

Integrationsmanagement in Sachsen

Bestandsaufnahme und Leitfaden

Autor:innen:

Johannes Glöckner
Prof. Dr. Birgit Glorius

Unter Mitarbeiter von:

Constanze Milbrad

Professur Humangeographie mit dem Schwerpunkt
Europäische Migrationsforschung der TU Chemnitz

Durchgeführt im Rahmen des Projektes:

„Innovate - Innovating to Enhance Dialogues on Migration Policies and

Chemnitz, Mai 2026

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	5
1.1. HINTERGRUND UND ANLASS FÜR DIE ENTWICKLUNG DES LEITFADENS	7
1.2. AUFBAU UND VERWENDUNG DES LEITFADENS.....	8
2. METHODISCHES VORGEHEN	9
DEFINITION UND ERLÄUTERUNG GRUNDLEGENDER KONZEPTE	13
3. BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	14
3.1. INTEGRATIONSMANAGEMENT IM KONTEXT DES POLITIKFELDES INTEGRATION.....	14
3.2. AUFGABEN DER KOMMUNALEN INTEGRATIONSVERWALTUNG	15
3.3. KOMMUNALES INTEGRATIONSMANAGEMENT	18
3.3.1. <i>Integrationsmanagement als Steuerungskonzept</i>	18
3.3.2. <i>Integrationsmanagement aus wissenschaftlicher Perspektive</i>	20
3.3.3. <i>Die Bausteine kommunaler Integrationsmanagements</i>	22
3.3.4. <i>Die Qualität von Integrationsmanagements</i>	36
3.3.5. <i>Integrationskonzepte</i>	38
GESETZLICHE GRUNDLAGEN	46
4. INTEGRATIONSMANAGEMENT UND INTEGRATIONSKONZEPTE IM SINNE DES NEUEN SÄCHSINTG, DER KOMINTAVO UND DES ZIK II	47
4.1. KOMMUNALES INTEGRATIONSMANAGEMENT	50
4.1.1. <i>Integrationsmanagement im SächsIntG</i>	50
4.1.2. <i>Integrationsmanagement in der KomIntAVO</i>	51
4.1.3. <i>Integrationsmanagement im ZIK II</i>	52
4.2. KOMMUNALE INTEGRATIONSKONZEPTE.....	53
4.2.1. <i>Integrationskonzepte im SächsIntG</i>	53
4.2.2. <i>Integrationskonzepte in der KomIntAvo</i>	54
4.2.3. <i>Integrationsleitbild im ZIK II</i>	55
4.3. MONITORING UND EVALUATION.....	56
4.3.1. <i>Monitoring und Evaluation im SächsIntG</i>	56
4.3.2. <i>Monitoring und Evaluation in der KomIntAvo</i>	56
4.4. BEAUFTRAGTE FÜR INTEGRATION UND TEILHABE.....	57
4.4.1. <i>Kommunale Beaufträge für Integration und Teilhabe im SächsIntG</i>	57
4.4.2. <i>Kommunale Beaufträge für Integration und Teilhabe in der KomIntAVO</i>	59
4.4.3. <i>Kommunale Beauftragen für Integration und Teilhabe im ZIK II</i>	59
4.5. BEIRÄTE FÜR INTEGRATION UND TEILHABE.....	60
4.5.1. <i>Beiräte für Integration und Teilhabe im SächsIntG</i>	60
4.5.2. <i>Beiräte für Integration und Teilhabe im ZIK II</i>	61

ERGEBNISSE DER BESTANDSANALYSE.....	62
5. KOMMUNALE INTEGRATIONSKONZEPTE IN SACHSEN.....	63
5.1. VERBREITUNG, ANLASS UND PROZESS.....	63
5.2. BESTANDTEILE DER KOMMUNALEN INTEGRATIONSKONZEPTE.....	72
5.2.1. <i>Bedarfs-, Potenzial- und Angebotsanalysen.....</i>	<i>73</i>
5.2.2. <i>Integrationsverständnis.....</i>	<i>75</i>
5.2.3. <i>Handlungsfelder.....</i>	<i>78</i>
5.2.4. <i>Ziel- und Maßnahmenplanung, Monitoring, Fortschreibung.....</i>	<i>81</i>
6. KOMMUNALES INTEGRATIONSMANAGEMENT IN SACHSEN	85
6.1. ZIELE UND AUFGABEN DES INTEGRATIONSMANAGEMENTS AUS SICHT DER STEUERUNGSAKTEURE.....	87
6.2. AUFBAUORGANISATIONEN DER KOMMUNALEN INTEGRATIONSMANAGEMENTS.....	90
6.3. DIE STEUERUNGSAKTEURE	93
6.4. INTEGRATION ALS QUERSCHNITTSTHEMA INNERHALB DER VERWALTUNG.....	95
6.5. ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VERWALTUNG UND EXTERNEN INTEGRATIONSAKTEUREN.....	98
6.5.1. <i>Akteursnetzwerke.....</i>	<i>98</i>
6.5.2. <i>Formalisierte Kooperationsstrukturen.....</i>	<i>101</i>
ORIENTIERUNGSHILFE: KOMMUNALES INTEGRATIONSMANAGEMENTS IN SACHSEN	106
7. KOMMUNALES INTEGRATIONSMANAGEMENT IN SACHSEN – EINE ORIENTIERUNGSHILFE	107
8. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	112
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	116
ANHANG 1 - INTERVIEWLEITFADEN.....	122
ANHANG 2 – DOKUMENTATION FACHTAG: INTEGRATIONSMANAGEMENT SACHSEN.....	123

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: In die Analyse einbezogene Integrationskonzepte	9
Abbildung 2: Interkommunaler Fachtag „Integrationsmanagement in Sachsen“ ..	10
Abbildung 3: Aufgaben kommunaler Integrationsverwaltung.....	15
Abbildung 4: Steuerungs- und Koordinierungsgremien.....	24
Abbildung 5: Sonderauswertung des SVR-Integrationsbarometers.....	32
Abbildung 6: Integrationskonzepte der sächsischen Kommunen.....	63
Abbildung 7: Bestandteile der Integrationskonzepte sächsischer Kommunen.....	71
Abbildung 8: Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse kommunaler Integrationsmanagements in Sachsen.....	85
Abbildung 9: Orientierungshilfe für das kommunale Integrationsmanagement in Sachsen: Bestandteile, Akteure und Beziehungen.....	107

Einleitung

Internationale Migration und die Aufnahme von Geflüchteten haben im vergangenen Jahrzehnt zu einem Anstieg gesellschaftlicher Vielfalt beigetragen. Während internationale Migration weitgehend durch nationale Gesetze reguliert wird, müssen Fragen von Integration und Teilhabe vor Ort in den Kommunen verhandelt und gelebt werden. Dieses Verständnis hat sich in den vergangenen zehn Jahren im lokalen Handeln zahlreicher staatlicher, privater und organisierter zivilgesellschaftlicher Akteure niedergeschlagen und in Infrastrukturen des Willkommens, Zusammenlebens sowie in lokaler Integrationspolitik manifestiert. Besonders Kommunen im Osten Deutschlands, die zwar schon länger Zielorte internationaler Migration gewesen, jedoch kaum Strukturen zur Integration aufgebaut hatten, mussten durch die stark steigenden Geflüchtetenzahlen seit 2015 in kurzer Zeit lokale Integrationspraktiken und -politiken etablieren (Glorius 2024). Nicht zuletzt aufgrund des hohen Zeit- und Handlungsdrucks im Lichte stark angestiegener Fluchtbewegungen nach Deutschland und einem politischen Bekenntnis Deutschlands als Einwanderungsland mussten Verwaltungsstrukturen, Netzwerke und Infrastrukturen des Ankommens in kurzer Zeit geschaffen werden.

Im Mai 2024 wurde das „Sächsische Integrations- und Teilhabegesetz“ (SächsIntG) verabschiedet. Wenige Monate später erließ das Sächsische Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt die dazugehörige „Rechtsverordnung zur kommunalen Integrationsarbeit für Menschen mit Migrationshintergrund“ (KomIntAVO), in der die Grundsätze zukünftiger Integrationsarbeit im Freistaat Sachsen und den Kommunen näher definiert wurden. Mit dem Gesetz und der Verordnung ist der Anspruch verbunden, den häufig jungen Strukturen der landesweiten und kommunalen Integrationsarbeit, -verwaltung und -politik einen rechtlichen und finanziellen Rahmen zu geben.

Das Gesetz räumt dem Recht auf kommunale Selbstverwaltung hohe Priorität ein. Dadurch obliegt die Ausgestaltung des lokalen Integrationsmanagements

weitestgehend den Kommunen und versetzt die lokalen Integrationsakteure in die Lage, die gesetzlichen Vorgaben interpretieren und an die lokalen Rahmenbedingungen anpassen zu können.

Mit dem vorliegenden Leitfaden wird den Steuerungsakteuren der kommunalen Integrationsverwaltung ein Hilfsmittel an die Hand gegeben, mit dem die jeweils eigenen, lokalen Strukturen und Instrumente auf ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. angepasst werden können. Dem Leitfaden liegt eine umfangreiche Analyse vorhandener Integrationsverwaltungsstrukturen der sächsischen Kommunen zugrunde, deren Ergebnisse in diesem Dokument dargestellt und Empfehlungen daraus abgeleitet werden.

1.1. Hintergrund und Anlass für die Entwicklung des Leitfadens

Dieser Leitfaden sowie die durchgeführte Bestandsanalyse wurden an der Professur „Humangeographie mit dem Schwerpunkt Europäische Migrationsforschung“ der TU Chemnitz erarbeitet und durch das Horizon Europe-Projekt „Innovate - Innovating to Enhance Dialogues on Migration Policies and Practice“¹ finanziert. Das Projekt zielt darauf ab, den **Dialog zwischen Wissenschaft, Praxis und Politik** zu verbessern, um evidenzbasierte Politikgestaltung zu fördern. Eines der im Projekt vorgesehenen Pilotprojekte, für die das Team der TU Chemnitz als Projektpartner mitverantwortlich war, sollte einen solchen Dialogprozess zum Thema des lokalen Umgangs mit großmaßstäblichen Migrationsbewegungen gestalten².

In die Phase der Sondierung möglicher Themen, Bedarfe und Partner für dieses Pilotprojekt fiel der Beschluss des Sächsischen Integrations- und Teilhabegesetzes. Gespräche des Teams der TU Chemnitz mit kommunalen Integrationsakteuren zum neuen Gesetz offenbarten dabei schnell den Bedarf an einer fundierten Klärung der im Gesetz enthaltenen Begrifflichkeiten und an Hinweisen zur Umsetzung eines kommunalen Integrationsmanagements. Aus dieser Beobachtung heraus ist die **Idee zur kooperativen Entwicklung eines Leitfadens „Integrationsmanagement in Sachsen“** entstanden, der im Zeitraum zwischen April 2025 und Mai 2026 erarbeitet wurde.

¹ Projektnummer: 101132593

² Für weitere Informationen zum Projekt sowie konkret zu den Ergebnissen der Pilotprojekte: <https://migrationresearchtopolicy.eu>

1.2 Aufbau und Verwendung des Leitfadens

Der Leitfaden ist in vier Kapitel gegliedert.

Das erste Kapitel dient der „**Definition und Erläuterung grundlegender Konzepte**“ zu kommunalen Integrationsmanagements und Integrationskonzepten.

Im zweiten Kapitel „**Gesetzliche Grundlagen**“ werden Vorgaben zusammengefasst, die sich aus dem neuen Integrations- und Teilhabegesetz und der dazugehörigen Rechtsverordnung für das kommunale Integrationsmanagement ergeben. Es zeigt auch die Leitvorstellungen des Sächsischen Zuwanderungs- und Integrationskonzeptes für diese Bereiche auf.

Im dritten und vierten Kapitel werden die **Ergebnisse der Bestandsanalyse** der Integrationsmanagementstrukturen und Integrationskonzepte in den sächsischen Kommunen vorgestellt und Empfehlungen abgeleitet.

Schließlich enthält das fünfte Kapitel eine **Orientierungshilfe: Kommunales Integrationsmanagements in Sachsen**. Diese ist aus den Ergebnissen der Bestandsanalyse abgeleitet und soll den zuständigen Akteuren in den kommunalen Verwaltungen in Sachsen als Leitlinie dienen, die lokalen Strukturen zu reflektieren und ggf. zu adaptieren. In einem abschließenden Kapitel sind die zentralen Erkenntnisse und Empfehlungen zusammengefasst.

2. Methodisches Vorgehen

Zunächst galt es, die für das sächsische Integrations- und Teilhabegesetz zentralen Konzepte des kommunalen Integrationsmanagements zu klären. Auf Basis einer umfangreichen **Recherche wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur** wurden entsprechende Definitionen und Qualitätskriterien abgeleitet. Die Sichtung der Literatur diente zudem der Entwicklung eines Analyserahmens für die spätere Untersuchung der Strukturen sächsischer Integrationsmanagements. In die Analyse wurden außerdem öffentlich zugängliche Dokumente wie Gesetzestexte, kommunale Integrationskonzepte, Organigramme etc. einbezogen.

Die Bestandsanalyse basiert im Wesentlichen auf zwei Säulen. Zunächst wurde eine Inhaltsanalyse der zum Zeitpunkt der Untersuchung aktuell gültigen Integrationskonzepte der Landkreise und kreisfreien Kommunen durchgeführt. Integrationskonzepte und Integrationsmanagements auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen wurden nicht in die Analyse einbezogen. Da die Untersuchung in eine Phase fiel, in der zahlreiche Kommunen, aufgrund des SächsIntG, Integrationskonzepte entwickelten bzw. fortschrieben, wurde diese Bestandsanalyse mit Vorliegen der neuen Konzepte Anfang des Jahres 2026 erweitert und aktualisiert. Die einzelnen kommunalen Integrationskonzepte wurden im Hinblick auf die Prozesse zur Entwicklung des Leitbildes, seine Bestandteile, die inhaltliche Ausrichtung (besonders das Integrationsverständnis, die Handlungsfelder, und Ziele) sowie dem Grad der Verbindlichkeit beschriebener Maßnahmen analysiert.

Die zweite empirische Grundlage für die Analyse der kommunalen Integrationsmanagements bilden 16 **leitfadengestützte Experteninterviews** mit insgesamt 25 Teilnehmenden. Dies waren Integrationsakteure der Kommunen und des Freistaates Sachsen sowie Vertreter:innen kommunaler Interessensverbände. Auf Ebene der Kommunen wurden Beauftragte für Integration und Teilhabe, Integrationsmanager:innen bzw. Verwaltungspersonal, die in der jeweiligen Kommune wesentlich für das Integrationsmanagements verantwortlich sind, interviewt.

Kommune	Bezeichnung	Jahr
Chemnitz	Rahmenplan zur Integration von Migranten/ Migrantinnen in Chemnitz	2008
Dresden	Aktionsplan Integration 2022 bis 2026	2022
Leipzig	VIELFALT LEBEN. Gesamtkonzept zur Integration der Migrantinnen und Migranten	2020
LK Bautzen	Integrationsleitlinien	2016
LK Görlitz	Integrationskonzeption "Ankommen und Leben im Landkreis Görlitz"	2018
LK Erzgebirgskreis	Integrationskonzept des Erzgebirgskreises	2022
LK Leipzig	Integrationskonzept des Landkreises Leipzig	2025
LK Meißen	Fortschreibung Integrationskonzept Landkreis Mei- ßen	2018
LK Mittelsachsen	Integrationskonzept Mittelsachsen	2025
LK Nordsachsen	Kommunales Integrationskonzept des Landkreises Nordsachsen	2025
LK Sächsische- Schweiz- Osterzgebirge	Integrationskonzept des Landkreises Sächsische Schweiz-Osterzgebirge (überarbeitet)	2025
LK Zwickau	Integrationskonzept LK Zwickau	2018

Abbildung 1: In die Analyse einbezogene Integrationskonzepte kreisfreier Städte und Landkreise (LK) in Sachsen (eigene Darstellung)

Die ca. einstündigen Gespräche wurden aufgezeichnet, anonymisiert und entlang eines strukturierten Analyseschemas (Codesystem) ausgewertet. Die Interviews und anschließende Auswertung waren auf drei Aspekte ausgerichtet: die Einschätzung der Expert:innen zum SächsIntG bzw. zur KomIntAVO im Hinblick auf die Umsetzung in der eigenen Kommune, Fragen zum Erstellungsprozess und der Wirksamkeit des lokalen Integrationskonzeptes und schließlich die Ergründung des Aufbaus, der Funktionsweise sowie der Chancen und Risiken des kommunalen Integrationsmanagements (siehe Interviewleitfaden im Anhang). Daraus wurden Faktoren abgeleitet, die die Handlungsfähigkeiten der Integrationsverwaltungen fördern bzw. hemmen. Schließlich wurden Strukturbilder des jeweiligen Integrationsmanagements entwickelt, die mit den Interviewpartner:innen rückgekoppelt wurden und die als Basis für die Entwicklung des Modells des sächsischen Integrationsmanagements dienten.

Als weitere Informationsquelle und Austauschgelegenheiten dienten zahlreiche **Veranstaltungen**, an denen das Team der TU Chemnitz teilnehmen konnte oder die es selbst organisierte. Auf diesen Veranstaltungen wurden (Zwischen-)Ergebnisse vorgestellt und gemeinsam mit den Akteuren reflektiert und diskutiert sowie schließlich Strategien und Qualitätsstandards zur Umsetzung kommunaler Integrationsmanagements identifiziert. Die Ergebnisse der Veranstaltungen flossen in die Erarbeitung des Leitfadens ein. Insbesondere die folgenden Veranstaltungen waren für die Erarbeitung des Leitfadens von hoher Wichtigkeit:

- Sitzung der Landesarbeitsgemeinschaft Flüchtlings- und Migrationssozialarbeit, 31. Januar 2025, Online
- Sitzung der Landesarbeitsgemeinschaft der sächsischen Beauftragten für Migration, Integration und Teilhabe am 11. April 2025, Referat für Migration und Integration der Stadt Leipzig
- 2. Fachaustausch zum Vollzug der KomIntAVO, 22. Oktober 2025, Sächsisches Staatsministerium für Infrastruktur und Landesentwicklung, Dresden
- Interkommunaler Fachtag „Integrationsmanagement in Sachsen“ der TU Chemnitz, 07. November 2025, Chemnitz



Abbildung 2: Interkommunaler Fachtag „Integrationsmanagement in Sachsen“ am 07. November 2025

Definition und Erläuterung grundlegender Konzepte

3. Begriffsbestimmungen

3.1. Integrationsmanagement im Kontext des Politikfeldes Integration

Im föderalen System Deutschlands ist Integrationspolitik eine Gemeinschaftsaufgabe zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Während der Rahmen durch Bundesgesetze geregelt ist (Asylgesetz, Aufenthaltsgesetz, Fachkräfteeinwanderungsgesetz, Staatsangehörigkeitsgesetz, Zuwanderungsgesetz etc.), haben die Länder und vor allem die Kommunen die Aufgabe, migrations- und integrationspolitische Vorstellungen umzusetzen. Aus dem Grundgesetz ergeben sich im Sinne der kommunalen Selbstverwaltung sowohl Gestaltungsspielräume, die lokale Integrationspolitik an die örtlichen Bedingungen anzupassen als auch die Verantwortung, die Teilhabe und das Zusammenleben aller Menschen vor Ort zu fördern und zu gestalten (Gesemann 2020; Roth 2022, S. 253).

Eine Integrationspolitik, die auf die Förderung gesellschaftlicher Teilhabechancen abzielt, adressiert von Natur aus eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure, Politikfelder, Steuerungsebenen und staatliche Aufgaben (Bogumil et al. 2021, S. 15). Die Migrations- und Integrationspolitik bzw. -Verwaltungen sind aufgrund dieser Komplexität des Politikfeldes mit horizontalen, vertikalen und intersektionalen Organisationsproblemen konfrontiert, aus der sich die Notwendigkeit zur Herstellung von Schnittstellen u.a. in Form eines Integrationsmanagements ergibt (vgl. Vortrag Hannes Schammann am 07.11.2025). Ein kommunales Integrationsmanagement kann demzufolge dazu beitragen, der Querschnittsaufgabe Integration gerecht zu werden.

3.2. Aufgaben der kommunalen Integrationsverwaltung

Als Querschnittsaufgabe, die zahlreiche Politikfelder (der Ordnungs-, Migrations-, Sozial- und Integrationspolitik), Akteure (Politik, Verwaltung, freie Träger, Zivilgesellschaft) und Steuerungsebenen (Bund, Länder und Kommunen) umfasst, geht Integrationspolitik und -verwaltung mit einem hohen Koordinierungsaufwand einher. Die Kommunen als wesentliche Umsetzungsebene sind im Rahmen der Erfüllung kommunaler Integrationsaufgaben gefordert, integrationsrelevante Dienstleistungen bereitzustellen, die Aktivitäten, Projekte und Akteure zu koordinieren und die lokale Integrationsarbeit zu lenken. Das erfolgreiche Zusammenspiel dieser Faktoren verhilft zu einer „**guten Governance**“ lokaler Integrationspolitik (Franke et al. 2020, S. 5).

Die kommunalen Integrationsaufgaben im weiteren Sinne umfassen unmittelbare Aufgaben, die sich „auf Einwanderer beziehen bzw. (zumindest teilweise) exklusiv für sie erbracht werden.“ (Bogumil et al. 2021, S. 16). Hierzu zählen das Ausländer- und Einbürgerungswesen, die Leistungsverwaltung nach dem AsylbLG, die Unterbringung von Asylbewerbern oder die Betreuung unbegleiteter Minderjähriger Ausländer.

Die mittelbaren Aufgaben hingegen umfassen Leistungen, die „nicht ausschließlich auf den o.g. Personenkreis gerichtet sind, aber dennoch einen verstärkt integrativen Charakter besitzen“ (Bogumil et al. 2021, S. 16). Zu diesen Aufgaben zählen die Schulträgerschaft, Kindergärten, Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe, Volkshochschulen, sozialer Wohnungsbau, Eingliederungsmaßnahmen oder die Kultur- und Vereinsförderung.

Unter die Integrationsaufgaben im engeren Sinne fassen Bogumil et al. (2023, 127 f.) strategische und operative Aufgaben:

Strategische Aufgaben adressieren die grundsätzliche Ausrichtung der lokalen Integrationsarbeit, wie sie z.B. durch die Ausarbeitung, den politischen Beschluss und die Implementierung von Integrationskonzepten erfolgt. Ein weiterer wesentlicher Baustein des strategischen Aufgabenspektrums umfasst die **Koordinierung und Abstimmung relevanter Akteure, Maßnahmen und Projekte**. Dazu zählt auch die Einbeziehung relevanter Akteure in Entscheidungsprozesse. Schließlich bildet das Monitoring der lokalen Integrationsarbeit einen weiteren Bestandteil strategischer Aufgaben.

Operative Aufgaben betreffen die materielle Umsetzung von Integrationsmaßnahmen und -angeboten z.B. in den Bereichen Sport und Kultur. Weiterhin zählen die Einrichtung von Sprachkursen oder die Bereitstellung von Beratungsangeboten, die über die beiden Regelangebote Migrationsberatung für erwachsene Einwanderer (MBE) und Jugendmigrationsdienst (JMD) hinausgehen, zur operativen Aufgabenebene. Weitere Aufgaben in diesem Bereich sind die Ausgestaltung der lokalen **Flüchtlingssozialarbeit**, die **interkulturelle Öffnung der Verwaltung**, die Einrichtung einer **Ehrenamtskoordination** oder die **Beteiligung** von migrationsbezogenen Vereinen, Initiativen und Gremien an Mitbestimmungs- und Entscheidungsprozessen.



Abbildung 3: Aufgaben kommunaler Integrationsverwaltung (Quelle: Bogumil et al. 2023, S. 127)

Es gibt sowohl **pflichtige als auch freiwillige integrationsbezogene kommunale Aufgaben**. So gehören z. B. das Ausländerwesen, das Einbürgerungswesen oder auch die Leistungsgewährung und Unterbringung von Asylsuchenden zu den weisungsgebundenen **Pflichtaufgaben**, bei denen die Kommunen im Auftrag des Bundes oder der Länder handeln. Die Schulträgerschaft, der Betrieb von Kindergärten oder auch die Organisation von Sozial-, Kinder- und Jugendhilfe gehören hingegen zu den **pflichtigen Selbstaufgaben**, bei denen die Kommunen nicht über das Ob, jedoch über das Wie der Aufgabenerfüllung bestimmen können.

Freiwillige Aufgaben der Kommunen sind z.B. die Kultur- und Vereinsförderung, die Organisation von Begegnungsangeboten oder auch die Wirtschaftsförderung. Die Erfüllung dieser Aufgaben wird maßgeblich von gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie der strategischen und politischen Schwerpunktsetzung bestimmt (Glorius 2023, S. 411). Die in Abbildung 3 dargestellten strategischen und operativen „Aufgaben im engeren Sinne“ gehören allesamt zu den freiwilligen Aufgaben, bei denen die Kommunen sowohl über das Ob als auch über das Wie entscheiden können. Die Kommunen haben entsprechend große Handlungsspielräume, um die lokale Integrationsarbeit sowie die Sicherstellung des sozialen Zusammenlebens an die jeweils lokalen Gegebenheiten anzupassen. Insbesondere im Bereich der strategischen Aufgaben wie z.B. der Erstellung von Integrationskonzepten, lässt sich daher das Engagement einer Kommune beim Thema Migration und Integration ablesen (Schammann et al. 2021, S. 2898 zit. nach Filsinger & Filsinger 2019).

3. 3. Kommunales Integrationsmanagement

3.3.1. Integrationsmanagement als Steuerungskonzept

Aufbauend auf dem Ansatz des New Public Management (deutsch: Neues Steuerungsmodell), hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) 2005 den Begriff des „Integrationsmanagements“ eingeführt und 2017 in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung und der Robert-Bosch-Stiftung ein umfangreiches **Steuerungskonzept „Kommunales Integrationsmanagement“** vorgelegt (KGSt 2017).

Mit Hilfe dessen sollen die Kommunen befähigt werden, „die vielfältigen wie notwendigen Angebote und Leistungen im Handlungsfeld Integration innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung zu koordinieren und einheitlich auszurichten.“ (KGSt 2017, S. 3). Dabei konstatiert der Bericht die komplexen Rahmenbedingungen, unter denen kommunale Integrationspolitik im Hinblick auf die föderale Struktur des politischen Systems umgesetzt werden müsse, die sehr unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen in den Kommunen, häufig bereits vorhandene Strukturen und sich verändernde Rahmenbedingungen, auf die das Integrationsmanagement flexibel reagieren müsse. Anstelle einheitlicher Managementstrukturen solle Integrationsarbeit daher „in ihren angestrebten Wirkungen, Angeboten, in ihrer Organisation und in ihrem Ressourceneinsatz individuell örtlich austariert werden.“ (KGSt 2017, S. 8)

Es gehe darum, „[...] bestehende Ansätze zu prüfen und weiterzuentwickeln. Gutes ist hervorzuheben und das, was mit Blick auf die jüngsten Entwicklungen nicht mehr passt, ist neu zu konzipieren.“ (KGSt 2017, S. 10). Diesem Grundsatz folgt auch der vorliegende Leitfaden für das Integrationsmanagement in Sachsen, wobei es nicht das Ziel ist, die Empfehlungen der KGSt eins zu eins auf den sächsischen Kontext zu übertragen.

Stattdessen sollen die prinzipiellen Hinweise der KGSt für die **Anpassung und Stärkung bestehender Strukturen** in Sachsen nutzbar gemacht werden. Folgende vier Denkrichtungen liegen dem Steuerungskonzept der KGSt zugrunde, die dabei als Orientierung dienen können (Beutel 2019, 143 f.):

- 1. Abgestimmt denken:** Maßnahmen, Projekte und Programme im Integrationsmanagement der unterschiedlichen Verwaltungsebenen sollten aufeinander abgestimmt werden. Dies bedeutet, dass feste Austausch- und Kommunikationsstrukturen mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Behörden (bspw. den Regionalkoordinatoren des BAMF) etabliert werden sollten.
- 2. Proaktiv denken:** Diese Denkrichtung beinhaltet anhand von realitätsnahen Szenarien möglichen Risiken im Sinne von Integrationsdefiziten zu begegnen. Es handelt sich hierbei um einen ressourcenschonenden Ansatz. Proaktiv Maßnahmen zur Integration zu entwickeln und umzusetzen, anstatt im Nachgang die sozialen Folgekosten an anderer Stelle auffangen zu müssen, entspricht einem Leitgedanken, der bereits seit vielen Jahren auch in der kommunalen Sozialpolitik etabliert ist.
- 3. Vernetzt denken:** In vielen Kommunen ist das Zusammenspiel von unterschiedlichen Netzwerkpartnern im Integrationsmanagement gelebte Praxis. Die Kommune bildet eine wichtige Basis im Multi-Akteurs-Geflecht der Integrationsarbeit. Kommunale Praktikerinnen und Praktiker wissen genau, welche Netzwerkpartner in welchem Handlungsfeld oder Sozialraum eine besondere Kompetenz oder ein besonderes Engagement zeigen. Die KGSt empfiehlt daher ein intensives Netzwerkmanagement zu betreiben. Dies beinhaltet auch, wenn es aus Integrationsgesichtspunkten wichtig ist, Netzwerk-Cluster, die bislang nicht in einem Zusammenhang standen, miteinander zu verbinden.
- 4. Sozialraumorientiert denken:** Integrationsmaßnahmen sollten den Fokus auf die Lebenswelten der Migrantinnen und Migranten in ihren Sozialräumen legen. Es geht darum, die Stärken aller Menschen im Sozialraum, die sich im Sinne von Potenzialen ergänzen, und die Sachkenntnis der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Netzwerkpartner in den Sozialräumen zu nutzen."

3.3.2. Integrationsmanagement aus wissenschaftlicher Perspektive

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich verschiedene Definitionen von Integrationsmanagement, die jeweils eigene Schwerpunkte setzen.

Vor dem Hintergrund der hohen Komplexität der Integrationspolitik, die zahlreiche Politikfelder auf unterschiedlichen Steuerungsebenen umfasst, definieren die Verwaltungswissenschaftler Bogumil et al. (2024a, S. 35): *„Integrationsmanagement als eine Maßnahme zur Bündelung und Optimierung stark zersplitterter Migrations- und Integrationspolitik in Deutschland.“* Sie betonen demnach insbesondere den **Querschnittscharakter** der Integrationsverwaltung und leiten daraus die Notwendigkeit einer Koordinierten Steuerung ab.

Weiter differenzierend definieren Bogumil et al. (2024b) zwischen lokalem und kommunalem Integrationsmanagement. Während ersteres die *„zielgerichtete Kooperation der in einer Kommune verorteten, öffentlichen, privaten und wohlfahrtsstaatlichen Akteure, die Dienstleistungen zur Integration von Zuwanderern erbringen“* beschreibt, ist zweiteres der *„Teilbereich, der die Rolle der Kommune als zentrale Steuerungs- bzw. Koordinierungsinstanz in den Vordergrund stellt“* (Bogumil et al. 2024b, S. 2). Kommunales Integrationsmanagement ist demnach eine Angelegenheit zahlreicher Akteure und Maßnahmen mit der **kommunalen Verwaltung als zentraler Akteur**.

Ähnlich definieren Schammann et al. (2020, S. 21) aus politikwissenschaftlicher Perspektive Integrationsmanagement allgemein als die *„Organisation und Steuerung des Umgangs mit Migration und migrationsbedingter Vielfalt in einer Kommune“* und verstehen darunter die *„verwaltungsseitig geprägte, überwiegend horizontale Governance von Migration und migrationsbedingter Vielfalt“*. Dem Integrationsmanagement wird damit neben **operativen Integrationsleistungen** auch die Aufgabe zugeschrieben, **gesellschaftliche Veränderungen**, die durch Zuwanderung entstehen, unter Einbezug relevanter Akteure auf unterschiedlichen Steuerungsebenen zu **organisieren**. Sie betonen, dass sich hinter dem *„technischen Managementbegriff“* dabei jedoch *„Machtverhältnisse und -asymmetrien“* verbergen, die es kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren gelte (Schammann et al. 2020, S. 21).

Aus Perspektive der interkulturellen und sozialen Arbeit verstehen Haug et al. im Rückgriff auf Schröer und Szukitsch (2016) Integrationsmanagement als „die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen zur gesellschaftlichen Integration auf der Basis eines verbindlichen Integrationskonzeptes“ (Haug et al. 2020, S. 70).

