

# Integrationsmanagement im Kontext der Fachkräftesicherung

Kompakt 09/2020

Förderprogramm "Integration durch Qualifizierung (IQ)"

---

Kurzbeschreibung: Der Begriff *Integrationsmanagement* wird in unterschiedlichen Kontexten verschieden verwendet. Das vorliegende Kompakt nähert sich einer möglichen Definition an und untersucht *Integrationsmanagement* als politische Strategie im Kontext von Fachkräftesicherung. Dabei werden Zielgruppen und Akteure sowie die konkrete Ausgestaltung von *Integrationsmanagement* in den Blick genommen.

---

## 1 Einführung

In den vergangenen Jahren hat die Nettozuwanderung nach Deutschland deutlich zugenommen, gleichzeitig sind aber auch die Zahlen der Ausgewanderten gestiegen. Dabei übersteigt die Anzahl der abwandernden Drittstaatsangehörigen und Unionsbürger\*innen deutlich die – kontinuierlich wachsende – Anzahl Abgewanderter mit deutscher Staatsangehörigkeit. Unter den abgewanderten Drittstaatsangehörigen und Unionsbürger\*innen sind v. a. Hochqualifizierte im erwerbsfähigen Alter zu verzeichnen. Mögliche Gründe und Motive hierfür sind u. a. die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage in den Herkunftsländern, die steigenden Mietpreise und mangelhafte Angebote der Kinderbetreuung in Deutschland sowie vermehrt auch Rückkehrprogramme der Herkunftsländer (Becker 2019). Dieser Trend setzte sich auch 2019 fort: Die Nettozuwanderung nimmt zwar immer noch zu, jedoch weniger im Vergleich mit 2018. Dies geht auf weiterhin steigende Abwanderungs- und sinkende Zuwanderungszahlen zurück (Statistisches Bundesamt 2020).

Diese Entwicklung kann positiv in Richtung weniger Abwanderung und mehr Zuwanderung beeinflusst werden, indem die sogenannten „Pull-Faktoren“ verbessert werden, die eine Zuwanderung und den langfristigen Verbleib in Deutschland mitbestimmen. Dabei geht es um mittel- und langfristige Effekte, die auch über die Folgen der Corona-Pandemie hinaus Wirkung entfalten. *Integrationsmanagement* ist dabei eine zentrale Strategie, die im Kontext der (Arbeitsmarkt-)Integration von Migrant\*innen häufig genannt wird. Folgende Fragen werden im vorliegenden Kompakt 09/2020 mit dem Ziel gestellt, ein gemeinsames Verständnis für die Arbeit im Kontext von *Integrationsmanagement* zu entwickeln:

- In welchen Kontexten wird der *Begriff Integrationsmanagement* genutzt?
- Wie ist *Integrationsmanagement* als *politische Strategie* im Kontext der Fachkräftesicherung zu verstehen?
- Welche *Zielgruppen* und *Ziele* sollen bzw. können mit einer solchen politischen Strategie erreicht werden?
- Welche *Akteure* sind an den Prozessen des *Integrationsmanagements* als politische Strategie beteiligt?
- Welche *Elemente* sind für den Prozess des *Integrationsmanagements* in dem Kontext von Fachkräftesicherung von Bedeutung?

## 2 Kontexte des *Integrationsmanagements*

Der Begriff *Integrationsmanagement* wird in verschiedenen Kontexten genutzt: im Projekt- und Personalmanagement (Onboarding, internationale Fachkräfte), bei der Fallbegleitung von Migrant\*innen (insbesondere Geflüchteten) und Unternehmen sowie für das Schnittstellenmanagement verschiedener Akteure im Handlungsfeld Migration und Integration.

Im Projektmanagement ist *Integrationsmanagement* ein Prozess, bei dem verschiedene Aufgaben im Projekt identifiziert, vereinheitlicht und koordiniert werden (InLoox 2020).

Im Personalmanagement steht *Integrationsmanagement* für eine Strategie der Akquise und Einarbeitung neuer internationaler Mitarbeiter\*innen v. a. in größeren Unternehmen.<sup>1</sup> Dieser Ansatz wird auch von einigen *Welcome Centern* als Aufgabe verfolgt, indem Unternehmen zur Gewinnung und Bindung internationaler Fachkräfte beraten werden (Diakonie Württemberg 2020).

