

# Denkanstöße

zum kommunalen Flüchtlingsmanagement

(Nr. 1)



# Denkanstöße

## zum kommunalen Flüchtlingsmanagement

Die hohe Anzahl an Flüchtlingen erfordert kollektive Anstrengungen aller öffentlichen Aufgabenträger, egal ob Bundes-, Landes- oder Kommunalbehörden. Die akuten Problemlagen werden jedoch insbesondere auf kommunaler Ebene sichtbar.

Derzeit stellt vor allem die Unterbringung eine dringende und kurzfristig zu lösende Aufgabe dar. Die kälter werdenden Temperaturen erfordern dabei umso mehr pragmatisches, zügiges Handeln. Das berechnete Informationsbedürfnis der überwiegend verständnisvollen und hilfsbereiten Bürgerschaft erfordert zum einen flexible Kommunikationsstrukturen und zum anderen auch eine hohe Sensibilität.

Das überwiegend hohe ehrenamtliche Engagement ist für die Betreuung und erfolgreiche Integration der Flüchtlinge ein wichtiger, wenn nicht sogar entscheidender Faktor. Aber nicht nur die hauptamtlichen Kräfte in den Kommunen, sondern auch die ehrenamtlichen Kräfte gelangen vielfach an ihre Belastungsgrenze, wenn nicht sogar darüber hinaus. Eine entscheidende Frage ist daher, wie das ehrenamtliche Engagement weiterhin aufrecht erhalten und koordiniert werden kann.

Mittel- und langfristig ergeben sich vor allem bei der Integration der Flüchtlinge mit dauerhaftem Aufenthaltsstatus Herausforderungen. Dies erfordert Anstrengungen in vielen kommunalen Aufgabengebieten, von der schulischen Versorgung bis zur Grundsicherung von erwerbsunfähigen Personen. Bei der städtebaulichen Entwicklung ist dafür Sorge zu tragen, dass Flüchtlinge - die über einen dauerhaften Aufenthaltsstatus verfügen - **nicht** gebündelt in einem städtischen Quartier Wohnungen

anmieten und hierdurch mögliche soziale Segregationsprozesse stattfinden.

Die aktuelle Flüchtlingssituation erfordert daher neben operativen, praxisnahen und schnell umsetzbaren Lösungen bereits jetzt strategische Handlungsansätze.

Die KGSt hat in den vergangenen Wochen eine Vielzahl von kommunalen Beispielen zum Flüchtlingsmanagement gesammelt. Diese sind einsehbar unter: <http://www.kgst.de/produkteUndLeistungen/fluechtlingsmanagement/Fluechtlinge-Uebersicht-guter-Beispiele-aus-Kommunen.dot>.

Die Unterschiedlichkeit der verschiedenen kommunalen Beispiele zeigt die Problemlösungskompetenz der kommunalen Ebene, aber auch weiterer öffentlicher Aufgabenträger. Da zum Teil Handlungsanweisungen übergeordneter staatlicher Behörden fehlen, haben Kommunen mitunter eigene, praxisnahe, vor Ort bewährte Herangehensweisen entwickelt.

Die Vielzahl von bewährten Praxisbeispielen zeigt, dass es in der gegenwärtigen Situation kein „richtig“ oder „falsch“ gibt. Gleichwohl lassen sich aus den bislang erfassten Beispielen Denkanstöße für mögliche Handlungsansätze und neue Ideen zur Bewältigung der Flüchtlingssituation ableiten.

Die KGSt wird in den kommenden Wochen daher eine Serie **„Denkanstöße zum kommunalen Flüchtlingsmanagement“** herausgeben. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und decken auch nicht alle denkbaren Handlungsoptionen ab. Sie sollen vielmehr dazu dienen, kommunalen Praktikern weitere Wege zur Bewältigung der schwierigen Flüchtlingssituation aufzuzeigen.

## Denkanstöße

**Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, der Flüchtlingssituation durch interkommunale Zusammenarbeit zu begegnen?**

Die interkommunale Kooperation hat sich in der Vergangenheit in vielen Fällen als ein probates Mittel erwiesen, um gemeinsamen Herausforderungen durch gemeinschaftliches Handeln zu begegnen. Deshalb empfiehlt die KGSt, aufgrund der aktuellen Herausforderung alle Möglichkeiten zu einer interkommunalen Zusammenarbeit zu prüfen! Folgende zwei Beispiele sollen verdeutlichen, dass es dabei insbesondere auf der Ebene der kreisangehörigen Kommunen unterschiedliche Ansatzpunkte zur interkommunalen Zusammenarbeit gibt.

