

Friedrich Ebner/ Professor Dr. Ulrich Gartzke/ Dr. Petra Pfisterer

---

## **Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern –**

### **Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt**

#### **I Hintergrund und Einführung in die Themenstellung „Arbeitsintegration“**

Die Integration von Migranten und Migrantinnen führt derzeit zu vielfältigen und oft kontroversen Debatten. Öffentliche Verwaltungen sind gefordert, zeitnah Lösungen für die drängenden, konkreten Probleme anzubieten. Dabei gilt es, Wirtschaftsakteure, soziale Dienste und Einrichtungen sowie ehrenamtlich Engagierte vor Ort einzubinden, um deren Ressourcen, Know-how und Engagement effizient zu nutzen und zu managen.

Gleichwohl benötigt eine koordinierte Strategie eine Erhebung des Status Quo. Status Quo meint hierbei einen Blick auf die rechtlichen und tatsächlichen Rahmenbedingungen von Arbeitsintegration, ebenso wie eine Orientierung an den Gegebenheiten vor Ort und die unterschiedlichsten Perspektiven, sei es nun die Perspektive des einzelnen Flüchtlings oder auch der einzelnen Wirtschafts- und Verwaltungsakteure.

Die seit 2008 bestehende AWV-Projektgruppe 1.6.2 „Governance“, die von Professor Dr. Ulrich Gartzke, Hochschule Würzburg – Schweinfurt, und Friedrich Ebner, Berlin, geleitet wird, hatte nun nach einer ersten Sitzung zum Thema „Integrationsarbeit“ am 03.12.2015 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Berlin einen weiteren Workshop am 12.05.2016 initiiert.<sup>1</sup> Zielsetzung war, auf Basis der derzeitigen rechtlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, aktuelle Handlungsansätze und Good-Practices für die Förderung der Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylsuchenden aufzuzeigen und gemeinsam mit den Teilnehmenden zu diskutieren. Bei der Veranstaltung trugen u.a. Vertreter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, der Arbeitsagentur Düsseldorf oder auch weitere Vertreter von Initiativen vor, welche die Arbeitsintegration von Flüchtlingen unterstützen.

Wesentliche Handlungsansätze der Akteure Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft werden im Folgenden dargestellt. Der Beitrag bezieht sich auf einzelne Beiträge der Teilneh-

---

<sup>1</sup> Präsentationen der Referenten und Referentinnen im Rahmen der Veranstaltung am 12.05.2016 stehen zum Download bereit: <http://www.awv-net.de/veranstaltungen/downloads/governance-arbeitsmarktintegration-von-fluechtlingen-und-asylbewerben.html> (30.05.2016)

menden an der Arbeitsgruppe, der Referenten an einer vorgelagerten Fachveranstaltung am 13.01.2016 sowie die gemeinsamen Diskussionen mit den Teilnehmenden.

Zentral ist hierbei, wie Integrationsarbeit nachhaltig, also über ad-hoc Maßnahmen hinaus gelingen kann und welche Ansätze besonders wirkungsvoll sind, um Integration zu bewerkstelligen. Wesentlich ist, wie die Ressourcen bürokratiearm und transparent eingesetzt werden können.

Dabei gibt es ein Set an Handlungsansätzen für Integrationsarbeit, das sich wie folgt darstellen lässt:

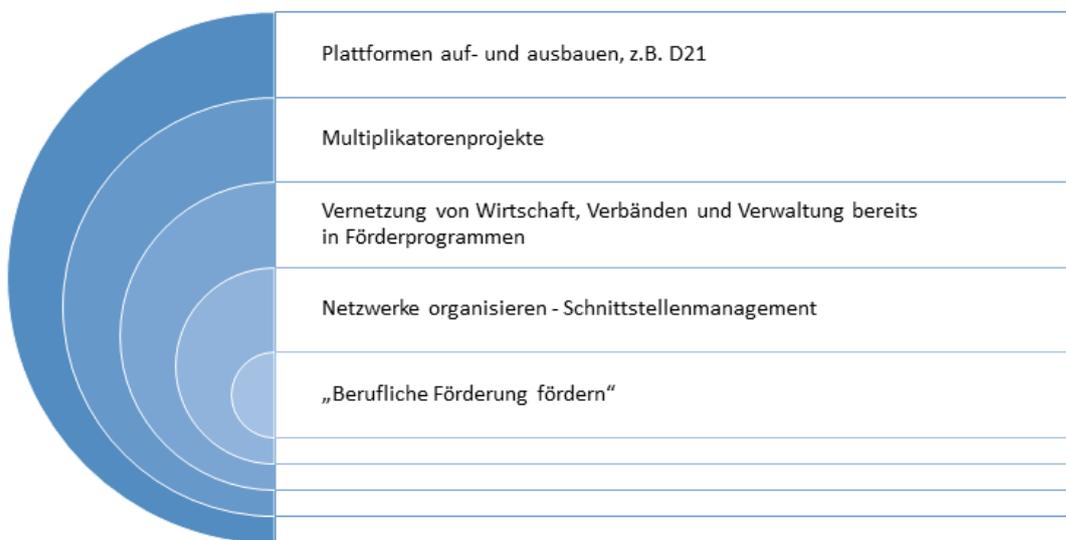


Abbildung 1: Handlungsansätze für die Praxis der Arbeitsintegration

Neben dem Aufbau von Plattformen für Ehrenamtliche und Flüchtlinge besteht derzeit in der Praxis ein Bedarf daran, bewährte Vorgehensweisen und Initiativen transparent zu machen. Multiplikatorenprojekte, der Transfer von Wissen sowie die Bereitstellung und das „zur-Verfügung-stellen“ von Informationen sind wichtig für eine verbesserte Integration.

Angesichts dieser Anforderungen stellt sich die Frage, wie sich Netzwerke und ein gutes Schnittstellenmanagement organisieren und realisieren lassen. Ein Ansatzpunkt wäre hierbei, „Gute Praxis“ von Initiativen, die vernetzt agieren, beispielsweise in regionalen Workshops vorzustellen.

Bereits die Erarbeitung einer Matrix, welche die fachliche Zuständigkeit der Behörden im Bereich der Integrationsarbeit einer Stadt aufzeigt, bewährt sich für die Integration. Darüber hinaus sollte eine solche Stakeholder-Matrix die Tätigkeiten lokaler Initiativen und Aktivitäten von Akteuren des Dritten Sektors aufzeigen. Speziell für den Bereich Arbeitsintegration müssten die Verantwortlichkeiten gesondert herausgestellt und gebündelt werden.

Bürgerschaftlich Engagierte, die ihre Kompetenzen weitergeben wollen, werden derzeit kaum finanziell gefördert. Auch sind in diesem Bereich kaum strukturierte Informationen verfügbar. Für die öffentliche Verwaltung ist daher ein Paradigmenwechsel notwendig, der das Thema Integration stärker aufgreift, um weitere Potentiale für eine erfolgreiche Integrationsarbeit zu heben. Menschen zu fördern, die bereit sind, ihre beruflichen Kompetenzen weiterzugeben ist ein zentrales Anliegen für die derzeitige politische Diskussion.

## **II      **Arbeitsintegration: Engagement und Zusammenarbeit von Verwaltung, Wirtschaft und Engagierten****

### **(1) Probleme im Kontext des rechtlichen Rahmens**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktzugangs wurden bereits in erheblichem Umfang angepasst. So verkürzte sich beispielsweise die Wartezeit für die Erteilung der individuellen Arbeitserlaubnis für Asylsuchende und Geduldete auf drei Monate, das Asylverfahrensbeschleunigungsgesetz (in Kraft seit 24.10.2015) öffnet die Integrationskurse für Asylbewerber mit guter Bleibeperspektive und für Geduldete.

Integration und Asylrecht waren als Rechtskreise bisher getrennt. Nunmehr werden beide Themen stärker verknüpft, was wiederum zu neuen Herausforderungen führt. So hat beispielsweise der Übergang ins SGB II, das den wesentlichen Teil des Vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt bildet, förderpolitische Folgen. Maßnahmen wie Leistungen für Bildung und Teilhabe sind dabei steuerfinanzierte Sozialleistungen, die sich an den Bedarfen der Leistungsberechtigten orientieren. Die Unterscheidung zwischen steuerfinanzierten und beitragsfinanzierten Leistungen gewinnt dabei eine ordnungs- und gesellschaftspolitische Relevanz und erschwert den Behörden oft eine zügige Unterstützung.<sup>2</sup>