Bei der Einzelfallberatung im Migrationskontext bedeutet *Integrationsmanagement* Case-Management. Integrationsmanager\*innen beraten hier Eingewanderte – in den letzten Jahren v. a. geflüchtete Menschen – persönlich und identifizieren deren Bedarfe.<sup>2</sup> Viele derartige Angebote wurden im Anschluss an die Fluchtmigration 2015/16 auf- und ausgebaut. In den letzten Jahren wurden verstärkt auch internationale Fachkräfte und andere Neuzugewanderte in den Blick genommen, für sie gibt es ebenfalls Beratungsangebote im Einzelfall, u. a. zu Job- und Wohnungssuche.

Als politische Strategie wird *Integrationsmanagement* in Bezug auf Integration und Migration meistens auf kommunaler Ebene thematisiert. Es wird als Koordinationsaufgabe und Schnittstellenmanagement zwischen den Beteiligten in der Kommunalverwaltung und verwaltungsexternen Akteuren im Themenfeld Migration und Integration verstanden und bezeichnet Steuerungsmechanismen, die integrationspolitische Tätigkeiten auf mehreren Ebenen in Politik und Verwaltung begleiten und koordinieren – mit dem Ziel, die Integrationsprozesse zu optimieren.

Der letztgenannte Kontext des *Integrationsmanagements* ist im Folgenden die Grundlage für die weitere Diskussion in diesem Kompakt und wird mit Beispielen illustriert. Die Kontexte des Case-

---

<sup>1</sup> So unterstützt ein Integrationsteam der Charité Universitätsmedizin Berlin internationale Mitarbeiter\*innen u. a. bei der Unterbringung, der Kommunikation mit Behörden, dem Familiennachzug und dem Aufbau von Netzwerken (Charité Universitätsmedizin Berlin 2020).

<sup>2</sup> So wurden im Zuge des 2018 mit den kommunalen Landesverbänden geschlossenen „Pakets für Integration“ in Baden-Württemberg 1.000 Stellen für Integrationsmanager\*innen ausgeschrieben (Flüchtlingsrat Baden-Württemberg 2018).

Managements und Onboarding spielen dabei ebenfalls eine Rolle, da sie als Elemente der politischen Strategie verstanden werden.

### 3 *Integrationsmanagement* als politische Strategie

#### 3.1 Begriff

Angesichts intensiver Debatten um die Bedeutung des Begriffs Integration ist auch eine genaue theoretische Definition von *Integrationsmanagement* schwierig. Integration kann sowohl als Ziel, als Prozess oder auch als Funktion (Schwalbach 2020) verstanden werden. Breiter Konsens besteht dahingehend, dass Integration eine gleichberechtigte Teilhabe für Migrant\*innen in allen Lebensbereichen in der Aufnahmegesellschaft ermöglichen soll.<sup>3</sup> Als Voraussetzung für eine gelungene Integration werden u. a. das Engagement der Eingewanderten selbst und die Offenheit der Aufnahmegesellschaft gesehen (BMI 2020 & PartIntG 2010).<sup>4</sup>

Problematisch wird die Verwendung des Begriffs *Integration*, wenn dadurch „Wir-Ihr“-Kategorien konstruiert werden, die im Endeffekt zu Abgrenzung und Stigmatisierung sogenannte „nicht integrierter“ Migrant\*innen führen. Stattdessen sollte der Fokus auf einem langfristigen Prozess für die gesamte Gesellschaft liegen, bei dem strukturelle Ungleichheiten abgebaut werden und die Vielfalt der Gesellschaft betont wird (Deutscher Caritasverband 2018).

