielfaltserklärung genannten Grundsätze.

## Zentrale Ergebnisse

Im Laufe der Standortarbeit wechselte die Leitungskraft des Büros für Teilhabe und Vielfalt. Die Prozessbegleitung durch IMAP trug hier zur schnellen **Einarbeitung** der neuen Leitungsposition und zu einer Kontinuität in Bezug auf die Arbeit mit dem Arbeitskreis Vielfalt sowie mit der Vielfaltsstrategie bei.

Durch das Projekt konnten die Arbeit und Rolle des **Arbeitskreises Vielfalt** weiterentwickelt werden. Die Standortarbeit in der Stadt Rodgau begann kurz nach Beginn der Covid-19-Pandemie. In einem ersten Schritt überführte IMAP die Sitzungen des Arbeitskreises Vielfalt in ein digitales, durch IMAP moderiertes Format, um so die Fortsetzung der Arbeit des Arbeitskreises zu ermöglichen. In den darauffolgenden Monaten tagte der Arbeitskreis Vielfalt

flexibel entweder vor Ort oder im digitalen Raum, je nach pandemischer Lage. Nachdem eine pandemiegerechte Fortführung sichergestellt war, konzentrierte sich die Projektarbeit auf die **Rolle des Arbeitskreises Vielfalt**. Diese hatte er zu Beginn seiner Zusammenarbeit definiert als 1) Botschafter, 2) Impulsgeber, 3) Expertenrunde. Es wurde jedoch deutlich, dass sowohl von Seiten der Mitglieder des Arbeitskreises als auch von Seiten des Büros für Teilhabe und Vielfalt mehr Aktivität und Gestaltungskraft gewünscht wurden. Deshalb moderierte IMAP einen Austausch zu Rollen, Visionen und Erwartungen im Arbeitskreis Vielfalt. Darüber hinaus konnten im Projektzeitraum **neue Mitglieder** gewonnen werden, wie beispielsweise die neu ausgebildeten Vielfaltsmanager:innen, die ihre Maßnahmenideen einbrachten, und die Kita-Fachberatung. Ein zentrales Ergebnis war außerdem die Einrichtung und Erprobung einer erweiterten Struktur des Arbeitskreises Vielfalt in Verbindung mit der **Etablierung neuer Formate** der Zusammenarbeit: Es wurden Arbeitsgruppen gegründet, deren Zuschnitt die Mitglieder des Arbeitskreises Vielfalt gemeinsam festlegten und zu denen sie sich je nach Interesse und Expertise zuordneten:

- Kleingruppe „Senioren“,
- Kleingruppe „Jugendliche“,
- Kleingruppe „Flucht & Migration“,
- Kleingruppe „Familie“ und
- Kleingruppe „Öffentlichkeitsarbeit“ (als Querschnittsthema).

Die Taktung der Arbeitskreistreffen wurde angepasst (von vormals monatlich auf alle sechs bis acht Wochen), um Raum für Treffen in den Kleingruppen zu lassen. Darüber hinaus erfolgten insbesondere zu Beginn angeleitete Arbeitsphasen in Kleingruppen, beispielsweise zur Definition von Zielen, Formen der Zusammenarbeit und konkreten Arbeitspaketen. Die Arbeitskreis-Sitzungen wurden dazu genutzt, Ideen auszutauschen, Maßnahmen vorzustellen und sich zu vernetzen – insbesondere mit Fokus auf eine intersektionale Herangehensweise (d. h. Betrachtung verschiedener verknüpfter und sich gegenseitig beeinflussender Vielfaltsdimensionen). Die Etablierung der Arbeitsgruppen trug dazu bei, dass die Akteure sich themenbezogen enger

vernetzen und in die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen gehen konnten. So wurden beispielsweise folgende **Maßnahmen** geplant oder bereits umgesetzt:

- Stadtpaziergänge mit verschiedenen Zielgruppen (z. B. Stadtpaziergang für Senior:innen, Stadtpaziergang für Neuzugezogene, Stadtpaziergang für Familien) zur Förderung von Dialog und sozialer Integration,
- Bedarfsabfrage und Publikation mit konkreten Angeboten für Senior:innen,
- Sondierung der Möglichkeit von Angeboten wie einer Kinder- und Jugendfarm und eines Mehrgenerationenhauses,
- Netzwerkarbeit zur Transparenz über und Bündelung von Ressourcen, Netzwerken und Kompetenzen,
- Aktionen zur Interkulturellen Woche.

Ein zweiter Projektfokus lag auf der **Verschriftlichung der Vielfaltsstrategie**. Die Strategie wurde aufbauend aus dem vorangegangenen Beteiligungsprozess, der veröffentlichten Vielfaltserklärung und den Ergebnissen der Arbeitskreis-Sitzungen verschriftlicht. Die Verschriftlichung erfolgte durch die Stadtverwaltung selbst. Die Rolle von IMAP bestand insbesondere in der Beratung zu Themen wie Einbezug politischer Akteure, Gestaltung des partizipativen Prozesses und Spannungsverhältnis zwischen Offenheit und Konkretisierung des Konzeptes. Zum Ende der Prozessbegleitung befand sich die Vielfaltsstrategie im politischen Abstimmungsprozess.

Durch eine Teilnahme von vier Vertreter:innen zivilgesellschaftlicher Organisationen an **der Vielfaltsmanager:innen-Ausbildung**, die durch IMAP durchgeführt wurde, konnten neue Multiplikator:innen für Vielfalt gewonnen werden, die das Gelernte in ihre jeweiligen Arbeitsumfelder tragen konnten.

Laut Abschlussbefragung trug das Projekt insbesondere dazu bei, die Arbeit der Verwaltung im Themenfeld **strategisch auszurichten, neue Ideen bzw. Maßnahmen zu entwickeln, den Austausch zwischen Kommunalverwaltung und weiteren Akteuren zu verstärken und neue Strukturen zu bilden oder zu verfestigen**.