### **(2) Probleme und Lösungsansätze in der Praxis der Arbeitsintegration**

#### ***Zustrom an Flüchtlingen als wesentliche Herausforderung für die Akteure***

Die Zunahme an Asylerstanträgen im Jahresvergleich ist erheblich: Haben im Jahr 2012 64.539 Menschen in Deutschland einen Asylerstantrag gestellt, ist diese Zahl im Jahr 2015 auf 441.899 Anträge angestiegen. 2016 wurden bislang 240.126 Erstanträge gestellt, davon allein 59.680 im April 2016. Die exponentielle Zunahme führt die gesamte für Asylsuchende zuständige Administration an ihre Grenze, es kommt zu Folgeproblemen, quasi als „Welle“ entlang der Bearbeitung der Anträge und der daraus resultierenden Folgeaktivitäten. Die Änderung der Zusammensetzung von Zuwanderung, führt jeweils zu wechselnden Integrationsvoraussetzungen.

---

<sup>2</sup> Diskussion der Teilnehmenden im Rahmen der Veranstaltung am 12.05.2016.

Für die Akteure Wirtschaft und öffentliche Verwaltungen sowie für die Flüchtlinge oder aus der Perspektive des Dritten Sektors ergeben sich unterschiedliche, sich in Teilen überschneidende Problemlagen. Politik und öffentlicher Verwaltung kommt eine erhebliche Bedeutung zu, da dort die Gestaltungsmöglichkeiten für den rechtlichen Rahmen bzw. in Teilen für die administrativen Verfahren – rechtssicher und ohne unnötigen bürokratischen Aufwand – liegen.

### ***Eine gesellschaftliche Integrationsperspektive benötigt anschlussfähige Förderinstrumente***

Erforderlich sind zunächst eine gesellschaftliche Integrationsperspektive und der politische Wille, anschlussfähige und aufeinander abgestimmte Förderinstrumente zu schaffen. Eine tragbare Gesamtstrategie benötigt einen „langen Atem“, da die Erfahrung zeigt, dass Arbeitsmarktintegration während des laufenden Asylverfahrens nur in Ausnahmefällen möglich ist.

Speziell für die politische Diskussion von Arbeitsintegration ist erheblich, dass der Fokus nicht lediglich auf Großunternehmen gelegt werden soll, sondern auch auf KMU und das Handwerk. Das Beispiel des Welcome Center Sozialwirtschaft Stuttgart macht beispielsweise deutlich, wie im Bereich der Sozialwirtschaft in Baden-Württemberg Träger und Verbände im Bereich Pflege und Erziehung kooperieren und eine Beratungsleistung sowohl für Migrantinnen und Migranten und auch für Unternehmen und Träger erbracht wird. Dabei wird Migrantinnen und Migranten das jeweilige Berufsprofil vermittelt und auch der spezifische Schulungsbedarf der Einzelnen erfasst.<sup>3</sup>

Für die Flüchtlinge selbst besteht häufig ein Interessenkonflikt zwischen kurzfristigem Gelderwerb und dem Erlernen eines Ausbildungsberufs. Zu diskutieren ist hier, ob zunächst eine Helferposition angeboten werden kann, auf deren Grundlage dann eine Weiterqualifizierung aufbaut. Falls für die Asylsuchenden z. B. das Problem besteht, dass Schulden abbezahlt werden müssen, ist gemeinsam zu überlegen, wie man Ausbildungswillige und -fähige trotzdem schnell in Qualifizierungsmaßnahmen integrieren und eine weitergehende Ausbildung geplant werden kann. Es muss daher individuell geprüft werden, ob die Möglichkeit besteht, erst Geld zu verdienen und dann eine Ausbildung zu machen. Aufgrund seiner Relevanz kann das Thema Gelderwerb nicht ignoriert werden. Die Schaffung auch von kurzfristigen Arbeitsgelegenheiten sowie die flexible Gestaltung von schulischen, berufsvorbereitenden und Angeboten zum Spracherwerb in Kombination mit einer Aufenthaltserlaubnis für die Dauer der

---

<sup>3</sup> RIEMENSCHNEIDER, MATTHIAS: Welcome Center Sozialwirtschaft: Integration von Flüchtlingen in Ausbildung. Vortrag im Rahmen der AWW-Veranstaltung am Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern – Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt am 12.05.2016 im BMWi in Berlin.