*Integrationsmanagement* als politische Strategie setzt dort an: So kann die Koordination von Unterstützungsangeboten und Akteuren in verschiedenen Handlungsbereichen – Arbeitsmarkt, Sprache, Sicherheit, Bildung, Sport, Kultur, Gesundheit, Wohnen – zur Erreichung von Integrationszielen beitragen. Diese Arbeitsdefinition ist auch Grundlage des gemeinsamen Praxisberichts der Bertelsmann Stiftung, der Robert Bosch Stiftung und der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt 2017) sowie des Berichts der Europäischen Kommission und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zum Thema kommunales bzw. lokales *Integrationsmanagement* (OECD 2018). Die kommunalen Akteure können bei der Koordination des Integrationsprozesses eine entscheidende steuernde Rolle spielen. Eine enge Zusammenarbeit mit weiteren Beteiligten auf regionaler und Bundesebene kann den Prozess effektiv und nachhaltig gestalten, wobei die Netzwerkarbeit in der Region eine zentrale Rolle einnimmt. Dieser Prozess wird im Folgenden als *regionales Integrationsmanagement* bezeichnet. (*Regionales*) *Integrationsmanagement* ist die Koordination von Unterstützungsangeboten und Akteuren auf regionaler Ebene in unterschiedlichen Gestaltungsprozessen des Integrationskomplexes, die zur Erreichung der Integrationsziele beitragen.

---

<sup>3</sup> Für das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) z. B. ist das Ziel von Integration die Einbeziehung Eingewandeter in die Gesellschaft, welche die gleichberechtigte Teilhabe in allen Lebensbereichen ermöglicht. Ein Gefühl von Zugehörigkeit ist hierbei ein Kriterium für einen erfolgreichen Prozess (BMI 2020).

<sup>4</sup> Das Berliner Partizipations- und Integrationsgesetz (§ 1 Abs.2) definiert beispielweise Integration wie folgt: „Integration ist ein gesamtgesellschaftlicher Prozess, dessen Gelingen von der Mitwirkung aller Bürgerinnen und Bürger abhängt. Erfolgreiche Integration setzt sowohl das Angebot an die Bevölkerung mit Migrationshintergrund zur Beteiligung als auch den Willen und das Engagement der Menschen mit Migrationshintergrund zur Integration voraus.“ (Partizipations- und Integrationsgesetz des Landes Berlin (PartIntG) 2010).

### 3.2 Zielgruppen des *Integrationsmanagements*

Als Zielgruppe stehen Eingewanderte im Mittelpunkt der aktuellen Diskurse zum *Integrationsmanagement*. Die Studien der KGSt (2017) und Schammann et al. (2020) nehmen aufgrund des Migrationsgeschehens 2015/16 explizit Menschen im Kontext Fluchtmigration in den Fokus. In internationalen Studien (OECD 2018; Hooper et al. 2017) werden Migrant\*innen in ihrer Vielfalt als Zielgruppe des *Integrationsmanagements* abgebildet.

Da im Hinblick auf eine nachhaltige und gute Integration die Herausforderungen und Bedarfe von Eingewanderten stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen und Zugangswegen zu Arbeit, Sprache und Gesellschaft und diese wiederum von den Herkunftsländern und der Dauer des Aufenthalts abhängen, sollte das *Integrationsmanagement* die Heterogenität der Zielgruppen berücksichtigen. Die Bedarfe sollten ausdifferenziert nach Unterzielgruppen betrachtet werden.

Ausgerichtet an den spezifischen Aufgaben der **Fachkräftegewinnung und -sicherung am Arbeitsmarkt**, insbesondere im Kontext der Implementierung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, ist folgende Untergliederung einzelner Zielgruppen des *Integrationsmanagements* vorzuschlagen: (a) neueingewanderte Fachkräfte, (b) mitgereiste Familienangehörige, (c) ausländische Studierende und Auszubildende nach Abschluss sowie (d) zugewanderte Fachkräfte mit Arbeitsmarkthemmnissen.

### 3.3 Ziele des *Integrationsmanagements*

Die wirtschaftlichen und sozialen Beiträge von Migrant\*innen sind für die Aufnahmegesellschaft von enormer Bedeutung. Bestehende Ansätze zum *Integrationsmanagement* bei der International Organisation for Migration (IOM 2012); KGST (2017); OECD (2018) legen u. a. Wert darauf, dass:

- Eingewanderte ihre Fähigkeiten im Aufnahmeland einsetzen können,
- die Ansätze auch der Mehrheitsgesellschaft die positiven Auswirkungen von Migration nahebringen und die Vorteile einer diversen Gesellschaft hervorheben,
- Transparenz und fortlaufende Dialoge in der Gesellschaft gesichert werden.