#### 4.3.14. Seligenstadt

Lage:	Landkreis Offenbach
Einwohnerzahl:	21.226 (12/2020)

#### Ausgangslage

Seligenstadt verfügte zu Projektbeginn Anfang 2020 bereits über gut etablierte Strukturen für die kommunalen Vielfalts- und Integrationsarbeit im Hauptamt durch die Leitung des Amts für Soziale Infrastruktur. Mit den Fluchtbewegungen in den Jahren 2015/2016 entstandene Strukturen, wie z. B. der aktive Arbeitskreis Flüchtlinge oder Angebote zum Spracherwerb, leisteten seitdem einen fortlaufenden und wertvollen Beitrag zur Integrationsarbeit. Zu den besonders aktiven verwaltungsexternen Akteuren im Bereich der Vielfalts- und Integrationsarbeit gehörten neben den Kirchen auch die Sportvereine, die für viele Neubürger:innen einen niedrighschwelligigen Einstieg in soziale Teilhabe bieten. Der Prozess zur Erstellung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategie, dem Konzept „Zusammen.Leben.Seligenstadt“, war in Seligenstadt durch eine Steuerungsgruppe aus wenigen, aber zentralen Schlüsselpersonen gesteuert worden, die sich auch nach Ende der Fertigstellung für den Übergang in die Umsetzung mitverantwortlich fühlten. Förderlich für einen starken Rückhalt im Rahmen der anschließenden Umsetzung waren auch der breit angelegte Beteiligungsprozess und ein frühzeitiges Einbinden der Verwaltung. Vor Beginn der Prozessbegleitung stand außerdem bereits der Beschluss, zur Unterstützung der Umsetzung eine feste Arbeitsgruppe, der die Nachhaltigkeit des Konzeptes sichern und Prozesse immer wieder aktualisieren sollte. Außerdem war geplant, den Partizipationsprozess im Laufe der Umsetzung fortzuführen. Das Konzept selbst war zu Beginn der Projektlaufzeit bereits fertig, aber aufgrund pandemiebedingter Verzögerungen noch nicht formal verabschiedet.

#### Ziele der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung in Seligenstadt verfolgte insbesondere diese Ziele:

1. Begleitung im Rahmen der Etablierung einer festen Arbeitsgruppe zur nachhaltigen Verankerung der Umsetzung des neuen Konzeptes,
2. Sensibilisierung von Akteuren innerhalb der Verwaltung und Empowerment von Verwaltungsmitarbeitenden zur Förderung interner (interkultureller und vielfaltsorientierter) Öffnung.

## Zentrale Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes konnte in Seligenstadt direkt an die **Ergebnisse des Erstellungsprozesses des neuen Konzeptes „Zusammen.Leben.Seligenstadt“** angeknüpft werden, in dem der Übergang in die Umsetzungsphase bereits angelegt war. Die Prozessbegleitung begann mit Einsetzen der Pandemie – damit konnte die Durchführung der Onlinebefragung in dieser Zeit dazu genutzt werden, an den bisherigen Kontakt zu diversen Akteuren der Vielfalts- und Integrationsarbeit anzuknüpfen, während ein Zusammenkommen in Präsenz nicht möglich war. Im weiteren Verlauf der Prozessbegleitung unterstützte IMAP die **Konstitution einer festen Arbeitsgruppe Vielfalt**, aus der seitdem die kontinuierliche Umsetzung von Maßnahmen im Sinne des neuen Konzeptes vorangetrieben wird. Dazu konzipierte IMAP unter anderem einen **Workshop zur Feinplanung von Maßnahmen**, aus dem heraus mehrere Aktivitäten direkt angestoßen und noch während der Projektlaufzeit umgesetzt wurden, wie z. B. das Projekt Rampenbau zur Verbesserung der Barrierefreiheit in der Seligenstädter Innenstadt.

Durch die erfolgreiche Teilnahme von sieben Personen an der Vielfaltsmanager:innen-Ausbildung wurde die Arbeitsgruppe im weiteren Projektverlauf personell nochmals gestärkt und die kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit damit auf noch breitere Schultern verteilt. Zur nachhaltigen Festigung der Arbeitsgruppe wurde im weiteren Verlauf die **Taktung der Arbeitsgruppentreffen** gemeinschaftlich angepasst und eine **Selbstbeschreibung der Arbeitsgruppe** verfasst. So wurde klar

abgegrenzt, dass die Verantwortung zur Umsetzung des Vielfaltskonzeptes und der Förderung von Vielfalt insgesamt zwar im Hauptamt und bei der Verwaltung bleibt, die Arbeitsgruppe jedoch eine Mitverantwortung einerseits in der Multiplikation übernimmt und dazu beitragen möchte, nach innen und außen durch guten Austausch Transparenz über verschiedenste Aktivitäten in den Bereichen Vielfalt und Integration zu schaffen und gemeinsam mehr öffentliche Aufmerksamkeit für die Themen zu generieren, um auch in der Zukunft immer mehr Menschen zur Umsetzung verschiedener Aktivitäten gewinnen zu können.

Neben der Begleitung der Etablierung der Arbeitsgruppe konnten im Rahmen des Projektes auch Fortschritte in Bezug auf das zweite Ziel erreicht werden. Beispielsweise wurde ein **Vielfaltstraining für Mitarbeitende der Verwaltung** durchgeführt, um zur internen Öffnung und Sensibilisierung für Vielfalt beizutragen.

Ergebnisse der **abschließenden Onlinebefragung** zeigten, dass über die Verteiler nach Ende der Projektlaufzeit mehr, und auch vielfältigere, Personen erreicht wurden und an der Umfrage teilnahmen, was auf eine **positive Entwicklung der Vernetzung der Verwaltung** mit weiteren relevanten Akteuren hindeutet. Einen besonderen Beitrag leistete die Prozessbegleitung durch IMAP laut Umfrage durch die **zielgerichtete und ergebnisorientierte Ausgestaltung** von Veranstaltungen zur Umsetzung des neuen Konzeptes, insbesondere durch Unterstützung dabei, die Prozesse trotz Einsetzen der Pandemie aufrecht zu halten und den Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren und einzelnen Engagierten nicht abbrechen zu lassen. Dies trug einerseits zur **Festigung von Netzwerken** bei und andererseits zur **Entwicklung neuer Ideen und Maßnahmen**. Die Ergebnisse zeigten aber auch, dass weiterhin ein Wunsch nach einer noch größeren Transparenz und noch mehr Informationen rund um die durch die Verwaltung angestoßenen Aktivitäten zur Vielfalts- und Integrationsarbeit bestand. Dies bestätigte zum Abschluss der Prozessbegleitung die sinnvolle Ausrichtung der Bemühungen der Arbeitsgruppe auf eine **kontinuierliche**