Sie rücken damit die Bedeutung verbindlicher Integrationskonzepte als Grundlage für das Integrationsmanagement in den Vordergrund.

Ausgehend von diesen Definitionen lassen sich folgende **Charakteristika des Integrationsmanagements** für die weitere Verwendung zusammenfassen:

- Ein Integrationsmanagement bündelt und koordiniert die Querschnittsaufgaben im Bereich Migration und Integration.
- Lokales Integrationsmanagement dient der zielgerichteten Kooperation aller Integrationsakteure einer Kommune.
- Kommunales Integrationsmanagement ist ein Bestandteil des lokalen Integrationsmanagements, der den Bereich der kommunalen Verwaltung betrifft und die Steuerungsfunktion durch die Kommune betont.
- Mit Integrationsmanagements werden neben operativen auch die strategischen Aufgaben zum Umgang mit migrationsbedingter Vielfalt bearbeitet.
- Das Integrationsmanagement sollte auf einem kommunalen Integrationskonzept beruhen.

Generell ist zu berücksichtigen, dass Integrationsmanagements in den Kommunen sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können. Wie Schammann et al. (2020) in einer Vergleichsstudie herausarbeiten, reichen die Strukturen der kommunalen Integrationsmanagements von hochformalisierten Ämterstrukturen bis hin zu informellen Netzwerken, die von den Bürgermeister:innen oder von Ehrenamtlichen getragen werden (Schammann et al. 2020, S. 5). Auch für Sachsen trifft diese Strukturvielfalt zu (siehe Kapitel „Ergebnisse der Bestandsanalyse“).

3.3.3 Die Bausteine kommunaler Integrationsmanagements

Damit die komplexen Aufgaben und Anforderungen an das zielgerichtete Zusammenspiel strategischer und operativer Aufgaben der kommunalen Integrationsverwaltung erbracht werden können, stützen sich kommunale Integrationsmanagements auf verschiedene Bausteine, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

3.3.3.1 Netzwerke

Zahlreiche Akteure sind im lokalen Integrationsgeschehen aktiv und erbringen eine Vielzahl von Leistungen. Die Aufgabe des kommunalen Integrationsmanagements ist es, die **Akteure über Netzwerke miteinander in Beziehung zu setzen**, den **Prozessen eine Struktur** zu geben, die **Aktivitäten auf gemeinsame Ziele hin auszurichten** sowie dabei die Balance zwischen dem eigenverantwortlichen, effektiven Handeln der Akteure und dem kommunalen Steuerungsanspruch zu wahren (KGSt 2017, S. 29). Dem **Integrationsmanagement kommt hierbei die zentrale Rolle zur Koordination und Steuerung der Netzwerke** zu.

Neben der Leistungserbringung können Netzwerke zudem **Mitbestimmungs- und Legitimierungsfunktionen** übernehmen (Bogumil et al. 2024b, S. 17). Vor dem Hintergrund dynamischen Zuwanderungsgeschehens können Netzwerke, die in der Vergangenheit aufgebaut wurden, bei Zunahme des Zuwanderungsgeschehens außerdem eine wichtige Stütze des lokalen Integrationsmanagements darstellen (Schammann et al. 2020, S. 94).

Wissenschaftliche Studien haben zentrale **Probleme** identifiziert, mit denen sich kommunale Netzwerke der Integrationsarbeit häufig konfrontiert sehen. Wesentliche Hemmnisse der kommunalen Netzwerkarbeit sind u.a. die geringe Entscheidungsbefugnis aufgrund fehlender organisationaler Macht, die Verknüpfung diverser Netzwerke und Akteure mit sehr unterschiedlichem Organisationsgraden oder auch ein hoher kommunaler Steuerungsanspruch, der die Autonomie der Akteure einschränken kann (Bogumil et al. 2024b, S. 19).

Insbesondere in ländlichen Regionen kann sich die räumliche Distanz zwischen den Akteuren, die Integrationsleistungen erbringen, und der kommunalen Verwaltung hemmend auf die Netzwerkarbeit auswirken (Schammann et al. 2020, S. 87). Zudem besteht eine zentrale Herausforderung darin, im Rahmen der Netzwerkarbeit über einen längeren Zeitraum **Verbindlichkeit herzustellen**.

Im Hinblick auf die Kooperationsstrukturen von Netzwerken im Rahmen von Integrationsmanagements hat Reis (2020) zentrale **Gelingsbedingungen für eine produktive Netzwerkarbeit** identifiziert. Dazu zählen u.a.:

- Die **Einbindung aller relevanten Gruppen**, die mit dem Thema Zuwanderung betraut sind (migrationspolitische Akteure, Akteure der sozialen Hilfe, ehrenamtliche Akteure, sowie die Zielgruppe der Zugewanderten selbst),
- eine **gemeinsame und möglichst konkrete Ziel- und Aufgabendefinition**,
- die Entwicklung und Akzeptanz gemeinsam entwickelter und beschlossener **Netzwerkregeln und Entscheidungsstrukturen**, die zur Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Stabilität des Netzwerkes beitragen,
- ein **geteiltes Grundverständnis** über den Gegenstand der Netzwerkarbeit,
- die **Sicherstellung der Autonomie** der Akteure innerhalb des Netzwerkes,
- die **Förderung der Motivation** der Akteure z.B. durch Arbeit an gemeinsamen Lösungen oder auch die Sichtbarmachung des Nutzens für die im Netzwerk engagierten Akteure,
- die **Anbindung** an bestehende Netzwerke die **Mitwirkung** von Entscheidungsträger:innen und Umsetzungsakteuren sowie die gegenseitige **Akzeptanz** entwickelter Lösungen und Prozesse und,
- die **Steuerung und Moderation** der Netzwerkarbeit (Reis 2020, 107 f.).

Um Dienstleistungen zu verknüpfen und Verbindlichkeiten zu sichern, empfiehlt auch die KGSt die Ausgestaltung von Netzwerken, auf **gemeinsame Ziele** auszurichten, die sich aus der kommunalen Integrationsstrategie ableiten sollten (KGSt 2017, S. 30). Nicht zuletzt die Verknüpfung aus zielgerichteten Maßnahmen, die **im Rahmen eines Integrationskonzeptes mit Umsetzungszeiträumen, Akteuren und Prioritäten verknüpft** sind und sich an einer **gemeinsamen Strategie orientieren**, kann zur Verbindlichkeit des Netzwerkes über einen längeren Zeitraum beitragen.

Die KGSt betont weiterhin die Wichtigkeit einer deutlichen **Sozialraumorientierung von Netzwerken**. Diese sollte durch die Einbindung von Schlüsselpersonen aus den Communities, der sozialraumorientierten Sozialplanung, Sozialraumkoordinatoren zur strategischen Entwicklung des Sozialraums sowie durch die Durchführung von bottom-up orientierten Sozialraumkonferenzen sichergestellt werden. Von Seiten der Kommune brauche es dafür Sozialplanungskonferenzen als steuernde Gremien, die alle relevanten Akteure aus Verwaltung, Politik und freier Trägerschaft zusammenführen. Die zentralen Steuerungsakteure des Integrationsmanagements sollten in diesem Zusammenhang die Schnittstelle zwischen den Sozialräumen und der kommunalen Verwaltung bilden (KGSt 2017, S. 33).

3.3.3.2. Koordinations- und Steuerungsstrukturen

Eng verbunden mit der Gestaltung von Netzwerken sind die formellen und informellen Koordinations- bzw. Steuerungsgremien. Sie sind die Orte, an denen Austausch zwischen den integrationsrelevanten Akteuren stattfindet, Maßnahmen und Projekte geplant oder auch Bedarfe formuliert werden. Bogumil et al. (2024b, S. 17) haben die Ausprägungen intrakommunaler Koordinations- und Steuerungsgremien im Rahmen einer internationalen Vergleichsstudie untersucht und vier Typen von Kooperationsformaten in kommunalen Integrationsmanagements identifiziert. In den Kommunen existieren meist Mischformen dieser Idealtypen.

Steuerungsgremien sind auf die strategische Steuerung des kommunalen Verwaltungshandelns angelegt. Auf Grundlage eines kommunalen Handlungskonzepts (z.B. Integrationskonzept) oder gestützt durch politischen Willen dienen diese Gremien der Verständigung auf gemeinsame Ziele und der Abstimmung von Maßnahmen. Steuerungsgremien sind in der Regel besetzt durch Führungskräfte der Verwaltung (z.B. regelmäßige, fachübergreifende Treffen verschiedener Fachämter) und/oder externe Akteure (z.B. BAMF, JobCenter, Freie Träger). Sie weisen eine hohe Verbindlichkeit auf und erfüllen überwiegend strategische Aufgaben.

Arbeits- und Projektgruppen unterscheiden sich voneinander durch ihre zeitliche Befristung. Während Arbeitsgruppen dauerhaft oder zumindest bis zum Ende ihres Auftrages arbeiten, sind Projektgruppen auf die Laufzeit der zu bearbeitenden Projekte begrenzt. In beiden Fällen erhalten die Gruppen ihre Arbeitsaufträge meist von anderen Gremien oder Entscheidungsträgern und bearbeiten spezifische operative oder strategische Themen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen sind meist auf einer ähnlichen hierarchischen Stufe angesiedelt und die Gruppen werden häufig von Integrationsbeauftragten oder Integrationsmanager:innen geleitet.

Austauschplattformen sind im Vergleich zu den zuvor genannten Koordinations- und Steuerungsgremien stärker informellerer Natur. Sie sind meist offen für externe Akteure und dienen überwiegend dem Informationsaustausch zu aktuellen Themen oder auch der Erarbeitung von Handlungskonzepten. Aus diesen Plattformen können wiederum Arbeits- und Projektgruppen hervorgehen, die spezifische Themen z.B. im Hinblick auf einzelne Zielgruppen oder Handlungsfelder bearbeiten. Bogumil et al. (2024b, S. 18) weisen darauf hin, dass Austauschplattformen, die über den Informationsaustausch hinausgehend z.B. die Umsetzung von Handlungskonzepten koordinieren sollen, über entsprechende organisationale Macht verfügen müssen.

Lokale Konferenzen dienen überwiegend der Darstellung des aktuellen Sachstandes des Integrationsmanagements oder der Diskussion spezifischer Themen und Herausforderungen mit einer breiten (Fach-)Öffentlichkeit. Konferenzen dieser Art finden regelmäßig oder punktuell z.B. im Rahmen der Entwicklung eines Integrationskonzeptes statt.

	Formalitätsgrad	Verbindlichkeit	Offenheit	Orientierung
Steuerungsgremium	hoch	hoch	gering	strategisch, teilweise operativ
Arbeits- und Projektgruppen	mittel	mittel	gering	operativ, teilweise strategisch
Austauschplattformen	niedrig	niedrig	hoch	operativ, teilweise strategisch
Lokale Konferenzen	niedrig	niedrig	hoch	strategisch

Abbildung 4: Steuerungs- und Koordinierungsgremien nach Formalitätsgrad, Verbindlichkeit, Offenheit und thematischer Orientierung (eigene Darstellung)

3.3.3.3 Die zentrale Organisationseinheit des Integrationsmanagements

Die Fähigkeit des kommunalen Integrationsmanagements, die Aufgaben zur ressort- und akteursübergreifenden Koordination und Steuerung wahrzunehmen, hängt stark mit der Ausgestaltung und organisatorischen Ansiedlung seiner zentralen Organisationseinheit zusammen. Die Organisation des Integrationsmanagements wird dabei in den Kommunen unterschiedlich gehandhabt und ist abhängig von jeweils spezifischen lokalen Rahmenbedingungen. So betont die KGSt (2017) in ihrem Leitfaden, dass es auch hier keine allgemeingültigen Lösungen gibt.

In vielen Kommunen wurde das erhöhte Zuwanderungsgeschehen besonders ab 2015 zum Anlass genommen, die eigenen integrationspolitischen Strukturen auszubauen. Schammann et al. konnten diesen „umfassenden institutionellen Wandel“ seit der Fluchtzuwanderung ab 2015 insbesondere in Landkreisen nachweisen und zeigen, dass in allen untersuchten Landkreisen die Verwaltungsstrukturen entsprechend reformiert wurden (2020, S. 32). Demgegenüber verzeichneten im gleichen Zeitraum die kreisangehörigen Kommunen die geringsten institutionellen Veränderungen, was häufig darauf zurückzuführen war, dass die Akteure vor Ort keine Notwendigkeit gesehen haben, die Integrationsstrukturen anzupassen, oder dass limitierte rechtliche und finanzielle Spielräume den Ausbau der Institutionen verhinderten. Größere Städte hingegen waren häufig vor 2015 schon Zielorte internationaler Migration und verfügten bereits über etabliertere Strukturen der Integrationsverwaltung, so dass der institutionelle Wandel in diesen Kommunen geringer ausfiel (Schammann et al. 2020). Die **Ausgangssituationen** der kommunalen Integrationsverwaltungen sind also insgesamt unterschiedlich, haben sich jedoch in den vergangenen Jahren mindestens zwischen den kreisfreien Städten und Landkreisen **angeglichen**.

Unabhängig davon, welche Organisationsformen in den Kommunen institutionalisiert sind, empfiehlt die KGSt, dass die Struktur des kommunalen Integrationsmanagements folgende Aspekte gewährleistet (KGSt 2017, S. 42):

- **Strategische Prozesse** können in Gang gesetzt und mit der Gesamtstrategie der Verwaltung rückgekoppelt werden.
- Bei der Umsetzung des Integrationsmanagements werden **operative, ordnungsbehördliche, sozialbehördliche, sozialpädagogische** und **technische Aufgaben** einbezogen.
- Die **fachübergreifende Zusammenarbeit** wird sichergestellt.
- **Relevante Fachbereiche** innerhalb der Verwaltung und Akteure außerhalb der Verwaltung werden eingebunden.
- **Flexibles und langfristiges Handeln** wird gleichermaßen ermöglicht.

Um diese Bedingungen erfüllen zu können, bedarf es entsprechender Organisationsstrukturen. Im Folgenden werden typische Organisationsformen kommunaler Integrationsmanagements im Rückgriff auf Bogumil et al. (2024b) sowie den Empfehlungen der KGSt (2017) vorgestellt.

Werden alle integrationsbezogenen Aufgaben innerhalb einer Kommune in einer eigenen Organisationseinheit gebündelt, spricht man von einem **integrierten Amt, Fachbereich oder auch One-Stop-Shop**. Die KGSt entwickelt in Ihren Empfehlungen das Modell eines solchen Fachbereichs „Migration und Integration“, das die Leistungen nach dem AsylbLG und Unterbringung, die kommunalen Integrationsaufgaben, die Ausländerbehörde sowie eine Stabsstelle zur strategischen Steuerung zusammenführt (KGSt 2017, S. 50). Diese integrierte Organisationseinheit ist durch ihren hohen Formalisierungs-, Zentralisierungs- und Professionalisierungsgrad sowie eine geringe Personenabhängigkeit gekennzeichnet (Schammann et al. 2020, S. 25). Die Vorteile dieser Organisationsform liegen in einer einheitlichen, an übergeordneten Zielen und Leitbildern orientierten Politikumsetzung und der Möglichkeit zur Auflösung ordnungspolitischer, sozialpolitischer und integrationspolitischer Zielkonflikte (Bogumil et al. 2024b, S. 15).

Ein **Querschnitts- oder Fachamt** unterscheidet sich von einem integrierten Amt dadurch, dass hierbei Fachämter nicht zusammengelegt werden. Vielmehr ist ein Querschnitts- oder Fachamt beratend tätig und übernimmt "verwaltungsinterne Leistungen, die sich an andere Fachämter richten" (Bogumil et al. 2024b, S. 15). Während also die weiterhin eigenständigen Fachämter (z.B. Asylamt) Leistungen für externe Leistungsempfänger erbringen, ist das Querschnitts- oder Fachamt stärker verwaltungsintern z.B. im Bereich der interkulturellen Öffnung aktiv. Schammann et al. (2020, S. 25) typisieren Kommunen mit dieser Organisationsform als „Mainstreaming“. Dabei ist zwar der Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad hoch und die Personenabhängigkeit niedrig, doch aufgrund der Aufgabenteilung zwischen Ämtern und Personen ist der Zentralisierungsgrad niedrig.

Als **Stabsstelle** werden spezialisierte Einheiten bezeichnet, die in einem bestimmten Themenfeld tätig sind und die Belange dieses Themas bei den Fachämtern platzieren. Die Stabsstellen sind meist an die Verwaltungsspitze angegliedert. Da die Stabsstellen „außerhalb der klassischen Hierarchieebenen liegen, sind sie besonders für strategische und konzeptionelle Arbeiten geeignet“ (Bogumil et al. 2024b, S. 16). Auch die KGSt hebt den Querschnittscharakter, die kurzen Entscheidungswege und kurzen Reaktionsmöglichkeiten als Vorteile dieser Organisationsform hervor. Auf der Kehrseite steht jedoch eine hohe Abhängigkeit vom Willen der politischen Verwaltungsspitze, sich für das Thema Integration einzusetzen und die Stabsstelle zu unterstützen. Auch die zahlreichen Schnittstellen in die Verwaltung, die eine Stabsstelle aufgrund der hohen Aufgabenteilung zu bedienen hat, sind eine Herausforderung, die mit dieser Organisationsform einhergeht. Fehlende Weisungskompetenzen und geringe Ressourcenausstattung sind weitere Faktoren, die die Arbeit von Stabsstellen hemmen können.

Wird das Thema Integration einem Amt übertragen, spricht man von **Federführung** als Organisationsform. Das jeweilige Fachamt ist dann in der Verantwortung, bei der Umsetzung von Vorhaben andere relevante Fachämter einzubeziehen oder sich abzustimmen. Häufig werden im Rahmen dieser Organisationsform „Integrationsbeauftragte und Integrationsberatung neben anderen Sachgebieten in einer Untereinheit z.B. im Sozialamt verortet“ (Bogumil et al. 2024b, S. 16).

Schließlich stellt die Zusammenarbeit im Rahmen von **Projekten** eine weitere Organisationsform dar. Sie ist auf die Projektlaufzeit begrenzt und geht nicht mit größeren Reformen der Verwaltungsstruktur einher. Diese Organisationsform kann einerseits in Momenten hilfreich sein, in denen schnelle Reaktionen erforderlich sind (wie es beispielsweise in vielen Kommunen in den Jahren 2015 und 2016 der Fall war). Zudem kann sie die Schnittstellen zwischen bestehenden Verwaltungseinheiten verbessern, wenn diese Projektorganisationen fachübergreifend zusammenarbeiten. Andererseits stehen projektorientierte Organisationsformen einer langfristigen Ausrichtung der kommunalen Integrationsarbeit entgegen und fehlende Kompetenzen gegenüber etablierten Verwaltungsstrukturen schränken die Durchsetzungsfähigkeit der Projektgruppe ein (KGSt 2017, S. 47). Die Unbeständigkeit projektbasierter Zusammenarbeit und die meist eingeschränkten Entscheidungsbefugnisse der Projektgruppe können zudem bei den beteiligten Akteuren zu Planungsunsicherheit führen (Bogumil et al. 2024b, S. 16).

Sowohl Schammann et al. (2020) als auch Bogumil et al. (2024b) weisen darauf hin, dass Integration in den Kommunen inzwischen in der Regel als Daueraufgabe etabliert und entsprechend institutionell verankert ist. Dennoch sind insbesondere bei der Umsetzung von Förderprogrammen im Rahmen von Projekten zeitlich befristete Organisationsformen vorzufinden. Besonders vor dem Hintergrund angespannter kommunaler Haushalte und einer wachsenden Angewiesenheit auf externe, projektbezogene Fördermittel haben projektbasierte Organisationsformen daher auch heute noch eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung.

3.3.3.4. Zentrale Steuerungsakteure des Integrationsmanagements

Die zahlreichen Aufgaben und verwaltungsinternen sowie -externen Strukturen implizieren eine Vielzahl von Akteuren, die mit der kommunalen Integrationsverwaltung in Beziehung stehen. An dieser Stelle soll nicht auf die einzelnen Akteursgruppen und ihre Rolle eingegangen werden.

Stattdessen fokussieren wir uns hier auf die Akteure, die in den Kommunen in Sachsen überwiegend für das Integrationsmanagement verantwortlich sind, da sie in ihrer Rolle als **lokale Integrationsbeauftragte, Integrationskoordinator:innen bzw. Integrationsmanager:innen** die Verknüpfung von strategischen und operativen Aufgaben leisten.

Die zentralen Steuerungsakteure sind idealtypisch die „Eigentümer:innen“ der Koordinations- und Steuerungsprozesse, fungieren als zentrale Ansprechpersonen für die gesamtstädtische Koordination der Integrationsarbeit und bilden die Schnittstelle zwischen der Integrationsarbeit in den Sozialräumen und der Verwaltung (KGSt 2017, S. 36). Die Anforderungen an diese zentralen Steuerungsakteure sind entsprechend hoch. Sie müssen:

- **Verständnis der Diversität** von Netzwerkpartnern und ihre Handlungslogiken entwickeln,
- systemisch denkend die **Koordination des Netzwerkes** sicherzustellen,
- **partizipativ strategische Ziele** im Rahmen des Leitbildes entwickeln,
- **ergebnisoffen** an die Gestaltung von Maßnahmen herangehen und gleichzeitig Verantwortung für entwickelte Lösungen übernehmen,
- eine **moderierende Rolle** zwischen Interessengruppen einnehmen,
- die **Ziele aller Netzwerkpartner** berücksichtigen und,
- **widersprüchlichen Interessen und Zielkonflikte** zwischen den Akteuren in Einklang bringen (KGSt 2017).

Dabei hat die **organisatorische Ansiedlung** der zentralen Steuerungsakteure einen großen Einfluss auf die Wirkmächtigkeit des Integrationsmanagements und seine Fähigkeit, operative und strategische Aufgaben der Integrationsverwaltung miteinander verknüpfen zu können. Fungiert das Integrationsmanagement beispielsweise als eigenständige Organisationseinheit innerhalb eines Fachamtes und untersteht der Leitung der / des Integrationsbeauftragten, erhöht dies die Möglichkeit einer engen Verknüpfung operativer und strategischer Aufgaben. Eine geringere Verknüpfung dieser Aufgaben ist hingegen wahrscheinlich, wenn die / der Integrationsbeauftragte an die Verwaltungsspitze angegliedert ist und von möglichen Hemmnissen im operativen Geschäft nur wenig Kenntnis erhält. An dieser Stelle können Integrationsbeauftragte zwar ggf. strategisch wirken, die Verknüpfung zu operativen Aufgaben in den Fachämtern ist jedoch durch einen hohen Koordinierungs- und Vernetzungsaufwand häufig eingeschränkt. Dies gilt auch für Integrationsmanagements, die sich stark auf freie Träger als Leistungserbringer stützen, da die Integrationsbeauftragten häufig über wenig (politische) Macht verfügen, auf die Träger steuernd einwirken zu können (Bogumil et al. 2024b, S. 14).

Schließlich wird insbesondere in kreisangehörigen Kommunen mit gering formalisierten Integrationsmanagements diese Aufgabe nicht selten von den lokalen Bürgermeister:innen einzelnen Mitarbeiter:innen der Verwaltung, freien Trägern oder gar Ehrenamtlichen erfüllt (Schammann et al. 2020, S. 24).

Die Organisation des Integrationsmanagements sowie die persönlichen Fähigkeiten, die organisatorische Ansiedlung und Ausgestaltung der Stellen der zentralen Steuerungsakteure beeinflussen also maßgeblich die Gestaltungsmacht des kommunalen Integrationsmanagements.

3.3.3.5. Monitoring der Integrationsarbeit

Ziel des kommunalen Integrationsmonitorings sollte es sein, das kommunale Integrationsgeschehen zu beobachten und somit Informationen für die zukünftige Steuerung zu erlangen (Brülle 2020, S. 263) – auch und besonders durch das kommunale Integrationsmanagement. Es geht also darum, **Rückschlüsse auf Erfolg und Defizite von Integrationsprozessen zuzulassen und Ungleichheiten im Hinblick auf gesellschaftliche Teilhabechancen von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund aufzuzeigen**. Das Monitoring sollte dabei auf verlässliche Daten gestützt sein und sich an den integrationspolitischen Zielen, wie sie z.B. im kommunalen Integrationskonzept beschrieben sind, orientieren. Es ist damit für die Kommunen als „Beobachtungs- und Steuerungsinstrument“ von „außerordentlich hohem Nutzen“ (Hollbach-Grömig et al. 2022, S. 6) .

„Mit den Integrationsmonitorings wird das Integrationsgeschehen (Integrationsprozesse und Integrationsergebnisse) in einer längerfristigen Perspektive mit sozialwissenschaftlichen Methoden beobachtet. Erwartet werden können somit ein besseres Verständnis von Integrationsprozessen und Erkenntnisse zu den Wirkungen der Integrationspolitik.“ (Filsinger 2019)

Auf Bundes- und Landesebene werden Integrationsmonitorings seit 1991 durch die Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration („Integrationsbericht“), durch das BAMF (Integrationsreport des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge), seit 2011 als Bundesländervergleich, innerhalb der Bundesländer sowie auf kommunaler Ebene durchgeführt („Integrationsmonitoring der Länder“).

Der Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR) veröffentlicht ein jährliches Gutachten zur umfassenden Analyse der Integrations- und Migrationspolitik. Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt erstellte der SVR bereits drei **Sonderauswertungen des Integrationsbarometers** zum Stand der Integration in Sachsen für die Jahre 2018, 2022 und 2024 (siehe Publikationen des SVR). Aus den Befunden dieser Berichte können auch für die kommunale Ebene integrationspolitische Maßnahmen insbesondere in den Bereichen der sozialen, kulturellen und identifikatorischen Integration abgeleitet werden. Da bereits drei Berichte vorliegen, lassen sich inzwischen auch Erkenntnisse über die zeitliche Entwicklung des Integrationsgeschehens in Sachsen ableiten.

Expertise

Integration in Sachsen

Sonderauswertung des SVR-Integrationsbarometers 2024



Abbildung 5: Sonderauswertung des SVR-Integrationsbarometers

³ Die Berichte sind unter auf der Website des SVR abrufbar: https://www.svr-migration.de/alle-publikationen/?topic=sonderauswertung&publication_year=&searchterm=Sachsen

Zur Messung der kommunalen Integrationsleistung hat die **KGSt** in Zusammenarbeit mit Kommunen bereits im Jahr 2006 ein **Indikatoren-Set** entlang von zehn Handlungsfeldern entwickelt. Bei der Erarbeitung wurde besonders Wert auf die Anwendbarkeit des Monitoring für „möglichst viele, auch kleinere Kommunen, mit einem vertretbaren Aufwand“ (Reichwein 2018, S. 699) gelegt. Dieses Indikatoren-Set wurde 2020 überarbeitet und steht registrierten Nutzer:innen als Download auf der Internetseite der KGSt zur Verfügung (KGSt 2020). In einem Bericht weist das Deutsche Institut für Urbanistik (DIfU) darauf hin, dass dieses Indikatoren-Set insbesondere jenen Kommunen eine hilfreiche Orientierung bieten kann, die bisher kein Monitoring durchgeführt haben. Dennoch sei das Indikatoren-Set keine Lösung für die Herausforderung bei der Umsetzung eines Monitorings u.a. im Hinblick auf die Zielorientierung, Prozessgestaltung und Wirkungsmessung. Zudem seien viele Indikatoren eher defizitorientiert und es mangle an Indikatoren zur Messung der subjektiven und identifikatorischen Integration (Hollbach-Grömig et al. 2022, S. 4).

Andere wissenschaftliche Studien zur Praxistauglichkeit und den Wirkungen von Integrationsmonitorings (Brülle 2020; Schneider et al. 2023) haben weitere zentrale Herausforderungen identifiziert. So müssten bereits bei der Entwicklung kommunaler Integrationsmanagements sowohl **operative als auch strategische Aufgaben mit Zielen unterlegt** werden, um diese später im Rahmen eines Monitorings messen zu können (Schneider et al. 2023, S. 216). Weiterhin sei neben der Entwicklung und Operationalisierung geeigneter Indikatoren und Kennzahlen auch die **Definition** der **„Personengruppen, deren Integration beobachtet und der Institutionen, deren Integrationsleistungen gemessen werden sollen“** (Brülle 2020, S. 258) eine wichtige Voraussetzung für ein kommunales Integrationsmonitoring. Zudem müssten der **Erhebungsaufwand und die Datenverfügbarkeit** für ein regelmäßiges Monitoring berücksichtigt werden.

Schneider et al. (2023) plädieren außerdem für die **Ergänzung kommunaler Monitorings um eine Wirkungsanalyse**, die es erlaube, neben der Messung des Input und Output von Integrationsleistungen auch Aussagen über die kausalen Zusammenhänge der beobachteten Veränderungen treffen zu können.

Um diese **Wirkungsanalyse** zu stärken, sollten kommunale Integrationsmonitorings entlang der Antworten auf folgende Fragen ausgerichtet werden:

- „Wie sind die Strukturen in der Stadtgesellschaft, damit Integration gelingen kann?“
- Wie ist die Zusammenarbeit in unserer Kommune?
- Wann ist für ‚uns‘ jemand integriert?“ (Schneider et al. 2023, S. 221)

Auch das DIfU schlägt auf Grundlage eigener Untersuchungen **Maßnahmen zur Stärkung des kommunalen Integrationsmonitorings** vor. Dazu zählen u.a.:

- Definition des Ziels, des Prozesses und der Indikatoren im Vorfeld des Monitorings.
- Sicherstellung der Praxistauglichkeit insbesondere im Hinblick auf die Verfügbarkeit, Erhebung und Aufbereitung der Daten.
- Einbettung des Monitorings in übergeordnete Ziele.
- Gestaltung des Integrationsmonitorings als Prozess, der neben der Erhebung der Daten auch ihre Interpretation und Diskussion sowie schließlich die Ableitung von Maßnahmen beinhaltet.
- Die Unterstützung der Kommunen durch Bund und Länder z.B. bei der Bereitstellung von Daten und Informationen.
- Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen beim Umgang mit dem Integrationsmonitoring fördern (z.B. zur Stärkung der Wirkungsmessung und Evaluation von Integrationsmaßnahmen oder dem Aufbau einer integrierten Berichterstattung) (Hollbach-Grömig et al. 2022).

Ein kommunales Integrationsmonitoring bietet also große Chancen, Schwachstellen aber auch Potenziale der kommunalen Integrationsarbeit aufzuzeigen und zu einer Weiterentwicklung lokaler Ressourcen und Strukturen sowie strategischer Maßnahmen der kommunalen Integrationsarbeit beizutragen. Bei alledem sollte im Rahmen der Interpretation der Daten stets darauf geachtet werden „soziale Problemlagen nicht ursächlich als migrationspezifisch zu betrachten“ (Schneider et al. 2023, S. 221). Ein Integrationsmonitoring kann vielmehr der **Identifizierung struktureller Probleme** dienen, was einmal mehr die hohe Bedeutung zur Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe in der kommunalen Verwaltung unterstreicht.

3.3.4. Die Qualität von Integrationsmanagements

In einer vergleichenden Analyse bundesweiter Integrationsmanagements konnten Bogumil et al. (2024b) übergreifende Faktoren identifizieren, die die Qualität und Umsetzung kommunaler Integrationsmanagements bedingen.

Zum einen müsse grundsätzlich ein Anspruch der Kommune bestehen, auch abseits der Pflichtaufgaben im Bereich der Integration, **steuernd aktiv** zu sein. Dabei sei weniger die Form der Steuerung als vielmehr die Fähigkeit der Kommune entscheidend, strategische, koordinative und operative Integrationsaufgaben verbinden zu können. Inwieweit eine Kommune dies leisten kann, hänge wiederum maßgeblich von der **Aufbauorganisation des Integrationsmanagements** ab. Ermöglicht also die Struktur des Integrationsmanagements eine zielgerichtete Verknüpfung operativer und strategischer Integrationsaufgaben?

Neben der Organisationform spiele zudem die **Datenverfügbarkeit und -Kompatibilität** sowie die Klärung **datenschutzrechtlicher Belange** eine Rolle, da sie den Informationsaustausch zwischen den Verwaltungseinheiten stark beeinflussen können. Auch die Ausgestaltung von **Förderprogrammen** sowie die **integrationspolitischen Schwerpunktsetzungen** wirken sich auf die Kontinuität kommunaler Integrationsmanagements aus.