Im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung ist auch der längere Verbleib von Eingewanderten in Deutschland ein wichtiges Ziel des *Integrationsmanagements*. Bei der Schaffung von langfristigen Perspektiven spielt die Vermittlung in eine qualifikationsadäquate oder zumindest qualifikationsnahe Tätigkeit eine zentrale Rolle. Bisher wird im wissenschaftlichen Diskurs dieses Ziel allerdings kaum explizit formuliert, da es nur wenige Analysen zum Thema Abwanderung und Abwanderungstendenzen gibt und aktuelle Ansätze zumeist davon ausgehen, dass Eingewanderte aus eigener Motivation langfristige Perspektiven schaffen wollen (sogenannte lineare Migration). Die Praxis ist jedoch differenzierter: Obwohl die Nettozuwanderung in den letzten Jahren kontinuierlich weiterhin zunimmt, trifft dies nicht auf alle Migrant\*innengruppen zu. Vor allem Hochqualifizierte verlassen Deutschland wieder nach relativ kurzer Zeit (Becker 2019). Internationale Student\*innen und ihr Verbleib in Deutschland nach Abschluss der Ausbildung werden in der Diskussion um *Integrationsmanagement* ebenfalls nur am Rande berücksichtigt, obwohl sie großes Potenzial für den deutschen Arbeitsmarkt mitbringen.

### 3.4 Akteure des *Integrationsmanagements*

Die Verzahnung der vielen Handlungsfelder im *Integrationsmanagement* erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen sehr verschiedenen Akteuren:

Da Integration vor Ort stattfindet, sind die Kommunen zentrale Treiber des *Integrationsmanagements* (KGSt 2017; OECD 2018 und Osnabrück 2020).

Weitere Akteure sind die Welcome Center<sup>5</sup>, die sowohl Fachkräfte von Anfang an unterstützend beraten als auch Unternehmen zur Sicherung von Fachkräften zur Seite stehen. Eine weitere zentrale Aufgabe von Welcome Centern ist die regionale Vernetzung (Baden-Württemberg 2020). Sie übernehmen hierbei eine „Lotsenfunktion“ u. a. zwischen Beratungsstellen, Sprachkursanbietern und Arbeitgebern (saaris 2020).

Akteure aus der Zivilgesellschaft wie Migrationsberatungsstellen, Vereine, freie Träger und Migrant\*innenselbstorganisationen (MSO) haben einen direkten Kontakt zu den Migrant\*innen selbst und nehmen eine Brücken- und Mittlerfunktion zwischen den beteiligten Akteuren einerseits und Eingewanderten andererseits ein.

Akteure aus der Politik und öffentliche Einrichtungen auf Bundes- und Landesebene schaffen über Gesetze und Verordnungen sowie Maßnahmen und Förderinstrumente den rechtlichen und finanziellen Rahmen des *Integrationsmanagements*. Zum einen sind einzelne Behörden durch ihre Aufgabenstellungen häufig wichtige Akteure, was insbesondere auf die Agenturen für Arbeit und Jobcenter, die Kammern sowie die Ausländerbehörden zutrifft. Zum anderen werden durch Fördermittel v. a. auf Projektbasis weitere Akteure der Beratung, Unterstützung und der strukturellen Vernetzung im *Integrationsmanagement* aktiv, so u. a. die Landesnetzwerke im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) und die „Willkommenslotsen“ bei den Kammern. Des Weiteren spielen Think Tanks und Forschungseinrichtungen eine bedeutsame Rolle in der Qualitätssicherung, der Evaluierung und im Monitoring von *Integrationsmanagement*.

Universitäten und Berufsschulen sind wiederum Schlüsselakteure für die Migrant\*innen, die zum Studium oder zur Ausbildung nach Deutschland kommen.

In jedem Bundesland gibt es verschiedene Vorgehensweisen und Strukturen, die sich wiederum in den Rollen der Akteure und deren Zusammenarbeit widerspiegeln. Erforderlich sind daher eine vertiefende Analyse und der Austausch mit der Praxis, um die Rollen und Aufgaben der Akteure in den verschiedenen Kontexten zu identifizieren.