**Verbesserung** von Informationsaustausch und Öffentlichkeitsarbeit.

#### 4.4. Abschlussbefragung

Zum Ende der Projektbegleitung wurden die Kommunen gebeten, sich an der online durchgeführten Abschlussbefragung zu beteiligen. Mit der Abschlussbefragung sollte auf standardisierte Weise eine Übersicht über die Projektwirkungen gewonnen werden. In den meisten Kommunen nahmen ausschließlich die Projektansprechpersonen und ggf. die unmittelbar am Projekt Beteiligten an der Umfrage teil, sodass überwiegend die Verwaltungsperspektive einfluss. Manche Kommunen entschieden sich hingegen, die Befragung breiter zu streuen, zum Beispiel, wenn ein Arbeitskreis, ein Gremium oder eine ähnliche Gruppe für die Umsetzung der kommunalen Integrations- und Vielfaltstrategie Verantwortung übernommen hatte. Die Ergebnisse der Abschlussbefragung sind aufgrund der eingeschränkten Stichprobe keinesfalls repräsentativ und dennoch aussagekräftig. Wie bereits bei der Darstellung der Ergebnisse der Anfangsbefragung werden auch an dieser Stelle lediglich kommunenübergreifende Ergebnisse präsentiert.

Die zentralen Fortschritte, die im Rahmen des Projekts „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen“ bei der Umsetzung der kommunalen Vielfalt- und Integrationsstrategien in den Projektkommunen erzielt werden konnten, sind in Abbildung 16 zusammengefasst. Die roten Kreuze zeigen den jeweiligen Mittelwert an. Die Häufigkeitsverteilung ist den Kreisen zu entnehmen, wobei größere Kreise für eine höhere Anzahl an Angaben stehen. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Rollenklärungen erzielt werden konnten. Dies betrifft insbesondere eine Rollenklärung der Verwaltung gegenüber weiteren Akteuren sowie eine Rollenklärung innerhalb der Verwaltung. Da sich in der Anfangsbefragung herausgestellt hatte, dass der weitere Umsetzungsprozess der Strategien insbesondere eine Klärung der Verantwortlichkeiten benötigen würde, ist dieses Ergebnis besonders positiv zu bewerten. Auch das Ergebnis, dass Fortschritte in der Umsetzung der kommunalen Vielfalt- und Integrationsstrategie gemeinsam mit digitalen Lösungen zu den am

häufigsten genannten Errungenschaften des Projekts gehören, ist vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen im Kontext der Covid-19-Pandemie ein erfreuliches Ergebnis. Der Austausch zwischen den Kommunen sowie die Entstehung von Ideen und Maßnahmen im Austausch zwischen den Kommunen konnten im Durchschnitt durch das Projekt ebenfalls verbessert werden. Dies zeigt, dass insbesondere auch die kommunenübergreifenden Austauschformate wie die Innovationszirkel einen klaren Mehrwert bieten konnten. Eine interkulturelle Öffnung konnten die Projektkommunen im Durchschnitt nicht eindeutig feststellen.

Die relativ starke Streuung des Grades der Zustimmung in vielen Kategorien lässt sich u. a. durch die Zusammensetzung der Teilnehmenden erklären: Die direkten Ansprechpersonen in den Kommunen konnten Ergebnisse wie eine bessere Vernetzung zwischen den Kommunen beobachten. Da die Befragung zum Teil breiter gestreut wurde, erreichte sie auch Personen, die diese Prozesse weniger stark miterlebten und somit weniger hoch bewerteten. Die starke Streuung der Antworten liegt auch daran, dass in den einzelnen Kommunen sehr unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt wurden. Werden die Ergebnisse einzelner Kommunen betrachtet, spiegeln sich häufig in den besonders positiv bewerteten Ergebnissen die individuellen Projektschwerpunkte in diesen Kommunen wider. In der Aggregation aller Kommunen entsteht hingegen ein Bild mit starker Streuung der Ergebnisse, was zu erwarten war.

Die Ergebnisse der Abschlussbefragung zeigen zusammengefasst, dass die Umsetzung der kommunalen Vielfalt- und Integrationsstrategie in den teilnehmenden Kommunen mit dem Projekt „Vielfaltsorientierung in hessischen Kommunen“ gut angestoßen werden konnte. Es wird auch deutlich, dass die Umsetzung der Vielfalt- und Integrationsstrategien in den meisten Projektkommunen noch am Anfang steht und dass sich gerade durch die pandemiebedingten Einschränkungen Wirkungen

nur eingeschränkt oder verzögert zeigen. Es wird daher weiterhin notwendig sein, Aufmerksamkeit auf das Thema zu lenken und Arbeit in diesen

Bereich zu investieren, um die übergeordneten Ziele der interkulturellen Öffnung und Stärkung der Vielfaltsorientierung zu erreichen.



Stimme nicht zu (-2) bis stimme voll und ganz zu (2)

## 5. Standortübergreifende Formate

Die standortübergreifenden Formate und Projektmaßnahmen richteten sich an alle teilnehmenden Projektkommunen und wurden im Projektverlauf teilweise zusätzlich für weitere, interessierte Kommunen mit einer Vielfalts- und Integrationsstrategie geöffnet. Sie zielten zum einen auf die Qualifizierung von kommunalen Akteuren innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung ab. Zum anderen wurden hierdurch die Vernetzung und der Wissenstransfer zwischen Kommunen mit Vielfalts- und Integrationsstrategie verstärkt. Im Folgenden sind die Formate näher beschrieben.

### 5.1. Innovationszirkel

Der Innovationszirkel fand halbjährlich statt und richtete sich an die Verantwortlichen für die Vielfalts- und Integrationsstrategien in den Kommunen sowie Praktiker:innen aus der Vielfalts- und Integrationsarbeit. Die Schwerpunktthemen der Innovationszirkel ergaben sich direkt aus den Bedarfen der Kommunen und basierten auf den Erfahrungen aus der Prozessbegleitung in den Kommunen. Die folgenden Themenschwerpunkte wurden behandelt:

- Umgang mit Herausforderungen in der Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien,
- Beispiele guter Praxis für die Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien,
- Vielfalts- und Integrationsarbeit während der Pandemie,
- Netzwerkaufbau und Netzwerkpflege,
- Bindung und Motivation von Ehrenamtlichen,
- Gestaltung von Bürger:innenbeteiligung.