Eng damit zusammen hängt die **politische Unterstützung** der kommunalen Verwaltungsspitzen, Integration als eine Daueraufgabe zu etablieren und zu stärken. Schließlich stehe auch das **Integrationsverständnis** einer Kommune in Zusammenhang mit der Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe.

Wird Integration als Teilhabe verstanden, könne sich dies positiv auf das Dienstleistungsleistungsverständnis und die Zielgruppenorientierung auswirken und Veränderungsprozesse innerhalb der Verwaltung befördern. Demgegenüber hemme ein Integrationsverständnis, dass die Assimilation der Zugewanderten betont, etwaige Anpassungsprozesse auf Seiten der kommunalen Verwaltung (Bogumil et al. 2024b, 26 f.).

Die Untersuchungen von Schammann et al. (2020) deuten auf ähnliche Einflussfaktoren hin. Sie betonen, dass die Stabilität kommunaler Integrationsmanagements überwiegend abhängig ist vom **politischen Willen**, der **Verstetigung von Fördermitteln**, und der **Flexibilität der Integrationsstrukturen**, um auf verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Insbesondere kleinere Kommunen seien stärker von Fördermitteln abhängig, was für hohe Unsicherheiten sorgen kann, wenn z.B. aufgrund sinkender Zuwanderungszahlen entsprechende finanzielle Ressourcen gekürzt würden. Demgegenüber weisen Integrationsstrukturen mit einer dauerhaften Finanzierung eine tendenziell höhere Stabilität auf (Schammann et al. 2020, S. 40).

Folgende Qualitätskriterien für das Integrationsmanagement lassen sich festhalten:

1. Die Kommune verfolgt einen **Steuerungsanspruch**, der über die Pflichtaufgaben hinausgehend, Integrationsprozesse aktiv steuert und strategisch gestaltet.
2. Weniger die organisatorische Ansiedlung als vielmehr die Befähigung und tatsächliche Wahrnehmung **strategischer und zielgerichteter Steuerung** durch das Integrationsmanagement sind entscheidend.
3. Die Stärke des Integrationsmanagements ist bedingt durch die **Anzahl und Qualität vorhandener Instrumente und Strukturen**, die Austausch, Kooperation und Steuerung ermöglichen.
4. Erfolgreiches Integrationsmanagement erfordert eine **integrierte Verwaltungsstruktur**, ausreichende Daten- und Informationsgrundlagen, die **politische Unterstützung** sowie eine **nachhaltige Finanzierung**.

3.3.5. Integrationskonzepte

Als Umsetzungsorte und Handlungsräume **gesellschaftlicher Integration** stehen Kommunen vor der Aufgabe „*Teilhabe für alle zu ermöglichen, die Auseinandersetzung mit der Frage ‚Wie wollen wir (zusammen)leben?‘ zu befördern, das ‚richtige‘ Maß von Nähe und Distanz auszuloten und Fliehkräften in lokalen Gemeinschaften zu begegnen*“ (Franke et al. 2020, S. 8).

Um diesen Ansprüchen genügen zu können, müssen Kommunen in **verschiedenen Handlungsfeldern** wie Arbeit und Bildung, Wohnen und Nachbarschaft, sozialen Begegnungen, Gesundheit oder auch politischer Mitsprache mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente (soziale, kommunikative, bauliche) aktiv werden. Auf Seiten der Verwaltung erfordert dies ein **abgestimmtes und zielorientiertes Handeln, das mit Hilfe von Integrationskonzepten strategisch gerahmt** werden kann. Integrationskonzepte – im Unterschied zu politischen Deklarationen (z.B. „Willkommensstadt“, „Solidarity Cities“) – sind dabei besonders durch ihre Ausrichtung auf den **Outcome von Integrationsprozessen** und die dafür erforderliche **Steuerung von Maßnahmen und Akteuren** gekennzeichnet (Schammann et al. 2021, S. 2898).

Die KGSt (2017) entwickelte übergeordnete **Grundsätze**, die kommunale Integrationskonzepte zu Grunde liegen sollten und kommunalen Akteuren bei der Konzepte eigener Leitbilder als Orientierung dienen können. Diese Grundsätze sind im Folgenden zusammengefasst:

Grundsätze für Integrationskonzepte (nach KGsT)

- Kommunale Integrationskonzepte sollten auf die **Potenziale** von Zuwanderung (anstatt auf mögliche Defizite) ausgerichtet sein.
- Sie sollten zu einer Stärkung des Verständnisses von **Integration als wechselseitigen Prozess** zwischen Zugewanderten und Aufnahmegesellschaft beitragen.
- Die Konzepte sollten zum **Engagement und der Beteiligung** aller Akteure beitragen, die sich für die Verbesserung gesellschaftlicher Teilhabechancen einsetzen.
- Integrationskonzepte sollten einen Beitrag leisten zur **Stärkung demokratischer Strukturen**, der politischen Mitsprache und zur Lösung von Konflikten.
- Leitbildprozesse sollten zur **Entwicklung einer gemeinsamen Wertebasis** beitragen, die das friedliche Zusammenleben verschiedener Kulturen und die Einbeziehung aller Menschen in das Gemeinwesen unabhängig ihrer Herkunft fördert.

Integrationskonzepte nehmen unterschiedliche **Funktionen** für die kommunale Integrationspolitik und -arbeit ein. Dazu zählen nach Bogumil et al. (2024b, S. 12) die **Leitbildfunktion** (u.a. Formulierung Integrationsverständnis und integrationspolitische Haltung), die **Gestaltungsfunktion** (u.a. Festlegung konkreter Maßnahmen), die **Monitoringfunktion** (Evaluation der Maßnahmenumsetzung) sowie die **Legitimierungsfunktion** für das kommunale Integrationsmanagement. Werden in Integrationskonzepten außerdem konkrete Ziele, Maßnahmen und Umsetzungsakteure festgelegt, kann dies wesentlich zu ihrer **Verbindlichkeit und Umsetzungsorientierung** beitragen. Schließlich können Integrationskonzepte außerdem zu einer **Institutionalisierung** kommunaler Integrationspolitik beitragen und dazu verhelfen, das **Thema Integration** insgesamt innerhalb der lokalen Gesellschaft aufzuwerten.

Vergleichende Untersuchungen haben die inzwischen große **Verbreitung** kommunaler Integrationskonzepte sowohl bundesweit (Filsinger et al. 2018; Haug et al. 2020) als auch in Sachsen (Damm 2020) zeigen können. Obwohl sich die Konzepte im Hinblick auf Ihren Umfang, die dargestellten Inhalte oder auch die verbindliche Festschreibung von Maßnahmen unterscheiden, folgen sie meist einem ähnlichen **strukturellen Aufbau**. So sind in der Regel folgende Elemente enthalten:

- Vorwort der Verwaltungsführung
- Beschreibung des Leitbildprozesses
- Herleitung und Definition des Integrationsverständnisses
- Darstellung der Ausgangslage und Rahmenbedingungen
- Beschreibung der Leitlinien der kommunalen Integrationspolitik
- Ableitung der integrationsrelevanten Handlungsfelder der Kommune
- Darstellung von Zielen und Maßnahmen
- Informationen zum Umsetzungsmonitoring sowie zur Überprüfung und Fortschreibung des Konzeptes

In den folgenden Kapiteln wird auf einzelne Elemente spezifischer eingegangen.

3.3.5.1. Der Prozess zur Entwicklung eines Integrationskonzeptes

Der Prozess zur Erarbeitung eines kommunalen Integrationskonzeptes ist meist aufwändig, da **zahlreiche Akteure** innerhalb und außerhalb der Verwaltung einbezogen werden und **inhaltlich ein breites Spektrum** von grundsätzlichen Fragen im Hinblick auf die integrationspolitische Haltung der Kommune bis hin zu konkreten, operativen Überlegungen abgedeckt werden müssen. Inwieweit sich Kommunen in der Lage sehen, einen umfassenden Leitbildprozess umzusetzen, hängt maßgeblich vom **Umgang der verantwortlichen Akteure mit dem Thema Integration sowie den personellen und finanziellen Ressourcen** ab (Bogumil et al. 2024b, S. 11). Insbesondere der politische Wille, die Rückendeckung sowie die Bereitschaft zur Beteiligung verwaltungsinterner und -externer Akteure von Seiten der Verwaltungsspitze können maßgeblich über die Initiierung eines solchen Prozesses entscheiden.

Vergleichende Untersuchungen dieser Prozesse haben zeigen können, dass in der Regel mindestens verschiedene Fachbereiche der Verwaltung, die Träger der freien Wohlfahrtspflege, Migrantenorganisationen und andere zivilgesellschaftliche Akteure in die Prozesse zur Entwicklung kommunaler Integrationskonzepte einbezogen werden (Bogumil et al. 2024b, S. 12). Entscheidet sich eine Kommune darüber hinaus für die Beteiligung einer breiteren Öffentlichkeit, kann dies die **Identifikation** der lokalen Gesellschaft mit den **integrationspolitischen Zielen der Kommune** zusätzlich befördern. Schließlich ist aus langjährigen vergleichenden Forschungen zu kommunaler Integrationspolitik bekannt, dass ein Leitbild sowie Zielsetzungen der lokalen Integrationsarbeit wesentlich höhere **Akzeptanz** finden, wenn alle relevanten Akteure am Prozess beteiligt werden (Schammann 2025). Dies unterstreicht die Bedeutung **partizipativer Leitbildprozesse**, wohingegen die rein verwaltungsinterne Entwicklung des Integrationskonzeptes durch wenige Akteure die spätere Akzeptanz der im Konzept beschriebenen Grundsätze und Maßnahmen erheblich einschränken kann.

3.3.5.2. Das Integrationsverständnis

Die Entwicklung eines Integrationskonzeptes bietet die Gelegenheit für die lokale Gesellschaft, **gemeinsame Vorstellungen über das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkünfte und Kulturen** zu entwickeln. Ein solches gemeinsames Verständnis kann die Grundlage bieten für die zukünftige Entwicklung des lokalen Gemeinwesens, der Zusammenarbeit der Akteure im Bereich Integration und sie kann als Orientierung dienen für die Ziele und Maßnahmen, die in einem Integrationskonzept beschrieben werden. Die Formulierung des Integrationsverständnisses kann – besonders wenn dies in partizipativen Leitbildprozessen erfolgt – die Entwicklung eines lokalen Verständnisses von Migration und Diversität fördern.

Wesentlicher Bestandteil von Integrationskonzepten ist daher eine Beschreibung des Integrationsverständnisses der Kommune. Wie eine vergleichende Untersuchung kommunaler Integrationskonzepte aus dem Jahr 2018 zeigen konnte, dominieren Verständnisse von **Integration als die ‚gleichberechtigte Teilhabe‘**. Die gesamte Wohnbevölkerung diesem Verständnis nach an den „ökonomischen, kulturellen und sozialen Ressourcen der Gesellschaft“ teilhaben können (Filsinger et al. 2018, S. 25). Integration wird dabei als „wechselseitiger Prozess verstanden, der Anstrengungen sowohl der Zu- bzw. Eingewanderten und ihren Nachkommen als auch der Alteingesessenen (wechselseitige Akkulturation) und zwingend eine interkulturelle Öffnung der Institutionen der Einwanderungsgesellschaft erfordert“ (Filsinger et al. 2018, S. 25).

Auch steht das **Integrationsverständnis in einem Wechselspiel mit dem Selbstverständnis lokaler Verwaltungen**. So geht ein auf gesellschaftliche Teilhabe orientiertes Grundverständnis von Integration in einer Kommune häufig auch eher mit einer zielgruppenorientierten Verwaltungspraxis einher, während Verwaltungshandeln, das wenig auf die spezifischen Bedarfe Einzelner eingeht, eher mit einem assimilativen Integrationsverständnis assoziiert ist (Bogumil et al. 2024b, S. 27). Die Förderung von „Teilhabe im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe“ – so argumentiert auch die KGSt - sollte für das Verwaltungshandeln leitend sein und mit zielgruppenübergreifende Angeboten sowie dem Empowerment aller Menschen des Gemeinwesens einhergehen (KGSt 2017, S. 16).

Ein gemeinsam entwickeltes Integrationsverständnis ist also mehr als nur ein Lippenbekenntnis. Vielmehr kann es für die lokale Integrationspolitik und die Verwaltungspraxis handlungsleitend sein und der lokalen Gesellschaft Orientierung bieten.

3.3.5.3. Bestands- und Potenzialanalyse

Eine wesentliche Grundlage für die strategisch orientierte und zielgerichtete kommunale Integrationspolitik bildet die Erhebung des aktuellen Standes des lokalen **Migrations- und Integrationsgeschehens** sowie die Identifizierung damit einhergehender **Chancen** und **Herausforderungen**.

Diese Bestandsanalyse sollte im Zuge der Erarbeitung eines kommunalen Integrationskonzeptes erfolgen und entsprechend dokumentiert werden.

Dabei sollten einerseits **quantitative Informationen** wie z.B. statistische Daten zum Migrationsgeschehen, der Angebotsstruktur, lokaler integrationsrelevanter Infrastrukturen oder auch dem Wohnungsmarkt einbezogen werden.

Andererseits sollten sich die Bestands- und Potenzialanalysen zudem auf **qualitativen Informationen** von den lokalen Integrationsakteuren stützen, um die Chancen oder auch Hemmnisse der lokalen Integrationsbemühungen aufzeigen zu können.

Letztere können erheblich dazu beitragen, Potenziale der zukünftigen Integrationsarbeit zu identifizieren. Vorhandene Netzwerke und institutionelle Strukturen sollten als Teil der Bestands- und Potenzialanalyse ebenfalls berücksichtigt werden.

3.3.5.4. Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen

Die strategische Integrationsarbeit erfordert neben lokal gesellschaftlichen Vorstellungen von Integration, Zusammenleben und Integrationspolitik (siehe 3.3.5.2) außerdem die Ableitung konkreter Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen. Dadurch werden die übergeordneten integrationspolitischen Vorstellungen in überprüfbare Handlungsanweisungen übersetzt. Ziele und Maßnahmen der Integrationsarbeit bieten **für das Integrationsmanagement einen wichtigen Mechanismus** zur Weiterentwicklung der lokalen Integrationsarbeit auf operativer und strategischer Ebene.

Handlungsfelder bilden den inhaltlichen Rahmen für die spätere Formulierung konkreter Ziele und Maßnahmen und leiten sich aus der vorangegangenen Bestands- und Potenzialanalyse ab. Bereits im Zuge des Nationalen Integrationsplans (2007) und des Nationalen Aktionsplanes Integration (2011) haben die kommunalen Spitzenverbände zehn Handlungsfelder kommunaler Integrationspolitik definiert (Roth 2022, S. 247). Das zweite sächsische Zuwanderungs- und Integrationskonzept (ZIK II), an dem sich, laut SächsIntG, die sächsischen Kommunen bei der Erarbeitung ihrer Integrationskonzepte orientieren sollten, umfasst sogar 22 Handlungsfelder entlang der übergeordneten Dimensionen „Gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund“ sowie „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ (SMS 2018).

Ziele beschreiben anzustrebende Vorstellungen und Zustände, auf die die lokale Integrationsarbeit ausgerichtet sein soll und die es zu erreichen gilt. Sie stehen in enger Beziehung zu Handlungsfeldern und bilden die Grundlage für die Formulierung von Maßnahmen. Typische Ziele kommunaler Integrationskonzepte sind z.B. der Ausbau von Teilhabechancen, die Stärkung des sozialen Zusammenlebens oder die Förderung politischer Mitsprache. Um die Ziele der Integrationspolitik zu operationalisieren und auf ihre Umsetzbarkeit auszurichten, müssen sie entlang der Handlungsfelder durch konkrete Maßnahmen unteretzt werden.

Mit der Formulierung von **Maßnahmen** lassen sich Handlungsanweisungen für Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung zur Umsetzung integrationspolitischer Ziele ableiten. Werden diesen **Maßnahmen Akteure zugeordnet**, die für die Umsetzung verantwortlich sind, **Umsetzungszeiträume** definiert, die **Maßnahmen priorisiert** und ihre **Relevanz für den kommunalen Haushalt** dargestellt, kann dies wesentlich zur Verbindlichkeit des Integrationskonzeptes, seiner Überprüfbarkeit durch das Integrationsmanagement und schließlich zur tatsächlichen Weiterentwicklung lokaler Integrationsangebote beitragen. Schließlich trägt auch der politische Beschluss des Integrationskonzeptes (oder auch eines separaten Maßnahmenkataloges) durch den Stadtrat bzw. Kreistag zu seiner **Verbindlichkeit** bei.

3.3.5.5. Umsetzungsmonitoring

Um die Umsetzung der im Integrationskonzept festgelegten **Maßnahmen** sicherzustellen, sollten ihre **Planung** und **Implementierung** regelmäßig beobachtet und z.B. im Rahmen von **Umsetzungsberichten** dokumentiert werden. Die kontinuierliche Überprüfung des Umsetzungsstandes erhöht die Verbindlichkeit des Integrationskonzeptes insgesamt, schafft Transparenz und Planungssicherheit für die beteiligten Akteure, fördert die Weiterentwicklung der kommunalen Integrationsarbeit und bildet u.a. die Grundlage für die Fortschreibung des Integrationskonzeptes (siehe auch Kapitel 3.3.3.5).

Gesetzliche Grundlagen

4. Integrationsmanagement und Integrationskozepte im Sinne des neuen SächsIntG, der KomIntAVO und des ZIK II

Als erstes ostdeutsches Flächenland verfügt Sachsen seit dem 29.05.2024 mit dem **Sächsischen Integrations- und Teilhabegesetz (SächsIntG)** über ein Gesetz zur Regelung der Integrationspolitik. Unter setzt wird es seit September des gleichen Jahres durch die **Kommunalintegrationsarbeitsverordnung (KommlntAVO)**. Dem voraus ging ein langer Gesetzgebungsprozess, der bereits mit der Vereinbarung zur Erarbeitung eines Integrationsgesetzes im Koalitionsvertrag der Sächsischen Staatsregierung im Jahr 2019 begann. Unter der Leitung des zuständigen Staatsministeriums wurde zwei Jahre später ein umfassender Beteiligungsprozess mit dem Ziel initiiert, die Erfordernisse an ein zukünftiges Integrations- und Teilhabegesetz aus Sicht der sächsischen Integrationsakteure zu ermitteln und zu diskutieren (Hoffmann et al. 2024). Der Prozess wurde wissenschaftlich durch Stellungnahmen (Vorländer 2024; u.a. Weiberg et al. 2024) und zahlreiche Vorträge auf den Fachkonferenzen begleitet. Der Prozess ist auf den Internetseiten des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen Zusammenhalt ausführlich dokumentiert (SMS o. J.).

Die Analyse zum Stand der kommunalen Integrationsmanagements offenbarte eine **Diskrepanz zwischen der Bewertung dieses Gesetzgebungsprozesses und seiner finalen Ausgestaltung**. Während der Prozess von den interviewten Akteuren überwiegend als konstruktiv beschrieben wurde, in dem die Belange der kommunalen Integrationsakteure einfließen, wurde die finale Ausgestaltung des Gesetzes in Teilen kritisiert. Die Kritik am Gesetz richtete sich dabei überwiegend gegen die geringe Verbindlichkeit der gesetzlichen Vorgaben, die mangelnden Finanzierungszusagen für die kommunale Integrationsarbeit durch den Freistaat sowie die Einschränkungen hinsichtlich der Differenzierung des Personenkreises anhand des Bleiberechtes (Personen mit Duldungs-Status sind ausgeschlossen). Positiv hervorgehoben wurden andererseits die zu erwartende Harmonisierung der Integrationsstrukturen und finanziellen Rahmenbedingungen über die unterschiedlichen Gebietskörperschaften (kreisfreie Städte und Landkreise) hinweg.

„Wenn ich jetzt mal von Sachsen rede, sehe ich hauptsächlich, dass vielleicht über die Städte und Landkreise eine vergleichbare Struktur entstehen könnte. An den Stellen, die das Gesetz definiert als Pflichtleistung oder auch finanziert, indem es sagt, ihr braucht eine Migrationssozialarbeit, ihr sollt eine Integrationsbeauftragte oder eine Beauftragte für Integration und Teilhabe haben. Also dass es so eine gewisse Anpassung der Struktur gibt.“ (CP2)

Die Befürworter des Gesetzes erhofften sich eine höhere **Pflichtigkeit und stabilere Finanzierung** kommunaler Integrationsaufgaben, während insbesondere Vertreter:innen aus den Kommunen und kommunalen Spitzenverbänden die **kommunale Selbstverwaltung** durch das Gesetz gefährdet sahen.

Das beschlossene Gesetz und die Rechtsverordnung sind schließlich Ausdruck eines Kompromisses zwischen diesen Positionen. So wird das Staatsministerium als oberste Integrationsbehörde durch das SächsIntG einerseits ermächtigt, die Grundlagen für die kommunale Integrationsarbeit zu bestimmen u.a. in den Bereichen des Integrationsmanagements, der Flüchtlingssozialarbeit, der Integrations- und Rückkehrberatung, politischer Teilhabemöglichkeiten und des Einsetzens kommunaler Beauftragter für Integration und Teilhabe. Andererseits wurde darauf verzichtet, Integration als kommunale Pflichtaufgabe zu verankern (Hoffmann et al. 2024).

Um die kommunale Selbstverwaltung zu wahren, wurden daher alle Regelungen als Kann- oder Soll-Bestimmung formuliert. Diese abgeschwächte **Verbindlichkeit des Gesetzes** (Vorländer 2024, S. 43) eröffnet den Kommunen einerseits Ermessensspielräume bei der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben. Andererseits erhöhen die vagen gesetzliche Vorgaben durch übergeordnete Behörden im Allgemeinen die „Abhängigkeit von politischen Opportunitätserwägungen“ in den unteren Integrationsbehörden, wie der SVR in seinem Jahresgutachten von 2025 herausstellte (SVR 2025, S. 30). Die Frage nach der Verankerung von **Integration als kommunale Pflichtaufgabe** ist daher auch wissenschaftlich umstritten und an zahlreiche Bedingungen geknüpft (Kühn et al. 2024).

Die Entwicklungen in einigen sächsischen Kommunen seit Beschluss des Gesetzes deuten darauf hin, dass die kommunalen Ermessensspielräume nicht nur dazu genutzt werden, um die Integrationsstrukturen im Sinne der Förderung von gesellschaftlichen Teilhabechancen an die lokalen Rahmenbedingungen anzupassen und zu **stabilisieren** (z.B. durch die Fortschreibung oder Neuaufstellung von Integrationskonzepten), sondern auch dazu beitragen können, die **Schwächung** und gar den **Rückbau** bestehender Strukturen des Integrationsmanagements zu legitimieren.

Im Sinne des Leitfadens werden in den folgenden Kapiteln die relevanten gesetzlichen Vorgaben und Grundsätze des Gesetzes, der Verordnung und des ZIK II im Hinblick auf kommunales Integrationsmanagement, Integrationskonzepte, das Monitoring, die Beauftragten für Integration und Teilhabe sowie die Beiräte für Integration und Teilhabe zusammengefasst.

4.1. Kommunales Integrationsmanagement

4.1.1. Regelungen zum Integrationsmanagement im SächsIntG

Erstmals werden mit dem SächsIntG die Grundsätze für ein kommunales Integrationsmanagement beschrieben. Im Gesetzestext heißt es dazu:

„Die Integrationsbehörden können die Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund mit dem Steuerungsinstrument des kommunalen Integrationsmanagements gestalten.“ (SächsIntG 2024, § 12(1)).

Laut § 6 des Gesetzes sind dabei die Landkreise und kreisfreien Städte als untere Integrationsbehörden für den Vollzug des Gesetzes zuständig, wobei Hoffmann et al. (2024) darauf hinweisen, dass die Kompetenz- und Aufgabenaufteilung zwischen den Landkreisen und kreisangehörigen Kommunen unzureichend geregelt ist, was ihrer Einschätzung nach zu Unklarheiten bei der Zuständigkeit führen kann.

Die Umsetzung des Integrationsmanagements in den unteren Integrationsbehörden ist als Kann-Bestimmung formuliert und weist damit einen geringen Grad an Befolungsanspruch auf. Die Kommunen können also weitestgehend eigenmächtig entscheiden, ob sie ein Integrationsmanagement implementieren.

Als Ziel kommunaler Integrationsmanagements wird im Gesetz die **koordinierende Funktion** des Instrumentes (siehe Kapitel 3.3) in den Mittelpunkt gerückt:

„[...] Zusammenarbeit aller vor Ort mit den Aufgaben der Integration befassen Akteure [...]“ (SächsIntG 2024, § 12 (2)).

Weiter definiert das Gesetz zentrale **Bereiche, in denen Maßnahmen und Projekte durch das Integrationsmanagement abgestimmt und koordiniert** werden sollen:

„Das kommunale Integrationsmanagement dient dazu, alle die Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund betreffenden Maßnahmen und Angebote, insbesondere die Flüchtlingssozialarbeit und Rückkehrberatung (§ 13), die kommunale Integrationsberatung (§ 14), die hauptamtlichen kommunalen Beauftragten für Integration und Teilhabe (§ 19) sowie eigene kommunale Maßnahmen, umfassend abzustimmen und zu koordinieren.“ (SächsIntG 2024, § 12 (2)).

Neben der Koordination und Steuerung von Integrationsangeboten und -Akteuren wird im Gesetz auch auf die **strategische Dimension des Integrationsmanagements** hingewiesen, in dem es „[...] auf einem kommunalen Integrationskonzept beruhen“ soll (SächsIntG § 12 (3)).

Insgesamt decken die im Gesetz formulierten Grundsätze für kommunales Integrationsmanagement also **zentrale Anforderungen an das Steuerungsinstrument** ab (siehe Kapitel 3.3.1). So wird den sächsischen Kommunen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung zugesprochen, mit dem Management sollen sowohl verwaltungsinterne als auch -externe Akteure adressiert werden und Integration soll als Querschnittsaufgabe verankert werden (umfassende Abstimmung). Die kommunalen Integrationsmanagements sollen zudem auf einem Integrationskonzept basieren, wobei offenbleibt, inwieweit das Integrationsmanagement selbst eine strategische Rolle einnehmen soll. Auch definiert das Gesetz nicht, welche der Anforderungen erfüllt sein müssen, bis tatsächlich ein kommunales Integrationsmanagement implementiert ist.

4.1.2. Integrationsmanagement in der KomIntAVO

Über die Grundsätze, wie sie im SächsIntG beschrieben sind hinausgehend, werden in der dazugehörigen Rechtsverordnung KomIntAVO ein ganzheitliche Anspruch kommunaler Integrationsmanagements im Sinne einer „**gesamtheitlichen Planung**“ betont sowie das Ziel zur Stärkung des „**gesellschaftlichen Zusammenhalt**“ ergänzt (KomIntAVO 2024, § 9).

Konkretere Spezifizierungen zur Ausgestaltung des Integrationsmanagements in den Kommunen z.B. im Hinblick auf seine Bestandteile (siehe Kapitel 3.3.3) werden in der KomIntAVO nicht vorgenommen.

4.1.3 Integrationsmanagements im ZIK II

Im Sächsischen Integrations- und Zuwanderungskonzept ZIK II aus dem Jahr 2018 wird Integration zwar als eine „zentrale Querschnittsaufgabe“ (SMS 2018, S. 10) definiert. Im Konzept werden jedoch kaum konkrete Maßnahmen beschrieben, um diesen Anspruch durch den Aufbau eines Integrationsmanagements zu erfüllen. Lediglich im Zusammenhang mit dem Monitoring zur Umsetzung des ZIK II wird im fünften Kapitel das Ziel eines „kooperativen Integrationsmanagements“ beschrieben, welches die landesweite und kommunale Berichterstattung des Integrationsgeschehens umfassen soll (SMS 2018, S. 106). Dieses Ziel soll u.a. durch die Unterstützung der Kommunen zum Aufbau eines eigenen Integrationsmanagements erreicht werden (SMS 2018, S. 107).

4.2. Kommunale Integrationskonzepte

4.2.1. Integrationskonzepte im SächsIntG

Im SächsIntG werden kommunale Integrationskonzepte als wesentliche **Grundlage für das kommunale Integrationsmanagement** verstanden:

„Das kommunale Integrationsmanagement soll auf einem kommunalen Integrationskonzept beruhen.“ (SächsIntG 2024, § 12 (3)).

Weitere Spezifizierungen betreffen den **Prozess** zur Entwicklung der Konzepte, bei dem die „kreisangehörigen Gemeinden anzuhören“ (SächsIntG 2024, § 12 (3)) sind. Zudem finden sich Bestimmungen zu **möglichen Inhalten** der Integrationskonzepte. Dazu zählen u. a. die Bestandserhebung zu den Anteilen der Menschen mit Migrationsgeschichte, zu bestehenden Angeboten, Strukturen der Kooperation und Vernetzung sowie zur Schaffung weiterer organisatorischer Grundlagen.

Weiterhin wird im Gesetz der Grundsatz der Integrationsarbeit mit dem **Prinzip des „Forderns und Förderns“** beschrieben, an dem sich die kommunalen Strategien „zur Verknüpfung der Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft von Menschen mit Migrationshintergrund mit ergänzender staatlicher Unterstützung zur Selbsthilfe“ (SächsIntG 2024§ 12 (3)) orientieren sollen. Während Hoffmann et al. (2024) hierbei eine problematische „Repriorisierung“ der „tradierten Reihenfolge“ des Begriffspaares sehen, die die Gefahr „politischer Willkür“ birgt und eine „einseitige Assimilationserwartung“ fördere, bewertet Vorländer (2024, S. 43) den Rückgriff auf dieses Prinzip als einen „Mittelweg zwischen individuellen Anpassungserwartungen an Personen mit Migrationsgeschichte und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung für die Integrationsförderung“. Letztlich obliegt es den Kommunen, ein für sich adäquates und akzeptiertes Verständnis von Integration zu entwickeln (siehe u.a. Kapitel 5.2.2).

4.2.2. Integrationskonzepte in der KomIntAvo

In der KomIntAvo wird zunächst die im Gesetz festgehaltene Soll-Vorschrift zur Entwicklung von Integrationskonzepten als Grundlage für das kommunale Integrationsmanagement bekräftigt. Integrationskonzepte sollen dabei **folgende Bestandteile** enthalten (KomIntAVO 2024, §10 (1)):

- 1. Bedarfs- und Potenzialanalyse,**
- 2. Angebotsanalyse,**
- 3. Leitbild und**
- 4. Ziel- und Maßnahmenplanung.**

Weitere Spezifizierungen im Hinblick auf die genannten Aspekte werden in der Verordnung nicht vorgenommen, so dass es überwiegend im Ermessen der Kommunen liegt, die Ausführlichkeit und Detailtiefe der vorgeschriebenen Bestandteile von Integrationskonzepten sowie den Grad des Bezugs auf das sächsische Zuwanderungs- und Integrationskonzept festzulegen.

Weiterhin wird die Rolle des Integrationskonzepts für das kommunale Integrationsmanagement – wie es bereits im Gesetz formuliert ist – unterstrichen. So sollen im Rahmen der Konzepte die „organisatorischen Grundlagen und Strukturen insbesondere die Vernetzung, Zusammenarbeit und Beteiligung [...]“ (KomIntAVO 2024, § 10 (2) 2) aller relevanten Integrationsakteure einer Kommune entwickelt werden. Auch hier bleibt die Verordnung uneindeutig, da nicht ersichtlich ist, was mit „Grundlagen“ und „Strukturen“ gemeint ist, wie dies in den Konzepten „entwickelt“ werden soll und welche Kriterien angesetzt werden.

Weiterhin sollen sich die Integrationskonzepte **am aktuell gültigen Zuwanderungs- und Integrationskonzept des Freistaates** (KomIntAVO 2024, § 10 (2) 1) orientieren und dem **Grundsatz „Fordern und Fördern“** folgend entsprechende Umsetzungsstrategien aufzeigen (KomIntAVO 2024, § 10 (2) 3). Schließlich werden die regelmäßige Evaluation und Fortschreibung der Konzepte in der Verordnung verankert (KomIntAVO 2024, § 10 (2) 4), wobei mögliche Evaluationskriterien oder auch die Häufigkeit der Fortschreibungen im Rahmen der Verordnung nicht genannt werden.