### 3.5 Einzelne Gestaltungsprozesse des *Integrationsmanagements*

Die wenige vorhandene Literatur analysiert und betrachtet Ansätze des *Integrationsmanagements* bisher v. a. anhand von konkreten Praxisbeispielen. Dabei konzentriert sie sich in der Regel auf die Kommune als koordinierende Akteurin. Andere mögliche Konstellationen des regionalen *Integrationsmanagements* wurden bisher kaum in den Blick genommen.

---

<sup>5</sup> Welcome Center sind in Deutschland unterschiedlich finanziert und nicht bundesweit flächendeckend eingerichtet. Sie sind teilweise – wie das Welcome Center Stuttgart oder das Willkommenszentrum Berlin – in die Struktur der Kommunen eingebunden; Träger können allerdings auch Landesstrukturen sein – wie beispielsweise beim Welcome Center Thüringen – oder private Institutionen.

In der Praxis haben sich im Handlungsfeld Arbeitsmarktintegration für die einzelnen Zielgruppen (3.2) folgende Integrationsansätze und -prozesse entwickelt:

- Onboarding: das Einstellen, die Aufnahme sowie die Unterstützung der neueingewanderten Fachkräfte im Unternehmen.
- Die Unterstützung der Integration der Fachkräfte: individuelle Begleitung und Beratung von Neueingewanderten z. B. durch regionale Unterstützungsstrukturen, sogenannte *Kümmererstrukturen*.<sup>6</sup> Die *Kümmererstrukturen* unterstützen darüber hinaus auch die Vernetzung der Eingewanderten mit den Unternehmen.
- Die Gewinnung von neuen Fachkräften: Auch miteingewanderte Familienangehörige bringen Potenziale für den Arbeitsmarkt mit und sind als zukünftige Fachkräfte wahrzunehmen.
- Die Erhöhung der Quote von qualifikationsadäquaten Tätigkeiten: Ausbau von Unterstützungsstrukturen im Rahmen des Berufsqualifikationsfeststellungsgesetzes (BQFG) und Anerkennung mitgebrachter Qualifikationen, berufliche Weiter- und Ausbildung von neueingewanderten Fachkräften.
- Verankerung: Schaffung von langfristigen Perspektiven für neueingewanderte Fachkräfte und deren Familien.

Eine der zentralen Herausforderungen für die einzelnen Integrationsprozesse ist die Koordination der vielen verschiedenen Akteure und Ansätze. Dies ergab auch eine von der OECD (OECD 2018) durchgeführte Befragung im Jahr 2018: Knapp 90 % der 72 befragten europäischen Städte benannten die Koordination als größte Herausforderung. Ein effektives und nachhaltiges *Integrationsmanagement* sollte auf organisatorischer Ebene somit eine gesteuerte und sektorübergreifende Kooperation zwischen verschiedenen Beteiligten in Form von *Steuerungs- und Koordinationsgremien* sein, um gemeinsame Integrationsziele vor Ort zu entwickeln sowie Doppelstrukturen zu vermeiden (KGSt 2017 und OECD 2018).

Weiterhin wird in Studien gefordert, dass Integration inhaltlich ein fortlaufendes Thema für Kommunen sein sollte (KGSt 2017; OECD 2018 und Schammann et al. 2020). Städten und Gemeinden sollten im besten Fall regelfinanzierte Förderinstrumente zur Verfügung stehen, um nachhaltig strukturelle Änderungen herbeiführen zu können. Dazu gehören auch Prozesse der interkulturellen Öffnung, wie z. B. die Einstellung von mehr Mitarbeiter\*innen mit Migrationsgeschichte in der öffentlichen Verwaltung.

Schließlich sollen auch die Eingewanderten-Communities an den Entscheidungsprozessen aktiv beteiligt sein. Ziel ist es, die Bedarfe vor Ort zu erkennen, passende Strategien zu formulieren, mehr Möglichkeiten der Begegnung zu schaffen und Segregation in den Quartieren zu vermeiden. Damit einher geht insbesondere der gleichberechtigte Zugang zum Schulsystem für migran-tische Kinder, zu Sozialleistungen sowie adäquatem Wohnraum ohne Rücksicht auf Aufenthaltstitel (Schammann et al. 2020).