Die Themen wurden teilweise durch Impulsvorträge, teilweise durch die Vorstellung von konkreten Werkzeugen und Beispielen guter Praxis aus den begleiteten Kommunen eingeleitet. Der Fokus der Veranstaltungen lag dann auf dem Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen. Dass hier ein

großer Bedarf der Kommunen bestand, zeigte sich daran, dass sich aus dem Innovationszirkel heraus eine Austauschrunde zwischen den Verantwortlichen der Vielfalts- und Integrationsstrategien gebildet hat, die auch neben den Projektaktivitäten besteht und über den Abschluss des Projektes hinaus fortbestehen will. Grundsätzlich wurde durch die regelmäßigen Vernetzungstreffen deutlich, dass die Verantwortlichen vieler Kommunen vor sehr ähnlichen Herausforderungen stehen. Der Austausch konnte hier unterstützen, indem inhaltliche Anregungen und Lösungsvorschläge ausgetauscht wurden. Darüber hinaus wurde immer wieder beobachtet, dass ein vertrauensvoller Austausch die Resilienz und Motivation der Anwesenden stärken konnte – so vielen mehrmals Aussagen wie „Es tut gut, zu sehen, dass ich mit dem Problem nicht alleine bin.“

### 5.2. Ausbildung von Vielfaltsmanager:innen

Vielfaltsarbeit kann von der Kommunalverwaltung vorangetrieben und gesteuert werden, lebt aber vom Engagement innerhalb der Zivilgesellschaft und der Verankerung von Vielfaltsorientierung in der Gesellschaft. Deshalb wurden in insgesamt fünf Ausbildungskohorten insgesamt 53 Vielfaltsmanager:innen ausgebildet, die als Multiplikator:innen in ihre jeweiligen Organisationen und Wirkbereiche hinein fungieren. Die Zusammensetzung der Ausbildungsgruppen war bewusst möglichst divers gestaltet und setzte sich sowohl aus hauptamtlich als auch aus ehrenamtlich tätigen Personen zusammen. Vertreten waren beispielsweise Personen aus den folgenden Bereichen:

- Schulen,
- Sozialarbeit,
- Kindertagesstätten,
- Vielfalts- und Integrationsbüros,
- Quartiersmanagement,
- Freiwillige Feuerwehr,
- Inklusions-, Integrations- und Ausländerbeiräte,
- Sportvereine,
- Bildungszentren,
- Berufsberatungen,

- Wohlfahrtsverbände.

Die Ausbildung setzte sich zusammen aus einer zweitägigen Basisschulung und einem eintägigen Seminartag zur Vertiefung. Zwischen diesen beiden Veranstaltungen lag eine Praxisphase von etwa drei Monaten. Die Ausbildung wurde spezifisch für das Projekt, zugeschnitten auf die Bedarfe innerhalb der Kommunen entwickelt und während des Projektverlaufes immer wieder auf Basis der Feedbacks der Teilnehmenden weiterentwickelt und verbessert. Auch wurden die Inhalte der einzelnen Kohorten auf die jeweils Anwesenden und das Vorwissen und Interesse der Gruppe angepasst. Es wurden insgesamt theoretische und praktische Inhalte aus u. a. den Themenfeldern Diversity Management, Unconscious Bias, Projektmanagement und Change Management vermittelt. Außerdem fanden eine Rollenreflexion und eine Bestimmung des individuellen Einflussbereichs statt, da die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Kontexten kamen. Darüber hinaus gab es Gelegenheit zu Vernetzung innerhalb von Kommunen und kommunenübergreifend. Zum Abschluss der Basisschulung erarbeiteten die Teilnehmenden konkreten Vorhaben, die sie in der Transferphase umsetzten. Nach drei Monaten trafen sich die Teilnehmenden in derselben Gruppenzusammensetzung wieder. Es wurden Erfahrungen ausgetauscht, Hindernisse und Stolpersteine besprochen, aber auch Themen vertieft.



Werden Sie Vielfaltsmanger\*in in Ihrer Organisation und Kommune!

Abbildung 17 - Aufruf zur Vielfaltsmanger:innen Ausbildung

In einigen Kommunen bildeten sich durch die Teilnehmenden (beschränkt auf fünf Personen pro Kommune) Gruppen, die auch nach Abschluss der Ausbildung bestehen blieben. In anderen Kommunen bestanden oder gründeten sich feste Gremien bzw. Arbeitskreise zur Umsetzung der Vielfalt- und Integrationsarbeit, in die die ausgebildeten Vielfaltsmanger:innen eingeladen wurden. Hierdurch

konnten bestehende Strukturen verstärkt und neue Mitstreiter:innen gewonnen werden.

Im Anschluss an die Schulung wurden Feedbackbögen an die Teilnehmenden versendet. Die Auswertung der Rückmeldungen zeigt den großen Mehrwert einer stetigen Einholung von Feedbacks und Anpassung von Inhalten an die Bedarfe und Rückmeldungen von Teilnehmenden: Im Verlauf der Kohorten verbesserten sich tendenziell:

- die Zufriedenheit mit den Inhalten der Veranstaltung,
- die Zufriedenheit mit den verwendeten Methoden und Arbeitsformen,
- die Zufriedenheit mit der Praxisorientierung der Schulung.

Leichte Abweichungen von diesem Trend lassen darauf schließen, dass die Zufriedenheit mit der Schulung durch die Teilnehmenden größer war, wenn die Schulung im Präsenzformat durchgeführt wurde. Die Schulung musste in einigen Fällen kurzfristig aufgrund der Covid-19-Pandemie in den digitalen Raum verlegt werden. Die Zufriedenheitswerte über alle Kategorien hinweg lagen aggregiert über alle Kohorten hinweg im Mittel zwischen 4,0 und 4,6 (auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 5 eine sehr hohe Zufriedenheit signalisiert). Darüber hinaus wurde die Zufriedenheit mit den einzelnen Bestandteilen der Schulung abgefragt:

- die Zufriedenheit mit der zweitägigen Basisschulung lag im Durchschnitt bei 4,4 (von 5)
- die Zufriedenheit mit der eintägigen Vertiefungsveranstaltung lag im Durchschnitt bei 4,7 (von 5),
- die Zufriedenheit mit der Gesamtveranstaltung lag im Durchschnitt bei 4,6 (von 5).