4.2.3. Integrationsleitbild im ZIK II

Das sächsische Zuwanderungs- und Integrationskonzept (ZIK II) „Zuwanderung und Integration gut gestalten – Zusammenhalt leben“ wurde im April 2018 von der sächsischen Staatsregierung verabschiedet. Es bildet die Fortsetzung des ersten Integrationskonzeptes aus dem Jahr 2012 und setzt die Leitlinien für Integration und soziales Zusammenleben im Freistaat Sachsen.

Mit dem ZIK II wird ein Steuerungsanspruch für die staatlichen und kommunalen Behörden entlang der handlungsleitenden Vision des Leitbildes **„Sachsen: Weltoffen und Zukunftsorientiert“** erhoben und wie folgt beschrieben: „Der Freistaat Sachsen versteht sich als ein weltoffenes und zukunftsorientiertes Land. Dieser Anspruch sächsischer Landespolitik für alle Menschen im Freistaat soll das Denken und Handeln aller Ebenen und Gliederungen staatlicher und kommunaler Behörden prägen. Angestrebt wird hier ein Klima frei von Angst und Ausgrenzung, frei von Misstrauen und Diskriminierung. In diesem Rahmen kommt gelingender Integration von Menschen mit Migrationshintergrund eine hohe Bedeutung zu.“ (SMS 2018, S. 8).

Des Weiteren wird das Leitbild im Hinblick auf seine Beziehung zu Migration und Integration spezifiziert. So beschreibe beispielsweise „Zuwanderung in diesem Sinne einen Weg, die internationale Markt und Wettbewerbsposition der sächsischen Wirtschaft und der Wissenschaft zu verbessern“ (SMS 2018, S. 8). Gleichzeitig stehe der Freistaat zu einer „humanitären Verantwortung gegenüber Schutzbedürftigen“, setze sich für eine „starke Demokratie mit breitem zivilgesellschaftlichem Engagement“ ein und verlange von Zugewanderten „Bereitschaft zur Integration und eigene Integrationsanstrengungen zu unternehmen“ (SMS 2018, 8 f.).

Diese Leitlinien der sächsischen Integrationspolitik sind durch einen umfangreichen Katalog von Handlungsfeldern untersetzt, der den Kommunen einen Orientierungsrahmen zur Entwicklung eigener Integrationskonzepte bieten kann (siehe auch Kapitel 5.2.3).

4.3. Monitoring und Evaluation

4.3.1. Monitoring und Evaluation im SächsIntG

Das SächsIntG schreibt die Erarbeitung kommunaler **Integrations- und Teilhabeberichte** als eine Aufgabe der kommunalen Integrationsarbeit fest (soll-Vorschrift). Die Berichte sollen in einem Turnus von fünf Jahren vorgelegt werden (Ausnahme: erster Bericht ein Jahr nach Inkrafttreten des Gesetzes).

4.3.2. Monitoring und Evaluation in der KomIntAvo

Die KomIntAvo spezifiziert die Anforderungen zum **Monitoring der Integrationserfolge und -defizite** kommunaler Integrationsarbeit, indem **Integrations- und Teilhabeberichte** erstellt werden sollen. Die Berichte zielen auf die „gezielte Verbesserungen von Maßnahmen und Steuerung von Ressourcen und die Anpassung der kommunalen Integrationskonzepte“ (KomIntAVO 2024, § 14 (1)). Dabei sollen die Berichte quantitative Kennzahlen zur (migrantischen) Bevölkerungsstruktur und Maßnahmen der kommunalen Integrationsarbeit darstellen (KomIntAVO 2024, § 14 (2)), sowie eine qualitative Bewertung seiner Wirkung im Hinblick auf die Fortschritte struktureller, sozialer, kultureller und identifikatorischer Integration (KomIntAVO 2024, § 14 (3)) enthalten. Die Anforderungen an die Kommunen zur Erstellung der Integrations- und Teilhabeberichte sind in einem **Handlungsleitfaden des Staatsministeriums spezifiziert** (SMS 2025). Neben Vorgaben zur Gliederung des Berichtes, Erläuterungen zur Erhebung und Darstellung einzelner Kennzahlen sowie der Wirkungsbeschreibung wird darin auch das übergeordnete Ziel spezifiziert. So sollen die Berichte dazu dienen, die Integrationsprozesse der Kommunen „kontinuierlich und systematisch beobachten und begleiten zu können“ (SMS 2025, S. 1).

4.4. Beauftragte für Integration und Teilhabe

4.4.1. Kommunale Beauftragte für Integration und Teilhabe im SächsIntG

Vor der Verabschiedung des Sächsischen Integrations- und Teilhabegesetzes wurde die Bestellung der kommunalen Beauftragten für Migration und Integration im Rahmen der sächsischen Gemeindeordnung (SächsGemO) bzw. Landkreisordnung

„Die kreisfreien Städte sollen zur Wahrung der Belange der in der Gemeinde lebenden Ausländer Beauftragte für Migration und Integration bestellen.“ (SächsGemO § 64(3)), bzw. „Zur Wahrung der Belange der im Landkreis lebenden Ausländer sollen die Landkreise Beauftragte für Migration und Integration bestellen.“ (SächsLKrO § 60(3)).

Diese früheren Regelungen in der SächsGemO und SächsLKrO sind aufgehoben und die Bestellung der kommunalen Beauftragten für Integration und Teilhabe wird nun im SächsIntG für alle Integrationsbehörden auf Ebene der kreisfreien Städte, der Landkreise sowie der kreisangehörigen Kommunen gleichermaßen geregelt:

„Die Integrationsbehörden sollen im Rahmen der kommunalen Integrationsarbeit hauptamtliche Beauftragte für Integration und Teilhabe bestellen, die ausschließlich für die Aufgabe der Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund zuständig sind.“
(SächsIntG 2024, § 19 (1)).

Während der **Grad des Befolungsanspruches** mit der Soll-Vorschrift unverändert blieb, wird im Rahmen des Gesetzes nun noch zusätzlich festgelegt, dass die Beauftragten hauptamtlich beschäftigt sein müssen und **ausschließlich für die Belange der Menschen mit Migrationshintergrund** – also prinzipiell nicht in einer Doppelfunktion z.B. als Gleichstellungsbeauftragte – zuständig sein. Das Gesetz regelt zudem die Rechte der kommunalen Beauftragten, indem es heißt:

„Soweit die Belange von Menschen mit Migrationshintergrund bei Vorhaben der Kommune betroffen sind, sind die Beauftragten für Integration und Teilhabe frühzeitig anzuhören.“ (SächsIntG 2024, § 19 (3)).

Zudem verweist das Gesetz auf die weiterhin bestehenden Artikel 64 (3) der SächsGemO sowie § 60 (3) der SächsLKrO, wonach die Beauftragten **„in der Ausübung ihrer Tätigkeit unabhängig“** sind und „an den Sitzungen des Gemeinderats und der für ihren Aufgabenbereich zuständigen Ausschüsse mit beratender Stimme teilnehmen“ können.

Für den Bereich der Beauftragten für Integration und Teilhabe leistet die neue Gesetzgebung eine Harmonisierung zwischen dem SächsIntG sowie der SächsGemO und der SächsLKrO (Hoffmann et al. 2024). Mit der Pflicht zur Anhörung der Beauftragten, der Festlegung der Hauptamtlichkeit der Stelle sowie der Vermeidung von Doppelfunktionen geht eine Stärkung der Rolle der Beauftragten einher. In der Praxis – dies hat auch die Bestandsaufnahme gezeigt (siehe Kapitel 6.3) – zeigt sich, dass die gesetzlichen Anforderungen nicht in allen Kommunen umgesetzt werden. Zudem erwies sich als hinderlich, dass zwar die Hauptamtlichkeit jedoch nicht ein Mindest-Stellenanteil der Beauftragten gesetzlich festgeschrieben ist. Dadurch sind die Ausgestaltung und Handlungsmacht der Beauftragtenstelle wiederum politischen Opportunitäten ausgesetzt.

4.4.2. Kommunale Beauftragung für Integration und Teilhabe in der KomIntAVO

Die Regelungen für die kommunalen Beauftragten für Integration und Teilhabe in der KomIntAVO beschränken sich auf die finanziellen Aspekte. In Artikel 1 der Rechtsverordnung werden die finanziellen Zuweisungen für die kommunale Integrationsarbeit geregelt. Neben dem Integrationsmanagement, der kommunalen Integrationsberatung, der Integrations- und Teilhabeberichte und der Flüchtlingssozialarbeit werden auch die Beauftragten für Integration und Teilhabe (KomIntAVO 2024, § 1 (1)) gefördert. Während die finanziellen Ressourcen für die Beauftragten für Integration und Teilhabe bisher über Haushaltsmittel der Kommune erbracht werden mussten, werden diese Stellen zukünftig vom Freistaat gefördert, was zu einer finanziellen Entlastung der Kommunen beitragen kann. Zudem leisten die Regelungen in der KomIntAvo auch in diesem Bereich eine Harmonisierung der Strukturen und Rahmenbedingungen zwischen den kreisfreien Städten und Landkreisen.

4.4.3. Kommunale Beauftragung für Integration und Teilhabe im ZIK II

Das ZIK II betont die **Komplexität der Integrationsarbeit**, die es durch eine enge Zusammenarbeit, über die Verwaltungsebenen hinweg, zu bewältigen gelte. Auf kommunaler Ebene werden dabei die Beauftragten, neben den Spitzen der Verwaltung und Politik (Bürgermeister:innen, Landrät:innen) sowie den kommunalen Integrations- und Bildungskordinator:innen als zentrale Akteure der Integrationsarbeit beschrieben (SMS 2018, S. 45).

4.5. Beiräte für Integration und Teilhabe

4.5.1. Beiräte für Integration und Teilhabe im SächsIntG

Hinsichtlich der Einrichtung kommunaler Beiräte für Integration und Teilhabe, trifft das sächsische Integrations- und Teilhabegesetz Bestimmungen, die die bestehende Gesetzgebung im Rahmen der SächsGemO (§ 47) sowie der SächsLKrO (§ 42) ergänzen, nach denen die Kommunen Beiräte für Integration und Teilhabe einrichten können. Entscheidet sich eine Kommune dafür, einen entsprechenden Beirat einzurichten, so trifft das Sächsische Integrations- und Teilhabegesetz hinsichtlich der zu **berufenden Mitglieder folgende Spezifizierungen:**

„Beiräte nach Absatz 1 sollen neben Mitgliedern der jeweiligen kommunalen Vertretungskörperschaft aus Einwohnerinnen und Einwohnern bestehen, die einen Migrationshintergrund haben oder die aufgrund ihrer Kenntnisse in Fragen von Migration, Integration und Teilhabe einen Beitrag zur Arbeit des Beirats leisten können.“ (SächsIntG 2024, § 18 (2)).

Weiterhin trifft das Gesetz Vorgaben, die die **Rechte und Kompetenzen der Beiräte** betreffen:

„Der Beirat für Integration und Teilhabe soll sich mit allen kommunalen Angelegenheiten befassen können. Er soll eine die Integration und Teilhabe betreffende Angelegenheit dem Gemeinderat, dem Stadtrat oder dem Kreistag zur Beratung und Entscheidung vorlegen können. Zu den die Belange von Menschen mit Migrationshintergrund betreffenden Vorlagen ist der Beirat für Integration und Teilhabe möglichst frühzeitig anzuhören.“ (SächsIntG 2024, § 18 (3))

Schließlich räumt das Gesetz den Kommunen die Möglichkeit ein, dass sie das Recht für Menschen mit Migrationsgeschichte zur Beantragung eines Beirates, in ihre Hauptsatzungen aufzunehmen können (SächsIntG 2024, § 18 (4)).

Es zeigt sich, dass der Gesetzgeber mit dem SächsIntG zahlreiche Bestimmungen für die Einrichtung, Ausgestaltung und Rechte der kommunalen Beiräte für Integration und Teilhabe trifft, die deutlich über die Vorgaben der SächsGemO und SächsLKrO hinausgehen. In einer wissenschaftlichen Expertise im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens wurde die gesetzliche Verankerung von Beiräten für Integration und Teilhabe auf kommunaler und Landesebene entsprechend positiv bewertet. Demnach können die Gremien zukünftig dazu beitragen, die Position und Expertise von migrantischen Selbstorganisationen und Personen mit Migrationsgeschichte im Zuge politischer Aushandlungen zu stärken (Weiberg et al. 2024, S. 4). Vor dem Hintergrund der geringen gesetzlichen Verbindlichkeit, diese Beiräte überhaupt in die kommunale Satzung aufzunehmen, schlussfolgern Hoffmann et al. (2024) jedoch, dass „[...] die Existenz der wichtigsten Institution, die auf konkrete Teilhabemöglichkeiten und deren Ausweitung abzielen, weiterhin der lokalen Interessenspolitik überlassen [bleibt]“.

4.5.2. Beiräte für Integration und Teilhabe im ZIK II

Die Förderung des politischen Engagements von Menschen mit Migrationshintergrund ist im ZIK II als Ziel formuliert, und mit mehreren Maßnahmen untersetzt. Dazu gehört u.a. die „Unterstützung bei der Gründung kommunaler Ausländer- und Integrationsbeiräte“ (SMS 2018, S. 88).

Ergebnisse der Bestandsanalyse

5. Kommunale Integrationskonzepte in Sachsen

5.1. Verbreitung, Anlass und Prozess

Die Entwicklung und der Beschluss eines kommunalen Integrationskonzeptes gehören zu den freiwilligen kommunalen Integrationsaufgaben. Daher kann die Existenz eines solchen Konzeptes für Integration auch als Indikator für den proaktiven Umgang der Kommune mit den Themen Migration, Integration und sozialem Zusammenleben gelesen werden (Schammann et al. 2021, S. 2898). In einer vielbeachteten Studie zum „Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland“ aus dem Jahr 2012 hieß es zusammenfassend: „Je größer die Kommune und je höher der Migrantanteil, desto höher ist in der Regel auch ihr integrationspolitisches Engagement.“ (Gesemann et al. 2012). Verfügten bis vor wenigen Jahren überwiegend Großstädte in prosperierenden Regionen und meist in Westdeutschland über Integrationskonzepte (Damm 2020, S. 138), so zeigt sich für Sachsen inzwischen ein deutlich anderes Bild.

Inzwischen verfügen 12 der 13 Kommunen in Sachsen über ein Integrationskonzept (siehe Übersicht in Abbildung 6), was auf einen proaktiven Umgang der Kommunen mit dem Thema Integration in den letzten Jahren hindeutet.

kreisfreie Stadt / Landkreis	Bezeichnung des Konzeptes	Vorgänger-Konzept?	Beschluss (Jahr)	Anlass für den Leitbildprozess	hauptsächliche Beteiligungsformate im Prozess	beteiligte Akteure	zentrale Steuerung des Prozesses	Dauer des Prozesses
Chemnitz	Rahmenplan zur Integration von Migranten/ Migrantinnen in Chemnitz	nein	2008	Zuwanderungsgesetz (2005), Nationaler Integrationsplan (2007)	Arbeitsgruppen	kommunale Fachstellen, Beratungs- und Betreuungseinrichtungen, freie Träger, MSOs, Ausländerbeirat	Integrationsbeauftragte:r	ca. 1 Jahr
Dresden	Aktionsplan Integration 2022 bis 2026	ja	2022	Turnusmäßige Aktualisierung des bestehenden Integrationskonzeptes, Weiterentwicklung der Austausch- und Arbeitsstruktur	Arbeitsgruppen, Koordinierungsgruppen, Zwischenberichte, Stellungnahmen, öffentliche Beteiligungsveranstaltungen	Erarbeitung: Ämter, MSO, Träger, Ehrenamt; Zwischenberichte/Stellungnahmen: Dachverband Migration + Ags + Ämter + städtische Eigenbetriebe + Öffentlichkeit	Integrationsbeauftragte:r	3 Jahre
Leipzig	VIELFALT LEBEN. Gesamtkonzept zur Integration der Migrantinnen und Migranten	ja	2020	Turnusmäßige Fortschreibung Integrationskonzeptes, veränderte Rahmenbedingungen	Handlungsfeldbezogene Workshops	Fachämter, MSOs, Stadtpolitik, Migrantinnenbeirat, Akteure der Integrationsarbeit	Integrationsbeauftragte:r und Referat für Integration	ca. 1 Jahr
LK Bautzen	Integrationsleitlinien (2016)	nein	2016	verändertes Zuwanderungsgeschehen	breit angelegter Beteiligungsprozess, interdisziplinäre Arbeitsgruppe	Akteure der Integrationsarbeit (andere Ämter, Landesämter, Bündnisse, Ehrenamt); Integrationsbeauftragte:r	Verwaltung (Ausländeramt)	mehrere Monate
LK Görlitz	Integrationskonzeption "Ankommen und Leben im Landkreis Görlitz" (2018)	nein	2018	Zuwanderungsgeschehen, Schwaches Integrationskonzept, fehlendes Verständnis von "Integration"	diverse Beteiligungsformate, Arbeitstreffen der Steuerungsgruppe	Vertreter Landkreisverwaltung, Kreistag, Städte- und Gemeindefesttag, Zivilgesellschaft; externe Partner zur organisatorischen und fachlichen Begleitung; Integrationsbeauftragte:r	Zusammengesetzte Steuerungsgruppe	mehrere Monate
LK Erzgebirgskreis	Integrationskonzept des Erzgebirgskreises	ja	2022	Veränderte gesetzliche und politische Rahmenbedingungen, Stärkung bisheriges Konzept (Einbezug gesammelter Erfahrungen, stärkere Zielgruppenorientierung)	partizipativer Arbeitsprozess	alle maßgeblichen Migrations- und Integrationsakteure; Integrationsbeauftragte:r	Verwaltung (Referat für Migration und Personenaufsicht)	k. A.

Abbildung 6: Integrationskonzepte der sächsischen Kommunen (eigene Darstellung)

kreisfreie Stadt / Landkreis	Bezeichnung des Konzeptes	Vorgänger-Konzept?	Beschluss (Jahr)	Anlass für den Leitbildungsprozess	hauptsächliche Beteiligungsformate im Prozess	beteiligte Akteure	zentrale Steuerung des Prozesses	Dauer des Prozesses
LK Leipzig	Integrationskonzept des Landkreises Leipzig	ja	2025	Sächsisches Integrations- und Teilhabegesetz (2024)	themenspezifische Arbeitsgruppen	Koordination durch Koordinationsstelle für Integration; Fachverwaltungen, externe Integrationsakteure (u.a. freie Träger, Ehrenamt), Integrationsbeauftragte:r	Kommunale Integrationskoordinator:in	mehere Monate
LK Meißen	Fortschreibung Integrationskonzept Landkreis Meißen	ja	2018	verändertes Zuwanderungsgeschehen	Analyse- und Diskussionsworkshops, thematische und akteursübergreifende Arbeitsgruppen	Fachkräfte aus Verwaltung, Bundesagentur für Arbeit, Landesamt für Schule und Bildung, freie Träger, Wirtschaftsaktuere, Migrant:innen, Ehrenamt	Integrationsbeauftragte:r	1,5 Jahre
LK Mittelsachsen	Integrationskonzept Mittelsachsen	ja	2025	verändertes Zuwanderungsgeschehen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen	Beteiligungsprozess (online und offline)	div. Akteure und Institutionen, allgemeine Öffentlichkeit	Integrationsbeauftragte:r	mehrere Monate
LK Nord-sachsen	Kommunales Integrationskonzept des Landkreises Nord-sachsen	ja	2025	Veränderungen gesetzlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen sowie Bedarfe der Integrationsarbeit, Mängel des Vorgängerkonzeptes	Onlinebefragung, Sozialraumkonferenzen, Experteninterviews, Team-Workshops	Beteiligt waren haupt- und ehrenamtliche Integrationsakteure, Akteure / Experten aus den Bereichen Wohnen, Zivilgesellschaft, Verwaltungen, Bürgermeister, Integrationsbeauftragte:r	Integrationsmanager:in	mehrere Monate
LK Sächsische-Schweiz-Osterzgebirge	Integrationskonzept des Landkreises Sächsische Schweiz-Osterzgebirge (überarbeitet)	ja	2025	Sächsisches Integrations- und Teilhabegesetz (2024)	keine Informationen	Fachämter, Migrantenorganisationen, freie Träger / verwaltungsinterne Aktualisierung; Integrationsbeauftragte:r	Verwaltung (Sozial- und Ausländeramt)	mehrere Monate
LK Vogtland-kreis	-	nein	vsl. 2026				-	
LK Zwickau	Integrationskonzept LK Zwickau	nein	2018	Verändertes Zuwanderungsgeschehen, Bedarf Erfassung und Analyse bestehender Strukturen	Integrationskonferenz, Arbeitsgruppen	Fachämter, öffentliche Institutionen (Bund, Land, Kommune); freie Träger, private Unternehmen, Zivilgesellschaftliche Organisationen	Integrationsbeauftragte:r	mehrere Monate

Abbildung 6: Integrationskonzepte der sächsischen Kommunen (eigene Darstellung)

Anlass zur Entwicklung eines Integrationskonzeptes

Die Beweggründe zur Entwicklung oder Fortschreibung eines kommunalen Integrationskonzeptes sind vielfältig. Sie können sowohl intrinsisch aus der Kommune heraus motiviert als auch durch äußere Faktoren begünstigt sein. Insbesondere das **veränderte Zuwanderungsgeschehen** nach 2015 veranlasste viele Kommunen in Sachsen dazu, erstmalig ein Konzept aufzustellen oder ein Bestehendes fortzuschreiben. Meist war damit die Erwartung verknüpft, die häufig ad hoc und unter hohem Zeitdruck entstandenen **Integrationsangebote und Akteursnetzwerke zu erfassen, zu strukturieren und weiterzuentwickeln**. Immer wieder haben auch veränderte Gesetzgebungen auf Landes- oder Bundesebene Prozesse zur Entwicklung oder Fortschreibung kommunaler Integrationskonzepte angestoßen (z.B. Inkrafttreten des Nationalen Integrationsplans bzw. Nationalen Aktionsplans). Nicht zuletzt das 2024 beschlossene **Sächsische Integrations- und Teilhabegesetz** veranlasste fünf Kommunen, neue Konzepte aufzustellen bzw. bestehende zu überarbeiten. Im Zuge der Umsetzung des Gesetzes kam es Ende 2025 / Anfang 2026 zu einer Welle neuer bzw. aktualisierter kommunaler Integrationskonzepte, so dass die meisten Kommunen inzwischen über die zweite oder dritte Version ihres lokalen Konzeptes verfügen.

Doch nicht nur externe Faktoren können den Auslöser für einen kommunalen Leitbildprozess sein. Auch die Einschätzung durch die verantwortlichen Akteure, dass bestehende Konzepte **veraltet** sind oder dem Integrationsmanagement **keine ausreichende Handlungsmacht** verleihen, z.B. aufgrund mangelnder Verbindlichkeiten, hat in einigen Kommunen zu einer Überarbeitung der Integrationskonzepte geführt. Häufig ist in diesen Fällen mit einem neuen Konzept auch die Stärkung der Austausch- und Kooperationsstrukturen des lokalen Integrationsmanagements intendiert.

Schließlich ergibt sich die Notwendigkeit, einen Leitbildprozess zu initiieren, durch die mehr oder weniger verbindliche Pflicht zur **regelmäßigen Fortschreibung** des Integrationskonzeptes. Diese Festlegung kann entweder durch einen politischen Beschluss getroffen oder als Maßnahme z.B. im bestehenden Integrationskonzept beschrieben werden. Die Selbstverpflichtung einer Kommune zur turnusmäßigen Überprüfung des Integrationskonzeptes bietet Gelegenheit, die bisherige Zielerreichung und den Umsetzungsstand der beschriebenen Maßnahmen zu überprüfen und auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die sächsischen Kommunen ihr **integrationspolitisches Engagement in den letzten zehn Jahren** nicht nur **deutlich gesteigert** haben, sondern auch auf **aktuelle Erfordernisse, die sich aus veränderten Zuwanderungsdynamiken, neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen** oder Hemmnissen der **lokalen Integrationsverwaltung** ergeben, mit der Neuaufstellung oder Anpassung bestehender Integrationskonzepte **reagieren**.

Empfehlungen zur Entwicklung eines kommunalen Integrationskonzeptes

Die Kommunen sollten sich auf die regelmäßige Fortschreibung des Integrationskonzeptes selbst verpflichten. Dies kann wesentlich zur kontinuierlichen **Überprüfung der Aktualität und Wirksamkeit** des Konzeptes sowie der **integrationspolitischen Ziele** beitragen und dem Integrationsmanagement als Ganzes zu **Steuerungs- und Handlungsmacht** verhelfen.

Akteursbeteiligung und Steuerung der Leitbildprozesse

Die Beteiligung unterschiedlicher Akteure an der Entwicklung eines lokalen Integrationskonzeptes kann dazu beitragen, ein gemeinsames, lokal **angepasstes Grundverständnis von Integration** zu definieren, **Angebots- und Akteursstrukturen** sowie **Bedarfe** zu identifizieren und zu einem abgestimmten **Plan zur Umsetzung der definierten Ziele und Maßnahmen** zu gelangen. Die Entwicklung eines kommunalen Integrationskonzeptes ist häufig ein aufwändiger Prozess, der zahlreiche Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung einbezieht und **inhaltlich ein breites Spektrum** von grundsätzlichen Fragen im Hinblick auf die integrationspolitische Haltung der Kommune bis hin zur Definition konkreter, operativ umsetzbarer Maßnahmen reicht.

Inwieweit sich Kommunen in der Lage sehen, einen umfassenden Leitbildprozess umzusetzen, hängt maßgeblich von den **lokalen Gegebenheiten und den personellen und finanziellen Ressourcen** ab (Bogumil et al. 2024b, S. 11). Insbesondere der politische Wille, die Rückendeckung der Verwaltungsspitzen sowie die Bereitschaft interner und externer Akteure können maßgeblich über die Initiierung eines solchen Prozesses entscheiden. Sind die Voraussetzungen gegeben, kann ein breiter, unter Beteiligung aller relevanten Akteure und der Öffentlichkeit angelegter **partizipativer Leitbildprozess** erheblich zur Identifikation der lokalen Gesellschaft mit den integrationspolitischen Zielen der Kommunen beitragen. Vergleichende Untersuchungen haben gezeigt, dass in der Regel mindestens verschiedene Fachbereiche der Verwaltung, die Träger der freien Wohlfahrtspflege, Migrant*innenorganisationen und andere zivilgesellschaftliche Akteure in die Prozesse zur Entwicklung kommunaler Integrationskonzepte einbezogen werden (Bogumil et al. 2024b, S. 12).

Die Akteursbeteiligung im Rahmen dieser Leitbildprozesse erhält auch vor dem Hintergrund zunehmend migrationsfeindlicher Diskurse Bedeutung. So betonte der Politikwissenschaftler Hannes Schammann in seinem Vortrag auf dem Fachtag „Integrationsmanagement in Sachsen“ am 07.11.2025 die große Bedeutung eines lokal ausgehandelten Grundverständnisses von Integration. Dieses trage wesentlich dazu bei, einen Konsens über den gemeinsamen Handlungsrahmen der lokalen Integrationsarbeit unter den Akteuren zu definieren (siehe Anhang 2 „Dokumentation Fachtag“).

Vergangene Leitbildprozesse wurden in den Kommunen überwiegend von den kommunalen **Beauftragten für Integration und Teilhabe gesteuert**. Doch auch hier werden Unterschiede zwischen den Kommunen deutlich. Aus der Übersicht in Abbildung 6 wird ersichtlich, dass die Beauftragten in einigen Kommunen den Prozess zwar begleiteten, jedoch nicht steuerten. In einzelnen Kommunen wurde der Prozess stattdessen durch Mitarbeiter:innen der Verwaltung oder den Koordinationskräften gesteuert. Die Bestandsanalyse hat gezeigt, dass die Möglichkeiten der Beauftragten diese Prozesse steuern zu können, erheblich von den Ressourcen abhängt, die den Beauftragten zur Verfügung stehen. Insbesondere in Kommunen, in denen die Beauftragten diese Tätigkeit ehrenamtlich oder nur mit einem geringen Stellenanteil erfüllen, waren die Beauftragten nicht mit der Steuerung des Prozesses betraut.

Hinsichtlich der Breite und Tiefe der **Akteursbeteiligung und Entwicklungsprozesse** zeigten sich in Sachsen große interkommunale sowie zeitliche Unterschiede. Während frühere Prozesse häufig von einer breiten Beteiligung der lokalen Fachakteure bis hin zur allgemeinen Öffentlichkeit begleitet wurden, deren Ziel nicht nur die Bestandsaufnahme und Strukturbildung, sondern auch eine lokalgesellschaftliche Debatte über die Fragen von Migration und Integration war, zeigte sich in **aktuellen Prozessen häufig größere Zurückhaltung**, eine öffentliche Diskussion zu diesen Fragen anzustoßen. Begründet wurde dies überwiegend mit einem aufgewühlten, migrationsfeindlichen gesellschaftlichen Diskurs sowie der Furcht vor rechtsextrem ausgerichteten politischen Akteuren und ihren Forderungen nach einer Schwächung der Integrationsstrukturen. Die Leitbildentwicklungsprozesse seit Beschluss des Integrations- und Teilhabegesetzes erfolgten daher verstärkt verwaltungsintern, teilweise im Stillen und in eher kurzen Zeiträumen.

Dennoch entschieden sich einzelne Landkreise auch im Rahmen jüngster Leitbildprozesse unter Einsatz verschiedener Formate für eine breite Akteursbeteiligung. So hat der Landkreis Nordsachsen das neue Integrationskonzept im Rahmen von **Workshops** verwaltungsinterner und externer Integrationsakteure entwickelt, den Prozess durch **Online- und Briefbefragungen** der Bevölkerung und Expertengespräche begleitet sowie den Bürgermeister:innen der kreisangehörigen Kommunen die Möglichkeit der Stellungnahme gegeben. Auch im Landkreis Mittelsachsen wurden im Jahr 2025 diverse Akteure und die breite Öffentlichkeit in einen **hybriden (online und offline) Beteiligungsprozess** in einbezogen.

In der Stadt Leipzig dient die regelmäßige **„Migrantebefragung“** bereits seit längerem als wichtige Datengrundlage zur Beschreibung des Status quo und damit als Basis für das Integrationskonzept sowie Monitoring. Auch in Dresden liefert die in Abständen durchgeführte **Umfrage „Zugangshemmnisse für Migrant:innen zu den Angeboten und Dienstleistungen der Dresdner Stadtverwaltung“** unter den städtischen Ämtern, Eigenbetrieben, Trägern, Vereinen und Initiativen sowie Mitgliedern der Arbeitsgruppen „Integration“ wichtige Informationen zur Entwicklung, Fortschreibung und zum Monitoring des Aktionsplanes. Im Landkreis Zwickau wurde das Integrationskonzept mit Hilfe von **Arbeitsgruppen** und einer **Integrationskonferenz** entwickelt. Der regelmäßige Austausch zwischen den beteiligten Fachämtern und weiteren Integrationsakteuren im Rahmen einer **gemeinsamen Arbeitsgruppe** bildet zudem im Landkreis Görlitz eine wichtige Säule für die Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes.

Empfehlungen für die Akteursbeteiligung in Leitbildprozessen

- Ein Leitbildprozess unter Beteiligung relevanter Akteure bis hin zur breiten Öffentlichkeit bedarf ausreichend finanzieller, personeller und zeitlicher **Ressourcen** der Verwaltungen, des politischen **Willens**, sich auf kommunaler Ebene mit dem Thema Integration auseinanderzusetzen sowie der **Rückendeckung** der Spitzen von Politik und Verwaltung für die mit dem Prozess beauftragten und ausführenden Stellen.
- Als besonders wirksam bei der Entwicklung des Konzeptes und seiner späteren Umsetzung hat sich die intensive **Einbindung relevanter Fachämter und externer Akteure** (u.a. Jobcenter, BAMF, Freie Träger, MSOs etc.) erwiesen. Im **Zuge** dessen kann ein Konsens sowohl über das gemeinsame **Integrationsverständnis** der Kommune als auch über die zu entwickelnden **Maßnahmen** hergestellt werden. **Zwischenstände** des Arbeitsprozesses sollten den Akteuren dabei regelmäßig kommuniziert und die Möglichkeiten zu **Stellungnahmen** eingeräumt werden. Dies kann wesentlich dazu beitragen, die spätere Akzeptanz des Konzeptes unter den Akteuren zu erhöhen.
- Zum Einsatz kommen sollten unterschiedliche **Austausch- und Arbeitsformate**, die sowohl an bestehende Strukturen anknüpfen (z. B. Dienstberatungen, Netzwerktagungen, Runde Tische) oder auch zusätzlich aufgesetzt werden können (z.B. thematische Workshops, Befragungen der Öffentlichkeit und der Zielgruppe) und sich an den Bedarfen der jeweils einzubinden Akteursgruppen orientieren.
- Falls ein breit angelegter Prozess nicht möglich ist, kann alternativ regelmäßig die **Expertise der Betroffenen eingeholt**, die **selektive Einbindung** kooperationswilliger Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung eingebunden oder der Prozess auf **verwaltungsinterne Akteure beschränkt werden**.

