

 **HEINRICH BÖLL STIFTUNG**
DEMOKRATIE

E-PAPER #1

**Kommission «Perspektiven für eine zukunftsgerichtete
und nachhaltige Flüchtlings- und Einwanderungspolitik»**

Lehren aus der Flüchtlingspolitik 2014 bis 2016

Überlegungen für die übergreifende
Kommunikation, Koordination und
Kooperation

GISELA ERLER UND MARGIT GOTTSTEIN

Eine Publikation der Heinrich-Böll-Stiftung, Juli 2017

Lehren aus der Flüchtlingspolitik 2014 bis 2016

Überlegungen für die übergreifende Kommunikation, Koordination und Kooperation

Gisela Erler und Margit Gottstein

Die Heinrich-Böll-Stiftung erarbeitet seit Dezember 2015 in ihrer Kommission «Perspektiven für eine zukunftsgerichtete und nachhaltige Flüchtlings- und Einwanderungspolitik» konkrete Ansätze und politische Empfehlungen für eine belastbare Migrationspolitik. Die parteiübergreifende Fachkommission setzt sich aus 36 Akteur/innen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, öffentlicher Verwaltung und Verbänden zusammen und besteht aus Vertreter/innen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene. Das zentrale Ziel ihrer Arbeit ist es, einerseits die menschenrechtlichen und politischen Zusammenhänge von Flucht, Migration und verwandter Politikbereiche (wie Demografie, Arbeitsmarkt, Entwicklungspolitik, Sicherheitspolitik etc.) zu beschreiben, andererseits politische Optionen zu formulieren.

Die Kommission arbeitet in drei Arbeitsgruppen entlang verschiedener thematischer Schwerpunkte. Die vorliegende Publikation entstand im Rahmen der Arbeitsgruppe II: «Whole-of-Government – Ressort- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit in der Flüchtlings- und Einwanderungspolitik».

Weitere Informationen zur Fachkommission «Perspektiven für eine zukunftsgerichtete und nachhaltige Flüchtlings- und Einwanderungspolitik»: <https://heimatkunde.boell.de/fachkommission>

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
1 Phasen und Maßnahmen der Flüchtlingspolitik seit 2014	6
1.1 Wann zeig(t)en sich welche Entwicklungen?	6
1.2 Empfehlungen für Maßnahmen: Was ist zu tun?	8
2 Resümee: Richtige Maßnahmen zur richtigen Zeit treffen	16
Literatur	17
Die Autorinnen	19
Weitere Publikationen zum Thema	19
Impressum	20

Einleitung

Die Aufnahme von ca. 1,4 Millionen Flüchtlingen in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 2014 bis 2016 war nicht nur ein tagespolitisch kontrovers diskutiertes und polarisierendes Thema. Dieser soziale und politische Prozess hat auch Anstöße gegeben, ganz grundsätzlich über die Organisation von Politik und Verwaltung in Ausnahmesituationen und das Wechselspiel zwischen unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren und Handlungsebenen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft nachzudenken. Die Erfahrungen, die in den verschiedenen Phasen der Betreuung von Flüchtlingen – Ankunft, Aufnahme und beginnende Integration – gesammelt wurden, und der im Nothilfemodus unerlässliche Zwang zur Kooperation bieten Ansatzpunkte für die Analyse, Reflektion und politische Schlussfolgerungen für die Zukunft. Mit dem Blick nach vorn sollen hier vergangene Erfahrungen ausgewertet werden, die dann die Basis von Handlungsempfehlungen sind. Mit diesem Rückblick sind die Fragen verbunden, was sich bewährt hat, was gelernt wurde und was strukturell in Zukunft geändert werden kann. Ziel sollte die sinnvolle Kommunikation, tatsächliche Kooperation und gemeinsame Steuerung sein, um die Menschenrechte von Geflüchteten zu gewährleisten, zügige rechtsstaatliche Verfahren durchzuführen und Integrationschancen von Beginn an zu ermöglichen. Zwar ist «Flüchtlingspolitik im deutschen Föderalismus [...] durch [...] eine enge Verschränkung aller Ebenen gekennzeichnet» (Schammann 2015), doch heißt Verschränkung noch lange nicht sinnvolle Kommunikation, tatsächliche Kooperation und zielorientierte gemeinsame Steuerung, um den «Flickenteppich deutscher Flüchtlingspolitik» (ibidem) zusammenzuhalten.

Erfolgreiches Handeln von Politik und Verwaltung im verschränkten System hängt also auch von einer stärker koordinierten und abgestimmten Zusammenarbeit aller Beteiligten ab, und zwar über Zuständigkeiten und Ebenen hinweg. Dies gilt nicht nur für die öffentliche Verwaltung auf den unterschiedlichen föderalen Ebenen und die Ressortzuständigkeiten (Aumüller; Daphi und Biesenkamp, 2015), sondern auch für deren Kooperation mit der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und den Geflüchteten sowie ihren Organisationen selbst. Partizipation und Integration unterschiedlicher Akteure und Akteurinnen müssen im politischen und Verwaltungshandeln zusammengedacht werden. Sie brauchen Koordination und Abstimmung, um die Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen erfolgreich umsetzen zu können. Wichtig ist dabei, nicht nur Einzelmaßnahmen zu implementieren, sondern einen systematischen und flächendeckenden Umsetzungs- und Austauschprozess zu entwickeln.

Kommunikation, Koordination und Kooperation: Ein integrativer Ansatz

Der hier diskutierte Ansatz richtet den Blick auf die möglichen und nötigen Verschränkungen von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft über die nach Ressorts oder Ebenen bestehenden Zuständigkeiten hinweg. Er wird in der aktuellen politischen und wissenschaftlichen Diskussion auch als *Whole-of-Government*-Ansatz bezeichnet. Diesem Ansatz ist die Kommission der Heinrich-Böll-Stiftung «Perspektiven für eine zukunftsgerichtete und nachhaltige Flüchtlings- und Einwanderungspolitik» in ihrer Arbeit verpflichtet. Er bildet auch das Leitmotiv dieses Aufsatzes.