Deutlich wird außerdem, dass neben dem Qualifizierungsaspekt der Schulung insbesondere der vernetzende Effekt für die Teilnehmenden besonders wichtig waren:

- die Zustimmung zu der Aussage „Ich habe die Inhalte der Veranstaltung als nützlich für

meine Arbeit erlebt“ lag im Durchschnitt bei 4,4 (von 5),

- die Zustimmung zu der Aussage „Die Veranstaltung hat den Austausch mit anderen Multiplikator:innen gefördert“ lag im Durchschnitt bei 4,5 (von 5).

Die in Abbildung 18 dargestellten schriftlichen Rückmeldungen von Teilnehmenden zeugen ebenso wie die hohen Zufriedenheitswerte von dem Erfolg der Schulungen.

„Eine interessante Ausbildung, die **ermutigt**, mehr Menschen von **guten Ideen** zu überzeugen und der **Vielfalt** im Miteinander und im Leben **Raum zu geben**.“

„Die Vielfaltsmanager\*innen-Ausbildung ist eine **gelungene** Veranstaltung. Neben Einblicken in **Vielfalt- und Veränderungsmanagement** bietet die Ausbildung auch viel Zeit zum untereinander **Austauschen** und **voneinander Lernen**.“

„Die Idee einer Ausbildung ist prima, die Betreuung und die **Atmosphäre** beim Treffen waren sehr gut und die **Führung durch die Coaches** war sehr angenehm.“

„Das Training/die Ausbildung war eine runde Sache. Der Medienmix war **hochprofessionell** und die Schulungsinhalte wurden mit **großem und persönlichem Einsatz** vermittelt. Vielen Dank an das TrainerInnen-Team!“

„In der Ausbildung zum\*zur Vielfaltsmanager\*in geht es darum, die **Vielfältigkeit aller Menschen** in unserer Gesellschaft **besser erkennen** zu lernen, zu wertschätzen und diese **wertschätzende Haltung** der Akzeptanz und Toleranz in einer Organisationseinheit einzubringen und zu **verarbeiten**.“

Abbildung 18 - Rückmeldungen von Teilnehmenden

### 5.3. Moderationsschulung

Vielfalts- und Integrationsarbeit ist immer auch Vernetzungsarbeit. Kommunale Schlüsselpersonen – wie zum Beispiel Integrationsbeauftragte – sind häufig verantwortlich für die Steuerung von Netzwerken, Gremien und Arbeitsgruppen und übernehmen in diesem Zusammenhang häufig auch die Funktion von Moderator:innen. Dabei übernehmen sie oftmals eine Doppelrolle als einerseits Moderator:in, andererseits Teilnehmer:in bzw. Vertreter:in der Kommune. Auch die Umstellung der Gremienarbeit vom Präsenzformat auf den digitalen Raum als Folge der Pandemie stellte eine Herausforderung dar.

Bereits in der ersten Kohorte der Projektkommunen wurde IMAP häufig um die Beratung zu solchen und ähnlichen Fragen gebeten: „Wie moderiere ich (digital)? Wie gehe ich mit großen Unterschieden in der Hierarchie von anwesenden Personen um? Wie kann eine Sitzung in großer Gruppe effizienter werden? Wie können Plenumsformate methodisch durch Kleingruppenformate ergänzt werden?“ In vielen Kommunen wurden die Gremiensitzungen im digitalen Raum anfänglich durch IMAP konzipiert, moderiert und nachbereitet. Im Laufe des Jahres wurden diese Aufgaben dann Schritt für Schritt an

die Ansprechpersonen übergeben. Hierbei wurde deutlich, wie groß der Bedarf an einer Schulung zu Moderation und zur erfolgreichen Vorbereitung und Durchführung von Arbeitstreffen bzw. Gremienarbeit war.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Projektes eine zusätzliche Moderationsschulung durchgeführt, an der Integrationsbeauftragte und andere Schlüsselpersonen der kommunalen Vielfalts- und Integrationsarbeit aus neun Kommunen teilnahmen. Während eines Schultages lernten die Teilnehmenden verschiedene Methoden und Ansätze der Moderation kennen und konnten diese in praktischen Übungen ausprobieren. Außerdem wurden Lösungsansätze zum Umgang mit spezifischen Herausforderungen (z. B. Doppelrolle, Umgang mit Hierarchien zwischen Teilnehmenden) vermittelt und diskutiert. In den auf den Schultag folgenden Wochen hatten die Teilnehmenden darüber hinaus die Möglichkeit, ein individuelles Coachinggespräch mit den Trainer:innen in Anspruch zu nehmen. Dies wurde von den Teilnehmenden beispielsweise genutzt, um besondere Herausforderungen in der eigenen Moderationsrolle zu reflektieren oder um anstehende Veranstaltungen methodisch vorzubereiten.

## 5.4. Werkzeugkoffer

Im Rahmen der Prozessbegleitung in den Kommunen wurden zahlreiche konkrete Maßnahmen und Vorgehensweisen erprobt. Ausgewählte Ergebnisse und Beispiele guter Praxis wurden im Anschluss durch IMAP aufbereitet, um eine Wiederholung der Durchführung zu einem späteren Zeitpunkt, oder Nachahmung durch Dritte möglich zu machen. Diese sind im komplementären „Werkzeugkoffer“ veröffentlicht und stehen allen interessierten Kommunen zur Verfügung.

Die Veröffentlichung fasst grundsätzliche Tipps und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Vielfalts- und Integrationsstrategien zusammen und gliedert sich darüber hinaus in fünf inhaltliche Kapitel:

- Werkzeuge zur Stärkung von Gremien der Vielfalts- und Integrationsarbeit,
- Werkzeuge zur Stärkung der Netzwerkarbeit,
- Werkzeuge zur Stärkung von Akteuren der Vielfalts- und Integrationsarbeit,
- Werkzeuge zur Begleitung der Maßnahmenumsetzung,
- Werkzeuge zur Erreichung und Einbindung von Bürger:innen.