5.2. Bestandteile der kommunalen Integrationskonzepte

Kommunale Integrationskonzepte bestehen i.d.R. aus einer Beschreibung des Integrationsverständnisses, Bestands- und Potenzialanalysen, einer übergeordneten integrationspolitischen Vision, konkreten Zielen und Handlungsfeldern sowie einer Beschreibung des Umsetzungsmonitorings. Die einzelnen Bestandteile, sind detailliert im Kapitel 3.3.5 beschrieben. Auch im Sächsischen Integrations- und Teilhabegesetz und der zugehörigen Rechtsverordnung werden die Bestandteile der Integrationskonzepte spezifiziert (siehe Kapitel 4). Im Zuge der Analyse wurde untersucht, inwieweit sich diese Bestandteile in den Integrationskonzepten der sächsischen Kommunen wiederfinden und wie sie qualitativ ausgestaltet sind. Eine Übersicht über die Ergebnisse dieser Analyse bietet Abbildung 7.

Kommunale Konzepte	Chemnitz	Dresden	LK Leipzig	LK Bautzen	LK Gärzitz	LK Erzgebirg.	LK Leipzig	LK Meißen	LK Mittels.	LK NordS.	LKSSO	LKVogtlandk.	LK Zwickau
Bedarfs- und Potenzialanalyse	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja		Bedarfe
Angebotsanalyse	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja		ja
Integrationsverständnis	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja	-	ja
Handlungsfelder	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja		ja
Ziele und Maßnahmen	Empf.	ja	ja	ja	ja	ja	ja	Empf.	ja	ja	ja	-	Ziele
Umsetzungsakteure	nein	ja	ja	nein	ja	ja	teilw.	ja	nein	nein	nein	-	ja
Umsetzungszeiträume	nein	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	-	nein
Priorisierung der Maßnahmen	nein	ja	teilw.	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	-	nein
Monitoring	Empf.	ja	ja	nein	ja	Empf.	ja	Empf.	Empf.	Geplant	ja	-	nein
Fortschreibung	nein	ja	ja	nein	ja	nein	ja	nein	nein	Empf.	nein		nein

Abbildung 7: Bestandteile der Integrationskonzepte sächsischer Kommunen (eigene Darstellung)

(Empf. = Maßnahmen sind als Empfehlung formuliert; teilw. = teilweise Beschreibung)

5.2.1. Bedarfs-, Potenzial- und Angebotsanalysen

Alle gültigen kommunalen Integrationskonzepte verfügen über **Bedarfs- und Potenzialanalysen** sowie **Angebotsanalysen**, die als Grundlage für die weitere Ableitung von Zielen und Maßnahmen dienen. Die Analysen stützen sich meist auf eine Kombination aus amtlichen Daten und qualitativen Informationen zum Integrationsgeschehen der Kommune. Unterschiede zeigen sich sowohl im Prozess der Bestandsanalysen als auch im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung der Potenzialanalysen.

Die **Analysen der lokalen Angebote** erfolgen i.d.R. **sehr umfassend** und stützen sich auf eine Auflistung zentraler Angebote, der Beschreibung wichtiger Projekte und der Darstellung der Akteursnetzwerke. Einigen Konzepten liegt ein systematisches Mapping der Angebote entlang der unterschiedlichen Bedarfsebenen, Zielgruppen und Akteure zugrunde. Andere Konzepte beschränken sich demgegenüber auf die Aufbereitung von Schlüsselprojekten der Integrationsarbeit. Die Bedarfs- und Angebotsanalysen erfolgen in einigen Kommunen unter Beteiligung zahlreicher Integrationsakteure innerhalb und außerhalb der kommunalen Verwaltung, wobei z.B. im Rahmen von Workshops oder Stellungnahmen das Feedback der Akteure zu (Zwischen-) Ergebnissen eingeholt wurde. In anderen Kommunen erfolgten diese Analysen hingegen eher als verwaltungsinterner Prozess, was die Gefahr birgt, durch die eingeschränkte Akteursbeteiligung die Breite des Integrationsgeschehens nicht erfassen zu können.

Inhaltliche Differenzen zwischen den Integrationskonzepten konnten insbesondere im Hinblick auf die **Potenzialanalysen** festgestellt werden. In den meisten Konzepten wird Migration zwar allgemein als Ressource betrachtet und dies insbesondere im Hinblick auf das Fach- und Arbeitskräftepotenzial und die Steigerung kultureller Vielfalt bezogen. In anderen Bereichen wie Demographie, Standortentwicklung, der politischen Meinungsbildung oder auch der interkulturellen Öffnung lokaler Institutionen ließen sich deutlich seltener entsprechende Potenzialbeschreibungen identifizieren. So sind viele Konzepte noch immer stark entlang der Herausforderungen orientiert, die mit Migration und Integration einhergehen, wobei häufig eher Problembeschreibungen von Integrationshemmnissen in den Bereichen Sprache, Bildung, Arbeitsmarktzugang oder Wohnraumversorgung und die Abmilderung sozialer Risiken als die Potenziale im Mittelpunkt stehen.

Empfehlungen für Bedarfs-, Potenzial- und Angebotsanalysen

- Die **Bedarfs- und Angebotsanalysen** dienen neben der Ableitung von querschnittsorientierten und abgestimmten Zielen und Maßnahmen auch als Grundlage für ein späteres Monitoring. Viele Kommunen nahmen die Leitbildprozesse zum Anlass, um den Stand des lokalen Integrationsgeschehens, verfügbare Angebote sowie Bedarfe umfangreich und unter breiter Akteursbeteiligung zu erheben. Ein fundiertes Akteursmapping, der Einbezug relevanter Akteure, die Verknüpfung amtlicher Informationen und qualitativer Erfahrungswerte sowie die Rückkopplung der Ergebnisse mit dem Feld der Integrationsakteure haben sich dafür als hilfreich erwiesen und bieten Möglichkeiten zur Stärkung der zukünftigen Analysen.
- Die stärkere Orientierung auf die Potenziale zugewandter Menschen kann dazu beitragen, die Ressourcen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen hervorzuheben und zum Ausgangspunkt lokalpolitischer Maßnahmen zu machen. Insbesondere in den Bereichen Demographie, Standort- und Regionalentwicklung, politische Meinungsbildung und interkulturelle Vielfalt in den Institutionen zeigen sich Spielräume, die **Potenzialorientierung** der Konzepte zukünftig zu stärken.

5.2.2. Integrationsverständnis

Ein Integrationsleitbild kann dazu beitragen, ein gemeinsames Verständnis unter den lokalen Akteuren über den normativen Handlungsrahmen und die Ziele der lokalen Integrationspolitik und -Arbeit zu entwickeln (siehe auch Kapitel 2.3.5.1). Die Kommunen in Sachsen beschreiben in ihren jeweiligen Integrationskonzepten überwiegend teilhabeorientierte Integrationsverständnisse, die Integration als wechselseitigen Prozess verstehen, der mit Anpassungsleistungen sowohl auf Seiten der Zugewanderten als auch auf Seiten der Aufnahmegesellschaft einhergeht.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die sächsischen Kommunen individuelle Definitionen von Integration in ihren Konzepten entwickelt haben und unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

So nimmt das Konzept der **Stadt Leipzig** eine **intersektionale Perspektive** ein, die fordert „[...] über den Herkunftsaspekt hinaus weitere Vielfaltsdimensionen wie Alter, Geschlecht, Behinderung, Weltanschauung und sexuelle Orientierung angemessen zu berücksichtigen“ (Stadt Leipzig 2020, S. 11).

Im Integrationskonzept des **Erzgebirgskreises** erfolgt die Definition des eigenen Integrationsverständnisses als **kritische Auseinandersetzung** mit dem Integrationsbegriff selbst. Dabei wird Integration mit der gesamtgesellschaftlichen „Herstellung von Chancengleichheit, Abbau von Ungleichheit und Diskriminierung“ verbunden, die die „Ablösung von ‚Wir-und Die‘-Dichotomien implizieren und „Teil- und Mehrfachintegrationen und -zugehörigkeiten“ akzeptieren sollte (Landratsamt Erzgebirgskreis 2021, 9 f.).

Als eine „Querschnittsaufgabe, die von einer Vielzahl an Ämtern, Institutionen sowie haupt- und ehrenamtlichen Akteuren aus unterschiedlichen Perspektiven und Fachkompetenzen heraus gestaltet wird“ ist im Integrationskonzept des **Landkreises Meißen** besonders vor dem Hintergrund der Herausforderung **fach- und akteursübergreifenden Verwaltungshandelns** die Rede (Landkreis Meißen 2018, S. 1).

Im „Aktionsplan Integration“ der **Landeshauptstadt Dresden** wird neben dem Ziel gleichberechtigter Teilhabe das Gefühl der **Zugehörigkeit** als Gradmesser für gelungene Integration ergänzt (Landeshauptstadt Dresden 2022, S. 149). Im Hinblick auf Zugewanderte mit Fluchthintergrund wird Integration im spezifischen „Fachplan Asyl“ als **Empowerment** wie folgt beschrieben: „Der Integrationsprozess soll Geflüchteten die Chance geben, aktiv und selbstbestimmt den eigenen Entwicklungsweg zu gehen und bedarfsgerechte Unterstützung zu erhalten.“ (Landeshauptstadt Dresden 2019, S. 23).

Das Integrationskonzept des **Landkreises Zwickau** zielt in seiner Definition von Integration auf ein **multikulturelles Verständnis gesellschaftlichen Zusammenlebens**, indem es heißt: „Der Landkreis Zwickau versteht die Integration zum einen grundsätzlich als gesellschaftlichen Wert und zum anderen als langfristige, dauerhafte Aufgabe unserer demokratischen Gemeinschaft, allen Flüchtlingen einen Platz mit Aufgaben und Pflichten in unserer Gesellschaft anzubieten, ohne unsere oder ihre Identität zu beeinflussen.“ (Landkreis Zwickau 2018, S. 4).

Frühere Forschungsarbeiten konnten bereits das **Nebeneinander von teilhabeorientierten und assimilativen Integrationsverständnissen** auf lokaler Ebene aufzeigen. Integrationsverständnisse, die die Anpassung von Migrant:innen besonders deutlich betonen und Integration als „Bringschuld der Zugewanderten“ (Glorius 2024, S. 10) verstehen, lassen sich dabei auch heute noch in mehreren Integrationskonzepten sächsischer Kommunen finden. Auch im Zuge der Neuaufstellung oder Fortschreibungen seit Beschluss des Sächsischen Integrations- und Teilhabegesetzes wurden assimilative Ansätze teilweise unverändert übernommen.

In den Gesprächen mit den kommunalen Integrationsbeauftragten und Mitarbeiter:innen aus den Verwaltungen gab es nur wenige Bezüge auf das ZIK II und das darin beschriebene Verständnis von Integration als Grundlage für das eigene Konzept. Deutlich häufiger wurde das Grundprinzip **„Fordern und Fördern“** des SächsIntG als Orientierungsrahmen für die zukünftige (Weiter-)Entwicklung des lokalen Integrationsverständnisses genannt. Begründet wurde dies vereinzelt mit den finanziellen Rahmenbedingungen in den Kommunen, die die Handlungsspielräume im Bereich der Integrationsarbeit einschränkten, was eine solche „Repriorisierung“ des Fördergrundsatzes (Hoffmann et al. 2024) erforderlich mache. Tatsächlich wird das Prinzip lediglich in drei Integrationskonzepten (Landkreis Zwickau (2018), Landkreis Mittelsachsen (2025) und Landkreis Nordsachsen (2025)) explizit genannt, wobei das Begriffspaar jeweils in umgekehrter Reihenfolge als im Gesetz verwendet wird und das „Fördern“ an erster Stelle vor dem „Fordern“ steht.

Empfehlungen zur Entwicklung eines lokalen

Integrationsverständnis

- Das **Integrationsverständnis** setzt den normativen Handlungsrahmen, an dem sich lokale Integrationspolitik und -Praxis orientieren. Dieses Grundverständnis sollte möglichst unter **breiter Beteiligung** unterschiedlicher Akteure und Zielgruppen ausgehandelt und festgeschrieben werden.
- **Teilhabeorientierte Integrationsverständnisse** können sich positiv auf das Handeln lokaler Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung und damit auf die Integrationschancen der Zugewanderten auswirken. In Sachsen gibt es zahlreiche Kommunen, die sich auf entsprechende Definitionen von Integration verständigt haben. Auch das Sächsische Zuwanderungs- und Integrationskonzept beschreibt ein teilhabeorientiertes Integrationsverständnis. Diese positiven Beispiele können als Orientierungsrahmen zur Aushandlung des lokalen Integrationsverständnisses dienen.
- Das von der Europäischen Kommission geförderte Forschungsprojekt „Whole-Comm“, an dem das Team der TU Chemnitz als Projektpartner mitwirkte, hat lokale **Integrationsprozesse aus einer ganzheitlichen Perspektive der Gemeindeentwicklung** (Whole-of-Community-Ansatz) untersucht. Dieser Ansatz kann als Orientierung für die Entwicklung einer umfassenden Perspektive auf die lokale Integrationspolitik und -Praxis dienen. Empfehlungen und eine Tool-Box, die im Rahmen dieses Projekts erarbeitet wurden, stehen als Download zur Verfügung: <https://blog.hrz.tu-chemnitz.de/forschungmigrationintegrationundzusammenleben/projektberichte/>

5.2.3. Handlungsfelder

In der Kommunalintegrationsarbeitsverordnung (KomIntAVO) wird den Kommunen bei der Entwicklung eigener Integrationskonzepte die Orientierung am jeweils aktuellen Sächsischen Zuwanderungs- und Integrationskonzept (ZIK) nahegelegt. Gleichzeitig ist aus der Forschung zu lokaler Integrationspolitik und -Arbeit sowie aus den geführten Interviews mit Vertreter:innen der sächsischen Kommunen bekannt, dass ein kommunales Integrationskonzept immer auch an die lokalen strukturellen, räumlichen und demographischen Gegebenheiten angepasst sein muss.

Schnittstellen zu den Handlungsfeldern im ZIK II

Ein Vergleich der Handlungsfelder der kommunalen Integrationskonzepte mit den 22 Handlungsfeldern des ZIK II gibt Hinweise auf die integrationspolitische Schwerpunktsetzung innerhalb der Kommunen in Sachsen. Große Schnittstellen zum ZIK II werden in den Handlungsfeldern „Sprache“, „Frühkindliche und Schulbildung“, „Aus- und Weiterbildung“, „Wohnen und Wohnumfeld“, „Gesundheit“ sowie der „Förderung von interkultureller Vielfalt in Verwaltung und Zivilgesellschaft“ sichtbar. Auch der Bereich „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ wird in den kommunalen Integrationskonzepten häufig durch Überschneidungen mit den Handlungsfeldern „Freiwilliges gesellschaftliches Engagement stärken“, „Begegnung, Dialog und interkulturelles Verständnis fördern“ sowie „Akzeptanz von Menschen mit Migrationshintergrund durch sachgerechte Informationen stärken“ adressiert.

Deutlich seltener fanden sich in den kommunalen Konzepten hingegen Schnittstellen zu den Handlungsfeldern „Gleichstellung von Frau und Mann“, „Antidiskriminierungspolitik“, „Zivilcourage und Demokratiebewusstsein stärken“, „Konstruktive Konflikt- und Mitwirkungskultur fördern“ und „Politisches Engagement fördern“ sowie insgesamt zum Bereich Sicherheit und Extremismusprävention.

Handlungsfelder in den kommunalen Integrationskonzepten

Die Kommunen als untere Integrationsbehörden beschreiben in den Integrationskonzepten folgerichtig überwiegend **praxis- und lebensweltlich** orientierte sowie auf Zielgruppen ausgerichtete Maßnahmen. Handlungsfelder sind weiter durch konkrete Projekte, Maßnahmen, Angebote sowie einzubindende Netzwerke und Kooperationen untersetzt. Schwächer adressiert werden demgegenüber **Maßnahmen zur strategischen Steuerung** der Integrationsarbeit und -Verwaltung. So finden sich selten Hinweise auf Maßnahmen z.B. zur Etablierung konkreter Austausch- und Kooperationsstrukturen, der Entwicklung und Einhaltung von zielgestützten Indikatoren und Qualitätsstandards oder zu institutionellen Reformen. Im Bereich der Antidiskriminierung beispielsweise werden zwar Maßnahmen zur interkulturellen Sensibilisierung, Beratung oder Einzelfallunterstützung beschrieben, jedoch wird selten die Einführung von Standards für das Verwaltungshandeln, Beschwerdesysteme oder kontinuierliches Monitoring anhand von Kennzahlen oder Berichten angestrebt. Ähnliches zeigt sich in den Handlungsfeldern, die die politische Partizipation betreffen. Dabei werden in den kommunalen Konzepten die Durchführung von Beteiligungsformaten und Dialogveranstaltungen sowie die Einbindung kommunaler Beiräte für Integration und Teilhabe beschrieben. Aus strategischer Perspektive mangelt es jedoch häufig an Maßnahmen z.B. zur Einführung von Beteiligungspflichten in Entscheidungsprozessen, konkreten Zielen zur Repräsentation von Migrant:innen und Strukturen zur systematischen Einbindung von Zielgruppen.

Empfehlungen für Handlungsfelder in kommunalen Integrationskonzepten

- Die **Orientierung an den Handlungsfeldern des ZIK II** und deren **Anpassung an den lokalen Kontext** im Rahmen von Neuaufstellungen oder Fortschreibungen von kommunalen Integrationskonzepten werden empfohlen.
- Zusätzlich zu konkreten Maßnahmen, wie sie sich in den meisten kommunalen Integrationskonzepten finden lassen, sollten **strategische Überlegungen** berücksichtigt werden, die auf eine Stärkung der Steuerung der kommunalen Integrationsarbeit, ihrem Monitoring sowie institutionellen Veränderungen abzielen.

5.2.4. Ziel- und Maßnahmenplanung, Monitoring, Fortschreibung

Die Ableitung von Zielen und Maßnahmen sowie deren Überwachung im Rahmen eines Monitorings ist elementar für die Umsetzung integrationspolitischer Zielvorstellung. Sie können wesentlich dazu beitragen, die Verbindlichkeit kommunaler Integrationskonzepte zu erhöhen sowie die Handlungsrahmen und -Spielräume der für Integration zuständigen Stellen und Akteure zu definieren. Der Grad der **Verbindlichkeit des jeweiligen Konzeptes** kann – neben seiner politischen Beschlussfassung – durch die Benennung konkreter Ziele, Umsetzungsmaßnahmen und verantwortlicher Umsetzungsakteure sowie die Bestimmung von Umsetzungszeiträumen, die Priorisierung von Maßnahmen oder auch die Festlegung eines Umsetzungsmonitorings erhöht werden. Die Bestandsanalyse hat in diesem Bereich Stärken, aber auch Defizite der Integrationskonzepte der sächsischen Kommunen offenbart.

Ziele und Maßnahmen

Die Beschreibung von Zielen dient der Übersetzung integrationspolitischer Vorstellungen und Handlungsfelder in konkret zu erreichende Zustände. Diese Ziele sollten mit Maßnahmen unteretzt werden, mit deren Hilfe der erwünschte Zustand erreicht werden soll (siehe auch Kapitel 3.3.5.4). Tatsächlich werden **in allen kommunalen Integrationskonzepten in Sachsen übergeordnete Leitziele beschrieben** und konkrete Maßnahmen daraus abgeleitet. Jedoch zeigen sich auch hier Unterschiede zwischen den Kommunen. Im „Aktionsplan Integration“ der Stadt Dresden z.B. werden dezidiert sowohl mittelfristige als auch kurzfristige Zielstellungen innerhalb der Handlungsfelder beschrieben. Im Handlungsfeld „Spracherwerb und Sprachförderung“ wird so das mittelfristige Ziel der „Einbeziehung der Menschen mit Migrationshintergrund in das politische und gesellschaftliche Leben“ formuliert und daraus das folgende kurzfristige Ziel abgeleitet: „Menschen mit Migrationshintergrund steht ein bedarfsgerechtes Angebot an Sprachkursen zur Verfügung. Sie sind umfassend über das Angebot und die Wege des Zugangs informiert.“ (Landeshauptstadt Dresden 2022, S. 14).

In der Folge wird das Ziel anhand umfangreicher Daten (amtlicher Statistiken, qualitativer Informationen etc.) analysiert, wobei aus dieser Analyse wiederum die Formulierung zukünftiger Herausforderungen und Maßnahmen, diesen begegnen zu können, erfolgt. Das Dresdner Konzept kann daher als Beispiel für eine strukturierte Ableitung von Zielen und Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern herangezogen werden. Diese Konsequenz ist in anderen Konzepten meist nicht durchgängig vorhanden. So werden die Ziele teilweise eher implizit formuliert, nicht auf eine Situationsanalyse gestützt oder im letzten Schritt keine konkreten Maßnahmen abgeleitet.

Empfehlung Zielformulierung

- Aus den einzelnen Handlungsfeldern des jeweiligen Integrationskonzeptes sollten konsequent Ziele und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden.

Maßnahmenplanung und Umsetzungsmonitoring

Im Zusammenhang mit der konsequenten Ableitung von Maßnahmen aus den integrationspolitischen Zielen stehen die Zuordnung von verantwortlichen Akteuren, ihre Priorisierung sowie das Monitoring der Maßnahmenumsetzung. Dieser Schritt kann wesentlich zur Verbindlichkeit von Integrationskonzepten und zur Handlungsmacht der Integrationsakteure beitragen.

Im Hinblick auf die Benennung von Verantwortlichkeiten, Umsetzungszeiträumen und der Priorisierung von Maßnahmen weisen insbesondere die Integrationskonzepte der Städte Dresden und Leipzig mit ihren detaillierten Maßnahmenplänen eine hohe Verbindlichkeit auf. Neben der konkreten Benennung von Maßnahmen zur Umsetzung der integrationspolitischen Ziele innerhalb der Handlungsfelder werden spezifische Ämter, Fachbereiche, Behörden und verwaltungsexterne Akteure benannt, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Die Umsetzung ist dabei an konkrete Laufzeiten und Fristen gebunden und priorisiert. Schließlich wird auch die Relevanz für den kommunalen Haushalt aufgezeigt. Dieser hohe Detailgrad verhilft dem Integrationsmanagement zu Handlungs- und Steuerungsspielräumen. Die Umsetzung von Maßnahmen

zur Erreichung integrationspolitischer Ziele wird dadurch konkret überprüfbar und geht mit Verpflichtungen seitens der entsprechenden für die Umsetzung verantwortlichen Akteure einher.

In den meisten sächsischen Kommunen ist eine solch detaillierte und verbindliche Maßnahmenplanung nicht erfolgt und ein Monitoring häufig nur als Empfehlung beschrieben, was die Integrationskonzepte in ihrer Funktion als Steuerungsinstrument erheblich einschränkt. In den Kommunen, in denen auf einen hohen Grad an Verbindlichkeit verzichtet wurde, haben die Integrationskonzepte folgerichtig oftmals auch kaum Relevanz für die alltägliche Arbeit der Akteure sowie die operative und strategische Weiterentwicklung der kommunalen Integrationsarbeit und -politik. Dies gefährdet nicht nur die Erreichung integrationspolitischer Zielvorstellungen, sondern mindert auch die Wahrscheinlichkeit zur stärkeren Verankerung des Themas Integration als Querschnittsaufgabe innerhalb der Verwaltung. Damit werden die strategischen Steuerungsmöglichkeiten des kommunalen Integrationsmanagements erheblich eingeschränkt.

Empfehlung zur Maßnahmenplanung und dem Umsetzungsmonitoring

- Um die Wirkkraft der kommunalen Integrationskonzepte zu stärken, wird empfohlen, bei der zukünftigen Neuaufstellung oder Fortschreibung die **Verbindlichkeit** der Konzepte durch die **Beschreibung konkreter Maßnahmen**, die **Zuordnung von Verantwortlichen Akteuren** zur Umsetzung, die **Priorisierung von Maßnahmen** sowie die Implementierung eines entsprechenden **Umsetzungsmonitorings** zu stärken.

Fortschreibung der Integrationskonzepte

Die sächsischen Kommunen haben ihre Anstrengungen im Bereich der Integrationspolitik in den letzten Jahren insbesondere seit der verstärkten Fluchtzuwanderung seit 2015 erheblich gesteigert. Die Überprüfung bestehender Integrationskonzepte sowie ihrer Fortschreibung und Neuaufstellung in vielen Kommunen ist ein Hinweis auf das proaktive Handeln der lokalen Verwaltungen und Politik. Die Analyse hat

gezeigt, dass nahezu alle Kommunen mindestens einmal ein bestehendes Integrationskonzept neu aufgestellt oder fortgeschrieben haben bzw. aktuell (Stand Februar 2026) sich in einem solchen Prozess befinden. Inzwischen wurde mit der KomIntAvo festgeschrieben, dass die kommunalen Integrationskonzepte regelmäßig evaluiert und fortgeschrieben werden sollen (KomIntAVO 2024 § 10 (4)).

Inwieweit sich die Kommunen auf eine regelmäßige Aktualisierung der Konzepte selbst verpflichten, unterscheidet sich jedoch erheblich. So werden in einigen Kommunen mittels politischer Stadtrats- bzw. Kreistagsbeschlüsse konkrete Zeiträume bis zur Überprüfung und ggf. Neuaufstellung festgelegt, was zu einer hohen Verbindlichkeit beiträgt. In anderen Kommunen finden sich Empfehlungen zur Fortschreibung in den Integrationskonzepten selbst. In diesem Fall ist die Fortschreibung häufig jedoch nicht an konkrete Zeiträume oder Ziele geknüpft und bleibt damit meist eher eine Absichtserklärung. Prozesse zur Aufstellung oder Aktualisierung des Konzeptes finden dann nicht oder eher anlassbezogen statt.

Nicht zuletzt die durch das SächsIntG ausgelöste Welle der Neuaufstellung oder Fortschreibung kommunaler Integrationskonzepte hat die Potenziale dieser Prozesse für die Entwicklung kommunaler Integrationspolitik offenbart (siehe Kapitel 5.1). So waren auch Kommunen, deren frühere Leitbildprozesse lange zurückliegen, dazu veranlasst, sich über integrationspolitische Ziele und Maßnahmen zu verständigen, was nicht zuletzt zu einer Qualitätssteigerung der Integrationskonzepte beigetragen hat.

Empfehlungen für die Fortschreibung von Integrationskonzepten

- Die **regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung** kommunaler Integrationskonzepte sollten in den sächsischen Kommunen **als Prozess** stärker verankert werden. Dabei kann die Festschreibung von Intervallen zur Überprüfung und Fortschreibung der Konzepte durch politische Beschlüsse oder als verbindliche Maßnahme in den Konzepten erfolgen.

6. Kommunales Integrationsmanagement in Sachsen

Die Qualität kommunaler Integrationsmanagements lässt sich wesentlich daran bemessen, inwieweit die jeweilige kommunale Integrationsverwaltung in der Lage ist, **operative und strategische Aufgaben zielgerichtet miteinander zu verknüpfen** und abseits der kommunalen Pflichtaufgaben die **lokale Integrationsarbeit strategisch zu steuern** (Bogumil et al. 2024a). Diesen Ansprüchen an ein Integrationsmanagement kommen die sächsischen Kommunen einerseits durch die Aufstellung kommunaler Integrationskonzepte und andererseits durch die Schaffung geeigneter Kommunikations- und Austauschstrukturen nach. Indem integrationspolitische Leitvorstellungen, Ziele, konkrete Maßnahmen und ein Monitoring zur Überprüfung der Umsetzung definiert werden, legen sie mit den **Integrationskonzepten die Grundlage für eine zielgerichtete und strategische Steuerung** (siehe Kapitel 5). Inwieweit die Konzepte diese Funktion jedoch erfüllen können, hängt – neben der Verbindlichkeit darin beschriebener Ziele und Maßnahmen und seiner Akzeptanz bei relevanten Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung – davon ab, inwieweit geeignete **Austausch- und Kooperationsstrukturen** innerhalb der Kommune bestehen, um Informationen und Bedarfe zwischen den Akteuren auszutauschen, Integrationsleistungen zu koordinieren, gemeinsam an der Umsetzung der im Integrationskonzept beschlossenen Maßnahmen zu arbeiten, sowie die Integrationsarbeit an strategischen Zielen der kommunalen Integrationspolitik auszurichten.

Die **Bestandsanalyse** offenbarte zum einen ein breit **geteiltes Grundverständnis** unter den verantwortlichen Steuerungsakteuren über die Ziele und Aufgaben von Integrationsmanagements. Zum anderen zeigten sich große Unterschiede in der tatsächlichen **Ausgestaltung der Integrationsmanagements** und seiner Austausch- und Kooperationsstrukturen in den Kommunen.

In Abbildung 8 sind die Ergebnisse der Bestandserhebung der kommunalen Integrationsmanagements zusammengefasst.

<i>Aufbauorganisation, Koordination- und Steuerungsgremien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrationsmanagements sind als Referat, Stabsstellen, oder federführende Organisationseinheiten organisiert. • Im Interkommunalen Vergleich zeigt sich eine große quantitative und qualitative Bandbreite der Austausch- und Kooperationsstrukturen.
<i>Integration als Querschnittsaufgabe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe ist ein breit geteiltes Grundverständnis von Integrationsmanagement und Qualitätsmerkmal. • Fach- und akteursübergreifende Zusammenarbeit erfolgt teilweise selektiv und häufig über informelle Kommunikationswege.
<i>Netzwerke und Netzwerkarbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In allen Kommunen bestehen große Akteursnetzwerke, die durch die kommunalen Integrationsmanagements gesteuert, gepflegt und unterstützt werden. • Die Netzwerkarbeit ist meist sozialräumlich orientiert und es finden regelmäßige Netzwerkveranstaltungen statt. • Unterschiede zeigen sich in der Produktivität der Netzwerke (u.a. Verbindlichkeit, Bedarfskommunikation, Arbeitsstrukturen).
<i>Zielgerichtete, strategische Steuerung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtete und strategische Steuerung wird meist als Anspruch an das Integrationsmanagement formuliert. • Das Steuerungsinstrument verbindlicher Ziel- und Maßnahmenplanung wird wenig genutzt. • Häufig eingeschränkte Überprüfbarkeit, Monitoring und Wirkungsanalyse der kommunalen Integrationsarbeit
<i>Integrationsbeauftragte als zentrale Steuerungsakteure</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Ansiedlung meist in eigenständiger Stabsstelle bzw. Referat oder einem Fachamt. • Stark unterschiedliche Ressourcenausstattung (Einfach- vs. Doppelbeauftragte; haupt- vs. ehrenamtlich beschäftigt; Verfügbarkeit über finanzielle und personelle Ressourcen usw.). • Große Unterschiede der Handlungsmacht der Beauftragten. Bedingt durch Aufbauorganisation, politischer Rückendeckung, Kooperationswillen der Verwaltung, persönliches Netzwerk.

Abbildung 8: Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse kommunaler Integrationsmanagements in Sachsen (eigene Darstellung)

6.1. Ziele und Aufgaben des Integrationsmanagements aus Sicht der Steuerungsakteure

Welche Ziele und Aufgaben ein kommunales Integrationsmanagement erfüllen soll, wird im SächsIntG und der KomIntAVO nicht detailliert definiert. Auch im Zuge der Bestandsaufnahme zeigte sich, dass in den Kommunen unterschiedliche Vorstellungen bestehen, die im Folgenden kurz zusammengefasst werden.