<http://welcome-center-sozialwirtschaft-bw.de/> (30.05.2016)

Ausbildung sowie für weitere zwei Jahre Beschäftigungszeit nach der Ausbildung ("3-plus 2-Regelung") ist von erheblicher Bedeutung.<sup>4</sup>

### ***Verwaltungsakteure als Treiber von Arbeitsintegration***

Positiv ist auch das Modellprojekt „Early Intervention“ des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zu sehen. Bei „Early Intervention“ handelt es sich um ein Pilotprojekt der Bundesagentur für Arbeit mit dem Bundesprogramm „XENOS – arbeitsmarktliche Unterstützung für Bleibeberechtigte und Flüchtlinge“ des BAMF. Ziele sind die Umsetzung der politischen Rahmenbedingungen aus dem Koalitionsvertrag und die rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration schon während des Asylverfahrens. Damit soll die Anerkennung und Nutzung der Potentiale von Flüchtlingen für den Arbeitsmarkt sichergestellt werden.<sup>5</sup>

Dass es „die Verwaltung“ nicht gibt, zeigt das Beispiel des „Integration Point“ in Nordrhein-Westfalen (NRW), der im Januar 2016 flächendeckend eingeführt wurde. Im „Integration Point“ Nordrhein-Westfalen bündeln die Agenturen für Arbeit, Jobcenter und Kommunen in NRW ihre Ressourcen, um eine zentrale und ganzheitliche Beratung und Unterstützung geflüchteter Menschen unter einem Dach („One-Stop-Shop“) anbieten zu können. Von Bedeutung ist hierbei, dass sich die beteiligten Verwaltungsakteure auf gemeinsame Ziele einigen, die über ihre eigenen Systeme hinausgehen. Transparent werden im „Integration Point“ die bestehenden Angebote und Maßnahmen der Akteure verzahnt und gebündelt. Unter dem Aspekt der Bürokratie werden die Verfahren beschleunigt und Wege für die geflüchteten Menschen verkürzt.<sup>6</sup>

### ***Wirtschaftsakteure unterstützen die Arbeitsintegration: Schaffung einer „Win – Win – Situation“ für die Beteiligten***

Das Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ ist ein Handlungsansatz, wie Unternehmen bzw. Unternehmensverbände Arbeitsintegration voranbringen und unterstützen können. Es handelt sich dabei um ein deutschlandweites Programm aller Industrie- und Handwerkskammern, das im Dezember 2015 gestartet ist. Themenschwerpunkte sind die Information von Betrieben mit der Zielsetzung, jungen Flüchtlingen sowohl berufliche Orientierung zu geben, als auch bei der Vermittlung in Ausbildung zu unterstützen. Betriebe sollen bei der Qualifizierung und Ausbildung von Flüchtlingen begleitet werden. Darüber hinaus

---

<sup>4</sup> [https://www.bundesrat.de/SharedDocs/drucksachen/2016/0001-0100/93-16%28B%29.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesrat.de/SharedDocs/drucksachen/2016/0001-0100/93-16%28B%29.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (30.05.2016)

<sup>5</sup> KOLLAND, LAURA: Herausforderungen und Chancen der Zuwanderung – Zahlen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge. Vortrag im Rahmen der AWV-Veranstaltung Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern – Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt am 12.05.2016 im BMWi in Berlin.

<sup>6</sup> SCHÜBLER, ROLAND: Integration Point in NRW. Vortrag im Rahmen der AWV-Veranstaltung Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern – Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt am 12.05.2016 im BMWi in Berlin.  
[http://www.jobcenter-duesseldorf.de/index.php?cm\\_id=fluechtlinge](http://www.jobcenter-duesseldorf.de/index.php?cm_id=fluechtlinge) (30.05.2016)

sollen Flüchtlinge in über 25 Qualifizierungsangebote vermittelt oder bei der eigenen Existenzgründung unterstützt werden.<sup>7</sup>

In der Praxis ist hierbei die Kompetenzfeststellung im Vorfeld einer Beschäftigung nach wie vor schwierig. Künftig geht es insbesondere darum, die bisherigen Maßnahmen zur Kompetenzfeststellung weiterzuentwickeln und gleichzeitig eine Perspektive zu schaffen, mit der auf die individuellen Möglichkeiten der Ausbildung und den Vorteilen der bestehenden Ausbildungssysteme (z. B. duales Ausbildungssystem) hingewiesen wird. Sprachförderung insbesondere mit beruflichem Fachvokabular wäre darüber hinaus wünschenswert, Unterstützungsleistungen bietet hierbei beispielsweise die Fachstelle berufsbezogenes Deutsch des IQ Netzwerks.<sup>8</sup>