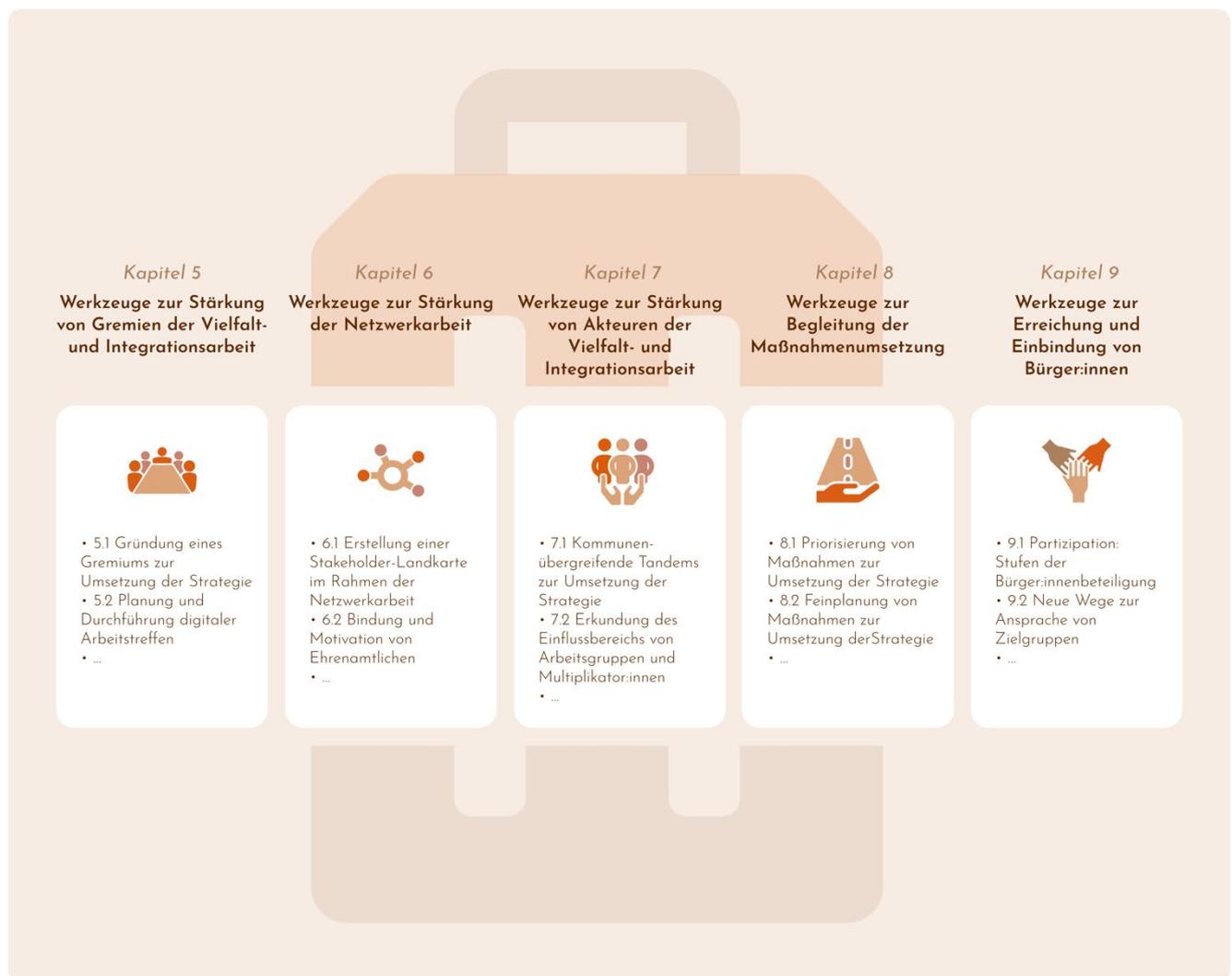


Abbildung 19 - Übersicht der Inhalte des Werkzeugkoffers

## 6. Erfolgsfaktoren

Im Projekt konnten wichtige Erkenntnisse zur Umsetzung von kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien gewonnen werden. Vor diesem Hintergrund wurden die acht wichtigsten Erfolgsfaktoren identifiziert, die zum Gelingen der Strategieumsetzung beitragen. Diese beruhen sowohl auf den Erfahrungen aus der Begleitung der Kommunen vor Ort als auch auf den Ergebnissen der kommunenübergreifenden Austauschtreffen. Die Erfolgsfaktoren sollen weiteren Kommunen für die Umsetzung ihrer jeweiligen Strategien Fokus und Orientierung geben und sind auch Teil des begleitend veröffentlichten Werkzeugkoffers, hier mit Verweis auf die jeweils passenden Werkzeuge.

**3. Bekanntmachung der Strategie:** Die Bekanntmachung der Strategie hilft einerseits dabei, Akteure und engagierte Bürger:innen für die Umsetzung zu gewinnen. Andererseits trägt Sichtbarkeit dazu bei, den Themen mehr Raum auf politischen Tagesordnungen einzuräumen. Die Strategie sollte – ggf. mehrsprachig – in Printform und digital veröffentlicht und verbreitet werden. Außerdem sollte Transparenz darüber geschaffen werden, wie der Umsetzungsprozess vorgesehen ist und wie eine Beteiligung hieran möglich ist. Dazu ist eine klare Benennung einer Anlaufstelle oder Ansprechperson zentral. Personen, die an der Strategieerstellung beteiligt waren, können zur Bekanntmachung beitragen und eine Brücke zwischen Erstellungsprozess und Umsetzung schlagen.

**4. Vielfalts- und/oder Integrationsbeauftragte:r:** Die Einrichtung einer Stelle für Vielfalts- und Integrationsarbeit schafft Kontinuität in der Bearbeitung des Themas, was auch für den Aufbau von Netzwerken von großer Bedeutung ist. Entscheidend ist, dass eine Stelle existiert, die auch klar als solche benannt ist und mit entsprechenden Aufgaben und Verantwortungen betraut ist. Verwaltungsextern und -intern besteht so Klarheit über die Rolle und Erwartungen an die Position im Hauptamt, auch in Abgrenzung zu weiteren Positionen in Haupt- und Ehrenamt. Je nach Größe und Ressourcenausstattung der

Kommune kann es sich um eine halbe bzw. ganze Stelle handeln oder um eine Leitungsstelle eines Vielfalts- und Integrationsbüros.