Der *Whole-of-Government*-Ansatz zielt darauf ab, durch übergreifende Organisation innerhalb eines Politikfeldes Handlungen und Abläufe fachlich-inhaltlich, konzeptionell und administrativ besser zu koordinieren und abzustimmen. Dieser integrative Ansatz kann durch verbessertes Informationsmanagement und/oder durch organisatorisch-strukturelle Veränderungen erreicht werden. Der Ansatz kann sich sowohl auf die horizontale als auch auf die vertikale Kommunikation, Koordination und Kooperation der beteiligten Akteurinnen und Akteure und Institutionen beziehen. Ausgangspunkt ist dabei die konkrete Zielsetzung in einem spezifischen Politikfeld. Mit Blick auf die deutsche (und internationale) Migrations- und Flüchtlingspolitik im weiteren Sinne stehen also die Abstimmung und Kooperation im föderalen Mehrebenensystem zur Debatte.

1 Phasen und Maßnahmen der Flüchtlingspolitik seit 2014

Das Jahr 2015 war durch eine in kurzer Zeit stark anwachsende Zahl von neu ankommenden Flüchtlingen geprägt. Jedoch waren bereits im Vorjahr die Zuzugszahlen stark angestiegen und auch 2016 blieb die Zahl der Neuankömmlinge auf hohem Niveau. In fünf relativ deutlich differenzierbaren Phasen der Aufnahme ergaben sich jeweils bestimmte Spielräume für politisches Handeln, Reflektion sowie institutionelle Lernprozesse.

1.1 Wann zeigt(en) sich welche Entwicklungen?

1.1.1 Vorphase:

Zum Jahresende 2014 verdichteten sich die Hinweise auf steigende Flüchtlingszahlen und mögliche Vorbereitungen für die vermehrte Flüchtlingsaufnahme wurden diskutiert und z.T. geplant. In dieser Phase kamen jedoch Prognosen seitens des Bundes erst spät und blieben unzureichend; Signale der internationalen Öffentlichkeit und der Bundesebene wurden nicht an die politisch Handelnden auf der Ebene der Länder und Kommunen weitergegeben. Es gab also kein funktionierendes Frühwarnsystem.

1.1.2 Nothilfe-Phase:

Ab Mitte 2015 erfolgte die Aufnahme von Geflüchteten im Nothilfemodus. Nach einem rapiden Anstieg der Flüchtlingszahlen im Sommer (im Monat August wurden erstmals über 100.000 Schutzsuchende registriert) mussten schnelle Entscheidungen getroffen werden. Innerhalb der Landesverwaltungen bildeten sich Übergangsstrukturen (z.B. Ad-hoc-Arbeitsgruppen) heraus. Abordnungen von Personal, zahlreiche Telefonkonferenzen und Abstimmungsrunden zwischen dem Bund und den Ländern waren an der Tagesordnung. Die Aktivierung von Unterstützungsleistungen durch Verbände, die Bundeswehr etc. setzte ein. Gleichzeitig konnte an vielfältige Strukturen und Erfahrungen der Einwanderungs- und Flüchtlingshilfe der 1990er Jahre angeknüpft werden. Diese konnten reaktiviert und durch ein enormes spontanes und zivilgesellschaftliches Engagement ausgebaut werden. Ohne diese außerordentliche gesellschaftliche Leistung wäre staatliches Handeln vielerorts an seine Grenzen gelangt.

1.1.3 Übergangsphase:

Ende 2015 und im ersten Quartal 2016 erfolgte nicht nur Nothilfe, um die Grundbedürfnisse von Flüchtlingen entsprechend ihrer Lebenslage zu decken (Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2017) und die Qualität der Erstaufnahme zu sichern. Es wurden auch Unterbringungskapazitäten

geschaffen, neue Integrationsprogramme aufgelegt, bereits bestehende vertieft und verstetigt.

1.1.4 Konsolidierungsphase:

Ab dem zweiten Quartal 2016 wurde – bedingt auch durch die sich auf hohem Niveau stabilisierenden Zahlen – die Aufnahme und Versorgung von Geflüchteten in reguläre Versorgungs- und Verwaltungsstrukturen überführt. Der Finanzbedarf wurde in die ordentlichen Haushalts- und Finanzplanungen aufgenommen.

1.1.5 Entspannungsphase:

Die in der zweiten Jahreshälfte 2016 einsetzende Entspannungsphase war durch die politische Orientierung auf mittel- und langfristige Aufgaben der Integration geprägt. Diese auch 2017 andauernde Phase war und ist aber auch durch eine zunehmende politische und gesellschaftliche Polarisierung in der Flüchtlings- und Integrationspolitik gekennzeichnet. Diese fünfte Phase ist für den *Whole-of-Government*-Ansatz die interessanteste, da sich hier entscheidet, ob Lehren aus den außergewöhnlichen Erfahrungen der vorherigen vier Phasen («Krisen») gezogen und angestoßene Reformprozesse durch nachhaltige, ebenenübergreifende Strategien und Prozesse verstetigt werden können. Hier öffnet sich ein *window of opportunity* für einen dauerhaften Ansatz im Sinne guten Regierens. In dieser Phase lassen sich nachhaltige und belastbare Strukturen sowie effiziente Prozesse für die Zukunft neu denken und gegebenenfalls anders steuern. Dafür bedarf es aber spezifischer (Reform-)Bedingungen und Akteurinnen und Akteure, die Chancen erkennen und ergreifen.