Für die meisten Gesprächspartner:innen ist **die fachübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung sowie mit externen Akteuren** (Job-Center und Arbeitsagentur, BAMF, Bildungseinrichtungen, Trägern, Ehrenamt etc.) zentrale Aufgabe des kommunalen Integrationsmanagements. So stehen in vielen Kommunen die **Vernetzung** und **Koordination** von und der **Informationsaustausch** zwischen Akteuren im Vordergrund.

„Also Integrationsmanagement soll aus meiner Sicht heraus in erster Linie halt vernetzen, informieren, koordinieren, abstimmen, Aufgaben definieren und Ausstattung mit Ressourcen kommunizieren.“ (CP8)

Weiterhin stellt die **Aufstellung, Fortschreibung und das Monitoring von möglichst verbindlichen Integrationskonzepten** eine zentrale Aufgabe kommunaler Integrationsmanagements dar. Obwohl in den Kommunen in Sachsen diese Aufgabe sehr unterschiedlich wahrgenommen wird (siehe Kapitel 5), teilten die Gesprächspartner prinzipiell den Anspruch an ein strategisch und zielorientiert ausgerichtetes Integrationsmanagement.

„Für mich bedeutet Management immer ein einheitlicher Gesamtprozess. Und ein einheitlicher Gesamtprozess ist halt in dem Fall lokal, regional, zielgerichtet und zentral steuerbar. Das heißt aber nicht, dass alle Entscheidungen zentral getroffen werden, sondern dass Informationen erstens mal zentral zusammenlaufen und auch Daten zentral ausgewertet werden.“ (CP3)

Auch die **Verankerung** des lokal ausgehandelten **Integrationsverständnisses** in das kommunale Handeln, die Förderung einer lokalen **Willkommenskultur** oder auch die **interkulturelle Sensibilisierung** der Akteure vor Ort wurde als Aufgabe von Integrationsmanagements genannt.

Überwiegend in jenen Kommunen, die bereits ein verbindliches Integrationskonzept und entsprechende Steuerungs- und Koordinationsgremien etabliert haben, stellt die **Überwachung, Begleitung und Beratung der Fachämter bei der Umsetzung des Integrationskonzeptes** eine zentrale Aufgabe des Integrationsmanagements dar. Neben der Umsetzung im Konzept festgeschriebener Ziele und Maßnahmen, dient die fach- und akteursübergreifende Zusammenarbeit auch der **Weiterentwicklung der Angebotsstrukturen** insgesamt.

„Ich sehe die Externen als Experten, die die Verwaltung beraten und die, auch wenn die Verwaltung Interesse hat, als Unterstützung, Fachberatung, Ermöglicher mit zur Seite stehen der Verwaltung.“ (CP2)

Ein Integrationsmanagement sollte aus Sicht der Gesprächspartner:innen dazu beitragen, Binnen- und Außenperspektiven miteinander in Einklang zu bringen, indem die **Belange der Zugewanderten, aber auch jene der Integrationsakteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung** in Austausch- und Kooperationsprozesse einfließen. Schließlich könne ein Integrationsmanagement zu einem **funktionierenden Übergabemanagement** zwischen Akteuren und unterschiedlichen Behörden beitragen, welches die **Bedarfe und Potenziale der Zielgruppen** in den Vordergrund rückt.

„Wir versuchen natürlich auch mit einem gewissen Fallmanagement also bei den Asylsuchenden auch schon mal zu schauen, welche Potenziale haben sie, welche Ressourcen haben sie, wie können wir die nutzen, was können wir ihnen anbieten? [...] Das gehört zum Integrationsmanagement auch mit dazu, wie gestalten wir die Übergabeprozesse.“ (CP7)

In diesem Zusammenhang wurde häufig die Bedeutung der **Sozialraumorientierung des Integrationsmanagements** betont, um die Kooperation mit Akteuren vor Ort sicherzustellen und die Belange der Zielgruppen einbeziehen zu können. Das Integrationsmanagement als zentrale Steuerungseinheit sollte die Oberhand über die Prozesse behalten, aber den Akteuren in den Sozialräumen auch Entscheidungsspielräume einräumen.

Zusammenfassung der Aufgaben des kommunalen des Integrationsmanagements aus Sicht der Gesprächspartner:innen:

- Umsetzung des Integrationskonzeptes überwachen und mit Expertise begleiten
- Fach- und behördenübergreifende Zusammenarbeit fördern
- Integrationsmonitoring und Umsetzungsberichte erarbeiten
- Aufbereitung und Kommunikation relevanter Informationen für die Akteure der Integrationsarbeit
- Koordination und Kooperation zwischen verwaltungsinternen und -externen Akteuren sicherstellen und stärken und somit Binnen- und Außenperspektiven in Einklang bringen.
- Zielgruppenspezifische Angebote und Bedarfe identifizieren und kommunizieren
- Rechtskreisübergreifendes und Potenzialorientiertes Fallmanagement fördern
- Willkommenskultur und interkulturelle Sensibilisierung fördern
- Entwicklung, Fortschreibung und Monitoring der kommunalen Integrationskonzepte
- Sozialraumorientierung verankern und dabei Balance zwischen zentraler Steuerung und Handlungsspielräumen der Akteure sicherstellen

6.2. Aufbauorganisationen der kommunalen Integrationsmanagements

Die Ausgestaltung der Strukturen des Integrationsmanagements beeinflusst die Fähigkeit der Akteure, eine zielgerichtete und strategisch orientierte Steuerung der kommunalen Integrationsarbeit zu implementieren. Die Quantität und Qualität der Steuerungs- und Koordinierungsformen des Integrationsmanagements bedingen somit seine Stärke insgesamt (Bogumil et al. 2024b, S. 3).

Die jeweiligen Integrationsmanagements in den sächsischen Kommunen unterscheiden sich erheblich im Hinblick auf den Umfang und die Formalisierung dieser Austausch- und Kooperationsstrukturen. Die Ursachen für die Unterschiedlichkeit sind vielfältig und reichen von der jeweils spezifischen lokalen Zuwanderungsgeschichte und damit verbunden der Entwicklung der Integrationsverwaltung, dem politischen Willen in der Kommune, dem Thema Integration einen hohen Stellenwert einzuräumen, oder auch den sozialräumlichen Rahmenbedingungen.

In Sachsen ist das Integrationsmanagement meist entweder als eigenständige, der politischen Spitze der Kommune unterstellte **Stabsstelle** organisiert oder in einem **Fachamt angesiedelt** (z.B. Sozialamt, Ausländeramt).

Hinsichtlich der Aufbauorganisation kommt das **„Referat Integration und Migration“ der Stadt Leipzig** dem Idealmodell der KGSt eines kommunalen Integrationsmanagements am nächsten. Das Referat wird in Personalunion von der/dem Integrationsbeauftragten der Stadt geleitet und verfügt über einen eigenen Stab an Mitarbeiter:innen. Die Geschäftsstelle des Migrantenbeirates und das lokale Willkommenszentrum, das als one-stop-shop zur Information und Verweisberatung für Zugewanderte dient, sind ebenfalls im Referat angesiedelt. Diese Organisationsform ermöglicht somit eine enge Verknüpfung operativer Integrationsaufgaben, strategischer Steuerung und integrationspolitischer Mitbestimmung. Die regelmäßige Kontrolle und Begleitung der Fachämter bei der Umsetzung des Integrationskonzeptes dient der Umsetzung des

darin vereinbarten Maßnahmenkataloges. Über die regelmäßige Fortschreibung des Integrationskonzeptes unter der Leitung des Referates wird außerdem die strategische Entwicklung der Integrationsarbeit sichergestellt.

Meist ist das Integrationsmanagement in den sächsischen Kommunen als **Stabsstelle** organisiert. Sie werden i.d.R. von den kommunalen Integrationsbeauftragten geleitet und durch Integrationskoordinatoren und die Koordinationskräfte Integration unterstützt. Es zeigte sich, dass die gemeinsame organisatorische Ansiedlung zentraler Integrationsakteure in einer unabhängigen Organisationseinheit, die der politischen Spitze unterstellt ist, den Nexus zwischen operativen Aufgaben und der strategischen Steuerung der Integrationsarbeit stärken kann. Teilweise verfügen diese Stabsstellen außerdem über Befugnisse zur Verwaltung von Fördermitteln, was ihnen zusätzliche Handlungs- und Steuerungsmacht verleiht.

Andererseits stehen diese, außerhalb der Verwaltungshierarchie organisierten, Stabsstellen häufig vor der Herausforderung, Schnittstellen in verschiedene Fachämter der Verwaltung und damit zu den operativen Aufgaben der Integrationsverwaltung herstellen zu müssen. Sie sind dadurch nicht selten auf die Kooperationsbereitschaft der Fachamtsleitungen, dem Willen der Hausspitze, sich für das Thema „Integration“ einzusetzen, sowie auf persönliche Netzwerke der Mitarbeiter:innen der Stabsstelle angewiesen. Diese Faktoren beeinflussen die Handlungsmacht des Integrationsmanagements und der Steuerungsakteure maßgeblich.

Ist das **Integrationsmanagement einem bestehenden Fachamt** zugeordnet, so hat dies den Vorteil, dass es enger an das operative Geschäft, z.B. des Sozialamtes oder Ausländeramtes angebunden ist. Die enge Anbindung an ein integrationsrelevantes Fachamt kann z.B. die Einbindung der beauftragten Person für Integration in konkrete Maßnahmen oder einzelfallbezogene Fragestellungen erleichtern. Andererseits kann die übergeordnete, strategische Entwicklung der kommunalen Integrationsarbeit aus einem einzelnen Fachamt heraus erschwert sein und die Unabhängigkeit der Steuerungsakteure teilweise einschränken.

Aus der Analyse der sächsischen Integrationsmanagementstrukturen wurde ersichtlich, dass bei schwachen formalen Organisationsstrukturen informelle Netzwerke einzelner Mitarbeiter:innen des Integrationsmanagements sowie die Unterstützung durch die Spitzen aus Politik und Verwaltung an Bedeutung gewinnen. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass in den entsprechenden Kommunen eine schlechtere Integrationsarbeit und -Verwaltung geleistet wird als in Kommunen mit stärker formalisierten Strukturen. Es heißt jedoch, dass die Strukturen des Integrationsmanagements stärker von einzelnen Personen und ihren Netzwerken abhängen und ggf. anfälliger für äußere Einflüsse sind. Im Sinne der **Stabilisierung von Integrationsstrukturen** sollte daher geprüft werden, inwieweit die Integrationsmanagements der Kommunen stärker formalisiert werden können.

Empfehlungen zur Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation des Integrationsmanagements sollte:

- Die Vernetzung von Integrationsakteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung ermöglichen und dem **Querschnittscharakter der Integrationsaufgaben gerecht werden.**
- Den Austausch und die Kooperation mit Akteuren **anderer Themenbereiche** (z.B. Gleichstellung), **Kommunen** sowie **Entscheidungs- und Verwaltungsebenen** (z.B. Landesministerium) ermöglichen.

6.3. Die Steuerungsakteure

Die Bestandsanalyse hat gezeigt, dass die kommunalen **Beauftragten für Integration und Teilhabe, Integrationsmanager und Koordinator:innen (KOI's und KIK's)**, neben ihrer Ombudsfunktion für die Belange von Zugewanderten, eine zentrale Rolle in der Steuerung der kommunalen Integrationsarbeit einnehmen. Meist sind sie die „Spinne im Netz“ der Akteure und Angebote innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Die Analyse hat jedoch auch deutlich gemacht, dass besonders die Beauftragten über sehr unterschiedliche Ressourcen verfügen. Neben der Ressourcenausstattung beeinflussen auch die organisatorische Ansiedlung innerhalb oder außerhalb der Verwaltungshierarchie und die Formalisierung des Integrationsmanagements die Handlungsmacht der zentralen Steuerungsakteure (siehe Kapitel 6.2).

Die zentralen Steuerungsakteure des Integrationsmanagements sollten entsprechend Ihrer Aufgaben und integrationsbezogenen Bedarfe der Kommune mit **finanziellen und personellen Ressourcen adäquat ausgestattet** sein. Das betrifft einerseits die Ausgestaltung der Stelle. Sie sollten hauptamtlich und ausschließlich für den Bereich Integration tätig sein (z.B. Vermeidung von Doppelbeauftragung). Weiterhin erweist sich die Ausstattung mit eigenen Mitteln zur Finanzierung von Maßnahmen z.B. zur interkulturellen Sensibilisierung innerhalb und außerhalb der Verwaltung oder zur Unterstützung einzelner Fachämter bei der Umsetzung integrationsbezogener Maßnahmen als zielführend, um insbesondere die Implementierung strategischer und fachbereichsübergreifender Aufgaben zu fördern.

Zwischen der **politischen Unabhängigkeit der Integrationsbeauftragten und der Rückendeckung durch die politische Spitze** ist eine Balance zu finden. Einerseits heißt dies sicherzustellen, dass Integrationsbeauftragte in der Ausübung ihrer Tätigkeit unabhängig sind. Andererseits bedarf es der Unterstützung durch Spitzen aus Verwaltung und Politik, um Maßnahmen ggf. auch gegen Hemmnisse aus einzelnen Fachverwaltungen umsetzen zu können.

Die Rolle und der Einfluss der zentralen Steuerungsakteure (z.B. der kommunalen Beauftragten für Integration und Teilhabe) sind stark vom persönlichen Netzwerk der jeweiligen Person abhängig. Mit Hilfe dieser Netzwerke haben Steuerungsakteure Möglichkeiten, Akteure innerhalb und außerhalb in Austausch zu bringen und zu koordinieren. Auch der persönliche Kontakt und ein „kurzer Draht“ zu Entscheidungspersonen können dem Integrationsmanagement zu Handlungsmacht verhelfen und ggf. mangelnde Strukturen kompensieren (siehe Kapitel 6.2). Andererseits wächst dadurch die Abhängigkeit von den jeweils beauftragten Personen. Die **Formalisierung von Austausch- und Kooperationsstrukturen sowie Arbeitsweisen** kann dazu beitragen, die Abhängigkeit des Integrationsmanagements von einzelnen Personen und ihren Netzwerken zu verringern.

Eine zentrale Aufgabe kommunaler Integrationsmanagements liegt in der **Verknüpfung operativer und strategischer Aufgaben** der Integrationsverwaltung (siehe Kapitel 3.3). Dafür bedarf es des engen Austausches zwischen den Akteuren der Integrationspraxis innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Netzwerkstrukturen und regelmäßige Austauschformate sind dafür unerlässlich. Innerhalb der Verwaltung sollten Prozesse und Formate implementiert werden, um nicht zuletzt § 19 (3) der KomIntAvo gerecht zu werden, nach dem die Fachverwaltungen dazu angehalten sind, die **Beauftragten für Integration in migrationsbezogene Belange einzubeziehen**.

6.4. Integration als Querschnittsthema innerhalb der Verwaltung

Kommunale Integrationsaufgaben adressieren neben strukturellen Aspekten (Wohnen, Bildung, Arbeit etc.) besonders die „weichen“ Integrationsfaktoren wie die Förderung sozialer Einbindung, Gefühle der Zugehörigkeit oder politischer Mitsprache. All diese Aufgaben betreffen verschiedene Lebensbereiche sowohl der Zugewanderten als auch der aufnehmenden Gesellschaft, wodurch auf Seiten der kommunalen Verwaltung unterschiedliche Fachämter involviert sein können. Folgerichtig wird im SächsIntG und der KomIntAVO die Stärkung des Themas Integration als fachübergreifende kommunale Aufgabe betont. Auch die Gesprächspartner:innen in den Kommunen und auf Landesebene betonten die Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe in den Verwaltungen als eine zentrale Herausforderung:

„Es hat lange gedauert, der Verwaltung klarzumachen, dass ein Mensch mit Migrationshintergrund nicht nur in der Ausländerbehörde auftaucht.“ (CP3)

Die Bestandsanalyse zeigt, dass die **fachübergreifende Zusammenarbeit häufig selektiv ist, d.h. sie bezieht nicht systematisch** alle relevanten Fachbereiche oder Kommunen ein, findet **meist nicht kontinuierlich** statt und beruht **stark auf informellem Austausch** zwischen beteiligten Akteuren innerhalb der Verwaltung. So erfolgt der Austausch in den Kommunen häufig eher mit Verwaltungseinheiten, die dem Thema Integration offen gegenüberstehen und gewillt sind, mit dem Integrationsmanagement zu kooperieren. Fachbereichsübergreifende Kooperationen finden eher abseits des Regelbetriebes u.a. in Krisensituationen statt, die schnelles und abgestimmtes Handeln verschiedener Fachämter und Akteure erfordern (wie z.B. der plötzliche Zuzug von Kriegsflüchtlingen aus der Ukraine). Auch im Falle von rechtskreisübergreifenden Fallbearbeitungen, die die Abstimmung verschiedener

Fachämter erfordern, erfolgt teilweise eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Abstimmungen auf dem „kurzen Dienstweg“ und mittels persönlicher Netzwerke der Akteure wurden dabei häufig als ein zentraler Kommunikationskanal genannt. Nicht zuletzt stellen Unterschiede in den Arbeitsweisen zwischen den Organisationen der klassischen Verwaltung und dem auf Kooperation und Steuerung orientierten Integrationsmanagement sowie eingeschränkte Informationsflüsse (u.a. aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen und mangelnder Digitalisierung) Hemmnisse für den fachübergreifenden Austausch dar.

„Das machen die auch, also wir haben ja auch Beratung von den Abteilungsleitern oder, also es gibt die auch hier, aber wenn man nur in der eigenen Blase sich bewegt und nur in diesem Themenfeld Pflichtaufgaben, weil, na, das ist das Thema für die Verwaltung, (.) dann sind das die Lücken drumherum noch viel zu groß. Das wird dort in der Regel halt nicht mitgedacht.“ (CPg)

Empfehlungen für die Verankerung des Querschnittsthemas Integration

- Zur stärkeren Formalisierung des fachbereichsübergreifenden Austausches und der Kooperation bieten sich **bestehende Gremien** (u.a. Dienstberatungen, Ausschüsse etc.), die Bildung von **Strategiegremien** unter Beteiligung von entscheidungsbefugten Personen unterschiedlicher Fachabteilungen sowie thematisch- oder sozialräumlich ausgerichtete **Arbeitsgruppen** an.
- Auch die Einbindung des Integrationsmanagements in **übergreifende kommunale Strategieprozesse** (z.B. der Stadt- und Regionalentwicklung) kann den Austausch und die Kooperation zwischen Fachbereichen beim Thema Integration stärken (siehe auch Kapitel 6.6).
- Nicht zuletzt ist eine **gesicherte Finanzierung** der Mitarbeiterstellen des Integrationsmanagements von großer Bedeutung für die Sicherung von **Netzwerksstrukturen**, die für den fachübergreifenden Austausch eine zentrale Rolle spielen.
- Beispiele aus einzelnen Kommunen haben gezeigt, dass die Ausstattung des Integrationsmanagements mit finanziellen Mitteln zur **Förderung von integrationsbezogenen Maßnahmen** in Fachämtern die Verankerung des Themas Integration als Querschnittsaufgabe befördern kann.
- Schließlich zeigte die Analyse, dass eine **Arbeitskultur**, die Kooperationen fördert und einen offenen Umgang mit Fehlern zulässt, eine wichtige Voraussetzung für die Stärkung der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung darstellt.

6.5. Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und externen Integrationsakteuren

Neben der Zusammenarbeit verschiedener Fachabteilungen innerhalb der Verwaltung stellt die Kooperation mit den verwaltungsexternen Akteuren der praktischen Integrationsarbeit (Freie Träger, Arbeitsmarktakteure, Ehrenamt etc.) eine weitere zentrale Koordinierungsaufgabe kommunaler Integrationsmanagements dar (siehe Kapitel 3.3.1). In den sächsischen Kommunen sind **unterschiedliche Formate** zum Austausch und zur Kooperation zwischen der Verwaltung und den externen Integrationsakteuren etabliert. Sie unterscheiden sich zwischen und innerhalb der Kommunen im Hinblick auf ihren **Formalisierungsgrad**, ihre **personelle Zusammensetzung**, die **Regelmäßigkeit ihrer Sitzungen**, die **Tragweite und Verbindlichkeit der Ergebnisse** ihres Austausches sowie die **Tiefe der Kooperation** mit der jeweiligen Verwaltung. Dementsprechend übernehmen sie **vielfältige Funktionen**, die von der Informationsweitergabe der Verwaltung an die externen Akteure über inhaltliche Austausche z.B. zur Abstimmung von Angeboten in unterschiedlichen Sozialräumen oder der Kommunikation von Bedarfen der Integrationsakteure an die Verwaltung bis hin zur kooperativen Entwicklung von Maßnahmen und Lösungen reichen.

6.5.1. Akteursnetzwerke

In den letzten Jahren insbesondere mit der verstärkten Fluchtzwanderung seit 2015 wurden in den sächsischen Kommunen zahlreiche integrationsrelevante Institutionen und zivilgesellschaftliche Initiativen etabliert, die den Prozess des Ankommens und Bleibens unterschiedlicher Zuwanderungsgruppen unterstützen. Die Kooperation dieser Akteure und Koordination der von ihnen erbrachten Integrationsleistungen bilden meist den Kern der Tätigkeit der Integrationsmanagements der sächsischen Kommunen. **Lokale Akteursnetzwerke fungieren häufig als das Rückgrat der lokalen Integrationsarbeit.**

In allen Kommunen bestehen breite Netzwerke mit häufig um die 100 Mitgliedern. Der Aufbau, die Pflege und Steuerung der Netzwerke erfolgen überwiegend durch die zentralen Steuerungsakteure des Integrationsmanagements (Integrationsbeauftragte:r, Integrationsmanager:in; KOI, KIK). Teilweise übernehmen auch Mitarbeiter:innen einzelner Fachämter diese Netzwerkwerkarbeit.

Die Netzwerke dienen dem **Informationsaustausch zwischen Integrationsakteuren** und bilden einen **Kommunikationskanal zwischen der kommunalen Verwaltung und externen Integrationsakteuren**. Über die Netzwerke werden integrationspolitische Neuerungen von der Verwaltung an die externen Akteure kommuniziert, Angebote abgestimmt und Bedarfe aus der praktischen Integrationsarbeit an die Verwaltung herangetragen. Häufig sind die Akteursnetzwerke auch in strategische Prozesse z.B. im Rahmen der Entwicklung eines Integrationskonzeptes eingebunden und übernehmen somit auch eine Mitbestimmungs- und Legitimierungsfunktion (siehe Kapitel 3.3.3.1).

Die **Formate** der Netzwerkveranstaltungen, die **Regelmäßigkeit und Häufigkeit** ihrer Treffen oder auch die **Strukturen der Zusammenarbeit** sind vielfältig. Sie reichen von kleinen Austauschrunden in den Sozial- und Planungsräumen über thematische Arbeitsgruppen bis hin zu regelmäßig stattfindenden Netzwerktagungen.

Das Netzwerktreffen „Migration“ im Landkreis Mittelsachsen beispielsweise ist themenoffen, besteht aus Sozialarbeiter:innen, Ehrenamtlichen und den Integrationsbeauftragten und kommt in hoher Frequenz alle zwei Monate zusammen. Die Netzwerktreffen im Vogtlandkreis sind hingegen entweder Themen- (z.B. Sprachkursanbieter, Arbeitsmarktakteure) oder zielgruppenspezifisch (z.B. für Geflüchtete aus der Ukraine) und dienen dem direkten Austausch zwischen Verwaltung und externen Akteuren.

Empfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und externen Integrationsakteuren

- Die Bedeutung der lokalen Netzwerke für die Integrationsarbeit in den Kommunen ist nicht zu unterschätzen. Sie beruht häufig auf persönlichen Kontakten der beteiligten Akteure und ist demnach stark von den Personen abhängig, die als Netzwerker:innen den Austausch und die Kooperationen aufrechterhalten. Folglich sollte die Netzwerkarbeit von Seiten des kommunalen Integrationsmanagements durch eine **langfristige, sichere Finanzierung von Personalstellen für Beauftragte und Koordinator:innen** sichergestellt werden.
- Eine zentrale Herausforderung für Akteursnetzwerke besteht darin, über einen längeren Zeitraum **Verbindlichkeit** gegenüber den kommunalen als auch den externen Akteuren herzustellen. Dafür sollte die Netzwerkarbeit **an gemeinsamen Zielen ausgerichtet** werden, die sich am kommunalen Integrationskonzept orientieren (siehe Kapitel 3.3.5.4). Dies kann dazu beitragen, die häufig begrenzten Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der lokalen Akteure im Rahmen der kommunalen Integrationsarbeit zu stärken. Besonders in Kommunen mit stark informellen Netzwerkstrukturen sollte geprüft werden, inwieweit diese stärker formalisiert werden können, z.B. durch Festlegungen von Aufgaben und Zuständigkeiten oder durch das Abschließen von Kooperationsvereinbarungen.

6.5.2. Formalisierte Kooperationsstrukturen

Neben den meist wenig formalisierten Netzwerken finden sich auch stärker formalisierte Austausch- und Kooperationsstrukturen. Dabei haben die Kommunen in Sachsen sehr unterschiedliche Formate etabliert.

In den Landkreisen wird der **Austausch mit den kreisangehörigen Kommunen** häufig über **regionale bzw. sozialraumorientierte Arbeitsgruppen** sichergestellt. Neben externen Integrationsakteuren vor Ort (u.a. Sprachkursträger, Jobcenter, freie Träger, migrantische Selbstorganisationen) gehören diesen Arbeitsgruppen in der Regel Vertreter:innen der Landkreisverwaltung und der kreisangehörigen Kommunen an. Die Arbeitsgruppen sind meist räumlich nach Planungsräumen organisiert, arbeiten themenspezifisch oder themenübergreifend und tagen **regelmäßig** (z. B. Landkreis Görlitz) oder **anlassbezogen** (z.B. Landkreis Nordsachsen, Landkreis Meißen). Auch die **Aufgaben** und **Verbindlichkeiten** variieren sehr stark. Im Hinblick auf die interkommunale und fachübergreifende Zusammenarbeit hängt die **Effektivität** dieser Arbeitsgruppen nicht zuletzt davon ab, ob ihnen Vertreter:innen mit Entscheidungsbezug und fachübergreifenden Perspektive angehören.

Im **Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge** z. B. findet der Austausch zwischen der Verwaltung und den externen Akteuren der Integrationsarbeit im Rahmen einer **Steuerungsgruppe** statt, die aus einer früheren Projektförderung hervorgegangen ist und verstetigt wurde. Diese Austauschrunden zwischen Verwaltung, Trägern, Bildungs- und Arbeitsmarktakteuren dienen dem Informationsaustausch, der Kommunikation jeweiliger Bedarfe, der Abstimmung von Fördermitteln und Bedarfen sowie der Entwicklung von Qualitätsstandards der operativen Integrationsarbeit, die schließlich in Kooperationsverträgen festgehalten werden.

Im **Landkreis Zwickau** dienen **Integrationsberatungsstellen (IBS)** als formalisierte Kooperationsstruktur zwischen den Verwaltungen des Landkreises und den kreisangehörigen Kommunen sowie freien Trägern der Integrationsarbeit. Die Zusammenarbeit ist im Rahmen eines Kooperationsvertrages zwischen den Akteuren geregelt. Die IBS's bieten Gelegenheit für einen regelmäßigen Wissensaustausch sowie die Möglichkeit der strategischen Steuerung über Akteurs- und Verwaltungsgrenzen hinweg.

Handlungsfeldbezogene Arbeitsgruppen in der **Stadt Dresden** sind ein weiteres Beispiel für eine stark formalisierte Austausch- und Kooperationsstruktur zwischen der Verwaltung und externen Akteuren. Diese Arbeitsgruppen setzen sich zusammen aus Abteilungsleiter:innen und Mitarbeiter:innen der Verwaltung, Vertreter:innen von freien Trägern und Initiativen der Integrationsarbeit, Mitgliedern des Integrations- und Ausländerbeirates sowie den kommunalen Beauftragten für Integration und Teilhabe. Die Arbeitsgruppen tagen jeweils ca. dreimal jährlich und verfolgen eine Vielzahl von Aufgaben wie die gemeinsame Planung und Umsetzung von handlungsfeldbezogenen Zielen und Maßnahmen, die Stärkung der Zusammenarbeit, die Weiterentwicklung einzelner Handlungsfelder des Aktionsplans oder auch die Zuarbeit zur Berichterstattung gegenüber dem Stadtrat sowie des Integrationsmonitorings.

Die **strukturelle Verknüpfung strategischer und operativer Aufgaben sowie die strategische Weiterentwicklung der Integrationsarbeit** stellen – dies hat die Bestandsanalyse gezeigt – alle Kommunen in Sachsen vor Herausforderungen. So zeigte sich in den meisten Kommunen ein Mangel an formalisierten Strukturen, die Austausch und Kooperation über die operativen Fragestellungen hinausgehend ermöglichen.

In nur wenigen Kommunen ließen sich **Strukturen identifizieren, die sich explizit mit der strategischen Entwicklung der lokalen Integrationsarbeit befassen.**

Ein positives Beispiel ist die **„Koordinierungsgruppe“ der Stadt Dresden**, die als formalisiertes, ämterübergreifendes Gremium zur Umsetzung und Weiterentwicklung strategischer Aufgaben der kommunalen Integrationsarbeit wie z.B. der interkulturellen Öffnung der Verwaltung dient. Sie wirkt außerdem an der regelmäßigen Fortschreibung des Aktionsplanes mit und trägt zur Weiterentwicklung des Integrationsmonitorings bei. Diese eher strategischen und ämterübergreifenden Fragen werden in den meisten Kommunen hingegen eher auf informellen Wegen erörtert. In vielen Kommunen findet der Austausch zu diesen Themen selten kontinuierlich, sondern allenfalls punktuell z.B. im Rahmen von Leitbildprozessen statt. Auch die systematische Einbindung des Integrationsmanagements in die strategische Ausrichtung thematisch benachbarter Fachämter oder übergreifender kommunaler Entwicklungsstrategien erfolgt häufig eingeschränkt, was während der Experteninterviews mehrfach als Schwäche genannt wurde.

Insgesamt erweist sich aber die Formalisierung von Strukturen noch nicht als Garant für die **Effektivität von Austausch- und Kooperationsstrukturen**. Schließlich hängt ihre Wirksamkeit maßgeblich von einer klaren **Aufgaben- und Zieldefinition, der Kooperationsbereitschaft seiner Mitglieder** und der **Unterstützung durch die Verwaltungsspitzen** ab. Häufig wird in den Kommunen daher pragmatisch auf weniger formalisierte und systematische Austausch- und Kooperationswege zurückgegriffen. Je unverbindlicher jedoch das zugrunde liegende Integrationskonzept der Kommune und informeller die Strukturen des Integrationsmanagements, desto weniger wahrscheinlich wird eine zielgerichtete kommunale Integrationsarbeit. Schwache Strukturen des Integrationsmanagements erhöhen zudem die Abhängigkeit von der Fähigkeit der zentralen Steuerungsakteure, mit Hilfe von Netzwerken und persönlichen Beziehungen Austausch- und Kooperationen sicherzustellen und steigern die Anfälligkeit der Integrationsstrukturen für Bestrebungen ihrer Delegitimierung oder gar Destabilisierung.

Empfehlungen zur Stärkung der formaler Kooperationsstrukturen im kommunalen Integrationsmanagement

- Die Integrationsarbeit in den sächsischen Kommunen wurde in den letzten Jahren erheblich professionalisiert, stützt sich aber häufig auf wenig formalisierte Strukturen. Einerseits bietet ein **geringer Formalisierungsgrad die Chance für niedrigschwelligen und informellen Austausch** zwischen den Akteuren und leichten Zugang zu den Netzwerken. Dennoch sollte geprüft werden, welche lokalen **Kooperationsstrukturen durch eine höhere Verbindlichkeit gestärkt werden können**, z.B. durch die Festlegung von Aufgaben, Zuständigkeiten, Arbeitsweisen, Zielen der Kooperation oder auch personelle Zusammensetzung mit entscheidungsbefugten Personen, um Synergien herzustellen zwischen der Arbeit der Akteure und die Abhängigkeit von einzelnen aktiven Netzwerkakteuren zu verringern.
- Stärkung des **Integrationsmanagements als zentrale Steuerungseinheit**, die operative und strategische Aufgaben zusammenführt, indem es mit der Leitung formalisierter Austausch- und Kooperationsgremien beauftragt wird.
- **Anbindung und Abstimmung mit angrenzenden Strategien** anderer Fachämter z.B. integrierte Stadt- und Regionalentwicklungskonzepte sichergestellt werden. Dies kann wesentlich dazu beitragen, die Perspektive auf Migration als gesamtgesellschaftliches Phänomen zu weiten und Zielkonflikte beispielsweise mit bestehenden Strategien anderer Fachämter zu vermeiden.