### ***Ehrenamtliche Initiativen von Arbeitsintegration und Unterstützungsinitiativen***

Ein Beispiel, wie für Flüchtlinge eine Perspektive geschaffen werden kann, ist das Projekt „Arrivo Berlin“. „ARRIVO“ ist eine Ausbildungs- und Berufsinitiative zur Integration von geflüchteten Menschen in den Arbeitsmarkt. Mit dem Slogan „Flüchtling ist kein Beruf. Talente brauchen Chancen“ bringt die Initiative Flüchtlinge und Unternehmer unbürokratisch und schnell in Kontakt. Berliner Betriebe bieten Flüchtlingen ein drei- bis sechswöchiges Praktikum als Einstieg in den betrieblichen Alltag und die Arbeitsstrukturen vor Ort. Das Team von „ARRIVO“ steht unterstützend in engem Kontakt mit Beratungsstellen für Flüchtlinge. Je nach Erfolg des Praktikums, der individuellen Situation des Flüchtlings und bei Bedarf des Betriebs kann sich nach positivem Praktikum eine Übernahme in eine Einstiegsqualifizierung oder eine duale Berufslehre bzw. auch in eine Beschäftigung anschließen.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> MERSCH, CHRISTINA, Wir handeln. Unternehmen vernetzen. Flüchtlinge integrieren. Vortrag im Rahmen der AWV-Veranstaltung Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern – Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt am 12.05.2016 im BMWi in Berlin. [www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de](http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de) (30.05.2016) sowie Projektvorstellung [http://unternehmen-fuer-die-region.de/wp-content/uploads/2016/04/JaKo2016\\_Unternehmerisches-Engagement-f%C3%BCr-Fl%C3%BCchtlinge\\_von-Ritter.pdf](http://unternehmen-fuer-die-region.de/wp-content/uploads/2016/04/JaKo2016_Unternehmerisches-Engagement-f%C3%BCr-Fl%C3%BCchtlinge_von-Ritter.pdf) (30.05.2016)

<sup>8</sup> <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-berufsbezogenes-deutsch.html> (08.06.2016)

<sup>9</sup> DEUTSCH, DENISE: „ARRIVO BERLIN“. Vortrag im Rahmen der AWV-Veranstaltung Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern – Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt am 12.05.2016 im BMWi in Berlin. [www.arrivo-berlin.de/](http://www.arrivo-berlin.de/) (30.05.2016)



Abbildung 2: Akteursgruppen und relevante Handlungsansätze

### III Weitergehende Überlegungen

Mit den vorgestellten Inhalten wurde versucht, Handlungsmöglichkeiten und Arbeitserfahrungen aus der Praxis aufzuzeigen. Damit ist die Frage verbunden, was kulturell in der öffentlichen Verwaltung, aber auch in den Unternehmen und im Handwerk passieren muss, damit Arbeitsintegration wirksam bewerkstelligt werden kann.

Zunächst geht es darum, eine defizitorientierte Perspektive zu überwinden und zum Abbau von Vorurteilen beizutragen. Für Unternehmen und Betriebe kann es sinnvoll sein, auf bestehende Diversitystrategien aufzusetzen.<sup>10</sup>

Bedeutsam für eine positive Entwicklung ist dabei eine Verknüpfung mit bereits bestehenden Initiativen, um Potentiale zu nutzen und zielgruppenspezifisch zu analysieren, welche Instrumente für einzelne Zielgruppen geeignet sind.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Beispiel Charta der Vielfalt unter [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/Fl%C3%BCchtlinge\\_in\\_den\\_Arbeitsmarkt\\_-\\_Charta\\_der\\_Vielfalt\\_2015.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/Fl%C3%BCchtlinge_in_den_Arbeitsmarkt_-_Charta_der_Vielfalt_2015.pdf) (05.06.2016)

Weitergehende Überlegungen sollten sich daran orientieren, wie ein „Integration Point 3.0“ gestaltet sein könnte, der gleichermaßen ehrenamtliches Engagement und die Tätigkeit von Initiativen konzeptionell mit einbindet. Dies wird beim Thema Arbeitsintegration an Stellen relevant, die bisher bereits als „Bruchstellen“ von Integration bekannt sind, beispielsweise beim Übergang Schule – Beruf, wo auch bezogen auf das Themenfeld Arbeitsintegration eine klare Strukturierung der Integrationserfordernisse erforderlich ist. Dies ist kein flüchtlings-spezifisches Problem, sondern ein vorhandenes, bei dem die Zusammenarbeit von Verwaltung (z. B. BA, Jobcenter) und Ehrenamt noch keine Tradition hat.

Für den Aspekt der Steuerung und Governance im Themenfeld Arbeitsintegration ist hierbei der Blick auf die relevanten Stakeholder zentraler Ansatzpunkt.<sup>12</sup> Mit wem wird vor Ort an der Lösung der bestehenden Probleme zusammengearbeitet? Welche Initiativen und örtliche Vereine sind in der Flüchtlingshilfe eingebunden? Zentral ist die Frage, wie sich neue Steuerungsstrukturen abseits der früheren Wege bilden und neue Ansprechpartner in Arbeitsagenturen und Jobcenter eingebunden werden. Das Sicherstellen eines Profiling, das auf die Ressourcen, Fähigkeiten und Qualifikation des Einzelnen abgestimmt ist, ist dabei genauso Voraussetzung wie ein Verständnis der Ziele der Flüchtlinge, um eine zielorientierte Planung der Arbeitsintegration zu ermöglichen.<sup>13</sup>

Diese neuen Steuerungsstrukturen orientieren sich stärker an Prozessen<sup>14</sup> und müssen über Behördengrenzen auch unter verstärkter Nutzung sozialer Medien hinweg initiiert und flexibel koordiniert werden.

---

<sup>11</sup> Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) unterstützt beispielsweise kleine und mittlere Unternehmen und ist über eine Internetplattform zentraler Ansprechpartner zur Fachkräftesicherung KMU und unterstützt individuell passende Maßnahmen der Personalarbeit. <http://www.kofa.de/themen-von-a-z/fluechtlinge> (06.06.2016)

<sup>12</sup> Akteursstrukturen vgl. z.B. BERNER, BORIS: Arbeitsintegration von Flüchtlingen im Kreis Offenbach. Vortrag im Rahmen der AWV-Veranstaltung Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern – Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt am 12.05.2016 im BMWi in Berlin.

Siehe : [http://www.awv-net.de/upload/pdf/Engagement/Berner\\_Arbeitsintegration\\_von\\_Flchtlingen\\_im\\_Kreis\\_Offenbach.pdf](http://www.awv-net.de/upload/pdf/Engagement/Berner_Arbeitsintegration_von_Flchtlingen_im_Kreis_Offenbach.pdf) (05.06.2016)

<sup>13</sup> BERNER, BORIS: Arbeitsintegration von Flüchtlingen im Kreis Offenbach. Vortrag im Rahmen der AWV-Veranstaltung Arbeitsintegration von Flüchtlingen und Asylbewerbern – Engagement und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Drittem Sektor und Ehrenamt am 12.05.2016 im BMWi in Berlin.

Siehe: [http://www.awv-net.de/upload/pdf/Engagement/Berner\\_Arbeitsintegration\\_von\\_Flchtlingen\\_im\\_Kreis\\_Offenbach.pdf](http://www.awv-net.de/upload/pdf/Engagement/Berner_Arbeitsintegration_von_Flchtlingen_im_Kreis_Offenbach.pdf) (05.06.2016)

<sup>14</sup> RENE RUSCHMEIER: Ergebnisse der Kienbaum-Studie zum Flüchtlingsmanagement der öffentlichen Verwaltungen, bestellbar unter [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-68/149\\_read-3559/148\\_read-194/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-68/149_read-3559/148_read-194/) (05.06.2016)

## **AutorInnen**

**Friedrich Ebner**, Ministerialdirigent a.D. im Hessischen Ministerium des Innern und für Sport.

**Kontakt:** [ebner.ebner@web.de](mailto:ebner.ebner@web.de)

**Professor Dr. Ulrich Gartzke**, Professor an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Fakultät Angewandte Sozialwissenschaften.

**Kontakt:** [ulrich.gartzke@avantaqo.eu](mailto:ulrich.gartzke@avantaqo.eu)

**Dr. Petra Pfisterer** ist Fachreferentin der AWV e.V. im Fachausschuss „Verwaltungsmanagement und -modernisierung“.

**Kontakt:** [pfisterer@awv-net.de](mailto:pfisterer@awv-net.de)

Friedrich Ebner und Professor Dr. Ulrich Gartzke leiten die Projektgruppe 1.6.2 „Lokale Governance“ der AWV e.V.

## **Redaktion**

**BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)