Jede dieser Phasen stellte die beteiligten Personen in den verschiedenen Handlungsfeldern vor unterschiedliche Herausforderungen. Aus der Beobachtung dieses phasenhaften Prozesses lassen sich eine Reihe von Lernerfahrungen und damit Empfehlungen ableiten. Diese mögen künftig zu einer besseren Zusammenarbeit aller Beteiligten und damit zu wirksameren Lösungen beitragen. Der Handlungsrahmen für innovative Lösungen erstreckt sich über sechs Maßnahmenfelder mit spezifischen Anforderungen und Defiziten (d.h. ungedecktem Handlungsbedarf). Die Maßnahmenfelder selbst erstrecken sich teils über mehrere Phasen. Sie reichen von der besseren Informationserhebung und -verarbeitung (Frühwarnsystem) über die verbesserte Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern, die Mobilisierung und Vernetzung der Zivilgesellschaft durch aktive Hilfe, die Einbeziehung von Geflüchteten als Expertinnen und Experten bei Integrationsfragen (Arbeit, Wohnen, Bildung, Sprachkurse etc.), das nationale Informationsmanagement auf den Akteursebenen bis zu Offensiven für die mittel- und langfristige Integration jenseits der Akutversorgung mit Wohnraum. Es geht also darum, eine nicht nur sequenzielle Abfolge von Sprachvermittlung, beruflicher Qualifikation, Zugang zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und gesellschaftlicher Anerkennung und Partizipation zu ermöglichen.

1.2 Empfehlungen für Maßnahmen: Was ist zu tun?

Die folgenden Überlegungen knüpfen teils an die Praxis und Maßnahmen der Jahre 2014 bis 2016 an, teils resultieren sie aus festgestellten Defiziten. Insofern verschmelzen hier die Erfahrungen mit den auf die Zukunft orientierten Überlegungen für Handlungsempfehlungen.

1.2.1 Frühwarnungen in der Vorphase verbessern – rechtzeitig Kapazitäten vorhalten

Die bestehenden Strukturen, Informations- und Kontrollpraktiken bei Bund, Ländern und Kommunen führten in den Jahren 2014/15 dazu, dass die Länder und Kommunen erst zu einem sehr späten Zeitpunkt über die hohe Zahl von Asylsuchenden informiert wurden. Vorabwarnungen kamen gar nicht an. Man kann dies exemplarisch an der mangelnden Rezeption und der fehlenden politischen Umsetzung der relevanten Informationen illustrieren, die das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) offensichtlich seit 2010/11 dem Bundesministerium des Inneren (BMI) regelmäßig signalisierte. Es gab aus dem Amt früh Warnungen, dass es künftig deutlich mehr Flüchtlinge geben werde und man daher Personalaufwuchs und einen modernisierten Apparat brauche. Auch aus der Wissenschaft kamen frühzeitig Hinweise auf das Kommende (vgl. Thränhardt 2014). Diese Informationen gelangten nicht an die politisch entscheidenden Stellen oder wurden im Innenministerium und im Bundeskabinett schlichtweg ignoriert. *Early warning* funktionierte also nicht, weil das Informationsmanagement politisch zu eng kontrolliert wurde oder weil es Fach- und Machtlogiken, nicht ressortsübergreifenden Sachlogiken folgte.

Vorbereitende Maßnahmen zur Aufnahme von Geflüchteten (Einrichtung von Unterkünften, Einstellung von Personal, Beschaffung von Material etc.) erfolgten daher unter sehr hohem zeitlichem Druck. Das führte auch dazu, dass menschenrechtliche Standards, etwa bei Unterbringung, Gesundheitsversorgung oder der Identifikation besonders Schutzbedürftiger, teils nicht eingehalten werden konnten, da zumindest während der Nothilfephase die Befriedigung der Grundbedürfnisse – Wohnen, Essen und medizinische Grundversorgung – die meisten Kapazitäten band.

Zwar sind Fluchtbewegungen schwer zu prognostizieren, doch liegen dem Bund, aber auch internationalen Organisationen wie dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen (UNHCR) Informationen und Prognosen über akute Fluchtbewegungen vor. Da die Länder und Kommunen im Gegensatz zum Bund und seinen Verwaltungen aber über wenig eigene Kompetenzen im Bereich der internationalen Politik verfügen, sind sie auf die Informationen des Bundes angewiesen. Erst sie ermöglichen die rechtzeitige und gegenüber den Finanzressorts und den Parlamenten tragfähig begründete Bereitstellung von finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen zur Bewältigung der Auswirkungen einer starken Flüchtlingszuwanderung. Idealerweise lässt sich bei der Aktivierung von Ressourcen auf Kapazitäten zurückgreifen, die in einem bestimmten Umfang dauerhaft vorgehalten werden.

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Die Bundesregierung sollte den für die Aufnahme und die Integration zuständigen Ländern und Kommunen die ihr vorliegenden Einschätzungen über zu erwartende Flüchtlingsbewegungen regelmäßig, uneingeschränkt und so früh wie möglich zur Verfügung stellen.
- Der UNHCR sollte die ihm vorliegenden Informationen über zu erwartende Flüchtlingsbewegungen direkt den Bundesländern zur Verfügung stellen. Die regelmäßig tagende Integrationsministerkonferenz der Länder ist dafür der geeignete Ansprechpartner. Sie sollte ihrerseits regelmäßige Kontakte mit dem Büro des UNHCR in Deutschland aufbauen und diesen wenigstens einmal jährlich berichten lassen.[1]
- Aufnahme- und Unterbringungskapazitäten für Notsituationen sollten in einem bestimmten Umfang dauerhaft vorgehalten werden, um sie in der Phase des *early warning* nutzbar zu machen. Hierfür müssen die Haushalte von Bund und Ländern dem Grunde nach Vorsorge treffen. Hinsichtlich der Höhe kommt es auch hier auf ein transparentes, die Landes- und Kommunalebene einbeziehendes Frühwarnsystem an. Nach Rückgang der Flüchtlingszahlen auf ein Maß ex ante sollten relevante Kapazitäten der Landeseinrichtungen im Sinne einer Vorratshaltung oder eines Kapazitätsaufbaus beibehalten werden oder zumindest schnell reaktivierbar sein.