- **Formalisierung von Austausch- und Kooperationsstrukturen** z.B. in thematisch bzw. sozialräumlich organisierten Arbeitsgruppen zur regelmäßigen Überprüfung der im Integrationskonzept beschlossenen Maßnahmen. Das Prinzip einer **kritisch-konstruktiven Begleitung der Fachämter** wie es durch das Integrationsmanagement in den Städten Dresden und Leipzig Anwendung findet, kann hierbei als Vorbild dienen. Die kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Integrationsmanagement, den beteiligten Fachverwaltungen und externen Integrationsakteuren erfolgt dabei durch das Wechselspiel aus dem Monitoring des Umsetzungsstandes von Maßnahmen in den Fachverwaltungen und dem Einbezug der Expertise der lokalen Integrationsakteure. Dies fördert neben der zielgerichteten Ausrichtung der Integrationsarbeit auch das gegenseitige Verständnis verwaltungsinterner und -externer Akteure für die jeweiligen Handlungsspielräume oder auch Hemmnisse.
- Zur Stärkung der strategischen Steuerung bieten sich an, spezifische Strukturen z.B. in Form von **Strategiegremien** zu etablieren, die von den Steuerungsakteuren des Integrationsmanagements geleitet und koordiniert werden. Sie sollten mit der Unterstützung durch die politische Spitze der Kommune berufen werden und sich aus (möglichst entscheidungsbefugten) Mitgliedern aller relevanten Fachbereiche zusammensetzen.

Orientierungshilfe: Kommunales Integrationsmana- gements in Sachsen

7. Kommunales Integrationsmanagement in Sachsen – eine Orientierungshilfe

Auf Grundlage des Austausches mit Vertreter:innen der Kommunen und des Landes sowie der Auswertung wissenschaftlicher Literatur konnte eine umfangreiche Analyse erfolgen, aus der sowohl Potenziale als auch Schwächen und Risiken der lokalen Integrationsverwaltungen und -Konzepte in Sachsen identifiziert werden konnten. Es zeigte sich, dass die Kommunen jeweils eigene Strukturen geschaffen haben, die lokale Integrationsarbeit zu steuern, zu koordinieren und weiterzuentwickeln. Gleichzeitig gab es auch viele Ähnlichkeiten im Hinblick auf die Organisation des kommunalen Integrationsmanagements. Aus der Zusammenschau, der in den sächsischen Kommunen vorhandenen Strukturen und ihrer Erfolgs- und Risikofaktoren, ist ein **Modell sächsischer Integrationsmanagements entstanden, das den Kommunen zukünftig als Orientierungshilfe zur Stärkung ihrer eigenen Strukturen** dienen kann. Es handelt sich dabei nicht um ein Idealmodell, das es eins zu eins und in allen Kommunen gleichermaßen umzusetzen gelte. Vielmehr soll es als **Orientierungshilfe für kommunale Akteure dienen, die eigenen Strukturen vor dem Hintergrund der jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen und zum Zweck einer zielgerichteten und strategischen Steuerung lokaler Integrationsarbeit zu qualifizieren und ggf. weiterzuentwickeln**. Die in den Kapiteln 5 und 6 abgeleiteten Empfehlungen enthalten darüber hinaus Hinweise zur konkreten Ausgestaltung der entsprechenden Elemente des Integrationsmanagements.

Das Modell zeigt Austausch- und Kooperationsstrukturen, Gremien und Akteure, ihre möglichen Verbindungen untereinander und die jeweilige Verortung in den Bereichen der lokalen Integrationspolitik, -Verwaltung und -Praxis. Es handelt sich dabei um eine vereinfachte Darstellung, deren reale Umsetzung immer an den lokalen Kontext angepasst werden muss und abweichende Akteure, Strukturen und Beziehungen beinhalten kann.

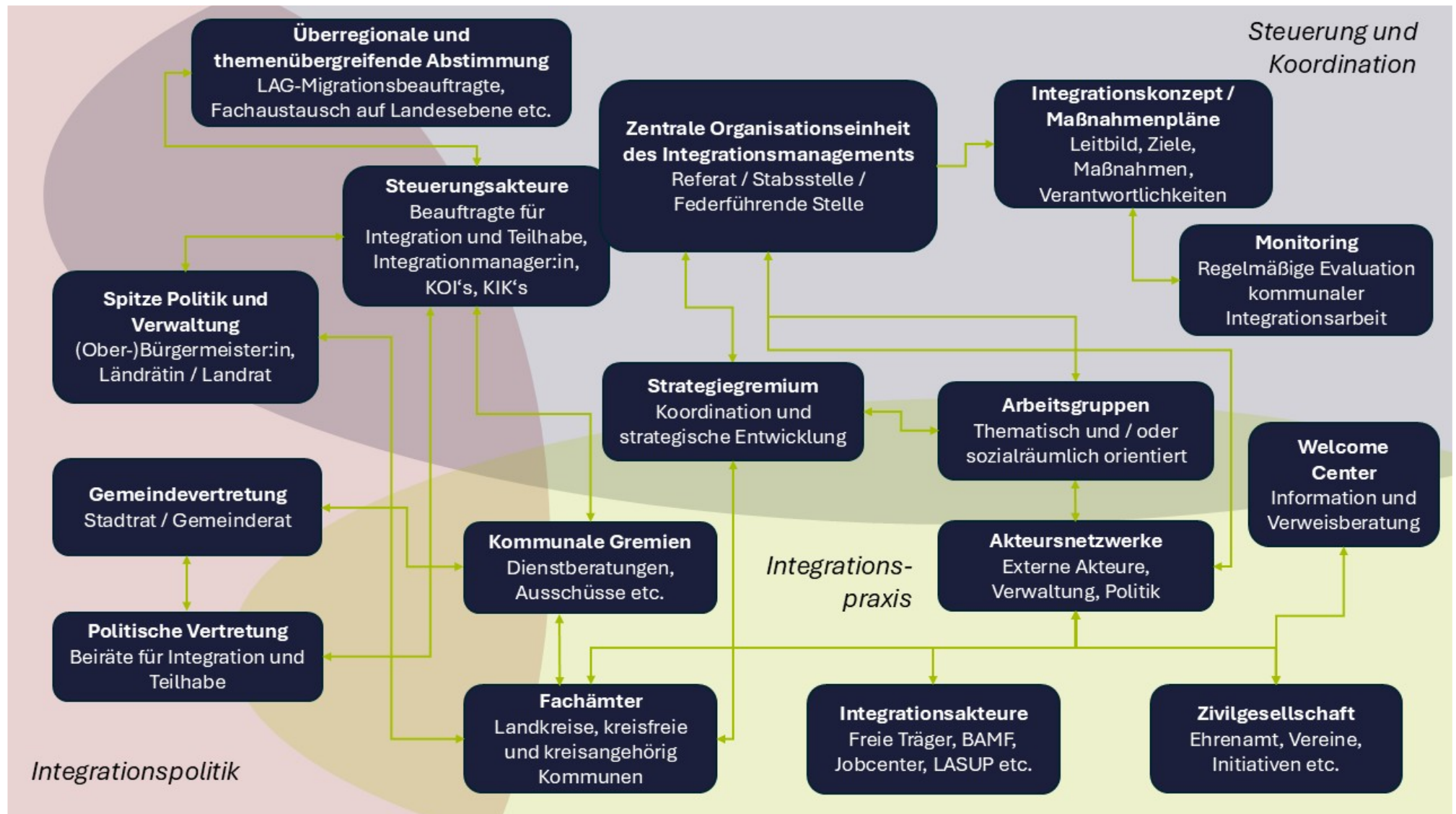


Abbildung 9: Orientierungshilfe für das kommunale Integrationsmanagement in Sachsen: Bestandteile, Akteure und Beziehungen (eigene Darstellung)

Die drei Sphären: Politik, Verwaltung und Praxis

Kommunales Integrationsmanagement agiert in einem Spannungsfeld zwischen integrationspolitischen Vorstellungen, der administrativen Verwaltungsebene und der tatsächlichen Integrationspraxis. Diese drei Dimensionen gilt es im Sinne eines ganzheitlichen Integrationsmanagements zusammenzudenken, ihre entsprechenden Akteure einzubeziehen sowie Interessen, Bedarfe und Angebote zusammenzuführen. Dabei stellen insbesondere die Schnittstellen dieser Dimensionen hohe Anforderungen an das Integrationsmanagement und seine Steuerungsakteure, um entsprechende Austausch- und Kooperationsstrukturen zu schaffen, die in der Lage sind, die Sphären zusammenzubringen.

Integrationspolitik

Lokale Integrationspolitik setzt die Rahmenbedingungen zur Erfüllung der kommunalen Integrationsaufgaben (siehe Kapitel 3.2). Die Ausrichtung der Integrationspolitik und der Umfang des Ressourceneinsatzes in diesem Politikfeld werden dabei im Rahmen demokratischer Prozesse in politischen Gremien verhandelt. Aus Perspektive des Integrationsmanagements sind die Gemeindevertretung (Stadtrat / Gemeinderat), die Gremien zur politischen Vertretung der Zielgruppe (kommunale Beiräte für Integration und Teilhabe), die demokratisch gewählten Gemeinderäte bzw. Bürgermeister als Vorsitzende der Gemeinde bzw. des Stadtrates und Leiter:innen der Verwaltung besonders relevant. Über die kommunale Ebene hinausgehend sind an der Schnittstelle zwischen Integrationspolitik und der strategisch-administrativen Ebene zudem überregionale Formate zu berücksichtigen, die den interkommunalen Austausch (z.B. die Landesarbeitsgemeinschaft der Integrationsbeauftragten) sowie die Kommunikation zwischen den Kommunen und der Landesebene ermöglichen (z.B. Formate zum Fachaustausch).

In den sächsischen Kommunen bilden die zentralen Steuerungsakteure des kommunalen Integrationsmanagements (Beauftragten für Integration und Teilhabe, Integrationsmanager:innen und Koordinator:innen (KOI's und KIK's)) wichtige Schnittstellen, da sie insbesondere die Verbindungen zu den kommunalen Spitzen, den überregionalen Austauschgremien und der politischen Vertretung der Zielgruppe herstellen.

Steuerung und Koordination

Im Bereich „Steuerung und Koordination“ ist vor allem die zentrale Organisationseinheit des Integrationsmanagements verortet, die in den sächsischen Kommunen als Referat, Stabstellen oder federführende Einheiten innerhalb eines Fachamtes organisiert ist (siehe Kapitel 6.2). Unter der Leitung der zentralen Steuerungsakteure bildet diese Organisationseinheit das Herzstück des kommunalen Integrationsmanagements, das die Koordination der Integrationsakteure und -Leistungen sowie die strategische Weiterentwicklung einer zielgerichteten Integrationsarbeit sicherstellt (siehe Kapitel 3.3.3.3). Sie verantwortet damit die Prozesse zur Neuaufstellung oder Fortschreibung von Integrationskonzepten und Maßnahmenplänen und koordiniert die verwaltungsin-
ternen und -externen Akteure, Leistungen und Bedarfe über entsprechende Austausch- und Kooperationsformate. Diese Formate sind an der Schnittstelle der Bereiche „Steuerung und Koordination“ und „Integrationspraxis“ angesiedelt und werden von der zentralen Organisationseinheit des Integrationsmanagements geleitet. Im Rahmen von thematisch bzw. sozialräumlich organisierten „Arbeitsgruppen“ wird die Umsetzung der im Integrationskonzept beschlossenen Maßnahmen auf operativer Ebene koordiniert und Austausch zwischen Integrationsakteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung ermöglicht. Strategische Fragen zur Weiterentwicklung der kommunalen Integrationsarbeit werden in „Strategiegremien“ erörtert. Anders als die umsetzungsorientierten Arbeitsgruppen sind sie stärker auf Leitungsebene angesiedelt, um die Umsetzung struktureller Veränderungen innerhalb der Verwaltung und die Abstimmung mit Strategien der Fachämter sicherzustellen. Zwischen beiden Gremien bestehen organisatorische und inhaltliche Verknüpfungen, die direkt bzw. über die zentrale Organisationseinheit des Integrationsmanagements hergestellt werden.

Integrationspraxis

Das Feld der Integrationspraxis bildet alle Akteure und Angebote ab, die konkrete Integrationsleistungen erbringen, sowie Strukturen, über die der Austausch und die Kooperation zwischen Ihnen ermöglicht werden. In den Kommunen Sachsens wurden in den letzten Jahren innerhalb der Verwaltung, durch externe Behörden, freie Träger und wohlfahrtsstaatliche Organisationen als auch auf zivilgesellschaftlicher

Ebene (z.B. in Vereinen und Initiativen) Angebote und Leistungen zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe geschaffen. Das Integrationsmanagement ist dafür zuständig, diese Akteure mit Hilfe von Netzwerken, Netzwerkveranstaltungen und einer verbindlichen Netzwerkarbeit (siehe Kapitel 3.3.3.1) zu koordinieren, relevante Akteure zusammenzuführen und die Schnittstellen zu formaleren Austausch- und Kooperationsstrukturen (z.B. thematische Arbeitsgruppen) herzustellen. In den Netzwerken identifizierte Bedarfe und Lösungen werden über das Integrationsmanagement zudem in kommunale Gremien (z.B. Dienstberatungen der Fachämter und Ausschüsse) getragen. Schließlich bilden auch die in den letzten Jahren in Sachsen aufgebauten Welcome Center ein wichtiges Element der lokalen Integrationspraxis, indem sie als zentrale Anlaufstellen für die Zielgruppen dienen und Verweisberatungen zu bestehenden Angeboten bieten.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Die zentralen Ergebnisse der Bestandsanalyse

- Integrationsmanagement in den Kommunen in Sachsen ist sehr unterschiedlich organisiert.
- Integrationskonzepte sind in fast allen Kommunen vorhanden, aber häufig durch geringe Verbindlichkeit, fehlende Maßnahmenplanung und schwaches Monitoring gekennzeichnet.
- Das Integrationsmanagement in den Kommunen ist häufig stark von einzelnen Personen und dem politischem Willen abhängig.
- In allen Kommunen bestehen umfangreiche Akteursnetzwerke. Nicht selten fehlt es aber an Schnittstellen zu formellen Strukturen innerhalb der Verwaltung.
- Die Querschnittsorientierung des Themas Integration ist in den meisten Kommunen noch wenig verankert.
- Eine unstete Finanzierung schwächt die lokale Integrationsarbeit und -Verwaltung.

Ziel des SächsIntG und der KomIntAVO ist es, einen rechtlichen Rahmen für die kommunalen Integrationsstrukturen zu schaffen und dabei gleichzeitig das Recht auf kommunale Selbstverwaltung zu wahren. Die **Bestandsanalyse** hat gezeigt, dass die Kommunen in Sachsen in den letzten Jahren im Rahmen ihrer Handlungsspielräume und häufig unter hohem Handlungsdruck individuelle Strukturen der Integrationsverwaltungen geschaffen haben. Deren Gestalt resultiert aus den jeweils spezifischen strukturellen, politischen, finanziellen und lokalgesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Die jeweils individuelle Ausgestaltung des kommunalen Integrationsmanagements

und der Integrationskonzepte ist dabei auch Ausdruck der Bereitschaft und Handlungsspielräume lokaler Akteure und politischer Entscheidungsträger, lokal vorhandene Ressourcen zu nutzen und sich dem Thema Zuwanderung und Integration proaktiv im Sinne der Förderung gesamtgesellschaftlicher Teilhabechancen zu widmen.

Neben einer Bestandsanalyse soll dieses Dokument dabei auch als **Leitfaden** dienen, die kommunalen Integrationsstrukturen zu stärken. Das Modell sächsischer Integrationsmanagements ist das zentrale Ergebnis der Analyse kommunaler Integrationsmanagements im Jahr 2025 und kann als Orientierungshilfe dienen, diese lokalen Strukturen weiterzuentwickeln.

Die Qualität kommunaler Integrationsmanagements

Folgende Faktoren können die Qualität kommunaler Integrationsmanagements wesentlich beeinflussen:

- Die politische Rückendeckung für die Arbeit der Integrationsakteure und das politische Bekenntnis Integration im Sinne gesellschaftlicher Teilhabe zu fördern.
- Die organisatorische Verankerung des Integrationsmanagements in der Verwaltungsstruktur und die Existenz und Qualität entsprechender Kooperations- und Austauschstrukturen.
- Die Verbindlichkeit kommunaler Integrationskonzepte.
- Das Vorhandensein eines systematischen Monitorings, das auch die Wirkungen der kommunalen Integrationsarbeit misst.

Das **Integrations- und Teilhabegesetz bietet die Chance**, zukünftig in vielen Bereichen (u.a. dem Monitoring) Integrationsstrukturen über die Kommunen zu harmonisieren. Gleichzeitig lässt es den Kommunen für die Weiterentwicklung ihrer lokalen Integrationsarbeit und -strukturen weite Handlungsspielräume, um lokal angepasste Lösungen zu entwickeln. Mit der Stärkung des **Integrationsmanagements** können Kommunen ihre Möglichkeiten zur proaktiven Gestaltung lokaler Integrationsarbeit ausschöpfen, indem auf Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses von Integrationsaufgaben und Akteure koordiniert, Prioritäten der lokalen Integrationspolitik gesetzt, der Einsatz von Ressourcen austariert und Interessen ausgehandelt werden können. Die **Risiken**, die einer Stärkung kommunaler Integrationsstrukturen entgegenstehen,

Maßnahmen zur Stärkung kommunaler Integrationsmanagements

- Integration stärker als Querschnittsaufgabe verankern.
- Das Integrationsmanagement durch Ressourcen und organisatorische Verankerung befähigen, strategische Aufgaben wahrnehmen zu können
- Gremien zur strategischen Steuerung möglichst mit Entscheidungskompetenz einrichten.
- Integrationskonzepte hinsichtlich ihrer Potenzialorientierung sowie konkrete und verbindliche Maßnahmenplanung (inkl. Zuständigkeiten und Zeitpläne) stärken.
- Das lokale Integrationsmonitoring als Steuerungsinstrument und zur Messung der Wirksamkeit lokaler Maßnahmen stärken.
- Die Verstetigung von Netzwerken unterstützen, die Verbindlichkeit ihrer Arbeit stärken und die Schnittstellen zu formellen Strukturen ausbauen.
- Das Thema Integration mit bestehenden Strategien anderer Fachbereiche z.B. der Stadt- und Regionalentwicklung, Sozialplanung etc. verknüpfen.
- Personelle Ressourcen für das Integrationsmanagement bereitstellen und verstetigen.
- Möglichkeiten der Mitsprache und Mitgestaltung der Zielgruppe(n) ausbauen (besonders Integrationsbeiräte).
- Den interkommunalen Austausch und gegenseitiges Lernen fördern.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Beutel, Rainer (2019): Verwaltungshandeln in der Flüchtlingskrise – Kommunales Integrationsmanagement strategisch ausrichten – Organisationsmodelle und Denkrichtungen. In: Jörg Bogumil, Sabine Kuhlmann und Isabella Proeller (Hg.): Verwaltungshandeln in der Flüchtlingskrise: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 141–150.

Bogumil, Jörg; Gräfe, Philipp (2024a): Fragmentierung der Sozialpolitik - Schnittstellen und Brüche zwischen unterschiedlichen Sozialpolitikfeldern. Eine Literaturstudie. Hg. v. Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialforschung (DIFIS) (6).

Bogumil, Jörg; Hafner, Jonas (2021): Kommunale Integrationspolitik in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme und Zukunftsoptionen. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI). Hg. v. Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI). Bochum.

Bogumil, Jörg; Hafner, Jonas; Kastilan, André (2023): Kommunale Integrationspolitik. In: Frank Bätge, Klaus Effing, Katrin Möltgen-Sicking und Thorben Winter (Hg.): Integration in Kommunen. Bedeutung, aktuelle Entwicklungen und Perspektiven aus Theorie und Praxis. 1. Auflage 2023. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Kommunale Politik und Verwaltung), S. 125–137.

Bogumil, Jörg; Hafner, Jonas; Kastilan, André (2024b): Kommunales Integrationsmanagement im Bundesländervergleich. In: Frank Gesemann, Dieter Filsinger und Sybille Münch (Hg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–30.

Brülle, Heiner (2020): Fachliche Anforderungen an ein Monitoring des Integrationsmanagements für Geflüchtete und Neuzugewanderte. In: Claus Reis (Hg.): Kommunales Integrationsmanagement: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 257–270.

Damm, Ann-Christin (2020): Kommunale Integrationskonzepte in Sachsen. In: Katja Jepkens, Lisa Scholten und Anne van Rießen (Hg.): Integration im Sozialraum. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 135–150.

Filsinger, Dieter (2019): Integrationsmonitoring. Hg. v. Bundeszentrale für Politische Bildung (BpB). Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurzdossiers/integrationspolitik/291809/integrationsmonitoring/>, zuletzt geprüft am 20.06.2025.

Filsinger, Dieter; Gesemann, Frank (2018): Kommunale Integrationskonzepte: Verbreitung, Funktion und Wirksamkeit. Expertise im Auftrag des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration. Berlin, Saarbrücken.

Franke, Thomas; Pätzold, Ricarda; Reimann, Bettina (2020): "Gute Governance" für gesellschaftliche Integration. Sozialer Zusammenhalt und gesellschaftliche Teilhabe in Klein- und Mittelstädten. Hg. v. Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu). Berlin (Sonderveröffentlichungen).

Freistaat Sachsen (29.05.2024): Gesetz zur Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund. Sächsisches Integrations- und Teilhabegesetz. SächsIntG. Online verfügbar unter https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift_gesamt/20855/47080.html, zuletzt geprüft am 16.01.2025.

Gesemann, Frank (2020): Kommunale Integrationspolitik in Deutschland: Teilhabe vor Ort ermöglichen. Hg. v. Bundeszentrale für Politische Bildung. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurzdossiers/kommunale-migrations-und-fluechtlingspolitik/322672/kommunale-integrationspolitik-in-deutschland-teilhabe-vor-ort-ermoeglichen/>, zuletzt geprüft am 03.06.2025.

Gesemann, Frank; Roth, Roland; Aumüller, Jutta (2012): Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland. Studie erstellt für das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration ; keine Studie des Instituts für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration (DESI) ; durchgeführt im Rahmen des ExWoSt-Forschungsfeldes "Integration und Stadtteilpolitik" des Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung]. Stand April 2012. Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.

Glorius, Birgit (2023): Kommunen. In: Tabea Scharrer, Birgit Glorius, J. Olaf Kleist und Marcel Berlinghoff (Hg.): Flucht- und Flüchtlingsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Studium. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos (Nomos eLibrary Politikwissenschaft), S. 409–416.

Glorius, Birgit (2024): Migration, Integration und Teilhabe in ostdeutschen Kommunen. In: Frank Gesemann, Dieter Filsinger und Sybille Münch (Hg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–18.

Haug, Sonja; Schmidbauer, Simon (2020): Integrationskonzepte und Messung von Integration auf kommunaler Ebene. In: Michael Spieker und Christian Hofmann (Hg.): Integration: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 69–84.

Hoffmann, Felix; Wu, Hao-Hao (2024): Das Sächsische Integrations- und Teilhabegesetz: (K)ein Recht auf Teilhabe? In: Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik.

Hollbach-Grömig, Beate; Reimann, Bettina (2022): Kommunales Integrationsmonitoring. Handlungsempfehlungen. Hg. v. Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu). Berlin (Sonderveröffentlichungen).

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2017): Kommunales Integrationsmanagement. Teil 1: Managementansätze und strategische Konzeptionierung. Unter Mitarbeit von Bertelsmann Stiftung und Robert Bosch Stiftung (KGSt-Berichte, 7).

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2020): Integrationsmonitoring 2.0. Online verfügbar unter https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/3260698/13-B-2020_Integrationsmonitoring.pdf/53dad76a-0414-2b6d-agb2-46d6cab8bf38?t=1681736650998, zuletzt geprüft am 24.03.2026.

Kühn, Boris; Schammann, Hannes; Bendel, Petra (2024): Integration als Pflichtaufgabe: Holzweg oder Königsweg zu krisenfesten kommunalen Strukturen? Hg. v. Universität Hildesheim. Hildesheim.

Landeshauptstadt Dresden (2019): Fachplan Asyl und Integration 2022.

Landeshauptstadt Dresden (2022): Gemeinsam. Verantwortung. Leben. Aktionsplan Integration 2022 bis 2026.

Landkreis Meißen (2018): Integrationskonzept für den Landkreis Meißen.

Landkreis Zwickau (2018): Integrationskonzept Landkreis Zwickau.

Landratsamt Erzgebirgskreis (2021): Integrationskonzept des Erzgebirgskreises.

Reichwein, Alfred (2018): Kommunales Integrationsmanagement. In: Frank Gesemann und Roland Roth (Hg.): Handbuch lokale Integrationspolitik. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Handbuch), S. 693–704.

Reis, Claus (Hg.) (2020): Kommunales Integrationsmanagement: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Roth, Roland (2022): Fluchtzuwanderung als politische Herausforderung: Migrationspolitik und aktuelle Rahmenbedingungen kommunaler Integrationsstrategien. In: Ingrid Breckner und Heidi Sinning (Hg.): Wohnen nach der Flucht. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 243–262.

Sächsischen Staatsministeriums für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SMS) (o. J.): Sächsisches Integrations- und Teilhabegesetz (SITG). Das Beteiligungsverfahren. Online verfügbar unter <https://www.zik.sachsen.de/die-terme-4219.html>, zuletzt geprüft am 14.04.2026.

Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (29.08.2024): Verordnung zur Förderung der kommunalen Integrationsarbeit für Menschen mit Migrationshintergrund Kommunalintegrationsarbeitsverordnung. KomIntAVO. Online verfügbar unter https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift_gesamt/21053/47608.html, zuletzt geprüft am 16.01.2025.

Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz (SMS) (2018): Zuwanderung und Integration gut gestalten – Zusammenhalt leben. Zuwanderungs- und Integrationskonzept II des Freistaats Sachsen. Dresden.

Sachverständigenrat für Integration und Migration gGmbH (SVR) (2025): Reformen, die wirken? Die Umsetzung von aktuellen Migrations- und Integrationsgesetzen. Berlin (Jahresgutachten).

Schammann, Hannes (2025): Integrationsmanagement oder so... Organisation und Strategie in der lokalen Integrationsarbeit. Professur Humangeographie mit dem Schwerpunkt Europäische Migrationsforschung der TU Chemnitz. Chemnitz, 07.11.2025.

Schammann, Hannes; Bendel, Petra; Müller, Sandra; Ziegler, Franziska; Wittchen, Tobias (2020): Zwei Welten? Integrationspolitik in Stadt und Land. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH.

Schammann, Hannes; Gluns, Danielle; Heimann, Christiane; Müller, Sandra; Wittchen, Tobias; Younso, Christin; Ziegler, Franziska (2021): Defining and transforming local migration policies: a conceptual approach backed by evidence from Germany. In: Journal of Ethnic and Migration Studies 47 (13), S. 2897–2915. DOI: 10.1080/1369183X.2021.1902792.

Schneider, Selina; Effing, Klaus (2023): Wirkungen eines kommunalen Integrationsmonitorings. In: Frank Bätge, Klaus Effing, Katrin Möltgen-Sicking und Thorben Winter (Hg.): Integration in Kommunen. Bedeutung, aktuelle Entwicklungen und Perspektiven aus Theorie und Praxis. 1. Auflage 2023. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Kommunale Politik und Verwaltung), S. 215–226.

Staatsministerium für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (2025): Der Kommunale Integrations- und Teilhabebericht. Ein Handlungsleitfaden. Dresden.

Stadt Leipzig (2020): Vielfalt Leben. Gesamtkonzept zur Integration der Migrantinnen und Migranten. Leipzig.

Vorländer, Hans (2024): Das sächsische Integrations und Teilhabegesetz. Aus wissenschaftlicher Perspektive. In: Der Sächsische Ausländerbeauftragte (Hg.): Jahresbericht 2023. Dresden, S. 42–43.

Weiberg, Mirjam; Nowicka, Magdalena (2024): Anhörung und Stellungnahme zum Gesetzesentwurf der Staatsregierung zum Gesetz zur Förderung der Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund im Freistaat Sachsen. Hg. v. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung e.V. (DeZIM).

Anhang 1 - Interviewleitfaden



INNOVATE

Interviewleitfragen: "Integrationsmanagement in sächsischen Kommunen: Stand und Herausforderungen"

Integrations- und Teilhabegesetz (SächsIntG) und die Kommunalintegrationsarbeitsverordnung (KomIntAVO)

Welche Erwartungen verbinden Sie mit dem Gesetz / der Verordnung. Welche Chancen ergeben sich für die lokale Integrationsarbeit in Ihrem Landkreis / Ihrer Kommune? Welche Umsetzungshemmnisse sehen Sie?

Aktuelles Integrationsmanagement

Seit wann gibt es in ihrer Kommune / Landkreis ein Integrationsmanagement?

Was sind für Sie wichtige Bestandteile eines lokalen Integrationsmanagements? Was sollte aus Ihrer Sicht ein lokales Integrationsmanagement leisten?

Wo ist das Integrationsmanagement in Ihrer Kommune angesiedelt? Welche Aufgaben übernehmen die Einheiten (Migrationsbeauftragte, Koordinatoren) innerhalb des Integrationsmanagements?

Wie stabil oder nachhaltig schätzen Sie die das Integrationsmanagement in Ihrer Gemeinde ein? Was sind Faktoren, die das lokale Integrationsmanagement stabilisieren? Was sind Unsicherheitsfaktoren?

Integrationskonzepte

Wenn Ihre Kommune ein Integrationskonzept hat: Was waren die wesentlichen Gründe warum sich Ihre Kommune ein Integrationskonzept gegeben hat

Wenn Ihre Kommune kein Integrationskonzept hat: Aus welchen Gründen wurde bisher kein lokales Integrationskonzept erstellt / beschlossen?

Welche Schritte zur Erstellung eines Integrationsprozesse halten Sie für besonders wichtig? Welche Akteure sollten eingebunden werden? Welche Formate bieten sich an für Austausch und Dialog?

Welche Funktionen sollte ein Leitbild Ihrer Ansicht nach übernehmen? Welche Inhalte / Bestandteile eines Integrationskonzeptes halten Sie für besonders wichtig?

Weitere Informationen zum Projekt *Innovate* sowie Kontaktdaten finden Sie unter: <https://www.tu-chemnitz.de/phil/iesg/professuren/geographie/Forschung/INNOVATE/index.html> sowie <https://migrationresearchtopolicy.eu/about/>

Anhang 2 – Dokumentation Fachtag „Integrationsmanagement Sachsen“



Dokumentation Fachtag: Integrationsmanagement Sachsen

07. November 2025

TU Chemnitz

**Professur Humangeographie mit dem Schwerpunkt Europäische
Migrationsforschung**

Prof. Dr. Birgit Glorius
Johannes Glöckner
Constanze Milbrad
Alexander Mittag

Dezember, 2025



Hintergrund

Im Mai 2024 wurde das „Sächsische Integrations- und Teilhabegesetz“ (SächsIntG) verabschiedet. Wenige Monate später, erließ das Sächsische Staatsministeriums für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt die dazugehörige „Rechtsverordnung zur kommunalen Integrationsarbeit für Menschen mit Migrationshintergrund“ (KomIntAVO), in dem die zukünftige Integrationsarbeit im Freistaat Sachsen und den Kommunen näher definiert wurde. Mit dem Gesetz und der Verordnung sind der Anspruch verbunden, den häufig jungen Strukturen der landesweiten und kommunalen Integrationsarbeit, - Verwaltung, - und Politik einen rechtlichen und finanziellen Rahmen zu geben. Während sich die Befürworter des Gesetzes eine höhere Verbindlichkeit und Pflichtigkeit kommunaler Integrationsaufgaben erhofften, sahen insbesondere Vertreter:innen aus den Kommunen und kommunalen Spitzenverbänden, die drohende Einschränkungen der kommunalen Selbstverwaltung durch das Gesetz gefährdet. Das Gesetz und die Rechtsverordnung sind Ausdruck eines Kompromisses zwischen diesen Positionen.