---

<sup>6</sup> Ein Beispiel hierfür ist das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderte Programm „Passgenaue Besetzung – Willkommenslotsen“.

#### 4 Fazit und Ausblick

Der Begriff *Integrationsmanagement* wird in verschiedenen Kontexten unterschiedlich verwendet. Wird darunter integrationspolitisch die regionale Koordinationsaufgabe und ein entsprechendes Schnittstellenmanagement mit Fokus auf Fachkräftesicherung verstanden, sind Ziele von Integrationsmaßnahmen u. a. qualifikationsadäquate Beschäftigung, eine längere Verbleibsperspektive in Deutschland und die Reduzierung von Abwanderung.

Bisher legte ein Großteil der Studien zu *Integrationsmanagement* den Fokus v. a. auf Geflüchtete. Begründet wird dies mit der Fluchtmigration nach Deutschland 2015/16 und den entsprechenden (kommunalen, länder- und bundesweiten) Angeboten und Maßnahmen, die neu eingeführt und umgesetzt wurden.

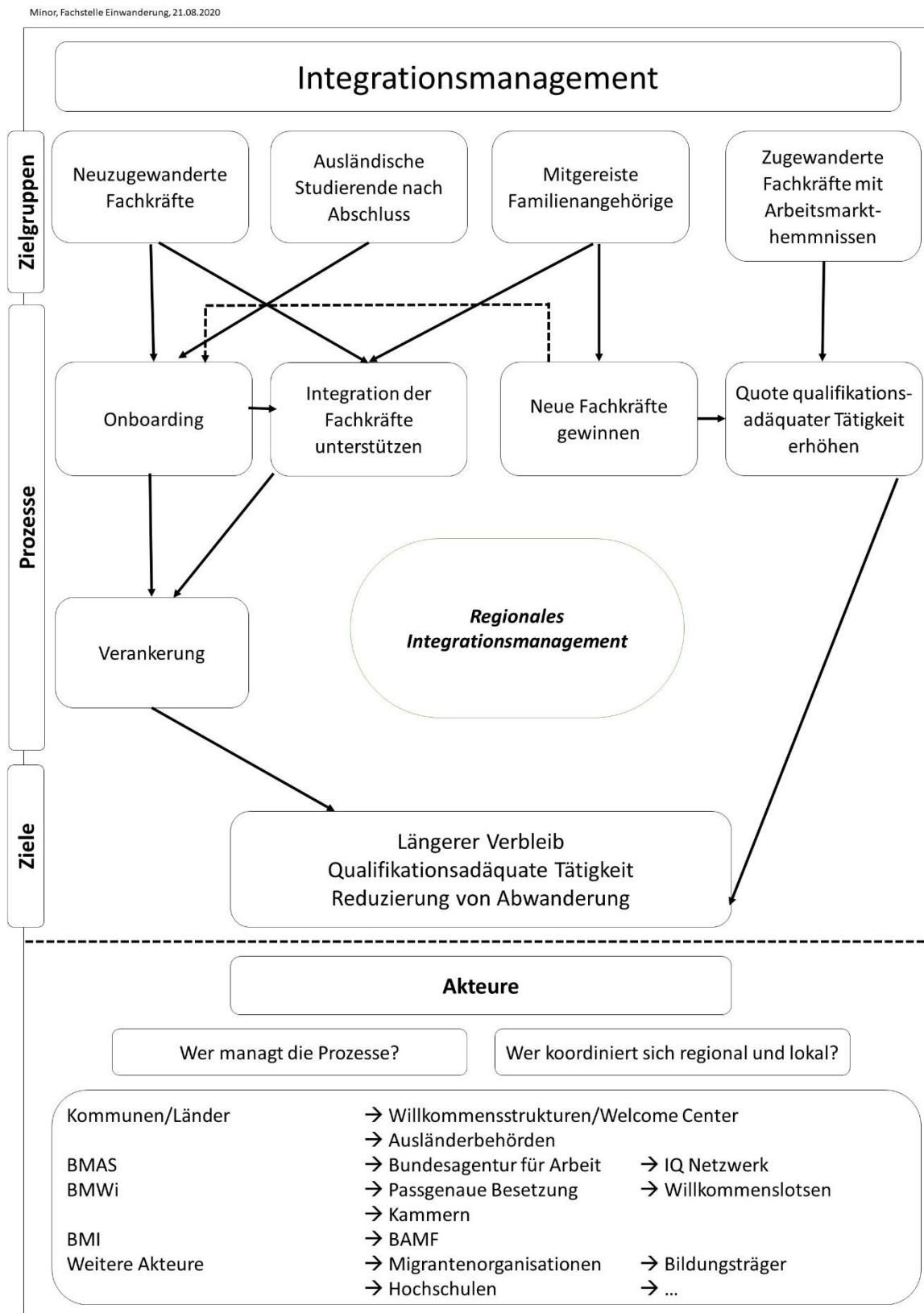
Bei einer weiteren Beschäftigung mit dem Thema im Kontext von Fachkräftesicherung und -gewinnung sollten über Geflüchtete hinaus weitere Zielgruppen in den Blick genommen werden wie Fachkräfte aus Drittstaaten, ihre Familienangehörigen, Studierende und Unionsbürger\*innen, die in Deutschland arbeiten, lernen und leben. Diese Vielfalt an Zielgruppen erfordert eine verzahnende Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus der Politik und Verwaltung, privaten Trägern, MSOs sowie Unternehmen, Universitäten und Berufsschulen.