1.2.2 Information und aktive Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern organisieren

Beim Flüchtlingsthema zeigte sich, wie wichtig vor allem die Einbindung der Zivilgesellschaft und der Bürgerinnen und Bürger in Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse ist. Die gelebte Willkommenskultur demonstrierte, welche starke und unabhängige Rolle die Zivilgesellschaft übernehmen kann. In den Kommunen konnte auf eine teilweise jahrzehntelange Erfahrung und fachliche Expertise von Wohlfahrtsverbänden und Flüchtlingsinitiativen zurückgegriffen werden, die seit den frühen 1990er Jahren Hilfesysteme aufgebaut, aufrechterhalten und gepflegt haben. Hier sei insbesondere auf die Flüchtlingsräte, Pro Asyl, kommunale Integrationszentren und viele lokale Migrations- und Flüchtlingsberatungsstellen, Jugendmigrationsdienste und ehrenamtliche Initiativen hingewiesen. Sie haben vielerorts die Grundstruktur dargestellt, an die neue und wachsende Hilfesysteme ankoppeln konnten. Diese Strukturen sind beispielgebend für die oben angemahnten administrativen Strategien der Krisenvorsorge.

Gerade in der Nothilfephase trug das schnelle ehrenamtliche Handeln von lokalen Unterstützerinitiativen, Kirchengemeinden und Berufsgruppen dazu bei, dass eine menschenwür-

1 Ein unabhängiges Frühwarnsystem könnte z.B. durch ein unabhängigeres BAMF installiert werden, aber durchaus auch durch den UNHCR, die International Organization for Migration (IOM) oder z.B. das European Political Strategy Centre der EU-Kommission (siehe dazu: https://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/irregular-migration-central-mediterranean_en).

dige Aufnahme der geflüchteten Menschen überhaupt gesichert werden konnte. Zugleich führte die Notwendigkeit zu schnellem Handeln seitens der Behörden auch zu Verunsicherungen bei den Bürgerinnen und Bürgern. Die Verwaltung sah sich oft kurzfristig damit konfrontiert, dass sie sehr schnell Entscheidungen zur Einrichtung von Notunterkünften treffen musste. Wo von staatlicher Seite diese Entscheidungen in einem Dialog mit den in der Nachbarschaft betroffenen Bürgerinnen und Bürgern kommuniziert wurden, führte dies oft dazu, dass diese die Neuankömmlinge willkommen hießen oder doch zumindest die Situation akzeptierten.

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Länder und Kommunen sollten Bürgerinnen und Bürger im direkten Dialog (z.B. durch Bürgerversammlungen) über die Maßnahmen der Flüchtlingsaufnahme informieren, auch und gerade in Nothilfephasen.
- Die längerfristigen Aufgaben der Integration sollten ebenfalls durch kommunale Flüchtlingsdialoge in einem partizipatorischen Prozess diskutiert werden.
- Die notwendigen Ressourcen vor Ort müssen von Bund und Ländern zur Verfügung gestellt werden (Integrationsbeauftragte, kommunale Integrationszentren, Integration Points o.Ä.)
- Bund und Länder sollten zu den wichtigsten und immer wieder abgefragten Daten und Fakten Informationsmaterial für Geflüchtete, für Ehrenamtliche und für Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung stellen und regelmäßig aktualisieren (z.B. über Websites).

1.2.3 Ehrenamtliche unterstützen – Zivilgesellschaft beteiligen

In der derzeitigen politisch und gesellschaftlich schwierigen Situation gehen von der Zivilgesellschaft unverzichtbare Impulse aus, Geflüchtete aktiv zu begleiten und zu unterstützen (Han-Broich, 2012 und 2015). Bei diesem Engagement handelt es sich um die breiteste Bürgerbewegung, die Deutschland je erlebt hat. Ihre Kraft zu erhalten, zu stärken und zu verstetigen, ist ein wichtiges Moment, um einer undifferenzierten, von Angst geprägten Fremdenfeindlichkeit und rassistischen Haltungen oder gar Übergriffen entgegenzuwirken.

Neben den Wohlfahrtsverbänden, nichtstaatlichen Organisationen, Kirchen, Moscheegemeinden und deren haupt- und ehrenamtlichen Strukturen engagiert sich bis heute eine breite, ehrenamtliche Bewegung in der Flüchtlingshilfe. Sie ist nicht in diesen Organisationen verwurzelt. Ziel muss sein, auch diese Menschen aktiv zu unterstützen, sinnvolle Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren und die verschiedenen Akteurinnen und Akteure miteinander und mit der Verwaltung zu vernetzen (vgl. Karakayali und Kleist, 2015).

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Die Länder sollten die Vernetzung von individuell engagierten Ehrenamtlichen mit Flüchtlingsnetzwerken, Verbänden und der Verwaltung fördern und unterstützen. Den Kommunen kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu. Geeignete Instrumente sind

z.B. die Einrichtung von lokalen Bündnissen der Flüchtlingshilfe, runde Tische, die Einsetzung von Ehrenamtskoordinatorinnen und -koordinatoren, die Einbindung Ehrenamtlicher durch die Verbände, ihre Unterstützung durch Hauptamtliche etc. Ehrenamtlich Tätige sollten gleichberechtigt und auf Augenhöhe einbezogen werden, ohne ihnen (dauerhaft) die Aufgaben der Regelverwaltung aufzubürden.

- Länder und Kommunen sollten Ehrenamtliche durch Supervision und Qualifizierungsangebote unterstützen.
- Das Engagement von Ehrenamtlichen sollte gewürdigt und anerkannt werden, z.B. durch Ehrenamtspreise, lokale Empfänge, Wettbewerbe, Medien etc.