Die Akteure in den kommunalen Integrationsverwaltungen und im zuständigen Ministerium des Freistaates Sachsen, arbeiten seither an der Umsetzung des Gesetzes. Sie agieren dabei in einem Umfeld, dass durch angespannte Haushalte auf Ebene der Kommunen und des Landes geprägt ist, einem gesellschaftlichen Diskurs, der sich bei Fragen der Migration und Integration von einer breiten Willkommenskultur der ersten Jahre nach 2015 hin zu einer restriktiveren bis zu migrationsfeindlichen Haltungen zu wandeln scheint und in einem politischen Umfeld, in dem sich die Mehrheitsverhältnisse, insbesondere seit den letzten Landtags- und Kommunalwahlen nach rechts verschoben haben.

Der Interkommunale Fachtag, der von der Professur für Humangeographie mit dem Schwerpunkt Europäische Migrationsforschung von Prof. Dr. Birgit Glorius und Johannes Glöckner im Rahmen des EU-geförderten Projektes „Innovate“ durchgeführt wurde, stellte die Zwischenergebnisse einer umfangreichen Bestandserhebung der kommunalen Integrationsstrukturen in Sachsen vor und warf einen Blick über Sachsen hinaus auf aktuelle Entwicklungen kommunaler Integrationspolitik in Deutschland. Mit der Veranstaltung sollte ein Raum geschaffen werden, in dem sich die anwesenden Akteure auszutauschen, Strategien im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen identifizieren und gemeinsame Qualitätsstandards zur Stabilisierung der lokalen Integrationsstrukturen entwickeln können. Die Ergebnisse der Veranstaltung fließen in die aktuelle Entwicklung eines Leitfadens ein, der durch das Team der TU Chemnitz im Rahmen des Projektes erarbeitet wird und den kommunalen Akteuren zukünftig als Hilfestellung zur Umsetzung des kommunalen Integrationsmanagement dienen soll.

Der Fachtag fand im „Alten Heizhaus“ der TU Chemnitz statt und richtete sich insbesondere an Akteure der kommunalen Integrationsverwaltung und des zuständigen sächsischen Sozialministeriums, die mit der Umsetzung des Gesetzes und der Verordnung betraut sind. Um einen Raum zu schaffen, der den Anwesenden konzentriertes Arbeiten und den Austausch in einem vertrauensvollen Rahmen ermöglichte, wurde die Veranstaltung nicht öffentlich beworben. Die Teilnehmer:innen wurden stattdessen gezielt durch das Team der TU Chemnitz eingeladen.



Das Programm des Fachtages

09:15	Ankommen
09:35-09:45	Begrüßung Prof. Dr. Birgit Glorius, Johannes Glöckner (TU Chemnitz)
09:45-10:45	Keynote Prof. Dr. Hannes Schammann (Universität Hildesheim)
10:45-11:00	Kaffeepause
11:00-11:45	Kommunale Integrationsmanagements in Sachsen Prof. Dr. Birgit Glorius, Johannes Glöckner (TU Chemnitz)
11:45-12:30	Mittagspause
12:30-14:00	Workshops
	A) Die Qualität kommunaler Integrationsmanagements: Welche Standards braucht es für Sachsen? (Raum: (A10.208.1))
	B) Politischer Einfluss und angespannte Haushalte: Strategien zur Umsetzung kommunaler Integrationsmanagements. (Heizhaus)
14:00-14:15	Kaffeepause
14:15-15:00	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse
Ab 15 Uhr	Optional: Besuch Ausstellung „Aufbrüche – Umbrüche: Ein Dialog zwischen Bremerhaven und Chemnitz“ (Universitätsbibliothek)

Keynote „Integrationsmanagement oder so... Organisation und Strategien in der lokalen Integrationsarbeit“ (Prof. Dr. Hannes Schammann)

Der Politikwissenschaftler Prof. Dr. Hannes Schammann forscht seit vielen Jahren auf dem Gebiet der kommunalen Integrationspolitik und hat gemeinsam mit seinem Team der „Migration Policy Research Group“ zahlreiche Studien zum Thema veröffentlicht. Aufbauend auf langjährigen Beobachtungen stellte Hannes Schammann in seiner Keynote zentrale Aspekte, und Herausforderungen kommunalen Integrationsmanagements vor. Er bezog sich dabei auf Beispiele in unterschiedlichen Bundesländern und nahm in seinem Vortrag immer wieder Bezug auf das Sächsische Integrations- und Teilhabegesetz. Ausgehend von der Tatsache, dass Migrations- und Integrationspolitik bzw. -Verwaltung mit Organisationsproblemen konfrontiert seien (horizontal, vertikal und intersektional), leite sich die Notwendigkeit zur Herstellung zahlreicher Schnittstellen in diesem Politikfeld ab, die durch Integrationsmanagements geleistet werden müssten. Dabei würde der Begriff „Integrationsmanagement“ sehr unterschiedlich und meist wenig konkret definiert und müsse jeweils, entsprechend den lokalen Gegebenheiten ausgehandelt werden. Folglich zeige sich in den Kommunen ein sehr diverses Bild der Strukturen von Integrationsmanagements, so dass nur schwer von einem Idealmodell ausgegangen werden könne. Aktuell ließen sich verschiedene Trends in der Organisation lokaler Integrationsarbeit beobachten, die u.a. die Organisationsstrukturen, die Einbindung von Fachleuten oder auch die Rolle die Verhältnisse zwischen kommunalen und nicht kommunalen Leistungen der Integrationsarbeit betreffen. Für die kommunale Integrationsstrukturen könne zudem ein Leitbild förderlich sein, besonders wenn es unter Beteiligung vieler Akteure entwickelt wurde.

In seinen Forschungsarbeiten konnte Hannes Schammann verschiedene Faktoren identifizieren, die zur einer proaktiven Integrationspolitik in den Kommunen beitragen könne. Besonders entscheidend sei dabei das Zustandekommen einer Koalition aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft, die sich dem Thema Integration annehmen. Aktuell stünden jedoch eben jene Akteurskoalitionen finanziell und politisch besonders unter Druck, was zu einer Schwächung der lokalen Integrationsstrukturen beitragen könne.

Diskussion zur Keynote

Die anschließende Diskussion war geprägt von der Frage, wie auf kommunaler Ebene mit den aktuellen Herausforderungen reagiert werden sollte und welche Strategien dafür genutzt werden könnten. Die Teilnehmer:innen berichteten beispielsweise davon, wie finanzielle Mittel für Integration auf die Rückkehrberatung verlagert würden und sich auch in Sachsen die Fachleute in diesem Themenfeld aus Politik und Verwaltung zunehmend aus den Gremien zurückzögen, was die Abstimmung und Koordination erschwere. Schließlich wurde, aufgrund von Personalkürzungen, von hohen Arbeitsbelastungen der

Mitarbeiter:innen in den Verwaltungen, die mit dem Integrationsmanagement betraut sind, berichtet.

Eine mögliche Strategie, die sich aus dem Austausch mit Hannes Schammann ergab, war es die positiven Aspekte der kommunalen Integrationsarbeit hervorzuheben, Koalitionen zu bilden mit Akteuren, die die Arbeit unterstützen und unbeeindruckt vom politischen Geschehen oder öffentlichen Diskurs, am Kurs zur Stärkung der Integrationsarbeit festzuhalten. Hannes Schammann betonte schließlich, dass Integrationspolitik- und Verwaltung die Demokratie nicht retten, aber einen wichtigen Beitrag für das gesellschaftliche Zusammenleben leisten könne.

Vortrag: Integrationsmanagement in Sachsen. Ergebnisse der Bestandsanalyse. (Prof. Dr. Birgit Glorius, Johannes Glöckner)

Der Vortrag von Birgit Glorius und Johannes Glöckner lenkte den Blick auf die Integrationsverwaltungsstrukturen in den sächsischen Kommunen. Birgit Glorius führte den Vortrag mit einem Überblick über die öffentliche und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem sozialen Wandel, der mit Migration einhergeht, ein. In vielen Integrationsbereichen, habe man große Fortschritte gemacht, die sich z.B. an der sinkenden Abhängigkeit Geflüchteter von Transferleistungen ablesen lassen. Andere Indikatoren, wie z.B. das Willkommensgefühl von Geflüchteten über die Zeit oder Ergebnisse des jüngsten Toleranzbarometers der Robert-Bosch-Stiftung wiesen jedoch auf Defizite im sozialen und gesellschaftlichen Zusammenleben hin und implizieren die hohe Bedeutung lokaler Bemühungen im Bereich der Integrationsarbeit, -politik, und -verwaltung. Insbesondere die Kommunen in Ostdeutschland seien Herausforderungen ausgesetzt, da sie meist nicht auf einen eigenen historischen Erfahrungsschatz beim Umgang mit migrationsbedingter Vielfalt zurückgreifen können und in relativ kurzer Zeit besonders seit 2015, Integrationsstrukturen erst aufbauen mussten. Vor diesem Hintergrund sollten auch die Ergebnisse der Bestandsaufnahme gelesen werden.

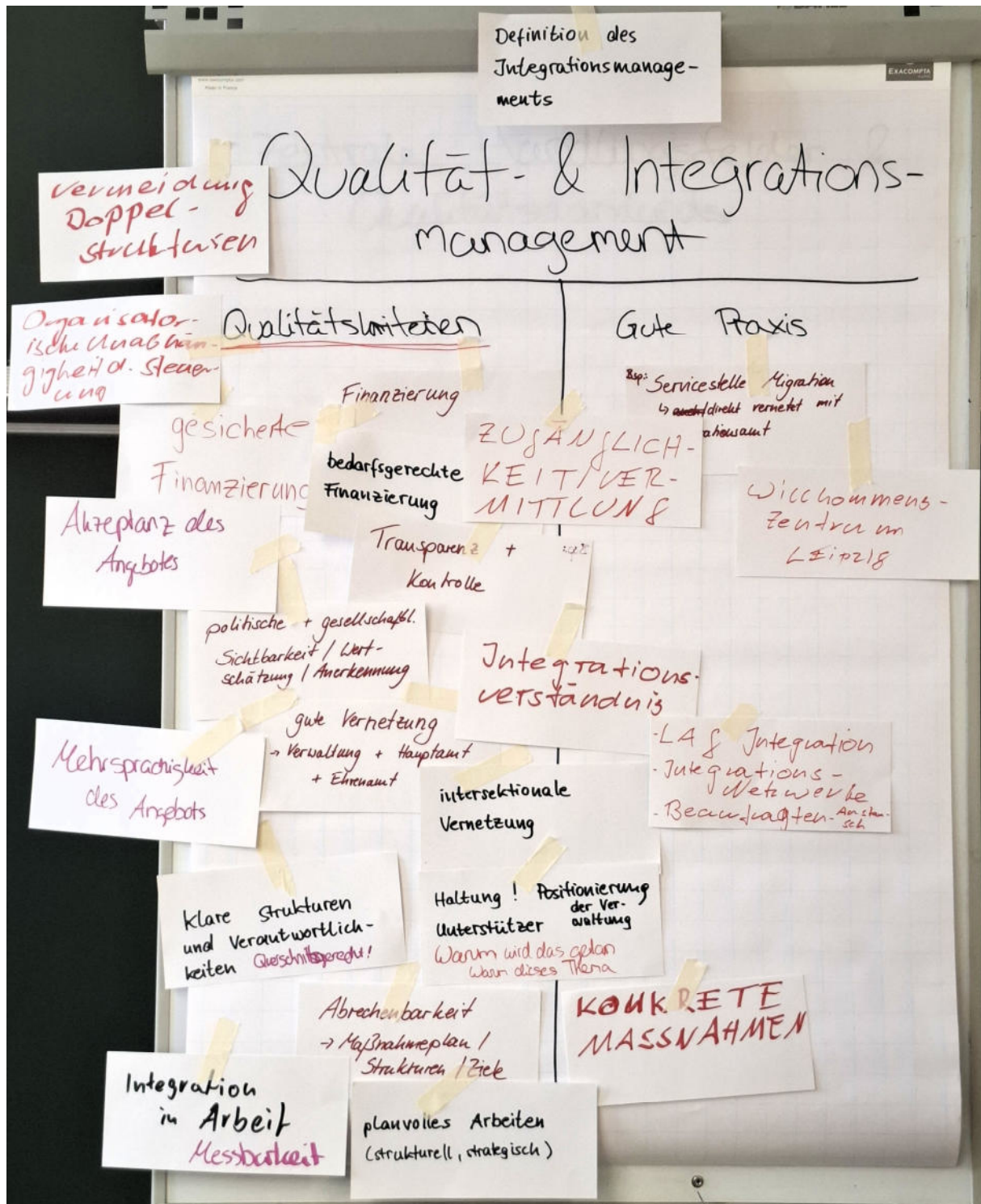
Die Bestandsaufnahme des Teams der TU Chemnitz fokussierte auf die Fragen, wie die kommunalen Integrationsmanagements in Sachsen strukturiert sind und wie die Kommunen das neue Gesetz und die Rechtsverordnung lokal implementieren. Dafür wurden die lokalen Integrationsmanagementstrukturen sowie kommunalen Integrationskonzepte analysiert. Im Ergebnis wurde deutlich, dass sowohl auf Ebene des Landes als auch der Kommunen eine proaktive Integrationspolitik und -Arbeit etabliert wurde. So haben in den vergangenen Jahren fast alle Kommunen ein, mit vielen Akteuren abgestimmtes, Integrationskonzept beschlossen und Verwaltungsstrukturen im Sinne eines Integrationsmanagements etabliert. Sowohl die Konzepte als auch die Verwaltungsstrukturen, unterscheiden sich dabei zwischen den Kommunen im Hinblick auf ihre Qualität und Quantität erheblich. Weiterhin konnte festgestellt werden, die Steuerungsakteure des Integrationsmanagements (z. B. Beauftragte für Integration, Integrationskoordinator:innen) meist eine zentrale, koordinierende und strategische Rolle in den Kommunen einnehmen, ihre Handlungsmacht jedoch häufig begrenzt ist. Aktuell sind Tendenzen zu erkennen, die sowohl die kommunalen Integrationsstrukturen stärken (wie z.B. die Neuaufstellung oder Fortschreibung kommunaler Integrationskonzepte) aber auch Entwicklungen beobachtbar, die lokale Akteure verunsichern und Strukturen schwächen oder gar destabilisieren.

Workshops

Workshop A - Die Qualität kommunaler Integrationsmanagements: Welche Standards braucht es für Sachsen?

1. Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses

- Woran erkennt man gutes kommunales Integrationsmanagement?
- Welche Erfahrungen oder Beispiele zeigen „gelingende Praxis“?



Gemeinsames Grundverständnis und Haltung

- Es brauche eine gemeinsame Definition, was unter dem Begriff Integrationsmanagement verstanden wird.
- Grundlage dafür ist auch ein gemeinsames Verständnis von Integration der in der Kommune beteiligten Akteure.
- Das Integrationsmanagement und die beteiligten Akteure sollten durch politische und gesellschaftliche Sichtbarkeit, Wertschätzung und Anerkennung getragen sein.
- Es brauche eine klare Haltung und Positionierung der Verwaltung zu dem Thema Integration. Eindeutige Antworten auf die Fragen, warum das Thema Integration relevant ist und warum es eines kommunalen Integrationsmanagements bedarf.

Finanzierung von Integrationsverwaltung und -praxis

- Ein Integrationsmanagement brauche eine gesicherte Finanzierung, die verlässlich und langfristig besteht.
- Die Höhe der Finanzierung des Integrationsmanagement sollte sich zudem an den lokalen Bedarfen und tatsächlichen Aufgaben orientieren, die die Kommune im Bereich Integration leisten kann, soll und muss.
- Kontrolle: Die finanzielle Ausstattung des kommunalen Integrationsmanagement und der für Integration zur Verfügung stehenden Mittel sollten transparent und nachvollziehbar dargestellt werden.

Etablierte Organisationsstrukturen

- Bei der Organisation des Integrationsmanagements sollten darauf geachtet werden, Doppelstrukturen zu vermeiden.
- Die Steuerung des Integrationsmanagements sollte unabhängig sein.
- Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten auch im Sinne einer Verankerung des Themas Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung sollte gewährleistet sein.

Vernetzung der Akteure

- Integrationsmanagement sollte eine gute Vernetzung der Akteure aus Verwaltung, Hauptamt und Ehrenamt ermöglichen.
- Intersektionale Vernetzung: Integrationsmanagement sollte auch mit Akteuren aus anderen Bereichen wie z.B. Gleichstellung in Austausch stehen.

Beispiele für gute Vernetzungsaktivitäten: LAG der kommunalen Integrationsbeauftragten, die jeweils lokalen Integrationsnetzwerke, Austauschrunden mit den kommunalen Beauftragten anderer Themenfelder (z.B. Gleichstellung).

Zugänglichkeit des Angebotes

- Integrationsmanagement sollte dazu beitragen, die Akzeptanz des Angebotes zu stärken.
- Dafür brauche es mehrsprachige Angebote.

Beispiele für gute Zugänglichkeit des Angebotes: Willkommenszentrum Leipzig, Kommunale Servicestelle Migration im Erzgebirgskreis.

Überprüfbarkeit der Integrationsarbeit

- Ein Integrationsmanagement sollte planvoll – also strukturell und strategisch – tätig sein.
- Es sollten konkrete Maßnahmen festgelegt und umgesetzt werden.
- Die Integrationsarbeit vor Ort sollte messbar sein und mit Hilfe des Integrationsmanagements evaluiert werden können.

Beispiel für die Messbarkeit: Besonders die Integration von Zugewanderten in den Arbeitsmarkt lässt sich leicht messen.

2. Entwicklung von Qualitätsstandards

- Welche Qualitätsstandards braucht es in dem jeweiligen Themenfeld?
- Wie kann man Qualität messen oder sichtbar machen?
- Was wäre ein Mindeststandard? Was ein Zielstandard in dem entsprechenden Themenfeld?

Die folgenden Themenfelder wurden anhand der vorherigen Beiträge ausgewählt: Organisationsstruktur und Steuerung, Fachübergreifende Zusammenarbeit, Vernetzung der Akteure.

Vernetzung der Akteure

- Die Vernetzung verwaltungsinterner Akteure ist eine Voraussetzung für das Management externer Akteure.
- Inhaltlich sollte Haupt- und Ehrenamt klar voneinander abgegrenzt sein. Diese Abgrenzung kann z.B. durch Vorgaben aus der Verwaltung erfolgen.
- Austausch- und Netzwerktreffen sollten regelmäßig und möglichst an ähnlichen Terminen im Jahr stattfinden sowie klare Strukturen des Austausches bereithalten.

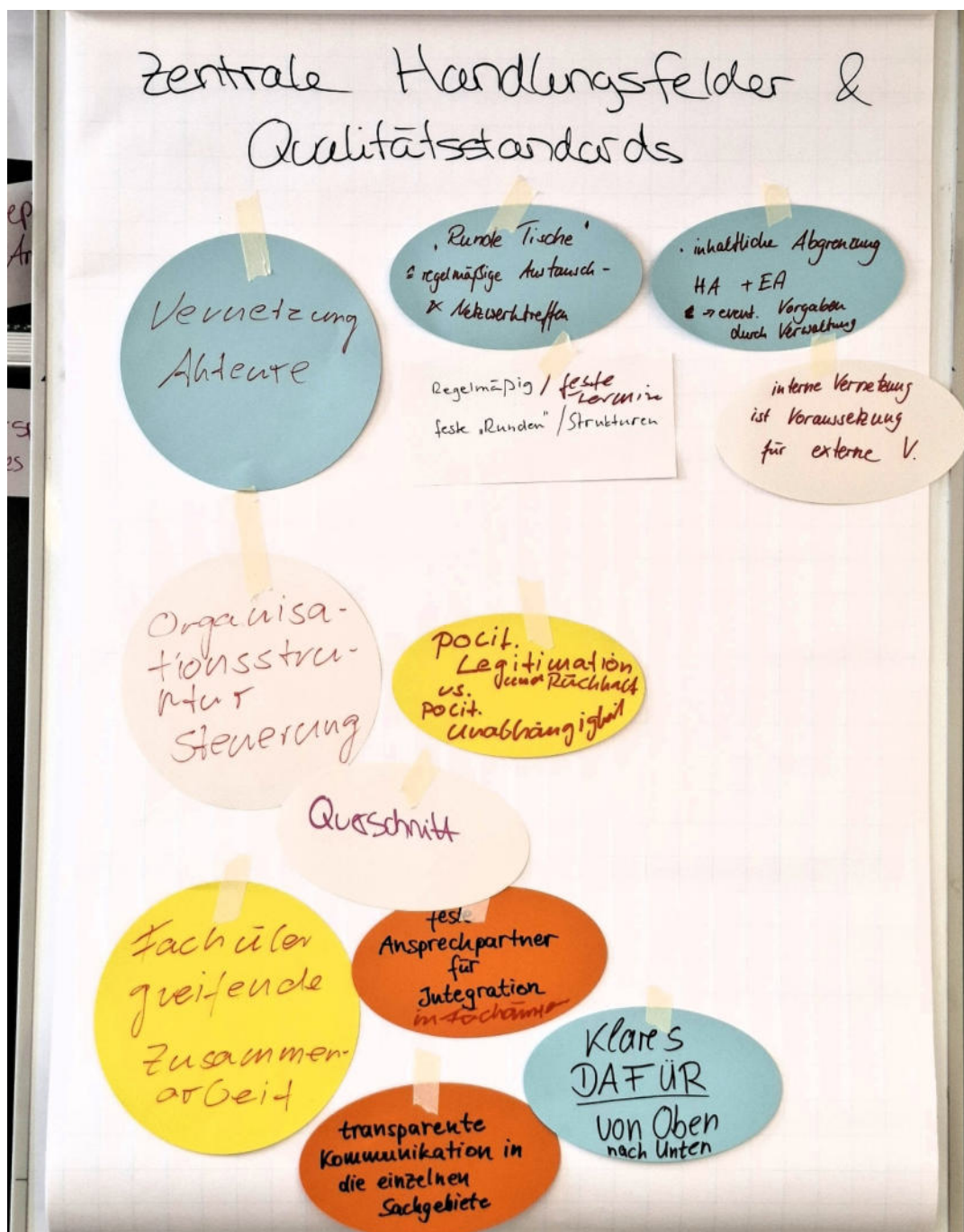
Organisationsstrukturen zur Steuerung

- Die Organisationsstruktur und Form der Steuerung sollte der Querschnittsaufgabe Integration gerecht werden.

- Die Steuerung des Integrationsmanagements erfordert einerseits politische Legitimation und Rückenhalt als auch politische Unabhängigkeit. Hier muss eine gute Balance gefunden werden.

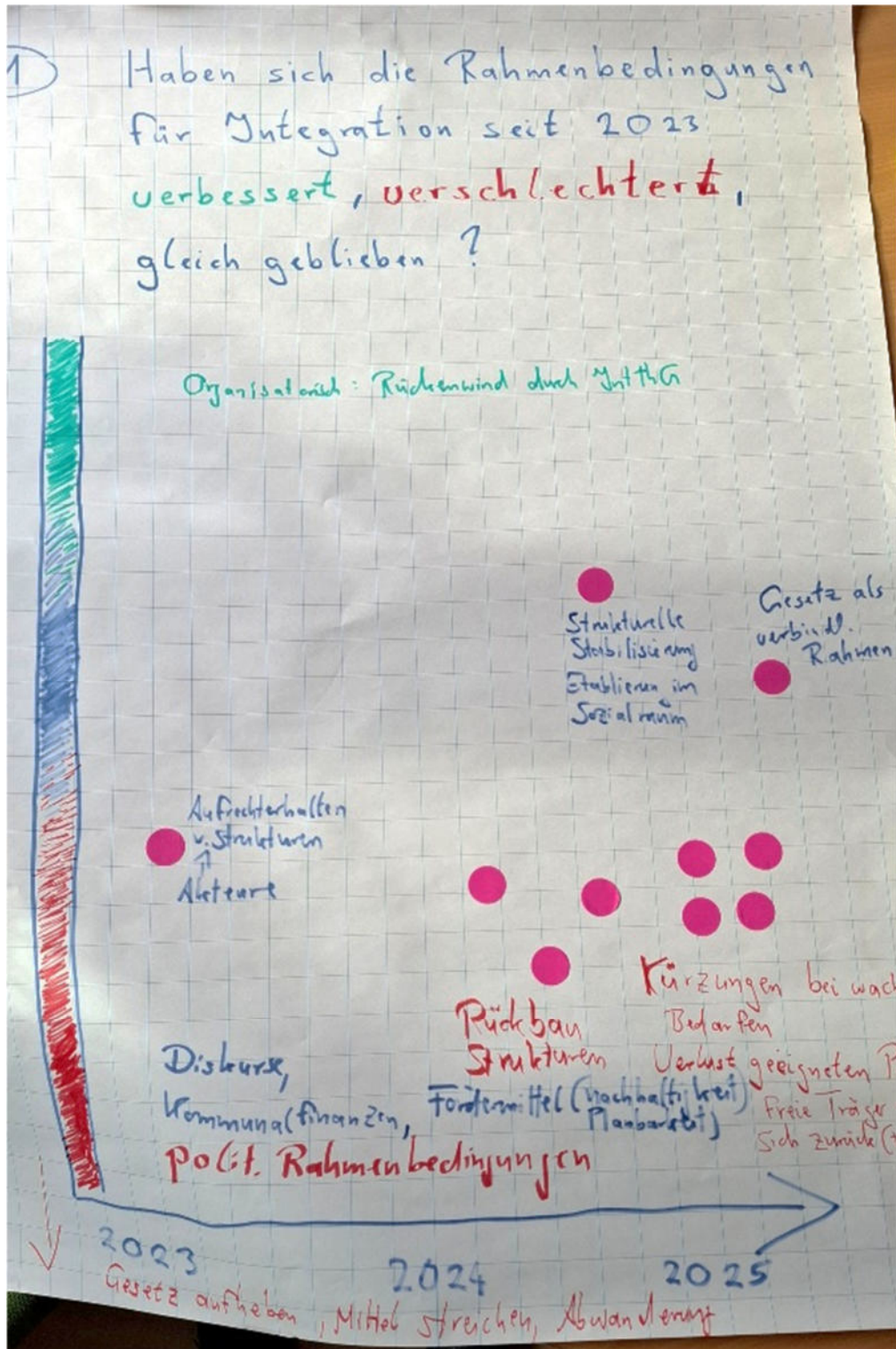
Fachübergreifende Zusammenarbeit

- Fachübergreifende Zusammenarbeit braucht feste Ansprechpartner für Integration auch in den Fachämtern.
- Es bedarf einer transparenten Kommunikation von integrationsbezogenen Anliegen in die einzelnen Fachgebiete.
- Die fachübergreifende Zusammenarbeit ist auf die Unterstützung seitens der politischen Spitze bzw. den Leitungen der Verwaltung angewiesen.



Workshop B: Politischer Einfluss und angespannte Haushalte: Strategien zur Umsetzung kommunaler Integrationsmanagements

1. Die Wahrnehmung der Teilnehmenden zur aktuellen Situation in den Kommunen.
 - Haben sich die Rahmenbedingungen für Integration seit 2023 verbessert, verschlechtert, gleich geblieben? (Punkteabstimmung auf Flipchart)



Die Mehrheit der Teilnehmer:innen entschied sich für eine insgesamt leichte Verschlechterung. Zwei Teilnehmer:innen verorteten ihre Einschätzung im Bereich leichter Verbesserung und eine im neutralen Bereich.

Gründe für die Bewertung...

leichte Verbesserung:

- Gesetz zur Integration und Teilhabe als verbindlicher Rahmen
- Strukturelle Stabilisierung des Integrationsmanagements und Etablierung in den Sozialräumen
- Lage z.B. im Bereich KiTa hat sich entspannt, zugleich mehr Fördermittel und Expertise im Bereich der frühkindlichen Sprachförderung

Neutral:

- Strukturen konnten aufrechterhalten werden,
- Akteurslandschaft blieb stabil

leichte Verschlechterung:

- Kürzungen bei wachsenden Bedarfen
- Verlust geeigneten Personals
- Rückzug freier Träger, die Eigenanteil lieber in andere Geschäftsbereiche investieren wollen
- Rückbau von Strukturen
- schlechte politische Rahmenbedingungen (Diskursebene)
- durch Fördermittelabhängigkeit keine nachhaltige Gestaltung von Integrationsmanagement möglich
- unzureichende positive Berichterstattung
- Anfeindungspotenzial (Mitarbeiter müssen Courage zeigen), Angst vor Widerstand
- Diskurskultur hat sich verschlechtert
- Migration als Stellvertreterdiskurs

Es wurde auch ein maximal pessimistisches Szenario formuliert:

- Aufhebung des Integrations- und Teilhabegesetzes,
- Streichung aller Mittel,
- Abwanderung aller Fachkräfte in dem Bereich

2. Strategien im Umgang mit der Situation. Konkrete Beispiele sammeln und versuchen, zu generalisieren.

- Welche Strategien haben Sie bereits ausprobiert, um mit der Situation umzugehen?

Die gegebenen Beispiele können unter folgenden Oberbegriffen geclustert werden:

Integrativ nach Außen durch Einbeziehen aller relevanten Akteure:

- Expertise der „Betroffenen“ fest einbeziehen
- Kooperation zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen
- Ermöglicher in schwierigen Zeiten suchen („konspirative Netzwerke“)

Qualifizierung des Auftrags:

- Ausdifferenzierung des Integrationsbegriffs
- Potenzialorientierung
- Fachliche Qualifizierung der Mitarbeitenden

Diskursstrategien und Re-Framing:

- Positive Beispiele sichtbar machen
- Implementierung „unter dem Radar“
- Innovative Ansätze aus dem Integrationsbereich für alle Bevölkerungsgruppen öffnen
- Integration als gesamtgesellschaftliche Aufgabe

Weitere Inhalte der Debatte:

„*Diskurslagefeuer*“: hier wurde diskutiert, wie stark das Engagement für das Thema in den privaten Alltag überschwappt. Es wurde die Erfahrung geteilt, wie schwierig das Sprechen über Integration am Lagerfeuer in Nachbars Garten ist. Lange wurde über die Politisierung der Gesellschaft diskutiert; als Treiber wurden allgemeine Ängste und Unzufriedenheit identifiziert.

Zugänge für die professionelle Intervention: es wurden die drei Hauptgruppen von Migration identifiziert (EU-Bürger, internationale Fachkräfte, Geflüchtete). Geflüchtete würden 46%, EU-Migranten und internationale Fachkräfte etwa 42% der ausländischen Bevölkerung in Sachsen ausmachen; Für letztere zwei Untergruppen gäbe es nur eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten der Integration. Beispiel: Deutsch-Lernen bei EU-Bürgern → keine Handhabe

Begegnungsorte und -anlässe: Begegnungsmöglichkeiten im ganz normalen Alltag zwischen Einheimischen und Zugewanderten würden fehlen. Diese würden den Abbau von Vorurteilen fördern können. Doch zu dezidierten „Integrationsveranstaltungen“ kämen nur sehr ausgesuchte Gruppen. Wichtig sei es, Begegnungsmöglichkeiten und -anlässe zu schaffen, die sich aus dem ganz normalen Alltagsvollzug ableiten ließen.

Vorstellung und Diskussion der Workshopergebnisse im Plenum

- In beiden Workshops wurde die Entwicklung eines gemeinsamen Integrationsverständnisses als Strategie zum Umgang mit den Rahmenbedingungen bzw. als Ausgangspunkt für die Stabilisierung des Integrationsmanagements vorgeschlagen. Dies unterstreicht die Bedeutung eines gemeinsam mit den lokalen Akteuren ausgehandelten Integrationsleitbildes als Grundlage.
- Hinweise aus dem Plenum: Bei allen Überlegungen zur Struktur der Integrationsverwaltung und dem Umgang mit den Rahmenbedingungen dürfe nicht die Zielgruppe vergessen werden. Sie sollten aktiv in die Überlegungen einbezogen werden z. B. mit Hilfe der Migrantenbeiräte.
- Abschlussplädoyer: Trotz der schwierigen Bedingungen, unter denen die kommunale Integrationsarbeit aktuell agieren muss, dürfe das Thema Integration nicht aus dem Blickfeld geraten, da es gesellschaftlich zu wichtig sei. Vielmehr sollten die Akteure aus den Kommunen und des Landes gemeinsam weiter an Strategien arbeiten, die Integrationsstrukturen zu stabilisieren.