### *Solidargemeinschaft und Rotationsmodell zur Flüchtlingsunterbringung im Landkreis Würzburg*

Die 52 kreisangehörigen Gemeinden wurden vom Landkreis Würzburg gebeten, geeignete Notunterkünfte für die Erstunterbringung von Flüchtlingen bereitzustellen. In einer Bürgermeisterkonferenz auf Kreisebene beschlossen die Bürgermeister der kreisangehörigen Kommunen, als Solidargemeinschaft die Herausforderung anzunehmen.

Die kreisangehörigen Kommunen meldeten dem Landkreis alle möglichen Objekte für Notunterkünfte. Vereinbart wurde, die Belegung der Notunterkünfte in einem Rotationssystem zu organisieren, sodass Dauerbelegungen von Objekten (insbesondere Hallen) in der einen Kommune, während in der anderen Kommune Objekte leer stehen, weitestgehend vermieden werden. Müssen Trainings- oder Nutzungszeiten in Hallen aufgrund einer Nutzung als Notunterkunft entfallen, helfen die Gemeinden untereinander und bieten interkommunal Hallennutzungen an.

### *Gemeinsame Beschäftigung einer pädagogischen Fachkraft zur Flüchtlingsbetreuung*

Die badischen Gemeinden Ehrenkirchen, Bollschweil, Schallstadt, Ebringen, Münstertal und Heitersheim haben beschlossen, im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit über den Caritasverband Breisgau-Hochschwarzwald gemeinsam andertalhalb sozialpädagogisch ausgebildete Fachkräfte zur Flüchtlingsbetreuung einzustellen. So ist es den kleinen Gemeinden möglich, professionelles Personal zu beschäftigen, das sich um die Betreuung der Flüchtlinge vor Ort kümmert.

**Haben Sie bereits darüber nachgedacht, dass es bei der Suche nach Wohnraum hilfreich ist, privaten Vermietern mehr Sicherheit zu bieten, damit sie Wohnraum für eine dezentrale Unterbringung zur Verfügung stellen?**

Das Projekt „Auszugsmanagement“ der Stadt Köln hat das Ziel, private Wohnungen für Flüchtlinge zu vermitteln. Durch die dezentrale Unterbringung von Flüchtlingen mit dauerhaftem Aufenthaltsstatus werden höhere Erfolgchancen bei der Integration erwartet. Das Projekt wurde 2011 in städtischer Finanzierung und in Kooperation mit dem Caritasverband, dem Deutschem Rotem Kreuz sowie dem Kölner Flüchtlingsrat ins Leben gerufen.

Im Rahmen des Projekts wurden pädagogische Fachkräfte eingestellt, die sich um alle organisatorischen Fragen rund um den Umzug kümmern: sie reichen den Kostenträgern Mietangebote zur Genehmigung ein, erläutern, teilweise unterstützt durch Sprachmittler, Mietverträge und Hausregeln, organisieren Umzugswagen oder beantragen Einrichtungsgegenstände und vieles mehr.

Die Fachkräfte sind - im Vorfeld und über die ersten drei Monate nach Abschluss des Mietvertrages hinaus - verlässliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowohl für die Vermieterin beziehungsweise den Vermieter als auch für die Mieterinnen und Mieter. Während die Vermieterinnen und Vermieter sich darauf verlassen können, dass die Miete regelmäßig geleistet wird, bleiben die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ständig ansprechbar, um eventuell auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen und tragfähige Lösungen zu entwickeln. Sie kooperieren mit allen Akteurinnen und Akteuren, um Missverständnisse und Konflikte zu verhindern und durch die Zusammenarbeit mit einer Willkommensinitiative vor Ort eine gute Integration in den Stadtteil zu fördern.

Weitere Informationen finden Sie hier: <http://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/soziales/koeln-hilft-fluechtlingen/auszugsmanagement>.

Da ein Auszugsmanagement wie in der Stadt Köln vermutlich für kleinere Kommunen schwieriger realisierbar ist, könnte auch die Möglichkeit geprüft werden ein Auszugsmanagement in interkommunaler Zusammenarbeit oder auf Ebene des Landkreises zu etablieren.

### **Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, den Mitarbeitenden flexible Möglichkeiten anzubieten, wenn es um die Arbeitszeit und die Einsatzplanung geht?**

Viele Kommunen berichten über ins endlose wachsende Überstunden bei Beschäftigten in den durch die Situation besonders beanspruchten Organisationseinheiten. Der Arbeitsmarkt gibt es vielerorts nicht her, neues Personal ad hoc einzustellen, um dem entgegenzuwirken. Hier stellt sich die Frage, wie damit umgegangen werden kann.