1.2.4 Flüchtlinge stärken und als Expertinnen und Experten beteiligen

Geflüchtete sind Expertinnen und Experten ihrer eigenen Situation. Die Ausrichtung der Flüchtlingshilfe in Deutschland ist hingegen noch stark auf Hilfe und Unterstützung von außen ausgerichtet, ohne die Potenziale und Ressourcen der Flüchtlinge ausreichend einzubeziehen (Boettcher, 2010). Gleichzeitig kennt z.B. die Entwicklungszusammenarbeit seit Langem Ansätze und Instrumente der Partizipation und aktiven Einbeziehung von Betroffenen. In Bezug auf die Partizipation von Geflüchteten hat der UNHCR bereits seit 2006 mit wachsender Intensität Erfahrungen gesammelt, um Ergebnisse des *participatory assessment* in die Planung einfließen zu lassen.[2]

Es ist sehr wichtig, dass die Aufnahme, die Beratung und das Zusammenleben gemeinsam mit den Geflüchteten verhandelt und gestaltet werden. Die Aktivierung dieser Ressource ist dabei zu Beginn eher schwierig, kann aber in der Übergangs- und Konsolidierungsphase mit steigender Intensität angegangen werden. Bisher ist diese Thematik deutlich zu schwach ausgeprägt und es fehlen Strukturen hierfür.[3] Damit Flüchtlinge teilhaben können, brauchen sie Informationen über ihre Rechte und Unterstützung bei der Wahrnehmung ihrer Interessen. Die Infrastruktur in den Kommunen ist bisher in der Regel nicht geeignet, dies sicherzustellen. Das heißt, die Migrationserstberatung und die Jugendmigrationsdienste als einzige bundesweit flächendeckende Struktur müssen weiterentwickelt werden, um allen Neubürgerinnen und Neubürgern, ob als Geflüchtete oder aus anderen Gründen Eingewanderte, im Dschungel des deutschen Rechts- und Normensystems Unterstützung zu bieten und dort eine Lotsenfunktion zu übernehmen, wo Selbsthilfe und Ehrenamt ihre Grenzen finden.

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Die Integrationsministerien der Länder und die Bundesintegrationsbeauftragte sollten in Kooperation mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit

2 Vgl. <http://www.refworld.org/pdfid/462df4232.pdf>.

3 Zu Beispielen guter Praxis siehe: <http://diasporanrw.net>.

und dem Auswärtigen Amt deren Wissen zur Partizipation von Hilfeempfängern für die Integrationsverwaltungen zur Verfügung stellen (Workshops, Schulungen).

- Der UNHCR sollte seine Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich der aktivierenden Arbeit mit Zielgruppen dem Bund, den Ländern und den Kommunen zur Verfügung stellen.
- Die Diaspora-Arbeit und die Erfahrungen von Migrantenorganisationen und von Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit sollten weiterentwickelt, ausgebaut und vor allem genutzt werden.
- Die Struktur der Migrationsberatung des Bundes sollte mit Blick auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen weiterentwickelt werden.

1.2.5 Bundesweite Plattform zum Austausch und Vernetzung der Ebenen aufbauen

Die Nothilfephase war geprägt von schneller Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern. Ziel war die sachgerechte und faire Verteilung der Flüchtlinge auf die Bundesländer. Ein Austausch über Ansätze guter Praxis fand in dieser Phase nicht statt. Etablierte Formen der Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern (insbesondere die Integrationsministerkonferenz oder die Arbeitsgemeinschaft der Länder für Flüchtlingsfragen (ARGE Flü), die der Arbeits- und Sozialministerkonferenz zuarbeitet könnten für diesen Austausch wichtiger Erfahrungen genutzt werden, sind aber oftmals schwerfällige und nur langsam agierende Gremien. Hier könnte die Schaffung einer operativen Ebene oder Steuerungsgruppe durch die Integrationsministerkonferenz dienlich sein. Der bundesweite «Kommunale Qualitätszirkel zur Integrationspolitik», in dem Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen, Ländern, Bundesbehörden, Stiftungen und Wissenschaft Erfahrungen austauschen und ihre Arbeit weiterentwickeln, könnten dabei beispielgebend sein (<http://www.stuttgart.de/item/show/385012>).

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Es sollte ein übergreifendes Netzwerk geschaffen werden, in dem sich Akteure und Akteurinnen auf allen Handlungsebenen über die Erfahrungen, Ansätze und Beispiele guter Praxis austauschen können. In anderen Themen- und Handlungsfeldern gibt es bereits einige erfolgreiche Vorbilder, z.B. die von der Bertelsmann Stiftung initiierte und getragene «Allianz Vielfältige Demokratie». Diese bundesweite Plattform bietet die Möglichkeit zum Austausch zwischen Kommunen, Bundesländern, Bund und Organisationen über direkte und dialogorientierte Demokratie. Analog sollten für das Thema Integration mit der Unterstützung durch Ministerien und/oder Stiftungen bundesweite Strukturen gebildet werden.

1.2.6 Integrations- und Partizipationsoffensiven

Integration und Partizipation sind heutzutage die fast schon zu Klischees gewordenen Schlagworte der deutschen Migrationsgesellschaft. Auch wenn das Programmatische manchmal holzschnittartig oder stark normativ aufgeladen daherkommt, ist die konkrete

Ausgestaltung integrations- und partizipationspolitischer Maßnahmen und Initiativen in den nächsten Jahren die zentrale Aufgabe im Bereich der Flüchtlings- und Gesellschaftspolitik. Dabei geht es um einen Begriff von Integration, der nicht nur auf sprachliche, soziale und wirtschaftliche Teilhabe zielt, sondern auch kulturelle und strukturelle Dimensionen sowie Fragen der Identität umfassen und teils als Prozess über Generationen gedacht werden muss. Hier steht aber auch die generelle Frage nach dem «Kitt» der deutschen Migrationsgesellschaft, ihrer sozialen Kohäsion auf der Agenda.[4] Für zwei Bereiche, Arbeit und Wirtschaft, sowie für die Frage nach der Koordination flüchtlingspolitischer Aktivitäten seien hier einige Überlegungen und Anregungen skizziert.

1.2.6.1 Die kooperative Rolle von Wirtschaft und Arbeitsverwaltung

Viele Wirtschaftsvertreter und -verbände betonen die Chancen der Zuwanderung für den Wirtschaftsstandort Deutschland (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2015). Erste von der Wirtschaft getragene Initiativen wie «Wir-zusammen» sind aus diesem Gedanken heraus entstanden. Handwerksbetriebe, mittelständische Betriebe und erste Großunternehmen bilden Geflüchtete aus, bieten Praktika an oder haben Arbeitsplätze für sie geschaffen. Die Bundesagentur für Arbeit hat frühzeitig Initiativen angestoßen, oft gemeinsam mit Kammern, Verbänden und Unternehmen vor Ort, und diese forschend durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung begleitet (Daumann, Dietz, Knapp und Strien, 2015). Sie integriert Geflüchtete in bestehende und neu geschaffene – in ihrer Vielzahl manchmal auch unübersichtliche – Maßnahmen. Viele der privatwirtschaftlichen Initiativen, etwa im Handwerk, praktizieren bereits eine ebenenübergreifende Zusammenarbeit, teils in Kooperation mit staatlichen Stellen (z.B. Strukturhilfen und Ko-Finanzierung), teils mit der Zivilgesellschaft (z.B. durch Arbeitsvermittlung über private Kontakte oder Mund-zu-Mund-Informationen). Es gibt allerdings gerade im Bereich der Berufsqualifizierung und Arbeitsvermittlung noch ungenutzte Potenziale. Eine intensivere Koordination und Kooperation von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft könnte helfen, eine «Inklusion auf Raten» zu vermeiden (Gag und Voges, 2014). Aber auch innerhalb der einzelnen Bereiche ist das Potenzial für bessere Abstimmung und Koordination noch nicht ausgeschöpft. Dies gilt zum Beispiel für den Mittelstand oder kleinere und mittlere Unternehmen.

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Die Arbeitsverwaltung sollte die Wirtschaft vor allem regional durch Unternehmen, nicht nur durch die Dachverbände und Landesorganisationen (Kammern, Verbände,

4 Spätestens seit Ende der 1970er Jahre wird die Frage der Zugehörigkeiten und Bindungen in modernen Gesellschaften diskutiert (vgl. Dahrendorf, 1979 und 1994). Neu ist jedoch die Dominanz der Migrations- und Integrationsfrage in diesem Zusammenhang. Beispielhaft zeigt sich dies an den Kommissionen, die sowohl die CDU als auch die SPD-nahe Friedrich-Ebert-Stiftung in der jüngeren Vergangenheit zu diesem Thema eingesetzt haben. Vgl. dazu deren Abschlussberichte: CDU 2015; Friedrich-Ebert-Stiftung 2017.

Innungen), als Partner auf allen Ebenen stärker in den integrationspolitischen Dialog einbeziehen.

- Zentrale Anlaufstellen in Kommunen (Integration Points), in denen ehrenamtliche Organisationen, karitative Institutionen, kommunale Verwaltung und Behörden wie die Arbeitsagentur und das Jobcenter unter einem Dach die Geflüchteten betreuen, sollten zu zentralen Orten und Motoren der Flüchtlingsintegration werden.
- Das große Engagement von Geflüchteten sollte besser genutzt werden, z.B. für Unternehmensgründungen. Durch eine frühzeitige Beratung könnten sich so neue Perspektiven für Flüchtlinge eröffnen. Besonders im Handwerk bestehen hier viele Möglichkeiten.

1.2.6.2 Pakt für Integration – neu geregelte Zuständigkeiten von Politik und Verwaltung

Gemeinden, Städte und Landkreise müssen bei der Integration angemessen unterstützt werden, denn «Kommunen sind der entscheidende Ort der Integration».[5] In einem Pakt mit den Kommunen sollten deshalb die wichtigsten Integrationsmaßnahmen und Themenfelder, wie Sprachkurse, Betreuung von Kleinkindern, Schulsozialarbeit, Ehrenamt, Schulentwicklung und Bau von Kindertageseinrichtungen, diskutiert und entwickelt werden. Die kommunalen Spitzenverbände und die Wirtschaft fordern in diesem Sinne einen Masterplan für Integration mit besonderer Zielrichtung auf die Integration in den Arbeitsmarkt. In Baden-Württemberg wurde z.B. durch einen gemeinsamen Pakt für Integration mit den Kommunen die Einzelfallbetreuung über kommunale Integrationsmanager etabliert. Sie sollen die Flüchtlinge in den nächsten zwei Jahren im Alltag individuell beraten und unterstützen und dabei auch mit den anderen lokalen Akteurinnen und Akteuren wie Ehrenamtlichen, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern sowie kommunalen Integrationsbeauftragten zusammenarbeiten. Die offenen Fragen der politisch-administrativen Zuständigkeit, der klaren legislativen Neuordnung und der operativen Umsetzung in den Bereichen Migration, Integration und Flucht gilt es nach den Erfahrungen der Jahre 2014 bis 2016 politisch und institutionell zu beantworten.

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Der Nationale Integrationsplan der Jahre 2005 ff. sollte unter den Bedingungen der neuen Flüchtlingspolitik um einen Nationalen Flüchtlingspakt für Integration und Teilhabe ergänzt werden, der über die Spontankoordination und Notmaßnahmen des Jahres 2015 hinausgeht. Er sollte Akteurinnen und Akteure aus der Politik, der Verwaltung, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft einbinden, als Dialogprozess gestaltet werden und ein konkretes Ziel (Dokument mit Zielvereinbarungen) anvisieren.

5 Dazu mit Blick auf Flüchtlinge schon vor dem Jahr 2015: Aumüller (2009), S. 111-130 und dieselbe und Bretl (2008).

- Ziel der neuen Koordination der Integrationspolitik sollte auch die Frage nach der institutionellen Verortung der Migrations-, Integrations- und Flüchtlingspolitik sein. Der fragmentierten und parzellierten Zuständigkeit, die eher dem anarchischen Wildwuchs der letzten Jahrzehnte denn gezielter Planung entsprang, gilt es durch systematische Planung und geordnetes politisches und legislatives Handeln gegenzu-steuern. Hier stellt sich die größere Frage nach der gesetzlichen Ausformung und der institutionellen Zuständigkeit, also die Frage nach einem Migrations- und Integrati-onsgesetz und nach einem Migrations- und Integrationsministerium.