**5. Festes Gremium zur Umsetzung der Strategie:** Eine zeitgemäße und damit ganzheitliche Vielfalts- und Integrationsstrategie ist facettenreich und komplex und kann daher in der Umsetzung nicht allein durch eine Person getrieben werden. Die erfolgreiche Umsetzung gelingt erst, wenn Verantwortung in einem größeren Kreis gemeinsam getragen werden kann. Ein Gremium, das sich regelmäßig trifft – beispielsweise ein Arbeitskreis – verteilt die Umsetzung der Strategie auf mehrere Schultern. Außerdem können so Anstrengungen gebündelt und Akteure mit ihren vielseitigen Perspektiven und Ressourcen langfristig in die kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit einbezogen werden.

**6. Ganzheitliche Betrachtung von Vielfaltsarbeit:** Die Erfahrungen der Integrationsarbeit der letzten zehn Jahre haben gezeigt, dass eine eindimensionale Fokussierung auf die Vielfaltsdimension der ethnischen Herkunft nicht ausreicht. Jeder Mensch ist vielschichtig, ist nicht nur Mensch mit oder ohne Migrationsgeschichte, sondern auch männlich/weiblich/divers, jung/alt etc. Erfolgsversprechend sind daher intersektionale Vorgehen, in denen die verschiedenen Vielfaltsdimensionen und ihre gegenseitigen Wechselwirkungen berücksichtigt werden. So kann zum einen den Bedarfen von Zielgruppen spezifischer begegnet werden. Zum anderen wird Vielfaltsarbeit damit aber auch zum Thema für alle Menschen und vereinfacht eine Bündelung von Kräften.

**7. Einbindung der Politik:** Die größte Akzeptanz und Legitimation erhalten neue Vielfaltsstrategien durch Verabschiedung in offiziellen, politischen Entscheidungsgremien. Bestenfalls wird die Politik daher bereits in den Entstehungsprozess eingebunden. War dies nicht der Fall, empfiehlt sich im Anschluss an die Erstellung ein möglichst frühzeitiger Kontakt zu relevanten politischen Entscheider:innen. Das können neben Bürgermeister:innen z. B. auch

Fraktionsvorsitzende sein. Unabhängig von der Frage nach politischer Rückendeckung werden damit die Themen Vielfalt und Integration auf die politische Agenda gesetzt. Wird schließlich Unterstützung seitens der Politik erreicht, wird in der Regel auch die weitere Umsetzung einfacher, da einerseits auf politische Unterstützung verwiesen werden kann und andererseits die Beantragung von Haushaltsmitteln zur Umsetzung einzelner Maßnahmen näher liegt.

8. **Einbindung von Schlüsselpersonen:** Die Unterstützung durch Schlüsselpersonen ist für die Strategieumsetzung zentral. Schlüsselpersonen können zum einen Personen sein, die über besonderen Einfluss und/oder Ressourcen verfügen und so die Umsetzung befördern oder erschweren können. Das können verwaltungsinterne Entscheidungsträger:innen sein, aber auch lokale Größen und Meinungsmacher:innen (Influencer). Zum anderen sind Multiplikator:innen und sogenannte Gatekeeper zentral dafür, erweiterte Netzwerke und Zielgruppen zu erreichen und in die Umsetzung einzubinden.
9. **Gewinnung vielfältiger Akteure:** Vielfalts- und Integrationsarbeit ist Netzwerkarbeit. Es gilt

deshalb, relevante Akteure für die Umsetzung der Strategie zu gewinnen, um genau diese Vernetzung zu ermöglichen. Über institutionalisierte Akteure sind dabei größere Gruppen schnell erreichbar. So lässt sich beispielsweise die Zielgruppe von Menschen mit Einwanderungsgeschichte über Migrant:innenorganisationen oder Religionsgemeinschaften breiter erreichen. Zu beachten ist dabei eine auf die jeweiligen Akteure zugeschnittene Ansprache – traditionelle deutsche Vereine reagieren auf andere Formen der Ansprache als Migrant:innenorganisationen.

10. **Synergien zwischen Haupt- und Ehrenamt:** Sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Strukturen sind für die Umsetzung der Strategie elementar, da sie über diverse Ressourcen, Kompetenzen und Zugangswege zu Zielgruppen verfügen. Haupt- und Ehrenamt sollten deshalb vernetzt und abgestimmt arbeiten. Hierbei helfen beispielsweise ein regelmäßiger runder Tisch als Austauschformat oder die Schaffung einer Stelle für die Ehrenamtskoordination. Gehen Haupt- und Ehrenamt Hand in Hand, so wird bestenfalls nicht nur mehr Wirkung erreicht, sondern durch die gegenseitige Unterstützung auch die Last auf beiden Seiten verringert.

## 7. Fazit und Blick in die Zukunft

Wie im gesamten Bericht deutlich wird, bedeutet das Ende einer Phase immer auch der Einstieg in eine neue Phase. Dies betrifft im Kleinen die Umsetzung einzelner Maßnahmen aus der Strategie: Ist eine Maßnahme geplant, schließt sich die Umsetzung an; ist die Umsetzung begonnen, gehören Ergebnisse „gemonitort“ und Verstetigungen geplant, bzw. die nächste Maßnahme in Blick genommen. Dauerhafte Verstetigungen aller Maßnahmen sind dabei kein realistisches Endergebnis, da Veränderungen der Umstände und Bedarfe stets neue und andere Maßnahmen erfordern. Auch die Fertigstellung von Vielfalts- und Integrationsstrategien stellt Kommunen an den Übergang zwischen zwei Phasen: Der Übergang von der vorerst endlichen Phase der Strategieentwicklung hin zur langfristigen Phase der Umsetzung. Auf diesem Übergang konnte das von IMAP durchgeführte Projekt unterstützen, sei es durch die Einrichtung oder Verstetigung von Gremien, die Fortführung der Umsetzungsbemühungen trotz Covid-19-bedingter Einschränkungen – beispielsweise im digitalen Raum – oder durch die Priorisierung und das Anstoßen von Maßnahmen. Die Herausforderung in der Projektumsetzung lag dabei insbesondere in Personalfluktuations, Personalmangel und pandemiebedingten Personalausfällen. Zu Projektende besteht die anschließende Aufgabe nun darin das im Projekt Erreichte und Aufgebaute zu festigen und weiter auszubauen. Denn wenn gleich das Projekt endet, sollte die Umsetzung der kommunalen Vielfalts- und Integrationsstrategien nun, insbesondere mit Auslaufen der Einschränkungen im Rahmen der Pandemie, erst richtig Fahrt aufnehmen. Die Vielfalts- und Integrationsarbeit vor Ort wird sich weiterentwickeln, das Thema wird aktuell bleiben und weiterhin Aufmerksamkeit erfordern.

Auf Basis der Projekterfahrungen und -ergebnisse sind daher an dieser Stelle **abschließende Empfehlungen** für die zukünftige kommunale Vielfalts- und Integrationsarbeit aufgeführt:

- **Weitere Umsetzung der Vielfalts- und Integrationsstrategien:** Vielfalts- und Integrationsarbeit erfordert langen Atem und Weitsicht. Die

Kommunen werden die Umsetzung der Strategien weiter vorantreiben und sollten dabei auch die Strategie und ihre Maßnahmen immer weiterentwickeln und den veränderten Bedarfen anpassen.

- **Umsetzung von Maßnahmen mithilfe von Fördermitteln:** Insbesondere größere Vorhaben der Strategien lassen sich häufig nicht allein aus kommunalen Ressourcen umsetzen. Hier sollten Kommunen sich um Fördermittel (beispielsweise aus Landes- oder Bundesförderprogrammen) bemühen. So können Maßnahmen z. B. über das hessische Förderprogramm „WIR – Vielfalt und Teilhabe“ beantragt werden (z. B. Innovativen Integrations- und Teilhabeprojekt, ehrenamtliche Integrationslots:innenmaßnahmen bzw. Laien-dolmetschende, Migrant:innenorganisationen) oder aus dem Programm zur Gemeinwesenarbeit in Stadtteilen/Quartieren mit besonderen sozialen und integrationspolitischen Herausforderungen (z. B. Wir für unser Quartier – junge Menschen beteiligen sich in ihren Lebensräumen).
- **Vielfalts- und Integrationsarbeit vor Ort:** Mit einem Rückgang der pandemiebedingten Einschränkungen sollten die Kommunen ihre Bemühungen verstärken, in die Sozialräume hineinzuwirken, vor Ort mit den Menschen ins Gespräch zu kommen, Zielgruppen der Strategien direkt und persönlich zu erreichen und Bürger:innen breit in die Vielfalts- und Integrationsarbeit einzubinden. Hierbei können auch die entsprechenden Werkzeuge des Werkzeugkoffers unterstützen.
- **Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit:** Gemäß dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ sollten Kommunen ihre Strategien nicht nur im Hintergrund umsetzen, sondern ihre Aktivitäten, Erfolge und Erfahrungen immer wieder in die Öffentlichkeitsarbeit tragen. Hierdurch können sie sich nicht nur politisches Agenda-Setting und die Beeinflussung des öffentlichen Diskurses erreichen; auch ein Verbreiten von Erfahrungen über die Grenzen der Kommune oder des Kreises hinaus kann so erzielt werden.

- **Fortführen der Vernetzungstreffen zwischen Kommunen:** Mit Projektabschluss enden auch die regelmäßig durchgeführten Innovationszirkel. Da im Projekt deutlich wurde, wie sehr Kommunen und ihre Verantwortlichen davon profitieren, sich untereinander auszutauschen, sollte der bestehende Austausch unter Kommunen eigenständig fortgeführt werden. So können Kommunen mit Vielfalts- und Integrationsstrategien ihre Erfahrungen und Best Practices austauschen und gemeinsam Lösungen für oft ähnliche Herausforderungen finden. Austauschformate können zum Beispiel ein regelmäßiger digitaler Austausch aller Kommunen mit Vielfalts- und Integrationsstrategien oder auch bilaterale Gespräche zwischen Vielfalts- und Integrationsbeauftragten verschiedener Kommunen sein.
- **Wissensmanagement:** Mit Blick auf die Herausforderung der Personalfluktuation innerhalb der Kommunalverwaltungen empfiehlt es sich, einen größeren Fokus auf Wissensmanagement zu legen. Vielfalts- und Integrationsarbeit benötigt eine gewisse Kontinuität, um Netzwerke und Aktivitäten aufrecht zu erhalten. Kontaktlisten, Projektergebnisse, Leitfäden und sonstige

Erfahrungen sollten deshalb so aufbereitet und gesichert werden, dass sie auch zukünftigen Verantwortlichen zur Verfügung stehen. Ein gutes Wissensmanagement erleichtert außerdem den Transfer von Erfahrungen und Vorgehensweisen auf andere Kommunen.

- **Nutzung der Chancen der Digitalisierung:** Im Projektverlauf wurden in den Kommunen große Schritte in Richtung von Digitalisierung vorgenommen, beschleunigt durch die Umstände der Covid-19-Pandemie. Nach wie vor können hier viele Potenziale besser genutzt werden, sei es durch die effiziente und ressourcensparende Möglichkeit digitaler Veranstaltungen, durch Nutzung von Apps, Webseiten und sozialen Medien für die Zielgruppenansprache und für das im vorherigen Aspekt genannte Wissensmanagement.

Ein großer Dank soll an dieser Stelle den Kommunen für die gute Zusammenarbeit und dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration für die durchgängige inhaltliche Unterstützung ausgesprochen werden.

Veröffentlicht durch



IMAP GmbH

Cantadorstraße 3

40211 Düsseldorf

Gefördert durch



Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Gefördert aus Mitteln des Landesprogramms „WIR-Vielfalt und Teilhabe“



Europa fördert  
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds

Das Projekt wurde aus Mitteln des Asyl-, Migrations und Integrationsfonds kofinanziert

**Autorinnen des Abschlussberichtes**

Birte Pereira, IMAP GmbH

Dr. Nina Stephan, IMAP GmbH

Sarah Perry, IMAP GmbH

**Gestaltung & Satz**

Ads&Friends c/o WeAreGroup GmbH

Lilienthalstraße 1-3

35394 Gießen