Die Kooperation zwischen diesen Akteuren sollte durch ein regionales Netzwerkmanagement strukturiert und gesteuert werden. *Integrationsmanagement* als politische Strategie bedeutet, die Zuständigkeiten, die Verantwortungsgemeinschaft sowie die Kooperation zwischen den Akteuren zu vertiefen, weiter zu bearbeiten und zu steuern.

Die IQ *Fachstelle Einwanderung* möchte mit dem vorliegenden Kompakt einen Beitrag zur aktuellen Debatte zum *Integrationsmanagement* leisten und wird die Diskussion 2020 und 2021 mit den relevanten Akteuren der Arbeitsmarktintegration in einer Reihe von Fachgesprächen fortführen. Im Fokus dieser Gespräche stehen die einzelnen Bereiche des *Integrationsmanagements*, die unterschiedlichen Rollen, Arbeitsweisen und Ansätze in der Praxis der einzelnen Akteure sowie mögliche Veränderungen aufgrund der aktuellen Auswirkungen der Corona-Eindämmungsmaßnahmen auf das Migrationsgeschehen und die Fachkräfteeinwanderung in naher Zukunft.



**Anhang: Übersicht über Zielgruppen, Prozesse, Ziele und Akteure eines regionalen Integrationsmanagements**





## 5 Nachweise

- Baden-Württemberg 2020: Förderaufruf des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg für „Welcome Center für internationale Fachkräfte“. [https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien\\_Downloads/Foerderprogramme/200504Aufruf\\_WCC\\_20192025Foerderphase\\_2.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Foerderprogramme/200504Aufruf_WCC_20192025Foerderphase_2.pdf) (15.07.2020).
- Becker, P. 2019: *Should I stay or should I go?* Working Paper 05/2019, IQ Fachstelle Einwanderung, Berlin: <https://minor-kontor.de/should-i-stay-or-should-i-go/>.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) 2020: Warum Integration so wichtig ist. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/integration/integration-bedeutung/integration-bedeutung.html> (15.07.2020).
- Charité Universitätsmedizin Berlin 2020: Integrationsmanagement für internationale Mitarbeiter\*innen im Pflege- und Funktionsdienst. [https://pflege-in-berlin.charite.de/fileadmin/user\\_upload/microsites/ohne\\_AZ/sonstige/pflege-in-berlin/pdf-Dateien/Folder\\_Integrationsmanagement.pdf](https://pflege-in-berlin.charite.de/fileadmin/user_upload/microsites/ohne_AZ/sonstige/pflege-in-berlin/pdf-Dateien/Folder_Integrationsmanagement.pdf) (15.07.2020).
- Deutscher Caritasverband 2018: Fact Sheet Begriffsklärung Integration und Inklusion. [https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/microsites/fluechtlingshilfe/Caritas\\_Factsheet\\_Begriffsklaerung\\_Integration\\_Inklusion.pdf](https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/microsites/fluechtlingshilfe/Caritas_Factsheet_Begriffsklaerung_Integration_Inklusion.pdf) (15.07.2020).
- Diakonie Württemberg 2020: Welcome Center Sozialwirtschaft. <https://www.diakonie-wuerttemberg.de/mitwirken-bildung/welcome-center-sozialwirtschaft> (15.07.2020).
- Flüchtlingsrat Baden-Württemberg 2018: Wie managt man Integration? <https://fluechtlingsrat-bw.de/fluechtlingsarbeit-ansicht/wie-managt-man-integration-3509.html> (15.07.2020).