1.2.6.3 Kommunale Koordination der Flüchtlings- und Integrationsarbeit: Schrittmacher der Vernetzung und Verschränkung?

In den letzten beiden Jahren sind in Reaktion auf die gestiegenen Flüchtlingszahlen vieler-orts Koordinationsstellen für die Aufnahme und Integration von Geflüchteten entweder neu entstanden oder an bestehende Strukturen (z.B. Integrationsbeauftragte, Stabsstellen und Integrationszentren der Kommunen) angebunden worden. Dabei handelt es sich teils um professionelle Koordinatorinnen und Koordinatoren der administrativen Flüchtlingsarbeit auf kommunaler Ebene, teils um ehrenamtliche Helferinnen und Helfer, teils um Personen, die durch Programme des Bundes, der Länder oder von Stiftungen unterstützt und finan-ziert werden. Wo neue Strukturen aufgebaut wurden, kann diesen Koordinatorinnen und Koordinatoren perspektivisch eine zentrale Rolle in der Flüchtlings- und Integrationspolitik auf kommunaler Ebene zuwachsen. Wo sie additiv zu vorhandenen Strukturen hinzuge-kommen sind, ist es notwendig, zu abgestimmten Strategien und gemeinsamen Organisa-tionseinheiten zu gelangen. Hier liegt ein institutionelles und personelles Potenzial, um, ausgehend von den Erfahrungen der Jahre 2014 bis 2016, eine Struktur für die Versteti-gung und Verschränkung kommunaler Flüchtlings- und Integrationsarbeit zu entwickeln. Dabei gilt es, nicht nur die Erfahrungen in den Kommunen und Landkreisen auszuwerten, sondern auch deren Aufgabenbereiche abzustimmen, zu verstetigen, anzupassen und über verschiedene Ebenen zu verschränken.

Lernprozess und Handlungsempfehlungen:

- Koordinierende Flüchtlingsarbeit selbst braucht die Abstimmung und Koordina-tion, um erfolgreich zu sein, und muss sich weiterentwickeln zu einer abgestimmten Flüchtlings- und Integrationsarbeit, die alle Einwanderungsgruppen umfasst. Sie ist bestenfalls als Querschnittsaufgabe im Rahmen einer Stabstelle auf kommunaler Ebene verortet, also in die Regelverwaltung integriert, und zwar mit Gestaltungsge-walt und Finanzautonomie.
- Die langjährigen Erfahrungen von Integrationsbeauftragten, Stabsstellen und Inte-grationszentren in den Kommunen und Landkreisen mit Vernetzungs- und Partizipa-tionsprozessen sollten mit den neuen Strukturen der Flüchtlingsarbeit zusammenge-führt werden.
- Durch Flüchtlingsdialoge, die sich gezielt mit Fragen der Integration und der Lebens-wirklichkeit der Geflüchteten beschäftigen, können diese zu Beteiligten gemacht, ihre Anregungen und Ideen aufgegriffen und in Maßnahmen umgesetzt werden.

2 Resümee: Richtige Maßnahmen zur richtigen Zeit treffen

Aus den Erfahrungen, die in 70 Jahren Einwanderungsgeschichte sowie bei der Flüchtlingsaufnahme in den 1990er Jahren und in den Jahren 2014 bis 2016 gemacht wurden, lassen sich Lehren für die Zukunft ableiten, um für kommende Herausforderungen gut gewappnet zu sein. Analysiert man den Verlauf der «Flüchtlingskrise» und die in diesem Zeitraum getroffenen politischen Maßnahmen, zeigt sich ein typischer Phasenverlauf. Ebenso zeigt sich die Notwendigkeit, bestimmte Vorkehrungen rechtzeitig zu treffen und Maßnahmen zur richtigen Zeit vorzunehmen. Um eine Politik der Prävention zu ermöglichen, müssen die richtigen Schlüsse aus den Erfolgen und Fehlern dieser Zeit gezogen werden. Dies sollte systematisch erfolgen. Ein systematischer Ansatz wäre durch die Frage gegeben, wie sich Handlungsfelder, Ebenen und Ressorts verschränken und vernetzen lassen (*Whole-of-Government-Ansatz*), um die Chance für eine nachhaltige Nutzung der Erfahrungen und systemisches Lernen zu nutzen. Eine zentrale Aufgabe wäre dann, die vergangenen Erfahrungen beim Aufbau zukünftiger Strukturen zu nutzen, um die Kommunikation, die Koordination und die Kooperation im Bereich des politischen Entscheidens und Handelns durch Vernetzung zu verbessern.

Literatur

- Aumüller, Jutta, Daphi, Priska und Biesenkamp, Celine (2015): Integration – Teilhabe – Vernetzung: Die Aufnahme von Flüchtlingen in den Bundesländern und Kommunen. Behördliche Praxis und zivilgesellschaftliches Engagement, hg. von der Robert Bosch Stiftung. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung (http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Aufnahme_Fluechtlinge_2015.pdf)
- Aumüller, Jutta (2009): Die kommunale Integration von Flüchtlingen, in: Gesemann, Frank und Roth, Ralf (Hg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111-130
- Aumüller, Jutta und Bretl, Carolin (2008): Die kommunale Integration von Flüchtlingen in Deutschland. Berlin: Edition Parabolis
- Bötzel, Annegret und Steinbrück, Alice (2014): Vorstudie «Lebenslagen von Asylbewerbern. Vorschläge zur Verwaltungs- und Verfahrensvereinfachung», durchgeführt vom Rambøll Management Consulting im Auftrag der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit dem Nationalen Normenkontrollrat. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung. (<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Vorstudie-Asyl.pdf>)
- Boettcher, Johanna (2010): Ehrenamtliches Engagement – aber bitte nicht von Flüchtlingen?, in: Stiftung Mitarbeit (Hg.), Freiwilliges Engagement für Flüchtlinge und von Flüchtlingen. Bonn: Verlag Stiftung Mitarbeit, S. 40-47
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände/BDA (2015): Arbeitsmarktpotenziale von Asylbewerbern und Geduldeten zukunftsorientiert nutzen. Aktualisiertes Positionspapier zum Arbeitsmarktzugang von Asylbewerbern und Geduldeten. ([http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/Popa-zum-Arbeitsmarktzugang-von-Asylbewerbern.pdf/\\$file/Popa-zum-Arbeitsmarktzugang-von-Asylbewerbern.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/Popa-zum-Arbeitsmarktzugang-von-Asylbewerbern.pdf/$file/Popa-zum-Arbeitsmarktzugang-von-Asylbewerbern.pdf))
- CDU (Hg.) (2015): Bericht der Kommission Zusammenhalt stärken – Zukunft der Bürgergesellschaft gestalten. Berlin: Konrad-Adenauer-Haus. (https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/abschlussbericht-zusammenhalt-staerken_0.pdf?file=1)
- Dahrendorf, Ralf (1979): Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Taschenbuch
- Dahrendorf, Ralf (1994): Das Zerschneiden der Ligaturen und die Utopie der Weltbürgergesellschaft, in: Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Daumann, Volker; Dietz, Martin; Knapp, Barbara und Strien, Karsten (2015): Early Intervention – Modellprojekt zur frühzeitigen Arbeitsmarktintegration von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern. Ergebnisse der qualitativen Begleitforschung. IAB-Forschungsbericht 3/2015. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb0315.pdf>)

- Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hg.) (2017): Was wirklich wichtig ist: Einblicke in die Lebenssituationen von Flüchtlingen, Kurzinformation des SVR-Forschungsbereichs 2017-1 (Autor: David Schiefer) (https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publicationen/SVR_Fluechtlinge_Was_wirklich_wichtig_ist_Januar_2017.pdf)
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2017): Miteinander in Vielfalt. Ein Leitbild für die Einwanderungsgesellschaft. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Gag, Maren und Voges, Franziska (2014): Inklusion auf Raten. Zur Teilhabe von Flüchtlingen an Ausbildung und Arbeit. Münster: Waxmann
- Han-Broich, Misun (2012): Ehrenamt und Integration. Die Bedeutung sozialen Engagements in der (Flüchtlings-)Sozialarbeit. Wiesbaden: Springer VS
- Han-Broich, Misun (2015): Engagement in der Flüchtlingshilfe – eine Erfolg versprechende Integrationshilfe. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 14-15, S. 43-49 (<http://www.bpb.de/apuz/203551/engagement-in-der-fluechtlingshilfe?p=all>)
- Karakayali, Serhat und Kleist, Olaf J. (2015): EFA-Studie: Strukturen und Motive der Flüchtlingsarbeit in Deutschland, 1. Forschungsbericht: Ergebnisse einer explorativen Umfrage vom November/Dezember 2014. Berlin: Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM), Humboldt-Universität zu Berlin (<http://www.fluechtlingshilfe-htk.de/uploads/infos/49.pdf>)
- Nebe, Bernhard (2015): Paradigmenwechsel in der Flüchtlingspolitik, in: Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen (Hg.), Städte- und Gemeinderat, 69. Jg., Heft 1-2, S. 12-14
- Schammann, Hannes und Kühn, Boris (2016): Kommunale Flüchtlingspolitik in Deutschland. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung (<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12763.pdf>)
- Schammann, Hannes (2015): Rette sich, wer kann? Flüchtlingspolitik im Föderalismus, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 25, S. 26-31 (<http://www.bpb.de/apuz/208005/fluechtlingspolitik-im-foederalismus?p=all>)
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hg.) (2017): Integration im föderalen System: Bund, Länder und die Rolle der Kommunen Jahresgutachten 2012 mit Integrationsbarometer. Berlin: SVR. (https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2012/05/SVR_JG_2012_WEB.pdf)
- Thränhardt, Dietrich (2014): Europäische Abschottung und deutscher Asylstau: Gibt es Wege aus dem Dilemma?, in Zeitschrift für Ausländerrecht (ZAR), Vr. 5-6/2014, S. 177-181 (http://www.zar.nomos.de/fileadmin/zar/doc/Aufsatz_ZAR_14_5-6.pdf)
- Thränhardt, Dietrich und Weiss, Karin (2016) Flüchtlingspolitik im deutschen Föderalismus. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Vorländer, Hans; Herold, Maik und Schäller, Steven (2016): PEGIDA: Entwicklung, Zusammensetzung und Deutung einer Empörungsbewegung. Erste Forschungsergebnisse zu Pegida in einem Band. Heidelberg: Springer VS

Die Autorinnen

Gisela Erler ist Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung im Staatsministerium Baden-Württemberg

Margit Gottstein ist Staatssekretärin für Verbraucherschutz und Antidiskriminierung des Landes Berlin

Weitere Publikationen zum Thema

E-Paper: Ansätze für eine kohärente deutsche und europäische Flüchtlingspolitik, 2015

<https://heimatkunde.boell.de/2015/09/23/ansaetze-fuer-eine-kohaerente-deutsche-und-europaeische-fluechtlingspolitik-0>

böll.brief - Teilhabegesellschaft #2: Willkommengesellschaft stärken

Handlungsempfehlungen zur Unterstützung ehrenamtlicher Flüchtlingsarbeit

<https://heimatkunde.boell.de/2016/06/23/boellbrief-teilhabegesellschaft-2-willkommengesellschaft-staerken>

böll.brief - Teilhabegesellschaft #1: Gewinne der Integration

<http://heimatkunde.boell.de/2016/06/13/boellbrief-1-teilhabegesellschaft-gewinne-der-integration>

Impressum

Herausgeberin: Heinrich-Böll-Stiftung e.V., Schumannstraße 8, 10117 Berlin

Kontakt: Mekonnen Mesghena, [E migration@boell.de](mailto:emigration@boell.de)

Erscheinungsort: www.boell.de

Erscheinungsdatum: Juli 2017

Lizenz: Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Die vorliegende Publikation spiegelt nicht notwendigerweise die Meinung der Heinrich-Böll-Stiftung wider.

Abonnement (per E-Mail Newsletter) unter: themen.boell.de