Kurzfristig wird oft kein Weg daran vorbeiführen, Überstunden auszuzahlen. Mittelfristig lohnt es sich, darüber nachzudenken, die Lage der Arbeitszeit bezogen auf einen längeren Zeitraum (z.B. ein Jahr) zu flexibilisieren. Mitarbeitende erhalten dadurch mehr Souveränität im Hinblick auf die Arbeitszeit, die sie einbringen. Das bedeutet, dann mehr zu arbeiten, wenn es das Produkt erfordert und dieses Mehr dann zu kompensieren, wenn das Produkt es zulässt. Feste „Kernzeiten“ erschweren dies, denn sie erfordern beispielsweise, dass Mitarbeitende, die bei der Betreuung von Flüchtlingen bis in die Nacht im Einsatz waren, am nächsten Morgen wieder arbeiten. Über eine Vereinbarung zu „Service- oder Funktionszeiten“, die immer in Absprache mit der Führungskraft erfolgen muss, geht es darum, dass die Organisationseinheit auch ohne Vollbesetzung ansprechbar ist. Inwieweit dies möglich ist hängt natürlich im Einzelfall davon ab, bis zu welchem Grad die Aufgaben, Fälle oder Projekte des Mitarbeiters dies erlauben. Darum ist eine Koordination durch die jeweilige Führungskraft notwendig.

Flankierend dazu sind entsprechende Langzeitkonten einzurichten. Die vielerorts bekannten Kappungen von Überstunden zum Jahresende sind zumindest in den relevanten Einzelfällen zu überdenken. Mehr dazu finden Sie im KGSt®-Bericht 9/2014 „Handlungsoptionen für ein flexibles Arbeitszeitmanagement“ unter <http://www.kgst.de/produkteUndLeistungen/arbeitsergebnisse>.

### **Haben Sie schon einmal drüber nachgedacht, die eingesetzten Mitarbeiter auch im Hinblick auf den Erhalt ihrer psychischen Gesundheit zu unterstützen?**

Mitarbeitende und ehrenamtlich Engagierte gehen an und über die Grenzen ihrer Belastbarkeit hinaus.

Sie befinden sich in einem Ausnahmezustand, der seit Wochen und Monaten besteht. Dabei erleben sie schwierige Situationen, die, weil sie in dieser Form noch nie da waren, für ein hohes Maß an Unsicherheit sorgen. Sie haben teil an persönlichen Schicksalen von Betroffenen.

Dies stellt nicht nur eine Gefährdung dar, sondern kann sich in Form von Beanspruchung negativ auf die psychische Gesundheit von Menschen auswirken. Stress kann dann chronisch werden, wenn Mitarbeitende zu selten in Entspannungsphasen kommen, weil sie sich permanent in einer Anspannungssituation befinden. In diesem Zusammenhang muss beachtet werden, dass die Flexibilisierung von Arbeitszeiten auch Nachteile bergen kann. Sie kann speziell bei hoch engagierten und motivierten Mitarbeitenden dazu führen, dass sie sich selbst zu viel zumuten.

Aufklärende und sensibilisierende Information hilft dabei, Mitarbeitende hiervon zu schützen. Zudem ist es wichtig, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll erleben, sie die Zusammenhänge verstehen und sie einen eigenen Gestaltungsspielraum haben. Außerdem hilft es, wenn sie ihren Beitrag dabei als bedeutsam empfinden und ausreichend Feedback bekommen.

Gerade in Situationen, in denen wenig geregelt ist, weil Anlässe so noch nie dagewesen sind, kann auch die Unsicherheit eine Gefahr darstellen. Der positive Umgang mit Fehlern, indem sie als Lernquellen begriffen werden, hilft genauso wie eine offene Kommunikationskultur dabei, das negative Ausmaß dieses Risikos zu begrenzen.

Um traumatisierende Erlebnisse oder die Teilhabe an persönlichen Schicksalen verarbeiten zu können, sollte allen eingesetzten Mitarbeitenden wie ehrenamtlichen Kräften die Möglichkeit gegeben werden, über das Erlebte zu sprechen. Dazu bieten sich Supervisionen an. Die Kirchen und Wohlfahrtsverbände verfügen oft über sehr gut qualifizierte Kräfte dazu, sodass eine Kooperation sinnvoll ist.

### **Ansprechpartner**

KGSt

Matthias Kreutzer

Telefon: 0221 37689-43

E-Mail: [Matthias.Kreutzer@kgst.de](mailto:Matthias.Kreutzer@kgst.de)



KGSt  
Kommunale Gemeinschaftsstelle  
für Verwaltungsmanagement  
Gereonstraße 18-32  
50670 Köln  
Fon 0221 37689-0  
Fax 0221 37689-59  
kgst@kgst.de  
www.kgst.de