- Hooper, K. / Vincenza Desiderio, M. / Brian Salant, B. 2017: *Improving the Labour Market Integration of Migrants and Refugees: Empowering Cities through Better Use of EU Instruments*. Brussels: Migration Policy Institute Europe.
- InLoox GmbH 2020: Integrationsmanagement in Projekten. <http://projektmanagement-definitioenen.de/glossar/integrationsmanagement-in-projekten/> (15.07.2020).
- IOM 2012\_LHD\_04\_E; IOM 's Labour Migration and Human Development Programme, Migrant Integration IOM Geneva. <https://www.iom.int/files/live/sites/iom/files/What-We-Do/docs/IOM-DMM-Factsheet-LHD-Migrant-Integration.pdf> (15.07.2020).
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) B 7/2017: *Kommunales Integrationsmanagement. Teil 1: Managementansätze und strategische Konzeptionierung*. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Ankommen\\_in\\_Deutschland/B7\\_2017\\_Kommunales-Integrationsmanagment\\_Teil\\_1.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Ankommen_in_Deutschland/B7_2017_Kommunales-Integrationsmanagment_Teil_1.pdf) (15.07.2020).
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 2018: *Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264085350-en.pdf> (15.07.2020).
- Osnabrück 2020: Integrationsmanagement. <https://www.osnabrueck.de/integration/> (15.07.2020).
- Partizipations- und Integrationsgesetz des Landes Berlin (PartIntG) vom 15. Dezember 2010, Berliner Vorschrifteninformationssystem, <http://gesetze.berlin.de/jportal/portal/t/11pv/page/bsbe>

[prod.psml/js\\_pane/Suchportlet1/media-type/html?eventSubmit\\_doSearch=suchen&action=portlets.jw.MainAction&formhaschangedvalue=no&neuesuche=Neu&resetcontrolement=yes](http://prod.psml/js_pane/Suchportlet1/media-type/html?eventSubmit_doSearch=suchen&action=portlets.jw.MainAction&formhaschangedvalue=no&neuesuche=Neu&resetcontrolement=yes)  
(03.09.2020).

saaris 2020: Integrationsmanagement. <https://www.saaris.de/welcome-center/integrationsmanagement/> (15.07.2020).

Schamann, H. / Bendel, P. / Müller, S. / Ziegler, F. / Wittchen, T. 2020: Zwei Welten? Integrationspolitik in Stadt und Land. Stuttgart: Robert-Bosch-Stiftung.

Schröder, S. 2014: Arbeitsmarkt Integration für Migrantinnen und Migranten auf dem Weg zu einer inklusiven Gesellschaft, Positionspapier des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“. Köln: ebb Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH.

Schwalbach 2020: Definition Migration/Integration. <https://www.schwalbach-saar.de/generationen-integration/migration/definition-migration-integration> (15.07.2020).

Statistisches Bundesamt 2020: Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=table&code=12711-0005> (30.07.2020).

## Impressum

### Herausgeber

Fachstelle Einwanderung  
Minor – Projektkontor für Bildung und Forschung gGmbH  
Alt-Reinickendorf 25, 13407  
Tel.: +49 (0)30 457989504  
E-Mail: [fe@minor-kontor.de](mailto:fe@minor-kontor.de)



[www.minor-kontor.de](http://www.minor-kontor.de)  
[www.netzwerk-iq.de/einwanderung.html](http://www.netzwerk-iq.de/einwanderung.html)

### Redaktion

Mahar Albaher Ali  
Christiane Fritsche  
Johannes Remy

Alle Rechte vorbehalten.  
© 2020

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:

