



# Handreichung

zum kommunalen Einwanderungsmanagement/  
Integrationsmanagement

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Ministerium für Kinder, Familie,  
Flüchtlinge und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Völklinger Straße 4, 40219 Düsseldorf  
Telefon: 0211 837-02  
poststelle@mkffi.nrw.de  
www.chancen.nrw

© 2020/MKFFI 1029  
Düsseldorf, Oktober 2020

### Ansprechpartner

Jadranka Thiel  
Tel.: 0211 837-2774  
E-Mail: jadranka.thiel@mkffi.nrw.de

Die Druckfassung kann bestellt werden:

- im Internet: [www.chancen.nrw/publikationen](http://www.chancen.nrw/publikationen)
- telefonisch: **Nordrhein-Westfalen** direkt  
0211 837-1001

Bitte die Veröffentlichungsnummer 1029 angeben.

### Bild und Gestaltungsnachweise

### Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen bzw. Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen bzw. Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinarbeit der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

**Handreichung**  
zum kommunalen Einwanderungsmanagement/  
Integrationsmanagement

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Vorwort von Herrn Minister Dr. Stamp</b>	<b>4</b>	<b>5. Wissenschaftliche Begleitung – ISR<sup>56</sup></b>	<b>30</b>
<b>2. Darstellung des Modellprojekts</b>	<b>6</b>	<b>5.1 Theoretische Grundlagen und Konzept der wissenschaftlichen Begleitung</b>	<b>30</b>
<b>3. Was ist Kommunales Integrationsmanagement?</b>	<b>8</b>	5.1.1 Aufgabenstellung und Grundkonzept	30
3.1 Grundlagen	8	5.1.2 Grundlage 1: Das tätigkeitstheoretische Konzept organisationalen Lernens	30
3.2 Ziele des Kommunalen Integrationsmanagements	8	5.1.3 Grundlage 2: Theoretische Überlegungen zur Bildung von Netzwerken	32
3.3 Bausteine des Kommunalen Integrationsmanagements	9	5.1.4 Das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung	33
3.4 Strukturansatz des Kommunalen Integrationsmanagements	9	<b>5.2 Aufbau und Entwicklung von lokalen Produktionsnetzwerken</b>	<b>44</b>
3.5 Fallorientierung	9	5.2.1 Die Notwendigkeit von Produktionsnetzwerken	44
3.6 Förderung	10	5.2.2 Produktionsnetzwerke und Planungsprozesse	47
3.7 Fallorientierung und Strukturansatz	10	5.2.3 Netzwerkmanagement	48
3.8 Haushaltsrechtliche Maßgaben	10	5.2.4 Produktionsnetzwerke in Aktion – Beispiele aus dem Projekt	51
3.9 Bausteine	11	5.2.5 Varianten der Verstetigung	71
3.9.1 Baustein 1: Förderrichtlinie zur Implementierung eines strategischen Kommunalen Integrationsmanagements (strategischer Overhead) in den KI-Kommunen:	11	<b>5.3 Das Handlungskonzept Case Management</b>	<b>78</b>
3.9.2 Baustein 2: Fachbezogene Pauschale für Personalstellen, um ein rechtskreisübergreifendes individuelles Case Management/ Fallmanagement für die operative Basis des Kommunalen Integrationsmanagements einzurichten	12	5.3.1 Case Management – eine Definition	78
3.10 Anhang	13	5.3.2 Prozessschritte des Case Managements	79
<b>4. Kommunales Integrationsmanagement aus rechtlicher Sicht – oder auch die Geschichte vom Ende einer Odyssee<sup>2</sup></b>	<b>17</b>	5.3.3 Lokale Netzwerke als Voraussetzung erfolgreichen Case Managements	83
4.1. Einleitung – Integrationsmanagement im historischen Kontext	17	5.3.4 „Rechtskreisübergreifendes Case Management“	83
4.2 Bundesrechtliche Rahmenbedingungen versus landesrechtliche Ausgangssituation	19	5.3.5 Implementation	85
4.3 Kommunales Integrationsmanagement – ein schillernder Begriff mit vielen Abzweigungen	23	5.3.6 Die Implementation von Case Management im Rahmen des Projekts	87
4.4. Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements als Rechtsbegriff in Nordrhein-Westfalen	26	<b>5.4 Gelingensbedingungen für Produktionsnetzwerke im Rahmen von „Einwanderung gestalten NRW“</b>	<b>99</b>
4.5. Ausblick	27	5.4.1 Die Ausgangslage: Integration als Teilhabe	99
		5.4.2 Ziele und Erfolgskriterien	100
		5.4.3 Die Gelingensbedingungen	100
		<b>5.5 Erste Umsetzungsschritte: die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's“ und das Programm „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“</b>	<b>102</b>
		5.5.1 Konzept und Struktur der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's“	102
		5.5.2 Das Programm „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“	104
		<b>5.6 Literatur</b>	<b>105</b>

<b>6</b>	<b>Evaluation durch IMAP und Kienbaum</b>	<b>108</b>	<b>7.</b>	<b>Handlungsansätze durch IMAP und Kienbaum</b>	<b>150</b>
6.1	Das Wichtigste der Evaluation in Kürze	108	7.1	Einleitung	150
6.2	Einleitung	111	7.2	Handhabung der Handlungsansätze	150
6.2.1	Zweck der Evaluation	111	7.3	Handlungsansätze für das kommunale Integrationsmanagement	152
6.2.2	Adressierte Organisationen des Zwischenberichts	111	7.3.1	Handlungsfeld Organisationsstruktur	153
6.2.3	Glossar des Landesprogramms und der Evaluation	111	7.3.2	Handlungsfeld Bedarfsausrichtung	156
6.2.4	Beschreibung des Aufbaus und der Inhalte des Zwischenberichts	113	7.3.3	Handlungsfeld Steuerung	162
6.3	Ausgangslage des Landesprogramms	113	7.3.4	Handlungsfeld Gesamtstrategie	167
6.3.1	Die wissenschaftliche Begleitung des Landesprogramms	113	7.3.5	Handlungsfeld Kultur der Zusammenarbeit	169
6.3.2	Qualifizierung durch die Paritätische Akademie NRW	114	7.4	Anhang	173
6.3.3	Die Evaluatorinnen und Evaluatoren und der Evaluationsbeirat	114	7.4.1	Beispiel Strategisches Gremium (Kapitel 7.3.1.1)	173
6.3.4	Evaluationsgegenstand und Analyseraster	114	7.4.2	Beispiel Operatives Gremium (Kapitel 7.3.1.2)	178
6.4	Evaluationsdesign	114	7.4.3	Beispiel Bedarfe erfassen (Kapitel 7.3.2.1)	182
6.4.1	Durchführung der Evaluation	115	7.4.4	Beispiel Prozessvisualisierung (Kapitel 7.3.2.2)	190
6.4.2	Anonymisierung und Datenschutz	117	7.4.5	Beispiel Case Management-Konzept (Kapitel 7.3.2.3)	194
6.4.3	Besonderheiten in der Durchführung der Evaluation	117	7.4.6	Beispiel Sozialraumvernetzung (Kapitel 7.3.2.5)	203
6.4.4	Methode der Datenauswertung	117	7.4.7	Beispiel Ziele (Kapitel 7.3.4.1)	206
6.5	Standortspezifische Ergebnisse der Evaluation	118	<b>8.</b>	<b>Case Management im kommunalen Integrationsmanagement</b>	<b>210</b>
6.5.1	Standort Bielefeld	119	8.1	Einleitung	210
6.5.2	Standort Dormagen	120	8.2	Interkulturelle Öffnung und die Verknüpfung mit Case Management	211
6.5.3	Standort Dortmund	122	8.3	Sensibilisierung für die Zielgruppen von Case Management im kommunalen Einwanderungsmanagement	212
6.5.4	Standort Hamm	123	8.4	Rückschlüsse für die Weiterbildungen	213
6.5.5	Standort Köln	125	8.5	Empfehlungen zu Lehrformen und Medien	215
6.5.6	Standort Kreis Lippe	127	8.6	Modulbeschreibungen für die Basiskurse	216
6.5.7	Standort Moers	128	8.6.1	Modul 1/Basiskurs:	216
6.5.8	Standort Mülheim an der Ruhr	130	8.6.2	Modul 2/Basiskurs:	218
6.5.9	Standort Münster	132	8.6.3	Modul 3/Basiskurs:	219
6.5.10	Standort Rheinisch-Bergischer-Kreis	134	8.6.4	Modul 4/Basiskurs:	221
6.5.11	Standort Rheine	136	8.6.5	Modul 5/Basiskurs:	223
6.5.12	Standort Wuppertal	138	8.6.6	Modul 6/Basiskurs:	224
6.5.13	Übersicht zu Produkten und Verstetigungsmodellen	140	8.7	Modulbeschreibungen für die Aufbaukurse	226
6.6	Erkenntnisse entlang der Analysedimensionen	143	8.7.1	Modul 1/Aufbaukurs:	226
6.6.1	Zielsetzung und Strategie	143	8.7.2	Modul 2/Aufbaukurs:	227
6.6.2	Organisations- und Kommunikationsstrukturen	144	8.7.3	Modul 3/Aufbaukurs:	228
6.6.3	Projektsteuerung und Kompetenzen	146	8.8	Schlussbemerkung	230
6.6.4	Prozesse und Infrastruktur	147	8.9	Literaturverzeichnis	230
6.7	Ausblick	148			



## 1. Vorwort von Herrn Minister Dr. Stamp

Liebe Leserinnen und Leser,

mit diesem Abschlussbericht zum Kommunalen Einwanderungsmanagement findet das Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ nach über zweieinhalb Jahren Laufzeit seinen Abschluss. Das Modellprojekt war so erfolgreich, dass die Arbeitsergebnisse und Erfahrungen der zwölf Modellkommunen richtungsweisend sind für den landesweiten Roll-out des Kommunalen Integrationsmanagements in Nordrhein-Westfalen. Ich möchte den beteiligten Modellkommunen Mülheim an der Ruhr, Rheine, Moers, Dormagen, Köln, Rheinisch-Bergischer Kreis, Bielefeld, Münster, Hamm, Kreis Lippe, Wuppertal und Dortmund für ihre wichtige Pionierarbeit im Feld des Einwanderungsmanagements herzlich danken.

Ebenso gilt mein Dank auch den Partnerinnen und Partnern, mit denen wir im Projekt zusammengearbeitet haben: der wissenschaftlichen Begleitung durch Prof. Dr. Reis und seinem Team von der Frankfurt University of Applied Sciences, dem Evaluationsteam von Kienbaum und IMAP sowie dem Fortbildungsprogramm „Einwanderung erfolgreich managen“ der Paritätischen Akademie NRW.

Die Modellphase von „Einwanderung gestalten NRW“ konnten wir intensiv dazu nutzen, Erfolgsfaktoren zu benennen, die übertragbar sind auf alle Modellkommunen. Dazu gehört beispielsweise die Einbindung der Regelstrukturen, die in den Kommunen einen Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich in Gang gesetzt hat. Durch die eigenständige Projektorganisation mit einer Lenkungsgruppen und Projektgruppen, die aus der Praxiserfahrungen Maßnahmen erarbeitet haben, konnten gute und erfolgversprechende Entwicklungen angestoßen werden. Gerade die Verknüpfung zwischen Einzelfall- und Strukturebene, also das Case Management im lokalen Netzwerk, konnte dafür genutzt werden, verbindliche Beschlüsse umzusetzen. Weitere Erfolgskriterien sind die Entwicklung eines übergreifenden Case Management-Konzepts. Aufgrund der vielfältigen Erfahrungen und Erkenntnisse, die wir durch das Projekt erlangt haben, fällt der vorliegende Bericht entsprechend umfangreich aus. Hierin spiegelt sich auch ein wesentlicher Befund aus dem Modellprojekt wider. Es gibt nicht die „Blaupause“ zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements. Stattdessen hat jede Kommune ihre besonderen Bedingungen, je nach Zielgruppe oder organisatorischer Anbindung. Uns wurde immer wieder zurückgespiegelt, dass das Programm auch deshalb so erfolgreich war, weil die Kommunen das Programm passend zu ihren Gegebenheiten entwickeln konnten. Uns war es wichtig, den Modellkommunen Spielräume zu ermöglichen. Dies wollen wir auch bei der Weiterführung im Kommunalen Integrationsmanagement so beibehalten.

Der Abschlussbericht ist dementsprechend auch als eine Handreichung zum Thema Kommunales Einwanderungsmanagement/Integrationsmanagement aufgebaut. Die Ergebnisse der Partnerinnen und Partner sind als Kapitel aufgebaut, sodass man sich je nach Bedarf an den Best-Practice-Ansätzen orientieren kann. Zu Beginn werden die Rahmenbedingungen des Modellprojekts erläutert und es wird eine rechtliche Einschätzung des Begriffs Kommunales

Integrationsmanagement vorgenommen. Während der Bericht der wissenschaftlichen Begleitung Themen wie die wissenschaftliche Konzeption, Verstetigungsansätze und Case Management als übergreifendes Handlungskonzept behandelt, werden im Evaluationsteil die übergreifenden Rahmenbedingungen der Kommunen und Handlungsansätze dargestellt. Im Teil der Paritätischen Akademie wiederum werden Standards für Weiterbildungen zum Case Management im Kontext Einwanderung erläutert. Kommunen sollen sich an den Standards für Weiterbildung orientieren können, um sie bei der Entwicklung eines eigenen Einwanderungsmanagements bzw. Integrationsmanagements zu unterstützen.

Die Handreichung soll für alle Interessierten und besonders für die Kommunen in NRW Anregung und Hilfestellung sein, um die eigenen Strukturen zu reflektieren und zu schauen, wie das Kommunale Integrationsmanagement erfolgreich umgesetzt werden kann.



**Ihr Dr. Joachim Stamp**

## 2. Darstellung des Modellprojekts

Um die Integrationskraft der Kommunen in NRW weiter zu stärken, hat die nordrhein-westfälische Landesregierung das Modellprogramm „Einwanderung gestalten NRW“ ins Leben gerufen.

Mit dem Modellprogramm wurde das Ziel verfolgt, die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zur Integration von allen eingewanderten Menschen in den Kommunen zu fördern. So sollte ein systematisiertes und koordiniertes Vorgehen zwischen den kommunalen Behörden installiert werden, in dessen Mittelpunkt der eingewanderte Mensch mit seinen Potenzialen und individuellen Bedarfen stand.

Zielsetzung war es, in den Kommunen einen Organisationsentwicklungsprozess anzustoßen, der die strategische Zusammenarbeit bei der Wahrnehmung von Aufgaben fördert, die im Kontext der Integration von Menschen mit Einwanderungsgeschichte und Fluchthintergrund entstehen.

Nicht nur das Kommunale Integrationszentrum, sondern genauso das Jobcenter, das Sozialamt, die Ausländerbehörde, das Schulamt und andere Ämter sollten sich dem Thema Einwanderungsmanagement annehmen und die Integrationsaufgabe mitumsetzen. Integrationsprozesse sollten für alle handelnden Akteurinnen und Akteure transparenter, passgenauer und verbindlicher ausgestaltet werden.

Das Innovative am Modellprogramm war die Methodik, mit der die Modelle arbeiten. Anhand des ressourcenorientierten Blicks des Case Managements auf den einwandernden Menschen sollten aus den einzelnen Fallperspektiven heraus komplexe Integrationsketten, auch Produktionsnetzwerke genannt, entstehen. Nur durch den Blick über die eigene Handlungslogik und den Rechtskreis hinaus können effizientere Formen der Zusammenarbeit gefunden werden. In den Modellkommunen wurden Einzelfälle analysiert, um das Wissen der operativen Ebene über Lücken im System, Sollbruchstellen und auch gute Formen der Kooperation zu identifizieren und anzupassen.

Das Programm richtete sich an Kreise, kreisfreie Städte und große kreisangehörige Kommunen mit eigener Ausländerbehörde. 83 Kommunen waren antragsberechtigt. Mithilfe eines Rankingverfahrens wurden die zwölf Modellkommunen Kreis Lippe und Rheinisch-Bergischer Kreis, die kreisfreien Städte Mülheim an der Ruhr, Köln, Bielefeld, Dortmund, Münster, Wuppertal und Hamm sowie die kreisangehörigen Kommunen Moers, Rheine und Dormagen ausgewählt.

„Einwanderung gestalten NRW“ sollte die rechtlichen, institutionellen und methodischen Voraussetzungen überprüfen und untersuchen, die vorhanden sein müssen, um ein effektives Einwanderungsmanagement zu implementieren. Der Projektzeitraum der Modellprojekte betrug zweieinhalb Jahre. Jeder Modellkommune standen für den Auf- und Ausbau der fachbereichs- und dezer-natsübergreifenden Zusammenarbeit und der strategischen Steuerung 1,5 Koordinationsstellen und eine halbe Stelle für die Administration zur Verfügung. In jeder Kommune wurden die zuständigen Akteurinnen und Akteure aus der Leitungsebene identifiziert und es wurde jeweils eine Lenkungsgruppe eingerichtet. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass alle am Integrationsprozess beteiligten Ämter und Institutionen wie Ausländerbehörde, Sozialamt, Schulamt und Jobcenter vertreten sind, aber auch Vertretungen der Freien Wohlfahrtspflege, des Ehrenamts und von Migrantenselbstorganisationen teilnehmen. Da die Modellprojekte in ihren Zielsetzungen sehr unterschiedlich waren, wurden auch verschiedene Zielgruppen in den Blick genommen. Hierbei konnte es um Menschen mit Duldungsstatus gehen, die bereits seit vielen Jahren in den Kommunen lebten, aber auch um Neuzugewanderte, die noch in der kommunalen Aufnahmeeinrichtung untergebracht waren. Obwohl in den Kommunen einzelne Zielgruppen in den Fokus genommen wurden, sollten die Erkenntnisse auf alle eingewanderten Menschen übertragbar sein.

Die wissenschaftliche Begleitung der Modellprojekte erfolgte durch Professor Dr. Claus Reis von der Frankfurt University of Applied Sciences und seine Beratenden. Jeder Kommune wurde eine beratende Person als wissenschaftliche Begleitung zur Seite gestellt. Gemeinsam wurde eine Bestandsaufnahme der jeweiligen kommunalen Rahmenbedingungen erstellt. Auf dieser Grundlage und mit dem oben skizzierten Arbeitskonzept wurden die Koordinatorinnen und Koordinatoren begleitet, die außerdem in eine umfangreiche Weiterbildungsmaßnahme mit den Themenschwerpunkten Fallanalyse, Netzwerk- und Projektmanagement sowie Prozessgestaltung einbezogen wurden. Die Ergebnisse der Kommunen flossen in das Monitoring des Gesamtprojekts ein. Zwischen den Modellkommunen wurde ein interkommunaler Erfahrungsaustausch etabliert, in dem die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert werden konnten.

Die wissenschaftliche Begleitung beobachtete, unterstützte und beriet die Kommunen bei ihren Organisationsentwicklungsprozessen und konnte dadurch nicht die Evaluation der Modellkommunen durchführen. Sie war als enger Partner der Modellkommunen in alle weiterführenden Ansätze miteinbezogen.

Die Evaluation des Modellprojekts wurde durch Kienbaum und IMAP durchgeführt. Die am Modellprojekt beteiligten Kommunen hatten sich verpflichtet, an einer Evaluation des Gesamtprojekts teilzunehmen. Durch die Evaluation und die wissenschaftliche Begleitung war es gewährleistet, dass es valide Daten zu der Wirksamkeit von Ansätzen, Konzepten, Methoden und Programmen im Rahmen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit gab, die für alle am Thema interessierten Akteurinnen und Akteure zugänglich und praxistauglich gemacht wurden. Am Ende der Evaluation sollten Handlungsempfehlungen und Instrumente entwickelt werden, die in Form von Best-Practices auch anderen Kommunen zur Verfügung gestellt werden konnten. Zielsetzung war es, übertragbare Handlungsempfehlungen für die kommunale Verwaltungspraxis zu entwickeln, die eine strategisch organisierte Einwanderung in Kommunen begünstigen.

Das Fortbildungsprogramm „Einwanderung erfolgreich managen“ konnte von allen Kommunen in NRW in Anspruch genommen werden. Die Paritätische Akademie in NRW e. V. setzte nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Care- und Case-Management (DGCC) Case Management-Fortbildungen um. Der Bedarf an Case Management-Fortbildungen war bei den Beschäftigten der Kommunen sehr groß. Anhand des Handlungskonzepts Case Management erlernten kommunale Beschäftigte das Einwanderungsmanagement in ihrer Kommune strukturiert und ressourcenorientiert mitzuentwickeln. Durch das Angebot der Case Management-Fortbildungen wurde es ermöglicht, allen Kommunen in NRW ein Angebot zu machen, um Organisationsentwicklungsprozesse zum Einwanderungsmanagement anzustoßen und die notwendigen Methoden eines rechtskreisübergreifenden Einwanderungsmanagements zu erlernen. Aufgrund der verschiedenen Bedarfe in den Kommunen gab es diverse Bausteine: Es gab eintägige Informationsveranstaltungen für Mitarbeitende und Führungskräfte, Basiskurse, Aufbaukurse und Supervisionsangebote. Durch den Abschluss der gesamten Weiterbildung bestand die Möglichkeit, ein Zertifikat als Case Manager/in (DGCC) zu erlangen. Es wurden im Rahmen des Programmes 114 Case Manager aus 42 Kommunen fortgebildet und es wurden ca. 90 Case Manager im Aufbaukurs zertifiziert.

## 3. Was ist Kommunales Integrationsmanagement?

Das Land NRW hat ein verbindliches Handlungskonzept zum Kommunalen Integrationsmanagement entwickelt. Anhand des Handlungskonzepts wird das Kommunale Integrationsmanagement erläutert.

### 3.1 Grundlagen

Dieses verbindlich vorgegebene Handlungskonzept der Landesregierung zur flächendeckenden Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM) als Landesförderung zielt darauf ab, die komplexen Herausforderungen der Integration zu bündeln und Kommunen in Nordrhein-Westfalen dabei zu unterstützen. Das vorliegende Handlungskonzept liefert Erläuterungen zu den verbindlichen Standards und gibt zugleich Empfehlungen für die Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements vor Ort. Das Handlungskonzept ist daher maßgeblich für alle drei Bausteine des Kommunalen Integrationsmanagements.

Seit Sommer 2015 steht die Flüchtlingszuwanderung im Mittelpunkt der öffentlichen und politischen Debatte in Deutschland. Die Erfahrungen der Flüchtlingszuwanderung insbesondere in den Jahren 2015 und 2016 zeigten an vielen Stellen, wo Integrationsprozesse aufgrund vielfältiger Zuständigkeiten, unterschiedlicher Aufenthaltstitel und anderer Faktoren nicht optimal funktionieren und legten damit Handlungsbedarfe und Lücken im System offen.

Das Handlungskonzept **Kommunales Integrationsmanagement** versteht sich als ein integriertes Steuerungskonzept, mit dem es gelingt, die vielfältigen Angebote und Leistungen in der Integrationsarbeit innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung zu koordinieren und einheitlich auszurichten.

Dazu braucht es einen strategischen Ansatz sowie Verwaltungs- und Netzwerkstrukturen, die in der Lage sind, die strategischen Ziele nachhaltig umzusetzen. Auf der Grundlage des Teilhabe- und Integrationsgesetzes vom 14.02.2012 werden die Kommunalen Integrationszentren zwischenzeitlich flächendeckend in den Kommunen als maßgebliche Organisationsstruktur gefördert, um in den wichtigsten integrationspolitischen Handlungsfeldern die Zugangschancen für Menschen mit Einwanderungsgeschichte in unterschiedliche soziale Strukturen zu verbessern und Teilhabechancen zu generieren. Daher ist das Kommunale Integrationsmanagement grundsätzlich als Aufgabenstellung bei den Kommunalen Integrationszentren konzipiert.

Die nordrhein-westfälische Teilhabe- und Integrationsstrategie 2030 sieht verschiedene Maßnahmen vor: u.a. bei der Erstintegration der Neuzugewanderten sollen die Kommunen gestärkt und die intra- und interkommunale Zusammenarbeit gefördert werden. Ein wichtiges Instrument hierfür ist die Implementierung eines ganzheitlichen kommunalen Case-Managements, um Neuzugewanderte entsprechend ihres Bedarfes schneller zu integrieren, denn gerade in den Phasen des Rechtskreiswechsels ist ein lückenloser Übergang wichtig.

Entwickelt aus der Modellphase des Projektes „Einwanderung gestalten NRW“ fördert die Landesregierung ab 2020 entsprechend der Aufgabenstellung des § 1 Nr. 8 Teilhabe- und Integrationsgesetz die flächendeckende Einführung des Kommunalen Integrationsmanagements NRW (KIM)“ in allen Kreisen und kreisfreien Städten in Nordrhein-Westfalen.

### 3.2 Ziele des Kommunalen Integrationsmanagements

Durch die Einführung des KIM sollen den Geflüchteten und Zugewanderten Chancen eröffnet werden. Die Entfaltung der Potenziale der Menschen steht im Mittelpunkt, nicht Hindernisse und Barrieren. Es soll eine bessere Integration der Geflüchteten und Zugewanderten erreicht werden, die bislang ohne Zugang zu einem Fallmanagement sind. So bestehen je nach Lebenslage des Neuzugewanderten unterschiedliche Herausforderungen, die hintereinander, oft aber auch parallel bewältigt werden müssen, wie beispielsweise ausländerrechtliche Fragestellungen, gesellschaftliche und rechtliche Erstorientierung, Integration in Bildung und Arbeit, Wohnen oder Gesundheit. Da in unterschiedlichen Kontexten die Zugangschancen von Menschen mit Einwanderungsgeschichte, die bereits länger hier leben, ebenfalls nicht denen autochthoner Deutscher entsprechen, können in die Prozesse auch diese Menschen einbezogen werden.

Das Ziel ist es, mit diesem neuen integrationspolitischen Instrument zu einem abgestimmten Verwaltungshandeln aus einer Hand zu kommen, die Querschnittsaufgabe Integration flächendeckend in den Regelstrukturen zu verankern und neuzugewanderten Menschen eine verlässliche, staatliche kommunale Struktur für ihre individuellen Integrationsbedarfe zu bieten. Dadurch wird eine verbesserte Zusammenarbeit und Leistungserbringung in den Regelstrukturen erreicht und die Phase des Ankommens von Beginn an integrationsfördernd ausgestaltet, was sich sowohl fiskalisch als auch gesellschaftspolitisch positiv auswirken wird. In den nächsten drei Jahren sollen dabei folgende Ziele umgesetzt werden:

Implementierung einer strategische Ebene zur Steuerung,

- Einführung einer operativen Ebene des individuellen Case Managements und
- eine Weiterentwicklung der Ansätze in Bezug auf die kreisangehörigen Kommunen im Verhältnis zum Kreis.

### 3.3 Bausteine des Kommunalen Integrationsmanagements

Das Kommunale Integrationsmanagement besteht aus **drei Bausteinen**:

- **Förderrichtlinie** zur Implementierung eines strategischen Kommunalen Integrationsmanagements (**strategischer Overhead**) in den KI-Kommunen (Kommunales Integrationsmanagement NRW)
- **Fachbezogene Pauschale** für Personalstellen, um ein **rechtskreisübergreifendes individuelles Case Management/Fallmanagement** für die operative Basis des Kommunalen Integrationsmanagements einzurichten.
- **Fachbezogene Pauschale** für zusätzliche **Personalstellen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden** zur rechtlichen Verstetigung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen.

### 3.4 Strukturansatz des Kommunalen Integrationsmanagements

Das Kommunale Integrationsmanagement umfasst die (Weiter-) Entwicklung effizienter Strukturen der Zusammenarbeit aller in einer Kommune vorhandenen Ämter und Behörden, die Dienstleistungen zur Integration von Zuwanderern erbringen. Dazu zählen beispielsweise Ausländer- und Jugendämter, Einbürgerungsbehörden, Schulamt, Kommunales Integrationszentrum, Arbeitsagenturen und Jobcenter, Strukturen der Familienbildung- und Familienberatung sowie Akteure der Zivilgesellschaft und der Freien Wohlfahrtspflege. Inhaltlich geht es um die Förderung eines Kommunalen Integrationsmanagements, das individuelles Case Management insbesondere für Geflüchtete und Zugewanderte inkludiert, die bislang ohne Zugang zu einem Fallmanagement sind (z.B. Personen im Bezug von AsylbLG) und darüber hinaus eine Prozesssteuerung / ein Schnittstellenmanagement zu den Rechtskreisen SGB II, SGB III, SGB VIII, SGB XII; Förderung JMD, MBE, Teilhabemanager<sup>1</sup> vornimmt. Aufbauend auf dem wissenschaftlichen

Ansatz der Bedeutung von „Produktionsnetzwerken“ für gesteuerte Verwaltungsprozesse bei der gemeinsamen Konzipierung von organisationsübergreifenden Dienstleistungen werden kommunale Integrationsprozesse als Integrationsketten rechtskreisübergreifend und im zeitlichen Verlauf verstanden. Das Kommunale Integrationsmanagement bezieht sich insbesondere auf Geflüchtete in einer Kommune, schließt anderweitig Zugewanderte und Menschen mit Migrationshintergrund, die schon länger hier leben, aber nicht aus. Ebenso können Zuwanderer aus Südosteuropa oder andere Migrantengruppen im Fokus stehen. Bezüglich der nachholenden Integration haben die Case Managerinnen und Manager eine wichtige Funktion.

### 3.5 Fallorientierung

Im Kommunalen Integrationsmanagement wird der einzelne Mensch mit seiner Lebensbiographie in den Blick genommen und die verschiedenen Dienststellen dahingehend qualifiziert und unterstützt, dass sie eine gemeinsame Analyse und Unterstützung für die Neuzuwanderer erarbeiten. Der methodische Zugang des Projektes ist das Handlungskonzept Case Management für Zugewanderte, das vom Team des ISR unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Reis (Frankfurt University of Applied Sciences) entwickelt wurde. Dieser Ansatz ist eine entscheidende Weichenstellung, um vor Ort Migrations- und Integrationsprozesse erfolgreich miteinander zu verknüpfen und durch die Nutzung von Synergieeffekten zu einer integrierten kommunalen Steuerung der örtlichen Integration von Zugewanderten zu kommen. Zielrichtung ist dabei, die ausländerrechtlichen, leistungsrechtlichen und integrationsrelevanten Akteure im Bereich Migration und Integration in einer Kommune auf der Steuerungsebene koordinierend zu verbinden. Das Kommunale Integrationsmanagement beinhaltet eine stärkere rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ämtern im Sinne einer kommunalen integrierten Steuerung der örtlichen Migrations- und Integrationsprozesse. In diesem Sinne soll auch die Zusammenarbeit zwischen den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden und den Kommunalen Integrationszentren gefördert werden. Entsprechend ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Bausteinen 1, 2 und 3 vorgesehen. Ziel ist es, ein möglichst optimales Angebot insbesondere für die Menschen, die zukünftig nach NRW einreisen, aufzubauen – aber auch weiterhin die nachholende Integration der schon länger hier lebenden Menschen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Zugleich wird dafür Sorge getragen, dass die Kommunen Unterstützung zur Optimierung kommunaler Verwaltungsprozesse erhalten und die bereits vorhandenen Angebote der integrationspolitischen Infrastruktur einbezogen und in der Aufgabenwahrnehmung sinnvoll miteinander abgestimmt werden.

<sup>1</sup> Aus der Landesförderung „Gemeinsam klappt's“ in Verbindung mit „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“

### 3.6 Förderung

Insgesamt stellt die Landesregierung in 2020

10 Mio. Euro für die Implementierung eines strategischen Kommunalen Integrationsmanagements,

- 10 Mio. Euro für das rechtskreisübergreifende individuelle Case Management
- 5 Mio. Euro für die Verstärkung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen zur Verfügung.

Die Landesregierung wird auch in den Folgejahren weitere Mittel Verfügung stellen.

### 3.7 Fallorientierung und Strukturansatz

Bei dem Ausbau des **Kommunalen Integrationsmanagements sollen die Kommunalen Integrationszentren eine zentrale Rolle** erhalten und ihr Aufgabenspektrum erweitern, sofern die Kommunen nicht bereits andere Organisationsentscheidungen getroffen haben. Die Erfordernisse zukünftiger Organisationsentwicklung werden dabei zu berücksichtigen sein. Die Querschnittsaufgabe Integration muss noch stärker in den Prozessen implementiert werden. Zudem muss der gesellschaftliche Diskurs berücksichtigt werden und die interkulturelle Öffnung mittel- bis langfristig als etablierter Faktor in die Verwaltungshaltung einfließen.

Dies erfordert, dass die Bausteine 1 und 2 – die strategische Ebene und die operative Ebene (Case Management) des Kommunalen Integrationsmanagements – an die Kommunalen Integrationszentren angebunden werden, wobei die bisherigen Aufgabenbereiche des Kommunalen Integrationszentrums von KIM unberührt bleiben und die dort tätigen Lehrkräfte weiterhin ausschließlich in ihrem Aufgabenbereich eingebunden bleiben. Nur im Ausnahmefall können strategische und operative Ebene auch an andere kommunale Ämter und Fachbereiche organisatorisch angebunden werden. Das soll dann möglich sein, wenn bereits andere organisationale Entscheidungen getroffen wurden. Doppelstrukturen werden nicht gefördert. Die Case Management-Pauschale kann auch an Träger der Freien Wohlfahrtspflege weitergeleitet werden, wenn die Stellen nachweisbar außerhalb des Personaltableaus der JMD und MBE umgesetzt werden. Die Zusammenarbeit mit der Kommune, besonders in den Bausteinen 1 und 3 ist dabei zwingend sicherzustellen. Wichtig ist hier der Hinweis auf die Aufgabe der Case Manager. Einerseits beraten und begleiten sie die Neuzugewanderten und unterstützen Sie bei der Realisierung ihrer Bedarfe, aber andererseits haben Sie eine wichtige Funktion als Impulsgeber für die Weiterentwicklung der intrakommunalen Zusammenarbeit.

Sie erleben in ihrer Praxis direkt an den Schnittstellen, was gut und was schlecht läuft und können damit Beiträge zur Optimierung der Verwaltungsabläufe und Integrationsprozesse leisten. Daher wird empfohlen zumindest ein Drittel der geförderten Case Management-Stellen im Baustein 2 bei der Kommune anzusiedeln.

Das Konzept zum Kommunalen Integrationsmanagement muss eine Übersicht über Beratungsansätze in der Kommune enthalten und eine Darstellung wie mit den verschiedenen Case Management-/Fall-Management-Ansätzen zusammengearbeitet wird (SGB II, JMD, MBE, Teilhabemanager aus „Gemeinsam klappt's“/ „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“ und so weiter). Im Idealfall fußt es auf dem vorliegenden Integrationskonzept der jeweiligen Kommune. Es wird empfohlen, dass die Freie Wohlfahrtspflege in der Lenkungsgruppe mit vertreten sein soll und dass es in der Kommune vor Ort eine Arbeitsgruppe mit der Freien Wohlfahrtspflege zusammengeben soll, wie man vor Ort gemeinsam und auf Augenhöhe das Kommunale Integrationsmanagement umsetzen kann.

Auf der Grundlage dieses Handlungskonzepts zum Kommunalen Integrationsmanagement ist eine systematische Abstimmung zwischen dem strategischen Overhead und dem operativen individuellen Case Management vorzusehen. Dem strategischen Overhead kommen dabei fachaufsichtliche und koordinierende Funktionen für das Case Management zu.

### 3.8 Haushaltsrechtliche Maßgaben

Da die Kommunen in 2020 auch im Rahmen des § 14c Teilhabe- und Integrationsgesetz (432,8 Mio. Euro) die Möglichkeit haben, den strategischen Overhead und das rechtskreisübergreifende individuelle Case Management zu finanzieren, wird die Möglichkeit einer Doppelförderung dadurch ausgeschlossen, dass die entsprechenden Maßnahmen im Rahmen des § 14c TIntG nur bis zum 30.06.2020 und die ersten beiden Elemente des neuen Kommunalen Integrationsmanagements erst ab dem 01.07.2020 gefördert werden. Aufgrund der nun erfolgten Verzögerung bei der Umsetzung der Richtlinie hat die Landesregierung diesen Verwendungszeitraum durch Änderung des Erlasses bis zum 30. August 2020 verlängert. Die Förderrichtlinie zur Implementierung eines strategischen Kommunalen Integrationsmanagements (strategischer Overhead) in den KI-Kommunen wird noch erarbeitet und soll rechtzeitig fertiggestellt werden, so dass eine Antragstellung und Bewilligung der Mittel schnellstmöglich erfolgen kann.

## 3.9 Bausteine

### 3.9.1 Baustein 1: Förderrichtlinie zur Implementierung eines strategischen Kommunalen Integrationsmanagements (strategischer Overhead) in den KI-Kommunen:

Notwendige Voraussetzungen sind die **Einrichtung und der Betrieb eines Kommunalen Integrationszentrums**. Die Angliederung der Koordinierungsstellen soll in erster Linie an das Kommunale Integrationszentrum erfolgen, das damit als **KOORDINIERENDE STELLE** für den Gesamtprozess agieren. Es ist aber auch im Einzelfall möglich die Stellen an andere kommunale Ämter anzudocken, hierfür muss eine Ausnahmegenehmigung beim MKFFI beantragt werden. Es muss eine Lenkungsgruppe eingerichtet oder eine bereits vorhandene Lenkungsgruppe der maßgeblichen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Integrationsakteure auf Leitungsebene beauftragt werden, um die strategische Steuerung des Kommunalen Integrationsmanagements zu gewährleisten. Bei Antragstellung muss eine Förderskizze eingereicht werden, die unter Federführung des Kommunalen Integrationszentrums zu erstellen ist. Dabei ist darzustellen, wie das Kommunale Integrationsmanagement umgesetzt werden soll. Hierbei müssen Schnittstellen und Abgrenzungen zu anderen Programmen aufgezeigt werden. Die Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements entlang der Vorgaben aus diesem Handlungskonzept „Kommunales Integrationsmanagement“ ist maßgeblich.

#### Besondere Berücksichtigung von Landkreisen

Besonders **Kreise stehen vor besonderen Aufgaben**. Kreise müssen im Antrag darlegen, wie der kreisangehörige Raum und die kreisangehörigen Gemeinden in das Kommunale Integrationsmanagement eingebunden werden. Ebenso sollen Kreise Zuwendungen für Koordinationsstellen für große kreisangehörige Kommunen mit eigener Ausländerbehörde, eigenem Jugendamt und eigenem Integrationsrat an die kreisangehörige Kommune weiterleiten. Es muss dabei berücksichtigt werden, dass die Koordinationsstellen maximal in 0,5-Stellenanteile aufgeteilt werden können und als Team gemeinsam arbeiten sollen. Wenn laut Förderrichtlinie jeder Kreis 3,5 Koordinierungsstellen erhält, sollen diese 3,5 Koordinierungsstellen auch als Team, mit anderen Worten als eine gemeinsame Einheit gesehen werden. Es ist möglich, dass die Koordinierungsstellen kreisweit arbeiten, sie sollen aber nicht organisatorisch getrennt werden. Wenn ein Kreis eine zusätzliche Stelle für eine kreisangehörige Kommune erhält und diese weiterleitet, muss auch hier die gemeinsame Zusammenarbeit gewährleistet werden. Grundsätzlich müssen die Kreise darstellen, wie sie mit den kreisangehörigen Kommunen zusammenarbeiten, denn Integration geschieht vor Ort.

#### Strategische Steuerung durch die koordinierende Stelle

Zur Umsetzung der **strategischen Steuerung werden Stellen für die Koordinierung des Gesamtprozesses** gefördert (Koordinierende Stellen). Die Koordinationsstelle begleitet die Lenkungsgruppe und sich entwickelnde Arbeitsgruppen, moderiert die Prozesse, analysiert die Schnittstellen, entwickelt Kooperationsvereinbarungen zwischen den Ämtern und zivilgesellschaftlichen Akteuren und setzt die strategische Arbeit um, die notwendig ist, um eine bessere rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen. Neben der Koordination analysiert und evaluiert sie fortlaufend den Prozess und speist somit ständig den Diskurs durch die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse. Wichtige Bestandteile sind darüber hinaus die Fortbildung und Qualifizierung der Verwaltungsmitarbeitenden und des Personals, das im Kommunalen Integrationsmanagement tätig ist.

#### Qualifizierung, Fortbildung und Transfer

Weiterhin verpflichten sich die Kommunen ihre Koordinatorinnen und Koordinatoren an **Fortbildungsveranstaltungen des Landes** teilnehmen zu lassen. Die Kommunen haben die Aufgabe im Sinne des interkommunalen Erfahrungsaustausches an Formaten, Workshops und Veranstaltungen des Landes zum Kommunalen Integrationsmanagement teilzunehmen und gegebenenfalls vorbereitende Berichte zuzuliefern. Die Kommunen müssen sicherstellen, dass sich ihre entwickelten Maßnahmen an dem „Handlungskonzept zum Kommunalen Integrationsmanagement“ des Landes orientieren. Die externen Beratungs- und Begleitungspersonen der Kommunen müssen an Qualifizierungs- und Austauschformaten des Landes teilnehmen. Auf Anforderung der Bezirksregierung Arnsberg – Dezernat 36, Kompetenzzentrum für Integration – verpflichten sich die Kommunen einen Bericht über ihre Arbeit abzugeben. Die Kommunen verpflichten sich an einem **landesweiten Controlling** teilzunehmen.

#### Wissenschaftliche Begleitung

Das Land fördert die wissenschaftliche Begleitung des Kommunalen Integrationsmanagements zur qualifizierenden und qualitätssichernden Unterstützung der Umsetzung, zur Beobachtung der Entwicklung sowie zur Ableitung von Erkenntnissen. Die Kommunen sind verpflichtet, mit der wissenschaftlichen Begleitung zusammenzuarbeiten.

#### Prozessbegleitung und Unterstützung

Weitere Maßnahmen, die gefördert werden, sind die Prozessbegleitung und Beratung für die Entwicklung eines Konzeptes und für die Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements vor Ort. Hierbei können mögliche Schwerpunkte sein: Unterstützung bei der Strukturentwicklung, in Bezug zu Steuerungsfragen oder zur Entwicklung eines Case Management-Konzeptes.

Ebenso werden durch die Kommunen durchgeführte Maßnahmen mit der Zielsetzung gefördert, das Kommunale Integrationsmanagement vor Ort zu implementieren und zu verstetigen. Hierzu gehören zum Beispiel Workshops, Multiplikatorenveranstaltungen oder Fachtagungen.

Auch Maßnahmen, die als Ergebnis der Analyse der Schnittstellen und der Lücken zur Verbesserung des Integrationsmanagements entwickelt und implementiert werden, sind förderungswürdig. Die Analyse und Bedarfserhebung muss die Kommune durchführen. Hierunter fallen Softwareanwendungen (Digitales Integrationsmanagement), Publikationen, Handbücher, Öffentlichkeitsmaterialien oder die Entwicklung von anderen Instrumenten wie zum Beispiel ein Personal Book oder ein Sprachpass. Alle entwickelten Produkte haben den Zweck, die Integrationschancen der zugewanderten Menschen zu verbessern und Integrationsprozesse zu beschleunigen.

### 3.9.2 Baustein 2: Fachbezogene Pauschale für Personalstellen, um ein rechtskreisübergreifendes individuelles Case Management/ Fallmanagement für die operative Basis des Kommunalen Integrationsmanagements einzurichten

Zur Umsetzung eines Kommunalen Integrationsmanagements vor Ort sollen für die operative Arbeit Personalstellen für ein individuelles, rechtskreisübergreifendes Case Management in den Kommunen eingerichtet werden. Integrationsmanagement auf individueller Ebene meint dabei eine entsprechend qualifizierte Einzelfallberatung, die rechtskreisübergreifend unter Berücksichtigung der individuellen Lebenslage und Bedarfe die Integration der zugewanderten Menschen befördert. In den Rechtsbereichen mit eigenem Fallmanagement wie SGB II, SGB III, SGB VIII findet eine Verweisberatung statt. Die jeweiligen Ergebnisse werden jedoch wieder durch das kommunale Integrationsmanagement zusammengeführt. Zu den klassischen Methoden des individuellen Integrationsmanagements zählen **aktive Zugangsgestaltung, die Erstberatung („Intake“)**, ausführliche Bestandsaufnahme (**Assessment**), Planung im Sinne einer **Zielvereinbarung/Integrationsvereinbarung, Leistungssteuerung** („Linking“) im Hinblick auf Dienstleistungen Dritter (gesetzliche Leistungen oder Förderangebote) sowie begleitendes, laufendes **Monitoring** und regelmäßige **Re-Assessments** zu dem jeweiligen Fall. Die Arbeit der Case Manager muss sich von anderen Programmen unterscheiden, um Doppelförderungen zu vermeiden. Hierbei sind die Schnittstellen der Rechtskreise und Programme (SGB II, SGB III, SGB VIII, SGB XII sowie JMD, MBE, Teilhabemanager aus „Gemeinsam klappt's“ / „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“ zu beachten.

Es obliegt der Verantwortung der Kommune, die fachbezogene Pauschale dafür zu nutzen, die Stellen mit fachlich geeignetem Personal wie Sozialarbeiterinnen und -arbeitern oder sozialpädagogischen Fachkräften zu besetzen.

Die Case Management-Stellen sollen vorzugsweise an das Kommunale Integrationszentrum oder andere kommunale Ämter und Fachbereiche organisatorisch angebunden werden. Die Stellen können auch an die Freie Wohlfahrtspflege weitergeleitet werden, das muss aber konzeptionell begründet werden. Außerdem müssen sich die Stellen nachweisbar außerhalb des Personaltableaus der JMD und MBE bewegen. Es wird empfohlen, zumindest ein Drittel der geförderten Case Management-Stellen im Baustein 2 bei der koordinierenden Stelle (Kommunales Integrationszentrum anzusiedeln, um somit sowohl einen engen Austausch zwischen den Trägern zu garantieren und gleichzeitig den umfassenden Transfer zwischen strategischer Ausrichtung und dem Case Management zu gewährleisten.

Im Sinne einer strategischen Partnerschaft muss es ein gemeinsames Konzept über die Beratungsansätze in der Kommune geben, um Synergieeffekte zu nutzen. Es wird empfohlen, die Freie Wohlfahrtspflege in die Lenkungsgruppe einzubeziehen und in der Kommune eine Arbeitsgruppe mit der Freien Wohlfahrtspflege zu errichten, um vor Ort gemeinsam und auf Augenhöhe das Kommunale Integrationsmanagement umzusetzen.

Für die Case Management-Stellen ist die koordinierende Stelle ähnlich wie eine Fachaufsicht zu verstehen.

Die Kommune soll die Case Managerinnen und Case Manager dort einsetzen, wo eine Ergänzung der bereits bestehenden Beratungsangebote geboten ist. Bestehende bundesgeförderte oder landesgeförderte Strukturen wie JMD und MBE u.ä. bleiben unberührt.

Der Verteilschlüssel für die Personalstellen 2020 wird auf der Grundlage des Verteilungsschlüssels nach § 14c Abs. 2 TIntG unter Berücksichtigung der Bestandsdaten (Ende 2018) geflüchteter Menschen nach dem Flüchtlingsaufnahmegesetz (FlüAG) (40%) und der Ausländer-Wohnsitzregelungsverordnung (AWoV) (60%) auf die Kreise und kreisfreien Städte berechnet. Die Personalstellen werden an die 53 Kreise und kreisfreien Städte sowie an die Städteregion Aachen verteilt, entsprechend ihrer Clusterung (4,5,6,8 oder 11 Personalstellen) bezüglich der jeweiligen Anzahl der vor Ort aufhältigen geflüchteten Menschen.

In den nächsten Jahren ist ein Aufwuchs der Case Management-Stellen vorgesehen; dieser soll entsprechend der Entwicklungen auch zur Stärkung der großen kreisangehörigen Kommunen genutzt werden.

### 3.9.3 Baustein 3: Fachbezogene Pauschale für zusätzliche Personalstellen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden zur rechtlichen Verstetigung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen.

In 2020 werden zur Förderung der rechtlichen Verstetigung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen 5 Mio. Euro für zusätzliche Personalstellen bereitgestellt, um die für die Umsetzung des Aufenthaltsgesetzes und des Staatsangehörigkeitsgesetzes (StAG) zuständigen kommunalen Behörden zu unterstützen und die Zusammenarbeit der Migrations- mit der Integrationsverwaltung zu fördern. **Dies entspricht 200 halben Personalstellen à 25.000 Euro an alle Kommunen** in NRW mit einer eigenen Ausländerbehörde bzw. Einbürgerungsbehörde (nicht vollständig deckungsgleich). Folgende Regelungsbereiche sind umfasst:

#### a) Umsetzung der Bleiberechte für gut integrierte Ausländer nach § 25a und § 25b AufenthG

Das Land gewährt Mittel im Rahmen einer fachbezogenen Pauschale nach § 29 Haushaltsgesetz 2020 für 81 halbe Personalstellen à 25.000 Euro an alle Kommunen in NRW mit einer eigenen Ausländerbehörde nach § 1 Nr. 4 ZustAVO zur Unterstützung der Umsetzung der § 25 a und § 25b AufenthG. Maßgeblich sind dabei die Anwendungshinweise des MKFFI zu den §§ 25a und 25b AufenthG.

#### b) Förderung der Einbürgerungen gut integrierter Menschen, die die Einbürgerungsvoraussetzungen erfüllen

Es liegt gem. § 2 Abs. 9 Teilhabe- und Integrationsgesetz im Interesse des Landes, dass sich mehr Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit, die schon lange und gut integriert in Nordrhein-Westfalen leben, einbürgern lassen. Die bisherigen statistischen Daten zur Einbürgerungen in NRW zeigen, dass hier weitere Anstrengungen erforderlich sind. Die Landesregierung hat daher eine wirksame Einbürgerungskampagne vorgesehen, die über die Einbürgerungsinitiative NRW/#IchDuWirNRW umgesetzt wird. Mit den vorgesehenen weiteren **84 halben Stellen sollen alle Einbürgerungsbehörden** landesseitig entlastet werden. **Weitere 35 halbe Stellen à 25.000 Euro** werden an die Kommunen verteilt, in deren Gebiet laut Ausländerzentralregister (AZR) der **größte Anteil der Ausländer mit einem erlaubten Aufenthalt von mindestens 8 Jahren** lebt. Grundlage sind die Daten des AZR NRW (Stand: 31.12.2018). Mit den zusätzlichen Personalstellen können Einbürgerungsverfahren weiter optimiert und bestehender Antragsstau mit der

Zielsetzung der weiteren Erhöhung der Einbürgerungszahlen für NRW abgearbeitet werden.

Die Personalstellen sollen mit dem strategischen Overhead (KIM – Baustein 1) und den rechtskreisübergreifenden individuellen Case Managern (KIM – Baustein 2) zusammenarbeiten, um die abgestimmte Umsetzung der Gesamtkonzeption zu gewährleisten.

## 3.10 Anhang

### Konkrete Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements vor Ort

#### Baustein 1

##### Lenkungsgruppe

„Es muss eine Lenkungsgruppe eingerichtet oder eine bereits vorhandene Lenkungsgruppe der maßgeblichen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Integrationsakteure auf Leitungsebene beauftragt werden, um die strategische Steuerung des Kommunalen Integrationsmanagements zu gewährleisten“

##### Welche verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Akteure sollen in der Lenkungsgruppe vertreten sein?

Es ist wichtig, dass die verschiedenen Fachbereiche und Akteure auf der Ebene der Entscheidungsträger vertreten sind (Amtsleitung, Geschäftsführung oder Dezernentenebene), damit die Benannten in der Lenkungsgruppe auch maßgebliche Entscheidungen treffen können.

Darunter fallen folgende Akteure: Kommunales Integrationszentrum, Sozialamt, Ausländerbehörde, Jugendamt, Schulamt, Gesundheitsamt, Arbeitsagentur, Jobcenter, Freie Wohlfahrtspflege, insbesondere zur Abdeckung der Schnittstelle MBE und JMD, Bürgerschaftliches Engagement, Wohnungsamt, Sprachkursträger, Migrantenelbstorganisationen, Vertretungen der Zielgruppe. Je nach regionalen Gegebenheiten und Handlungsfeld können weitere wichtige Akteure aufgenommen werden: Bildungsbüros, Kommunale Koordinierungen, familienpolitische Strukturen, Unternehmen, Kammern. Das ist keine abschließende Aufzählung.

Besonders wichtig ist es das Gremium arbeitsfähig zu halten. Gerade in Kreisen besteht hier eine besondere Herausforderung darin ein entsprechendes kreisweites Gremium zu installieren.

##### Organisatorische Anbindung der strategischen Steuerung

„Die Angliederung der Koordinierungsstellen soll in erster Linie an das Kommunale Integrationszentrum erfolgen, die damit als **KOORDINIERENDE STELLE** für den

*Gesamtprozess agieren. Es ist aber auch im Einzelfall möglich die Stellen an andere kommunale Ämter anzudocken, hierüber muss eine Ausnahmegenehmigung beim MKFFI beantragt werden.“*

### **Was ist bei der organisatorischen Anbindung zu beachten?**

Die organisatorische Anbindung der strategischen Steuerung als koordinierende Stelle für das Kommunale Integrationsmanagement kann unterschiedlich ausfallen. Auch wenn in erster Linie an das Kommunale Integrationszentrum angegliedert werden soll, sind auch andere Varianten möglich, die aber begründet werden müssen. Einerseits gibt es historisch gewachsene Prozesse in den Kommunen, so dass es sinnvoller erscheint, eine andere Anbindung zu wählen. Die Modellkommunen aus „Einwanderung gestalten NRW“ haben teilweise andere organisationale Anbindungen gewählt, diese Möglichkeit soll weiterhin bestehen bleiben. Für die organisatorische Anbindung ist entscheidend, dass auch innerhalb der kommunalen Hierarchie der Steuerungs- und Koordinierungsansatz mit entsprechenden Befugnissen verwirklicht werden kann. Die koordinierende Stelle muss von den anderen Fachbereichen in ihrer Aufgabenumsetzung unterstützt werden, was durch die kommunale Spitze mitgetragen und gefördert werden sollte.

Grundsätzlich sollen die koordinierenden Fachkräfte als Team zusammenarbeiten und nicht getrennt werden. Wenn es wichtige Gründe dafür gibt, warum ein Teil der Koordinationsstellen anderweitig angebunden werden soll, muss dies nachvollziehbar begründet werden. Eine Unterteilung der Koordinationsstellen kleiner als 0,5-Stellenanteile ist ausgeschlossen. Wenn die kreisangehörige Kommune eine eigene, vom Kreis weitergeleitete Stelle erhält, kann diese auch beim Kreis verbleiben, wenn die kreisangehörige Kommune diese Stelle ablehnt.

Da Kreise ein Konzept vorlegen müssen, wie der kreisangehörige Raum miteingebunden wird, muss die Situation in den Kommunen vor Ort berücksichtigt werden, um mit den Akteuren die eine aktive Rolle übernehmen wollen, sinnvolle Gesamtansätze zu finden. Auch wenn einzelne kreisangehörige Kommunen keine Bedarfe sehen, muss der kreisangehörige Raum trotzdem abgedeckt werden.

### **Skizze zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements**

„Vorlage einer Skizze bei Antragstellung unter Federführung des Kommunalen Integrationszentrums wie Kommunales Integrationsmanagement umgesetzt werden soll mit Klärung der Schnittstellen und Abgrenzungen zu anderen Programmen.“

Was muss in der Skizze zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements enthalten sein?

Die Skizze zur Antragstellung soll unter Federführung des Kommunalen Integrationszentrums erstellt werden, auch wenn die strategische Steuerung anderweitig angedockt wird. In der Skizze müssen die Schnittstellen zu anderen Programmen dargestellt werden. Außerdem soll ausgeführt werden, wie Planungen für das Kommunale Integrationsmanagement aussehen. Mit welcher Zielgruppe wird begonnen, welche Projektgruppen sollen eingerichtet werden? Wie wird ein Case-Management-Konzept entwickelt? Wie werden die verwaltungsexternen Akteure eingebunden? Wie sieht die Planung bis 2022 aus? Dabei kommt es darauf an, dass beschrieben wird, was beabsichtigt ist. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass manche Entwicklungen erst im Prozessverlauf absehbar sein werden.

### **Arbeit mit Projektgruppen:**

Unterhalb der Lenkungsgruppe sollte mit Projektgruppen gearbeitet werden. Das empfiehlt sich aus den Erfahrungen von „Einwanderung gestalten NRW“. In den Projektgruppen arbeitet die operative Ebene der verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Akteure zusammen, um aus ihrem Erfahrungswissen und einer systematischen Betrachtung von Einzelfällen Erkenntnisse zu gewinnen und Lücken im System aufzudecken. So können für die Bedarfe Lösungen entwickelt werden, die wiederum an die Lenkungsgruppe delegiert werden, damit sie auf der strategischen Ebene umgesetzt werden können. Projektgruppen können zu Themen wie Bildung und Erziehung, Ausbildung, Arbeit, Sprache, Wohnen, Gesundheit, Teilhabe, Case Management oder sozialer Integration eingerichtet werden.

### **Zielgruppe:**

Das Kommunale Integrationsmanagement bezieht sich insbesondere auf Geflüchtete in einer Kommune, schließt anderweitig Zugewanderte und Menschen mit Migrationshintergrund, die schon länger hier leben, aber nicht aus. Ebenso können Zuwanderer aus Südosteuropa oder andere Migrantengruppen im Fokus stehen. Es hat sich gezeigt, dass es zu Beginn der Arbeit sinnvoll ist, sich auf eine kleinere Zielgruppe zu fokussieren. Durch die Analyse der Bedarfe anhand der Arbeit an konkreten „Fällen“ wird schnell deutlich, welche Sollbruchstellen es im System gibt. Viel hängt diesbezüglich auch vom Aufenthaltstitel des zugewanderten Menschen ab und welche Angebote er wahrnehmen kann. Es können Zielsysteme entwickelt werden, die Veränderungen auf die Arbeitsweise und die Strukturen haben. Sukzessive können die Erfahrungen auf andere Zielgruppen übertragen werden.

### **Einbindung der Freien Wohlfahrtspflege, der Zielgruppe und des bürgerschaftlichen Engagements:**

Die große Herausforderung bei der Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements besteht in der Einbindung der verwaltungsexternen Akteure. Es hat sich gezeigt, dass es neben Projektgruppen sinnvoll sein

kann, weitere zusätzliche Gremien einzurichten. Um abzustimmen, ob die entwickelten Maßnahmen auch von Seiten der Zielgruppe angenommen werden, ist es sinnvoll Vertreter aus Migrantenselbstorganisationen und Flüchtlingsinitiativen in die Projektgruppen miteinzu-beziehen. Es kann auch andere Formen der Beteiligung geben, bspw. eine Art Begleitgruppe mit Vertretern der Zielgruppe geben, die nach der Entwicklung von Maß-nahmen diese aus ihrer Sicht nochmals bewerten und Hinweise geben, bevor sie an die Lenkungsgruppe dele-giert werden.

Auch das bürgerschaftliche Engagement muss umfas-send in die Prozesse eingebunden werden, da gerade Ehrenamtliche häufig ein großes Wissen über Herausfor-derungen bei der Begleitung von Geflüchteten und Neu-zugewanderten besitzen. Es ist sinnvoll die Kompeten-zen der Haupt- und Ehrenamtlichen zu bündeln.

Da das Kommunale Integrationsmanagement mit dem Ansatz des Case Managements als Handlungskonzept auf systemischer und Einzelfallebene arbeitet, ist es von besonderer Bedeutung, eine Übersicht über die Bera-tungsansätze in der Kommune vorzuhalten und ein über-greifendes Case Management-Konzept zu entwickeln. Im Sinne einer strategischen Partnerschaft muss es ein gemeinsames Konzept über die Beratungsansätze in der Kommune geben, um Synergieeffekte zu nutzen. Es wird empfohlen, die Freie Wohlfahrtspflege in die Lenkungs-gruppe einzubeziehen und in der Kommune eine Arbeits-gruppe mit der Freien Wohlfahrtspflege zu errichten, um vor Ort gemeinsam und auf Augenhöhe das Kommunale Integrationsmanagement umzusetzen.

#### **Fortbildungen der Koordinatoren und externen Bera-ter (Prozessbegleitung):**

Es erfolgt eine Fortbildung der Koordinatoren und Qua-lifizierung der externen Berater durch die Frankfurt Uni-versity of Applied Sciences. Diese Fortbildungen des Kommunalen Integrationsmanagements sind ausge-nommen von der Arbeitsplatzkostenfinanzierung für die Koordinationsstellen. Die Kommunen verpflichten sich, ihre Koordinatorinnen und Koordinatoren an Fort-bildungsveranstaltungen des Landes teilnehmen zu las-sen. Die Kommunen haben die Aufgabe, im Sinne des in-terkommunalen Erfahrungsaustausches an Formaten, Workshops und Veranstaltungen des Landes bzw. der wissenschaftlichen Begleitung zum Kommunalen Inte-grationsmanagement teilzunehmen und in diesem Kon-text vorbereitende Berichte zuzuliefern.

#### **Prozessbegleitung durch externe Berater:**

Jede Kommune kann eine Prozessbegleitung für die Um-setzung des Kommunalen Integrationsmanagements in der eigenen Kommune über den gesamten Projekt-zeitraum in Anspruch nehmen. Hierbei können mög-liche Schwerpunkte sein: Unterstützung bei der Struk-turentwicklung, in Bezug zu Steuerungsfragen oder zur

Entwicklung eines Case Management-Konzeptes. Pro Jahr können sechs Beratungstage und drei Austausch-oder Qualifizierungstage durchgeführt werden. Der Zu-schuss des Landes beträgt bis zu 1.012 Euro pro Tag. Wesentlich hierbei ist, dass die externen Berater durch die Frankfurt University of Applied Sciences nach den verbindlichen Standards des Kommunalen Integrations-managements fortgebildet werden, damit landesweit der Roll-Out einheitlich gelingen kann. Externe Berater haben sich an die Rahmenbedingungen des Kommunalen Integrationsmanagements zu halten.

## **Baustein 2**

### **Was unterscheidet die Case Management-Stellen des Kommunalen Integrationsmanagements von an-deren Case Managern? Und welche besonderen An-forderungen sollten umgesetzt werden?**

Die Case Managerinnen und Case Manager sollen da sinnvoll eingesetzt werden, wo es Bedarfe in der Kom-mune gibt. Je nachdem wie die Kommune aufgestellt ist, können die Case Manager unterschiedlich angesie-delt werden. Unabdingbar ist, dass es eine gemeinsa-me Arbeitsgruppe mit der Freien Wohlfahrtspflege und den anderen Beratungsansätzen in der Kommune geben muss, um gemeinsam ein Konzept zu entwickeln, wer welche Beratungsaufgaben übernimmt. Es gibt un-terschiedliche Modelle. Manche Modelle arbeiten mit zen-tralen Anlaufstellen, andere haben dezentrale Einrich-tungen. Wichtig ist, dass die Case Manager da ergänzen sollen, wo es noch kein ähnlich umfassend angelegtes Case- oder Fallmanagement gibt und dass sie über ver-schiedene Hilfen hinweg einen Gesamtzusammenhang herstellen. Es geht darum gemeinsam Synergieeffekte zu nutzen und Bedarfe zu erkennen. Aus diesem Grund können die Stellen auch an kommunale Ämter wie das KI, Sozialamt etc. angedockt oder an die Freie Wohlfahrts-pflege zu max. zwei Drittel der Stellen weitergeleitet wer-den. Ja nach Ausgangslage in den Kommunen, gibt es verschiedene Formen von Case- oder Fallmanagement, gerade wenn wir uns im Asylbewerberleistungsgesetz befinden, da es hier keine gesetzliche Grundlage gibt. Es muss gewährleistet werden, dass die Schnittstellen geklärt sind und Doppelstrukturen vermieden werden. Case Management im KIM hat hier in jedem Fall die Auf-gabe, verschiedene einzelne Hilfen zu koordinieren und so ein abgestimmtes Fallgeschehen sicherzustellen.

### **Was wären gute Voraussetzungen für die Qualifikati-onen im Case Management**

Es wäre wünschenswert, schon eingangs mindestens eine in Case Management weitergebildete Fachkraft ein-zubeziehen. Im Verlauf sollten weitere Personen die ent-sprechende Qualifikation erwerben, falls möglich.

Alle KIM-Case Manager arbeiten zusammen in ei-nem Team koordiniert durch die strategische Steu-erung. Auch bei ggf. sinnvollen regionalen oder

zielgruppenbezogenen Zuordnungen oder bei Verortung bei mehreren Trägern sind Teamstrukturen, vergleichbare Umsetzung, gegenseitige Absprachen/Beratung, Fallbesprechungen und methodenbezogene Supervision bestenfalls sicherzustellen.

Es wird empfohlen, dass sämtliche Case-Management-Stellen unabhängig von ihrer Verortung, auf der Grundlage eines gemeinsamen Fachkonzepts mit einheitlichen Standards und Leitlinien (auf Basis des auf EWG-basierenden Umsetzungshandbuch zu Case Management für Zugewanderte des ISR) arbeiten. Das Fachkonzept ordnet sich in das durch die strategische Steuerung und die Lenkungsgruppe zu erarbeitende übergreifende Case Management-System für die Kommune ein, in dem alle entsprechenden Beratungsansätze in der Kommune miteinander verbunden wirken. Zudem müssen Standards, Zuständigkeiten, ÜbergabeprocEDURE, Mindestanforderungen an Dokumentation etc. definiert sind.

## 4. Kommunales Integrationsmanagement aus rechtlicher Sicht – oder auch die Geschichte vom Ende einer Odyssee<sup>2</sup>

### 4.1. Einleitung – Integrationsmanagement im historischen Kontext

Für das Verständnis der aktuellen Förderkonzeption zum Kommunalen Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen sind ihr historischer Hintergrund und ihre Einbettung in die rechtlichen Rahmenbedingungen im föderalen Mehrebenensystem der Integration spannende Parameter. Der nachfolgende Beitrag möchte daher beide Fragestellungen aus Landessicht näher beleuchten.

Rechtswissenschaftlich gesehen, ist Integration noch ein relativ junges, wenig mit verbindlichen Normen hinterlegtes Themenfeld, das eng im Zusammenhang mit der bisherigen Entwicklung von Integrationsarbeit durch Bund, Länder und Kommunen betrachtet werden muss. Beispielhaft genannt sind die Erfahrungen von über 40 Jahren mit Konzepten der Beschulung und des Umgangs mit neuzugewanderten Kindern und die Vorbereitung dieser Kinder auf den Schuleinstieg. Viele Prozesse beschleunigten sich Anfang der 90er Jahre, als infolge des Jugoslawienkriegs geflüchtete Menschen in Deutschland Schutz suchten. Für die Fortentwicklung kommunaler Integrationsprozesse und auch heute noch diskutierter Fragestellungen war auch das Landesprogramm KOMM-IN NRW ab April 2005 ein wichtiger Vorreiter. Trotzdem bildet das Jahr 2015 integrationspolitisch eine wesentliche Zäsur.

Die erhöhte Migration geflüchteter Menschen 2015/2016 nach Deutschland und damit auch nach Nordrhein-Westfalen wird fachlich teilweise mit dem Begriff „Flüchtlingskrise“ zu Unrecht dramatisiert und wurde auch öffentlichkeitswirksam als Krise oder gar schlimmstenfalls als Staatsversagen<sup>3</sup>, insbesondere der Exekutive, primär bei der Aufnahme, Unterbringung und Versorgung dieses Personenkreises aber auch bei Ablauf und Dauer der Asylverfahren wahrgenommen und diskutiert. Unvergessen sind beispielsweise die Bilder der endlosen Menschenschlangen und der katastrophalen Zustände vor dem LAGeSo in Berlin. Wird in der Rechtswissenschaft dieses in den Medien kolportierte Bild deutlich revidiert und darauf abgestellt, dass „gerade die Verwaltungen und der öffentliche Dienst ihre Leistungskraft

und Leistungsbereitschaft unter Beweis“ gestellt haben<sup>4</sup>, wurde doch deutlich, dass die hohe Belastung der mit dem Vollzug des Migrationsrechts und der Wahrnehmung der integrativen Aufgaben betrauten Behörden „auch zahlreiche Schwachstellen im administrativen System des Migrations- und Integrationsmanagements zu Tage treten ließ“.<sup>5</sup>

Galt dieser Befund zunächst bei der Umsetzung der asylrechtlichen Regelungen durch Bund, Land und Kommunen, folgte für die Öffentliche Verwaltung in den Handlungsfeldern Erstorientierung der Geflüchteten, Gesundheit, Wohnen, Bildung, Ausbildung/Arbeit und soziales/gesellschaftliches Leben diese Kraftanstrengung zeitverzögert. Die Komplexität dieser Prozesse bei der Gleichzeitigkeit eines großen, unterstützungsbedürftigen Personenkreises geflüchteter Menschen war in dieser Dimension neu und traf auf fehlende reguläre kommunale Strukturen auch im Bereich der Integration, was dazu führte, dass teilweise auf die Einhaltung als überzogen wahrgenommener und in der Krise nicht zu erfüllender Standards zugunsten eines praxistauglichen Vorgehens verzichtet wurde.<sup>6</sup> „Enorme Kräfte“ wurden mobilisiert und „Potential aktiviert“, was zu einer positiv hervorzuhebenden, „zum Teil aus der Situation geborenen, hervorragenden Zusammenarbeit“ der wichtigsten integrationspolitischen Akteurinnen und Akteure geführt hat.<sup>7</sup> Eine unschätzbare Erkenntnis in den betroffenen Kommunen, die die Frage nach künftigen – auf Nachhaltigkeit ausgelegten – Strukturen für diese bewährte Form der Kommunikation, Vernetzung und letztendlich abgestimmten kommunalen Steuerung der Integrationsprozesse mit sich bringt.

In Nordrhein-Westfalen nahmen die Kommunalen Integrationszentren nach § 7 Teilhabe- und Integrationsgesetz von Beginn an für den Bereich Integration eine wichtige Rolle ein, zu deren Aufgabe nicht nur die „Integration in Bildung“, sondern auch die Koordination der „auf die Integration und das Zusammenleben in Vielfalt

2 Von Regierungsdirektorin Anja Kraska, Referentin im MKFFI, Referat 413 „Einwanderungsmanagement, institutionelle Förderungen, Fachaufsicht Kfl“ und Leiterin der „Projektgruppe Einbürgerung“ Hank, FAZ vom 07.02.2016, 23 f.

4 Vgl. Kersten/Neu/Vogel in VerwArch 2016, S. 445 und Becker/Kersten „Demokratie als optimistische Staatsform – Zehn Fragen zur Flüchtlingskrise“ in NVwZ 2016, S. 580.

5 Vgl. Ritgen „Vorschläge zur Optimierung des Migrations- und Integrationsmanagements“ in ZAR 2019, S. 7.

6 A.a.O. Ritgen mit Hinweis auf die Feststellungen des Normenkontrollrats „Anmerkungen zur Rechts- und Verwaltungsvereinfachung: Schlussfolgerungen aus der Flüchtlingskrise für die Handlungs- und Zukunftsfähigkeit von Staat und Verwaltung“, 2018 S. 11.

7 Zitate nach Bericht der KGSt in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung und der Robert Bosch Stiftung „Kommunales Integrationsmanagement, Teil 1 – Managementansätze und strategische Konzeptionierung“, S. 9.

bezogenen Aktivitäten und Angebote der kommunalen Ämter und Einrichtungen sowie der freien Träger vor Ort“ zählt. Letztere war entsprechend der bis dahin geltenden Rollenverteilung zwischen Bund und Ländern auf die sogenannte nachholende Integration bereits länger in Deutschland lebender Menschen mit Einwanderungsgeschichte bezogen.

Über diese landesgeförderte Struktur, die auf die Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) aufbauen konnte, gelang Ende 2015 ad hoc die zielgruppenspezifische Erweiterung der Integrationspolitik des Landes um die Integration geflüchteter Menschen mit dem zügig aufgelegten, kleineren Soforthilfeprogramm „Zusammenkommen und Verstehen“ zur Förderung von Ankommenstreffpunkten und Informationsmaterialien. 2016 startete dann das bis heute kontinuierlich geförderte und inhaltlich ausgebaute Landesprogramm KOMMAN. Letzteres ist im Kern allerdings ausgerichtet auf die Förderung des örtlichen, bürgerschaftlichen Engagements zur Integration geflüchteter Menschen; eine Steuerung der Integrationsprozesse in der Kommune über die strukturelle Ebene war und ist nicht Gegenstand dieser Landesförderung.

Für diese neue Herausforderung konnten einige Kommunen in Nordrhein-Westfalen – besonders große kreisfreie Städte – auf die Erfahrungen und kommunalen Konzepte aus der vorangegangenen EU-Binnenzuwanderung, insbesondere aus Südosteuropa, aufsetzen. Auch hier handelte es sich um die Anforderung der Integration neuzugewanderter Menschen, die für Land und Kommunen in diesem Umfang eine neue Aufgabenstellung war. In Nordrhein-Westfalen wurde dieses Themenfeld landesseitig seit 2013 umfassend – aber keinesfalls flächendeckend – mit dem Maßnahmenpaket zur Unterstützung der von Zuwanderung aus Südosteuropa besonders betroffenen Kommunen (vgl. LT-Vorlage 16/3200) begleitet und auch finanziell gefördert. Bestandteile des Maßnahmenpakets waren u.a.:

- Integrationslotsen, die als Brückenbauer in den Stadtteilen eingesetzt werden und den Kontakt zwischen Neuzuwanderern und Behörden, Ämtern und sozialen Einrichtungen erleichtern;
- niedrigschwellige und flexible Bildungsangebote für Kinder unter sechs Jahren (z.B. Spielgruppen und Sprachförderung);
- Sicherung des regulären Schulbesuchs von Zuwandererkindern. Durch den Einsatz von Integrationslehrern wurde die ausreichende Versorgung mit Integrationsklassen vor Ort sichergestellt;
- Pilotprojekte zur Heranführung an den Arbeitsmarkt, beispielsweise durch eine auf die Arbeitswelt

bezogene Sprachförderung, die Kompetenzfeststellung bei Zugewanderten und beschäftigungsorientierte Qualifizierungsangebote. Ergänzt wird dieses Angebot durch geförderte studentische Integrationshelferinnen und Integrationshelfer, die den Studiengang „Armut und (Flüchtlings-) Migration“ an der FH Dortmund absolvieren und studienbegleitend im Rahmen ihrer Beschäftigung bei freien Trägern einerseits eine Mittlerfunktion zwischen den Zugewanderten einnehmen und andererseits Wege ins Bildungssystem aufzeigen;

- Unterstützung der Kommunen bei einer vorbeugenden Gesundheitshilfe. Vorrang hatten Impfungen und Maßnahmen für unversorgte Kinder und Jugendliche sowie schwangere Frauen;
- Die NRW-Ordnungspolizei unterstützte die kommunalen Ordnungsbehörden gezielt in Ordnungspatenschaften;
- Hinzu kamen die schon vorhandenen Strukturen, wie die vom Land geförderten Kommunalen Integrationszentren oder die Integrationsagenturen der Freien Wohlfahrtspflege.
- Im Ergebnis zeigte sich schnell, dass die Integration der neueingewanderten Menschen als Querschnittsaufgabe nur gelingt, wenn sowohl ressortübergreifend auf Landesebene als auch ämterübergreifend auf kommunaler Ebene eng zusammengearbeitet wird. Inhaltlich stellte sich in den mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderten Pilotprojekten<sup>8</sup> die Aufgabe, soziale Teilhabe und Arbeitsmarktintegration miteinander zu verzahnen, was durch die Kombination von aufsuchender Arbeit und festen Anlaufstellen zur Ansprache und Beratung der Zugewanderten aus Bulgarien und Rumänien über entstandene Dienstleistungsketten gelang<sup>9</sup>. Erfolgsfaktor der arbeitsmarkthinführenden Projekte war ihr Zusammenspiel mit integrationsfördernden Maßnahmen der sozialen Teilhabe – das gleiche Prinzip vom grundsätzlich umfassenden Ansatz des lebenslagenbezogenen, individuellen (Forderns und) Forderns der Grundsicherung für Arbeitsuchende für langzeitarbeitslose Menschen<sup>10</sup>. Von einem darüber hinaus gehenden, systematischen und flächendeckenden übergreifenden Ansatz für die Integration neueingewanderter Personen auf kommunaler Ebene konnte zu diesem Zeitpunkt gleichwohl noch nicht die Rede sein.

Nach den Materialien zu Monitoring und Evaluation der mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderten

8 Zu den Pilotkommunen gehörten die Städte Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Hamm, Köln und Wuppertal.  
 9 G.I.B. NRW Arbeitspapiere 58 November 2017, S. 7.  
 10 Vgl. § 14 SGB II in Verbindung mit einem kompetenten Fallmanagement nach der Gesetzesbegründung BT-Drucks. 15/1728).

Modellprojekte für Neuzugewanderte aus Bulgarien und Rumänien<sup>11</sup> ergaben sich die größten Probleme der Ratsuchenden in den Lebensbereichen Arbeit, Sprache, Wohnen, Gesundheit, Familie und Aufenthaltsstatus<sup>12</sup>. Was sich im Kleinen bei der Neuzuwanderung aus Südosteuropa zeigte, setzte sich im großen Maßstab dann bei der erhöhten Zuwanderung geflüchteter Menschen ab 2015 flächendeckend fort. So gaben 2016 seitens des BAMF befragte geflüchtete Menschen an, seit ihrer Ankunft die größten Hilfebedarfe in den Bereichen Deutschlernen, finanzielle Situation, medizinische Versorgung und Wohnungssuche gehabt zu haben. Dabei waren die Angebote der Asyl- und Migrationsberatung (des Bundes) nur einem Drittel der Befragten bekannt.<sup>13</sup>

Nachdenklich macht es daher, wenn 2018 beispielsweise das Urteil des Psychologen und Autors Ahmad Mansour verheerend ausfiel zum Zustand von Integration als Schlagwort, „hinter dem eine Kombination aus gut gemeinten bis naiven Maßnahmen steckt, ein oft ineffektives Flickwerk in Länder, Kommunen und Gemeinden, an Schulen und in Ausbildungsbetrieben. Ein Wildwuchs, der eher einen Dschungel schafft als eine zivilisierte Gartenlandschaft. [...] Für Neuankömmlinge ist Integration genauso wie für viele seit Generationen lebende Menschen eine Art Lotterie. Mit Glück erwischt man einen effektiven Integrationskurs, eine gute Schule, aufgeklärte Lehrer und Nachbarn, die als Paten oder Lotsen wirken. Das ist die Ausnahme. Mit Pech begegnet man nichts von alledem. Das ist bisher die Regel. So kann es in einer Einwanderungsgesellschaft aber nicht weitergehen.“<sup>14</sup>

Dieses Bild sollte für Nordrhein-Westfalen so nicht zutreffend sein.

Neben den großen Anstrengungen auf Bundesebene, besonders im Bereich des Ausbaus der Integrationskurse und der berufsbezogenen Deutschsprachförderung, war Nordrhein-Westfalen mit seinem 2012 in Kraft getretenen Teilhabe- und Integrationsgesetz und der damit verbundenen, bislang bundesweit einzigartigen integrationspolitischen Infrastruktur gut aufgestellt. Die Kommunalen Integrationszentren – wie oben beschrieben – die Integrationsagenturen der Freien Wohlfahrtspflege, die Migrantenselbstorganisationen, das zivilgesellschaftliche Engagement vieler ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer sowie viele weitere integrationspolitische Akteurinnen und Akteure haben die Integration der ab 2015 gekommenen geflüchteten Menschen im Ergebnis zu einer Erfolgsgeschichte gemacht. Eine enge Zusammenarbeit mit den Landesaufnahmeeinrichtungen, den Jobcentern, den Ausländerbehörden, weiteren kommunalen Behörden, dem BAMF, mit den bundesgeförderten Strukturen von JMD und MBE und weiteren

beteiligten Institutionen hat es aus den Erfordernissen der erhöhten Fluchtmigration 2015/2016 heraus im großen Umfang gegeben. Mit dem 15-Punkte-Maßnahmepaket aus Februar 2016 hat die Landesregierung auch den Bereich Integration gestärkt, u.a. das über die Kommunalen Integrationszentren geförderte Landesprogramm „KOMM-AN“ zur Unterstützung des örtlichen Ehrenamts, zusätzliche Maßnahmen für die Vermittlung von Werten und Regeln des alltäglichen Miteinanders der Menschen, die Finanzierung zusätzlicher Basissprachkurse aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und weiteren Landesmitteln sowie projektbezogene Sprachförderung für Geflüchtete ab 16 Jahren. Im Ergebnis blieb jedoch der Befund, dass die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure in ihrer konkreten Ausgestaltung sowohl vertikal als auch horizontal von lokalen Integrationskonzepten abhing und sehr unterschiedlich entwickelt war. Für ein Einwanderungsland kein befriedigendes Fazit – weder für die Öffentliche Verwaltung noch für die Neuankommenden.

Mit dem Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ hat die Landesregierung ab 2017 die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zur Integration von neu eingewanderten Menschen in zwölf Kommunen erfolgreich erprobt. Zielsetzung war entsprechend dem Förderauftrag die Installation eines systematisierten und koordinierten Vorgehens zwischen den kommunalen Behörden, in dessen Mittelpunkt der zugewanderte Mensch mit seinen Potenzialen und individuellen Bedarfen steht. Mit der nun aktuellen, flächendeckenden Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements sollte die „Lichtung des Dschungels“, wenn man bei diesem Bild bleibt, landesweit gelingen, eingebettet in die Gesamtkonzeption der nordrhein-westfälischen Teilhabe- und Integrationsstrategie 2030.

Die „zivilisierte Gartenlandschaft“ ist damit keine Zukunftsmusik mehr.

## 4.2 Bundesrechtliche Rahmenbedingungen versus landesrechtliche Ausgangssituation

Möchte man sich dem Begriff des Kommunalen Integrationsmanagements juristisch nähern, stellt sich in einem Rechtsgebiet, das grundsätzlich<sup>15</sup> der konkurrierenden Gesetzgebungskompetenz nach Art. 74 Abs. 1 Nr. 4 GG (Aufenthalts- und Niederlassungsrecht für Ausländer) und Art. 74 Abs. 1 Nr. 6 GG (Angelegenheiten der Flüchtlinge und Vertriebenen) unterliegt, schnell die Frage, welche Regelungen der Bundesgesetzgeber getroffen hat. Vorweggeschickt werden kann die Erkenntnis, dass die Begrifflichkeit des Kommunalen

<sup>11</sup> G.I.B. NRW Arbeitspapiere 58 November 2017.

<sup>12</sup> A.a.O. S. 37.

<sup>13</sup> BAMF-Kurzanalyse, Ausgabe 5/2018 „Geflüchtete Menschen in Deutschland: Hilfebedarfe und Nutzung von Beratungsangeboten“.

<sup>14</sup> Ahmad Mansour „Klartext zur Integration“, Sonderausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung 2019, S. 274.

<sup>15</sup> Nach Art. 73 Nr. 3 GG liegen in der ausschließlichen Gesetzgebungskompetenz des Bundes die „Freizügigkeit, das Passwesen, das Melde- und Ausweiswesen, die Ein- und Auswanderung und die Auslieferung“.

Integrationsmanagements bundesrechtlich nicht verankert ist, das Aufenthaltsgesetz allerdings gleichwohl Regelungen zur Integration von Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit trifft. Rechtswissenschaftlich betrachtet wird das Themenfeld Integration insgesamt – so wie es auf Ebene der Länder und Kommunen zunehmend als Aufgabenstellung sui generis verstanden wird – aus allgemeinen verfassungs- und verwaltungsrechtlichen Grundsätzen abgeleitet, ohne dass Inhalt und Auftrag klar legal definiert sind. Die Kommunen nehmen u.a. Aufgaben nach dem Aufenthaltsgesetz, dem Freizügigkeitsgesetz/EU, dem Asylbewerberleistungsgesetz und dem Staatsangehörigkeitsgesetz wahr und sind Träger der Leistungen nach dem SGB II (teilweise), dem SGB XII, dem SGB VIII, dem nordrhein-westfälischem Schulgesetz und dem Gesetz zur frühen Bildung und Förderung von Kindern. Die Gemeindeordnung NRW gibt die Bildung von Integrationsräten bzw. Integrationsausschüssen vor; das nordrhein-westfälische Teilhabe- und Integrationsgesetz regelt u.a. die Förderung der Kommunalen Integrationszentren. Eine verbindliche rechtliche Definition der Begriffe Integration und für die Kommunen eine damit einhergehende gesetzliche Aufgabe von Integration sind rechtlich bislang nicht existent.

2013 wurde noch festgestellt, dass „sich das Migrationsrecht durch die Besonderheit auszeichnet, dass die Gesetze relativ inhaltsarm sind und selbst leitbildhafte Grundentscheidungen eher vermeiden als treffen.“<sup>16</sup> Im Zuge der erhöhten Fluchtmigration 2015/2016 hat sich dieser Befund für die aufenthalts- und asylrechtlichen Regelungen umfassend geändert und sich der Bereich Migration durch das Fachkräfteeinwanderungsgesetz 2019 u.a. mit der Hervorhebung in § 18 Abs. 1 Aufenthaltsgesetz, dass die „besonderen Möglichkeiten für ausländische Fachkräfte [...] der Sicherung der Fachkräftebasis und der Stärkung der sozialen Sicherungssysteme“ dienen, programmatisch von einer überwiegend ordnungspolitisch geprägten Sichtweise der Migrationsbegrenzung gelöst. Für den Regelungsbereich Integration bundesweit betrachtet trifft er jedoch weiterhin zu. Gleichzeitig ist die „Integrationsfrage“ nach wie vor in der öffentlichen Wahrnehmung präsent und wird wie bisher eng mit der „Migrationsfrage“ gestellt. Zwischen beiden wird darüber hinaus ein untrennbarer, wechselseitiger Zusammenhang konstatiert.<sup>17</sup>

Migrationsrechtliche Regelungen wirken sich durch die aufenthaltsrechtliche Statusdefinition unmittelbar auf Integrationschancen aus. Gescheiterte Integration führt politisch zu „Forderungen nach größerer Härte in der Zuwanderungssteuerung“, während erfolgreiche Integrationspolitik ein „sog. Pull-Faktor

gegenüber Zuwanderungswilligen“<sup>18</sup> sein könnte. Letzteres erscheint unter Betrachtung der rückläufigen Zuwanderungszahlen der letzten Jahre, besonders bei den Asylsuchenden bei gleichzeitig hohen Integrationsanstrengungen und Integrationserfolgen in Deutschland im EU-Vergleich kein überzeugender Zusammenhang zu sein. Die wesentlichen Ursachen dürften eher in außenpolitischen Konstellationen und übergreifenden ökonomischen Entwicklungen ihre Grundlage finden. Auch die aktuelle „Corona-Krise“ macht – zugegebenermaßen überspitzt – deutlich, wie sehr Migrations- und Integrationsprozesse von Ereignissen außerhalb ihres Bedeutungskontextes abhängen. Integration als eigenes Themenfeld ist damit im Ergebnis nicht nachrangig oder gar makelbehaftet, sondern eine innerstaatliche Notwendigkeit, eine Aufgabe mit großem zeitlichen Horizont und eine Antwort (unter vielen) auf aktuelle Herausforderungen nationalstaatlicher Demokratie. Als überraschend kann es daher bezeichnet werden, dass für diese zwei zentralen Fragen der Migration und der Integration die Antworten rechtlich betrachtet so unterschiedlich ausfallen: hohe Regelungsdichte bei Einwanderung, sowohl gesetzlich als auch administrativ mit der Bundesebene als zentraler Entscheidungsinstanz hier und geringere Regelungsdichte, unklare gesetzliche Normierung, föderal differenzierte Entscheidungsstrukturen dort.

Damit zusammenfallend ist Integration – wie oben gesehen – an Dynamik und Komplexität<sup>19</sup> kaum zu überbieten. Neuzugewanderte kommen an und benötigen verlässliche Erstintegrationsstrukturen. Gleichzeitig ist die nachhaltige Teilhabe bereits hier lebender Menschen mit Einwanderungsgeschichte sicherzustellen und die Gesellschaft im Einwanderungsland insgesamt neu zu gestalten, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern. Diese drei Zieldimensionen werden mit der nordrhein-westfälischen Teilhabe- und Integrationsstrategie 2030<sup>20</sup> umfassend beschrieben und mit konkreten Zielstellungen hinterlegt. Die „Bausteine“ für ein „Integrationsverwaltungsrecht im Werden“<sup>21</sup> sind damit grundsätzlich gefunden. Der Landesgesetzgeber wird diesen im Rahmen der entsprechend dem Koalitionsvertrag der regierungstragenden Parteien CDU und FDP anstehenden Grundnovellierung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes eine neue Architektur zu geben haben. Damit ist auch klar, auf welcher Verwaltungsebene das „Integrationsverwaltungsrecht im Werden“ tatsächlich sein primäres Zuhause finden wird – in dem Zuständigkeitsbereich der Bundesländer.

Für Nordrhein-Westfalen lässt sich feststellen, dass die Landesverfassung eine grundsätzlich integrationsfreundliche Verfassung darstellt. So ordnet sie in ihrem

16 Vgl. Gusy/Müller „Leitbilder im Migrationsrecht“ in ZAR 2013, S. 268.

17 Vgl. Burgi „Die Flüchtlingspolitik, der Staat und das Recht“ 2017, S. 146.

18 Beide Zitate aus Burgi a.a.O. S. 146 u.a. mit Verweis auf Thym.

19 Vgl. zur Vertiefung Foroutan „Die fünf A's der postmigrantischen Gesellschaftsanalyse“ in „Die postmigrantische Gesellschaft“ 2019, S. 68 ff.

20 Unter <https://www.mkffi.nrw/nordrhein-westfaelische-teilhabe-und-integrationsstrategie-2030> abrufbar.

21 Begrifflichkeit nach Burgi – Headline a.a.O.

grundrechtlichen Teil (Art. 4 LVerf NRW) die Geltung der Grundrechte des Grundgesetzes an, die wiederum weitreichende Inklusions-, Partizipations- und Teilhabechancen eröffnen. Dasselbe gilt für die umfangreiche Regelung des Schulwesens (Art. 7-15 LVerf NRW), die von dem Bemühen getragen ist, Kinder und Jugendliche unabhängig von ihrer Herkunft zu integrieren.<sup>22</sup>

Daneben liegt die Gesetzgebungskompetenz zur Bestimmung der Ausführungsgesetze zu den bundesrechtlich bestimmten sozialrechtlichen Regelungen SGB II (Grundsicherung für Arbeitsuchende – für die kommunalen Träger), SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe), SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderung), SGB XII (Sozialhilfe) beim Land ebenso wie die originäre Regelungskompetenz u.a. für den Bereich Bildung, Kinderbetreuung und Kommunalrecht einschließlich Kommunalfinanzen. Daher lässt sich auf der Ebene der Bundesländer insgesamt ein kohärentes verwaltungsrechtliches Regelungsnetzwerk realisieren, das Integration – ausgehend von speziellen Bestimmungen in einem Landesintegrationsgesetz – übergreifend denkt.

Aktuell haben vier Bundesländer Integrationsgesetze: Berlin seit 2010, Nordrhein-Westfalen seit 2012, Baden-Württemberg seit 2015 und Bayern seit 2016. Die Länder Hessen und Schleswig-Holstein haben sich auf den Weg dahin gemacht und entsprechende Gesetzentwürfe im parlamentarischen Verfahren eingebracht. Im Bundesland Thüringen wurde der dortige Gesetzentwurf<sup>23</sup> der in der Rolle der Opposition befindlichen CDU durch das Ende der Legislaturperiode und dem damit einhergehenden Grundsatz der Diskontinuität hinfällig. Die Integrationsgesetzgebung der Länder bietet den rechtlichen Rahmen für die Normierung besonderer integrationspezifischer Anforderungen und Zielsetzungen im Sinne eines *lex specialis* gegenüber den allgemeinen öffentlich-rechtlichen Regelungen und den für alle Bürgerinnen und Bürger geltenden Bestimmungen der sozialen Sicherung und Teilhabe. Dabei geht es nicht um die Schaffung eines Sonderverwaltungsrechts für Menschen mit Einwanderungsgeschichte, sondern um die Gewährleistung des Zugangs zu den Regelsystemen und die Fortentwicklung dieser im Sinne der Sicherstellung umfassender Partizipation.

Die Vorstellung, dass ein „Integrationsverwaltungsrecht“ durch die bisherigen Regelsysteme im Sinne einer gleichen Teilhabe für alle Menschen hinreichend abgedeckt wird und höchstens in der „sog. Ankommensphase“ mit „migrationsspezifischen Maßnahmen“ eine besondere Bedeutung besitzt und „spezifische organisatorische

Strukturen“<sup>24</sup> verlangt, vermag vor diesem Hintergrund bereits nach der bisherigen praktischen Erfahrung und der zunehmenden Aktivitäten der Länder zur Integrationsgesetzgebung nicht mehr hinreichend überzeugen. Versteht man Integration vornehmlich als Systemintegration und damit als Aufgabe, die Gesamtgesellschaft im Sinne eines pluralistischen, an der freiheitlich demokratischen Grundordnung ausgerichteten Zusammenlebens von Menschen verschiedenster Herkunft zu gestalten, kann die normative Manifestierung dieses Ziels hilfreich sein, ebenso korrespondierende Regelungen zur finanziellen, strukturellen und methodischen Zielerreichung. Vereinfacht formuliert geht es um die rechtliche Implementierung integrationspolitischer Zielsetzungen, geeigneter Strukturen mit ausreichenden Befugnissen einschließlich Personal und einer ausreichenden Finanzierung.

Aufgrund der oben bereits festgestellten konkurrierenden Gesetzgebung hängt der gesetzliche Gestaltungsspielraum der Länder aber davon ab, welche integrationsrelevanten Regelungen der Bund bereits getroffen hat. Dies soll nachgehend kurz skizziert werden. Die wenigen differenzierten Regelungen im Aufenthaltsgesetz zielen nach § 43 Abs. 1 AufenthG auf die Integration von rechtmäßig auf Dauer im Bundesgebiet lebenden Ausländern in das wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Leben in der Bundesrepublik Deutschland ab und befassen sich daher im Wesentlichen mit den zwei<sup>25</sup> Wirkungskreisen „Fördern und Fordern“:

- (1) Die Integrationsanforderungen für die Erteilung eines Aufenthaltstitels/einer Aufenthaltserlaubnis an eine Integrationsleistung z.B. Bleiberechte nach §§ 25a und 25b AufenthG, das Bleibeinteresse nach § 55 AufenthG bei der Prüfung von Ausweisungsentscheidungen, die mit dem Migrationspaket des Bundes<sup>26</sup> eingefügten Duldungsregelungen nach § 60c (Ausbildungsduldung) und § 60d (Beschäftigungsduldung); sowie
- (2) die in §§ 43-45 AufenthG geregelten (in der Praxis sehr wichtigen) Maßnahmen der Integrationsförderung (z.B. Integrationskurse, berufsbezogene Sprachförderung, Förderung sozialpädagogischer und migrationsspezifischer Beratungsangebote – JMD und MBE).

Obwohl der Bund damit wesentliche und quantitativ unverzichtbare Integrationsmaßnahmen vorhält, steht im

22 Dr. Eichenhofer, in der Stellungnahme für den Landesbeirat für Teilhabe- und Integration zu den Leitfragen: „Stärken und Schwächen. Wo stehen wir integrationspolitisch in NRW? Was ist besonders dringlich? Wo müssen wir aktiv werden.“, S. 2.

23 Gesetzentwurf der Fraktion der CDU „Thüringer Integrationsgesetz (ThürIntG)“ vom 17.01.2019, Drucksache 6/6660.

24 So Prof. Kluth, Gutachten D – Grundorientierung und Instrumente der Migrationssteuerung – zum 72. Deutschen Juristentag, 2018, S. D 50 – verbunden mit dem Vorschlag einer allgemeinen neuen Staatszielbestimmung in der Gestalt einer erweiterten Wertekatalognorm in Art. 1 Abs. 2 GG.

25 Ebenfalls in 2 Wirkungskreise Böhm, „Fördern und Fordern“ als Integrationskonzept“, ZAR 2017, S. 208; Unterteilung in 4 Wirkungskreise bei Dr. Eichenhofer- ZAR-B-2016, S. 251.

26 Hier durch das Gesetz über Duldung bei Ausbildung und Beschäftigung (BGBl. I 2019, S. 1021).

Aufenthaltsgesetz insgesamt die ordnungsrechtliche Intention zur Regelung deutschlandweit einheitlicher migrationspezifischer Grundlagen im Vordergrund. So beabsichtigt „das Integrationsgesetz keinesfalls, umfassend Einfluss auf die gesamtgesellschaftliche Systemintegration oder die Sozialintegration sämtlicher Einwanderer nehmen zu wollen.“<sup>27</sup> Das Prinzip „Fördern und Fordern“ selbst hat seine Wurzeln im sozialhilferechtlichen Hilfeplanverfahren und wurde mit dem Vierten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt vom 24. Dezember 2003 als Leitprinzip der Grundsicherung für Arbeitsuchende verankert. Unterlegt wird die Umsetzung dieses Prinzips mit einem „persönlichen Ansprechpartner“ nach § 14 Abs. 3 SGB II, der die rechtliche Grundlage für die Handlungsmethode des Case Managements mit ihrem lebenslagenbezogenen Konzept der Arbeitsmarktintegration bildet – auch hierfür waren konzeptionelle Modellprojekte aus Nordrhein-Westfalen wegweisend.<sup>28</sup>

Integrationsrechtlich bezogen findet „Fördern und Fordern“ seinen Schwerpunkt im Ansatz der Sozialintegration (d.h. Perspektive der individuellen Leistungserbringung), da das „Fordern“ klar als Adressierung von Maßnahmen an Einzelpersonen ausgelegt ist.<sup>29</sup> Soweit ein Leistungsbezug in der Grundsicherung für Arbeitsuchende oder im Asylbewerberleistungsgesetz erfolgt, ist die Verbindlichkeit an der angeordneten Teilnahme an einem Integrationskurs nach § 43 AufenthG durch Kopplung an den Erhalt der (der Höhe nach vollständigen) sozialen Transferleistungen gebunden, siehe § 31 SGB II i.V.m. § 44a Abs. 1 Nr. 2 AufenthG sowie § 5b AsylbLG. Dem gegenüber verfolgen die Landesintegrationsgesetze der Länder Berlin, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg durch die Hervorhebung der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe von Integration und der Verpflichtung der staatlichen Akteurinnen und Akteure dazu einen systemintegrativen Ansatz.<sup>30</sup>

Ein wichtiger integrationspolitischer Player im föderalen Mehrebenensystem der Integration ist das BAMF, das nach § 75 AufenthG für die inhaltliche Konzeption des Integrationskurses, für wissenschaftliche Forschung im Bereich Migration und Integration, für die Erstellung von Informationsmaterialien über Integrationsangebote von Bund, Ländern und Kommunen und für die Durchführung migrationspezifischer Beratung (MBE) zuständig ist. Daneben erfolgen über das BAMF auch eigene Integrationsförderprogramme des Bundes. Unbestritten liegen wesentliche Integrationszuständigkeiten und -aufgaben in der Hand der Kommunen (siehe oben),

sodass diese entscheidende Träger der Aufgaben im Zusammenhang mit der Integration zugewanderter Menschen sind und eine besondere „Bündelungsfunktion“<sup>31</sup> für die Integrationsprozesse vor Ort haben. Ist die Sollbruchstelle zwischen dem BAMF und den Kommunen im Zusammenhang mit der Zugangssteuerung zu den Integrationskursen im Rahmen der Änderung der Integrationskursverordnung durch die Entscheidung für das BAMF deutlich geworden<sup>32</sup>, gilt es für die Zukunft durch die Implementierung eines flächendeckenden kommunalen Integrationsmanagements in Nordrhein-Westfalen die Integrationsarbeit der Kommunen zu stärken und die geäußerten Befürchtungen der Entwicklung des BAMF zu einer Art „Bundesintegrationsagentur“<sup>33</sup> rechtlich einzufangen.

§ 45 AufenthG unternimmt den Versuch, ein bundesweites Integrationsprogramm, in dem insbesondere die bestehenden Integrationsangebote von Bund, Ländern, Kommunen und privaten Trägern festgestellt und Empfehlungen zur Weiterentwicklung vorgelegt werden sollen, unter Einbeziehung der maßgeblichen integrationspolitischen Akteurinnen und Akteure aller Ebenen vorzuhalten. 2007 wurde der Nationale Integrationsplan aufgelegt, 2012 dann der erste Nationale Aktionsplan für Integration; aktuell erfolgt nach entsprechender Entscheidung im Rahmen des 10. Integrationsgipfels im Bundeskanzleramt am 13. Juni 2018 eine Neuauflage bis 2021. Eine Vernetzung der integrationspolitischen Akteurinnen und Akteure lässt sich damit sicherlich erreichen; eine über die Bundesebene veranlasste Koordination von Integration kann wegen der Vielzahl der zu Beteiligten und der regional verschiedenen rechtlichen und tatsächlichen Ausgangsbedingungen sowie differierender Integrationsverständnisse nicht gelingen.

Für die juristische Einordnung der Zulässigkeit, Inhalte und Aufgabenstellungen des kommunalen Integrationsmanagements ist zu berücksichtigen, dass sowohl MBE und JMD Ansätze von Case Management-Verfahren<sup>34</sup> enthalten, genau wie die Hilfeplanverfahren bzw. das Fallmanagement im SGB II, SGB III, SGB VIII und SGB XII<sup>35</sup>. Kommunales Integrationsmanagement kann diese bundesrechtlichen Strukturen bereits wegen der verfassungsrechtlich bestehenden konkurrierenden Gesetzgebung nicht ersetzen, aber strategisch miteinander vor Ort verknüpfen und da ergänzen, wo bislang kein umfassendes Fallmanagement vorgehalten wird.

27 Dr. Eichenhofer a.a.O. S. 257.

28 Vgl. V. Freyberg, Th./ Kinstler, H./ Reis, C./ Wende, L.: Pilotprojekt „Integrierte Hilfe zur Arbeit“. Bericht der wissenschaftlichen Begleitung, Düsseldorf 2002, hg. vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW/ Brülle, H./ Hobusch, T./ Reis, C./ Wende, L.: Sozialagenturen, Düsseldorf 2002, hg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW.

29 Böhm a.a.O. S. 209.

30 Vgl. Böhm, a.a.O. S. 209.

31 Begriff nach Ritgen mit weiteren Ausführungen in „Vorschläge zur Optimierung des Migrations- und Integrationsmanagements“ in ZAR 2019, S. 13.

32 Vgl. Ritgen a.a.O. S. 14f.

33 Vgl. a.a.O. S. 14.

34 Seit 2010 bzw. 2005 ist das Case Management als standardmäßiges Beratungskonzept bei MBE und JMD verankert, wobei es nicht zur flächendeckenden Anwendung kommt, vgl. Bogumil/Burgi/Kuhlmann/Hafner/Heuberger/Krönke, Nomos Baden-Baden 2018, „Bessere Verwaltung in der Migrations- und Integrationspolitik – eine Aufgabe für Bund, Länder und Kommunen“, S. 17 mit weiteren Nachweisen.

35 Allerdings nur fokussiert auf das jeweilige Rechtsgebiet ohne übergreifenden integrationsrechtlichen Ansatz.

Im Asylbewerberleistungsgesetz ist das Prinzip der individuellen Beratung / des Einzelfallmanagements bislang rechtlich nicht verankert und wird teilweise in Bezug auf die Vermittlung von Arbeitsgelegenheiten (§ 5 AsylbLG) oder Verpflichtung zur Teilnahme an einem Integrationskurs (§ 5b AsylbLG) inzident vorausgesetzt. Ein rechtskreisübergreifendes Integrationsmanagement für geflüchtete Menschen ist den Gesetzesbestimmungen aber nicht zu entnehmen, was sich wegen der grundsätzlich divergierenden Zielrichtungen des Asylbewerberleistungsgesetzes nachvollziehen lässt.

Bei der Suche nach bestehenden rechtlichen Regelungen erlangt der Begriff der Integrationsvereinbarung – ähnlich wie die Eingliederungsvereinbarung in § 15 SGB II – als Indikator für eine individualisierte, öffentlich-rechtliche Beziehung zwischen dem zugewanderten Menschen und der mit Integrationsaufgaben betrauten Behörde zur Regelung einzelfallübergreifender Zusammenarbeit besondere Relevanz. Integrationsvereinbarungen sind bisher auf freiwilliger Basis im Bereich MBE und JMD nach Durchführung eines entsprechenden Modellprojekts der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration „Integration verbindlicher machen – Integrationsvereinbarungen erproben“ an 18 Modellstandorten<sup>36</sup> ab 2011 möglich. In eineinhalb Jahren wurden in 18 Modellkommunen und 87 Migrationsberatungsstellen über 4.000 Integrationsvereinbarungen abgeschlossen und ein umfassender Handlungsleitfaden für die Kommunen entwickelt, um die Wahrnehmung der individuell vereinbarten Integrationsmaßnahmen durch einen ämterübergreifenden begleitenden Zugang zu realisieren. Kommunale Netzwerke stellen danach die „zweite Seite“ der Integrationsvereinbarung dar.<sup>37</sup>

Ein kurzes „Revival“ hat die Integrationsvereinbarung 2019 als gesetzliches Steuerungsinstrument im Sinne einer für die Durchführung des Aufenthaltsgesetzes zuständigen Behörden in § 5 des Gesetzentwurfes zum Thüringer Integrationsgesetz erlebt. Systematisch wird das einer Integrationsvereinbarung inhaltlich zugrundeliegende Integrationsmanagement zutreffend auf kommunaler Ebene verortet, allerdings den für die Umsetzung migrationsrechtlicher Regelungen zuständigen Ausländerbehörden auferlegt. Das Prinzip „Fördern und Fordern“ im Aufenthaltsgesetz würde damit zwar eine landesrechtliche Aufwertung erfahren; ein Vorgehen, dass mit der Orientierung auf den potentialbasierten Ansatz der Systemintegration – wie er dem nordrhein-westfälischen Teilhabe- und Integrationsgesetz zu eigen ist – jedoch nicht vereinbar wäre.

36 Vgl. Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprojekts „Integration verbindlicher machen – Integrationsvereinbarungen erproben“ unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/modellprojekt-erfolgreich-420532> sowie zur integrationspolitischen Einordnung Hank in ZAR 2012, S. 57 ff.

37 Siehe „Handlungsleitfaden „Integrationsvereinbarung einsetzen“ a.a.O. S. 15.

Zur abschließenden Beantwortung der Rechtsfrage, ob unter Zugrundelegung dieser bundesrechtlichen Rahmenbedingungen die (gesetzliche) Implementierung eines landesweiten Kommunalen Integrationsmanagements in Nordrhein-Westfalen erfolgen kann, bietet die Entscheidung des Bayerischen Verfassungsgerichtshofes vom 3. Dezember 2019 (Az.: I. Vf. 6-VIII-17) zum Bayerischen Integrationsgesetz den entscheidenden, höchstrichterlich festgestellten, passgenauen Schlüssel. Danach stellt die Integration von Ausländern „keine allein im Ausländer-, Flüchtlings- und Staatsangehörigkeitsrecht wurzelnde einheitliche Sachmaterie dar, die der Bundesgesetzgeber aufgrund der ihm nach Art. 73 und Art. 74 GG zustehenden Legislativbefugnisse und der darauf beruhenden Annexzuständigkeiten umfassend regeln könnte. Es handelt sich vielmehr um eine staatliche Querschnittsaufgabe [...], die von Bund und Ländern nach Maßgabe der grundgesetzlichen Kompetenzverteilung gemeinsam zu erfüllen ist und bei der den Bundesländern z.B. im Bereich der Bildung, der Kultur, des Rundfunks und des allgemeinen Sicherheitsrechts eigene Gesetzgebungsbefugnisse zustehen, die dem bundesrechtlichen Zugriff entzogen sind [...]“<sup>38</sup>. „Der bloße Umstand, dass ein Landesgesetzgeber im Rahmen seiner Legislativbefugnisse einer Gruppe von Normadressaten Verhaltenspflichten auferlegt, die zu deren bundesgesetzlich begründeten Pflichten hinzutreten, lässt dagegen noch keinen Normwiderspruch entstehen.“<sup>39</sup> [...] Das Gebot der Widerspruchsfreiheit der Rechtsordnung verpflichtet die Länder daher nicht, bei ihrer Gesetzgebungstätigkeit nur solche konzeptionellen Ansätze zu verfolgen, die denen des Bundesgesetzgebers entsprechen.“

Auch einem, gegebenenfalls bestehenden, klar umrissenen Integrationskonzept des Bundes, das rechtswissenschaftlich nicht angenommen wird, kann landesseitig also durchaus deutlich widersprochen werden.<sup>40</sup> Damit ist rechtlich der Weg für das Kommunale Integrationsmanagement in allen Kreisen und kreisfreien Städten in Nordrhein-Westfalen frei.

#### 4.3. Kommunales Integrationsmanagement – ein schillernder Begriff mit vielen Abzweigungen

2018 erlebte die Diskussion zu den verwaltungsrechtlichen Rahmenbedingungen und Aufgabenstellungen für Länder und Kommunen im Bereich der Integrationspolitik auch als wissenschaftliche Reflexion der Erfahrungen aus der „Flüchtlingskrise“ einen erheblichen Auftrieb. Ein Meilenstein war hier die 2018 erschienene und durch die Stiftung Mercator ermöglichte Studie „Bessere Verwaltung in der Migrations- und Integrationspolitik – eine

38 Urteil des Bayerischen Verfassungsgerichtshof vom 3. Dez. 2019, Az.: I. Vf. 6-VIII-17, Rn 101.

39 A.a.O. Rn 106.

40 Vgl. a.a.O. Rn 107.

Aufgabe für Bund, Länder und Kommunen“<sup>41</sup>, die im Mai 2019 den Wissenschaftspreis des Deutschen Instituts der Wirtschaft erhalten hat. Es ist ein großer Verdienst dieser Studie, eine so umfassende Analyse der institutionellen Strukturen der Migrations- und Integrationsverwaltung vorgenommen<sup>42</sup> und dabei mit konkreten Neuordnungsvorschlägen aus politik- und verwaltungswissenschaftlicher Sicht organisatorische und rechtliche Fortentwicklungsprozesse angestoßen zu haben. Als wichtigste übergeordnete Zielstellungen werden dabei der Abbau unnötiger Schnittstellen, die Vermeidung von Doppelarbeit, die Beschleunigung der Verwaltungsverfahren, die Verbesserung des Datenaustauschs und die Stärkung der Kooperation beschrieben.<sup>43</sup>

Neben der „Besseren Vernetzung der Migrationsberatung mit kommunalen Angeboten“, der „Aufwertung der Integrationspolitik in den Ländern“, der Stärkung der „Förderung kommunaler Integrationsmaßnahmen“, der Bevorzugung einer „Integrierten Verwaltungseinheit für Migration und Integration“ wird auch „Mehr Verantwortung für das Fallmanagement“<sup>44</sup> empfohlen. Letzteres manifestiert sich als Fallmanagement der Kommunen in eigener Verantwortung, das die Abstimmung mit den anderen integrationspolitischen Akteurinnen und Akteuren wie Jobcentern oder Migrationsberatung – MBE und JMD – gewährleistet. Leitgedanke ist dabei die Überzeugung: „Nur wenn die Besonderheiten der jeweiligen Person berücksichtigt werden und die verschiedenen Fördermöglichkeiten und Zuständigkeiten vor Ort bekannt sind, können sinnvolle Integrationsprozesse angestoßen werden.“<sup>45</sup> Aus einem individualisierenden, lebenslagenbezogenen Ansatz heraus geht es damit um die Fortentwicklung der Instrumente und Strukturen der kommunalen Integrationsarbeit; die Idee einer modernen Dienstleistung beziehungsweise moderner Dienstleistungsketten wird die Ausgestaltung im Einzelnen prägen.

Neben der Beschreibung der bisherigen Verwaltungsstrukturen von Migration und Integration und den Rahmenbedingungen für deren Zusammenarbeit in den Bereichen Datenübermittlung und Datenschutz nimmt die Frage nach den Vorteilen eines integrierten Amtes oder Fachbereichs für Migration und Integration in den Kommunen großen Raum ein. So wird vorgeschlagen, im Kern „die drei Aufgabenbereiche Migration (Aufenthaltsrecht, Asyl- und Flüchtlingsangelegenheiten, Einbürgerung), Integration (Integrationsmaßnahmen und Projekte, Integrationssozialarbeit, Koordination bürgerschaftliches Engagement) und Leistung und Unterbringung (wirtschaftliche Hilfen nach AsylbLG, Unterbringung) in einer Organisationseinheit zusammenzubringen.“<sup>46</sup> Da

die Erfahrungen mit den bundesgeförderten JMD und MBE im Bereich des Case Managements nicht zu einer nachhaltigen Verknüpfung mit kommunalen Strukturen und Integrationsmaßnahmen geführt haben und dies auch von ihrem Auftrag und ihrem Ansatz her nicht gewährleisten können, wird der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Fallmanagements in kommunaler Verantwortung empfohlen. Alternativ wird vorgeschlagen, dass der Bund die Mittel für MBE und JMD über die Länder an die Kommunen weitergibt, oder dass der Bundes- oder Landesgesetzgeber auf eine intensivere Kooperation zwischen den Verwaltungsakteuren zur Steuerung von Migration und Integration mit der Zielsetzung des Abschlusses von Verwaltungsvereinbarungen hinwirkt.<sup>47</sup> Als positive Beispiele gelungener Fortentwicklung kommunaler Strukturen zur integrierten Umsetzung kommunaler Integrationsprozesse werden die Kommunalen Integrationszentren in Nordrhein-Westfalen, die Integrationsmanager in Baden-Württemberg und die Abläufe in der Stadt Hamm (Modellkommune bei „Einwanderung gestalten NRW“) benannt, was aus nordrhein-westfälischer Sicht insgesamt sehr erfreulich ist.

Der Begriff „Kommunales Integrationsmanagement“ wurde maßgeblich durch das von der Bertelsmann Stiftung, der Robert Bosch Stiftung GmbH und der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) entwickelte „integrierte, strategische Steuerungskonzept zur Koordinierung und einheitlichen Ausrichtung der vielfältigen und notwendigen Angebote und Leistungen im Handlungsfeld Integration innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung“ geprägt.<sup>48</sup> Folgende vier Denkrichtungen beschreiben dabei die Ausrichtung eines strategischen Integrationsmanagements: „abgestimmt, proaktiv, vernetzt und sozialraumorientiert“.<sup>49</sup> Hier wird Integrationsmanagement in erster Linie als Anforderung für die kommunale Steuerung von Integrationsprozessen und vernetzte Neuausrichtung der bestehenden oder neu zusammenzuführenden kommunalen Verwaltungsstrukturen (das bereits erwähnte Amt für Migration und Integration) verstanden.<sup>50</sup> Daneben wird die Einführung eines Fallmanagements im Bereich eines Flüchtlingsmanagements empfohlen, da es einen „Kümmerer, der fallorientiert ein wirksames Gesamtpaket schnürt und in der Umsetzung begleitet“,<sup>51</sup> braucht. Das Fallmanagement soll sich dabei auf alle Handlungsfelder erstrecken, die in der Lebenswirklichkeit

41 Von Bogumil/Burgi/Kuhlmann/Hafner/Heuberger/Krönke, Nomos Baden-Baden 2018.

42 Vgl. Löhr; Rezension der Studie in ZAR 8/2019 S. 281

43 Vgl. „Bessere Verwaltung in der Migrations- und Integrationspolitik – eine Aufgabe für Bund, Länder und Kommunen“ Zentrale Befunde und Empfehlungen, S. 4.

44 Zitate aus a.a.O.

45 A.a.O. S. 8.

46 Siehe Zitierung in Fußnote 38, S. 140.

47 A.a.O. S. 141 f.

48 Mit frühzeitigen Vorentwicklungen zum kommunalen Handlungsfeld Integration, vgl. Darstellung bei Dr. Alfred Reichwein; Gesemann/Roth (Hrsg.) Handbuch Lokale Integrationspolitik, S. 694 ff.

49 Genauere Darstellung durch Rainer Beutel „Verwaltungshandeln in der Flüchtlingskrise – Kommunales Integrationsmanagement strategisch ausrichten – Organisationsmodelle und Denkrichtungen“, 2019, S. 141 ff. sowie auf der Website der KGSt.

50 Vgl. Jonas Hafner „Gestaltungsmöglichkeiten kommunaler Integrationsverwaltung“ in Bogumil/Kuhlmann/Proeller „Verwaltungshandeln in der Flüchtlingskrise“ 2019 – in erster Linie gedacht als Potential in der Ablauforganisation eines integrierten Amtes für Migration und Integration.

51 Vgl. Bericht KGSt B 7/2017 Kommunales Integrationsmanagement. Teil 1 S. 40.

der Geflüchteten im Sinne der Gewährung passgenauer Hilfen bedeutsam sind.<sup>52</sup>

Die Erforderlichkeit eines kommunalen Integrationsmanagements wurde in Nordrhein-Westfalen im Zusammenhang mit der Entwicklung der Teilhabe- und Integrationsstrategie 2030 diskutiert, die über den Landesbeirat für Teilhabe und Integration mit rund 50 Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Freier Wohlfahrtspflege und weiteren herausragenden Persönlichkeiten fachlich eng begleitet worden ist. Im Frühjahr 2019 lagen die ersten schriftlichen Stellungnahmen zu den Leitfragen: „Stärken und Schwächen. Wo stehen wir integrationspolitisch in NRW? Was ist besonders dringlich? Wo müssen wir aktiv werden?“ vor, bei denen mehrfach die landesseitig unterstützte Implementierung eines kommunalen Fallmanagements für den Bereich Integration gefordert worden ist. Auch das vom MKFFI im Auftrag gegebene wissenschaftliche Gutachten „Kommunale Integrationsarbeit in Nordrhein-Westfalen“ von Prof. Jörg Bogumil/Jonas Hafner vom 15. Juni 2019 zielt für den Bereich der Neuzugewanderten auf die Bedeutung der „weiterführenden Integrationsmaßnahmen“ und die dafür „zielgruppenspezifischen Beratungsprozesse (Case Management)“ ab und sieht für die kommunalen Integrationszentren den Bereich des Querschnitts als „wichtige zukünftige Aufgabe für die KI“. Der Begriff des Case Managements wird dann mit dem Begriff des „Einwanderungsmanagements“ verbunden und es wird der Frage nachgegangen, welche Instanz über die Erforderlichkeit des Einwanderungsmanagements im Einzelfall entscheiden kann.

Unter Berücksichtigung dieser aufgezeigten fachlichen Rahmenbedingungen für Nordrhein-Westfalen wurde in der „Zieldimension I: Erstintegration von Neuzugewanderten – Das Ankommen organisieren und Orientierung stiften“ folgende Formulierung aufgenommen:

„Da Integration immer vor Ort stattfindet, gilt es die Kommunen zu stärken, die inter- und intrakommunale Zusammenarbeit zu unterstützen und die Entwicklung und Implementierung eines kommunalen ganzheitlichen Case Managements zu begleiten. Das bereichsübergreifende Management ist zu Beginn des Zuzugs und insbesondere bei biografischen Übergängen und rechtskreiswechseln von zentraler Bedeutung.“<sup>53</sup>

Diese Zielstellung wird seit 2019 für die Zielgruppe der jungen volljährigen Geflüchteten mit Gestattung oder Duldung des Aufenthalts über das Förderprogramm des MKFFI „Gemeinsam klappt`s“ in Verbindung mit dem gemeinsamen Programm des MAGS und des MKFFI „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“ durch die landesgeförderten „Teilhabe-Manager“ umgesetzt. In 2020 erfolgt nun die flächendeckende Implementierung des

Kommunalen Integrationsmanagements im Rahmen einer umfassenden landesseitigen Förderung, die den Ansatz der rechtskreisübergreifenden strategischen Steuerung von Integrationsprozessen (in der Regel bei den Kommunalen Integrationszentren angesiedelt) inhaltlich und organisatorisch mit einem Einzelfallmanagement für Neuzugewanderte und zusätzlichen Personalstellen für Zentrale Bereiche der rechtlichen Verstetigung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden flankiert. Die oben skizzierten fachlichen Anforderungen für ein integriertes, rechtskreisübergreifendes Instrument zur Handhabung kommunaler Integrationsprozesse werden damit in Nordrhein-Westfalen sowohl für die Steuerungsorganisation (Aufbauorganisation) als auch für die individuell ausgerichtete operative Ebene (Ablauforganisation) aufgegriffen und zusammengeführt; sie gehen dabei über ein Kommunales Integrationsmanagement allein für geflüchtete Menschen weit hinaus.

Die Begrifflichkeit „Kommunales Integrationsmanagement“ stärkt den Bedeutungszusammenhang von kommunaler Integration in systematischer Verzahnung mit der Migrationsverwaltung und grenzt ihn inhaltlich zugleich von der Steuerung der Einwanderung, die wie oben gesehen überwiegend bundesrechtlich determiniert ist, ab. Integration gewinnt so verwaltungsrechtlich an Kontur; mit der neuen flächendeckenden Landesförderung des „Kommunalen Integrationsmanagements“ ist das maßgebliche Instrument zu Bewältigung der anstehenden Integrationsaufgaben in Nordrhein-Westfalen gefunden. Dieses lässt sich zudem vor Ort grundsätzlich zur Umsetzung aller drei Zieldimensionen der Teilhabe- und Integrationsstrategie 2030 einsetzen, wenn auch die Priorität bei der Unterstützung der Phase des Ankommens (die ersten drei Jahre nach Einreise) liegt. Vor diesem Hintergrund wäre auch der Begriff des „Teilhabe-Managements“ – wie er beim Landesprogramm „Gemeinsam klappt`s“ verwendet wird – für die Gesamtkonzeption nicht passend gewesen; Teilhabe kann nach dem aktuellen Integrationsverständnis in Nordrhein-Westfalen nur ein Teilaspekt von Integration sein. Im Rahmen der anstehenden Grundnovellierung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes wird diesem Spannungsfeld weiter nachzugehen sein.

Auch andere Bundesländer nutzen den Begriff „Integrationsmanagement“ mit der gemeinsamen inhaltlichen Ausprägung, dass die Koordinierung der nach individuellen Bedarfslagen orientierten Integrationsangebote rechtskreisübergreifend erfolgt.

Die Spannweite der konkreten Ausgestaltung wiederum ist erheblich und zeigt, dass letztlich nur eine landesgesetzliche Begriffsbestimmung für die jeweilige zukünftige Fortentwicklung kommunaler Integrationszuständigkeiten und Verfahren berechenbare und

52 Vgl. a.a.O.

53 Unter <https://www.mkffi.nrw/nordrhein-westfaelische-teilhabe-und-integrationsstrategie-2030> abrufbar, S. 14.

langfristige Rahmenbedingungen schaffen kann. Das Land Baden-Württemberg ist beispielweise den Weg gegangen, im Rahmen eines Paktes für Integration mit den Kommunalen Landesverbänden vom 27. April 2017 insgesamt 1.200 Integrationsmanagerinnen und Integrationsmanager zu fördern, die geflüchteten Menschen mit Beratung zu den verschiedenen lebenslagenbezogenen Integrationsfragen oder mit Verweisberatung an andere zuständige Stellen wie beispielsweise die Jobcenter zur Verfügung stehen. Flankiert wird dieses Vorgehen von einem zu erstellenden individuellen Integrationsplan und einer strukturierten Datenerhebung und Dokumentation der Integrationsfortschritte. Nur dieses individuelle Vorgehen wird mit dem Begriff eines Integrationsmanagements verknüpft. Seit 2019 werden durch Projektmittel für verschiedene integrationspolitische Maßnahmen auch die Förderung von einem Netzwerk „Integration zur Entwicklung bzw. Fortführung eines kommunalen Integrationsplans“ ermöglicht. Dieses Netzwerk muss durch die Verwaltungsspitze der Kommune zusammen mit dem jeweiligen Integrationsbeauftragten geleitet und koordiniert werden.<sup>54</sup> Auch hier kommen grundsätzlich individuelles Fallmanagement mit einer für die Vernetzung erforderlichen Overhead-Struktur zusammen, wobei letztere nicht zwingend vorgesehen ist und im Vergleich zu Nordrhein-Westfalen mit der zusätzlichen Struktur der Kommunalen Integrationszentren auch nur einen deutlich geringeren Anteil in der Gesamtförderkonzeption einnimmt.

Das Land Hessen fördert seit 2018 kommunales bzw. regionales Integrationsmanagement, das über sogenannte „WIR-Koordinationskräfte“ (strukturelle Ebene mit Schwerpunkt interkulturelle Öffnung) und „WIR-Fallmanager“ (individuelle Ebene für geflüchtete Menschen) umgesetzt wird. Eine hohe Parallelität der verfolgten integrationspolitischen Zielrichtung der Länder Hessen und Nordrhein-Westfalen ist gegeben, auch wenn zahlreiche Unterscheidungen in der Gesamtförderkonzeption auftreten.

Zusammenfassend lässt sich bundesweit betrachtet feststellen, dass sich der Begriff Integrationsmanagement für die verwaltungsorganisatorische Aufgabenstellung der Kommunen zur Bewältigung der hochkomplexen Integrationsprozesse offensichtlich in einigen Ländern durchsetzt, ohne im Detail juristisch hinreichend bestimmt zu sein. Mit der Brille des § 45 AufenthG gesehen, der wie unter II. dargestellt die Zielvorstellung eines bundesweiten Integrationsprogramms enthält, ergibt dies immerhin einige interessante Lichtungen im deutschen „Gesamtdschungel“ der Integration. Die weiteren Entwicklungen werden daher zu verfolgen sein. Für Nordrhein-Westfalen ist zu konstatieren, dass der Begriff „Kommunales Integrationsmanagement“

zwischenzeitlich auch normativ besetzt ist, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

#### 4.4. Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements als Rechtsbegriff in Nordrhein-Westfalen

Mit dem Gesetz zur Änderung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes und des Gesetzes zur Ausführung des Asylbewerberleistungsgesetzes vom 12. Juni 2019 (GV. NRW. S. 363 / GE LT-Drucksache 17/5977) wurde in § 14c Teilhabe- und Integrationsgesetz im Zusammenhang mit der Bereitstellung von 432,8 Mio. Euro für Integrationsmaßnahmen der Begriff „Kommunales Integrationsmanagement“ erstmalig normiert. Um einen sinnvollen Mitteleinsatz in Anbetracht der einmaligen Höhe der Zuweisungssumme sicherzustellen, sollten bestehende Ansätze zur örtlichen Koordination und integrierter Steuerung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit auf der Grundlage der bis dahin vorliegenden guten Erfahrungen mit dem Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ gestärkt und weitere Kommunen zum Aufgreifen dieses Instruments ermutigt werden. So bestimmt § 14 c Abs. 1 Satz 1 und Satz 2 Teilhabe- und Integrationsgesetz:

„Die Gemeinden erhalten im Jahr 2019 Zuweisungen in Höhe von insgesamt 400 Millionen Euro zur Entlastung bei Maßnahmen zur Integration und zum kommunalen Integrationsmanagement insbesondere von Asylbegehrenden, anerkannten Schutzberechtigten und Geduldeten. Zur Unterstützung bei der besonderen Koordinierungsfunktion gegenüber den kreisangehörigen Gemeinden, insbesondere im Bereich des Kommunalen Integrationsmanagements und für eigene Integrationsmaßnahmen, erhalten die Kreise in 2019 Zuweisungen in Höhe von 32,8 Millionen Euro.“

Die Gesetzesbegründung enthält die Klarstellung, dass eine Aufgabenübertragung „weder hinsichtlich des kommunalen Integrationsmanagements noch hinsichtlich der Zuständigkeit weiterer Integrationsmaßnahmen“ stattfindet und die Gelder im Rahmen der Kommunalen Selbstverwaltung einzusetzen sind. Da das Gesetz selbst die Inhalte des Kommunalen Integrationsmanagements nicht legal definiert, muss für die nähere Begriffsbestimmung der Begründungstext herangezogen werden.

„Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Etablierung und Fortentwicklung eines rechtskreisübergreifenden kommunalen Integrationsmanagements in den Gemeinden selbst aber auch auf Kreisebene. Aus dem Landesprogramm ‚Einwanderung gestalten NRW‘, das bis Ende 2019 läuft, ergibt sich bereits jetzt, dass die Nutzung des Handlungskonzepts Case Management, das durch die Frankfurt University of Applied Sciences

<sup>54</sup> Weitere Informationen auf der Website des Sozialministeriums Baden-Württemberg.

vorlegt wurde, eine entscheidende Weichenstellung ist, um vor Ort Migrations- und Integrationsprozesse erfolgreich miteinander zu verknüpfen und durch die Nutzung von Synergieeffekten zu einer integrierten kommunalen Steuerung der örtlichen Integration von Zugewanderten zu kommen. Zielrichtung ist dabei, die ausländerrechtlichen, leistungsrechtlichen und integrationsrelevanten Akteurinnen und Akteure im Bereich Migration und Integration, Soziales und Bildung in einer Kommune auf der Steuerungsebene koordinierend zu verbinden. Kommunales Integrationsmanagement definiert und operationalisiert dabei auch die Schnittstellen zu anderen betroffenen Rechtskreisen wie die Grundsicherung für Arbeitsuchende nach dem SGB II, dem Recht der Arbeitsförderung nach dem SGB III, der Kinder- und Jugendhilfe nach dem SGB VIII, den bundesgeförderten Jugendmigrationsdiensten (JMD) und der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE), entsprechend § 45 Satz 1 AufenthG mit einem eigenen Fallmanagement. Neben diesem Landesprogramm haben sich bereits viele Kommunen in Nordrhein-Westfalen auf den Weg gemacht, entsprechende Konzepte für ein Kommunales Integrationsmanagement zu erproben, teilweise durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement umfassend begleitet.[...] Die Zuweisungsbeiträge können für die Bereiche Kommunales Datenmanagement/Kommunale Integrationsplanung, Konzepte für ein örtliches Integrationsmanagement – übergreifend oder zielgruppenspezifisch –, für Fortbildungen von kommunalen Mitarbeitern oder zur Abdeckung von Personalstellen im strukturellen oder individuellen Integrationsmanagement eingesetzt werden.“

Neben der engen Verknüpfung des Rechtsbegriffs des Kommunalen Integrationsmanagements mit dem Handlungskonzept Case Management der Frankfurt University of Applied Sciences enthält der Gesetzentwurf auch eine Stärkung der künftigen Rolle der Kreise gegenüber ihren kreisangehörigen Gemeinden im Bereich Integration:

„Neben den unmittelbaren Integrationsaufgaben der Gemeinden vor Ort ist anzuerkennen, dass auch den Kreisen für die Integration von geflüchteten Menschen relevante Aufgaben übertragen worden sind oder von diesen kraft ihrer Zuständigkeit für überörtliche Angelegenheiten wahrgenommen werden. Dies betrifft beispielsweise die Rolle der Kreise als Träger der Jobcenter, der weiterführenden und berufsbildenden Schulen, der Ausländerbehörden und der Einbürgerungsbehörden (neben größeren kreisangehörigen Städten als Träger). Gelingende Integration im ländlichen Raum setzt daher ein enges Zusammenwirken von Kreisen und kreisangehörigen Gemeinden voraus. ‚Zu den zentralen Aufgaben der Landkreise gehört es in diesem Zusammenspiel, die Akteure und Träger in den kreisangehörigen Kommunen zu beraten, zu unterstützen und den Austausch zwischen ihnen im Sinne eines Informations- und Wissenstransfers

zu fördern.‘ (vgl. Dr. Klaus Ritgen – Referent beim deutschen Landkreistag in ZAR 2018, S. 414f.). Auch nach den bisherigen Erfahrungen aus dem Landesprogramm ‚Einwanderung gestalten NRW‘ und ‚Gemeinsam klappt's‘ zeichnet sich die Bedeutung der Koordinierungsfunktion der Kreise ab, besonders bei den großen Flächenkreisen in Nordrhein-Westfalen.“

Zur Abgrenzung mit dem Landesförderprogramm „Kommunales Integrationsmanagement“ können Zuweisungen für Integrationsmaßnahmen nach § 14c Teilhabe- und Integrationsgesetz nur bis zum 31. August 2020 eingesetzt werden.

Die für die aktuell erfolgende, flächendeckende Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements mit ihrer vorgesehenen dreigliedrigen Landesförderung hat das Haushaltsgesetz 2020 eine entsprechende gesetzliche Grundlage erfahren.

Im Rahmen des Begründungstextes wird deutlich, dass die Landesförderung auf die Zielstellungen des Teilhabe- und Integrationsgesetzes nach § 1 Nr. 8 ausgerichtet ist, mithin „die Integration fördernde Struktur auf Landes- und Kommunalebene zu sichern und weiter zu entwickeln“. Aus der Gesetzesbegründung (LT-Drs.: 15/2944) ergibt sich die Zielrichtung, die 2011 bereits vorhandene Infrastruktur der 27 Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) abzusichern und ihre qualitative und quantitative Weiterentwicklung zu ermöglichen. 2020 zeichnet sich ab, dass die nun flächendeckend stehende Struktur der Kommunalen Integrationszentren weiterer Fortentwicklung bedarf und mit dem Kommunalen Integrationsmanagement sowohl auf struktureller als auch auf individueller Ebene ein geeignetes verwaltungsrechtliches Instrumentarium zur Verfügung steht. Dieses systematische und grundsätzlich auf Dauer angelegte Förderprogramm des Landes zur langfristigen Stärkung der Kommunen als maßgeblicher Integrationsmotor wird voraussichtlich weitere Anpassungen im Teilhabe- und Integrationsgesetz erforderlich machen.

#### 4.5. Ausblick

Rechtswissenschaftlich betrachtet, kann die Thematik zur Einordnung und letztendlich klaren Normierung der Voraussetzungen und Inhalte des Kommunalen Integrationsmanagements im Zusammenhang mit dem oben beschriebenen „Integrationsverwaltungsrecht im Werden“ nicht abgeschlossen sein. Maßgeblicher Klärungsbedarf besteht u.a. bei den rechtlichen Voraussetzungen zu ausreichender Datenübermittlung und Datenschutz zur Realisierung einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit sowohl auf struktureller als auch auf individueller Ebene mit der Zielstellung des Erreichens einer

„Integrations-Datenbank“<sup>55</sup>, für die sich das Land Nordrhein-Westfalen im Bundesrat stark gemacht hat. So enthielt noch die Bundesrats-Strichdrucksache 54/1/19 die Aufforderung an die Bundesregierung, im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens zum Zweiten Datenaustauschverbesserungsgesetz das Ausländerzentralregister (AZR) und die gesetzlichen Grundlagen so fortzuentwickeln, dass Bund, Länder und Kommunen die erforderlichen Integrationsprozesse besser abbilden und koordinieren können. Weiter heißt es:

„Mit dem vorgesehenen Ausbau des AZR zu einem Kern-datensystem und der damit einhergehenden massiven, digital gestützten Vernetzung eines erweiterten Kreises von Institutionen – im Bereich der Erstregistrierung, der Informationsbereitstellung für Behörden, der Sicherheitsüberprüfung sowie der Asylverfahren – sind in gesetzlicher, technischer und organisatorischer Hinsicht die Voraussetzungen für solch eine Datenbank bereits weitgehend erfüllt. Der Bundesrat schlägt vor, das AZR für integrationspolitische Anforderungen zu öffnen; neben den Aufgaben des BAMF nach dem Aufenthaltsgesetz primär für die mit Integration befassten Behörden der Kommunen und der Länder.

Dies macht die Anpassung folgender Normen des AZRG für die zugriffsberechtigten Institutionen erforderlich: § 2 Anlass der Speicherung, § 3 Allgemeiner Inhalt, § 6 Übermittelnde Stellen, Inhalt der Datenübermittlung, § 11 Zweckbestimmung, Weiterübermittlung von Daten, § 15 Datenübermittlung an Ausländerbehörden und so weiter, § 22 Abruf im automatisierten Verfahren. Zu den in § 22 AZRG aufzunehmenden, abrufberechtigten Behörden gehören die kommunalen Ämter für Schule, Kinderbetreuung, Wohnen sowie weitere kommunale Integrationsbehörden. Anhand einer entsprechend geeigneten Datengrundlage können dann unter integrationspolitischen Gesichtspunkten frühzeitig alle erforderlichen Maßnahmen initiiert werden, die in Abhängigkeit von der individuellen Bleibeperspektive die soziale Teilhabe sowie die selbstbestimmte Lebensführung der insbesondere geflüchteten Menschen vorbereiten.“

Der Bundesrat hat sich mit seinem Beschluss vom 15. März 2019 dann lediglich dafür entschieden, die Bundesregierung aufzufordern „im weiteren Gesetzgebungsverfahren geeignete Regelungen zu treffen, damit die für Integrationsmaßnahmen zuständigen Stellen der Länder und Kommunen die für ihre Tätigkeit erforderlichen im Ausländerzentralregister gespeicherten Daten – auch im Wege des automatisierten Verfahrens – nutzen können.“ Die konkrete Ausgestaltung im verabschiedeten Zweiten Datenaustauschverbesserungsgesetz bleibt hinter den durch Nordrhein-Westfalen formulierten Anforderungen zurück und löst die in der Praxis aufgetretenen Probleme der rechtskreisübergreifenden Datenübermittlung

auf Ebene der Kommunen nicht. Dieses Themenfeld wird Bund, Länder und Kommunen daher auch künftig vor Herausforderungen stellen und muss letztendlich durch die Formulierung geeigneter gesetzlicher Grundlagen gelöst werden.

Neben den datenschutzrechtlichen Fragestellungen gilt es das Verhältnis zwischen den Kreisen und den kreisangehörigen Gemeinden auszutarieren und möglichst reibungsfrei und verlässlich auszugestalten. Das Handlungskonzept zum Kommunalem Integrationsmanagement NRW enthält hier wichtige Weichenstellungen zur Sicherstellung einer guten und auf Langfristigkeit ausgelegten interkommunalen Zusammenarbeit. Im Rahmen der anstehenden und koalitionsvertraglich vorgegebenen Grundnovellierung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes Nordrhein-Westfalen wird dann das Zusammenspiel zwischen den Kommunalen Integrationszentren als landesgeförderte kommunale Infrastruktur und dem Kommunalem Integrationsmanagement als maßgebliches Integrationsinstrument – auch mit unmittelbarer Auswirkung auf das Verhältnis der Kreise zu ihren kreisangehörigen Gemeinden – zu bestimmen sein.

In der Perspektive wird sich das Kommunale Integrationsmanagement zudem in der Praxis bewähren und die Schnittstellen zu den bundesgeförderten Strukturen MBE und JMD sowie zu den in der Bundeshoheit liegenden Akteurinnen und Akteure BAMF und der Bundesagentur für Arbeit definieren müssen. Auch die erfolgreiche langfristige Verzahnung der „Integrationsverwaltung“ mit den migrationsrechtlichen Akteurinnen und Akteuren unter Berücksichtigung der durch das letzte Migrationspaket des Bundes aus 2019 verstärkt abwehrrechtlich ausgelegten Bestimmungen wird eine Herausforderung sein und zeigt gleichzeitig, wie wichtig ein integrierter Ansatz aus Migration und Integration in den jeweiligen Kommunen für die örtliche Kohärenz des Verwaltungshandelns ist. Ein integriertes Amt muss jedoch nicht zwingend sein, die Koordination kann auch erfolgreich über die vorgesehene strukturelle Ebene des Kommunalem Integrationsmanagements erfolgen.

Auch zu anderen zentralen Themenfeldern des Landes und der Kommunen gilt es für das Kommunale Integrationsmanagement – letztendlich als besondere Ausprägung des aktuellen Zeitalters der Vernetzung – Verbindungen zu finden und neue Deutungshoheiten zu schaffen. Dies betrifft beispielsweise die Digitalstrategie Nordrhein-Westfalen, das Modellprojekt „Kommunale Präventionsketten“ zur Gewährleistung von gleichen Chancen für Kinder auf ein gutes Aufwachsen, auf Bildung und gesellschaftliche Teilhabe und die strategische Sozialplanung in Nordrhein-Westfalen; alles Bereiche, die in besonderer Weise rechtskreisübergreifend, bedarfs- und lebenslagenorientiert und grundsätzlich präventiv ausgelegt sind.

55 Begriff nach Dagmar Dahmen in „Vom Ausländerzentralregister zur Datenbank für Integration: Willkommenskultur politisch administrativ gestalten“, Heinrich-Böll-Stiftung Bd. 46, S. 144 ff.

Sollte mit der Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements eine Odyssee im bisherigen „Integrationsdschungel“ nun sowohl für die Kommunen als auch für die neueingewanderten Menschen in Nordrhein-Westfalen ausgeschlossen sein, fängt die Reise für die künftige rechtliche Ausgestaltung der gesamtstaatlichen Aufgabe Integration erst an.

## 5. Wissenschaftliche Begleitung – ISR<sup>56</sup>

### 5.1 Theoretische Grundlagen und Konzept der wissenschaftlichen Begleitung

#### 5.1.1 Aufgabenstellung und Grundkonzept

Die wissenschaftliche Begleitung des Projekts begann ihre Arbeit zum 1.1.2017. Ihr Auftrag war es, die zwölf Projektkommunen beim Aufbau des jeweils lokalen Projekts zu beraten und die Entwicklung vor Ort durch die Bereitstellung von Handlungskonzepten und Instrumenten, Beratung, die Weiterbildung der Koordinierenden im Netzwerkmanagement und die Organisation von fachlichem Austausch zu unterstützen. Leitend war dabei die Zielsetzung des Gesamtprojekts – deswegen hatte die wissenschaftliche Begleitung neben der Aufgabe der Unterstützung der lokalen Prozesse auch die Aufgabe der fachlichen Steuerung. „Steuerung“ konnte in diesem Zusammenhang jedoch nur bedeuten, dass „weiche“ Steuerungsimpulse gesetzt wurden – ein Konzept, das unter dem Begriff der „Kontextsteuerung“ diskutiert wird (vgl. Willke 1995, Naujoks 1994, Breisig 2010). Kernidee der Kontextsteuerung ist es, dass ein Steuerungsakteur den Handlungskontext seiner potenziellen „Steuerungsobjekte“ beeinflusst, ohne direkt durch den Einsatz von Steuerungsmedien wie Macht oder Geld zu steuern. Er muss sich vielmehr darauf verlassen, dass sie den Kontext aufnehmen und so verarbeiten, dass Entscheidungen getroffen werden, die auch im Sinne des Steuerungsakteurs sind. „Fremdsteuerung“ wird damit durch „Selbststeuerung“ ergänzt: „Die Idee der Kontextsteuerung kann in ihrem Kern als eine flexible Rahmensteuerung aufgefasst werden. Das Management zieht sich in seinen Steuerungsansprüchen auf das Setzen von Rahmenbedingungen (...) zurück; es sorgt mit Interventionen für die zielgerichtete Gestaltung von Kontexten (...) für selbstorganisatorische Prozesse“ (Breisig 2010: S. 70, Hervorhebung im Original). „Kontextsteuerung“ meint dabei nicht umstandslose Selbststeuerung, sondern eine „produktive Kombinatorik von autonomer Selbstorganisation und (...) verbindlicher Kontextvorgaben“ (Teubner/Willke 1984: S. 6, zitiert nach Breisig 2010: S. 71).

„Kontextsteuerung“ bedeutete im Rahmen des Projekts, an den Standorten ein Angebot zur Beratung und Unterstützung beim Aufbau sowie der Weiterentwicklung und Verstetigung von Strukturen des Integrationsmanagements zusammenzustellen. Dieses bestand in

- Reflexionshilfen (Beratung, Austausch der Koordinierenden; vgl. 5.1.4.1 und 5.1.4.2),

- Auf- und Ausbau von Kompetenzen für ein Netzwerkmanagement bei den Koordinierenden (vgl. 5.1.4.1),
- Austausch der Projektleitungen über Entwicklungen an den jeweiligen Standorten (vgl. 5.1.4.3) sowie der
- Bereitstellung fachlicher Inputs in Form von Vorträgen und textlichen Materialien.

Dieses Konzept beinhaltet, den spezifischen Entwicklungen an den einzelnen Standorten den nötigen Raum zu lassen, da die Umsetzung fachlicher Überlegungen in der Praxis in erheblichem Maße vom lokal geprägten Kontext für organisationales Lernen abhängt.

#### 5.1.2 Grundlage 1: Das tätigkeitstheoretische Konzept organisationalen Lernens

Das Konzept der Kontextsteuerung bildete die strategische Basis der wissenschaftlichen Begleitung, inhaltlich stützte sie sich auf Überlegungen zu organisationalem Lernen. Denn die mit dem Projekt „Einwanderung gestalten“ verbundenen Herausforderungen im Hinblick auf Veränderungsprozesse betreffen sowohl die Organisationen wie auch deren Mitarbeitende, sodass zu ihrer Bearbeitung auf ein komplexes Modell von Organisationsentwicklung zurückgegriffen werden muss.

Ein solches Konzept organisationalen Lernens hat Yriö Engeström (Universität Helsinki/University of California) in jahrzehntelanger theoretischer und praktischer Tätigkeit entwickelt. Er versteht Organisationen als Tätigkeitssysteme und stellt einzelne Handlungen in einen kulturellen und historischen Kontext: „Ein Tätigkeitssystem (ist) immer eine Gemeinschaft vieler Standpunkte, Traditionen und Interessen. Die Arbeitsteilung in einer Tätigkeit schafft verschiedene Positionen für die Mitglieder, die Mitglieder tragen ihre jeweils eigene unterschiedliche Geschichte, und das Tätigkeitssystem selbst enthält verschiedene historische Schichten und Stränge, die in seine Gegenstände, Regeln und Konventionen eingeschrieben sind“ (Engeström 2008: S. 65).

Die Auseinandersetzung des einzelnen Akteurs mit dem Objekt seines Handelns ist über (gegenständliche wie symbolische) Instrumente vermittelt. Diese Triade steht jedoch stets in einem gesellschaftlichen (und auch organisationalen) Kontext, der geprägt ist von Regeln und gesellschaftlicher Arbeitsteilung sowie weiteren Formen der Gemeinschaftlichkeit. „Die Motivation der handelnden Subjekte liegt darin, den Gegenstand vom Rohzustand in ein Ergebnis zu transformieren. Dies geschieht arbeitsteilig innerhalb einer Gemeinschaft. Die Gemeinschaft besteht aus Individuen oder Gruppen, die sich dasselbe Objekt teilen. Durch die historisch

herausgebildete Arbeitsteilung wird die Tätigkeit – analytisch betrachtet – in Handlungen mit bestimmten Zielen zerlegt, die gleichzeitig die gerichtete Kooperation auf die Tätigkeit widerspiegelt. Die einzelnen Handlungen sind daher stets im Kontext der kollektiven Tätigkeit mit ihren längerfristigen historischen Dynamiken zu analysieren“ (Geithner 2014: S. 11).

Bei der Betrachtung von Aktivitätssystemen sind formale Grenzen von Organisationen eher zweitrangig, Strukturen werden als Resultate von Prozessen und gleichzeitig deren Voraussetzung gefasst. Engeströms Ansatz steht damit quer zur Tradition der Organisationstheorie, die auf Organisationen als Gebilde fokussiert, die klare Grenzen zur Umwelt aufweisen; ein stärker auf den „Prozess des Organisierens“ (vgl. Weick 1995) gerichteter Blick ist eher die Ausnahme. Von daher beinhaltet die kulturhistorische Perspektive eine zentrale Wendung: „bring work back in“ (Blackler 2009: S. 30).

Der zentrale Eckpfeiler der Tätigkeitstheorie ist die Konzeption des Objekts bzw. Gegenstands, denn sie betrachtet Tätigkeit grundsätzlich als „objektorientiert“: „Der Gegenstand trägt und verkörpert das wahre Motiv der Tätigkeit. Tätigkeiten sind Systembildungen, die dadurch Dauer erreichen, dass sie institutionalisiert werden. Aber Tätigkeiten nehmen nur durch Handlungen Gestalt an und offenbaren sich in Handlungen, die von Individuen und Gruppen ausgeführt werden“ (Engeström 2008: S. 95).

Der Zusammenhang zwischen individueller Handlung und Tätigkeit stellt sich über das Objekt her: „Die primäre Analyseeinheit ist ein kollektives, gegenständlich vermitteltes und gegenstandsorientiertes Tätigkeitssystem (...). Zielgerichtete individuelle und Gruppenhandlungen sind relativ unabhängige, aber untergeordnete Einheiten der Analyse. Fallweise sind sie nur verständlich, wenn sie vor dem Hintergrund des Gesamtsystems interpretiert werden. Tätigkeitssysteme realisieren und reproduzieren sich selbst durch Erzeugung von Handlungen und Operationen“ (ebd.: S. 65). Wenn ein solches Objekt als „Motiv“ eines Aktivitätssystems aber mehr und anderes ist als das Ziel individueller oder Gruppenhandlungen, dann stellt sich die Frage nach der Konstitution des Objekts. Es kann nicht naiv als gegeben, eben „gegenständlich“, angenommen werden, sondern stellt immer schon (gleichzeitig) eine Konstruktion dar, die über das Tätigkeitssystem vermittelt wird. „The object and motive give actions their ultimate continuity, coherence and meaning, even when the ostensible object of many actions (...) does not coincide with the object of overall activity“ (Engeström 2000: S. 964). Das heißt, das Objekt hat keine klaren Konturen und ist zudem historisch wandelbar: Es repräsentiert und erklärt das gemeinsame Motiv der Aktivität. Als solches ist es nicht beständig, sondern verändert, konstruiert und rekonstruiert sich andauernd neu. Dies macht auch Blackler deutlich: „objects of

activity need to be understood as simultaneously given, socially constructed, contested, and emergent“ (Blackler 2009: S. 27).

Die Vermittlung zwischen den Akteurinnen und Akteuren innerhalb eines Tätigkeitssystems und ihren Objekten erfolgt durch Werkzeuge und Symbole – dies bedeutet, dass die Objekte als solche erst im Zuge der Vermittlung konstituiert werden, gleichzeitig haben sie ihre eigene Geschichte und Gegenständlichkeit: „objects are constructed by actors as they make sense, name, stabilize, represent and enact foci for their actions and activities (...) objects have histories and built-in affordances, they resist and bite back“ (Engeström/Blackler 2005: S. 310). Dies bedeutet, dass sich jede Organisation als „Tätigkeitssystem“ ihr Objekt schafft – natürlich in tätiger Auseinandersetzung mit der Außenwelt, insbesondere dem Feld, in das sie eingebettet ist. Dieses Objekt ist eingebunden in organisationale Routinen und Wissensbestände, es bildet ein Verbindungsglied zwischen (autonomer) Organisation und dem spezifischen Feld, in dem sich die Organisation bewegt. Organisationales Lernen vollzieht sich nach Engeströms Auffassung immer im Wechselspiel zwischen den Akteurinnen und Akteuren und dem gesamten Tätigkeitssystem und ist objektzentriert. Durch Veränderungen in der „Objektwelt“ entstehen Widersprüche im Tätigkeitssystem, die aktiv bewältigt werden müssen. Dadurch eröffnen sich für die Akteurinnen und Akteure neue Möglichkeiten des Handelns, die in einem zyklischen Prozess „expansiven Lernens“ erschlossen werden. Expansives, d.h. organisationales Lernen wird ausgelöst durch Irritationen und Unzufriedenheit einzelner oder kollektiver Akteurinnen und Akteure im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Praxis – als Folge einer generell widersprüchlichen Gesamtsituation. Der entscheidende Schritt ist jetzt, dass alle Beteiligten nach einer neuen Lösung, einem neuen Tätigkeitsmodell (nicht: Handlungsmodell) suchen. Dieses wird dann implementiert, was u. U. neue Widersprüche innerhalb des Tätigkeitssystems hervorruft. Die Implementation tangiert „benachbarte“ Tätigkeitssysteme, was ebenfalls Widersprüche induzieren kann. Expansives Lernen erweitert somit den Blick der Akteurinnen und Akteure auf sich und das Tätigkeitssystem, in das sie eingebunden sind. In der Folge werden Prozesse und Zusammenhänge, die sich bisher „hinter dem Rücken“ der Akteurinnen und Akteure vollzogen bzw. hergestellt haben, bewusst und daraufhin gemeinsam gestaltet. Es entstehen eine „gemeinsame Sichtweise“ und eine „gemeinsame Verantwortung für die Bildung, Koordination und Kontrolle“ von Prozessen einer geänderten Objektkonstitution. Der bisher nur funktionale Zusammenhang von Handlungen wird transformiert in einen bewusst gestalteten.

Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Überlegungen wird die Dynamik verständlich, die wir an vielen Projektstandorten feststellen konnten: Gesellschaftliche Diskurse und „objektive“ Problemkonstellationen im

Zusammenhang mit Zuwanderung schaffen eine Drucksituation, die zu den Widersprüchen führt, wie sie Engeström beschreibt. Die Arbeit in den Lenkungs- und Projektgruppen wiederum führt vielerorts zu einer Neukonstitution von „Objekten“, d.h. Sichtweisen auf Zugewanderte. Inwieweit die Auseinandersetzung hiermit dann zu einer Veränderung der Tätigkeitssysteme selbst führt, kann nur von Standort zu Standort betrachtet werden.

### 5.1.3 Grundlage 2: Theoretische Überlegungen zur Bildung von Netzwerken

Engeströms Konzept kann für die Analyse und Gestaltung von Prozessen organisationalen Lernens fruchtbar gemacht werden (Geithner 2018, Katenkamp 2018). Im Rahmen von „Einwanderung gestalten“ geht es aber darüber hinaus um die Entwicklung und Stabilisierung von Netzwerken: Wie vollzieht sich Netzwerkbildung, wodurch wird die Entwicklung vorangebracht? Auch zur Beantwortung dieser Fragen kann die Tätigkeitstheorie dienen, wie im Folgenden skizziert wird (ausführlich wird dies in 6.2 dargestellt).

Organisationen konstruieren die „Gegenstände“ ihrer Tätigkeit in einem komplexen Zusammenhang aus formaler Struktur, Arbeitsaufträgen, Organisationskultur, professionellen Wissensbeständen etc. (vgl. Engeström 2008); im Bereich öffentlicher Verwaltung sind diese Gegenstände meistens „Fälle“. Soweit es zur Ausbildung von Kooperationsstrukturen kommt, beziehen sich diese auf gemeinsame „Gegenstände“, die allerdings aus einem jeweils spezifischen Organisationskontext konstruiert werden. „Ko-Konfiguration“ bedeutet deshalb die (u. U. langwierige) Herausbildung eines gemeinsam geteilten Blicks auf diesen Gegenstand. Hierdurch entsteht „expansives Lernen“.

Im Kontext von Sozial- und Arbeitsmarktpolitik sind unterschiedliche „Gegenstände“ denkbar, die zur Kristallisation verteilter Expertise beitragen könnten. Prominent sind dabei natürlich genau die Themen, die zur Etablierung organisationaler Felder beigetragen haben, d.h. von mehreren Organisationen arbeitsteilig und z.T. kooperativ, z.T. konkurrierend bearbeitet werden. Sie bilden den Ausgangspunkt für Diskurse, die im Rahmen von Fachplanungen geführt werden. Diese stützen sich auf Daten, die wiederum überwiegend aus Expertensystemen gewonnen werden, wie z.B. der Sozialberichterstattung. Ein wesentliches Merkmal dieser Daten ist es, dass sie sich auf einen abstrakten Merkmalsraum beziehen, Strukturen abbilden und gerade deshalb von individuellen Lebensverhältnissen abstrahieren. Strukturen sozialer Ungleichheit und lokaler Versorgung wirken sich zwar im Einzelfall aus, werden aber fallunabhängig generiert und über die Analyse sozialstatistischer sowie ökonomischer Daten fassbar, die systematisch von Besonderheiten absehen. Die Programmatik sozialstaatlicher

Intervention setzt an diesen überindividuellen Strukturen an, beabsichtigt die Beeinflussung rechtlicher und/oder ökonomischer Strukturen sowie die Gestaltung von Sozialräumen. Die „pädagogische Intervention“ (vgl. Kaufmann 2012) ergänzte immer schon diese Programmatik, wurde aber nie zur zentralen Figur sozialpolitischer Gestaltung. So besteht eine konzeptionelle, häufig auch institutionelle und organisatorische Trennung zwischen „Fallarbeit“ und „Fachplanung“, individueller Hilfe und sozialpolitischer Intervention. So gesehen können die „Gegenstände“ der gemeinsamen Arbeit sowohl aus der Fachplanung als auch über die Fallarbeit erschlossen werden.

Um eine intensive interinstitutionelle Kooperation zu realisieren, sollte diese Trennung aufgehoben werden, damit der gemeinsame „Gegenstand“ der Arbeit unterschiedlicher Professionen und Organisationen in den Fokus genommen werden kann: die (hilfeberechtigte) Person in ihren sozialen (und damit strukturell geprägten) Lebensbedingungen. Ein möglicher Weg hierhin, der durch die Arbeiten von Corbett/Noyes, Engeström et al. und Warmington (vgl. Warmington et al. 2004) aufgezeigt wird, besteht darin, an der täglichen Arbeit an einem „Fall“ anzusetzen. Hierfür gibt es im Wesentlichen drei Gründe:

- Einzelfälle und ihre „Geschichte“ bieten konkrete Anhaltspunkte dafür, unterschiedliche Perspektiven zu entwickeln und am konkreten Material zu explizieren.
- Die Einzelfälle sind Konstruktionen unterschiedlicher, am „Fall“ beteiligter Professionen, keine Profession kann substantiell eine Deutungshoheit in Anspruch nehmen. Der Diskurs über den Fall ist diesem bereits inhärent – was genutzt werden kann, um die „verteilte Expertise“ als komplexe Expertise zu realisieren.
- Die konkrete Tätigkeit bildet den Berührungspunkt unterschiedlicher Organisationen, die für dieselben Personen Leistungen erbringen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich rasch, dass die Fachkräfte unterschiedlicher Organisationen mit derselben Person (oder Familie) arbeiten, dies aber auf unterschiedliche Weise tun. Der scheinbar „gemeinsame“ Fall erweist sich so als eine Ansammlung organisationsspezifischer „Fälle“, deren Gemeinsamkeit erst noch herausgearbeitet werden muss.

Der Fall kann den Ausgangspunkt darstellen, um über unterschiedliche „Fallsichten“, Schnittstellen, Bearbeitungsformen u.a. zu reflektieren. Es reicht jedoch nicht aus, aus mehreren Fällen einen Fall zu machen, d.h. eine multiperspektivische Betrachtung anzustreben. Auf diese Weise würde die Basis des organisatorisch geprägten selektiven Blicks erweitert – aber die „Person“ u. U. dennoch verfehlt, da die Nutzerperspektive fehlt, d.h.

die Perspektive der Person, die zur Leistungsadressatin oder zum Leistungsadressat wurde. Um zu einer (annähernd vollständigen) integrierten Darstellung einer Fallkonstellation (bestehend aus mehreren, aus der Perspektive der Organisationen definierten „Fällen“) zu kommen, muss deshalb die Nutzerperspektive eingeführt werden – entweder direkt (durch die unmittelbar Betroffenen) oder indirekt durch die Rekonstruktion von Sinnzusammenhängen, die sich an der Fallgeschichte zeigen.

Während sich Fallkonferenzen mit Einzelfällen auseinandersetzen, ist es für Planungskonferenzen wichtig, aus einer (überschaubaren) Anzahl von Einzelfällen gesicherte Aussagen über Strukturen zu generieren, die dann zum Gegenstand gemeinsamer Planungen werden können. Hierzu kann auf eine Idee zurückgegriffen werden, die der brasilianische Pädagoge Paolo Freire im letzten Jahrhundert entwickelt hat. Diese besteht darin, im Zuge pädagogischer Arbeit (z.B. im Kontext von Alphabetisierungskursen) die „generativen Themen“ zu identifizieren, die das Leben und die Lebensverhältnisse der Menschen bestimmen. Diese sollten nicht von den Pädagogen vorgegeben, sondern in der gemeinsamen Arbeit entwickelt werden (vgl. Freire 1991).

In ähnlicher Weise werden zunächst Einzelfälle, die von den Fachkräften als „typisch“ angesehen werden, gemeinsam rekonstruiert. Auf der Basis einer Anzahl von Fällen werden dann fallübergreifende Themen benannt und „generative Themen“ herausgearbeitet, die gemeinsam im Akteursnetzwerk bearbeitet und zum Gegenstand von Planungen gemacht werden. Die Arbeit an Einzelfällen darf jedoch nicht zu dem systematischen Fehlschluss führen, „Fälle“ zum Ausgangspunkt von Planungen zu machen, gleichzeitig aber die strukturellen Lebensbedingungen dann auszublenden, wenn sie in den „typischen Fällen“ nicht thematisiert werden. Zwischen den Themen aus typischen Fällen und den thematisierbaren strukturellen Bedingungen kann, muss aber keine Schnittmenge bestehen. Deshalb sollte diese klassische Planungsperspektive auch in den Planungskonferenzen eingenommen und der systematische Unterschied zwischen „fallübergreifenden Themen“ und „generativen Themen“ eines Netzwerks beachtet werden: Erstere beziehen sich auf ein Set von Fällen, die als „typische Fälle“ deklariert wurden, Letztere umfassen mehr als das, nämlich auch Themen, die in den bearbeiteten Einzelfällen gar nicht oder nur am Rand vorkommen, sich aber z.B. über Ergebnisse von Jugendhilfe- oder Sozialplanung zeigen, z.B. ein hohes Mietniveau, die soziale oder demografische Struktur eines Stadtteils etc. Resultat dieser Arbeit ist ein Themengerüst, das den Ausgangspunkt für gemeinsame Planungen darstellt. Allerdings ist zu beachten, dass der Fokus auf die Nutzerinnen und Nutzer erhalten bleibt und dieser auch für die nächsten Planungsschritte maßgeblich ist. Auf der Grundlage des „Themengerüsts“, das über

die Diskussion typischer Fälle und einschlägiger Ergebnisse aus Sozialplanung und Sozialberichterstattung entwickelt wurde, wird von den am Netzwerk beteiligten Akteurinnen und Akteure ein gemeinsames Zielsystem erarbeitet, das den Rahmen für weitere strategische und operative Planungen darstellt. Gegenstand dieser kann die Gestaltung von Dienstleistungsketten sein, die die Leistungen verschiedener Organisationen systematisch miteinander verknüpfen und vorhandene Schnittstellen überbrücken (s.o.).

#### 5.1.4 Das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung

Die oben dargestellten theoretischen Konzepte zu organisationalem Lernen und zur Bildung von Produktionsnetzwerken über die gemeinsame Fallrekonstruktion sowie die in 6.2 und 6.3 skizzierten Überlegungen zu Produktionsnetzwerken und Case Management bilden den theoretischen Hintergrund für die Gestaltung der Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung. Sie unterbreitete den Vorschlag einer fallorientierten Vorgehensweise an allen Standorten, war aber auch offen für alternative Vorschläge, um den lokalen Spezifika und Entwicklungspfaden gerecht werden zu können. Gleichzeitig schlug die wissenschaftliche Begleitung den Aufbau einer Projektorganisation nach den Prinzipien des Projektmanagements vor.

Idealtypisch sah die Projektstruktur folgendermaßen aus (vgl. Abbildung 1):

- In einer Lenkungsgruppe, die sich aus Leitungskräften der am Projekt beteiligten Ämter bzw. von Verbänden und teilweise auch Vertretern des Ehrenamts zusammensetzte, wurden an den meisten Projektstandorten zunächst Fälle nach einem bestimmten Muster rekonstruiert. Auf dieser Basis wurden dann Themen festgelegt, die über konkrete Maßnahmen bearbeitet werden sollten, und hierfür Ziele formuliert. Die Lenkungsgruppen trafen sich nach ihrer Konstitution meist im halbjährlichen Turnus, fällten die zentralen Entscheidungen für das Projekt und den Transfer in die Regelpraxis. Eine wichtige Entscheidung der Lenkungsgruppen betraf die Einrichtung themenbezogener Projektgruppen.
- Die „Steuerungsebene“ wurde durch ein Projektteam gebildet, das die Beschlüsse der Lenkungsgruppe vorbereitete und ausführte. In diesen Projektteams waren die Koordinierende angesiedelt, die für das operative Projektgeschehen verantwortlich waren. Hierzu hatte das Land Nordrhein-Westfalen für die Laufzeit des Projekts pro Standort 2,5 Stellen finanziert. Geleitet wurden die Projektteams durch eine Person, die je nach Standort auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesiedelt war und

für die Verbindung zwischen Projekt und Regelpraxis sorgte.

- Die konkreten fachbezogenen Planungen waren Aufgabe von themenbezogenen Projekt(arbeits)gruppen, die durch Expertinnen und Experten aus der Verwaltung, von Verbänden und aus dem Ehrenamt besetzt waren. Auch hier begann die Arbeit mit einer (oder mehreren) Fallrekonstruktionen, die sich auf das jeweilige Thema der Projekt(arbeits)gruppe bezogen. Auf der Basis der Fallrekonstruktion wurden Ziele formuliert und Aktivitäten vorbereitet, über die dann die Lenkungsgruppe entschied. Der Tagungsturnus der Projektgruppen war kurzfristiger getaktet als bei den Lenkungsgruppen, hing aber stark von den jeweiligen lokalen Gegebenheiten ab.

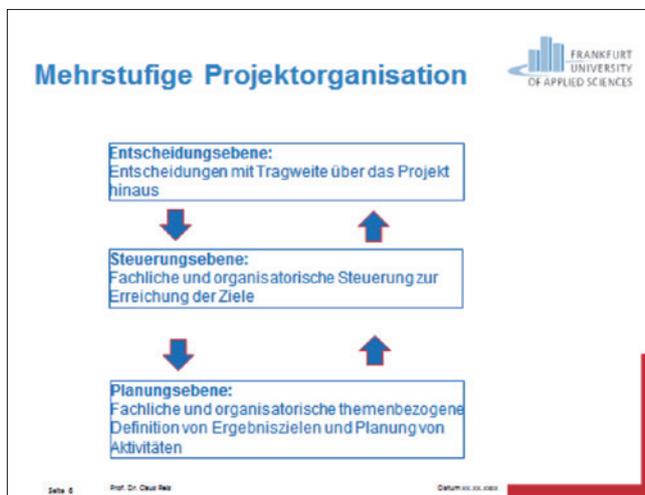


Abbildung 1: Mehrstufige Projektorganisation

Insgesamt hatte das Angebot der wissenschaftlichen Begleitung folgende Struktur:

- 1) Beratung der Steuerungsorgane an den einzelnen Projektstandorten (vgl. 5.1.4.1)
  - Projektgestaltung
  - Netzwerkaufbau
  - Ausgestaltung der Fallebene
- 2) Qualifizierung der Koordinierenden (vgl. 5.1.4.2)
  - Netzwerkanalyse
  - Netzwerkmanagement
- 3) Durchführung regelmäßiger Reflexionsveranstaltungen für Koordinierende (vgl. 5.1.4.2)
- 4) Durchführung themenbezogener Austausch-Workshops für die zwölf Standorte (vgl. 5.1.4.3)

#### 5.1.4.1 Beratung der Steuerungsorgane an den einzelnen Projektstandorten

##### Vorbemerkung

Zu Beginn des Projekts wurde ein Konzept „Etappen zum Produktionsnetzwerk“ entwickelt, das idealtypisch den Aufbau und die wichtigen Umsetzungsschritte beschreibt. Sowohl der Beratungsprozess als auch die Weiterbildung strukturierten sich an der chronologischen Abfolge der Etappen und diese bestimmten den fachlich-methodischen Prozess. Die Prozessberatung wurde dadurch von der fachlichen Lösungsentwicklung als Expertin entlastet und konnte sich stärker auf die Entwicklungs- und Koordinationsprozesse der standortbezogenen Projektgruppen sowie die Arbeit der jeweiligen Lenkungsgruppe beziehen. Hierfür wurden – zu Beginn engmaschig – regelmäßige Beratungssitzungen vor Ort vereinbart. Zugleich haben die Prozessberatenden an verschiedenen Sitzungen am Standort (z.B. Lenkungsgruppe, Teilnahme an Projektgruppensitzungen) teilgenommen bzw. diese moderiert oder fachliche Inputs geleistet. Unterstützt wurden die Prozessberatenden durch einen regelmäßigen Austausch untereinander.

##### Schritte zum Aufbau von Produktionsnetzwerken

Zur Strukturierung des Beratungsprozesses an den Standorten wurden verschiedene Grundlagen formuliert, die als „Rollenpapier“, „Stufen- bzw. Etappenpapier“, „Leitfaden zum Erstgespräch“ und zur Erarbeitung eines „Arbeitsprogramms“ den Akteurinnen und Akteuren zur Verfügung gestellt wurden. Hierbei ging es nicht darum, diese „Vorgaben“ punktgenau abzuarbeiten, sondern diese für den Begleitprozess, der sich an den Konstellationen, den unmittelbaren Bedarfen der Koordinierenden sowie der Lenkungsgruppe orientieren sollte, zu adaptieren. Es stand somit ein belastbares Arbeitsprogramm für die Beratenden und Standorte zur Verfügung, andererseits wurden dadurch die (Rahmen-) Bedingungen der Standorte in den Mittelpunkt des Beratungsprozesses gerückt (vgl. Ausführungen zu Kontextsteuerung unter 5.1.1).

##### Kurzdarstellung der Arbeitsgrundlagen

- Im „Aufgaben- und Rollenpapier“ wird das Angebot an Beratung und Unterstützung in der projektbezogenen Organisationsentwicklung vorgestellt, insbesondere wird auf die Unterstützung der operativen (und analytischen) Arbeit der Koordinierenden (Analyse von Dienstleistungsketten, der Kooperationsbeziehungen sowie daraus abgeleiteter Innovationsvorschläge) hingewiesen. Zudem wurde ein Vorgehen entlang von „typischen Fallkonstellationen“ vorgeschlagen, um Themenfelder und Kooperationsformen zu reflektieren. Des Weiteren beschreibt das Papier die Arbeitsteilung in der Gesamt-Projektstruktur vor Ort.

- Untermauert wird diese Arbeitsgrundlage durch einen „Leitfaden für das Erstgespräch“, in dem Gegenstände und notwendige Klärungen für die weitere Arbeit beschrieben wurden, sowie durch einen Vorschlag für ein Arbeitsprogramm (der ersten Schritte) – bestehend u.a. aus der Einrichtung einer Lenkungsgruppe, detaillierter Festlegung der Zielgruppe sowie der Definition von Themenfeldern für Projektgruppen.
- Die „Etappen zum Produktionsnetzwerk“ beschreiben den „chronologischen Ablauf“ im Modellprojekt. In den ersten internen Versionen wurde zu jedem Schritt der theoretische Hintergrund dargestellt und für die operative Umsetzung im Modellprojekt adaptiert. Insbesondere wurde hierbei auf Theorien der Projektorganisation, der Prozessorganisation sowie organisationaler Felder, verknüpft mit der Adaption der Tätigkeitstheorie von Engeström (vgl. 5.1.2), rekurriert. Des Weiteren wurde umfassend auf verschiedene Konzepte der Netzwerktheorie zurückgegriffen, insbesondere in Bezug auf Organisationen, Strukturen und Regeln sowie zum Netzwerkmanagement (vgl. 5.2). Zudem wurden für die operative Arbeit auf diverse Methodiken (z.B. der Analyse von Dienstleistungsketten) zurückgegriffen und verschiedene Instrumente wie Beteiligtenanalyse genutzt.

Diese Theoriebezüge prägten die Vordiskussionen sowie die interne Vorbereitung der Beratenden und konnten somit als fruchtbare Grundlage für die Beratungsarbeit (wie auch die Weiterbildung – vgl. 5.1.4.2) der wissenschaftlichen Begleitung genutzt werden. In weiteren Schritten wurden sogenannte „Tools“ ergänzt und „Produkte“ definiert, die das Ergebnis der einzelnen Etappen darstellten. Zugleich wurden „Meilensteine“ gesetzt. Diese Etappen waren in den ersten Überlegungen sehr ausführlich und detailliert formuliert und konnten im weiteren Verlauf auf zwölf „Etappen zur Etablierung eines Produktionsnetzwerks“ im Vorhaben „Einwanderung gestalten“ verdichtet werden (vgl. Abbildung 2).

Diese Arbeitsgrundlagen dienten nicht als feste Vorgabe, die formal abzuarbeiten war, sondern galten als Orientierung, da immer der Bezug auf die besonderen Konstellationen an den Standorten und den daraus folgenden Bedarfen an Unterstützungsleistungen in den Fokus genommen werden sollte, die sehr unterschiedlich geprägt sein konnten. Zudem wurde deutlich, dass den verschiedenen Theorien implizit mehrere Vorstellungen von Einflussnahme auf Organisationen, der Handlungsspielräume der Akteurinnen und Akteure (Koordinierende, Lenkungsgruppen und allgemein von Machtpromotoren usw.) zugrunde lagen, sodass ein Zugang über eine Beratungsform allein nicht hinreichend sein konnte, sondern im Verlauf unterschiedliche Beratungsansätze zum Einsatz kamen (s.u.).

Zu Beginn der Projektlaufzeit bestand die Aufgabe an den Standorten darin, die Entwicklung eines Projektdesigns (Lenkungsgruppe, Projektteam und Projektarbeitsgruppen) zu unterstützen und eine Arbeitsform zu etablieren (die – wie oben skizziert – entlang typischer Fallkonstellationen verlaufen sollte), was ein zumeist eher instrumenteller Beratungsauftrag war, in dem den Beratenden eine hohe Lösungskompetenz zugeschrieben wurde. Diese wurde allerdings parallel über die Weiterbildung fundiert. In der Umsetzung der an den Standorten entwickelten Arbeitsprogramme wechselte die Beratungsform in eine begleitende, unterstützende und reflektierende Rolle, die insbesondere die erarbeiteten Verfahren und Absprachen sowie die organisatorische Einbettung in den Blick nahmen (vgl. hierzu die folgenden Ausführungen).

	<b>Etappe</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Akteure</b>	<b>„Produkte“</b>
1	Konstitution der Lenkungsgruppe	Benennung der Initiatoren; Definition der Zielgruppe; Einbeziehung aller – bezogen auf die Zielgruppe und den Einzugsbereich des Projekts – relevanten Organisationen; Verabschiedung des Arbeitsprogramms der Lenkungsgruppe sowie der Projektstruktur und der Zeitplanung	Initiatoren, Koordinatoren, Vertreter aller relevanten Organisationen, Beratende	Definition Zielgruppe, Festlegung Arbeitsstruktur, Arbeitsprogramm, vorläufige Projektstruktur mit Zeitplan
2	Analyse der Ausgangssituation im Projekt	Ist-Analyse von funktionalen Dienstleistungsketten anhand ausgewählter Fallkonstellationen	Lenkungsgruppe, Koordinatoren, Beratende	Falldarstellungen Derzeitige Dienstleistungsketten/-abläufe
3	Analyse der Arbeitsfelder Identifikation der Beteiligten	Ausgehend von Fallkonstellationen Bestimmung aller Themen und Arbeitsfelder, die im Projekt bearbeitet werden sollen Beteiligtenanalyse	Lenkungsgruppe, Koordinatoren, Beratende	Beschreibung der zu bearbeitenden Arbeitsfelder Festlegung zu beteiligenden Organisationen
4	Festlegung der Projektgruppen	Entlang der Arbeitsfelder; Überlegung, wo bereits umfassende Strukturen existieren; Zusammenstellung von (teilweise auch arbeitsfeldübergreifenden) Projektgruppen	Koordinatoren, Beratende	
5	Überprüfung der Gesamtprojektstruktur Festlegung Projektstruktur in den Projektgruppen	Überprüfung (Steuerungs-)Aufgaben der Lenkungsgruppe sowie der Projektgruppen Beschlussfassung über grundlegende Struktur (Aufgaben Projektgruppen); Aufgaben für Koordinatoren sowie für Projektgruppen, Zeitplanung	Lenkungsgruppe, Koordinatoren, Beratende	Beschluss über Projektstruktur
6	Arbeit in Projektgruppen: Planungskonferenzen  Identifizierung der zentralen Themen in den Projektgruppen und der Bearbeitung dieser Ziele sowie der Abläufe von daraus abgeleiteten Dienstleistungsketten  Zusammenfügen der Ergebnisse	Gemeinsame Planungskonferenzen (auf Basis ausgewählter Fallkonstellationen); Identifikation bestehender Kooperationsbeziehungen;  Perspektivenwechsel: Analyse der Lebenssituation und der subjektiven Deutungsmuster der Zielgruppen  Identifikation der zentralen/generativen Themen  Entwicklung eines Zielsystems Entwicklung einer idealen Dienstleistungskette aus der „line-of-sight“-Perspektive Müssen bestehende Abläufe verändert werden? Diskussion der Ergebnisse der Projektgruppen: Entwurf eines Gesamtkonzepts für das Projekt (inkl. Erfolgskriterien), das auf den Ergebnissen von mindestens drei wesentlichen Projektgruppen basiert	Projektgruppen Koordinatoren unter teilweiser Einbeziehung der Beratenden	Fallrekonstruktionen   Liste der zentralen/generativen Themen  Zielsystem  Ablaufschema (Dienstleistungskette)  Entwurf Gesamtkonzept
7	Entscheidung über das Gesamtkonzept	Festlegung der über das Projekt hinausreichenden Ziele/Zielgruppen: Erfolgskriterien, Indikatoren Beschlussfassung	Lenkungsgruppe Koordinatoren Beratende	Gesamtkonzept für Projekt; Ziele für Ausweitung sind benannt

	<b>Etappe</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Akteure</b>	<b>„Produkte“</b>
8	<p>Welche Konsequenzen hat das Konzept für das Projekt-Netzwerk?</p> <p>Welche Konsequenzen hat das Konzept für die beteiligten Organisationen?</p>	<p>Diskussion des Verhältnisses von Netzwerk und beteiligter/beteiligten Organisation(en):</p> <p>Erarbeitung von Entwicklungsperspektiven;</p> <p>Überlegungen zum Netzwerkmanagement: Wer „steuert“ die Dienstleistungskette bzw. das gesamte Zielsystem? In welchen „Machtkonstellationen“ wird gearbeitet?</p>	Projektgruppen Koordinatoren	
9	<p>Entscheidung über neue gemeinsame Arbeitsstruktur/Arbeitsarchitektur: Wie wollen wir uns steuern?</p> <p>Was bedeutet das konkret (z.B. Macht, Ressourcen)?</p> <p>Wie überprüfen wir unsere Arbeit?</p>	<p>Überlegungen der Architektur künftiger Kooperation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Regeln</li> <li>• Festlegung von Aufgabenstrukturen</li> </ul> <p>Entscheidung zu Netzwerkmanagement und Architektur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft der Akteurinnen und Akteure klären, sich steuern zu lassen</li> <li>• Bereitschaft der Akteurinnen und Akteure klären, sich mit Ressourcen zu beteiligen</li> <li>• Netzwerkmonitoring und -evaluation</li> <li>• Festlegung von „Öffentlichkeitsarbeit“</li> </ul>	Projektgruppen, Koordinatoren, Beratende	<p>Beschluss über Strukturen und Regeln für einzelne Arbeitsfelder</p> <p>Beschluss über Strukturen und Regeln für Gesamtprozess</p>
10	Praxisüberprüfung und Auswertung der Umsetzung	Umsetzung der Planungen für das Projekt	Projektgruppen Koordinatoren	Evaluation der praktischen Umsetzung
11	<p>Auswertung der Umsetzung</p> <p>Wie kann das Projekt verstetigt werden?</p> <p>Wie kann das Projekt ausgeweitet werden?</p>	<p>Evaluation und Analyse der Umsetzungsergebnisse und Bewertung</p> <p>Entscheidung über Verstetigung und Ausweitung</p> <p>Verabschiedung eines über das Projekt hinausreichenden, auf Dauer gestellten Gesamtkonzepts</p>	Lenkungsgruppe unter Mitarbeit Projektgruppen Koordinatoren	Gesamtkonzept
12	Darstellung der Projektergebnisse	Planung und Durchführung einer Abschlussveranstaltung	Lenkungsgruppe Koordinatoren Beratende	Abschlussveranstaltung hat mit positiver Resonanz stattgefunden

Abbildung 2: Etappen zur Etablierung eines Produktionsnetzwerks

### **Komplexes Rollensetting an den Standorten: Erfahrungsberichte der Beratenden**

In einer Auswertung der Beratungsarbeit wurde deutlich hervorgehoben, dass ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Begleitung die Gleichzeitigkeit von Weiterbildung und Beratung darstellte. Die oben skizzierte Koppelung von Beratung und Weiterbildung hat sich somit nach den Aussagen der Beratenden bewährt.

Insgesamt wurden fünf Funktionen des Beratungsprozesses für die verschiedenen Phasen im Projekt hervorgehoben:

- Instrumentelle Unterstützung (Experte bzw. Expertin) / inkl. Unterstützung im Projektmanagement (Arbeitsfähigkeit herstellen; Struktur geben; Angebote machen, die nach Fähigkeit [besser Kompetenz, da strukturbedingt] und Möglichkeiten) umgesetzt wurden – Initiationsrolle;
- Expertinnen und Experten für bestimmte Umsetzungsprozesse fachlicher (wie z.B. die Implementation des Case Managements) und organisatorisch-struktureller (Aufbau- und Ablauforganisation) Art – Expertenrolle;
- Klärung von Vorgehensweisen (und deren Risiken) bzw. deren Legitimation. Hier hatten die Beratenden die Funktion der Absicherung und Klärung des Vorgehens der Koordinierenden (Back up-Unterstützung). Zum Teil wurden die Beratenden immer wieder aufgefordert, das Vorgehen oder die spezifische Ausrichtung gegenüber weiteren Partnern in der Kommune wie gegenüber der Lenkungsgruppe zu rechtfertigen bzw. als der Ausschreibung für das Modellprogramm zugrundeliegend zu legitimieren – Legitimationsrolle;
- Gemeinsame Reflexion des Verlaufs, der erarbeiteten Produkte, der auftretenden Restriktionen und von möglichen Widersprüchen und Widerständen – Reflexionsrolle, gerade auch durch (Hinter-)Fragen zum Vorgehen
- Beobachtung des Prozesses ohne weitere Einflussnahme auf diesen – Beobachterrolle.

Diese lassen sich in Bezug zu drei Phasen der Beratung setzen:

1. Zu Beginn lag der Schwerpunkt in der Beratung auf der Instrumentenvermittlung und dem Aufbau einer Projektstruktur, sie folgte weitgehend der fachlichen Instrumentenorientierung, die durch das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung vorgegeben war. Diese Beraterrolle wurde i.d.R. gut angenommen.

2. Beobachtungs- und Reflexionsrolle in der Umsetzungsphase: Hierin stand die Weiterentwicklung der internen Strukturen und Verfahren für ein verbessertes Integrationsmanagement im Mittelpunkt. Eine rechtskreisübergreifende Kooperation verschiedener Verwaltungseinheiten wie auch die Einbeziehung von freien Trägern in der Umsetzung stellt eine Form der gezielten Organisationsentwicklung dar. Die Beratungs- und Reflexionsrolle der Beratenden in dieser Phase wurde teilweise angenommen, mitunter aber auch zurückgewiesen. Es lässt sich ein Verharren in den Routinen der Standorte aufzeigen, in der bestimmte Akteurinnen und Akteure (i.d.R. nicht die Koordinierenden) auf ihre eigenen, bewährten Entscheidungs- und Veränderungsroutrinen bestanden. Die Initiierung und Begleitung solch gezielter Veränderungsstrategien waren in der Anfangsphase nicht explizit mit jedem Standort vereinbart. Auch war der Auftrag zur Organisationsentwicklung in der Projektausschreibung eher allgemein ausgeführt.
3. In der Verstetigungsphase (Verankerung der Strukturen in der kommunalen Verwaltung) verschob sich in vielen Teilprojekten zum Projektende die Rolle der Beratenden sehr deutlich zu einer beobachtenden, in anderen wurden für die Umsetzung von (z.T. tiefgreifenden) organisatorischen und strukturellen Entscheidungen die Beratenden als Expertinnen und Experten (z.B. für Case Management) genutzt. In beiden Konstellationen behielten sich die Kommunen selbstverständlich ihre Entscheidungsautonomie vor.

#### **5.1.4.2 Qualifizierung der Koordinierenden und Durchführung regelmäßiger Reflexionsveranstaltungen für Koordinierende**

Das Angebot der Weiterbildung für die Koordinierenden umfasste insgesamt 18 Tage<sup>57</sup>. Die Weiterbildungen fanden in zwei- bis dreitägigen Blöcken in Tagungsstätten/-hotels an verschiedenen Orten in Nordrhein-Westfalen statt.

Dazu wurden sieben eintägige Reflexionstreffen für die Koordinierenden angeboten, das letzte findet im September 2019 statt. Die Reflexionstreffen fanden an den Projektstandorten statt und wurden von zwei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen moderiert. Außerdem nahm i.d.R. ein Vertreter der Projektleitung als Beobachter an den Treffen teil.

Die Blöcke der Weiterbildung wurden von einem Team aus Projektleitung und zwei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen konzipiert und umgesetzt. Die Projektleitung und eine der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen boten zusätzlich jeweils zwei Standorte. So konnte

<sup>57</sup> Zum Zeitpunkt der Berichtserstellung haben 17 dieser Termine stattgefunden, der letzte ist für den Dezember 2019 geplant.

ein enger Transfer zwischen Projektleitung, Beratungskonzept und Weiterbildung bzw. Reflexion hergestellt werden.

Im Folgenden werden zunächst Ziele und Inhalte der Weiterbildung beschrieben und dann die Durchführung anhand der Ziele reflektiert. Das Format der Reflexionstreffen wird im Anschluss beschrieben, die dort behandelten Themen sind ebenfalls ausgewertet.

Ziel der Weiterbildung für das ganze Projekt war es, die lokalen Koordinierenden in ihrer Rolle und Aufgabe zu unterstützen und so die Projekte vor Ort und damit das Gesamtprojekt zu steuern. Grundlage für die Inhalte waren zunächst die Erkenntnisse vorausgegangener Projekte und Weiterbildungen sowie auch die während des Projekts gewonnenen Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung. Das Konzept der Weiterbildung wollte nicht in erster Linie Methoden oder Instrumente vermitteln, sondern einen methodischen Ansatz und Arbeitsweisen anbieten sowie gemeinsam mit den Koordinierenden erarbeiten und anhand von deren Erfahrungen im Projekt (sowie darüber hinaus) diskutieren.

## Die Themen der Weiterbildung im Jahr 2017 waren:<sup>58</sup>

- Netzwerkanalyse (Netzwerktypen)
- Fallarbeit und Fallrekonstruktion
- Von „generativen Themen“ zur Bestimmung von Arbeitsfeldern
- Erste Hinführung zu Dienstleistungsketten (inkl. Beteiligtenanalyse)
- Rolle und Auftrag der Koordinierenden (inkl. Schwierigkeiten im Verlauf)
- Moderation

## Ziele der Weiterbildung im Jahr 2017 waren:

- **Etablierung einer stabilen Lern- und Austauschgruppe**  
Die Gruppe umfasste je nach Stellenverteilung bis zu 24 Personen unterschiedlicher Qualifikation, Erfahrung und hierarchischer Stellung. Die meisten Teilnehmenden verfügten über umfangreiche Projekt- und/oder Felderfahrung, die sie bereitwillig in die Gruppe einbrachten. Zu Beginn des Projekts war zudem in den meisten Standorten zumindest eine Person schon benannt, was zur Stabilität der Gruppe beitrug und spätere Zugänge und Wechsel erleichterte.

Durch den Bezug der Weiterbildungsinhalte auf die jeweilige lokale Situation entstand schnell eine offene Austausch- und Diskussionsatmosphäre, das Vorgehen wurde immer anhand lokaler Beispiele erarbeitet und ausgetauscht. Dazu wurden wiederkehrend standortgemischte Kleingruppen gebildet, um kollegialen Austausch zu fördern. Diese wurden häufig nach ähnlichen Ausgangslagen wie z.B. Größe der Gebietskörperschaft, Ziele des Projekts oder aber nach dem durch die wissenschaftliche Begleitung analysierten Projektstand zusammengestellt. Die Koordinierenden wurden im Vorfeld der einzelnen Blöcke gebeten, „Fälle“ mitzubringen, oder es wurde zu Beginn eines Workshops nach möglichen Beispielen gefragt. Entscheidend für die Auswahl war immer zunächst der Wunsch des Standorts, sein Beispiel zur Verfügung zu stellen und dann die Auswahl eines passenden Themas für die (Klein-)Gruppe (von dem sich i.d.R. die meiste Gelegenheit zum Transfer versprochen wurde). Mit dieser Vorgehensweise konnten die unterschiedlichen Projektstände sehr gut berücksichtigt werden, ohne dass Verzögerungen und schwierige Umsetzungsbedingungen ungewollt thematisiert werden mussten. Auch die Doppelrolle der Teamerinnen und Teamer als Standortberatende bzw. Projektleitung konnte transparent behandelt werden.

Die Themen der Weiterbildung wurden in Absprache mit der Projektleitung gesetzt und entsprechend vorbereitet, allerdings waren die Weiterbildungsblöcke nicht in standardisierter Form geplant, sodass ein flexibles Eingehen auf die standortbezogenen Themen und Projektstände möglich war.

Die Weiterbildungsblöcke fanden in ausgewählten Tagungsstätten statt, Zeitpunkte im Jahr und die Zeitplanung der einzelnen Blöcke mit (optionaler) Übernachtung boten ausreichend Möglichkeiten für vertiefte Auswertung der gemeinsamen Arbeitsergebnisse und informellen Austausch.

- **Die Koordinierenden kennen das Konzept der Produktionsnetzwerke und daraus resultierende mögliche Arbeitsweisen.**

Die Weiterbildung orientierte sich an dem methodischen Ansatz des Produktionsnetzwerks (vgl. Reis et al. 2016), eine entsprechende Veröffentlichung wurde allen Standorten zu Beginn des Projekts zur Verfügung gestellt. Produktionsnetzwerke erfordern – im Gegensatz zu anderen Netzwerken (z.B. Informationsnetzwerke, vgl. 5.2.1) – eine verbindliche Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen. Das wiederum erfordert von Koordinierenden umfangreiche Kompetenzen im Bereich Kommunikation, Projektmanagement, Wissen um das Arbeitsfeld und nicht zuletzt ein vertieftes Verständnis von Kooperation zwischen Organisationen (vgl. 5.2.3).

<sup>58</sup> Eine detaillierte Darstellung der Themen der einzelnen Blöcke findet sich im Anhang.

- **Die Arbeitsweisen sind exemplarisch anhand eigener Beispiele und lokaler Konstellationen erprobt und diskutiert. Die Koordinierenden haben exemplarische Erfahrungen mit der Analyse vorhandener Kooperationsstrukturen und Netzwerke auf der Grundlage von Fällen.**

Die ersten Blöcke der Weiterbildung im Jahr 2017 vermittelten den Koordinierenden vertiefte und erprobte Kenntnisse der Arbeit mit typischen Fällen als Grundlage der Netzwerkarbeit. Dies wurde exemplarisch durchgeführt (Fallrekonstruktion, Erarbeitung generativer Themen, Bestimmung der Arbeitsfelder, Zusammenstellung der „Projektgruppen“ und Bearbeitung von Themenfeldern in Form eines Zielsystems sowie Rücksprache dazu mit einer „Lenkungsgruppe“). Die Weiterbildung bot zum einen die Vermittlung von den Instrumenten Fallrekonstruktion (vgl. 5.1.3) und Planungskonferenz an (vgl. Reis et al. 2016: S. 89), und zum anderen die Möglichkeit, sich intensiv mit den jeweiligen lokalen Konstellationen zu beschäftigen und anhand der aus den jeweiligen Standorten mitgebrachten Fälle und Akteurskonstellationen auszutauschen sowie ein mögliches Vorgehen strategisch für die anstehenden eigenen Umsetzungsschritte zu planen.

- **Die Koordinierenden haben ihren Auftrag untereinander kommuniziert und sich über Unterschiede in Anforderungen ausgetauscht. Sie sind in der Lage, die Verantwortlichkeit für die verschiedenen Ebenen der Projektstruktur zu benennen und ihre eigene Rolle im Projekt entsprechend auszurichten und transparent zu machen.**

Schon im ersten Block der Weiterbildung wurde deutlich, dass Koordinierende für den Prozess, nicht aber für den Inhalt oder sogar den Erfolg der Netzwerkarbeit zuständig sind. So konnte deren Augenmerk auf ihre Rolle als Hüterinnen und Hüter des Prozesses gelenkt werden. Für viele kommunale Projekte war der Aufbau einer stringenten Projektstruktur mit klaren Zuständigkeiten ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Typische Schwierigkeiten im Aufbau von Netzwerken wurden thematisiert und mit eigenen Erfahrungen abgeglichen. Schwierige Verläufe wie beispielsweise Abwesenheit wichtiger Akteure, schweigende Teilnahme oder konkurrierende Verhältnisse können analysiert und bearbeitet werden. Dazu gehört auch die Analyse der Steuerungsmöglichkeiten der jeweiligen Ebenen bei auftretenden Schwierigkeiten. Die Nicht-Teilnahme wichtiger Akteurinnen und Akteure muss zum Beispiel letztlich in der Lenkungsgruppe kommuniziert werden, Gesprächsregeln und die Festlegung eines Vorgehens werden in den Projektgruppen unter Moderation der Koordinierenden erarbeitet.

- **Weitere Lernfelder (Moderation, Projektmanagement etc.) sind identifiziert und können an anderer Stelle vertieft werden.**

Viele der Koordinierenden waren sehr erfahren in Projektmanagement und der Begleitung von Weiterentwicklung in kommunalen Verwaltungen. Ein vertiefter Input für die Bereiche Projektmanagement war in dieser Gruppe nicht notwendig. Weniger erfahrene Koordinierende in diesem Bereich profitierten von dem Austausch und der Möglichkeit, Moderationserfahrungen zu sammeln bzw. Tipps für das eigene Vorgehen von anderen zu bekommen.

## Weitere Weiterbildungsaktivitäten in 2017

Das Handlungskonzept Case Management wurde in der Ausschreibung erwähnt und auch von einigen Standorten aufgegriffen. Zum Ende des ersten Projektjahres gewann das Thema an Relevanz, weil sich Case Management für die Standorte als notwendiges Pendant zu Produktionsnetzwerken herausstellte.

Das Thema wurde schon in einem Austauschtreffen für die Standorte mit den Projektleitungen und Koordinierenden im November 2017 aufgegriffen, außerdem wurde ab Ende 2017 eine zwölf-tägige Weiterbildung zu Case Management von der wissenschaftlichen Begleitung für die Standorte angeboten, die dies kurzfristig bei sich einführen wollten. Zudem wurde durch das Ministerium ein umfangreiches Case Management-Weiterbildungsangebot geschaffen (vgl. Kapitel 8).

## Themen der Weiterbildung im Jahr 2018 waren:

- Dienstleistungsketten – Umgang mit der Methode und Darstellung von Ist-Abläufen für ein „generatives Thema“
- Dienstleistungsketten und Kooperationen
- „Vom Ist zum Soll“ – Umsetzung der Ergebnisse von Projektgruppen mithilfe von Dienstleistungsketten
- Akteurinnen und Akteure und Aktivitäten in der Dienstleistungskette – hierzu referierten auf der Weiterbildung im September zu den Themen „Gesundheit“, „Bildung“ und „SGB II/Jobcenter“ interne und externe Expertinnen und Experten und standen den Koordinierenden für Fragen und Diskussionen zur Verfügung.
- Konfliktthemen, Strategieentwicklung und Verhandlungserfahrungen
- Funktion und Rolle der Koordinierenden

## Ziele der Weiterbildung in 2018:

- **Die Koordinierenden verfügen über ein vertieftes Verständnis vom möglichen Vorgehen in der Netzwerkarbeit, über die Entwicklung von Dienstleistungsketten und sind in der Lage, in ihren kommunalen Settings mithilfe von Dienstleistungsketten Kooperationen mit den ausgewählten Akteuren zu entwickeln.**

Das Instrument „Dienstleistungskette“ wurde im Rahmen der Weiterbildung vorgestellt und exemplarisch erarbeitet. In einem ersten Workshop wurden anhand von Beispielstandorten Ist-Situationen analysiert, um in einem weiteren Workshop den Soll-Stand und dessen Umsetzung in Verknüpfung mit Zielsystemen zu diskutieren. Teil der Ist-Analyse war auch der Bezug auf tatsächliche Wege der Nutzerinnen und Nutzer durch die Unterstützungsstruktur und wie diese für die Gestaltung der Soll-Abläufe genutzt werden können.

- **Die Koordinierenden haben ein vertieftes Verständnis von der organisationalen Logik der beteiligten Akteure.**

Im letzten Workshop des Jahres wurden dazu jeweils eine Expertin bzw. ein Experte aus einem Arbeitsfeld eingeladen. Die Koordinierenden hatten so die Gelegenheit, die Logik der Organisationen Gesundheitsamt, Jobcenter und das Arbeitsfeld der kommunalen Bildungspolitik unabhängig von der eigenen lokalen Erfahrung kennenzulernen und die Vertreterin bzw. den Vertreter zu befragen. Machtfragen und der Umgang der Koordinierenden aus ihrer Rolle konnten so thematisiert werden.

- **Die Koordinierenden sind in ihrer Rolle gestärkt und können die Aushandlungsprozesse in der Phase des Projekts, in dem in den Projektgruppen Friktionen, Widersprüche und Konflikte auftreten, moderieren.**

In dieser Phase der Weiterbildung wurde deutlich, dass viele Projekte nach den ersten Erfolgen der Netzwerkarbeit an Schwierigkeiten mit anderen Akteurinnen und Akteuren oder in der eigenen Hierarchie gerieten. Die Koordinierenden nutzten die Weiterbildung hier als Austausch, die Vergewisserung über Rolle und Auftrag entsprechend des Ziels d) aus 2017 konnte konkretisiert werden. Die Rolle der Lenkungsgruppe wurde intensiv diskutiert und entsprechende Rückmeldungen an Projektleitungen und Lenkungsgruppe eingeübt.

## Themen der Weiterbildung im Jahr 2019 waren:

- Case Management und Organisation
- Formen organisationaler Steuerung von Case Management
- Noch ausstehend: Reflexion des Gesamtprozesses, Strategien der Verstetigung und die eigene Rolle darin, Auswertung der Weiterbildung

## Ziele der Weiterbildung in 2019:

- **Die Koordinierenden haben ein Verständnis vom Handlungskonzept Case Management, insbesondere von Anforderungen einer Umsetzung an Leitung und Organisation (= Steuerung)**

Die Anforderungen des Handlungskonzepts Case Management an Steuerung wurden geklärt und konnten anhand der lokalen Planungen bezüglich Umsetzungen diskutiert werden.

- **Koordinierende haben eine Strategie zur Verstetigung der im Projekt geschaffenen Strukturen und ihrer eigenen Rolle darin**

Anhand der Typen der Verstetigung (vgl. 5.2.5) haben die Koordinierenden in „informelle“ und „formale“ Verstetigung unterschieden. Welche Projektergebnisse können formal und organisational abgesichert werden oder sind es schon und wie können „informelle“ Ergebnisse wie z.B. eine andere Kultur der Zusammenarbeit o.ä. gesichert werden?

- **Die Weiterbildung und die Reflexionsveranstaltungen sind bezüglich des Erfolgs der kommunalen Projekte und der persönlichen Rolle der Koordinierenden ausgewertet**

Dieser Workshop ist für den Dezember 2019 geplant und kann deshalb zum jetzigen Zeitpunkt nicht beschrieben werden.

### 1. Block (zwei Tage)

- Netzwerktypen/Netzwerkanalyse
- Fälle für die ersten Besprechungen in der Lenkungsgruppe
- Fälle als Grundlage der Analyse bestehender Netzwerke
- Beteiligtenanalyse aus den bearbeiteten Fällen

### 2. Block (drei Tage)

- Rolle und Auftrag
- Typische Schwierigkeiten im Verlauf
- Wie komme ich zu generativen Themen und welche Arbeitsfelder ergeben sich daraus?
- Moderation

<b>3. Block (drei Tage)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vom Fall zum Thema</li> <li>■ Exemplarische Bearbeitung von Themenfeldern</li> <li>■ Exemplarische Bearbeitung der Themenfelder in „Projektgruppen“</li> <li>■ Zielsystem und „Präsentation“ in einer Lenkungsgruppe</li> </ul>
<b>4. Block (zwei Tage)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienstleistungskette</li> <li>■ Darstellung Ist-Ablauf</li> <li>■ Wege von Nutzerinnen und Nutzer</li> <li>■ Implizite Wege zu expliziten machen</li> </ul>
<b>5. Block (zwei Tage)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienstleistungskette</li> <li>■ Soll-Zustand</li> <li>■ Zielplanung – Aktivitäten und verantwortliche Akteure</li> <li>■ Konfliktthemen und Strategieentwicklung für Koordinierende in ihrer Funktion</li> </ul>
<b>6. Block (zwei Tage)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akteurinnen und Akteure und Aktivitäten in der Dienstleistungskette – Expertinnen und Experten-Inputs</li> <li>■ Verhandlung und Strategien bezüglich der Akteure</li> </ul>
<b>7. Block (zwei Tage)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formen organisationaler Steuerung</li> <li>■ Case Management und Organisation</li> <li>■ Block (zwei Tage)</li> <li>■ Verstetigung und Abschluss</li> </ul>

Abbildung 3: Darstellung der Themen nach Weiterbildungsblöcken

**Reflexionsveranstaltungen für Koordinierende**

Die Reflexionsveranstaltungen waren als Austauschforum für die Koordinierenden konzipiert, es gab keinerlei inhaltliche Vorgaben. Der Ablauf der Treffen war standardisiert, zu Beginn berichteten alle Koordinierende, was sie im Standort gerade beschäftigt. Die Moderatorinnen hielten Themen auf Karten fest und clusternten sie, anschließend wurden diese im Plenum verifiziert und priorisiert sowie entsprechende standortgemischte Arbeitsgruppen gebildet. Diese bearbeiteten ihr Thema nach unten dargestelltem Schema, mit dem sie auch im Plenum Bericht erstatteten.

Ursprünglich war dieses Format stärker für den kollegialen Austausch der Koordinierenden im Hinblick auf Schwierigkeiten mit ihrer Rolle gedacht. Bei der Durchführung stellte sich aber heraus, dass die Reflexionsveranstaltungen vornehmlich für die Bearbeitung inhaltlicher bzw. für Themen zum Projektmanagement genutzt wurden. Das lag zum einen daran, dass diese Themen hoch relevant für das Fortkommen in den Standorten waren, und zum anderen wurden viele Rollenfragen im

Rahmen der Weiterbildung und hier auch häufig im informellen Austausch bearbeitet.

Durch die Anwesenheit eines Vertreters der Projektleitung konnte durch das Format eine hohe Transparenz bezüglich relevanter Themen über das gesamte Projekt erreicht werden. Dort wurden Themen wie Case Management oder Datenschutz benannt und konnten von der wissenschaftlichen Begleitung bzw. dem Ministerium aufgegriffen werden.

<b>1. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektgruppen – Zusammensetzung und Arbeitsweise</li> <li>■ Strukturen – wie schaffen? An sich und in vorhandenen Strukturen</li> <li>■ Dienstleistungsketten</li> </ul>
<b>2. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesprächsleitfaden Case Management</li> <li>■ Koordinatorinnen und Koordinatoren zwischen Lenkungs- und Projektgruppe</li> <li>■ Überörtliches Wissensmanagement im Projekt „Einwanderung gestalten“</li> </ul>
<b>3. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesundheit</li> <li>■ Case Management</li> <li>■ Umgang mit Konflikten und Widerständen</li> </ul>
<b>4. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbeit</li> <li>■ Ehrenamt</li> <li>■ Rolle der Koordinatorin/des Koordinators</li> </ul>
<b>5. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Case Management</li> </ul>
<b>6. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rolle der Koordinatorin/des Koordinators beim Übergang in die „praktische Arbeit“</li> <li>■ Strukturelles Case Management</li> <li>■ Dokumentation und Planung</li> </ul>
<b>7. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fallkonferenzen</li> <li>■ Kriterien Case Management</li> </ul>
<b>8. Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verstetigung &amp; Akteure</li> <li>■ Umsetzung Case Management</li> <li>■ Fallkonferenzen</li> </ul>

Abbildung 4: Themen der Reflexionsveranstaltungen für Koordinierende

**5.1.4.3 Workshops für Projektleitungen und Koordinierende**

Ein wichtiger Baustein des Begleitkonzepts war es, parallel zur – aber unabhängig von der – Arbeit mit den Koordinierenden der Einzelprojekte (vgl. 5.1.3.2) Workshops auch mit den Projektleitungen durchzuführen. Während der Projektlaufzeit wurden insgesamt fünf Treffen angeboten. Diese dienten dem themenbezogenen Austausch, beinhalteten Inputs der wissenschaftlichen Begleitung und Diskussion untereinander. So konnten

Umsetzungsfragen und Schwierigkeiten nicht nur mit den Koordinierenden diskutiert werden, die vorrangig mit der operativen Projektarbeit betraut waren, sondern auch mit Projektleitungen, die stärker in Entscheidungsprozesse der Lenkungsgruppen eingebunden waren und gleichzeitig immer auch die Regelorganisation vertraten. Diese Treffen lieferten wichtige Erkenntnisse über Umsetzungsschwierigkeiten bei den durch das Projekt geforderten Veränderungen der Regelabläufe und Möglichkeiten der Verstetigung.

Zu Projektbeginn fand ein Startworkshop statt, an dem sich die Einzelprojekte kurz vorstellten und an dem alle Beteiligten auf die künftige gemeinsame Arbeit „eingestimmt“ wurden. Analog hierzu gibt es im Dezember 2019 einen Workshop zum Projektabschluss mit dem zentralen Thema der gemeinsamen Auswertung des über zweijährigen Arbeitsprozesses.

Die weiteren drei Workshops während der Projektlaufzeit (einer im Jahr 2017, zwei im Jahr 2018) hatten eine doppelte Zielsetzung:

- Sie sollten eine Zwischenbilanz der Entwicklungsstände des Gesamtprojekts und der Einzelprojekte bieten und damit einen konzentrierten Erfahrungsaustausch auch auf der Ebene der Projektleitungen anregen.
- Sie sollten dazu dienen, übergreifende Themen aufzubereiten und zur Verarbeitung auf Ebene der Einzelprojekte anzuregen. Hierzu gab es jeweils theoretische Inputs von Seiten der Projektleitung, nämlich „Case Management und Unterstützungsstruktur“, „Personenbezogene Dienstleistungen im migrationspolitischen Kontext“ und „Varianten der Verstetigung der Projektansätze“. Alle genannten Themen hatten sich im Zuge der Arbeit der Beratenden bzw. der Arbeitstreffen der Koordinierenden als wichtige Inhalte herauskristallisiert und zur systematischen Bearbeitung geradezu „aufgedrängt“. Alle Inputs der Projektleitung wurden zeitnah verschriftlicht und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt, wodurch ein rascher Transfer in die Projektarbeit ermöglicht wurde. Umgekehrt wurden die Ergebnisse der Diskussion der genannten Themen auf den Workshops von der Projektleitung für die inhaltliche Weiterentwicklung des Gesamtprojekts genutzt.

Eine Sonderrolle kam dem Workshop „Verstetigung der Projektansätze und Arbeitsstrukturen“ zu, an dem nur die Projektleitungen teilnahmen. Hier wurden Varianten der Verstetigung diskutiert, die Anregungen für die organisatorische Anbindung „kommunalen Integrationsmanagements“ geben konnten (vgl. 5.2.5).

#### 5.1.4.4 Fazit

Es zeigt sich, dass eine aufwendige Form für den Unterstützungsprozess an den Standorten gewählt wurde. Die Unterstützungsformate waren inhaltlich und personell eng verzahnt. Die Weiterbildung wurde bewusst von Projektleitung, einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin und einer Beratenden gemeinsam gestaltet und durchgeführt. Die Weiterbildungseinheiten wurden in den Teambesprechungen der Beratenden ausgewertet und die Reflexionsveranstaltungen für die Identifikation von Themen oder weiteren Unterstützungsbedarfen genutzt. Nicht nur die Verzahnung von Prozessberatung und Weiterbildung, sondern gerade auch die gemeinsame fachliche Einbettung dieser beiden Unterstützungsformen erfordert intensive fachliche Reflexion und stellt hohe Anforderungen an die Beratenden. Allerdings hat sich sowohl nach deren als auch nach den Angaben der Standorte dieses Vorgehen bewährt und die fachliche Konsistenz im Modellprojekt gewährleistet. Auch da, wo Restriktionen in der Umsetzung zu verzeichnen waren, konnten auf Basis dieses Vorgehens Widersprüche, die in den spezifischen Konstellationen lagen, produktiv aufgegriffen und in die Reflexion miteinbezogen werden.

Trotz der z.T. (harten) Vorgaben (Orientierung an Fallkonstellationen, strukturiertes Vorgehen nach den „Etappen zum Produktionsnetzwerk“ usw.) konnte durch die Arbeitsteilung zwischen Weiterbildung und Beratung ein flexibles, an den Bedingungen und Konstellationen an den Standorten orientiertes Vorgehen gesichert werden. Dies stellt in der Kombination einen Erfolgsfaktor dar und ermöglicht ein strukturiertes Vorgehen, das die Entwicklung an den Standorten unterstützt. Zugleich gewährleistet dieser Ansatz eine belastbare Form von Vergleichbarkeit im Modellprojekt (unabhängig von der Verschiedenheit der Standorte).

Die lokalen Prozesse in den Standorten wurden somit nicht allein durch Vorgaben, sondern durch die Elemente „Beratung“, „Weiterbildung“, „Reflexion“ und „Austausch“ gesteuert („Kontextsteuerung“). Die wissenschaftliche Begleitung konnte gerade durch die unterschiedlichen Formate („Beratung“, „Weiterbildung“, „Reflexion“ und „Austausch“) Themen leicht identifizieren und auf unterschiedliche Weise aufgreifen und für die oder mit den Standorten bearbeiten (z.B. die Rolle von Case Management im Projektverlauf, vgl. 5.3).

Somit hat sich im Gesamtverlauf gezeigt, dass die Initiierung und Pflege von (Produktions-)Netzwerken nicht standardisiert erfolgen können; Instrumente und Vorgehensweise müssen auf Basis der kommunalen Settings zugleich als Teil von Weiterbildung vorbereitet wie auch reflektiert werden.

Die Koordinierenden haben im Projekt nicht nur in ihren Standorten eine zentrale Rolle innegehabt, ihnen

gebührt auch entscheidender Anteil am Erfolg des Gesamtprojekts. Sie haben ihre umfangreiche (Berufs-) Erfahrung in alle Formate eingebracht, Neues aufgenommen, dies wohlwollend in ihrer Arbeitsweise berücksichtigt und ihre Erfahrungen damit kollegial zur Verfügung gestellt – sowohl standortübergreifend als auch für die wissenschaftliche Begleitung. Die Aufgabe, Netzwerke zu steuern und zu begleiten, ist eine Herausforderung. Sich dabei beforschen, beraten und bilden zu lassen, zeugt von einer hohen Fachlichkeit.

## 5.2 Aufbau und Entwicklung von lokalen Produktionsnetzwerken

In diesem Abschnitt wird ein wesentliches Element des Projekts „Einwanderung gestalten“ vorgestellt: die lokalen Produktionsnetzwerke. Sie bildeten die Basis der örtlichen Aktivitäten, waren der Motor der Entwicklung von „Produkten“ und der Neugestaltung von Leistungsprozessen sowie der konzeptionelle Ausgangspunkt für die Implementation von Unterstützungsstrukturen im Einzelfall, insbesondere des Case Managements. Dabei wurde deutlich, dass Case Management als spezifisches Handlungskonzept Produktionsnetzwerke faktisch voraussetzt (vgl. 5.3).

Im Folgenden wird zunächst die Notwendigkeit von Produktionsnetzwerken für die Arbeit im Bereich der Zuwanderung gezeigt (5.2.1), danach wird der Zusammenhang zwischen Produktionsnetzwerken und Planungsprozessen verdeutlicht (5.2.2), darauf aufbauend folgen eine Skizzierung der Grundkonzeption von Netzwerkmanagement (5.2.3) und Beispiele aus dem Projekt (5.2.4). Dabei wird für jeden Typus einer Gebietskörperschaft gezeigt, wie Aktivitäten in einem Produktionsnetzwerk geplant und realisiert wurden.

Nach jedem Entwicklungsprojekt stellt sich die Frage, ob und wie die aufgebauten Strukturen und Prozesse verstetigt werden können. So unterschiedlich, wie die lokalen Konstellationen waren, so verschieden sind auch die Versteigungsvarianten. Unter 5.2.5 ist der Versuch einer Typologie zu finden.

### 5.2.1 Die Notwendigkeit von Produktionsnetzwerken

Menschen, die neu in ein Land und damit in eine sprachlich und kulturell tendenziell unbekannte, wenig vertraute Welt zuwandern, stehen vor besonderen Herausforderungen, an dem ökonomischen, sozialen und kulturellen Leben der Aufnahmegesellschaft teilzuhaben. Diese Herausforderungen bestehen zunächst unabhängig von den persönlichen Ressourcen im Bereich Einkommen oder Bildung. Insofern ist es gerade in den ersten Monaten nach der Ankunft – unabhängig vom jeweiligen aufenthaltsrechtlichen Status – notwendig, Orientierung

stiftende Unterstützungsmaßnahmen anzubieten, um dem grundgesetzlichen Anspruch der Teilhabe gerecht werden zu können. So stellt auch der Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2017 in einer Studie, die auf qualitativen Interviews mit geflüchteten Menschen basiert, fest: „Ansprechpartner als Lotsen geben Orientierung: Flüchtlinge benötigen sowohl Informationen als auch Hilfe zur Selbsthilfe. Deshalb ist es besonders in der Anfangszeit wichtig, dass sie zentrale Ansprechpartner haben. Deutlich wird vor allem die wichtige Rolle sozialen Fachpersonals, in den Blick zu nehmen ist aber auch die mitunter zu dezentrale Unterstützungsstruktur für Flüchtlinge in den Kommunen.“ (Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2017: S. 8)

Dabei sind individualisierte personenbezogene Dienstleistungen notwendig, da es den Flüchtling nicht gibt, „dafür sind die (früheren und aktuellen) Lebenslagen der Menschen zu verschieden. Entsprechend kommt es bei der Aufnahme und Versorgung sowie bei Maßnahmen zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe darauf an, wie gut sie zu den individuellen Lebenslagen passen.“ (ebd.: S. 6)

Damit wird deutlich, dass insbesondere frühzeitige Hilfsangebote nötig sind, die individuell ansetzen und ggf. prozessbegleitend sein sollten. Diesem fachlich begründeten Anspruch steht jedoch häufig eine Realität gegenüber, die von Vielfalt wie Zersplitterung der Angebote geprägt ist. Auf der lokalen Ebene unterbreitet eine Vielzahl von kommunalen, verbandlichen und ehrenamtlichen Akteurinnen und Akteuren personenbezogene Dienstleistungen für Zugewanderte. Dies sind vom Zeitpunkt der Ankunft an u.a.:

- Ausländerbehörden
- Leistungssachbearbeitung im Bereich des Asylbewerberleistungsgesetzes
- Kommunale Flüchtlingssozialarbeit (z.B. Sozialdienste für Geflüchtete)
- Flüchtlingsberatungsstellen
- Agentur für Arbeit bzw. „Integration Points“
- Weitere Angebote aus dem Bereich des Ehrenamts/der Verbandsarbeit
- (z.B. Integrationslotsinnen und -lotsen, Integrationshelferinnen und -helfer etc.)
- Kommunale Integrationszentren
- Jugendämter

Hinzu kommen Angebote für Personen „mit guter Bleibeperspektive“ bzw. anerkanntem Schutzstatus, u.a.:

- Jugendmigrationsdienste, Migrationsberatung für Erwachsene
- Integrationskurse
- Fallmanager im Jobcenter

Im Übrigen erfahren im Feld sozialer Hilfe verankerte Akteurinnen und Akteure jetzt ggf. einen Aufgabenzuwachs:

- Schulsozialarbeit
- Allgemeiner Sozialer Dienst etc.

Jeder Versuch, eine Struktur personenbezogener Dienstleistungen auf kommunaler Ebene zu etablieren, ist mit dieser Vielfalt konfrontiert. Etliche Kommunen haben diese Anforderungen aufgegriffen und bieten im Rahmen von Sozialdiensten für Flüchtlinge oder im Kontext von Anlaufstellen eine Palette von Leistungen an, die an der Aufgabe der Erstorientierung ansetzen und eine Begleitung über einen längeren Zeitraum entweder selbst offerieren oder vermitteln. Unabhängig davon existieren Beratungsangebote der Verbände der freien Wohlfahrtspflege (Migrationsberatung für Erwachsene, Jugendmigrationsdienst, Flüchtlingsberatung). All diese sind jedoch auf der strukturellen Ebene häufig wenig vernetzt oder koordiniert, sodass weniger die Quantität als die Qualität (Vernetzung) der Unterstützungsangebote das zentrale Problem zu sein scheint.

Dieses Problem ist nicht feldspezifisch, sondern tritt feldübergreifend auf. So haben u.a. Studien aus dem Kontext der US-amerikanischen Fürsorgereform gezeigt, dass Kooperation aus strukturellen Gründen häufig nur schwer zu realisieren ist (vgl.

Corbett/Noyes 2008, Sandfort 2007): Corbett/Noyes argumentieren, dass bei allen Kooperationsvorhaben unabhängig vom Grad der Kooperation die gesamte Organisation in ihrem „institutionellen Milieu“ im Blick behalten werden muss. Selbst bei einer Kooperation mit einem Teil der Organisation ist immer die ganze Organisation beteiligt. Dies gilt natürlich umso mehr, je intensiver die Kooperation ist. Die Autorinnen und Autoren kritisieren, dass bei der Einführung integrierter Modelle der Leistungserbringung meist nur über Änderungen in den Verfahren und Regelwerken sowie in den administrativen Systemen nachgedacht werde, nicht aber über Auswirkungen auf die Organisationskultur und interne informelle Regeln. Demgegenüber lege eine Sichtweise von Organisationen als „Eisberge“ nahe, dass auch das Geschehen „unterhalb der Wasseroberfläche“ zu betrachten sei, nämlich Führungsstile, Organisationskulturen und spezifische Sinnsysteme.

Organisationen spielen eine wichtige Rolle bei der „Konstruktion sozialer Probleme“, denn die Soziologie hat längst gezeigt, dass soziale Probleme und auch die „Zielgruppen“ der anvisierten „Problemlösungen“ nicht einfach „existieren“, sondern auf gesellschaftlichen Konstruktionen basieren (vgl. u.a. Groenemeyer 2010). Dabei kommt interaktiven institutionellen und organisationalen Prozessen besondere Bedeutung zu („Problemearbeit“). Neben dem „Alltagswissen“ und dem „Professionswissen“ der Akteurinnen und Akteure spielen

institutionelle und organisationale Regeln und Wissensbestände eine wichtige Rolle. Groenemeyer schreibt hierzu: „Doing social Problems ist die Anwendung von Regeln, Techniken und Wissen auf individuelle Problemlagen und Problemsituationen. Grundlage hierfür ist ein Prozess der Kategorisierung und ihre Begründung im Rahmen von legitimierten Wissensbeständen, die für die Institutionen der Problembearbeitung typisch sind. Hierzu wird in der Regel auf Gesetzestexte und Vorschriften, Diagnosehandbücher, Risikochecklisten oder Programme zurückgegriffen, die als ein selbstverständliches Wissen routiniert angewendet werden und die Grundlage für Aushandlungsprozesse mit den Betroffenen darstellen.“ (ebd.: S. 17) Damit geraten strukturelle Machtverhältnisse in den Blick. Der Prozess der Konstitution sozialer Probleme wird als mehrstufiger Prozess gesehen, die Analyse erstreckt sich über unterschiedliche Ebenen, Felder oder Arenen, „die jeweils spezifischen Kontexte und Rahmenbedingungen für Problematisierungen und damit auch für die Arbeit in Institutionen und Organisationen der Problembearbeitung darstellen. Für die Analyse der Mobilisierung von Öffentlichkeit sind offenbar andere Konzepte notwendig als für die Analyse der Konstruktion und Bearbeitung politischer Issues innerhalb der Organisationen des politischen Systems. Schließlich folgt die alltägliche Problemearbeit des Doing social Problems anderen Bedingungen und folgt einer anderen Logik als die politische Institutionalisierung von Problemkategorien.“ (ebd.)

Ein Rückgriff auf feldtheoretische Konzepte kann diese Überlegungen vertiefen. Denn häufig wird das Handlungskonzept Case Management nicht nur innerhalb einer Organisation (z.B. Krankenhaus) zur Anwendung kommen, sondern gerade dann, wenn Leistungen und Angebote verschiedener Organisationen koordiniert und kombiniert werden sollen. Diese Aufgabe wird noch anspruchsvoller, wenn diese Organisationen in unterschiedlichen Handlungsfeldern aktiv sind. Denn dies bedeutet, dass die Kooperation zwischen mehreren Organisationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher feldspezifischer (z.B. rechtlicher) Relevanzen analysiert werden muss. Das Praxiswissen der Akteurinnen und Akteure kann dann nicht aus der Perspektive einer einzelnen Organisation verstanden, sondern muss stets auf einen breiteren institutionellen Zusammenhang bezogen werden. Tut man dies, so wird schnell deutlich, dass das Praxiswissen, das sich in Organisationen entwickelt, die sich institutionell „näher“ stehen, teilweise erhebliche Parallelen aufweist, während „entfernte“ Organisationen sich kulturell sehr fremd sein können.

Die „Nähe“ oder „Ferne“ zweier Organisationen kann theoretisch mit dem Konzept des „organisationalen Felds“ erfasst und analysiert werden. DiMaggio/Powell, die den Begriff „organisationales Feld“ geprägt haben, um damit die organisationssoziologische Perspektive über die einzelne Organisation hinaus zu erweitern,

nehmen explizit Bezug auf Bourdieus Feldtheorie, ohne sie jedoch systematisch zu rekonstruieren: „Mit organisationalem Feld bezeichnen wir jene Organisationen, die gemeinsam einen abgegrenzten Bereich des institutionellen Lebens konstituieren: die wichtigsten Zulieferfirmen, Konsumenten von Ressourcen und Produkten, Regulierungsbehörden sowie andere Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten.“ (DiMaggio/Powell 2000: S. 149) DiMaggio/Powell reduzieren das organisationale Feld nicht auf aktuell wirksame Netzwerke organisationaler Akteure, sondern erweitern den Blick hin zu normativen Strukturen. Die Ursprünge eines Felds sind „Folge der Aktivitäten eines heterogenen Sets von Organisationen“ (ebd.), über deren „Homogenisierung“ sich aber normative Strukturen ausbilden, die von konkreten Aktionen ablösbar sind, obwohl sie deren Folge darstellen. Die Autoren fassen den Prozess institutioneller Strukturierung über die folgenden vier Aspekte.

- Zunahme der Interaktionen
- Ausbildung von Herrschaftsstrukturen und Koalitionsmustern
- Zunahme der Informationsmenge und
- Bewusstsein der Feldzugehörigkeit.

Um dem damit verbundenen Problem institutioneller Zersplitterung zu begegnen, wurden in vielen Feldern der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik in den letzten Jahren in Deutschland „Produktionsnetzwerke“ aufgebaut, d.h. verbindliche Kooperationsstrukturen zwischen eigenständig operierenden, teilweise sogar konkurrierenden Organisationen (vgl. Reis et al. 2016). Ausgangspunkt hierfür war die Überlegung, dass es bei der Bearbeitung komplexer Problemlagen nicht genügt, Case Management für den Einzelfall zu etablieren (das wäre eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung, vgl. 5.3), sondern dass es parallel einer verbindlichen Kooperation aller für die einzelnen Aspekte einer komplexen Problemsituation zuständigen Institutionen und Organisationen bedarf. Die hierzu notwendige Konstruktion ist das Handlungskonzept Produktionsnetzwerk, in dem unterschiedliche Akteurinnen und Akteure gemeinsam an der Produktion sozialer Dienstleistungen beteiligt sind. Das bedeutet, dass (im organisationssoziologischen Sinn) autonome Organisationen über einen z.T. längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Dienstleistungen erbringen. Hierzu ist ersichtlich ein intensiverer bzw. dauerhafterer Kooperationszusammenhang erforderlich als bei

anderen Netzwerktypen, z.B. Informationsnetzwerken, in denen Informationen ausgetauscht werden.<sup>59</sup>

Die mit dieser Kooperation verbundene Herausforderung stellt sich auf zwei Ebenen:

- Als Kooperation zwischen mindestens zwei Organisationen mit jeweils spezifischen Zwecken, Hierarchien und Mitgliedschaftsbedingungen, die sich in unterschiedlichen Aufbau- und Ablauforganisationen niederschlagen
- Als Kooperation zwischen Mitarbeitende dieser Organisationen, die vor dem Hintergrund der jeweiligen spezifischen Arbeitsbedingungen handeln, und möglicherweise über einen unterschiedlichen beruflichen Hintergrund sowie ein spezielles Professionswissen verfügen.

Die Herausforderung ist besonders dann groß, wenn es darum gehen soll, dauerhafte und verbindliche Netzwerkstrukturen zu schaffen und zu stabilisieren. Und sie wird gesteigert, wenn die zu vernetzenden Organisationen unterschiedlichen organisationalen Feldern angehören, verschiedene professionelle Arbeitsweisen zur Anwendung kommen und unterschiedliche professionelle Standards gelten.

Im Rahmen von Produktionsnetzwerken können Leistungsprozesse in den beteiligten Organisationen zu einer (potenziell) integrierten Leistung („supply chain“, Dienstleistungskette) zusammengeführt werden. Dadurch erfolgt u. U. ein Eingriff in die Geschäftsprozesse der einzelnen Organisationen bei gleichzeitiger Bewahrung ihrer Selbständigkeit (keine vollständige „Integration“ der Leistungsprozesse). Damit eine solche Perspektive bei den Mitarbeitenden keine Abwehr auslöst (vgl. Franz 2013), ist es eine wichtige Aufgabe der Organisationsspitze, die Rückkopplung von Kooperationsbeziehungen zum Gegenstand reflexiven Handelns zu machen, indem z.B.

- Anlässe, Umfang und Intensität von Kooperationsbeziehungen geplant werden.

<sup>59</sup> In Informationsnetzwerken werden im Wesentlichen Informationen ausgetauscht, die für alle Netzwerkakteure von Relevanz sein könnten, aber von jeder beteiligten Organisation auch nach eigenen Relevanzkriterien bearbeitet werden. Der Grad an Verbindlichkeit mag sich unterscheiden, gemeinsam ist allen Informationsnetzwerken, dass die Geschäftsfelder der einzelnen Organisationen durch die Beteiligung am Netzwerk nicht oder nur minimal berührt werden. Projektnetzwerke haben als „temporäre Netzwerke“ ihre Funktion darin, dass eine organisationsübergreifende Aufgabenstellung zeitlich befristet bearbeitet wird, z.B. im Rahmen eines „Projekts“. Das Kennzeichen von Produktionsnetzwerken besteht demgegenüber darin, dass autonome Organisationen über einen z.T. längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Produkte herstellen und/oder Dienstleistungen erbringen. Allerdings ist es nicht notwendig, dass alle Akteure bei jedem Produktionsvorgang beteiligt sind – um von einem Produktionsnetzwerk zu sprechen, reicht es aus, dass alle Beteiligten verbindlich ihre Bereitschaft erklären, dann zu einem gemeinsamen Produkt beizutragen, wenn dieser Beitrag benötigt wird.

- Das bedeutet auch, durch die Definition von Zielgruppen und Einzugsbereichen („Sozialräumen“) die Segmente der Organisation festzulegen, die erwartbar von den durch Kooperation induzierten Entwicklungen betroffen sein werden. Diese Segmente können dann als „Experimentierfelder“ dienen.
- die Kontakte zu Netzwerkpartnern zum Anlass gezielten (und damit von der Organisationsspitze geförderten) organisationalen Lernens gemacht werden, das tatsächlich eigene Routinen, Rituale und Werte zur Disposition stellt. Hilfreich sind hier Instrumente wie Hospitationen, gemeinsame Fortbildungen, gemeinsame Projekte u. ä.
- Kooperationsbeziehungen durch Personen gepflegt werden, die aufgrund ihrer hierarchischen Einbindung in der Lage sind, Impulse rasch und mit Nachdruck in die Organisation weiterzuleiten. Es können Stabsstellen geschaffen oder Projektgruppen installiert werden – in allen Fällen geht es darum, Kooperation systematisch aufzubauen und zu nutzen und die irritierenden Effekte produktiv zu verarbeiten. Das bedeutet auch, dass die Personen, die mit diesen Aufgaben betraut sind, über Kompetenz im doppelten Wortsinne verfügen müssen: Fachkenntnisse im Hinblick auf Projekt- und Netzwerkmanagement sowie innerorganisatorische Entscheidungskompetenz.

### 5.2.2 Produktionsnetzwerke und Planungsprozesse

Dienstleistungsketten, d.h. die Verknüpfung von Unterstützungsangeboten, die von verschiedenen Trägern erbracht und idealerweise in Produktionsnetzwerken entwickelt werden, beziehen sich auf „typische“ Konstellationen, in denen bestimmte Dienstleistungen realisiert und kombiniert werden. Sie abstrahieren deshalb immer von individuellen „Fällen“, nehmen deren allgemeine Merkmale auf und sehen von Individuellem ab.<sup>60</sup>

Dies ist möglich, da sich in einem „Fall“ immer subjektive und objektive Perspektiven kreuzen, es einerseits um Personen mit ihrem subjektiven Handeln, ihren Motiven sowie ihrem subjektiv gemeinten Sinn und andererseits um den „objektiven“ Sinn, den diese Handlung für andere hat, geht. Ein „Fall“ bezieht sich in der Sozialen Arbeit (wie in der Pädagogik) somit immer auf Subjektives, das „Besondere“, stellt dieses aber in einen breiteren Kontext – nur dadurch kann von „Fall“ die Rede sein: „Jeder Fall ist das Resultat hoch selektiver Prozesse der Zurichtung und Abstraktion. Ereignisse sind in ihrer Urform und in der Gestalt, in der sie (...) zum Fall werden, durchsetzt und geprägt von persönlichen Eigenarten, besonderen Umständen, situativen Zufällen etc., die es schwer, wenn nicht unmöglich machen, das Geschehen umgehend als

„Fall von X‘ zu identifizieren. Deshalb besteht ein wichtiger Schritt der Fallkonstruktion darin, diese kontingenten Elemente auszuwaschen.“ (Bergmann 2014: S. 428) Aber: „der Fall existiert zwar nur qua Subsumption, er geht jedoch in der Subsumption nicht auf. Auch wenn er seine Bestimmung als ‚Fall von X‘, also durch Bezug auf einen allgemeinen Satz erhält, ist ihm ein Überschuss an Sinn eigen, der ihm einen eigenen epistemischen Status verleiht.“ (ebd.: S. 429)

Damit sind aber zwei Ebenen bezeichnet:

- Die Ebene der Interaktion, in der die Subjektivität der Handelnden zum Zuge kommt, der besondere, subjektive Sinn ihrer Handlungen im Fokus steht und in Verbindung gebracht wird zu den (teils damit in Widerspruch stehenden) objektiven Bedeutungen dieser Handlungen. Es gehört zum „Fallverstehen“, diesen subjektiven Sinn so gut es geht zu erschließen, wobei dieser nie vollständig verstanden werden kann.
- Die Ebene der Strukturrekonstruktion, in der nicht nur die sozialen und rechtlichen Bedingungen identifiziert werden, die erst den „Fall“ ausmachen, sondern auch subjektive Verhaltensweisen als Manifestationen von „Typen“ angesehen werden können.

Jeder Einzelfall weist somit überindividuelle, strukturelle Momente auf: „Um den Sinngehalt geistiger Gebilde zu erschließen, ist es (...) weder hinreichend noch unbedingt notwendig, die individuellen Motive, Vorstellungen und Überzeugungen ihrer Erzeuger in Erfahrung zu bringen: nicht hinreichend, weil darin die objektiven Bedeutungsüberschüsse nicht enthalten sind; nicht unbedingt notwendig, weil die Kenntnis der Absichten und Antizipationen des Urhebers zwar den Zugang zum Sinngehalt seines Werkes erleichtern, in vielen Fällen jedoch auch den Blick für dessen objektive Bedeutung verstellen kann.“ (Schneider 2009: S. 30f.) Dieses Allgemeine des Falls bildet die Basis von Dienstleistungsketten (für die Entwicklung von Produktionsnetzwerken vgl. Reis et al. 2016), während die „ausgewaschenen“ kontingenten, d.h. individuellen Elemente hierin nicht aufgehen. Die beiden Seiten des Falls, das Besondere wie das Allgemeine, sind ko-präsent, können aufeinander bezogen, aber auch voneinander getrennt werden: „Man kann einen Fall in seiner Beispielhaftigkeit wahrnehmen, indem man ihn vergleichend neben andere Fälle hält, mit dem Ergebnis, dass er als ‚ein Fall von X‘ identifiziert wird und seine Identität durch den Bezug auf eine allgemeine Regel erhält. Man kann einen Fall aber auch in seiner Einzigartigkeit wahrnehmen, indem man ihn – abgekoppelt von Bezügen auf allgemeine Regeln – als biografische Einheit über die Zeit konstruiert, wodurch er in seiner Individualität und Besonderheit (...) hervortritt.“ (Bergmann 2014: S. 429) Konkretes Fallverstehen (als wesentliche Voraussetzung gelingender Fallkonferenzen) und

<sup>60</sup> Hieran zeigt sich der Unterschied zu Fallkonferenzen.

verallgemeinernde Fallrekonstruktion können somit methodisch voneinander getrennt werden – um die strukturellen Aspekte eines Falls zu bearbeiten, muss nicht der subjektiv gemeinte Sinn bis in alle Verästelungen erschlossen werden.

Die Entwicklung von Dienstleistungsketten im Rahmen von Produktionsnetzwerken nimmt diese überindividuellen strukturellen Elemente auf, die in den Einzelfällen präsent sind. In der Einzelfallarbeit muss aber das Individuelle eines Falls erschlossen werden – hier liegt die zentrale Aufgabe des Case Management. Es muss im Prozessschritt „Assessment“ die individuelle Situation seiner Adressatinnen und Adressaten erkennen und auf allgemeine Problemkonstellationen und die hierfür (z.B. als Dienstleistungskette) entwickelten Lösungswege beziehen. Hierfür ist „Fallverstehen“ im oben entwickelten Sinne elementar; die Lösungswege sind flexibel auf die individuelle Situation zuzuschneiden – was u.U. eine intensive Beratungsarbeit erfordert. Case Management ist also nicht zuerst „Management“ der optimalen Unterstützungsangebote (die immer schon über das Allgemeine definiert sind), sondern findet seinen Kern in der Vermittlung des Besonderen mit dem Allgemeinen, ohne dass das Besondere verloren geht. Um dies zu bewerkstelligen, ist u.U. eine zumindest mittelfristige, aber intensive Beratungsarbeit notwendig – nämlich dann, wenn die Klientinnen und Klienten nicht selbst in der Lage sind, Angebote, die z.B. über eine Dienstleistungskette zur Verfügung gestellt werden, so an ihre besondere Bedarfslage anzupassen, dass sie tatsächlich hilfreich sind.

Letztendlich muss ein komplexes Dienstleistungsangebot vier Elemente umfassen:

- Leistungsangebote, die von einzelnen Organisationen auf der Basis bereitgestellter Ressourcen (Inputs) erbracht werden – hierdurch werden Teilhabemöglichkeiten geschaffen;
- Ein Produktionsnetzwerk, das diese Leistungsangebote strukturell vernetzt – hierdurch werden Teilhabechancen auch in komplexen Fällen verbessert;
- Dienstleistungsketten, die auf dieser Basis für verschiedene Fallkonstellationen entwickelt wurden und die die Brücke zu den Einzelfällen schlagen;
- Case Management oder ein analoges Beratungsangebot, das sich auf die bedürftigen Individuen bezieht, deren individuelle Problemlagen erschließt und die Individuen in die Lage versetzt, bereitgestellte Angebote auch für sich zu nutzen (vgl. 5.3).

Aus der Perspektive des Gesamtprozesses betrachtet, stellen Dienstleistungsketten die Verbindung zwischen der Strukturebene (Leistungsangebote,

Produktionsnetzwerke) und der Handlungsebene (Interaktion der Case Managern mit den Adressatinnen und Adressaten) dar. Deshalb müssen sie beides aufnehmen: Die (fach-)politischen Konstellationen, die sich in den Produktionsnetzwerken zeigen, und die Perspektive der Adressatinnen und Adressaten/Nutzerinnen und Nutzer, ohne die eine Dienstleistung nicht zu Stande kommt.

### 5.2.3 Netzwerkmanagement

Produktionsnetzwerke zeichnen sich wie alle anderen Typen von Netzwerken dadurch aus, dass die in ihnen tätigen autonomen Akteurinnen und Akteure mit hierarchischen Mitteln wie Anweisungen nicht steuerbar sind und auch das Steuerungsmedium „Geld“ nur begrenzt wirksam ist. In Abgrenzung hierzu nennen Sydow und Windeler (vgl. 2000) folgende „weiche“ Steuerungsmedien.

- Kooperation,
- Vertrauen,
- Selbstverpflichtung der Akteure,
- Verlässlichkeit,
- Verhandlung,
- explizite oder implizite Kontrakte.

Zentralität kommt der „Verlässlichkeit“ zu, die sich in der mittelfristigen Reziprozität der Beziehungen ausdrückt: „Hierunter wird ein Prinzip des Leistungsaustauschs verstanden, das nicht durch die wertmäßige Äquivalenz der einzelnen Transaktion (wie beim marktförmigen Austausch), sondern durch die in der Summe ungefähre Äquivalenz einer Reihe von Austausch über einen längeren Zeitraum hinweg gekennzeichnet ist. Er setzt die Existenz langfristiger Beziehungen zwischen Akteuren somit voraus und stabilisiert sie zugleich.“ (Sydow/Windeler 2000: S. 12) Für die Herstellung von Reziprozität ist es förderlich, dass ein „ideelles Milieu“ existiert, d.h. ein gemeinsam geteilter Ziel- oder Wertkorridor, der die Basis für die Bewertung inhaltlicher „Verlässlichkeit“ bildet (formal macht sich Verlässlichkeit an der Befolgung gesetzter Regeln etc. fest – dies reicht aber nicht, um ein Netzwerk zu stabilisieren). Gerade Produktionsnetzwerke sind darauf angewiesen, dass ein ideelles Milieu entsteht und gepflegt wird, denn sie beinhalten u. U. eine Veränderung von Geschäftsprozessen bei den beteiligten Organisationen. Gemeinsam entwickelte Ziele und ein Konsens oder zumindest Kompromiss im Hinblick auf grundlegende Werte und Überzeugungen sind die Basis für die Herausbildung von Produktionsnetzwerken.

Insbesondere der Umgang mit Macht spielt eine große Rolle für den Erfolg oder Misserfolg von Netzwerken. In vielen Fällen sind Akteurinnen und Akteure im Netzwerk tätig, die über umfangreichere Ressourcen und/oder weitergehende rechtliche Kompetenzen verfügen als die Netzwerkpartner (z.B. Jobcenter, Ausländerbehörde, Jugendamt). Es ist alles andere als zwingend, dass diese Akteurinnen und Akteure auch eine Führungsrolle

im Netzwerk einnehmen, u. U. ist dies, um eine Dominanz zu vermeiden, sogar kontraproduktiv. Grundsätzlich ist es notwendig, dieses Machtgefälle zu reflektieren und strukturell zu bearbeiten. Letzteres bedeutet, dass „mächtige“ Akteurinnen und Akteure bereit sind, sich zugunsten gemeinsam erarbeiteter Ziele zurückzunehmen. Dies wiederum setzt bei ihnen die Einsicht voraus, ihr berechtigtes Eigeninteresse dadurch besser wahren zu können als durch Versuche, die Netzwerkpartner zu dominieren. Um dies tatsächlich zu erreichen, müssen Ziele, Interessen, „Opfer“ und „Gewinne“ aller Akteurinnen und Akteure transparent gemacht werden – eine Aufgabe für das Netzwerkmanagement.

Gerade mit dem letztgenannten Punkt dürfte deutlich werden, dass eine effektive Netzwerkarbeit im Sinne des Aufbaus und der Stabilisierung von Produktionsnetzwerken ein professionell operierendes Netzwerkmanagement voraussetzt. Dieses muss nicht zwingend von einer einzelnen Person umgesetzt werden, benötigt aber Ressourcen und Kompetenzen.

Auch wenn an dieser Stelle nicht intensiver darauf eingegangen werden kann, sollen die Hauptaufgaben des Netzwerkmanagements kurz benannt werden (vgl. Reis et al. 2011).

- **Selektion** – Auswahl der Netzwerkpartner: Wer sollte zwingend beteiligt sein? Wie sieht der Nutzen einer Beteiligung für die Partner und das Netzwerk insgesamt aus?
- **Allokation** – Verteilung der Aufgaben im Netzwerk: Wer macht was? Wie sieht die Dienstleistungskette konkret aus? Wo gibt es Schnittstellen? Wo müssen Geschäftsprozesse bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren verändert werden?
- **Regulation** – Festlegung formeller und nicht formalisierter Regeln der Zusammenarbeit im Netzwerk: Was kann zu welchem Zeitpunkt verbindlich vereinbart werden – und zwar so, dass sich die Partner auch an die Vereinbarung gebunden fühlen?
- **Evaluation** – Dokumentation und Überprüfung der gemeinsamen Arbeit (z.B. im Hinblick auf Zielerreichung, Art der Kommunikation): Was lief gut, wo gibt es Veränderungsbedarf? Müssen Ziele oder Abläufe verändert werden?

Für den Aufbau und die Verstetigung von Netzwerken ist es wichtig, sich der „Erfolgsfaktoren“ zu vergewissern, die in der Praxis Chancen zur nachhaltigen Etablierung innovativer Strukturen und Prozesse bieten. In der einschlägigen Literatur (Drabble 2011, Huxham/Vangen 2005, Lindsay/McQuaid/Dutton 2008, Reis et al. 2011, Reis et al. 2016) wurden folgende Erfolgsfaktoren für die

Bildung von Produktionsnetzwerken identifiziert und diskutiert.

- Einbindung aller relevanten (Gruppen von) Akteurinnen und Akteuren. Im Zusammenhang mit dem Thema „Zuwanderung“ sind dies neben den migrationspolitischen Akteurinnen und Akteuren (Ausländerbehörde, Sozialamt, ggf. BAMF, Beratungsstellen) die zentralen Akteurinnen und Akteure im Feld sozialer Hilfen (Jugendamt, Gesundheitsamt, Jobcenter, freie Träger etc.). Ebenso sollten Vertreterinnen und Vertreter des Ehrenamts und der Zielgruppe in geeigneter Form beteiligt werden. Bei der Konstitution von Netzwerken ist es deshalb wichtig, eine gründliche Beteiligtenanalyse vorzuschalten.
- Gemeinsame Ziele – von der Netzwerkgründung bis zur Verstetigung: Gemeinsame Ziele spielen in jeder Phase der Netzwerkarbeit eine tragende Rolle. Sie sind Resultat eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses, der auf spezifischen rechtlichen und strategischen Zielstellungen der Netzwerkakteurinnen und -akteure basiert und damit als Orientierungsmarke für eine langfristige gemeinsame Perspektive dient. Sie bilden die „diskursive Klammer“ für die am Netzwerk beteiligten Akteurinnen und Akteure und sollten deshalb schriftlich fixiert werden. Je konkreter die Ziele formuliert sind, desto eher sind sie für gemeinsame Planungen geeignet (z.B. über die Herausbildung eines Zielsystems). Vage formulierte Ziele erleichtern zwar Kompromisse innerhalb konflikthafter Beziehungen, bergen aber die Gefahr geringerer Verbindlichkeit.
- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Arbeit – Vereinbarungen über Ziele und die daraus resultierenden Aufgaben aller Akteurinnen und Akteure müssen eine verbindliche Richtschnur der Netzwerkarbeit sein. Auch bei teilweise konflikthafter Konstellation basiert die Zusammenarbeit darauf, dass Vereinbarte aus einer gemeinsamen Selbstverpflichtung zu erfüllen. Die gemeinsame Verantwortung für grundsätzliche Entscheidungen im Netzwerk ist eine wesentliche Arbeitsgrundlage für ein nachhaltig wirksames und von allen Beteiligten getragenes Netzwerk. Grundlage dieser Gemeinsamkeit können ein Wertkonsens, aber auch wechselseitige Vorteile für die Beteiligten sein.
- Existenz und Akzeptanz von Netzwerkregeln – sinnbildlich für den besonderen Charakter von Netzwerkarbeit ist es, dass die Akteurinnen und Akteure sich selbst eigene (formelle oder informelle) Regeln geben (müssen), die nicht von einer einzelnen Organisation dominiert werden. Gleichwohl sollte die Einhaltung der Regeln gemeinsam überwacht werden, um gravierende Regelverstöße gemeinsam analysieren zu können.

- Klare Aufgabendefinition und -verteilung – Netzwerkarbeit ist für viele Beteiligte Zusatzarbeit. Daher ist es vielerorts eine Frage der Organisation und Aufgabenverteilung, ob ein Netzwerk existieren kann oder nicht. Aus der Entwicklung von Zielsystemen resultieren Aufgaben, die klar und gezielt verteilt werden müssen, um die vielfältigen Kompetenzen angemessen nutzen zu können und (meist knappe) Ressourcen nicht durch Parallelarbeiten zu verschwenden.
- Klare Entscheidungsstrukturen und breite Beteiligung an der Entscheidungsfindung – Verbindlichkeit ist nur dann gewährleistet, wenn alle am Netzwerk beteiligten (Gruppen von) Akteurinnen und Akteure an der Entscheidungsfindung partizipieren. Hierzu ist es nötig, gemeinsam Entscheidungsregeln und -wege festzulegen und schriftlich zu fixieren.
- Konstitution einer eigenen Sinn- und Wertestruktur – Basis der gemeinsamen Arbeit ist die Entwicklung einer von allen Beteiligten geteilten Sinnstruktur,
- d.h. einer „gemeinsamen Sicht auf die Dinge“. Diese muss/kann nicht für alle Beteiligten identisch sein, aber ein Grundverständnis über den Gegenstand der Netzwerkarbeit, die zu verfolgenden Ziele und die Erfolgskriterien ist Voraussetzung für gemeinsame Arbeit. Damit verbunden bzw. darauf aufbauend sollte an einer „Netzwerkethik“ als Basis einer gemeinsamen Wertestruktur gearbeitet werden.
- Es gibt verschiedene Wege, solche Sinn- und Wertestrukturen zu entwickeln – eine Möglichkeit ist die gemeinsame Rekonstruktion und Analyse von Einzelfällen (je nach Feld sind das Personen, aber auch Dinge, z.B. Gebäude), über die es gelingen kann, organisations- bzw. professionsspezifische Sinnstrukturen und „Sichtweisen“ abzugleichen und gegenseitig „anzureichern“.
- Erhaltung der Autonomie der einzelnen Akteurinnen und Akteure – ein Netzwerk bildet ein soziales System mit eigenen Sinn- und Wertstrukturen, Entscheidungswegen und Regeln. Dennoch darf die organisationale Autonomie der Beteiligten nicht zu stark beeinträchtigt werden. Dies beinhaltet die Berücksichtigung der Zielvorstellungen aller am Netzwerk Beteiligten (deshalb ist eine offen geführte Diskussion über Interessen und Werte sehr wichtig) und setzt sich bei der Festlegung von Regeln fort. Jenseits der Teilnahme am Netzwerk müssen die einzelnen Akteurinnen und Akteure immer autonom handeln können. Sind die Netzwerkarbeit und die dieser zu Grunde liegende Zielsetzung nicht vereinbar mit dem Selbstverständnis der Einzelorganisation, so besteht die Gefahr, dass diese das Netzwerk verlässt. Hier liegt ein grundlegendes Spannungsverhältnis zwischen Netzwerk und beteiligten Organisationen vor.
- Persönliches Engagement – es liegt an den einzelnen Beteiligten, mit welcher Intensität das Netzwerk (mit-)gestaltet wird. Gerade in den Phasen nach der Konstitution eines Netzwerks, in denen schwierige Abstimmungsprozesse stattfinden müssen, sind alle Beteiligten aufgefordert, mit persönlichem Engagement die Arbeit voranzubringen. Dies bedeutet aber, dass die Arbeit im Netzwerk so gestaltet wird, dass die Motivation zur Mitarbeit erhöht und nicht minimiert wird.
- Konkrete Ergebnisse, „schnelle Erfolge“ und „Erlebnisse“ – für alle am Netzwerk Beteiligten ist die gemeinsame Arbeit an konkreten Produkten – wie
- Flyer, Fachtage, Fortbildungen oder neue Angebote – wesentlich, um einerseits den Prozess der Integration voranzutreiben und andererseits der Netzwerkarbeit ein konkretes Gesicht zu geben sowie Kooperation der Netzwerkpartnerinnen und -partnern zu erproben und zu stärken. „Schnelle Erfolge“ durch gut umsetzbare Produkte mit einer großen Außenwirkung wie z.B. ein gemeinsamer Flyer, eine Fachveranstaltung oder ein in seiner Umsetzung transparenter „Arbeitsplan“ mit den damit verbundenen „Erlebnissen“ einer gegenüber der Alltagsarbeit hervorgehobenen Aktivität steigern die Motivation, sich im Netzwerk zu engagieren. Der „psychologische Kontrakt“ kann dadurch gezielt gestärkt werden.
- Anbindung an bestehende Netzwerke – die Stabilität von Netzwerken ist eng mit ihrer Anerkennung in der lokalen Landschaft verbunden. Es ist dringend erforderlich, die bereits bestehenden Strukturen zu kennen, um sie nicht unberücksichtigt zu lassen oder gar zu übergehen. Wenn allerdings eine Anbindung an bestehende Strukturen erfolgt, muss darauf geachtet werden, dass die Ziele und Arbeitsweise des „neuen“ Netzwerks dadurch nicht verloren gehen.
- Erkennbarer Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Akteurinnen und Akteure – für die Beteiligten muss sich regelmäßig der Nutzen für die eigene Praxis erschließen, sonst können sie nicht über lange Zeit im Netzwerk gehalten werden (Vorteilsübersetzung). Der Nutzen kann unterschiedlich aussehen: Erleichterung für die alltägliche Arbeit im Sinne fallbezogen besser abgestimmter Abläufe, Verbesserung der Situation für die eigene Klientel oder Weiterentwicklung organisationsinterner Leistungsprozesse.
- Mitwirkung von Entscheidungsträgerinnen und -träger und der „operativen Ebene“ – um die Netzwerkarbeit auf Dauer stellen zu können, dürfen

sich die Regelungen und Abstimmungen nicht darauf beschränken, dass die Akteurinnen und Akteure fallbezogen besser miteinander kooperieren. Um grundlegendere Regelungen zu treffen, Arbeitsabläufe verbindlich und fallübergreifend abzustimmen, braucht es die Zustimmung der jeweiligen Leitungsebene der beteiligten Organisationen. Innovative Ideen auf der operativen Ebene können nur dann dauerhaft implementiert werden, wenn auch die Entscheidungsebene in den Prozess eingebunden ist. Allerdings gilt auch umgekehrt, dass Entscheidungen auf Leitungsebene von der operativen Ebene adäquat umgesetzt werden müssen. Dies kann nicht alleine auf dem Weg hierarchischer Weisungen geschehen, vielmehr bedarf es der Akzeptanz von Zusammenarbeit durch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- Überzeugungsarbeit nach „innen“ – um eine dauerhafte Struktur- und Ablaufgestaltung gewährleisten zu können, müssen die innovativen Ideen des Netzwerks in die Organisationen zurückgespiegelt werden, aus denen die Akteurinnen und Akteure des Netzwerks kommen. Nur wenn die Netzwerkarbeit in den regulären organisatorischen Abläufen einen entsprechenden „Widerhall“ findet, können in den einzelnen Organisationen Strukturen geschaffen werden, die nachhaltig neue Abläufe ermöglichen.
- Last but not least: Ein Netzwerk als eigenständiges soziales System braucht eine eigene Steuerungsstruktur und ein spezielles Management inklusive Moderation, um diese Strukturen aufzubauen und umzusetzen. Damit wird deutlich, dass Netzwerke bestehende Machtstrukturen tangieren und gleichzeitig selbst auf Machtstrukturen aufbauen. Die Fragen, wie eine Steuerungsstruktur aussieht und wer für das Netzwerkmanagement verantwortlich ist, sind ohne eine Reflexion der vorhandenen kommunalen Machtstrukturen (z.B. das Verhältnis der Parteien im Kommunalparlament zueinander, die Bedeutung verschiedener Ämter und ihr Verhältnis zueinander, die Rolle der örtlichen Wirtschaft, die Rolle der Verbände, des Ehrenamts etc.) nicht hinreichend, d.h. lediglich technokratisch verkürzt zu beantworten. Jedes Netzwerk kann aber nur auf der Basis einer Analyse des „kommunalen Felds“ verstanden werden.

Wie diese Erfolgsfaktoren zeigen, sind Aufbau und Pflege oder gar die dauerhafte Institutionalisierung von Produktionsnetzwerken alles andere als trivial und erfordern hochprofessionelles Management.

## 5.2.4 Produktionsnetzwerke in Aktion – Beispiele aus dem Projekt

Die vorstehenden Überlegungen bildeten die Grundlage für das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung (vgl. ausführlich 5.1). Den am Projekt beteiligten Kommunen wurde vorgeschlagen, eine Projektorganisation aufzubauen, deren Aufgabe es war, im Kreis der Netzwerkpartnerinnen und -partnern über eine Situationsanalyse Handlungsbedarfe zu identifizieren, gemeinsam Ziele zu entwickeln und entsprechend Aktivitäten zu planen und einzuleiten. Die Projektorganisation bestand i.d.R. aus der Projektleitung und einem Koordinationsteam, dessen Stellen über das Land finanziert wurden.

An allen zwölf Standorten des Projekts „Einwanderung gestalten“ wurden entsprechend lokale Projektorganisationen aufgebaut; deren organisatorische Anbindung sowie die Zusammensetzung der Projektgremien in den Händen der beteiligten Kommunen lag, sodass sehr unterschiedliche Konstellationen und Prozesse beobachtet werden konnten. Dies liegt in der Natur der Sache und wurde vom Auftraggeber und der wissenschaftlichen Begleitung respektiert.

In diesem Abschnitt sollen exemplarisch drei Prozesse dokumentiert werden, jeweils ein Beispiel steht für einen Typus von Gebietskörperschaft. Abschließend werden diese Beispiele miteinander verglichen.

### 5.2.4.1 Die Konstellation kreisfreie Stadt: das Beispiel Köln

#### Allgemeines

Rund 400.000 Menschen mit Migrationshintergrund aus 180 Nationen lebten zu Projektbeginn in Köln. Das entspricht ca. 37 % der Gesamtbevölkerung. Vielfach handelt es sich um jüngere ausländische Zugewanderte. Die Geflüchteten kommen mit unterschiedlichen Voraussetzungen hinsichtlich Sprachkenntnissen und schulischer bzw. beruflicher Bildung. Sprachbarrieren sind die vorrangigen Integrationshemmnisse. Ende 2016 waren im Stadtgebiet 13.366 Geflüchtete in 161 Einrichtungen (Wohnheimen, Wohnungen/Wohngruppen, Hotels) untergebracht.

Die in Köln lebenden rund 4.800 arbeitssuchenden Geflüchteten sind überwiegend männlich und zu einem großen Teil jünger als 35 Jahre. 27 % haben keinen Hauptschul- oder vergleichbaren Schulabschluss. Nahezu drei Viertel dieses Personenkreises kommt derzeit für Helfertätigkeiten in Frage, knapp ein Viertel für Fachkraft-, Spezialisten- und Expertentätigkeiten. Die arbeitslosen Geflüchteten werden zu 95 % durch das Jobcenter Köln betreut.

### **Aufbau und Funktion der Projektgremien**

Die Projektorganisation in Köln umfasst drei Arbeits- und Entscheidungsgremien (Lenkungsgruppe, Arbeits- und Unterarbeitsgruppen) sowie das Projektteam, besteht aus einer Projektleitung und den drei Projektkoordinierenden.

Die Lenkungsgruppe, das höchste Entscheidungsgremium, besteht aus Vertreterinnen und Vertreter der Stadt (Dezernate Soziales/Integration/Umwelt, Verwaltung/Ordnung/Recht, Kämmerei, Amt für Integration und Vielfalt – vormals Flüchtlingskoordination – sowie dem Amt für Weiterbildung), der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter, der LIGA der Wohlfahrtsverbände und dem Ehrenamt (Arbeitskreis Politik der Willkommensinitiativen). Sie entscheidet über dezernatsübergreifende Angelegenheiten und tagte im Zeitraum von April 2017 bis September 2019 insgesamt fünfmal.

Die Arbeitsgruppe, in der selbständig Entscheidungen getroffen bzw. Entscheidungen der Lenkungsgruppe vorbereitet wurden, war ein wichtiges Arbeits- und auch Entscheidungsgremium. Sie umfasste 32 Teilnehmende aus allen für das Projekt relevanten städtischen Ämtern, den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege sowie dem Ehrenamt und tagte im genannten Zeitraum sechsmal.

In der Arbeitsgruppe wurde der „Basisfall“ diskutiert und hieraus Themenfelder abgeleitet. Mit der Bearbeitung der Themen wurden dann Unterarbeitsgruppen betraut, zunächst drei, anschließend – nachdem diese ihre Arbeit beendet hatten – weitere vier. Die Unterarbeitsgruppen hatten die Funktion, ausgehend von der jeweiligen themenbezogenen Dimension des Falls, Problemstellungen zu definieren und hieraus Ziele und Aktivitäten abzuleiten.

Das Projektteam war für die Vorbereitung und Moderation der einzelnen Gremien, die Dokumentation sowie die Durchführung der Beschlüsse verantwortlich. Projektleiter war der Flüchtlingsbeauftragte der Stadt, der im Büro der Oberbürgermeisterin angesiedelt war (heutiger Amtsleiter des Amtes für Integration und Vielfalt).

Die folgende Grafik gibt die Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Instanzen wieder.

## Rollenbeschreibung im Projekt „Einwanderung gestalten NRW“ Köln

UAG => AG => LG			Das Projektteam	
Die Teilnehmer/innen der AG sind....	Die Teilnehmer/innen UAG sind.....	Die Lenkungsgruppe ist....	Die Projektleitung ....	Die Projektkoordinatorinnen/en....
Fachexperten auf ihrem Gebiet				planen, begleiten und steuern das Projekt
Impuls-, Informations- und Ideengeber				bringen Impulse und Ideen ein
Sie identifizieren gemeinsam Schwachstellen in der Prozesskette				moderieren und dokumentieren die AG/UAG/LG-Sitzungen
Sie sind für ihr Amt/ihre Organisation mit Entscheidungsbefugnis ausgestattet und entscheiden über Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation, sofern sich die Änderungen <i>nicht dezernatsübergreifend</i> auswirken (=> siehe Kompetenzen der LG).  Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefasst.  In verwaltungsinternen Belangen geben externe Akteure eine Empfehlung ab und beraten bei der Entscheidungsfindung.	Sie haben Kontakt zur Zielgruppe und bringen Beispiele und Fachwissen aus der Praxis ein	Steuerungs- und Entscheidungsgremium für Meilensteinentscheidungen bei - <i>dezernatsübergreifenden Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation</i> - Veränderungen von strategischer und grundsätzlicher Bedeutung (Zuständigkeit des Rates der Stadt Köln ist ggf. zu beachten)  Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefasst.  Externe Akteure geben in verwaltungsinternen Belangen vor der Entscheidung der LG eine Empfehlung ab.  Die LG gibt in verwaltungsexternen Belangen eine Empfehlung an externe Akteure ab.	trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt	überwachen Zeit- und Maßnahmenplanung

Abbildung 5: Rollenbeschreibung im Projekt „Einwanderung gestalten“  
Stadt Köln

### Funktion der Arbeit an Fällen

Das Projektteam stellte auf der Basis von Informationen aus unterschiedlichen Ämtern den im Folgenden wiedergegebenen „typischen“ Fall vor und leitete diesen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe vor der ersten Sitzung zu.

#### Fallbeispiel Sarah und Hamed (fiktiv)

Die Geschwister Sarah (21 Jahre) und Hamed (18 Jahre) sind als Alleinreisende im November 2015 aus Syrien eingereist. Sie haben Asyl beantragt und nach Anerkennung im Dezember 2016 bis Ende Januar 2017 Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz erhalten. Noch vor ihrer Anerkennung wurden beide zu Integrationsmaßnahmen des BAMF angemeldet. Beide leben in einem städtischen Wohnheim. Sarah hat in ihrem Heimatland eine gehobene Schulausbildung (vergleichbar Abitur?) absolviert und ein Medizinstudium begonnen. Hamed hat die Schule in seinem Heimatland abgebrochen und als Hilfskraft in einer Autowerkstatt gearbeitet. Die Leistungsgewährung nach dem SGB II wurde für beide noch nicht aufgenommen.

#### Sarah

Sarah hatte noch während des Bezugs von Asylbewerberleistungen ein Erstgespräch beim Amt für Weiterbildung zum Erkunden des individuellen Unterstützungsbedarfs. Ergebnis des Gesprächs: Unterstützung bei Anerkennung des Abiturs und ggf. Teilen des begonnenen Studiums, Klärung des vorhandenen und des dafür erforderlichen Sprachlevels.

Sarah ist bedingt durch die Anstrengungen und Schwierigkeiten auf dem Fluchtweg nach Deutschland stark traumatisiert. Eine Untersuchung des Gesundheitsamts hat ergeben, dass eine weitere psychische Behandlung zur Bekämpfung der Traumatisierung dringend erforderlich ist.

Sarah wurde von einem ehrenamtlichen Paten bei der Ankunft in Köln begleitet. Bedingt durch einen internen Umzug in ein anderes Wohnheim, der im Wohnungsamt datenmäßig nicht nachvollzogen wurde, und eine fehlerhafte Eingabe des Nachnamens im Datenbestand des Ausländeramts konnte die ehrenamtliche Betreuung erst nach mehreren Nachfragen fortgesetzt werden.

Hamed

*Bereits im Juli 2016 (vor der Anerkennung) hatte Hamed die Chance, ein über ehrenamtliche Unterstützer vermitteltes dreimonatiges Praktikum in einer Kölner Autowerkstatt wahrzunehmen. Aufgrund der noch in Prüfung befindlichen Beschäftigungserlaubnis konnte er den Praktikumsplatz nicht antreten.*

*Hamed hat einen Integrationskurs nach hohen Fehlzeiten abgebrochen. Da kein qualifizierter Dolmetscher zur Verfügung stand, konnte bei Beratungsgesprächen sowohl im KI als auch im Integration Point des Jobcenters zunächst keine Klarheit über vorhandene Ressourcen/Qualifikationen erzielt werden. Nunmehr ist vorgesehen, dass Hamed die tas zum Erwerb eines Hauptschulabschlusses besucht. Er spricht bereits recht gut deutsch. Für den Besuch der tas benötigt Hamed eine Bescheinigung über das bisher erreichte Sprachlevel. Bislang ist jedoch niemand bereit, die Gebühr hierfür zu übernehmen.*

*Verschiedene Informationsbroschüren sind zwar in arabischer Sprache vorhanden, konnten jedoch von Hamed aufgrund ihrer Gestaltung nicht verstanden werden.*

Durch die Diskussion des Falls wurden die unterschiedlichen Perspektiven der an der Arbeitsgruppe beteiligten Akteurinnen und Akteure deutlich; gleichwohl gelang ein gemeinsam geteiltes Problemverständnis und – nach einiger Diskussion – die Festlegung von Themenfeldern: Sprache, Bildung/Arbeit, Wohnen, Gesundheit, Teilhabe, Existenzsicherung, Case Management und Netzwerke/Kooperation. Nach Priorisierung der definierten Themenfelder durch die Arbeitsgruppe wurden zunächst drei Unterarbeitsgruppen mit folgenden Schwerpunkten eingerichtet: Bildung/Arbeit, Sprache und Wohnen. In den Unterarbeitsgruppen sollte der Fall als „Referenzebene“ bei der Formulierung von Ergebniszielen und der Entwicklung von entsprechenden Angeboten/Maßnahmen dienen.

Außerdem entzündete sich an dem Fall eine Diskussion über die (vorab vorgeschlagene) Zielgruppe; diese wurde erweitert und per Beschluss dann festgelegt: alleinreisende Frauen und Männer von 18 bis 25 Jahren sowie alleinreisende Elternteile mit Kindern, die eine positive Bleibeperspektive besitzen und sich in der Lebenslage Übergang in Ausbildung/Arbeit befinden. Die besonderen Problematiken alleinreisender Frauen sollten als Querschnittsaufgabe für alle Unterarbeitsgruppen aufgenommen werden.

**Unterarbeitsgruppen**

Die Unterarbeitsgruppen setzten sich aus fachlich für die verschiedenen Themen kompetenten Vertreterinnen und Vertreter der in der Arbeitsgruppe vertretenen Organisationseinheiten und Akteursgruppen zusammen. Sie tagten recht kurzgetaktet, teilweise bis zu zwölfmal,

begannen mit einer Analyse der im Themenbereich vorhandenen Situation, entwickelten Ergebnisziele und arbeiteten solange am Thema, bis entweder die Ziele erreicht waren oder eine Weiterarbeit nicht mehr sinnvoll erschien. Bei Bedarf wurden externe Expertinnen und Experten in die Arbeit eingebunden. Die Ergebnisse der Arbeit in den Unterarbeitsgruppen flossen entweder in die alltägliche Arbeit der beteiligten Akteurinnen und Akteure ein (z.B. Klärung von Schnittstellen, Weitergabe von Informationen) oder wurden von Arbeits- bzw. Lenkungsgruppe aufgegriffen und weiterverarbeitet.

Besondere Bedeutung bekam die Unterarbeitsgruppe Case Management, die im zweiten Projektzyklus die Arbeit aufnahm. Sie hatte den Auftrag, ein Konzept für rechtskreisübergreifendes Case Management zu erarbeiten. Hierzu waren umfangreiche Vorarbeiten und begleitende Gespräche mit Vertreterinnen und Vertreter der Jugendmigrationsdienste, dem Jobcenter und Jugendamt nötig. Resultat dieser Arbeit war ein Konzept zur Umsetzung des Case Managements.

Die ursprünglich vorgesehene Unterarbeitsgruppe „Netzwerke“ wurde von der Arbeitsgruppe verworfen, da sich im Zuge der Arbeit in den anderen Unterarbeitsgruppen themenbezogen Netzwerke gebildet hatten. Da es sich zudem um ein sehr komplexes Thema handelt, wurde die weitere Bearbeitung zur Optimierung von Netzwerken in das am 15.12.2018 neu gegründete Amt für Integration und Vielfalt verwiesen, wo sie aufgegriffen wird.

**Prozess**

Das Projekt in Köln begann im April 2017 mit einer gut besuchten „Kick-off“-Veranstaltung, die von der Oberbürgermeisterin eröffnet wurde. Hierin wurden in mehreren Beiträgen Ziel und Konzept des Landesprojekts und erste Überlegungen zur Umsetzung in Köln vorgestellt. Das Projektteam hatte vorab schon die Mitglieder der Arbeitsgruppe benannt und informiert, sodass kurz nach dieser Veranstaltung rasch mit der Arbeit begonnen werden konnte.

Die erste Sitzung der Arbeitsgruppe war – wie auch alle folgenden – sehr gut besucht und es gelang über die gut vorbereitete Falldiskussion rasch, Themenfelder und Unterarbeitsgruppen zu benennen. Die Entscheidung, zunächst mit drei Unterarbeitsgruppen zu beginnen, war folgerichtig und produktiv, weil dadurch ein kurzer Tagungsrythmus realisiert werden konnte, ohne die an mehreren Unterarbeitsgruppen beteiligten Mitglieder (insbesondere – aber nicht nur – die Ehrenamtlichen) zu überlasten.

Durch die Arbeit in den Unterarbeitsgruppen konnte ein hoher Grad an Vernetzung realisiert werden. Gleichzeitig zeigte sich aber auch, dass es sowohl auf der strukturellen als auch auf der Ebene des Einzelfalls

themenübergreifender Verbindungen bedarf. Strukturell konnte dies die Arbeitsgruppe leisten, für die Einzelfälle bedurfte es einer Lösung, deren Ausarbeitung der Unterarbeitsgruppe Case Management übertragen wurde.

Die für die Themen zuständigen politischen Gremien des Rats der Stadt Köln wurden im September 2017, Januar und September 2018 sowie Januar 2019 über den Sachstand im Projekt informiert. Darüber hinaus wurde eine Fachtagung mit Vertreterinnen und Vertretern betroffener Ratsausschüsse sowie des Integrationsrats durchgeführt. Bei dieser wurden die erzielten Ergebnisse präsentiert und die politischen Vertreterinnen und Vertreter konnten ihrerseits Anregungen und Vorschläge in den Prozess einbringen.

Im Rahmen der Bearbeitung des Themenfelds „Teilhabe geflüchteter Menschen“ wurde am 17.10.2018 die Veranstaltung „Wir in Köln – Eingewanderte gestalten mit“ durchgeführt. Ziel war im Wesentlichen der Austausch mit jungen geflüchteten Menschen zu Bedarfen, Zugängen zu Teilhabeangeboten sowie möglichen Hürden/Zugangshemmnissen.

Ungefähr zur Hälfte der Laufzeit kristallisierte sich – parallel zur Arbeit im Projekt – die politische Option der Bildung eines „Amts für Integration und Vielfalt“ heraus, das seit dem 15.12.2018 installiert ist. Hier werden Querschnittsaufgaben untergebracht (KI, Dienststelle Diversity sowie ein kleiner Teil der Ausländerbehörde). Neu sind die Fachkoordinationen – insbesondere zu den Themen Wohnen, Arbeit und Gesundheit. Ein Leitlinienprozess zu den Themen Integration und Vielfalt wurde bereits begonnen. Die Gründung des Amts für Integration und Vielfalt trifft auf eine hohe „politische Akzeptanz“. Es umfasst rund 80 Stellen und ist direkt bei der Oberbürgermeisterin angesiedelt. Die im Rahmen von „Einwanderung gestalten“ entwickelten Strukturen intensiver Zusammenarbeit zwischen kommunalen Fachämtern und Externen werden ins neu gegründete Amt überführt. Die folgende Grafik zeigt das Organigramm des Amts für Integration und Vielfalt.

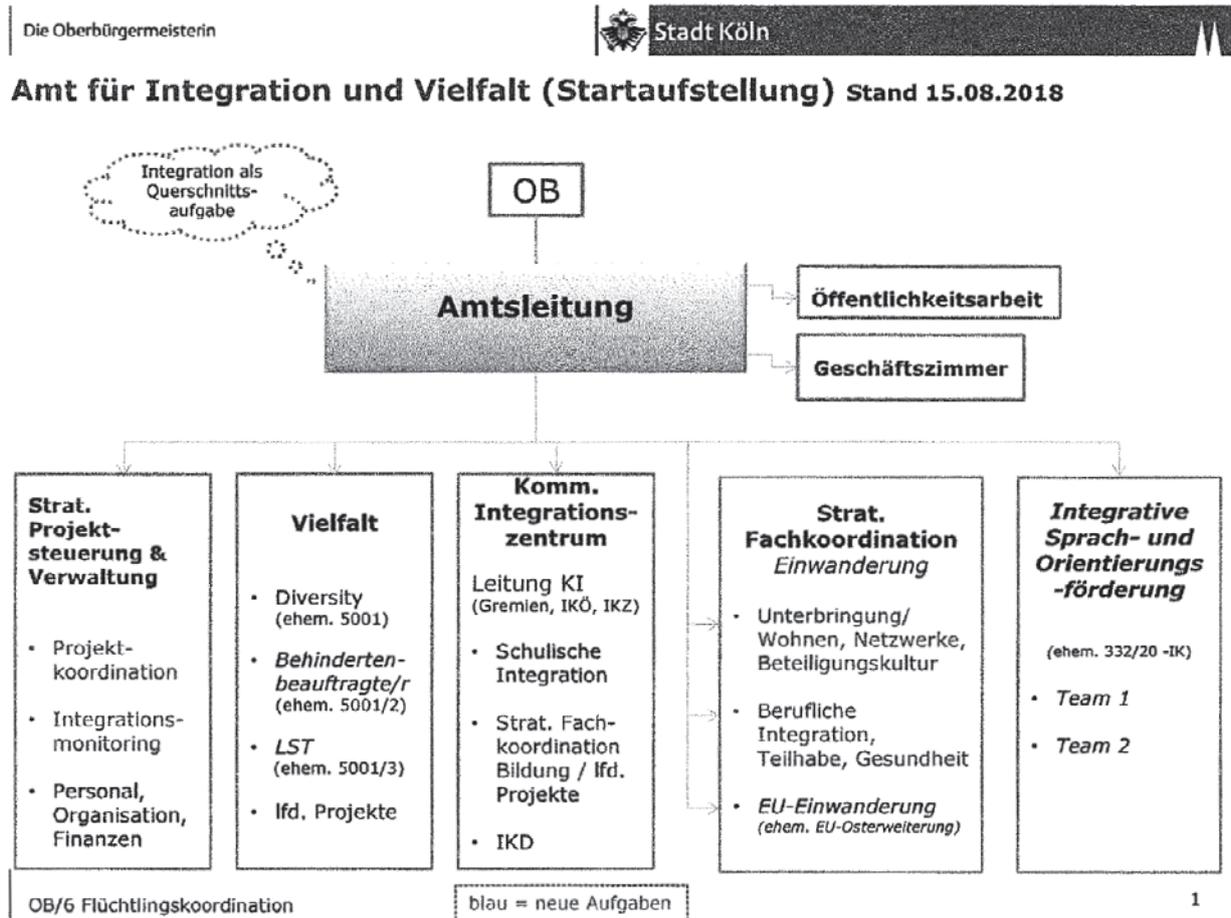


Abbildung 6: Amt für Integration und Vielfalt Stadt Köln

Der gesamte Prozess wurde über das Projektteam gesteuert, das nicht nur die Sitzungen vorbereitete und für die Umsetzung der Beschlüsse sorgte, sondern auch – und dies war für die Transparenz und Akzeptanz des Projekts von ausschlaggebender Bedeutung – die Gremiensitzungen rasch und sorgfältig dokumentierte. Hierzu diente eine eigene Homepage auf dem Server der Stadt Köln, zu dem die am Projekt Beteiligten Zugriffsrechte haben.

### Ergebnisse

Neben der Verstärkung von Kooperationsstrukturen durch Identifikation und Bearbeitung von Schnittstellenproblemen wurden in den Unterarbeitsgruppen folgende Ergebnisse erzielt bzw. „Produkte“ entwickelt, die teilweise bereits von der Lenkungsgruppe entschieden und zur Umsetzung an die kommunalen Organe bzw. andere Akteurinnen und Akteure weitergeleitet wurden:

- Verpflichtung zu Integrationskursen. Die gesetzlich vorgesehene Verpflichtung von Personen, an Integrationskursen teilzunehmen, kann an unterschiedlichen Stellen erfolgen, was zu Reibungsverlusten führt. Aus diesem Grund wurde in der Unterarbeitsgruppe Sprache ein Verfahren für die Bündelung

entwickelt, wozu ein Ratsbeschluss erforderlich war. Mit der Bündelung der Verpflichtung zu Integrationskursen wurde ein organisatorischer Vorschlag unterbreitet, um den Zugang zu Integrationskursen für den Menschen schneller, einfach und transparenter zu gestalten und so den Integrationsprozess insgesamt zu beschleunigen. Der Rat hat die Bündelung der Aufgabenwahrnehmung beim Amt für öffentliche Ordnung, Abteilung Ausländerangelegenheiten, am 06.02.2018 beschlossen und dies wurde zwischenzeitlich auch organisatorisch umgesetzt.

- Flächendeckende Einführung von Videodolmetschen als zusätzliche Alternative zum vorhandenen Dolmetscherpool. Die Möglichkeit der persönlichen Anwesenheit eines Dolmetschers bleibt erhalten. Bescheide etc. werden aus Gründen der Rechtssicherheit weiterhin ausschließlich in deutscher Sprache ausgegeben. Beim Videodolmetschen werden zertifizierte, vereidigte Dolmetscher eingesetzt. Rechtssicherheit ist insofern gegeben.
- „Personal Book“: Als Unterstützung für die Geflüchteten, die ehrenamtlichen Begleiter und für die beteiligten Behörden und Träger wird seitens der Stadtverwaltung ein Ordner zur Verfügung gestellt, in dem Basisdaten der Geflüchteten eingetragen und mit Zustimmung der Geflüchteten von allen genannten

Stellen genutzt und weiterverarbeitet werden können. 300 Exemplare des Personal Books wurden zwischenzeitlich beschafft, 200 sukzessive durch das Ausländeramt an geflüchtete Menschen ausgegeben und 100 Exemplare durch das Ehrenamt verteilt.

- Hürden und Bedarfslücken auf dem Weg in Ausbildung und Arbeit: Es wurden 19 Handlungsempfehlungen in das Kommunale Bündnis für Arbeit am 12.07.2018 eingebracht und beschlossen. Zur Umsetzung werden sukzessive Gespräche mit den Akteurinnen und Akteuren des Kölner Arbeitsmarkts geführt.
- Vielfaltskompetenz im Projekt „Einwanderung gestalten“: Eine Ist-Analyse zu vorhandenen Maßnahmen zur Stärkung der Vielfaltskompetenz in der Verwaltung wurde zwischenzeitlich durchgeführt, ebenfalls hat mittlerweile ein Workshop mit dem Titel „Expedition Vielfaltskompetenz“ stattgefunden.

#### Fazit

Das Projekt ist in Köln aus mehreren Gründen erfolgreich verlaufen:

1. Die Ansiedlung bei der Oberbürgermeisterin zeigt die Unterstützung von „höchster Ebene“ und siedelt die Diskurse um das Projekt unmittelbar im politischen Bereich an. Damit ist angezeigt, dass es in erster Linie um politische sowie fachliche und erst in zweiter Linie um administrative Fragestellungen geht.
2. Ein schneller Start zwingt alle Akteurinnen und Akteure (vor dem Hintergrund von Punkt 1) dazu, sich rasch „einzubringen“ und in den Arbeitsprozess einzusteigen, bevor „taktische Manöver“ den Entwicklungsprozess verzögern können.
3. Die Einbeziehung aller „denkbaren Akteurinnen und Akteure“ von Anfang an, nämlich die Verbände der freien Wohlfahrtspflege und das Ehrenamt, bindet diese in einen gemeinsamen Prozess ein und verpflichtet zu konstruktiver Zusammenarbeit. Im Ergebnis sind die gemeinsamen Lösungen wesentlich besser durchdacht und die gesellschaftliche Akzeptanz ist höher.
4. Das professionelle Netzwerkmanagement durch das Projektteam sichert eine hohe Transparenz (zeitnahe Dokumentation, Homepage) und stellt die notwendige Infrastruktur für das Funktionieren der komplex zusammengesetzten Gremien.
5. Die klare Projektstruktur, die von Anfang an Aufgaben, Rollen, Entscheidungskompetenzen und -prozesse festgelegt hat, bot im gesamten Projektverlauf

für alle Akteurinnen und Akteure eine Orientierung, in deren Rahmen auch Kontroversen produktiv ausgetragen werden konnten.

#### 5.2.4.2 Die Konstellation Kreis: das Beispiel Kreis Lippe

##### Allgemeines

In den 16 Städten und Gemeinden des Kreises Lippe lebten zum Zeitpunkt des Projektstarts ca. 360.000 Einwohnerinnen und Einwohner, von denen über die Hälfte in den vier größten kreisangehörigen Städten Detmold (73.000), Bad Salzuflen (54.000), Lemgo (42.000) und Lage (36.000) heimisch sind. Der Kreis Lippe ist 1.246 km<sup>2</sup> groß und überwiegend ländlich strukturiert. Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund lag bei ca. 25 % der Bevölkerung – Tendenz steigend. Unterschiede zeigen sich bei der gesellschaftlichen Teilhabe (beispielsweise beim Schulbesuch), sodass die gleiche Chance auf Partizipation das langfristige Ziel der Integrationsarbeit im Kreis ist. In 2015 gab es mit über 6.000 Menschen die bislang größte Anzahl an Schutzsuchenden, was den Kreis und die Kommunen vor erhebliche Herausforderungen bei der Erstversorgung gestellt hat. Die Geflüchteten verteilten sich auf alle Städte und Gemeinden, sodass bei der Integration neben den Themen Wohnen, Sprache und Bildung/Arbeit auch das Thema Mobilität in dem Flächenkreis große Bedeutung hat. Aktuell ist der Zuwanderungs- und Integrationsdiskurs durch die Zuwanderung im Rahmen der EU-Freizügigkeit geprägt. Das Projekt „Einwanderung gestalten“ selbst ist eine priorisierte Maßnahme im Bereich Integration des „Zukunftskonzepts Lippe 2025“.

Als Oberziel des Projekts wurde die Entwicklung einer rechtskreisübergreifenden Handlungsstruktur für ein einheitliches Einwanderungsmanagement formuliert. Dabei sollen – und müssen – die besonderen Herausforderungen des Verhältnisses von Kreis sowie kreisangehörigen Städten und Gemeinden beachtet werden, um die „Integrationsarbeit im Kreis Lippe partnerschaftlich und flexibel“<sup>61</sup> zu steuern. Aus diesem Grund ist das Projekt als Kooperationsprojekt zwischen dem Kreis und der größten kreisangehörigen Stadt Detmold angelegt. Auch wenn Detmold eigene Zuständigkeiten und – ebenso wie der Kreis – ein Handlungs- bzw. Integrationskonzept erarbeitet hat, gibt es fachliche, institutionelle und politische Überschneidungen, die ebenfalls im Rahmen des Projekts – und durchaus impulsgebend für alle weiteren Städte und Gemeinden – ausgelotet und bearbeitet werden sollen.

##### Aufbau und Funktion der Projektgremien

Im Kreis Lippe bestand die Projektorganisation aus mehreren Ebenen. Es wurde ein Projektteam aus den beiden Koordinierenden und der Administrationsstelle gebildet und das Projekt wurde im Fachdienst

61 Aus der Interessenbekundung des Kreises

Soziales und Integration angesiedelt, dessen Leitung die Rolle der Integrationsbeauftragten innehat und in dem auch das Kommunale Integrationszentrum heimisch ist. Der Fachdienst befindet sich mit weiteren für den Projektauftrag wesentlichen Handlungsfeldern – wie Familie, Bildung oder Gesundheit – in einem Verwaltungsvorstandsbereich.

Das Projektteam war für die Einsetzung und Moderation aller Gremien, die Vorbereitung und Durchführung der Entscheidungen der Lenkungsgruppe, die Kommunikation in und zwischen den Gremien sowie die umfangreiche Dokumentation zuständig, die Transparenz, Nachvollziehbarkeit und ein Projektcontrolling ermöglichte.

Als Arbeits- und Entscheidungsgremien wurde eine Lenkungsgruppe eingerichtet. Diese besteht aus dem Landrat, Vertretern der Verwaltung (Verwaltungsvorstand III – verantwortlich für die o.g. Felder – sowie den Fachdiensten Soziales und Integration, Bildung sowie Ordnung, Verkehr und Verbraucherschutz – für die Ausländerbehörde), dem kommunalen Jobcenter, der Bundesagentur für Arbeit, dem Netzwerk Lippe gGmbH (Kommunale Beschäftigungsförderungsgesellschaft), dem Diakoniereferat in der Lippischen Landeskirche (als Trägervertreter sowie für Flüchtlings- und Jugendmigrationsberatung), der kreisangehörigen Stadt Detmold (Integrationsbeauftragter und Leitung Kontaktstelle für Ausländerinnen und Ausländer) sowie der kreisangehörigen Gemeinde Schlangen (Bürgermeister als Sprecher der Kommunen). Das Ehrenamt oder die Migrantenselbstorganisationen wurden in der Lenkungsgruppe nicht beteiligt, da es keine (gewählten) Vertretungsstrukturen gibt. Die Lenkungsgruppe hat die Rolle eines Beschlussgremiums für die Vorgehensweise im Projekt sowie die erarbeiteten Ergebnisse. Sie war ausschließlich mit Leitungskräften besetzt und hat in der Zeit von April 2017 bis September 2019 achtmal getagt.

Auf der Basis der Veränderungsbedarfe, die durch die Auswertung der Case Management-Fälle (s.u.) erkannt wurden, hat die Lenkungsgruppe entschieden, ob eine neue und temporär agierende Arbeitsgruppe eingesetzt oder ob der Bedarf bzw. das Thema an bestehende Arbeitsgruppen im Kreis zur Bearbeitung delegiert wurde. Die Arbeitsgruppen waren teilweise mit Leitungskräften, teilweise mit Expertinnen und Experten der operativen Ebene besetzt.

Da es sich am Standort Lippe um ein Kooperationsprojekt zwischen dem Kreis und der größten kreisangehörigen Stadt Detmold handelt, wurde hierfür neben der Teilnahme von städtischen Vertreterinnen und Vertretern an der Lenkungsgruppe, den Fallkonferenzen und den verschiedenen Arbeitsformaten ein regelmäßiger Jour fixe zwischen dem Projektteam und der Stadt Detmold – vertreten durch den Integrationsbeauftragten der Stadt sowie die Leitung der „Kontaktstelle für Ausländerinnen

und Ausländer“ – eingerichtet. Ziel war, die Inhalte und Arbeitsweise im Projekt zu reflektieren und darüber hinaus zukunftsweisende Erfahrungen in der Gestaltung von Kooperation zu sammeln.

### **Funktion der Arbeit an Fällen**

Der Kreis Lippe hat – ausgehend von Einzelfällen – als Ansatz gewählt, Rückschlüsse auf generelle Veränderungsbedarfe (Prozesse und Strukturen, Schnittstellenprobleme, Angebote, Handlungsweisen, Kommunikationsformen etc.) zu ziehen und diese an die Lenkungsgruppe als Beschlussgremium zu spiegeln. Damit verfolgt das Projekt eine Grundidee des Handlungskonzepts des Case Managements.

Im Verlauf der ersten Projektphase sollten 30 Fälle in das Projekt aufgenommen werden, deren Auswahlkriterien waren:

- Heterogenität, daher unterschiedliche Zielgruppen (Geflüchtete, EU-Bürgerinnen und Bürger, Zugewanderte aus sogenannten Drittstaaten und unbegleitete minderjährige Ausländer) und Lebenssituationen (von Einzelpersonen bis vielköpfigen Familien)
- rechtskreisübergreifende Fragestellungen und Komplexität der Anliegen
- aus den verschiedenen Städten und Gemeinden des Kreises

Die Zugangssteuerung erfolgte durch Fachkräfte der unterschiedlichen Institutionen sowie durch das Ehrenamt.

In einem ersten Gespräch hat das Projektteam geklärt, ob die Person/en sich eine Aufnahme und Mitwirkung vorstellen konnte/n und vor allem die Projektintention erläutert. Dabei musste auch die nachvollziehbare Erwartung an eine besondere und/oder schnellere Lösung von persönlichen Anliegen besprochen werden. War die Aufnahme entschieden, schloss sich ein standardisiertes Erstgespräch mit einem eigens entwickelten Gesprächsleitfaden zur Anamnese und Bedarfsklärung an, bei dem auch erhoben wurde, welche anderen Akteurinnen und Akteure an dem Fall beteiligt sind.<sup>62</sup> Diese i.d.R. operativ wirkenden Fachkräfte sowie ggf. weitere notwendige Akteurinnen und Akteure wurden zur anschließenden Fallkonferenz eingeladen, die stets zweigeteilt war: In einem ersten Durchgang wurde der Fall vorgestellt und nach einzelfallbezogenen Lösungsansätzen gesucht, die im Folgenden erprobt wurden. Der weitere Verlauf dieser Einzelfallebene wurde durch das Projektteam nachgehalten. Der zweite Teil der Fallkonferenz diente der Diskussion der Typologie des Falls. Für die weitere Arbeit im Projekt wurden die „generativen Themen“ und die sich am Fall zeigenden Veränderungs- und

<sup>62</sup> Dazu wurden auch eine Datenschutzerklärung und eine Schweigepflichtsbindung entwickelt und eingesetzt.

Handlungsbedarfe auf prozessualer und/oder struktureller Ebene und damit Themen für Arbeitsgruppen identifiziert. Der gesamte Verlauf der Fallkonferenzen wurde dokumentiert, sodass zum einen Transparenz über die Themengenerierung hergestellt und zum anderen im Verlauf des Projekts Folgegespräche geführt werden konnten.

Insofern hat die Arbeit mit Fällen eine stark impulsgebende sowie strukturierende Rolle im Projekt und die Arbeit der Lenkungsgruppe sowie der Arbeitsgruppen an die operative Ebene angebunden. Bis Ende 2018 wurde die Phase der Fallkonferenzen mit einer Onlineumfrage bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren abgeschlossen. Das strukturierte Vorgehen in den Fallkonferenzen wie der Nutzen auf der operativen und fallübergeordneten Ebene wurde durchgängig sehr hoch eingeschätzt, sodass der durchaus als groß empfundene Zeitaufwand den Beteiligten gerechtfertigt erscheint.

### Arbeitsgruppen

Im Projekt im Kreis Lippe wurden durch Beschluss der Lenkungsgruppe Arbeitsgruppen eingerichtet. Für diese wurde jeweils ein schriftlicher Auftrag mit Ziel und Begründung der Arbeit formuliert. Die Gruppen wurden vom Projektteam moderiert, arbeiteten zeitlich begrenzt, die Treffen wurden dokumentiert und Ergebnisse an die Lenkungsgruppe zur Abstimmung sowie zum Beschluss gegeben.

Inhaltlich lassen sich die Arbeitsgruppen in die AGs unterteilen, die eher auf die Erarbeitung von Produkten zielten wie die AG „Mobilität“, die AG „Gesundheitsberufe“, die AG „Interkulturelle Öffnung“, die AG „Schule“ oder die AG „Sprach- und Integrationsmittler“. Einige AGs wurden mit konkreten Ergebnissen im Rahmen des Projekts abgeschlossen (vgl. weiter unten), andere wurden vor Abschluss von der Lenkungsgruppe aus dem Projekt gelöst und zur weiteren inhaltlichen Bearbeitung an andere Stellen delegiert. So wird beispielsweise die AG „Interkulturelle Öffnung“ weiterhin vom kommunalen Integrationszentrum verantwortet; die AG „Gesundheitsberufe“ ist in einer umfänglicheren Aktivität zum Thema „Fachkräftemangel in den Gesundheitsberufen“ aufgegangen, erste Ergebnisse wurden weitergegeben und das Ziel der AG wird von den dann verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren weiterverfolgt.

Daneben wurden eher struktur- und prozessorientierte Arbeitsgruppen eingerichtet – genannt seien die AG „Vom Zuwanderer zur Lipper\*in/Prozess- und Dienstleistungsketten“, die AG „Einwanderungsmanagement“ mit drei Unter-AGs und auch die AG „Zusammenarbeit Kommunen Jobcenter“. Hier sind die Ergebnisse ebenfalls weiter unten im Einzelnen nachzulesen.

Zum anderen hat die Lenkungsgruppe bei einigen Themen entschieden, keine neuen AGs aufzumachen,

sondern diese direkt als „Anfragen“ an bestehende Arbeitsgruppen zu richten – so geschehen bei den Themen „Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen“ oder „durchgängige Kinderbetreuung“.

Im Verlauf zeigte sich, dass die projektspezifischen Arbeitsgruppen auf das Projektziel und das Projektgeschehen hin fokussierter, für das Projektteam steuerbarer und von den Ergebnissen her im Betrachtungszeitraum effektiver waren. Gleichwohl ist der Gedanke, bestehende Arbeitsgruppen in neue Projektstrukturen zu involvieren, richtig. Als These kann formuliert werden, dass für die Erarbeitung neuer Produkte, Strukturen oder Prozesse projektspezifische Arbeitsgruppen günstig sind, die Ergebnisse sowie die weitere Verfolgung der Umsetzung jedoch in das Regelgeschehen zu implementieren sind, um „Sonderstrukturen“ zeitnah auch wieder aufzulösen.

### Prozess

Der Prozess im Kreis Lippe begann noch vor dem offiziellen Start<sup>63</sup> mit Präsentationen in zentralen Gremien wie dem Verwaltungsvorstand und der „Strategiegruppe Flüchtlinge“ des Kreises, dem Sozialausschuss oder der „Steuerungsgruppe Integration Detmold“ und der „Verwaltungsinternen Steuerungsgruppe Flüchtlinge“ der Stadt Detmold sowie zahlreichen Vorgesprächen in unterschiedlichen für das Projekt relevanten Institutionen. Diese Tätigkeit setzte sich im ersten halben Jahr des Projekts fort. Ziel war, es bekannt zu machen, erste Informationen über Schnittstellen und vor allem für Mitwirkung von Leitungs- und operativen Fachkräften in den verschiedenen Gremien des Projekts sowie den Fallkonferenzen zu werben. So konnte auch geklärt werden, dass die „Strategiegruppe Flüchtlinge“ grundsätzlich die Rolle der Lenkungsgruppe übernimmt und durch Vertreter der Trägerlandschaft erweitert wird.

Mit Projektstart am 1.8.2017 wurde der wöchentliche Jour Fixe mit dem Koordinator für Integration der Stadt Detmold eingerichtet. Die erste Lenkungsgruppensitzung fand Ende September 2017 statt. Hier wurden Absprachen zur Rolle und zur Zusammenarbeit getroffen, die Zielgruppen und der Einstieg in die Fallkonferenzen festgelegt. Zudem erhielt das Projektteam den Auftrag, eine Übersicht über bereits abgestimmte (Arbeits-)Prozesse zur Integration, Arbeitskreise sowie Maßnahmen zu erstellen und diese bei der Projektarbeit zu beachten, um nicht „auf der grünen Wiese zu bauen“ und keine Doppelstrukturen einzurichten.

Die Auftaktveranstaltung „Einwanderung gestalten“ am 2.10.2017 war sehr gut besucht. In verschiedenen Beiträgen wurden Ziel und Konzept des Landesprojekts bekannt gemacht und in Talkrunden mit verschiedenen Vertreterinnen und Vertreter für die

63 Der Grund lag in der Stellenbesetzung; einer der Koordinatoren übernahm Tätigkeiten kommissarisch, bis das Projektteam vollständig besetzt war.

Integrationsarbeit wesentlicher Einrichtungen ein erster Austausch gestartet.

Das Projektteam hat gerade zu Beginn für Öffentlichkeitsarbeit gesorgt: Die Auftaktveranstaltung startete mit einer Pressekonferenz, für das Projekt wurden ein Logo und ein Flyer entwickelt, der WDR berichtete. Im Verlauf gab es mit der regelmäßigen Berichterstattung in Arbeitsgruppen und Gremien vor allem Öffentlichkeitsarbeit „nach innen“.

Mit Projektbeginn starteten auch die Akquise potenzieller „Fälle“ und die ersten Fallkonferenzen. An dieser Akquise beteiligten sich die Kommunen, das Jobcenter und verschiedene Institutionen sowie das Ehrenamt sehr rege. Daher konnte der Prozess bis Mitte 2018 abgeschlossen werden; die Fallkonferenzen sowie die Folgegespräche endeten vorerst mit dem Jahr 2018.<sup>64</sup> Die Möglichkeit, „eigene“ Fälle einzubringen, und die klare Struktur sowie gute Vorbereitung der Fallkonferenzen förderten die Akzeptanz, sich zu beteiligen und auch bei Fällen mitzuarbeiten, zu denen man eingeladen wurde.

Die Lenkungsgruppe hat in ihrer zweiten Sitzung im März 2018 die ersten Arbeitsgruppen eingesetzt bzw. „Anfragen“ beschlossen. Insbesondere erwähnenswert ist die AG „Vom Zuwanderer zur Lipper\*in/Prozess- und Dienstleistungsketten“. Als Ziel der AG wurde formuliert: „In der einzurichtenden Arbeitsgruppe soll modellhaft aufgezeigt werden, welche Prozesse durch den Zuwanderer aus der jeweiligen Zielgruppe (Unterschiede z.B. bei EU Zuwanderung und Geflüchtete) angestoßen werden.“ Eine sinnvolle Reihenfolge der „Stationen“ soll erarbeitet werden. Daraus wird sich eine Art „Ablaufplan“ über die notwendigen Prozesse und Prozessketten, mit festgelegten Zuständigkeiten für den „Gesamtfall“ und ggf. notwendigen Unterstützungsangeboten, ergeben. Des Weiteren dient die Beschreibung von Prozess- und Dienstleistungsketten der Analyse des „Ist-Zustands“.<sup>65</sup> Die Arbeitsgruppe war mit den wesentlichen Führungs- sowie Fachkräften besetzt und traf sich an sechs Terminen. Anhand einer „Modellfamilie“ wurde für die verschiedenen Zielgruppen des Projekts versucht, Transparenz über vorhandene Strukturen und Wege in Lippe herzustellen, Angebotslücken zu identifizieren, Schnittstellen auszumachen und Schnittstellenkonzepte zu entwickeln sowie modellhafte rechtskreisübergreifende Abläufe zu erarbeiten. Aufgrund der Komplexität der Zielgruppen, der Strukturen in einem Kreis und der beschränkten Zeitressource hat die AG nicht alle Ziele erreicht. Es wurden aber anhand eines Ablaufs der wichtigsten Stationen und der jeweils zuständigen Akteurinnen und Akteure wesentliche „Knackpunkte“<sup>66</sup> vor allem an den Schnittstellen der Prozesse herausgearbeitet und zur weiteren Bearbeitung der jeweilige Adressat

bzw. die Adressaten identifiziert. So entstanden aus dieser Arbeitsgruppe ebenfalls eine Reihe von Hinweisen auf Regelungsbedarfe, denen nach Beschluss in der darauffolgenden Lenkungsgruppensitzung im Rahmen von weiteren Arbeitsgruppen bzw. den schon bekannten „Anfragen“ nachgegangen wird. Für den Fortgang des Projekts prägend war die Erkenntnis in dieser Arbeitsgruppe, dass sich ein Teil der Schnittstellen und Übergänge zwischen den Rechtskreisen mittels verschriftlichter Regeln als Prozessablauf modellieren lässt. Die hohe Komplexität und die Besonderheiten des Einzelfalls erfordern bei einem Teil der Übergänge aber eher die Einrichtung regelhafter und verbindlicher kommunikativer und steuernder Formate, wie beispielsweise Fallkonferenzen oder Case Management.

Im Juli 2018 erhielt das Projektteam den Auftrag, der Lenkungsgruppe ein erstes „Eckpunktepapier“<sup>67</sup> als Entscheidungsgrundlage für die weitergehende Verstetigung und damit Nachhaltigkeit des Projekts zu formulieren. Dieses basierte auf den bisherigen Erkenntnissen aus den verschiedenen Ebenen des Projekts: So wird beschrieben, dass der Prozess der „Einwanderung“ fokussiert und vom Prozess der „Integration“ getrennt werden soll – bei allen je nach Einzelfall möglichen Überschneidungen und Gleichzeitigkeiten in den verschiedenen Handlungsfeldern. Ausgehend von der Komplexität der Einzelfälle und dem Bedarf an rechtskreis- und institutionenübergreifenden Regelungen sowie kooperativen Arbeits- und Kommunikationsformen werden als Elemente der Handlungsstruktur auf der Einzelfallebene die Bedeutung von umfassenden und standardisierten Erstgesprächen sowie Fallkonferenzen und von gemeinsamen Standards für Case Management formuliert. Für die übergeordnete Ebene sind zum einen der regelmäßige fachliche Austausch und zum anderen eine Steuerung, (Neu-)Strukturierung und Vernetzung der bestehenden Arbeitskreise sowie Arbeitsgruppen im Kreis beschrieben. Für die Bündelung und Koordination der benannten Aktivitäten wird eine „Servicestelle“ vorgeschlagen.

Das „Eckpunktepapier“ wurde in der darauffolgenden Sitzung von der Lenkungsgruppe abgestimmt, dem Verwaltungsvorstand vorgestellt und diente als Grundlage für die ab Ende 2018 tagende rechtskreis- und institutionenübergreifende Arbeitsgruppe „Einwanderungsmanagement“, die die Elemente in drei Unterarbeitsgruppen weiter ausformulierte. Das Projektteam erarbeitete zudem einen Vorschlag zur Neuorganisation der Arbeitsgruppen sowie Arbeitskreise und für die Rolle der Servicestelle. Parallel hierzu wurden der Bedarf und die Wünsche an eine „Servicestelle“ von Seiten der Wirtschaft, der Kommunen und der Träger durch eine Onlineumfrage erhoben, nachdem geplante Workshops nicht durchführbar waren.

64 Zum Ende 2019 mit Projektende werden mit allen Zugewanderten der Fallkonferenzen abschließende Gespräche geführt.

65 Zitat aus der Zielformulierung für die Arbeitsgruppe.

66 Zitat aus den Unterlagen der Arbeitsgruppe.

67 Das Eckpunktepapier war betitelt als: „Handlungsstruktur für ein Einwanderungsmanagement im Kreis Lippe“.

Ebenfalls zum Ende 2018 wurde in den beiden Workshops „Einwanderung gestalten“ die Sicht der nutzenden Personen als eigenständige Perspektive eruiert und gleichsam in den Projektprozess eingespielt. Zu den Workshops wurden die zugewanderten Teilnehmenden aus den Fallkonferenzen eingeladen. Diese waren so terminiert, dass auch diejenigen teilnehmen können, die einer Bildungsmaßnahme oder Beschäftigung nachgehen. Die Gruppe sammelte wesentliche Themen der Zuwanderung und diskutierte auf der Basis ihrer Erfahrungen konkrete Vorschläge zur Gestaltung der einzelnen Prozesse.

In den letzten beiden Sitzungen stimmte die Lenkungsgruppe die „Handlungsstruktur für ein kreisweit einheitliches Einwanderungsmanagement“ ab (vgl. weiter unten), zudem wurde ab dem 1.8.2019 für die verbleibende Projektlaufzeit die Erprobung der „Servicestelle“ beschlossen. Das Projektteam agiert dementsprechend als Servicestelle und auf der Basis der „Handlungsstruktur“. Die noch verbleibenden Arbeitsgruppen werden als AGs in der neuen Struktur weiterarbeiten. Die Lenkungsgruppe wird personell und funktionell im neu gegründeten „Steuerungsgremium Migration“ weiterwirken. Gewünscht ist die Verstetigung der aufgebauten Strukturen und Ansätze durch die entsprechende Verankerung des Projekts im Zukunftskonzept des Kreises Lippe sowie das Anstreben der Stärkung der Rolle der Kreise im nordrhein-westfälischen Teilhabe- und Integrationsgesetz. Dies wird gestützt von der positiven Wahrnehmung des Gesamtprojekts auf kommunaler und Landesebene.

Der gesamte Prozess wurde vom Projektteam gesteuert. Konzeptionelle Vorarbeiten waren zu leisten, Sitzungen wurden vorbereitet, moderiert und zeitnah dokumentiert. Auch die Kommunikation in Gremien hinein sowie zwischen Akteurinnen und Akteuren oblag dem Projektteam – was als entscheidende Erfolgsfaktoren benannt werden kann.

### Ergebnisse

Neben dem Aufbau und der Stärkung von Kooperationsstrukturen und Einführung der an Produktionsnetzwerken orientierten Arbeitsweise hat das Projekt im Kreis Lippe konkrete Ergebnisse hervorgebracht, die im Folgenden kurz gelistet werden. Näher beschrieben werden die Ergebnisse im Rahmen der „Handlungsstruktur für ein kreisweit einheitliches Einwanderungsmanagement“.

Die Einzelergebnisse sind:

- Die Kommunikation zwischen Straßenverkehrsamt, Jobcenter und Netzwerk Lippe wurde zur schnelleren Anerkennung von Fahrerlaubnissen und Werbung für den Mangelberuf des „Fahrers“ intensiviert
- Prozessablauf zu Zuweisung von Schülerinnen und Schülern zu der individuell bestmöglichen und wohnortnahen Schule mit Beschreibung von Aufgaben, Rollen und Maßnahmen der einzelnen beteiligten Akteurinnen und Akteuren
- Konzeption und Durchführung der Workshops „Einwanderung gestalten“, in denen Zugewanderte ihre Themen, Bedarfe und Sichtweisen auf die einzelnen Einwanderungsprozesse mitteilen und diskutieren, um Verbesserungen anzustoßen. Das Ziel ist, die Aspekte aus der Nutzerinnen und Nutzersicht auf die Dienstleistungen und Angebote ungefiltert sowie als eigenständige Perspektive zu erfahren und in Planungen einzuspielen.
- Impulse für die Gewinnung von Zugewanderten für die Gesundheitsberufe (Klausurtag mit Arbeitgebern zur Erarbeitung von gemeinsamen Strategien, „Karrieretag“ für Ärztinnen und Ärzte mit Migrationshintergrund, Anpassung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für Menschen mit Migrationshintergrund, Handreichungen für Arbeitgeber zur zielgruppengerechten Ausgestaltung der Standardelemente zu Berufsorientierung in „Kein Abschluss ohne Anschluss“<sup>68</sup> für die Gewinnung von jugendlichen Zugewanderten für Gesundheitsberufe); thematische Weiterarbeit im Rahmen der übergeordneten Aktivität zur Gewinnung von Fachkräften für die Gesundheitsberufe im Kreis
- Impuls zur (Wieder-)Aufnahme der Aktivitäten zu interkultureller Öffnung; thematische Weiterarbeit im Rahmen des Kommunalen Integrationszentrums
- Gewinnung des Projekts „SPRINT“ für den Kreis Lippe; Weiterarbeit im Rahmen des Arbeitsmarktprogramms durch das Jobcenter zusammen mit dem Kommunalen Integrationszentrum
- Überprüfung und ggf. Erweiterung des Konzepts „Care Leaver“ des Kreisjugendamts für unbegleitete minderjährige Ausländerinnen und Ausländer
- Anstoß zur Vereinheitlichung der Datenlage der Jugendämter im Kreisgebiet zur Versorgungslage und Nutzung von Betreuungsangeboten für Kinder von Zugewanderten
- Anstoß zur Maßnahmenprüfung zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen; Weiterarbeit im Rahmen des Projekts „Gemeinsam klappt's“ der Landesregierung
- Austausch von „Best Practice“ und Abstimmung der Schnittstellen zwischen den Kommunen und dem Jobcenter

68 Landesweite Initiative des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales in NRW zur Implementierung eines Übergangssystems Schule – Beruf.

Im Rahmen der „Handlungsstruktur für ein kreisweit einheitliches Einwanderungsmanagement“ wurde Folgendes konzeptioniert:

- Mit den Definitionen über „Einwanderung“ (in Abgrenzung zu Integration), den rechtskreisübergreifenden Ansatz, die Zielgruppen, (sich wechselseitig bedingenden) Handlungsfeldern sowie der Notwendigkeit zur Steuerung auf Einzelfall- und Systemebene ist in der „Handlungsstruktur“ die Basis geschaffen für eine Verständigung und Transparenz, worum es bei „Einwanderungsmanagement“ gehen soll und welche Anforderungen für die Beteiligten damit verbunden sind – und auch, welche Prozesse hier (noch) nicht bearbeitet werden.
- Für die Einzelfallebene sind in der „Handlungsstruktur“ Standards für Fallkonferenzen (Kriterien, Ablauf, Rahmen) und deren Einbettung in einen strukturierten Beratungsprozess beschrieben. Weiter wurden ein einheitlicher Leitfaden für Erstgespräche, eine Datenschutzerklärung und eine Vorlage für Integrationsvereinbarungen (zwischen Zugewanderten und Fachkräften) entwickelt.
- Ebenfalls für die Einzelfallebene, aber in enger Verknüpfung mit der Systemebene, definiert die „Handlungsstruktur“ Qualitätskriterien und -standards für ein Einwanderungsmanagement in Anlehnung an Case Management und vor allem Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Kreisgebiet sowie auch hier wieder Maßnahmen auf der Organisationsebene – wie beispielsweise kollegiale Beratung oder Fallanalysen – und der organisationsübergreifenden Ebene wie ein regelmäßiger Austausch (Qualitätszirkel) der Case Managerinnen und Leitungskräfte, gerade weil es in verschiedenen Organisationen wie z.B. Jobcenter, Jugendamt und Jugendmigrationsdienst Formate von Case Management gibt.
- Kernstück der „Handlungsstruktur“ sind die Überlegungen zur künftigen Zusammenarbeit.

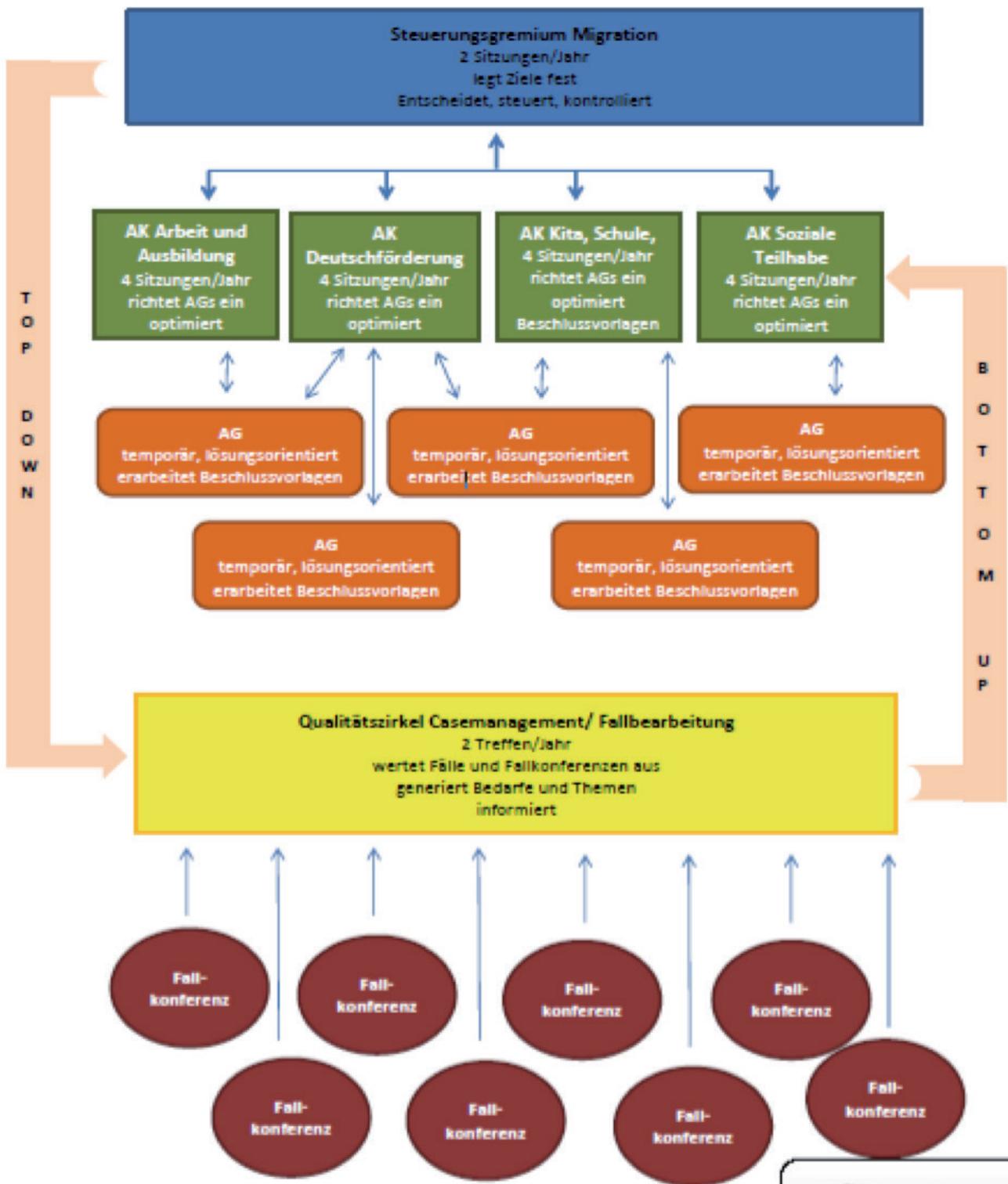


Abbildung 7: Struktur künftiger Zusammenarbeit Kreis Lippe

- Die Abbildung verdeutlicht, dass eine Steuerungsstruktur ähnlich dem Projekt aufgebaut wird: Das Steuerungsgremium Migration als höchstes Steuerungsorgan gibt Ziele vor; die Arbeitskreise sind analog der zentralen Handlungsfelder Orte fachlichen Austauschs. Lösungen können in temporär begrenzten Arbeitsgruppen entwickelt werden, die

in den Arbeitskreisen, ggf. im Steuerungsgremium, beschlossen werden. Die bestehenden Arbeitskreise und -gruppen im Kreis Lippe werden nach und nach in die neue Struktur eingebunden.

- Die operative Ebene sowie ihre Erfahrungen und Regelungsbedarfe sind unmittelbar über die Qualitätszirkel in die Steuerung eingebaut. In einem Gegenstromverfahren werden der Austausch organisiert und Entscheidungen vorbereitet. Neben dem

wichtigen informierenden Charakter von Arbeitsgremien soll damit die Möglichkeit geschaffen werden, über Zuständigkeiten hinweg Lösungen zu erarbeiten und Kooperationen abzustimmen.

- Um die bereits zu Beginn des Projekts gewünschte Transparenz und Effektivität der bestehenden Arbeitsgremien zu verbessern, wird die Arbeit der neuen Gremien in einem Onlinetool ähnlich dem Gremienservice der Ausschüsse sichtbar.
- Kooperationsvereinbarungen dienen der Absicherung der neuen Zusammenarbeit und Nutzung der Bausteine.
- Teil der „Handlungsstruktur“ ist eine „Servicestelle“, deren Aufgaben von Zuarbeit für das Steuerungsgremium, Moderation und Unterstützung der Arbeitsgremien, Erarbeitung von Analysen über Organisation von Fallkonferenzen und Vermittlung zwischen Kooperationspartnern bis zur Qualitätssicherung und beständigen Weiterentwicklung der Handlungsstruktur reichen.

#### Fazit

Das Projekt im Kreis Lippe verdankt seinen Erfolg mehreren Elementen:

- Die klare Projektstruktur, Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entwicklungsschritte sichern die Legitimation des Projekts. Zahlreiche Vorgespräche und eine zumindest im ersten Drittel der Projektlaufzeit intensive Öffentlichkeitsarbeit wie die regelmäßigen Berichte über das Projekt in bestehenden Arbeitsgruppen, Gremien und Ausschüssen sorgen für die nötige Aufmerksamkeit und große Mitwirkungsbereitschaft sowie das Engagement Beteiligter. Dieses zeigte sich insbesondere bei den Fallkonferenzen, für die Fachkräfte freigestellt werden mussten, oder bei der Bereitschaft, auch eng getaktete Arbeitsgruppentermine wahrzunehmen, wobei Unterschiede zwischen öffentlichen und freien Trägern deutlich zu Tage traten.
- Ein professionelles Projektmanagement und die bemerkenswert hohe Qualität der Administration sicherten die zahlreichen und in ihren Anforderungen unterschiedlichen Arbeitsschritte sowie Produkte im Projektverlauf ab.
- Das Projekt hat an konkreten Bedarfen von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren angesetzt.
- Die Arbeit mit den Fallkonferenzen ermöglichte Fachkräften nicht nur übergreifende Lösungen für komplexe Situationen zu finden, die sich dem jeweiligen Einfluss der einzelnen Akteurinnen und Akteure entzieht; diese „typischen“ Themen wurden auch

von der operativen Fall- auf die systemische Ebene gespiegelt und dort einer Bearbeitungsstruktur zugeführt.

- Es gab den Wunsch nach Neuordnung und professioneller Unterstützung der „gewachsenen“ Gremien von Seiten der Leitungskräfte.
- Im Projekt wurde beispielhaft ein Produktionsnetzwerk aufgebaut, dessen Besonderheiten – Vorteile wie Herausforderungen – in der Arbeitsweise zumindest die Beteiligten kennenlernen konnten und das nun die Zusammenarbeit prägen soll, wie sie in der „Handlungsstruktur“ beschrieben wurde.
- Das Projekt zielte mit seinem Arbeitsansatz weniger auf Einzelprodukte, sondern darauf, eine Struktur zu erarbeiten, in die sich viele Akteurinnen und Akteure im Kreisgebiet einbinden lassen können. Dies entspricht durchaus dem Charakter von Kreisen<sup>69</sup> und der „neutralen“ Ansiedlung der unterstützenden Funktion.
- Als Kooperationsprojekt zwischen dem Kreis Lippe und der Stadt Detmold wurden neue Wege beschritten und Formate der Zusammenarbeit sowie des Austauschs erprobt, die Strahlkraft entwickelt haben. Zudem war der Vertreter der Bürgermeister als Mitglied der Lenkungsgruppe für die Wahrung der Interessen zuständig und unterstützte die Projektarbeit. So ist die Einbindung der kreisangehörigen Kommunen in die zentralen Arbeitsgruppen sehr gut gelungen und der Anspruch nach kreisweiten Vereinbarungen wird umsetzbar.

#### 5.2.4.3 Die Konstellation kreisangehörige Stadt: das Beispiel Rheine

##### Allgemeines

Mit 76.107 Einwohnerinnen und Einwohner ist die kreisangehörige Stadt Rheine die größte Stadt im Kreis Steinfurt und zweitgrößte Stadt im Münsterland.<sup>70</sup> Gegenwärtig leben dort rund 8.800 Ausländerinnen und Ausländer. Die Zahl sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse der ausländischen Bürgerinnen und Bürger liegt bei 2.244. Im Jahr 2017 lebten in Rheine 1.312 Geflüchtete. Nach den erhöhten Zuzugszahlen in den Jahren 2014 und 2015 bewegt sich bei diesen die Hauptaltersgruppe zwischen 16 und 40 Jahren, wovon zu Projektbeginn 55 % in städtischen Wohnungen untergebracht waren. Rheine verfolgt das Konzept einer dezentralen Unterbringung.

69 Auch wenn diese selbstverständlich ebenso regelnde und aufsichtführende Funktionen innehaben.

70 Vgl. Landesdatenbank NRW (Stand: 12/2018).

### Aufbau und Funktion der Projektgremien

Das Projekt „Einwanderung gestalten“ ist organisiert und angedockt im Fachbereich für Schulen, Soziales, Migration und Integration der Stadt Rheine. In der kreisangehörigen Stadt vollzieht sich die Projektorganisation entlang drei zentraler Entscheidungs- und Arbeitsgremien (Lenkungsgruppe, Arbeits- und Projektgruppen). Auf organisatorischer Ebene existiert ein Projektteam, welches aus zwei Projektkoordinatorinnen und einer administrativen Kraft besteht. Die Projektleitung hat die Leiterin des Fachbereichs Schulen, Soziales, Migration und Integration der Stadt Rheine inne.

Die Lenkungsgruppe in Rheine stellt das höchste Gremium auf Arbeits- und Entscheidungsebene dar. Sie tagte während der Projektlaufzeit anfänglich im viertel-, später im halbjährlichen Turnus. Als beschlussfähiges und entscheidendes Gremium besteht sie sowohl aus unterschiedlichen migrations- und arbeitsmarktpolitisch relevanten als auch aus Akteurinnen und Akteuren des Felds Sozialer Hilfen: Fachbereich für Schulen, Soziales, Migration und Integration<sup>71</sup> und dem dort angesiedelten Team Beratung und Begleitung (BuB), Arbeitsagentur, Jobcenter (aktiv und passiv), Vertretung des Ehrenamts, Ausländerbehörde, Volkshochschule (als Sprachkurssträger), Wirtschaftsförderung, Migrationsdienst der Caritas und Kommunales Integrationszentrum des Kreises Steinfurt. Teilnehmende sind Leitungskräfte der genannten Organisationen.

Die Rolle der Lenkungsgruppe liegt zuvorderst darin, Auftraggeber zu sein. Dieser kommt die Aufgabe zu, Mitglieder für die jeweiligen Arbeits- und Projektgruppen zu benennen. Es besteht außerdem eine Legitimation der Lenkungsgruppe gegenüber den Koordinatorinnen, sodass diese mit der operativen Ebene der verschiedenen beteiligten Institutionen arbeitsfähig werden können. Die Lenkungsgruppe – und hier primär das Projektteam des Modellprojekts „Einwanderung gestalten“ – versteht sich als in die Politik rückbindendes Gremium. So wurden in Rheine beispielsweise Projektergebnisse regelmäßig im Sozialausschuss vorgestellt.

Die Arbeitsgruppen in Rheine konzentrieren sich auf zwei Handlungsfelder, die „großen Bereiche“: Sprache und Arbeit. Im Gegensatz zur Lenkungsgruppe, die mit Leitungskräften besetzt ist, arbeiten hier überwiegend operativ Tätige mit.<sup>72</sup> Die beiden Arbeitsgruppen wurden mit unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren besetzt. Vor deren Entstehung gab es jedoch eine übergeordnete Arbeitsgruppe. In dieser wurde zu Beginn mit Fällen gearbeitet, aus welchen sich die genannten Schwerpunkte herauskristallisierten (s.u.). Der Ablauf in Rheine gestaltete sich so, dass die Arbeitsgruppe mittels

Fallrekonstruktionen „defizitäre Themen“ herausstellte, nach „Hemmnissen“ schaute und Bearbeitungsvorschläge entwickelte. Diese wiederum wurden dann in die Lenkungsgruppe (s.o.) gegeben, welche sie erneut verhandelt und ggf. nochmal zur Überarbeitung zurückgespielt hat. Den Teilnehmenden der Arbeitsgruppe kam also die Aufgabe zu, im Rahmen von Planungskonferenzen Prozessbetrachtungen zu ermöglichen. Resultierend hieraus wurde in Rheine für die beiden Oberthemen jeweils ein dreigliedriges Zielsystem (Grundsatz-, Rahmen- und Ergebnisziele) entwickelt. Die Vorschläge der Ziele resultierten aus der intensiven Vorarbeit der Koordinierenden.

Die operative Ebene (Arbeits- und Projektgruppen) erarbeitete die themenspezifischen Zielsysteme (Grundsatz-, Rahmen- und Ergebnisziele), welche anschließend in der Lenkungsgruppe beraten und diskutiert, per Beschluss verabschiedet und dann in den jeweiligen Organisationseinheiten mittels Aktivitäten umgesetzt wurden.

Das Projektteam aus zwei Koordinatorinnen und einer administrativ Tätigen ist für die Vorbereitung und Moderation der einzelnen Gremien zuständig sowie für die Dokumentation und Durchführung der Beschlüsse. Die Rolle des Projektteams liegt in der Prozesssteuerung, Moderation der Arbeits- und Projektgruppen, der regelmäßigen Überprüfung der Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse sowie in der Zuständigkeit über die administrativen Prozesse. Folgende Grafik verdeutlicht die Gesamtprojektstruktur.

71 Zu dem Fachbereich gehören u.a. die Hilfen nach dem SGB II, Hilfen nach dem SGB XII, das Team Beratung und Begleitung von Zuwanderern und die Hilfen für Asylbewerber und die Ausländerbehörde (Stand: 05/2019).

72 Eine Besonderheit stellt die Tatsache dar, dass einzelne Mitglieder sowohl Teil der Lenkungs- als auch der Arbeitsgruppe sind.

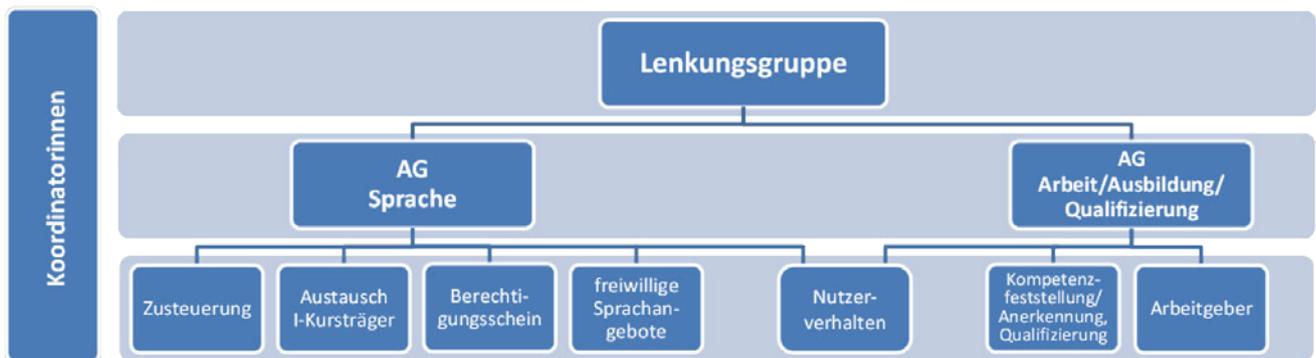


Abbildung 8: Gesamtprojektstruktur Stadt Rheine

### Funktion der Arbeit an Fällen und die Erarbeitung eines Zielsystems

Die erste Lenkungsgruppensitzung fand am 23.6.2017 statt und war mit 13 Führungskräften aus unterschiedlichen Behörden und Institutionen besetzt. Ausgehend von dieser Sitzung wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Diese hat zweimal und in kurzem Zeitabstand – am 15.8. und 24.8.2017 – getagt. Durch die dort stattgefundene Arbeit mit drei „typischen Fällen“ wurden generative Themen gebildet, woraus die beiden o.g. Schwerpunktthemenfelder resultierten.

Die Entscheidung über das Vorgehen der Arbeit mit Fällen stellte in Rheine zu Beginn der ersten Lenkungsgruppensitzung keine Selbstverständlichkeit dar, sondern wurde intensiv diskutiert. Die Arbeit mit und an „typischen Fällen“ führte zur Genese eines dreigliedrigen Zielsystems (s.o.), deren Erarbeitung sich in einem intensiven – und zuweilen kontroversen – in jedem Fall aber produktiven Rückmeldungs- und Auseinandersetzungsprozess vollzogen hat. (vgl. 5.2.1)

Die bearbeiteten Fälle stellten in Rheine keine fiktiven „Schreibtischfälle“ dar, sondern waren real und wurden durch am Projekt beteiligte Akteurinnen und Akteure an die Koordinierenden geleitet, welche diese dann für die entsprechenden Sitzungen ausführlich und systematisiert vorbereitet haben. Das Vorgehen der Arbeit an „typischen Fällen“ verfolgte das Ziel der „Herausarbeitung struktureller Elemente“ und nicht den Versuch einer „Falllösung“. Die Sitzungen wurden dazu genutzt, sich entlang der Fälle unter den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren auszutauschen und den je spezifischen Blick auf „den Fall“ hinsichtlich der Frage nach „Unterschiedlichkeiten“ und „Parallelen“ auszuloten.

Zwei der drei Fallbeispiele, welche in der Arbeitsgruppe rekonstruiert wurden, lauten wie folgt.

#### Fallbeispiel 1: Herr A. aus dem Iran (Originalton)

Herr A. ist 33 Jahre alt. Er ist verheiratet und hat einen vierjährigen Sohn. Seine Familie lebt zurzeit im Iran. Auch Herr A. ist aus dem Iran nach Deutschland geflohen. Er

wurde im Februar 2015 der Stadt Rheine als Asylbewerber zugewiesen.

Herr A. arbeitet seit Eröffnung der Kolping-Fahrradwerkstatt bis jetzt ehrenamtlich, zeitweise auch als gemeinnütziger Arbeiter (0,80€/Stunde) mit. Er hatte auch im Iran in einer Fahrrad-Fertigung gearbeitet. Durch freundschaftliche Kontakte zu den Kolping-Mitgliedern hat er viel ehrenamtliche Unterstützung und Familienanschluss.

Ab August 2015 bis Juli 2016 besuchte er die Abendreal-schule. Herr A. wollte Deutsch lernen, aber sein Hauptanliegen war es, eine Arbeit zu finden. Mit Unterstützung des Kolpings und der Fachstelle Mul<sup>73</sup> hat er sich bei allen umliegenden Fahrrad-Firmen um ein Praktikum bzw. um eine Arbeitsstelle beworben. Leider bekam er keine positive Rückmeldung.

Danach nahm Herr A. Kontakt zum Integration Point der Agentur für Arbeit auf. Über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte er an einer Maßnahme bei der Kreis-handwerkerschaft teilnehmen (Dauer ca. 2 Monate). Ab Oktober 2016 arbeitet Herr A. bei einer Zeitarbeitsfirma. Die ständig wechselnden Einsatzorte und die damit verbundene Organisation der Fahrten zur Arbeit belasteten ihn.

Im Dezember 2016 bekam er die Flüchtlingseigenschaft zuerkannt, im Januar 2017 die Wohnsitzauflage nach § 12a für die Stadt Rheine.

Seine Familie hatte inzwischen einen Antrag auf ein Visum zur Familienzusammenführung gestellt. Wann das Visum ausgestellt wird, ist noch unklar.

Den Flug nach Deutschland muss die Familie selbst bezahlen, sodass Herr A. froh war, Arbeit zu haben.

Nach einigen Wochen verlor Herr A. seinen Arbeitsplatz, da der Aufwand, die verschiedenen Arbeitseinsatzorte pünktlich zu erreichen, seine finanziellen und sonstigen Mittel überforderte.

73 Mul = Migration und Integration; früherer Name des Teams Beratung und Begleitung.

Die Sozialarbeiterin der Fachstelle Mul vermittelte einen Termin mit dem Jobcenter, da Herr A. einen SGB II-Antrag stellen musste, um seinen Lebensunterhalt zu sichern.

In dem Beratungsgespräch mit der Arbeitsvermittlung wurde er verpflichtet, einen Integrationskurs zu belegen und erst nachfolgend evtl. Qualifizierungen bzw. eine versicherungspflichtige Tätigkeit aufzunehmen.

Zurzeit ist Herr A. auf der Warteliste für einen Integrationskurs, nachdem er längere Zeit bereits auf den Einstufungstest warten musste. Diese Wartezeiten sind auch durch fehlende Unterlagen bei Abgabe des Berechtigungsscheins zum Integrationskurs beim Sprachkurssträger verursacht.

Herr A. bemüht sich weiterhin um einen Arbeitsplatz, um Geld für den Flug seiner Familie verdienen zu können.

#### Fallbeispiel 2: Familie Mustermann (Originalton)

Ein syrisches Ehepaar (Mann 40, Frau 35) mit fünf Kindern. Das älteste ist 13 und das jüngste ein Jahr alt. Vier der Kinder gehen zur Schule. Für das jüngste ist noch keine Kinderbetreuung gesichert. Herr Mustermann hat den syrischen Schulabschluss (vergleichbar mit dem deutschen Abitur), aber keine weiteren Qualifikationen. Er hat in Syrien diverse Berufe ausgeübt: Friseur, Taxifahrer und zum Schluss besaß er einen eigenen Lebensmittelladen. Seine Schulurkunde wurde durch den Krieg vernichtet/ist verloren gegangen.

Bevor Herr Mustermann als Flüchtling anerkannt wurde und er noch Asylleistungen bezog, wurde er von der Arbeitsagentur (Integration Point) in eine Maßnahme zur beruflichen Vorbereitung vermittelt. An der nahm er allerdings unregelmäßig teil. In Absprache mit der Arbeitsagentur hat der Träger Herrn Mustermann abgemahnt und ein Gespräch zur Ursachenklärung geführt. Jedoch fehlte er weiterhin ohne triftigen Grund oder eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. Die Fehlzeiten hatten letztendlich den Ausschluss aus der Maßnahme zur Folge.

Frau Mustermann hat keinen Schulabschluss und hat keinerlei Berufserfahrung. Vermutlich ist sie in der lateinischen Schrift nicht oder schlecht alphabetisiert. Sie befindet sich derzeit in der Elternzeit und möchte diese voll ausschöpfen.

Aus Sicht der Arbeitsvermittlung/rechtlich gesehen ist Herr Mustermann zu einer Teilnahme am Integrationskurs verpflichtet. Er gibt allerdings an, dass er die Kinder jeden Tag zur Schule begleiten und sie nach dem Unterricht abholen muss. Dies würde sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, da sie mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zu unterschiedlichen Schulen fahren müssen. Frau Mustermann könne diese Aufgabe nicht übernehmen, da dies

mit dem jüngsten Kind nicht machbar wäre. Herr Mustermann wird mehrfach darauf hingewiesen, dass einer der beiden Elternteile am Integrationskurs teilnehmen muss, damit eine Arbeitsaufnahme im Anschluss erfolgen kann. Daraufhin meldet er sich beim Träger an, meldet sich jedoch einen Tag vor Kursbeginn, ohne Rücksprache mit dem Arbeitsvermittler, wieder ab. Dies geschieht nach einer sechsmonatigen Wartezeit. Herr Mustermann kommt somit erneut auf die Warteliste und muss nochmals mindestens sechs weitere Monate auf den neuen Kursstart warten.

Entlang der beiden dargestellten – und eines dritten „typischen“ – Falls wurden in der Arbeitsgruppe die unterschiedlichen Akteursperspektiven herausgearbeitet und „zentrale Themen“ destilliert. Es wurde hier idealtypisch vorgegangen.

1. Fallvorstellung
2. Herausarbeitung der unterschiedlichen Akteursperspektiven
3. Herausarbeitung der Nutzerinnen und Nutzerperspektive
4. Fallrekonstruktion

Die Arbeitsgruppe teilte sich dann im Laufe des Prozesses in zwei Arbeitsgruppen. Die erste war die „AG Sprache“, welche am 24.10.2017 als Gremium ihre Arbeit aufgenommen hat. Die zweite, die „AG Arbeit/Ausbildung/Qualifizierung“, hat sich zum ersten Mal im Januar 2018 zusammengefunden. Die Arbeit in diesen beiden Gruppen führte – zeitlich versetzt – zur Herausbildung verschiedener themenspezifischer Projektgruppen (vgl. Abbildung 8).

Ein für die Arbeitsgruppe „Sprache“ zentraler Diskussionsgegenstand stellte die Auseinandersetzung um den sogenannten Berechtigungsschein dar, welcher die „Grundvoraussetzung für den Integrationskurs“ (Protokoll AG Sprache, Sitzung III) bildet. Das Ziel der Nutzerinnen und Nutzer – so der allgemeine Tenor – liege im möglichst zügigen „Beginn eines Integrationskurses“ (Protokoll AG Sprache, Sitzung III), für welchen der Berechtigungsschein die entscheidende Voraussetzung darstellt. Drei zentrale Punkte gehen mit der Frage der Erteilung/Ausstellung des Berechtigungsscheins einher: die Frage nach der ausstellenden Institution, die Frage nach dem „Weg“ sowie die Optionen zur Beschleunigung und „Optimierung“, also die Reduzierung und Minimierung des Wegs vom Zeitpunkt des Erhalts bis zur Vorlage beim Integrationskurssträger. Leitende Ziele waren, Doppelausstellungen zu vermeiden und die Wartezeit auf einen Integrationskurs auf maximal sechs Wochen zu verkürzen. Im Laufe der Bearbeitung dieser Thematik innerhalb der Arbeitsgruppe kristallisierte sich heraus, dass zwei Stellen den Berechtigungsschein online und eine Stelle nicht online ausstellten.

### Projektgruppen

Wie erwähnt, konstituierten sich aus den beiden Arbeitsgruppen kleinere Projektgruppen entlang der o.g. Hauptthemen. Für den Themenbereich Sprache: „Zusteuern“, „Austausch I-Kurs-Träger“, „Berechtigungsschein“ und „freiwillige Sprachangebote“; für den Themenbereich Arbeit: „Kompetenzfeststellung/Anerkennung/Qualifizierung“ und „Arbeitgeber“. Besetzt waren diese u.a. mit einigen themenrelevanten Akteurinnen und Akteuren aus den übergeordneten Arbeitsgruppen.

Ein übergreifendes Thema war das Nutzerinnen und Nutzerverhalten. Durch sich in den Arbeitsgruppen herauskristallisierende Schwierigkeiten hinsichtlich der Motivierung der Nutzerinnen und Nutzer zum Spracherwerb und zur Aufnahme von Qualifizierungsmaßnahmen wurde festgelegt, sich vertiefend mit dem Nutzerinnen und Nutzerverhalten auseinanderzusetzen. Die Projektgruppe zum Nutzerinnen und Nutzerverhalten tagte dreimal, wovon ein Treffen als Aktivität – „Workshop mit Migrantinnen und Migranten“ – stattgefunden hat. Zielgruppe waren Migrantinnen und Migranten, „die positive Erfahrungen mit den bestehenden Sprach- und Arbeitsmarktmöglichkeiten gemacht haben.“<sup>74</sup> Es wurde entlang von vier Thementischen („Meine Kontakte – mein gesellschaftliches Leben“, „Arbeit“, „Mein Weg zur deutschen Sprache – alltagstaugliche Sprachkenntnisse“, „Wie sehe ich Deutschland“) mit Nutzerinnen und Nutzer diskutiert. Die Ergebnisse wurden festgehalten und im Nachgang ausgewertet.

### Prozess

Das Projektteam in Rheine hat seine Arbeit offiziell am 1.4.2017 aufgenommen. Ähnlich wie am Standort Köln wurde auch in Rheine der gesamte Prozess über das Projektteam und hier insbesondere die Koordinatorinnen gesteuert. Diese arbeiteten bereits seit geraumer Zeit im Fachbereich und verfügten über die entsprechenden und notwendigen Kenntnisse sowie Zugänge für das Projekt „Einwanderung gestalten“. Wichtig war außerdem der enge Kontakt zur Fachbereichs-/Projektleiterin, mit der sie in einem kontinuierlichen Austausch standen. Sie haben die hohe Anzahl der verschiedenen Gremiensitzungen auf allen Ebenen vorbereitet, moderiert und nachbereitet. Die administrative Kraft hat jeweils detaillierte Dokumentationen im Rahmen von Protokollen angefertigt und diese mit hoher Verlässlichkeit den Projektbeteiligten – und der wissenschaftlichen Begleitung – zukommen lassen. Das Projektteam zeichnet sich ferner durch eine hohe personelle Kontinuität aus.

Bereits zu Beginn des Projekts bestand in Rheine die Erkenntnis, dass die Komplexität des im Projekt zu bearbeitenden Gegenstands eine gemeinsame Perspektive verschiedener Organisationen und Behörden benötigt. Diese Komplexität und damit einhergehende Unübersichtlichkeit der Unterstützungsangebote produzierte

bei Nutzerinnen und Nutzer Verwirrung und Überforderung, da unklar erscheint, für welchen Bedarf/welche Leistung sich an welche Stelle gewendet werden muss. Aufgrund bestimmter organisationaler Eigenlogiken komme es mitunter zu kontraproduktiven Entwicklungen in zwei (oder mehreren) Institutionen. In Rheine war es deshalb von Anfang an zentral, die in den Arbeitsgruppen behandelten Fallperspektiven in der Lenkungsgruppe rückzukoppeln und somit eine „reibungslose Verzahnung der einzelnen Ketten“ zu erreichen. Hierfür stand die zentrale Annahme, dass gewisse Prozesse perspektivisch hinterfragt oder gar Änderungen unterzogen werden müssen.

Die Zielgruppe wurde zunächst als die der Geflüchteten, die ab 2015 in Rheine zugewiesen wurden, definiert.

Aufgrund von Erfahrungen und Erkenntnissen innerhalb der Prozesse in den verschiedenen Arbeits- und Projektgruppen wurde die Zielgruppe im dritten Quartal 2018 erweitert. Einige Maßnahmen wie z.B. die Ankommsberatung (vgl. „Ergebnisse“) richten sich auch an die Gruppe der EU-Bürger und der Arbeitsmigranten.

Besonders hervorzuheben ist, dass die Nutzerinnen und Nutzerperspektive eine durchaus als zentral zu bezeichnende Rolle eingenommen hat. So existierte bereits von Beginn an der Anspruch, Strukturen und Abläufe dauerhaft zu (ver)ändern und die Perspektive der Geflüchteten wesentlich mehr zu berücksichtigen (vgl. hierzu ebenfalls die „Ergebnisse“).

An den in der Arbeitsgruppe stattgefundenen Planungskonferenzen haben Mitarbeitende aus unterschiedlichen Behörden und Institutionen teilgenommen: Arbeitsagentur, Jobcenter – aktiv und passiv – Sprachkurssträger, Ausländerbehörde, Caritasverband, Flüchtlingshilfe, Kommunales Integrationszentrum sowie Mitarbeitende des Fachbereichs für Schulen, Soziales, Migration und Integration. Die Arbeit der Planungskonferenzen erfolgte nach dem vom Institut für Stadt- und Regionalentwicklung vorgeschlagenen methodischen Vorgehen.

- Die Sicht der Akteurinnen und Akteure wurde insofern einbezogen, als deren jeweilige Auffassung, der Auftrag ihrer Behörde und die eigene Rolle Gegenstand der Falldiskussionen waren. Es wurde somit herausgearbeitet, welche Differenzen in den Perspektiven vorliegen und welche Auswirkungen diese auf das „Wirkungsgefüge“ haben, wo es zu Behinderungen kommt oder mitunter aufeinander aufbaut.
- Bei der in den Planungskonferenzen erarbeiteten Nutzerinnen und Nutzersicht drehte es sich um die jeweilige Auffassung der Nutzerinnen und Nutzer, um deren momentane Lebenssituation, die Erwartungen sowie familiären Hintergründe. Es wurde erörtert, wie die Nutzerinnen und Nutzer sich selbst

74 Dritter Zwischenbericht, Zeitraum 1.1.–30.6.2018, S. 4.

verorten und welche Einstellungen sie zu den Vorgängen sie selbst betreffend vertreten würden.

Durch die Fallrekonstruktionen traten fallübergreifende Themen auf: Ausreichende Kursangebote, funktionierende Zugangssteuerung, Informationsfluss und -weg, Wartezeiten bis zu Beginn des Integrationskurses, Trägerabsprachen sowie die Ausgabe des sogenannten Berechtigungsscheins.

Durch die Ergebnisse der Planungskonferenzen in der Arbeitsgruppe resultierte die oben erwähnte AG Sprache. Diese bestand aus Mitarbeitende der operativen Ebene aus dem Jobcenter, der Ausländerbehörde, der Arbeitsagentur, dem Sprachkursträger sowie Mitarbeitende des Teams Beratung und Begleitung von Zugewanderten.

Hier wurden die unterschiedlichen Themen durch die Koordinierenden dargestellt und sich auf die Arbeit mit dem sogenannten Berechtigungsschein fokussiert.

### Ergebnisse

Neben dem Ausbau und der Intensivierung von Kooperationsstrukturen wurden in Rheine verschiedene Formen von „Produkten“ bzw. Ergebnisse auf unterschiedlichen Gremienebenen entwickelt. Orte der Ideen- und Konzeptentwicklung einzelner Produkte sowie Aktivitäten waren die Arbeits- und Projektgruppen. Die Koordinierenden nahmen hier eine zentrale Funktion ein.

Die Beschäftigung mit dem Thema Sprache zeigte schnell und deutlich, wie wichtig der Erhalt des Berechtigungsscheins für die Aufnahme eines Integrationskurses ist.

Um künftig Doppelausstellungen verschiedener Behörden zu vermeiden und gleichzeitig eine schnelle, transparente und eindeutige Vergabe des Berechtigungsscheins zu gewährleisten, wurde dessen Vergabe nach bestimmten Kriterien festgelegt und verbindlich durch die Lenkungsgruppe verabschiedet.

Für die Umsetzung sind die einzelnen Akteurinnen und Akteure (wie Ausländerbehörde, Jobcenter EU-aktiv und Asylleistungsgewährung) verantwortlich. Um weitere Verbindlichkeit und Transparenz in diesem Prozess zu gewährleisten, wurde ein Ablaufschema für Sprachkursträger und verpflichtende Behörde entwickelt, das Informationsflüsse sowie -wege aufzeigt und verbindlich eingehalten werden soll.

Des Weiteren entwickelten die Akteurinnen und Akteure ein Begleitheft für Geflüchtete (ähnlich dem „Personal Book“ in Köln), welches die Herstellung von Transparenz und die Vermeidung von Doppelstrukturen zum Ziel hat. Das Begleitheft liegt in der Verantwortung der geflüchteten Person, welche dieses freiwillig mit sich führen und bei unterschiedlichen Behörden vorlegen kann.

Konzipiert ist es u.a. so, dass es auf ungleichheitsgenerierende Dimensionen wie Geschlecht, Familienstand und Nationalität verzichtet. Insgesamt wurden 90 dieser Begleithefte erstellt und gegenwärtig 42 von unterschiedlichen Institutionen/Behörden sowie den dortigen Akteurinnen und Akteuren an die Zielgruppe verteilt.<sup>75</sup> Eine Evaluierung dieses „Produkts“ ist bis zum Ende des Projektzeitraums vorgesehen – mit der Option, dieses auf andere Zielgruppen auszuweiten und somit zu verstetigen.

Weiterhin wurde ein sogenannter „Arbeitgeberservice-Flyer“ erstellt, welcher Unternehmen/Behörden/Organisationen durch Beratung auf zwei Ebenen unterstützt. So besteht das Team aus einem Akteur, der für ausländerrechtliche Fragen zuständig und bei der – im Fachbereich verorteten – Ausländerbehörde angestellt ist, und einem Akteur, der sozialarbeiterisch ausgebildet sowie in der Beratung tätig ist. Beide sind Mitarbeitende im Fachbereich für Schulen, Soziales, Migration und Integration. Der Flyer wurde bei verschiedenen Gelegenheiten aktiv an Unternehmen herangetragen.

Auch der bereits erwähnte Nutzerinnen- und Nutzer-Workshop lässt sich als Produkt verstehen. Hieraus resultierende Erkenntnisse – vor allem der Punkt „(Mehr) Angebote, um Sprache und Arbeit zu kombinieren“ – mündeten u.a. darin, dass verschiedene im Netzwerk beteiligte Akteurinnen und Akteure (Migrationsberatung des Caritasverbandes und Jobcenter) dieses Thema vertiefend bearbeiten und auf operativer Ebene mittels Zielvereinbarungen „zu Papier bringen“ werden.

Ausgehend von der Annahme, dass Spracherwerb die grundlegende Qualifikation zur Erreichung von Teilhabe darstellt, wurde die sogenannte „Sprachoffensive“ in Rheine dem Fachbereich für Schulen, Soziales, Migration und Integration zugeordnet, neu konzipiert und ausgeweitet. Zum jetzigen Zeitpunkt existieren 21 Sprachkurse für Frauen, Kinder, Schülerinnen und Schüler, Auszubildende, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und EU-Bürgerinnen und Bürger. Diese Ausweitung hat sich nicht zuletzt aufgrund der produzierten Erkenntnisse durch das Projekt „Einwanderung gestalten“ vollzogen.

Rheine verfolgt die Idee einer „Ankommensberatung“, welche über acht dezentrale Stadtteilbüros abgewickelt wird. Auslöser für diese Entwicklung war mitunter die durch das Projekt gewonnene Einsicht, dass der „kaum“ berücksichtigten Zielgruppe der EU-Bürgerinnen und Bürger der Weg zur Beratung häufig unbekannt bleibt. Hierfür wurde eine sogenannte Willkommensmappe („Willkommen in Rheine. Erste Informationen für Zugewanderte“) entwickelt, welche Auskunft über kommunale Unterstützungs- und Angebotsformate enthält. Zugezogene Neubürgerinnen und Bürger werden nun zu Hause aufgesucht und erhalten diese Broschüre mit

75 Stand: 08/2019.

weiteren Informationen, die auf ihre individuelle Familiensituation zugeschnitten sind.<sup>76</sup> Ferner werden sie über die Beratungsmöglichkeit im nächstgelegenen Stadtteilbüro informiert.

Ein weiteres Ergebnis der Beschäftigung mit der Zielgruppe ist das neu entwickelte „eUMA-Konzept“ (ehemals unbegleitete minderjährige Geflüchtete), das sich mit den spezifischen Bedarfen junger Menschen (bis 27 Jahre) ohne Familie befasst und ein Konzept zur Betreuung und Begleitung beinhaltet.

Case Management wird für eine Zielgruppe mit komplexen Problemlagen auf der Einzelfallebene und nach vorab festgelegten Indikatoren bisher in einem Pilotprojekt angewandt. Das Konzept arbeitet auf der Einzelfallebene mit Netzwerken sowie rechtskreisübergreifenden Strukturen des regionalen Versorgungssystems und ermöglicht so auf der lokalen Systemebene, „Versorgungslücken“ zu erkennen und durch ein koordinierendes Netzwerk zu optimieren. Ziele sind neben der intensiveren Einzelfallunterstützung eine effiziente Angebotsplanung und -steuerung sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der lokalen Versorgungssysteme. Das Konzept Case Management wurde von Arbeits- und Lenkungsgruppe als zukunftsorientiertes Element eines zielgerichteten Einwanderungsmanagements anerkannt. Das Team Beratung und Begleitung hat zwei Mitarbeitende zu zertifizierten Schulungen entsandt, um ein professionelles Case Management gewährleisten zu können.

### Fazit

„Einwanderung gestalten“ in Rheine ist aus unterschiedlichen Gründen gut verlaufen.

- Die enge und kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen den Koordinierenden sowie der konstant rückbindende Austausch mit der Projektleitung sorgten für Klarheit und Systematik im Vorgehen (Netzwerkmanagement). Von Anfang bis Ende wurde strukturiert vorgegangen, was sich u.a. in der kontinuierlichen und wiederkehrenden Beschäftigung entlang des Zielsystems zeigt.
- Die grundlegende Bereitschaft aller Akteurinnen und Akteure zur Veränderung wurde von der ersten Lenkungsgruppensitzung an durchgetragen und wirkte sich auf die weitere Arbeits- und Projektgruppenarbeit produktiv aus.
- Die klare Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung sowie die unterschiedlich festgelegten Entscheidungskompetenzen der Akteurinnen und Akteure und der Lenkungsgruppe sowie der Arbeits- und

Projektgruppen bildeten das Fundament für konstruktive Zusammenarbeit. Die ausführliche Dokumentation der Lenkungs-, Arbeits- und Projektgruppensitzungen sicherte ein hohes Maß an Transparenz für alle am Prozess Beteiligten.

- In Rheine hat eine regelmäßige Rückbindung in die Politik (beispielsweise durch Berichterstattung im Sozialausschuss) stattgefunden. Somit wurden auf kommunalpolitischer Ebene Transparenz und Rückhalt hergestellt.
- Die Koordinatorinnen kamen aus dem Fachbereich und verfügten von Beginn an über wesentliche Kontakte und Kenntnisse. Durch das Projekt haben sie Möglichkeiten erhalten, den Blick zu weiten und sich auch mit anderen Themen sowie Bereichen zu beschäftigen, auf dieser Basis Konzepte zu entwickeln und Neues auszuprobieren.

### 5.2.4.4 Fazit

Die drei hier dargestellten Beispiele stehen für die Entwicklung von zehn der zwölf Standorte im Projektverlauf.<sup>77</sup> Deshalb kann die folgende Zusammenfassung über die drei ausgewählten Kommunen für das Gesamtprojekt verallgemeinert werden.<sup>78</sup>

### Gemeinsamkeiten

1. Alle drei Projekte begannen mit der Arbeit an Einzelfällen, die im Sinne des in 3.1 dargestellten methodischen Ansatzes aufbereitet, diskutiert und für die Strukturierung der Arbeit im Projekt genutzt wurden. Obwohl die Anzahl der ausgewählten Fälle sehr unterschiedlich war, war der Ertrag dieses ersten Schritts für das jeweilige Projekt hoch: Die Fälle bildeten einen konkreten Bezugspunkt für den Austausch unterschiedlicher fachlicher Perspektiven, sie veranschaulichten komplexe Zusammenhänge und wirkten durch den direkten Bezug zur Realität motivierend.
2. Die Gremienstruktur in den Projekten war zwar in organisatorischer Hinsicht verschieden (zwei- bzw. dreistufige Projektorganisation; unterschiedliche Anzahl von Projekt- bzw. Arbeitsgruppen), aber in allen drei Fällen klar definiert und transparent. Dadurch waren die Zuständigkeiten und Entscheidungswege definiert.
3. Die Anbindung der Projektteams war hochrangig, erfolgte entweder auf der Ebene der

76 Vorerst werden Familien und Ehepaare sowie Lebensgemeinschaften aufgesucht, da davon ausgegangen wird, dass diese eher längerfristig in Rheine bzw. Deutschland bleiben als beispielsweise alleinstehende Migrantinnen und Migranten.

77 Zwei Einzelprojekte (Hamm und der Rheinisch-Bergische Kreis) wählten einen eigenständigen Ansatz und orientierten sich inhaltlich und strukturell nur sehr lose am Gesamtprojekt. Dennoch konnten sie für sich wertvolle Ergebnisse erzielen, die auch anderweitig genutzt werden könnten.

78 Natürlich gab und gibt es an jedem Projektstandort Besonderheiten, die aber das hier wiedergegebene Gesamtbild nicht beeinträchtigen.

Verwaltungsspitzen oder der Hierarchieebene von Ämtern bzw. Fachbereichen.

4. Rolle und Aufgaben der Projektteams waren klar definiert, die Besetzung erfolgte durch inhaltlich bzw. in Projektarbeit erfahrene Mitarbeitende.
5. Der Projektverlauf wurde (wenn auch in unterschiedlicher Form) in die politischen Gremien rückgekoppelt; hierdurch wurde Interesse und Akzeptanz geschaffen und aufrechterhalten.
6. Es wurde eine Reihe von Schnittstellenproblemen geklärt, Leistungsprozesse modifiziert und auch neu definiert. Außerdem wurden etliche „Produkte“ erarbeitet.

#### Unterschiede

1. Die Lenkungsgruppen waren verschieden zusammengesetzt, gerade im Hinblick auf die Vertretung des Ehrenamts bzw. der freien Wohlfahrtspflege.
2. Die Zielgruppen waren unterschiedlich weit gefasst.
3. Die Betroffenen (zugewanderte Menschen aus der jeweils gewählten Zielgruppe) wurden nur an einigen Standorten explizit in den Entwicklungsprozess einbezogen.

#### 5.2.5 Varianten der Verstetigung

*Der folgende Abschnitt basiert auf einem Protokoll eines Treffens der Projektleitungen, das am 12.12.2018 stattfand. Der Duktus des gesprochenen Worts wurde beibehalten, das Protokoll allerdings von den jeweiligen Sprecherinnen und Sprechern auf sachliche Korrektheit hin überprüft, ggf. korrigiert und freigegeben.*

An allen Standorten wurde seit Ende 2018 über eine Verstetigung von Strukturen und Prozessen, die im Zuge des Projekts aufgebaut wurden, nachgedacht. Für die im Folgenden wiedergegebene Typologie ist die Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Ebene zentral: „Auf der strategischen Ebene geht es zum einen um die grundsätzliche Ausrichtung der örtlichen Integrationsarbeit, z.B. durch das Ausarbeiten und Implementieren eines Integrationskonzeptes, (...) und zum anderen um die Koordinierung und Abstimmung der relevanten Akteure, Maßnahmen und Projekte innerhalb der Kommune. Die operative Ebene steht (...) für die materielle Umsetzung von Integrationsmaßnahmen und -angeboten.“ (Bogumil et al. 2018: S. 75) Zur operativen Ebene gehört auch Case Management, soweit es auf den Einzelfall bezogen Angebote vermittelt und koordiniert (z.B. Einwanderungsmanagement). Die für ein effektives rechtskreisübergreifendes Case Management notwendige Netzwerkarbeit hingegen zählt zur strategischen Ebene.

#### 5.2.5.1 Bündelung strategischer und operativer Aufgaben in einer zentralen Organisationseinheit

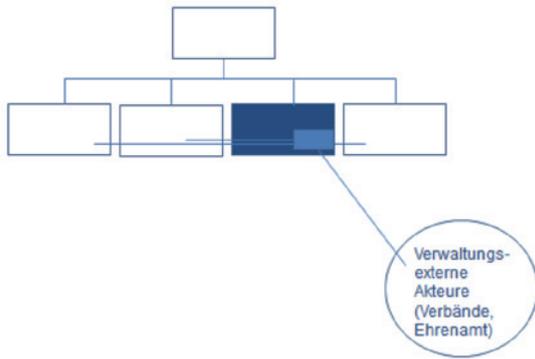
Alle (oder die meisten) Aufgaben aus den wesentlichen Rechtskreisen wie Ausländer- bzw. Aufenthaltsrecht, AsylbLG, SGB II, SGB VIII und SGB XII im Zusammenhang mit Zuwanderung („Integrationsaufgaben im engeren Sinne“ – ebd.: S. 74) werden gebündelt, d.h.

1. räumlich in einem Verwaltungsgebäude zusammengefasst oder
2. administrativ unter eine Leitung gestellt oder
3. sowohl räumlich als auch administrativ zusammengefasst.

Hierzu gehört dann auch die Konstruktion einer Dienstleistungskette inklusive Case Management. Außerdem wird die Koordinierung der „Integrationsaufgaben im weiteren Sinne“ (ebd.) hier angesiedelt.

„Die integrierte Verwaltungseinheit schafft vor allem klare Verantwortlichkeiten und beugt Ressortegoismen vor, solange das Amt oder der Fachbereich der einzige wirkungsmächtige Akteur in diesem Handlungsfeld ist.“ (ebd.: S. 77)

Vorteil ist die bessere Koordination der von der Bündelung betroffenen Verwaltungseinheiten sowie eine einheitliche Politikumsetzung (vgl. auch ebd.: S. 79). Nachteilig hingegen ist das Ausmaß an notwendigen Kompetenzverschiebungen. Außerdem besteht die Gefahr, dass „Sonderdienste“ für Zugewanderte geschaffen werden, die über die Ankommenssituation reichen und letztlich Exklusion institutionalisieren können.



Die Grafik wurde in Anlehnung an Bogumil et al. 2010 erstellt.

### Dortmund

Zunächst erfolgte eine Konzentration auf EU2-Zuwanderung, dann ab 2015 auf die Flüchtlinge. Stabile Strukturen („Kümmerer-Struktur“) sind noch nicht vorhanden. Für „Einwanderung gestalten“ gab es keinen Aufbau auf bestehenden Strukturen, vielmehr wurde eine neue Begleitgruppe mit Ehrenamt und freiwilligen Trägern initiiert und bei deren Besetzung auf Fachgruppen zurückgegriffen (Entwicklung eines Zielsystems). Trotz der Gruppengröße wurde produktiv gearbeitet und es wurden brauchbare Ergebnisse erzielt. Es fanden tiefe Diskussionen und „reinigende Gewitter“ statt. Im Zuge der Entwicklung einer gemeinsamen „Sicht auf die Dinge“ wurden Grenzen ausgelotet.

Im Jahr 2014 wurde der Dortmunder Krisenstab zur Aufnahme, Unterbringung und Versorgung von Geflüchteten eingerichtet. Dieser verfügt über besondere Befugnisse und ist interdisziplinär besetzt. Parallel wurde die Koordinierungsgruppe EU2-Zuwanderung mit Akteurinnen und Akteuren der Verwaltung und der freien Träger eingesetzt, die 2016/17 zur „Koordinierungsgruppe Neuzuwanderung“ weiterentwickelt wurde und seitdem die Integration der EU-Zuwanderinnen und –Zuwanderern und der geflüchteten Menschen koordiniert.

Aktuell erfolgt – unter Beteiligung des fachlichen Know-hows der „Koordinierungsgruppe Neuzuwanderung“ – eine Verknüpfung der Projektstruktur „Einwanderung gestalten“ und der Arbeitsstruktur des Krisenstabs; es gilt, sie „Schritt für Schritt zusammenzuführen“ mit der Zielsetzung der Entwicklung eines „Dienstleistungszentrums Migration und Integration“.

Politik, Verwaltung, Ehrenamt und freie Träger unterstützen das Vorhaben („Dortmund will das“). Im „Dienstleistungszentrum Migration und Integration“ sollen verschiedene Angebote der Verwaltung und der freien Träger räumlich zusammengeführt werden; organisatorisch werden die Verwaltungsfachkräfte voraussichtlich in ihrem jeweiligen Fachbereich angedockt bleiben. Die Entscheidung zur Leitungsstruktur ist noch nicht getroffen, denkbar ist ein Entscheidungsgremium. „Es wird

ein Riesenaufwand sein.“ Die Schwierigkeit besteht darin, die Grundstruktur organisatorisch „herunterzuberechen“. Die Anliegen sollen direkt an den Schaltern bearbeitet werden. Wo es nötig ist, wird es ein Backoffice geben.

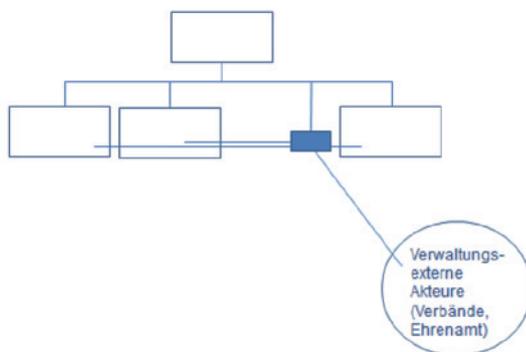
### Wuppertal

Das Ressort Integration war bereits vorhanden und im „Haus der Integration“ räumlich konzentriert. Hier befindet sich auch die auf Migration bezogene Geschäftsstelle des (kommunalen) Jobcenters. Es wurde konstruktiv zusammengearbeitet. Wuppertal hat eine sehr besondere Situation erfahren („Die ganze Gesellschaft ist aufgestanden im Jahr 2015“). Einerseits war das eine wichtige Erfahrung, andererseits wurde alles an die Integrationsarbeit herangetragen, was zur Frage führte, wie nachhaltig Integrationsstrukturen geschaffen werden können? Je mehr Menschen beteiligt waren, desto mehr Rückmeldungen – auch „von unten“ (Schulen etc.) – gab es. Das vorhandene Know-how (auch bei Verbänden, Caritas, Diakonie) musste genutzt werden. Wuppertal ist „ein Hotspot“, was „anerkannte Geflüchtete“ betrifft, es gibt einen hohen Nachzug von Kindern und Familien. Die Zielgruppe in Wuppertal sind Eltern, Kinder und Jugendliche. Die Zielgruppe der Flüchtlinge wird fokussiert auf Arbeit. Über der „Wasseroberfläche“ konnte sich in Wuppertal gut verständigt werden, unter der „Wasseroberfläche“ wurde es schwierig (Eisberg-Modell). Es hat lange gedauert, „eine gemeinsame Sprache zu sprechen.“ Drei Ressorts (Kinder, Jugend und Familie; Zuwanderung und Integration; Jobcenter) sind zentral für Wuppertal und sollen „zusammengeknüpft“ werden. Es wurden Projektgruppen gebildet (bezogen auf ein bestimmtes Thema), die sowohl in der Lenkungsgruppe als auch den Projektgruppen vertreten sind. Die Projektgruppe Wohnen ist beendet und wurde ins „Regelgeschäft übernommen“. Beim Thema Hilfen zur Erziehung ist die Frage, wie die verschiedenen Akteurinnen und Akteure zusammenarbeiten, sowohl im Falle einer Kindeswohlgefährdung entsprechend § 8a SGB VIII (wann ist das Jugendamt gefragt?) als auch während einer akuten Maßnahme der Hilfen zur Erziehung (§§ 27ff. SGB VIII). Wie gelingt die Zusammenarbeit? Beim Thema Erziehungskompetenz von Eltern besteht die Frage, welcher Informationsformate es in Bezug auf Bildung bedarf.

Es wurden zwei Quartiere ausgewählt, in welchen die Integrationskette aus dem Ressort Zuwanderung und Integration auf die Arbeit „vor Ort“ heruntergebrochen werden soll. Außerdem stellt sich die Frage, welche weiteren Themen im Quartier eine Rolle spielen.

### 5.2.5.2 Bündelung strategischer Aufgaben in einer zentralen Organisationseinheit (Querschnittsamt)

Es werden integrationsrelevante strategische Kompetenzen aus anderen Verwaltungseinheiten der Kommune herausgelöst, d.h. nur die strategische Steuerung nach innen und außen wird zusammengefasst, operative Aufgaben (auch Integrationsaufgaben im engeren Sinne) verbleiben in der bisherigen Struktur. Die zentrale Frage lautet: Mit wie viel administrativer Macht ist diese Organisationseinheit ausgestattet? Denn ein generelles Problem besteht darin, „dass die Querschnittsämter sich durch ihre beratende Funktion auszeichnen und die Fachämter für die Umsetzung eigenverantwortlich sind.“ (Bogumil et al. 2018: S. 79)



Die Grafik wurde in Anlehnung an Bogumil et al. 2010 erstellt.

#### Köln

Das Projekt ist in Köln aus drei Gründen erfolgreich verlaufen: 1) Ansiedlung bei der Oberbürgermeisterin, 2) ein schneller Start und 3) die Einbeziehung aller „denkbaren Akteure“ von Anfang an. Deshalb sind die gemeinsamen Lösungen wesentlich besser und „die gesellschaftliche Akzeptanz ist höher“.

Überlegungen zur Verstetigung sind in Köln abgeschlossen. Zwei Themen sind in der Umsetzung noch unklar: Case Management und Integrationsmonitoring.

Außerdem startete im Dezember das Amt für Integration und Vielfalt, wo Querschnittsaufgaben untergebracht werden (KI, Dienststelle Diversity sowie ein kleiner Teil der Ausländerbehörde). Neu sind die strategischen Steuerungsstellen zu den Themen Wohnen, Beteiligung, Bildung, Arbeit, Teilhabe und Gesundheit sowie eine strategische Projektsteuerung. Die Arbeit des neuen Amtes, der ganzen Verwaltung sowie der beauftragten externen Kooperationspartner zu den Themen „Integration und Vielfalt“ soll an noch zu erstellenden Leitlinien ausgerichtet und perspektivisch auch gemessen werden.

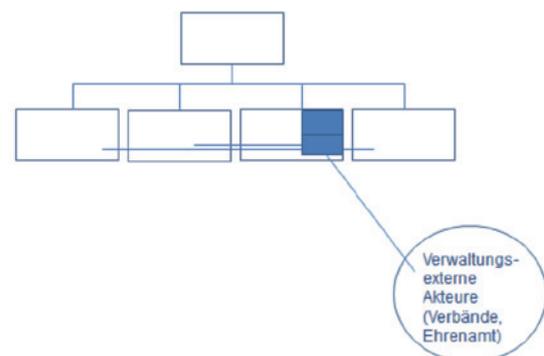
Die Gründung des Amtes für Integration und Vielfalt trifft auf eine hohe „politische Akzeptanz“. Es umfasst

84 Stellen – für „Kölner Verhältnisse“ schlank. Das Amt ist dem Dezernat der Oberbürgermeisterin zugeordnet. Mögliche Reaktionen anderer Ämter: intensive Zusammenarbeit in den Projektgruppen zwischen Fachämtern und Externen. Variante eins – die Bündelung strategischer und operativer Aufgaben in einer zentralen Organisationseinheit – wäre für Köln undenkbar („mehrere 1.000 Mitarbeiter“).

### 5.2.5.3 Ansiedlung strategischer Aufgaben und bestimmter operativer Aufgaben innerhalb der bestehenden Ämter-/Fachbereichsstruktur (z.B. KI)

Hier wird kein neuer Verwaltungsaufbau ins Auge gefasst, vielmehr werden Koordinationsaufgaben ohne Weisungsbefugnisse und die Erarbeitung von Produkten/Leistungsangeboten/Projekten, deren Umsetzung in der bestehenden Struktur erfolgt, in einer bereits existierenden Verwaltungseinheit (z.B. Fachbereich Soziales) angesiedelt. Die Einflussnahme hinsichtlich der Integrationsaufgaben im engeren und weiteren Sinne, die nicht in dieser Verwaltungseinheit angesiedelt sind, erfolgt über Kooperationsvereinbarungen, verbindliche Absprachen und ggf. Projektsteuerung (vgl. 5.2.5.4).

Gleichzeitig ist in dieser Verwaltungseinheit zur Wahrnehmung operativer Aufgaben eine Anlauf-/Servicestelle a) mit sowie b) ohne Case Management angesiedelt. Hierzu gehören dann auch die Konstruktion und Steuerung einer Dienstleistungskette.



Die Grafik wurde in Anlehnung an Bogumil et al. 2010 erstellt.

#### Dormagen

Dass es sich bei Dormagen (ca. 65.000 Einwohnerinnen und Einwohner) um eine kreisangehörige Stadt handelt, bringt gewisse Herausforderungen mit sich, auch ist viel Abstimmung nötig. Die Stadt hat „sich relativ frühzeitig umorganisiert“. Der amtierende Bürgermeister gründete im Jahr 2016 den Fachbereich Integration (Leistungsgewährung AsylbLG, Ausländeramt, Integrationsteam etc.), in welchem auch das Projekt angesiedelt ist. Dass man „in der Lenkungsgruppe die oberen Führungskräfte und Geschäftsführer mit einbindet“ und auch die

„Entscheidungsstruktur Top-down gebildet hat“, ist „extrem hilfreich“.

In Dormagen wird fallorientiert gearbeitet und die Ergebnisse werden zügig in die Lenkungsgruppe gespielt. Die Arbeit in interdisziplinären Teams erweist sich als gut. Das Aufeinandertreffen „anderer Denkweisen“ hat viele „Barrieren eingerissen“, viele Lösungen wären ohne das Projekt nicht möglich gewesen.

Zielgruppe waren ursprünglich alle Geflüchteten, die seit 2015 nach Deutschland gekommen sind. Dann kam die Frage auf, was denn eigentlich mit den anderen Menschen mit Migrationshintergrund sei. Deshalb wird die Zielgruppe aktuell auf eben jene Personen erweitert, wobei es nicht lediglich eine „Neuaufrichtung der Zielgruppe“, sondern ebenfalls eine Veränderung im frühzeitigen Zugang und in der Beratungsarbeit (Themenerweiterung) gibt. Ab 1.3.2019 wird im Fachbereich Integration ein rechtskreisübergreifendes Case Management in der Praxis als Pilotprojekt umgesetzt. Der Zugang zur Zielgruppe erfolgt proaktiv. Die Anschreiben an diese werden sowohl auf Deutsch als auch in der Regel in der Landessprache versandt. In einigen Fällen werden direkt Hausbesuche angeboten. Da das Jugendamt der Stadt Dormagen ebenfalls präventiv und ganzheitlich arbeitet, bedarf es einer engen Abstimmung der beiden Fachbereiche, um Parallelarbeit und eine Doppelstruktur zu vermeiden. Es finden weiterhin regelmäßige Austauschtreffen statt, die ein praxisorientiertes Handling mit der Abgrenzung von integrativen Themen und einem erzieherischen Bedarf ausloten.

„Closed Shop“ beim Versuch der Einbindung der Agentur für Arbeit und des Jobcenters in einen IT-gestützten Datenaustausch. Außerdem wäre es hilfreich, wenn im IT-Bereich (Übertragung von Daten) für die Agentur für Arbeit und die Kommunen nachgerüstet wird, allerdings konnte hierzu keine einvernehmliche Lösung mit der Bundesagentur für Arbeit (z.B. Öffnen des Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystems – VerBIS – für Kommunen) erzielt werden.

Verstetigung: Einigung in den unterschiedlichen Feldern, beispielsweise Datenübermittlung in den Fallkonferenzen. Außerdem Verstetigung der Lenkungsgruppe der Hauptverantwortlichen im Integrationsgeschehen. Ein kommunenübergreifendes Thema sind Erfolgsfaktoren/Indikatoren für ein Case Management, Dormagen ist bei dessen Umsetzung auf eine Co-Finanzierung angewiesen.

Momentane „Ergebnisse“: Im Rhein-Kreis Neuss herrscht eine große Offenheit vonseiten der Institutionen sowie eine sehr gute Vernetzung. Die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich Tätigen gelingt gut.

#### Hamm

2015 wurden das Amt für Asyl und Flüchtlingsangelegenheiten und das Amt für Soziale Integration gegründet. Das „soziale Fallmanagement“ ist keine Leistungsabteilung, sondern für Integration zuständig. In Hamm existieren Sprechstunden für Geflüchtete und aufsuchende Sozialarbeit. Case Management wird „fleißig umgesetzt“, eine neue Abteilung mit dem Namen „Integrationsmanagement“ gegründet. Aktuell werden Steuerungskennzahlen für ein „Integrationsmonitoring“ entwickelt.

#### Moers

Moers verfügt als große kreisangehörige Kommune (rund 105.000 Einwohnerinnen und Einwohner) über eine gute institutionelle und behördliche Infrastruktur im Bereich Zuwanderung. Bis 2016 gab es jedoch keine strategische Gestaltung der Moerser Integrationsarbeit. Moers hatte daher zu Beginn des Projekts „Einwanderung gestalten“ viele Gestaltungsspielräume. Im Zuge der letzten „Flüchtlingswelle“ wurde auf der Grundlage entsprechender politischer Beschlüsse eine Stelle für die Sozialplanung im Bereich „Zuwanderung“ geschaffen. Sozialplanung wie Projekt sind als Stabsstelle bei der Leitung des Fachbereichs Soziales angesiedelt. Als Ausfluss des Projekts wurde Mitte 2018 die Servicestelle Zuwanderung eröffnet. Diese soll zentrale Anlaufstelle für alle nach Moers zugewanderten Menschen sein. Jegliche Fragestellungen der neu nach Moers zugewanderten Menschen sowie haupt- und ehrenamtlicher Akteurinnen und Akteure können an die Servicestelle herangetragen werden. Bedarfsweise wird von hier an passende Beratungs- und Unterstützungsangebote verwiesen, sofern Anfragen nicht unmittelbar von der Servicestelle beantwortet werden können. Durch die Ansiedlung der Servicestelle bei der Sozialplanung bietet sich zudem die Chance der Verknüpfung des operativen Angebots der Servicestelle mit einem strategischen Überbau. An der Ausgestaltung dieses Überbaus arbeitet derzeit eine rechtskreis- und einrichtungsübergreifende Projektgruppe „Case Management“. Der Moerser Handlungsansatz geht davon aus, dass über die Servicestelle Zuwanderung nach einem entsprechenden Clearing bei Bedarf und auf Wunsch der Zugewanderten ein Case Management im Netzwerk „Einwanderung gestalten“ und nachrangig bei der Stadt Moers zur Verfügung gestellt werden kann. Entsprechende Zuweisungsverfahren/-kriterien werden derzeit in der genannten Projektgruppe mit allen maßgeblichen Akteurinnen und Akteuren (u.a. Jobcenter, Flüchtlings- und Migrationsberatungseinrichtungen, Jugendmigrationsdienst) erarbeitet. Es ist absehbar, dass in Moers ein gutes „in sich vernetztes System“ entstehen kann, das bestenfalls auch eine rechtskreisübergreifende Angebotsabstimmung umfasst. Dies wird aufgrund des entstehenden Koordinierungs- und Abstimmungsbedarfs jedoch nicht personalneutral möglich sein.

Insgesamt stehen die Verwaltungsleitung und die Politik hinter der Verstetigung. Allerdings sei Moers eine sogenannte Haushaltssicherungskommune, was bedeutet, dass die Gelder vom Land für 2019 gesichert sind, während die Finanzierung ab 2020 unklar ist.

#### Münster

Die Zielgruppe hier sind langzeitgeduldete Familien, die Asylbewerberleistungen beziehen und in kommunalen Einrichtungen leben. Dies sei eine kleine, aber extrem herausfordernde Gruppe („viele Roma-Familien“). Angedockt ist das Projekt „nicht ganz oben“, sondern beim Sozialamt, in enger Kooperation mit der Ausländerbehörde. Die Schlagkraft nehme nicht zwingend durch eine höhere Ansiedlung zu. Ziel sollte von Anfang an die Verstetigung der im Projekt erarbeiteten Handlungsansätze sein. Zwei Stellen sollen verstetigt werden: Eine im Sozialamt (Strukturelles Case Management) und eine in der Ausländerbehörde (Perspektivberatung). In diesem Jahr soll sich damit beschäftigt werden, wie eine Erweiterung des Fallmanagements auf Personen mit vergleichbaren Bedarfslagen aussehen könnte. Im Projekt stehen die Themen „Erfolgreicher Schulbesuch“, „Übergang Schule-Beruf“ und „Integration in Erwerbstätigkeit“ im Fokus. Der Schwerpunkt liegt hier in den Feldern, die für die Sicherung des Aufenthalts bedeutend sind. Eine weitere Projektgruppe hat sich intensiv mit der zielgruppenbezogenen Arbeit auseinandergesetzt. Hier wurde u.a. über „Kulturverständnis“ und Überschneidungen zu „Prekarität“ diskutiert. Die Umsetzung der in den Projektgruppen erarbeiteten Aktivitäten ist eine große Herausforderung. Die Struktur der Ämter soll beibehalten, aber eine strategische Steuerung etabliert werden. In Münster gibt es kein zentrales Amt für Migration und Integration.

#### Rheine

Mit 78.000 Einwohnerinnen und Einwohnern (elf Prozent Ausländerinnen- und Ausländeranteil) ist Rheine die größte Stadt im Kreis Steinfurt. Organisiert und ange-dockt ist das Projekt im Fachbereich Soziales, Migration und Integration der Stadt. Es gab in der Vergangenheit strukturelle Veränderungen durch den Bürgermeister. Bei Rheine handelt es sich um eine Optionskommune. Die Aktualisierung des Migrations- und Integrationskonzepts erfolgte im Jahr 2016. Das Projekt „Einwanderung gestalten“ wurde in bestehende Strukturen eingebettet. Seit 2016 sind Flüchtlinge im Asylbewerber- und im SGB II-Leistungsbezug (rechtskreisübergreifend) die Zielgruppe. Gewisse Grenzen zwischen den Bereichen können aufgrund ihrer spezifischen Verfasstheit auch durch das Projekt „nicht überwunden werden“. Einwanderungs- und Netzwerkmanagement sollen verstetigt werden. Eine sehr dezidierte Aufarbeitung der Fälle ist erfolgt.

1) In Zukunft soll Case Management schwerpunktmäßig im Integrationsbereich bearbeitet werden. 2)

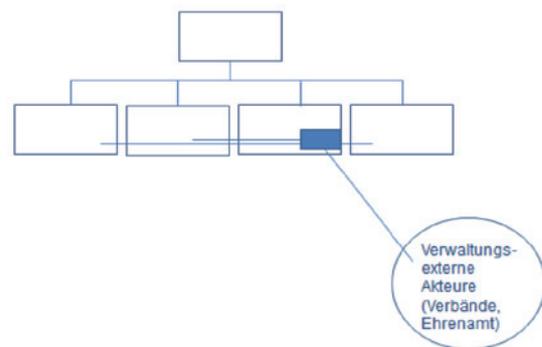
„Ankommensberatung“ soll um die Gruppe der Zugewanderten erweitert werden. Es wird mit ca. 50 neuen Personen pro Monat gerechnet. Der Ausgangspunkt hierfür war eine Hochrechnung des Wegzugs aus der Stadt.

In Rheine existieren Stadtteilbüros zur Beratung von Zugewanderten, Einheimischen und zur Durchführung stadtteilorientierter Projekt- und Netzwerkarbeit, diese seien im Hinblick auf Beratungsangebote jedoch nicht auf sozialraumorientiertes Arbeiten ausgelegt. Die Themen Sozialplanung und Sozialberichterstattung sollen in Zukunft strategisch angegangen und umgesetzt werden.

#### **5.2.5.4 Koordinationsgremium ohne operative Aufgaben, angesiedelt innerhalb der bestehenden Ämter-/Fachbereichsstruktur**

Integrationsaufgaben im engeren und weiteren Sinne werden innerhalb der bestehenden Verwaltungsstruktur wahrgenommen, zur Koordinierung wird aber ein Gremium geschaffen, das durch Mitarbeitende der verschiedenen mit Integrationsaufgaben befassten Organisationseinheiten und „Externen“ besetzt ist. Die Geschäftsführung erfolgt durch die Organisationseinheit, bei der dieses Gremium angesiedelt ist. Die Aufgaben sind rein strategischer Natur, es geht um die Erarbeitung von Produkten/Leistungsangeboten/Projekten, deren Umsetzung in der bestehenden Struktur erfolgt. Das Gremium hat keine Weisungsbefugnisse, die Einflussnahme geschieht über Kooperationsvereinbarungen, verbindliche Absprachen und Projektsteuerung.

„Nachteilig ist (...) die fehlende Weisungsbefugnis gegenüber anderen Ämtern oder Fachbereichen, wodurch es zu Konflikten kommen kann. Entscheidend ist ebenfalls, ob für die zusätzliche Aufgabe auch zusätzliches Personal eingestellt wird.“ (Bogumil et al. 2018: S. 81f.)



Die Grafik wurde in Anlehnung an Bogumil et al. 2010 erstellt.

#### Bielefeld

Bielefeld hat bereits jahrzehntelange Erfahrung mit der Zuwanderung auch größerer Gruppen. In den Jahren 2015/16 stellte die Neuzuwanderung von vielen geflüchteten Personen die Stadt erneut vor große

Herausforderungen. Es wurde der Arbeitsprozess „Bielefeld integriert“ gestartet, in dem die Verwaltung zusammen mit vielen zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren b. a. W. daran arbeitet, das Ankommen, Eingewöhnen und Integrieren der zugewiesenen Flüchtlinge zu ermöglichen und zu unterstützen. Der Prozess wurde dezernatsübergreifend angesiedelt, strategische Aufgaben werden entsprechend behandelt und inzwischen werden alle Neuzuwanderer-Gruppen in den Blick genommen, dies insbesondere quartiersorientiert.

Als eine von vier Fachgruppen in diesem Arbeitsprozess ist die AG „Sprache, Ausbildung und Arbeit“ darauf ausgerichtet, die Sprachkompetenz zu steigern und die Ausbildungs- und Arbeitsmarktintegration zu verbessern. Die sprachfördernden und beruflichen Prozesse für Neuzugewanderte sollen so angelegt sein, dass ein idealtypisches, lückenloses Handlungsschema/-programm entsteht. So wurde u.a. an Dienstleistungs- bzw. Prozessketten im Bereich der Sprachförderung gearbeitet.

Das Projekt „Einwanderung gestalten“ knüpft somit an bereits bestehende Strukturen an, auf eine „Parallelstruktur“ wurde bewusst verzichtet. Die Dienstleistungsketten im Bereich der Sprach- und Arbeitsvermittlung werden umgesetzt, erprobt und optimiert. Die Sprachförderung wurde analysiert und ein Qualitätszirkel initiiert. Die Steuerung der Sprachkurse wurde rechtskreisübergreifend ausgebaut.

Arbeitsagentur, Jobcenter, Kammern, KI, REGE mbH und Sozialdezernat arbeiten aktuell an einem digitalen Informationsangebot für Betriebe, das Fragen bei der Einstellung und/oder Beschäftigung von Neuzugewanderten beantwortet. Die Entwicklung eines onlinegestützten Informations- und Orientierungstools, mit dem Neuzugewanderte sowie Beratende alle Informationen für die Bereiche Sprache und Arbeit digitalisiert, schnell und übersichtlich abrufen können, steht noch auf der Agenda. Viele Neuzugewanderte haben einen besonders komplexen Unterstützungsbedarf. Um sie zielführend zu unterstützen und eine individuell zugeschnittene Integration zu erreichen, soll künftig mit einer ausgewählten Personengruppe das sogenannte „Case Management“ systematisch angewandt und erprobt werden.

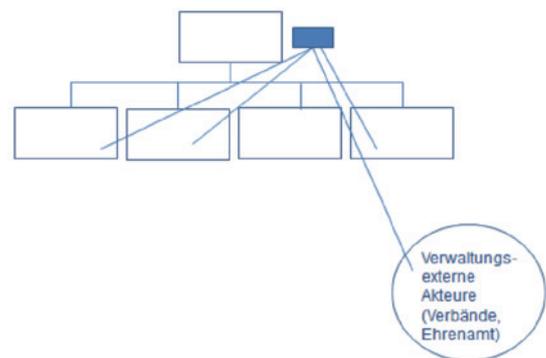
Als Ergebnis und Ausfluss des Projekts wurde im Arbeitsprozess „Bielefeld integriert“ aktuell eine Fachgruppe „Optimierung von (Erst-)Unterstützungsstrukturen“ gegründet. Hieran nehmen u.a. die Ausländerbehörde, das BAMF, die MBE, das KI und die Fachstelle für Flüchtlinge teil. Es besteht die Überlegung, eine zentrale Anlaufstelle im Sinne eines „Willkommenscenters für Bielefelder Neubürgerinnen und Neubürger“ zu schaffen, dies möglichst in räumlicher und exponierter Nähe zur Bürgerberatung. Eine Vermittlung von dieser Erstanlaufstelle in die einzelnen Fachdienste ist vorgesehen. Die Fachgruppe arbeitet parallel an einer „Willkommensmappe“, die

den Besucherinnen und Besuchern – je nach Bedarf – ausgehändigt werden kann.

### 5.2.5.5 Stabsstelle angesiedelt auf Leitungsebene

„Stabsstellen sind spezialisierte Einheiten, die nicht in die reguläre Linienorganisation der Kommunalverwaltung eingegliedert sind“ (Bogumil et al. 2018: S. 80) und somit auch nicht über Weisungskompetenzen verfügen. Die Aufgaben sind rein strategischer Natur. Über die Stabsstelle wird ein Koordinationsgremium geleitet, das Produkte/Leistungsangebote/Projekte entwirft und beschließt, deren Umsetzung in der bestehenden Struktur erfolgt; die Einflussnahme geschieht über Kooperationsvereinbarungen, verbindliche Absprachen und Projektsteuerung.

Die Stabsstelle ist „bei der Umsetzung der von ihr ausgearbeiteten Konzepte (...) auf die einzelnen Verwaltungseinheiten angewiesen und (muss) deren spezifische Interessen berücksichtigen, was sich als besonders schwierig darstellt, wenn eine entsprechende Unterstützung der Stabsstellenarbeit durch die politische Spitze fehlt.“ (ebd.: S. 80f.)

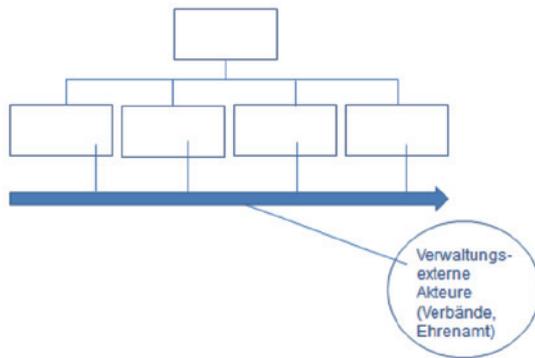


Die Grafik wurde in Anlehnung an Bogumil et al. 2010 erstellt.

Köln konnte zu Projektbeginn dieser Variante zugeordnet werden, in der Zwischenzeit wurde durch die Implementation des „Amts für Integration und Vielfalt“ allerdings eine neue Struktur geschaffen.

### 5.2.5.6 Projekt(e) über längere Laufzeit

Projekte sind „ein einmaliges, klar umrissenes Vorhaben mit definiertem Anfang und Schluss“ (Bogumil et al. 2018: S. 83). Projekte nehmen Sonderaufgaben wahr, sie erarbeiten im Kontext von „Einwanderung gestalten“ Produkte/Leistungsangebote/Projekte, deren Umsetzung in der bestehenden Struktur erfolgt, und sind von daher rein strategischer Natur. „Projekte eignen sich vor allem für das Austesten neuer Ansätze und Konzepte, nachhaltige Effekte können aufgrund der geringen Laufzeiten aber häufig nicht erzielt werden.“ (ebd.)



Die Grafik wurde in Anlehnung an Bogumil et al. 2010 erstellt.

### Kreis Lippe

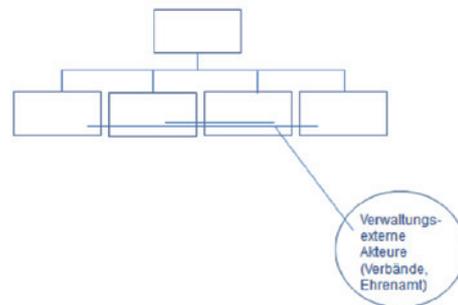
Als Kreis habe man „ganz andere Aufgaben“ als eine Stadt. Dies ist teilweise als Herausforderung, teilweise als Chance zu sehen. In Lippe ist das Projekt als Kooperationsprojekt des Kreises mit der kreisangehörigen Stadt Detmold, die eine eigene Ausländerbehörde hat und somit auch allein antragsberechtigt wäre, beantragt und bewilligt worden. Der Kreis Lippe arbeitet im Projekt u.a. mit den beiden Ausländerbehörden, der Bundesagentur für Arbeit, dem Jobcenter sowie den 16 kreisangehörigen Kommunen zusammen und hat alle Zuwanderinnen und Zuwanderer im „Visier“. Beim „Rückgang der Flüchtlingszahlen“ konnte sich dann auch auf die anderen Zielgruppen konzentriert werden. Die Ansätze des Case Managements haben sich gut bewährt, im nächsten Schritt werden Wege geprüft, diese bewährten Ansätze in das Regelsystem zu überführen. Insbesondere die Kommunen sollen bei der Umsetzung von Case Management unterstützt werden. Diese Verstetigung ist inhaltlich/thematisch unumstritten, unklar ist die Finanzierung. Verschiedene Finanzierungsmodelle und organisatorische Modelle werden momentan diskutiert und geprüft.

Eine Möglichkeit der Verstetigung existiert in der Einrichtung einer „Servicestelle Einwanderungsmanagement“. Hierzu wurde ein Eckpunktepapier entwickelt, das derzeit z.B. durch entsprechende AGs gemeinsam ausgestaltet wird. Es soll vorerst keine neue organisatorische Struktur geschaffen, sondern die des Projekts weitergeführt werden, d.h. die Lenkungsgruppe soll fortbestehen und Entscheidungen treffen, die Servicestelle soll an das KI angedockt sein. Thematisch und inhaltlich werden die Aufgaben an die Herausforderungen und Aufgaben eines Einwanderungsmanagements angepasst, ggf. ausgeweitet. Dazu wird eine neue Struktur der Zusammenarbeit, die strategische und operative Ebene verbindet, erarbeitet und eingeführt. Die Servicestelle durch soll die Organisation, Moderation und Durchführung von Arbeitskreisen, Steuerungsgremium, Fallkonferenzen und dem Qualitätszirkel „Fallarbeit/Case Management“ Stärken der Akteurinnen und Akteure bündeln und den Informationsfluss transparent gestalten. So soll eine Optimierung der Prozesse erreicht werden. Eine Einbindung

des Ehrenamts, der Migrantenorganisationen und der Wirtschaft soll über die bisherige Beteiligung im Projekt ausgeweitet werden. Die Servicestelle wird sich z.B. als Dienstleisterin mit den Herausforderungen des Fachkräftemangels im ländlichen Raum beschäftigen.

### **5.2.5.7 Umsetzung von Impulsen innerhalb bestehender Strukturen**

Hier handelt es sich um die Erweiterung des Tätigkeitsspektrums bestehender Arbeitsgruppen bzw. Gremien, zusätzliche strategische Aufgaben werden (wenn überhaupt) nur in geringem Umfang wahrgenommen. Es gibt keine neuen operativ ausgerichteten Strukturen und auch keine neuen Steuerungsstrukturen.



Die Grafik wurde in Anlehnung an Bogumil et al. 2010 erstellt.

### Mülheim

Die organisatorische Ausrichtung in Mülheim ist ähnlich wie in Münster. Zwei Ämter, nämlich das Sozialamt (Leistungsbereiche Grundsicherung, Jugendhilfe, Leistungsgewährung, Unterbringung, auch Sozialdienst) und das Amt für Kinder, Jugend und Schule, schultern das Projekt. Von den rund 25.000 Adressatinnen und Adressaten sind ca. 2.500 Geflüchtete. Für eine (große) Organisationsveränderung gebe es „kein Klima“, d.h. das Schaffen zusätzlicher Stellen ist problematisch. Das operative Geschäft soll möglichst in die Regelstruktur überführt werden und somit viele reale Situationen „in ihrem Ankommen“ abbilden. Außerdem gebe es eine sozialräumliche Aufstellung und es existieren entsprechende Standorte. Case Management soll im Rahmen des Projekts im Sozialdienst eingeführt werden.

Hinsichtlich der Fortführung bestehender Strukturen vertritt der Projektleiter einen „verhaltenen Optimismus“. Die Grundlage ist das Schaffen einer Systematik in der Regelstruktur.

Die Wohlfahrtsverbände sind auf dem „Niveau vor 2015“ eingebunden und wurden durch das Projekt „Einwanderung gestalten“ kein größerer Partner.

Rheinisch-Bergischer Kreis

Ende 2016/Anfang 2017 sollte das Thema Integration stärker in den Fokus genommen werden. Es stellte sich die Frage nach der Ansiedlung des KIs, das als Teil des Amtes für Integration und Inklusion implementiert wurde. Der starke Zulauf von „Flüchtlingen“ hatte gute Folgen. Es sind sehr pragmatische Arbeitsstrukturen über alle Rechtskreise hinweg entstanden. Nie stand ausschließlich die Gruppe der Flüchtlinge im Fokus, vielmehr wurde breiter (an „alle Menschen“) gedacht. Es sollten von Anfang an alle relevanten Akteurinnen und Akteure beteiligt werden. Dies ist auch so „gelingen“, indem ein sehr breites Spektrum an Unterstützerinnen und Unterstützern gewonnen werden konnte, insgesamt sind 130 Personen Teil der verschiedenen Arbeitsgruppen. Hier wurden sowohl eine Problemsicht eingenommen als auch gelungene Prozesse dokumentiert. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen sollten dann auf ihre „Realisierbarkeit“ geprüft werden. Von der Lenkungsgruppe wurden 49 Maßnahmen verabschiedet. Hierzu zählen u.a. Öffentlichkeitsarbeit und die Fortschreibung von Struktur und Beteiligung. Ein paar Maßnahmen sind noch „in der Pipeline“. Sichtbar gemacht wurde – mit einiger „Wucht“ –, dass es unterschiedliche Zuständigkeiten gibt. Hinsichtlich der Funktionalität von Schnittstellen wird das KI ein wichtiger Baustein sein. Es soll ein „Haus der Zuwanderung“ auf den Weg gebracht werden. Diesem sollen das Jobcenter, die Agentur für Arbeit, die große Kreisstadt, die Ausländerbehörde und das Referat Inklusion und Integration angehören. Das Jahr 2019 wird benötigt, um strukturelle Probleme zu lösen. Die aufgeworfenen Fragen werden sich im darauffolgenden Jahr klären.

## 5.3 Das Handlungskonzept Case Management

### 5.3.1 Case Management – eine Definition

„Case Management“ existiert in den USA als Handlungskonzept in der Gesundheitsversorgung bereits seit den 1980er Jahren, auch wenn die Wurzeln noch weiter zurückreichen. Seit Ende der 1990er Jahre wurde „Case Management“ in der deutschen Sozialarbeit rezipiert, ohne dass damit zunächst starke Impulse für die Praxis in der Sozial- und Jugendhilfe ausgegangen wären. Dies änderte sich allerdings rasch: Sowohl im Bereich der Altenhilfe, Pflege und generell des Gesundheitswesens als auch im Feld der Beschäftigungsförderung wurde der Grundgedanke des Case Managements aufgegriffen, um einerseits bedarfsgerecht, andererseits effektiv und effizient Unterstützung bereitzustellen und zu organisieren. Ihren institutionellen Ausdruck fand diese Entwicklung in der im Jahre 2005 erfolgten Gründung einer „Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management“ (DGCC), die die verschiedenen Praxisfelder abdecken soll (einen Überblick geben Wendt/Löcherbach 2017).

Trotz des Booms blieben aber eine Reihe von Fragen offen. Zwar hat sich die Fachdiskussion über die Grenzen der Praxisfelder hinweg auf die Substanz dessen weitgehend geeinigt, was als „Case Management“ gelten soll (vgl. Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management 2015), doch bestehen in der Praxis selbst nach wie vor viele Unklarheiten.

Die „Case Management Society of America“ definiert Case Management „als einen kooperativen Prozess, in dem Versorgungsangelegenheiten und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden, um so den individuellen Versorgungsbedarf eines Patienten mittels Kommunikation und verfügbarer Ressourcen abzudecken“ (Case Management Society of America 1995:

S. 69). Aus dieser Definition können die beiden Pole des Case Managements gut erschlossen werden: die Orientierung am individuellen Bedarf einerseits, die Planung und Steuerung eines Versorgungsangebots andererseits. Die Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management gibt auf ihrer Homepage folgende „offizielle Definition“: „Case Management ist eine Verfahrensweise in Humandiensten und ihrer Organisation zu dem Zweck, bedarfsentsprechend im Einzelfall eine nötige Unterstützung, Behandlung, Begleitung, Förderung und Versorgung von Menschen angemessen zu bewerkstelligen. Das Handlungskonzept ist zugleich ein Programm, nach dem Leistungsprozesse in einem System der Versorgung und in einzelnen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens effektiv und effizient gesteuert werden können.“ (Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management 2012)

Case Management enthält demzufolge die persönliche Interaktion als ein zentrales Element und setzt ein funktionierendes „Arbeitsbündnis“ zwischen Case Manager und Klientel voraus. Im Unterschied zur klassischen Einzelfallhilfe aber wird Case Management ergänzt um die Koordination von Sach- und Dienstleistungen als ein zweites Element. Hilfe wird (in der Regel<sup>79</sup>) nicht direkt erbracht, sondern vermittelt. Damit diese Vermittlung aber optimal erfolgt, ist ein professionell gestalteter interpersoneller Prozess nötig, der die Case Manager zu „Insider-Experten“ (Lamb/Stempel 2000: S. 166) macht, d.h. zu Personen, die sowohl die Binnenperspektive der Klientin oder des Klienten als auch die Außenperspektive des Versorgungssystems einnehmen und beide vermitteln können.

Bezogen auf die Aufgabe der Realisierung von Teilhabe bedeutet dies, dass Case Management einerseits in der Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten deren Teilhabekompetenz stärkt und andererseits über die

79 Allerdings kann Case Management bei Personen, die eine intensive Einzelfallunterstützung benötigen, durchaus mit direkter Hilfeleistung einhergehen.

Vermittlungsleistungen Zugänge zu gesellschaftlichen Bereichen öffnet und Teilhabechancen erhöht.

Der Kern des Handlungskonzepts besteht darin, dass Case Management „in Anlehnung an die Zielvorstellung einer kontinuierlichen und integrierten Versorgung (continuum of care) die zeitlichen und räumlichen Dimensionen des Versorgungsgeschehens überbrückt“ (Ewers 2000: S. 54). Case Management agiert entlang eines zeitlich definierbaren Versorgungsbedarfs kontinuierlich („over time“) und koordiniert Hilfsangebote quer zu bestehenden Grenzen von Ämtern, Diensten und Einrichtungen („across services“). Der zentrale Begriff lautet „Versorgungskontinuität“ (ebd. S. 55). Jenseits des Spannungsfelds zwischen Klientinnen und Klienten („guarding the patients“, vgl. Ewers/Schaeffer 2000: S. 20) auf der einen und dem Versorgungssystem („guarding the dollars“) auf der anderen Seite muss Case Management die Aufgabe wahrnehmen, die Zersplitterung vorhandener Angebote aufzuheben bzw. zu kompensieren, indem eine Koordinationsleistung vollbracht wird, die mehr ist als der Hinweis auf bestehende Dienste und Einrichtungen: Orientiert an den Gegebenheiten des Einzelfalls werden geeignete Angebote ausgewählt, vermittelt und darüber hinaus verbindlich gesteuert.

Hier wird nochmals deutlich, dass Case Management keine „Methode“ darstellt, sondern als sozialpolitisch ausgerichtetes Handlungskonzept gefasst ist.

### 5.3.2 Prozessschritte des Case Managements<sup>80</sup>

Case Management ist in erheblichem Maße von der Vermittlung zwischen einzelfallunspezifischen, einzelfallübergreifenden und einzelfallspezifischen Elementen geprägt. Um die damit einhergehende Komplexität der Aufgaben bewältigen zu können, ist es notwendig, die einzelnen Prozesse, also sowohl die einzelfallunspezifischen, die übergreifenden Tätigkeiten als auch die fallbezogenen Interaktionen, klar zu strukturieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Case Management ist somit die Definition von einzelfallspezifischen Verfahrensabläufen und Schlüsselinterventionen sowie die Festlegung entsprechender Qualitätsstandards. Die einzelnen Prozessschritte müssen konkretisiert und beschrieben werden. (vgl. folgende Abbildung)

<sup>80</sup> Für eine ausführliche Darstellung vgl. Reis et al. 2011.

# Der Ablauf des Case Managements



Abbildung 9: Der Ablauf des Case Managements

Die Konzipierung von Case Management als einzelfallbezogene Hilfe stützt sich auf Erkenntnisse, die unabhängig von Einzelfällen gewonnen wurden (Bedarfs- und Bestandsanalyse). Auch der politische und organisationale Kontext von Case Management hängt nicht von Einzelfällen ab, prägt aber entscheidend die Zielsetzungen und damit die Ausgangslage.

Wenn mit Case Management der Anspruch verknüpft ist, nicht nur Leistungsangebote zu koordinieren, sondern dies auch in einer Weise zu tun, die den individuellen Bedarf der/des jeweiligen Klientin/Klienten einbezieht, dann muss es über die Steuerung des vorhandenen Angebots und über eine Analyse nicht gedeckter Bedarfe hinausgehen, Angebotslücken feststellen und sich dafür engagieren, diese zu schließen. Geschieht dies nicht, wird Case Management reduziert auf die Anpassung individueller Bedarfslagen an ein vorhandenes Angebot.

Soll es tatsächlich den Anspruch „passgenauer“ Hilfe erfüllen, muss Case Management neben der einzelfallbezogenen Arbeit einzelfallübergreifende Aktivitäten entfalten, diese nicht unbedingt selbst realisieren, aber zumindest anregen und sich an der Steuerung des Gesamtangebots beteiligen (vgl. auch 5.3.3).

Dies bedeutet, dass die Einführung von Case Management die vorhandenen Unterstützungsstrukturen auf lokaler Ebene an drei Stellen herausfordert:

- Ansätze der Bedarfsanalyse, Sozialberichterstattung und Sozialplanung müssen verstärkt werden, um den Boden für effektives einzelfallübergreifendes und einzelfallunabhängiges Arbeiten zu bereiten
- Instrumente der Koordinierung und Angebotssteuerung müssen ausgebaut und neu entwickelt werden – hierzu gehört auch ein funktionsgerechtes Controlling
- Einzelfall- und Angebotssteuerung müssen systematisch miteinander verknüpft werden – dies stärkt die Kompetenz der Case Manager, denn sie entscheiden durch ihre Arbeit über die künftige Ausgestaltung des Angebots unmittelbar mit

### 5.3.2.1 Erstberatung

Die Erstberatung als Prozessschritt eines Case Managements erfüllt insgesamt komplexe Aufgaben. Zunächst geht es für die Case Manager darum, einen ersten Eindruck von der Problemlage der/des Ratsuchenden zu bekommen und deren/dessen Motivation zu klären sowie ggf. aufzubauen. Auf der Basis dieser Informationen kann dann eine Entscheidung über das weitere Vorgehen

getroffen werden. Hierzu gehört die Entscheidung, ob angesichts von Problem- und Lebenslage überhaupt der aufwendige Weg eines Case Managements beschritten werden soll; denn nicht in allen Fällen ist dies nötig oder sinnvoll. Die Motivation der Klientinnen und Klienten für einen aufwendigen Unterstützungsprozess muss geklärt werden. Dabei ist zu beachten, dass mangelnde Motivation von Klientinnen und Klienten auch ein Ausdruck von Überforderung oder mangelnden Bewältigungskompetenzen sein kann.

Gegenstand der Erstberatung ist auch die Herstellung von Transparenz über das Verfahren, z.B. die Aufklärung über die auf die Ratsuchenden zukommenden Anforderungen, die gegenseitigen Rollen, aber auch die Chancen und Möglichkeiten, die in dem Verfahren stecken. Hier sollte allerdings Realitätssinn herrschen, denn nichts demotiviert mehr als überhöhte Erwartungen, die dann enttäuscht werden.

### 5.3.2.2 Assessment

Im Assessment geht es darum, jede Klientin und jeden Klienten als komplexen „sozialen Fall“ zu rekonstruieren, um aus dieser Rekonstruktion Probleme erkennen und über deren Lösung nachdenken zu können. Im Rahmen einer ausführlichen Beratung wird über Versorgungsdefizite und -wünsche ebenso gesprochen wie über eventuell vorhandene Bewältigungsressourcen.

Das Assessment ist für den gesamten Prozess des Case Managements von ausschlaggebender Bedeutung, da die hier gesammelten Daten und Informationen die Grundlage für einen bedarfsorientierten individuellen Hilfeplan bilden.

Die Datensammlung sollte „zielorientiert“ erfolgen, damit sie nicht zum Selbstzweck wird und auf diese Weise lediglich Kontroll- bzw. Erziehungseffekte erzielt. Ein Assessment kann sich nicht darin erschöpfen, Daten abzufragen und zu dokumentieren; es verlangt vielmehr einen spezifischen Interaktionsprozess zwischen Case Managern und Ratsuchenden.

Der Prozessschritt Assessment umfasst somit die zielgerichtete Erfassung bestimmter Daten wie auch das offene Gespräch, in dem die Subjektivität der Ratsuchenden zur Geltung kommen kann. Weiterhin – und das macht den Kern des Assessments aus – müssen all diese Informationen interpretativ zusammengefasst werden – und zwar gemeinsam mit den Ratsuchenden. Auf diese Weise werden deren „status quo“ und ihre Perspektive rekonstruierbar, sie bilden das „Ausgangsmaterial“, um hieraus Ziele formulieren zu können.

### 5.3.2.3 Zielvereinbarung

In jedem einzelnen Fall, in dem ein Ziel zwischen Case Managern und Ratsuchenden vereinbart wird, geht es darum, für ein mehr oder minder komplexes aber eben einzelfallbezogenes Problem Lösungswege zu suchen. Hierzu wird – idealerweise gemeinsam und formalisiert – ein Ziel vereinbart: Die Existenz ist gesichert, eine Wohnung gefunden, eine Arbeit wurde angetreten, eine Ausbildung abgeschlossen.

Die Tatsache, dass Ziele koproduktiv im Rahmen der Interaktion zwischen Case Managern und Ratsuchenden ausgehandelt werden, kann jedoch nicht überdecken, dass sie aus der Organisationsperspektive Bestandteil eines Zielsystems sind. Gerade komplexere Hilfeleistungen greifen weit über „Beratung“ hinaus und sind auch stärker in die institutionelle und organisationelle Zielperspektive eingebunden. Zielvereinbarungen sind ein schwieriges Geschäft für die Case Manager, weil sie sowohl die interaktive Ebene im Blick haben und hier auf einen Konsens hinarbeiten müssen als auch eine Vermittlungsleistung zu den Interessen ihres Auftraggebers zu erbringen haben. Sie stecken somit in einem „strategischen Dilemma“.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass nur die Ziele sinnvoll sind, die realistisch in dem Sinne sind, als sie die Ratsuchenden überhaupt erreichen können. Zielvereinbarungen sollten auch motivieren, und dies tun sie nur dann, wenn sie nicht absehbar zu Misserfolgen führen. Deshalb hängt die Qualität der Zielvereinbarung unmittelbar mit der Qualität des Assessments und der damit verbundenen Einschätzung der Ressourcen und Potenziale der Ratsuchenden zusammen.

### 5.3.2.4 Hilfeplanung

Die Hilfeplanung stellt einen notwendigen Schritt im Rahmen des Case Managements dar, sie folgt einer eigenen Logik. Der Unterschied zwischen „Erstberatung bzw. Assessment“ und „Hilfeplanung“ besteht darin, dass im Rahmen der Hilfeplanung Zukunft „geplant“ wird und nicht so offen ist wie im Rahmen von Beratungsprozessen. Hieraus resultiert eine spezifische „Logik“ von Hilfeplanung:

1. Wenn Zukunft „geplant“ wird, bedeutet dies (im Gegensatz zu einem unverbindlichen Gespräch), dass alle Beteiligten davon ausgehen, dass der Plan auch realisiert werden kann; der Plan ist somit ein Entwurf des Wegs zu einem künftigen Zustand.
2. Dieser Zustand muss möglichst exakt beschrieben werden, damit der Weg dorthin nachvollziehbar abgeleitet werden kann. Diese Beschreibung erfolgt über die Formulierung von Zielen, die operationalisierbar sein müssen. Insofern ist die implizite oder

explizite Vereinbarung von Zielen (s.o.) Bestandteil von Hilfeplanung und von dieser nur analytisch trennbar.

3. Die Planung verlangt neben der Zielformulierung auch das Abstecken eines Zeitrahmens und die Festlegung von Rollen, Aufgaben und Verantwortungsbereichen.
4. Hilfeplanung ist somit die gedankliche Vorwegnahme künftiger und gewünschter Zustände (d.h. Zielformulierung) und des Wegs zu deren Erreichung. Darüber hinaus erscheint es systematisch sinnvoll, auch das Monitoring – d.h. die fortlaufende Überprüfung der Zielerreichung – zur Hilfeplanung zu zählen; denn ein Hilfeplan ist kein statisches Instrument, sondern nur dann brauchbar, wenn er modifiziert bzw. fortgeschrieben wird, indem die tatsächlichen Entwicklungen (d.h. die reale Zukunft im Gegensatz zur vorgestellten) reflektiert und zum Anlass weiterer Planungen genommen werden.
5. Dagegen gehört die Steuerung der Umsetzung, die konkrete Vermittlung von Hilfsangeboten und deren Koordination nicht zur Hilfeplanung, da sie einer anderen Handlungslogik folgt (vgl. den folgenden Prozessschritt).

### 5.3.2.5 Leistungssteuerung

„Case Management“ unterscheidet sich von der klassischen sozialarbeiterischen Einzelfallhilfe („case work“) dadurch, dass die Bearbeitung und ggf. Lösung erkannter Probleme nicht von den Case Managern selbst in Angriff genommen werden (von Ausnahmen abgesehen, s.o.), sondern diese hierzu Leistungen „Dritter“ in Anspruch nehmen, d.h. den Fokus ihrer Arbeit in der kompetenten Vermittlung und Steuerung des richtigen Angebots sehen. Die Qualität von Case Management bemisst sich damit an der Kompetenz, Hilfsangebote so zu vermitteln, dass sie auf die besondere Bedarfslage des Einzelfalls zugeschnitten sind. Dies setzt voraus, dass Case Manager Steuerungskompetenzen gegenüber den Leistungsträgern haben, deren Angebote in Anspruch genommen werden sollen. Es geht darum, einzelne benötigte Leistungen entsprechend der Hilfeplanung verbindlich zu steuern.

Generell muss die Steuerung der Leistungen Dritter Bestandteil eines umfassenden (Controlling-)Konzepts sein. Genau hier stellen sich Probleme in der Kooperation mit „Dritten“. Auch wenn Hilfeberechtigte an Dritte (seien es Beratungsstellen oder Beschäftigungsträger) weiterverwiesen wurden, haben die Case Manager die Fallverantwortung. Und dies bedeutet, dass sie nicht nur wissen müssen, „wo“ die Klientinnen und Klienten sich befinden, sondern auch stets (unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Vorschriften) über den Stand der

Beratung oder Maßnahme informiert sein müssen. Im Rahmen der Leistungssteuerung müssen deshalb Monitoring- und Rückmeldesysteme entwickelt werden, die innerhalb des Netzwerks abgestimmt sind, d.h. sowohl die Zielorientierung des Case Managements als auch die fachlichen Kriterien der Kooperationspartner berücksichtigen.

Insgesamt kann Case Management als Kombination von Einzelfall- und Netzwerkarbeit begriffen werden. Dabei bleibt zu beachten, dass die einzelnen Case Manager in und mit einem Netzwerk arbeiten und dieses auch pflegen müssen, dessen Konstitution und Stabilisierung jedoch eine Aufgabe im Rahmen der Systemsteuerung darstellt (vgl. 4.2). Die für einzelne Hilfeangebote in Frage kommenden Träger müssen frühzeitig eingebunden werden, und zwar in der doppelten Form von rechtlicher Einbindung (sei es über Zuwendungsrecht oder im Rahmen öffentlicher Aufträge, d.h. des Vergaberechts) und sozialpolitischer Kooperation. Leistungssteuerung kann sich explizit nicht auf die Steuerung von „Zulieferern“ beschränken wie z.B. in der Industrie, sondern bedeutet den Rückgriff auf und die Weiterentwicklung von kommunaler sozialer Infrastruktur.

Elementar für das Case Management sind fundierte Kenntnisse über die vorhandene Angebotspalette (z.B. in Form von Anbieterdatenbanken) und regelmäßige Treffen mit den einzubeziehenden Akteurinnen und Akteuren auf der Leitungs- wie der Mitarbeiterebene.

### 5.3.2.6 Monitoring

Ein zentrales Charakteristikum von Case Management ist die auf eine Hilfeplanung gestützte Vermittlung der (Dienst-)Leistungen Dritter (vgl. 5.3.2.5). Auch wenn dies gelungen ist, bleiben die Case Manager fallverantwortlich, d.h. müssen stets den Überblick über den Gesamtprozess haben und den „Fall“ begleiten. Systematisch reflektiert wird die Begleitung im Monitoring. Dieses ist Teil des Unterstützungsprozesses im Einzelfall und meint das Nachhalten und Überprüfen des vereinbarten Vorgehens – gemeinsam mit den Ratsuchenden. Ziel des Monitorings ist es, mögliche Fehleinschätzungen oder Fehlentwicklungen frühzeitig zu entdecken, um diese dann zu korrigieren. Dies verhindert, dass Maßnahmen abgebrochen werden oder „nochmal ganz von vorne angefangen werden muss“.

Beratungskräfte sollten daher regelmäßig und systematisch die Leistungserbringung aller Beteiligten nachhalten. Für das Monitoring sind zwei Voraussetzungen entscheidend:

1. Der Hilfeprozess muss ausreichend dokumentiert sein.

2. Das Verfahren zum Monitoring muss vereinbart sein, Kontaktdichte und Wiedervorlagen sollten individuell vereinbart werden. Ein Informationsfluss sollte nicht vorausgesetzt, sondern immer verabredet werden.

### 5.3.2.7 Abschluss und Evaluation

Case Management-Prozesse haben ein definiertes und beschriebenes Ende. Dieses ist der (zuvor abgeschätzte) Zeitpunkt der Zielerreichung oder, dass die Adressatin bzw. der Adressat in der Lage ist, ihr bzw. sein Netzwerk von professionellen und ehrenamtlichen Unterstützerinnen und Unterstützern selbstständig zu steuern.

Der Abschluss eines Case Management-Prozesses bedeutet nicht zwingend die komplette Unabhängigkeit von institutioneller oder persönlicher Unterstützung, vielmehr kann die Selbstorganisation benötigter Unterstützung am Ende eines Case Management-Falls stehen. Diese Blickweise ist elementarer Bestandteil von Empowerment, Ziel- und Ressourcenorientierung und damit auch von Case Management und entspricht allen ethischen Standards des Case Managements sowie der Sozialen Arbeit.

Der Abschluss des Case Managements beinhaltet die Auswertung (Evaluation) des Gesamtprozesses. Grundsätzlich gehören die Bewertung der eigenen Arbeit und ihre Überprüfung auf Effektivität und Effizienz sowie die Suche nach Verbesserungspotenzial zu einer professionellen Arbeitshaltung. Im Case Management geht es in einer abschließenden Auswertung aber auch um die Verknüpfung zwischen der Reflexion der Einzelfallarbeits und der Weiterentwicklung der Angebotsstruktur.

### 5.3.3 Lokale Netzwerke als Voraussetzung erfolgreichen Case Managements

Die Lebenssituation vieler Menschen, die Unterstützungsleistungen des Staats und/oder sozialer Organisationen in Anspruch nehmen müssen, ist häufig hochkomplex und steht quer zu den meist parzellierten Zuständigkeiten von Verwaltungen. Dies gilt in besonderem Maße für Personen, die aus unterschiedlichen Gründen nach Deutschland zugewandert und mit einem vielfach gegliederten und zersplitterten Leistungssystem konfrontiert sind.

Der Gesetzgeber hat in vielen Sozialgesetzbüchern Kooperationsverpflichtungen für die Akteurinnen und Akteure kodifiziert. Auch in vielen Förderprogrammen wird Kooperation als Arbeitsgegenstand festgeschrieben. Damit wird reflektiert, dass erst das verbindliche, koordinierte Zusammenwirken unterschiedlicher arbeitsmarkt-, sozial- und bildungspolitischer Akteurinnen und Akteure angemessene Unterstützungsleistungen sicherstellen kann, die den Adressatinnen und Adressaten

gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht. In der Praxis zeigen sich aber trotz dieser Rechtsvorschriften immer wieder Hindernisse einer an sich notwendigen Kooperation. Diese liegen sowohl im formal-strukturellen und im informellen organisationskulturellen Bereich als auch in der Einbeziehung verschiedener Formen von Professionswissen und organisationspezifischen Arbeitsformen.

Die Aufgabe des Case Managements, Leistungen Dritter zugänglich zu machen und in einer „Dienstleistungskette“ zu verbinden (vgl. 5.3.2.5), wird bedeutend erleichtert, wenn diese einzelfallübergreifend und -unabhängig miteinander verknüpft sind. Dies geschieht z.B. in Produktionsnetzwerken, d.h. Netzwerken, in denen verschiedene organisationale Akteurinnen und Akteure verbindlich kooperieren. Ein wirkungsvolles Case Management ist auf funktionierende interorganisationale Unterstützungsstrukturen angewiesen (vgl. 5.2).

Die Art, Qualität und Stabilität dieser Unterstützungsstrukturen hängt in hohem Maße von der fachlichen und lokalen Ausprägung der Handlungsfelder ab, in denen Case Management wirksam wird. Denn wie die Praxis zeigt, kann dieses Handlungskonzept in unterschiedlichen Handlungsfeldern verwendet werden. Deshalb ist es wichtig, die Strukturen und Regeln dieser Felder zu kennen.

### 5.3.4 „Rechtskreisübergreifendes Case Management“

„Rechtskreisübergreifendes Case Management“, wie es im Rahmen des Projekts „Einwanderung gestalten“ entwickelt wurde, stellt eine feldspezifische Variante des Handlungskonzepts Case Management dar.<sup>81</sup> Diese Variante weist einige Spezifika auf, die aus grundsätzlichen Problemen resultieren.

#### 5.3.4.1 Rechtskreisübergreifendes Case Management bedarf einer besonderen Indikation

Da rechtskreisübergreifendes Case Management eine Variante des Handlungskonzepts darstellt, wird es – analog zu anderen Varianten des Case Managements – nur unter bestimmten Umständen zum Einsatz kommen. Hierzu zählen insbesondere die Komplexität der Bedarfslagen und die Vielzahl der zur „Problembearbeitung“ einzuschaltenden Stellen.

Wenn aber rechtskreisübergreifendes Case Management in der beschriebenen Weise „selektiv“ ist, stellt sich das Problem, welche Instanz (natürlich unter Einbeziehung der Adressatinnen und Adressaten) darüber

<sup>81</sup> Streng genommen ist Case Management in vielen Fällen „rechtskreisübergreifend“. Im Feld der Zuwanderung muss es dies aber zwangsläufig sein, da die Lebenssituation von Zugewanderten rechtlich über das Aufenthaltsgesetz, ggf. das Asylbewerberleistungsgesetz und/oder verschiedene Sozialgesetzbücher (SGB II, SGB III, SGB VIII), geprägt wird.

entscheidet, ob rechtskreisübergreifendes Case Management indiziert ist. Grundsätzlich sind hier drei Varianten denkbar:

- Alle Ratsuchenden konsultieren einen Case Manager, der zunächst ein intensives Beratungsgespräch führt, um festzustellen, ob rechtskreisübergreifendes Case Management notwendig ist oder nicht („screening“). In den Fällen, in denen rechtskreisübergreifendes Case Management indiziert ist, übernimmt der Case Manager den Fall selbst oder vermittelt direkt an eine Kollegin bzw. einen Kollegen.
- Alle Ratsuchenden werden in einer Service-/Anlaufstelle beraten. Sollte sich im Zuge der Beratung die Notwendigkeit eines speziellen rechtskreisübergreifenden Case Managements zeigen, wird an eine hierfür geeignete Person (Case Manager) verwiesen.
- Die Ratsuchenden werden an unterschiedlichen Stellen beraten (Ausländerbehörde, Soziale Arbeit in Unterkünften etc.). Sollte sich im Zuge der Beratung die Notwendigkeit eines speziellen rechtskreisübergreifenden Case Managements zeigen, wird an eine hierfür geeignete Person (Case Manager) verwiesen.
- Bei der erstgenannten Variante ergibt sich die Notwendigkeit eines vergleichsweise höheren Personaleinsatzes von Case Managern, da diese zusätzlich zum rechtskreisübergreifenden Case Management Beratungen durchführen.

Bei den beiden anderen Varianten stellt sich hingegen die Notwendigkeit einer ausreichenden Kompetenz der Erstberatenden, die Indikation für rechtskreisübergreifendes Case Management festzustellen. Dazu ist es notwendig, dass sich Erstberatende und Case Manager fortlaufend über die Kriterien für rechtskreisübergreifendes Case Management verständigen, um Reibungsverluste zu minimieren.

#### **5.3.4.2 Rechtskreisübergreifendes Case Management ist häufig nicht das einzige Angebot**

Im Feld der Migrationspolitik haben sich seit längerem zwei Angebote etabliert, die über die jeweils geltenden Förderrichtlinien angehalten sind, Case Management für Einwanderinnen und Einwanderern anzubieten (Jugendmigrationsdienst, Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderinnen und Zuwanderer). Diese Angebote sind nicht flächendeckend und (zumindest z. Zt.) quantitativ nicht ausreichend, dennoch stellen sie dort, wo sie existieren, wichtige Kooperationspartner für das kommunale rechtskreisübergreifende Case Management dar.

Existiert aber mehr als ein Anbieter, stellt sich die Notwendigkeit einer systematischen Kooperation, da alle

Anbieter auf das lokale Netzwerk zurückgreifen sollen, ohne dass Konkurrenzen zu suboptimalen Ergebnissen führen.

Dies bedeutet, dass ein gemeinsames Konzept entwickelt werden muss, das folgende Eckpunkte enthält:

- Prozessstandards für rechtskreisübergreifendes Case Management (angelehnt an die Standards und Richtlinien der DGCC),
- verabredete Verfahren zur Zuständigkeit für Ratsuchende,
- Festlegung gemeinsamer Dokumentationssysteme/ Statistiken.

#### **5.3.4.3 Zentrale Schnittstellen im rechtskreisübergreifenden Case Management**

Die eben beschriebenen Prozesse gelten für Adressantinnen und Adressaten, die Leistungen nach dem Asylb-LG beziehen, also Personen mit Aufenthaltsgestattung oder einer Duldung nach § 60a Aufenthaltsgesetz. Personen mit Aufenthaltserlaubnis haben dem Grunde nach Ansprüche auf Leistungen des SGB II. Damit werden nach § 14 SGB II „persönliche Ansprechpartner“ zuständig, die u.a. auch „Fallmanagement“ durchführen sollen (vgl. hierzu die Regierungsbegründung zum SGB II). Dadurch erfolgt ein „Rechtskreiswechsel“ (vom SGB III zum SGB II), der nicht nur die Rechtsgrundlage für Leistungen zur Arbeitsmarktintegration betrifft, sondern auch die Zuständigkeit für Beratungsleistungen (Einwanderungs- bzw. Fallmanagement).

Bei der Bearbeitung dieser, durch die Gesetzeslage geschaffenen, Schnittstelle zwischen „Rechtskreisen“ sind folgende Varianten denkbar:

- Wenn das Fallmanagement im SGB II oder ggf. zusätzliche Angebote des lokalen Jobcenters nicht nur Belange der Arbeitsmarktintegration, sondern auch weitergehende Bedarfslagen abdecken, kann eine „warme Übergabe“ erfolgen, um eine Zielperson vom Einwanderungs- in das Fallmanagement zu geleiten. Systematisch abgesichert wird dies über eine entsprechende Kooperationsvereinbarung zwischen Stadt und Jobcenter.
- Bei einem zugelassenen kommunalen Träger („Optionskommune“) wurde bereits 2005 ein Vertrag zwischen Stadt und Jobcenter (damals als ARGE organisiert) geschlossen, um sicherzustellen, dass Sprachintegrationskurse bis zum Ende besucht werden, was nur durch ein umfassendes Case Management möglich war. Dies ist als Ergänzung zum Fallmanagement des Jobcenters zu sehen, wobei die

Stadt als dessen Auftragnehmerin agiert. Die berufliche Anerkennung des Sprachkurses ist geklärt, die Kosten werden vom Jobcenter erstattet, da es sich um eine Leistung zur Arbeitsmarktintegration handelt.

- Wenn das Jobcenter sich überwiegend für die Arbeitsvermittlung zuständig sieht, kann das rechtskreisübergreifende Case Management die Bearbeitung der darüberhinausgehenden Bedarfslagen übernehmen. Das kann als „freiwillige Leistung“ geschehen oder aber im Rahmen des § 16a SGB II als „psychosoziale Betreuung“. Im letzteren Fall gibt es eine klare Rechtsgrundlage für die Leistung und sie ist auch als Eingliederungsleistung im Rahmen des SGB II zu bilanzieren. In beiden Fällen bleibt aber das Fallmanagement nach § 16a SGB II qua Gesetz zuständig und damit federführend.

zugeordnet (vgl. Kühl/Muster 2016). Auf diese Weise wird verdeutlicht, wie das Handlungskonzept Case Management vor Ort umgesetzt und die hieraus resultierenden Prozesse gesteuert werden können. Dies ermöglicht dann eine relativ leichte Ableitung zentraler Führungsaufgaben.

Die hier verhandelten Problemstellungen zeigen eine Besonderheit des rechtskreisübergreifenden Case Managements: Sowohl auf der Strukturebene als auch auf der Ebene des Einzelfalls sind Verhandlungen mit Kooperationspartnerinnen und Koordinationspartnern erforderlich, die auf der gleichen Grundlage, nämlich der des Handlungskonzepts Case Management agieren – zum einen auf der gleichen Ebene, zum anderen (SGB II) sogar als Auftraggeber. Es geht deshalb nicht um „Linking“ als Prozessschritt des Case Managements, sondern – gegenüber der „klassischen“ Case Management-Konstellation – um neue Aspekte und Rollen.

### 5.3.5 Implementation

Die bisherige Argumentation zeigt ein Spannungsverhältnis zwischen universeller Gültigkeit der Charakteristika des Handlungskonzepts und der feldspezifischen Bedingungen, unter denen das Handlungskonzept realisiert wird. Dieses Spannungsverhältnis muss reflektiert und kann nicht nach einer Seite hin aufgelöst werden (z.B. indem jede Variante zum eigenständigen Case Management deklariert wird: Pflege-Case Management, Sozialarbeits-Case Management, Fallmanagement, Teilhabemanagement).

Vielmehr gilt es, über die Analyse der Feldstrukturen die Spezifika zu benennen, die das Handlungskonzept jeweils aufweist, welche der möglichen Funktionen jeweils welche Bedeutung haben, wie sie ausgeprägt sind, welche Methoden möglich und sinnvoll sowie welche Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung zu ziehen sind.

Diese Überlegungen bilden die Grundlage für die Konzipierung einer Implementationsstrategie, die sich an folgender Matrix orientieren kann (vgl. Abbildung 10). In dieser Matrix werden die einzelnen Prozessschritte den zentralen Dimensionen der Organisationsgestaltung (Programme, Kommunikationsstrukturen, Personal)

	<b>Steuerungsebenen</b>			
	Programme			
<b>Prozessschritte</b>	Regeln	Instrumente	Kommunikationsstruktur	Personal
Intake	Zugang Aufnahme Freiwilligkeit Beendigung	Verfahrenshandbuch Checklisten	Übergabekonferenz	Qualifizierung zu: Beratungskompetenz, Screening; Koll. Beratung
Assessment	Verfahren Bearbeitungsschritte Zuordnung zu Kategorien	Diverse Assessmentinstrumente, z. B. individuelle Netzwerkanalyse, Profilingbogen, Leitfaden für Fragen	Analyseworkshop	Qualifizierung zu: Beratungskompetenz; Koll. Beratung Supervision
Zielvereinbarung	Zielsystem Verfahren Zielvereinbarung	Zielbaum	Analyseworkshop	Koll. Beratung Supervision
Hilfeplanung	Angebots- bzw. Maßnahmenspektrum	Hilfeplan (ggf. EDV) Matrix Hilfeplanung, Leistungsplanung (individuell), Interventionstiefen, Angebotsdatenbank	Fallkonferenz Analyseworkshop	Koll. Beratung Supervision
Linking	Mögliches Trägerspektrum	Trägerdatenbank, Leistungsmatrix sowie Leistungsplanung (Anbieter)	Fallkonferenz	Koll. Beratung Supervision
Monitoring/ Evaluation	Kategorien Kennzahlen	Dokumentations-sheet (ggf. EDV) Wirkungsanalyse	Gemeinsame Fallauswertung	Qualifizierung
<b>Netzwerksteuerung (vgl. 4.2)</b>	Zusammensetzung Verfahren Dokumentation Kooperationsvereinbarungen	Beteiligtenanalyse und Strategieentwicklungsmatrix (institutionell), Ablaufdiagramme (inkl. Schnittstellen) Protokollvorlagen Dokumentations-sheet (ggf. EDV)	Planungskonferenz Workshops	Qualifizierung Supervision

Abbildung 10: Formen der organisationalen Steuerung des Case Managements

### 5.3.6 Die Implementation von Case Management im Rahmen des Projekts<sup>82</sup>

Im Laufe der Arbeit vor Ort wurde an vielen Standorten der Gedanke des Case Managements aufgegriffen. Dabei spielte das in den Abschnitten 1 bis 5 wiedergegebene Handlungskonzept Case Management eine große Rolle. In diesem Abschnitt werden drei Beispiele von Konzeptionen vorgestellt, die vergleichsweise weit entwickelt sind und in schriftlicher Fassung vorliegen. Die drei Konzeptionen sind vor dem Hintergrund spezifischer lokaler Konstellationen (vgl. 5.3.3) entstanden und wurden im Kontext der lokalen Produktionsnetzwerke entwickelt.

Allerdings ist zu beachten, dass es sich in allen drei Fällen um Konzepte handelt, die zwar weit fortgeschritten sind, aber immer noch Fragen offenlassen (z.B. hinsichtlich der Fallrelationen). Auch liegen noch keine Erkenntnisse über die praktische Umsetzung vor. Dennoch sind die Konzepte im Hinblick auf die mögliche konkrete Ausgestaltung rechtskreisübergreifenden Case Managements aufschlussreich.

Die Darstellung der drei Beispiele orientiert sich an den folgenden Fragestellungen:

- Wer ist der Träger bzw. wie sieht die Trägerkonstruktion aus?
- Wo ist das Case Management organisatorisch angesiedelt?
- An welche Zielgruppe richtet sich das Angebot generell?
- Ist Freiwilligkeit gegeben?
- Wie sieht der Fallschlüssel aus?
- Wie sind die einzelnen Prozessschritte ausgestaltet (Intake, Assessment, Zielvereinbarung, Hilfeplanung, Linking, Monitoring, Evaluation)?
- Wie ist das Verhältnis Kommune/freie Träger geregelt? Gibt es formelle Vereinbarungen?
- Wie sieht das Verhältnis zu „parallelen“ Case Management-Angeboten aus,
- z.B. dem Fallmanagement im SGB II? Gibt es hier Vereinbarungen?
- Mit welchem Personal wird gearbeitet (Qualifikation)?
- Wie ist die Verbindung zwischen Einzelfallarbeit und (Produktions-)Netzwerk gestaltet?

#### Abschließend folgt ein Vergleich der drei Konzeptionen (5.3.6.4).

#### 5.3.6.1 Dormagen<sup>83</sup>

Wenngleich in der kreisangehörigen Stadt Dormagen des Rhein-Kreises Neuss unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit Elemente des Handlungskonzepts enthalten, stellt Case Management in der angedachten Form und im Feld der Integration ein „völlig neues Konzept dar“. Entsprechend soll die Umsetzung im Rahmen einer Pilotphase erfolgen. Der hierfür vorgesehene Startpunkt war der 01.03.2019. Ähnlich wie am Standort Moers (vgl. 5.3.6.3) bildet auch in Dormagen die Teilnahme am Modellprojekt „Einwanderung gestalten“ den Ausgangspunkt, eine „rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit systematisiert ins Leben zu rufen und inhaltlich qualitativ auszugestalten“.

Zu Beginn des Projektzeitraums bildete sich eine Lenkungsgruppe, in welcher sich – rechtskreisübergreifend – Akteurinnen und Akteure auf Führungsebene (Agentur für Arbeit, Jobcenter, Rhein-Kreis Neuss, Trägervertretungen sowie unterschiedliche Fachbereiche der Stadt) zusammenfanden. Trägerin des Case Managements ist die Stadt Dormagen, die organisatorische Ansiedlung liegt beim hier ansässigen Fachbereich Integration.

Prominente Verwendung findet im Konzept die Betonung eines „ganzheitlichen Ansatzes“, welcher sich zum Ziel setzt, die Förderung des Integrationsprozesses zu beschleunigen. Der Begriff der Ganzheitlichkeit bleibt jedoch nicht ungefüllt, sondern wird programmatisch wie folgt qualifiziert: „Ganzheitlich bedeutet Orientierung und Informationen zu vermitteln, die nicht nur auf ein Thema bezogen sind, sondern die Gesamtsituation berücksichtigen. Hilfe zur Selbsthilfe soll durch aktive Einbeziehung des Hilfesuchenden gefördert werden. Die Beratung von Neuzuwanderern soll unabhängig vom Rechtskreis und bedarfsorientiert ausgerichtet werden. Handlungsgrundlage soll die tatsächliche und individuelle Lebenswirklichkeit sein.“

Case Management in Dormagen wird ausdrücklich als „Handlungskonzept“ und nicht als „sozialpädagogische Methode“ verstanden (vgl. dazu 5.3.1). Das strukturelle Moment fokussiert entsprechend auf die Betonung der prozessual-inhaltlichen Ausrichtung. Das Ziel des Case Managements sei demnach, „Prozesse und Inhalte zu koordinieren, zu steuern, zu überwachen und zu evaluieren“. Etablierte Zuständigkeiten bleiben programmatisch unangetastet, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Die Einführung von Case Management berührt nicht die Kernzuständigkeit der unterschiedlichen Rechtskreise. Die individuellen Zuständigkeiten bleiben unberührt

<sup>82</sup> Der folgende Abschnitt basiert auf Analysen von Konzepten und Sitzungsprotokollen, die von den jeweiligen Koordinatorinnen und Koordinatoren gegengelesen und ggf. ergänzt wurden.

<sup>83</sup> Die folgenden Ausführungen basieren primär auf einer Konzeptdurchsicht eines internen Entwurfs des Fachbereichs Integration mit dem Titel „Beratungskonzept des Fachbereichs Integration für Neuzugewanderte in Dormagen“. Über die Konzeptdurchsicht hinaus finden erste Erkenntnisse und konzeptionelle Entwicklungen der Anwendung des Case Management-Konzepts Eingang in diesen Text.

erhalten, es geht ausschließlich um eine Steuerung und Bündelung von Prozessen und Hilfen.“

Implizit folgt der Konzeptentwurf zu Case Management einer vorbeugenden, präventiven Logik, bei der es um „frühzeitig(e) Hilfe“ geht, „die erforderlich ist, um Chancengleichheit zu ermöglichen“. Der Präventionsgedanke wird im Sinne einer Früherkennung von spezifischer Hilfebedürftigkeit ebenso verstanden wie unter ordnungspolitischen Aspekten. Die Verantwortung für „eine ganzheitliche Integrationsplanung“ bei gleichzeitiger Betonung von Freiwilligkeit wird darin mit der Selbstverantwortung der Migrantinnen und Migranten verkoppelt. Falls Unterstützung nicht zielgenau und früh geschieht, drohe „Kriminalisierung und Radikalisierung“. Diese „entstehen häufig durch Ausgrenzung, Perspektiv- und Orientierungslosigkeit und dem Wunsch nach Zugehörigkeit“. Präventiv begegnet werde dem durch ein frühzeitiges Erkennen.

Case Management in dieser Form trage somit zur Vorbeugung einer „Entstehung einer Parallelgesellschaft“ bei. Die in 5.3.1 angesprochene Stärkung von Teilhabekompetenzen auf Seite der Zuwanderinnen und Zuwanderer und das gleichzeitige Offerieren von Vermittlungsleistungen, welche Zugänge ermöglicht und somit Teilhabechancen bereitstellt, folgt demnach zugleich auch sicherheitspolitischen Maßgaben.

Im gerade beginnenden operativen Prozess bleibt die Definierung des Zugangs bewusst breit. „Case Management soll sich in erster Linie an alle ab dem 01.03.2019 neu nach Dormagen eingereisten Migrantinnen und Migranten richten, die nicht länger als 5 Jahre in Deutschland leben.“ Das präventive Beratungsangebot – welches sich an alle Neuzugewanderten ab dem 01.03.2019 richtet – wird über zwei verschiedene Kanäle angeboten:

1. Schriftliches Beratungsangebot und
2. Hausbesuch.

Die Entscheidung, ob ein Hausbesuch oder ein schriftliches Beratungsangebot unterbreitet wird, richtet sich nach Kriterien wie Staatsangehörigkeit, Familienstatus und Anzahl der Kinder. Darüber hinaus sind noch weitere Zugänge ins Case Management möglich:

1. Alle Personen, die in den städtischen Unterkünften leben, werden regelmäßig besucht und erhalten kontinuierlich ein Beratungs- und Unterstützungsangebot. Sollte sich ein Bedarf und Interesse an Case Management abzeichnen, ist auch für diesen Personenkreis eine engmaschige Betreuung und Begleitung möglich.
2. Institutionen erkennen den Bedarf einer Begleitung und Betreuung über das Case Management und stellen den Kontakt her.

3. Migrantinnen und Migranten suchen eigeninitiativ den Kontakt zur Stadt Dormagen und bitten um Unterstützung durch Case Management.

An anderer Stelle des Konzepts werden die Zugangsbedingungen mit der empirischen „Erfahrung“ der vorangegangenen Projektgruppen – und aus selbstgewonnenen Erkenntnissen der operativen Sozialen Arbeit – insofern begründet, als „dass Menschen aus dem nichteuropäischen Ausland, Rumänen, Bulgaren, Alleinerziehende und Familien mit mehr als 2 Kindern einen erhöhten Unterstützungsbedarf haben“.

In den Beratungen sollen inhaltlich die „alltäglichen Kernelemente von Integration und Teilhabe“ bearbeitet werden. Diese umfassen Anliegen in den Bereichen der Betreuung von Kindern, der Bildung, der Finanzen sowie die Felder Gesundheit, Freizeit, Sprache und Arbeit. Um diesem programmatisch besonders ausgewiesenen Beratungsbedarf zu begegnen, soll Beratung – wie oben bereits benannt – im Rahmen eines Hausbesuchs erfolgen. Unterschieden wird an dieser Stelle in der Intensität bzw. der Möglichkeit des Zugangs (Teilhabekompetenzen). „Alle anderen Neubürger erhalten das Beratungsangebot postalisch. Die Inhalte der Angebote sind identisch.“ Unterschieden wird nicht nur die Intensität des Zugangs, sondern ebenfalls, dass bei sogenannten „Altzugewanderten“ (wenn die Einreise länger als fünf Jahre zurückliegt) eine Koordination und engmaschige Begleitung als Unterstützung zum Ankommen in das Regelsystem nicht mehr erforderlich ist. Hier bietet die Stadt Dormagen Beratung aber kein Case Management an.

Geflüchteten mit Duldungsstatus solle perspektivisch ein an den individuellen Rahmenbedingungen orientiertes Beratungsangebot zur Verfügung stehen. Grundsätzlich stehe bei Personen mit Duldungsstatus nicht die Integration im Vordergrund. Die Praxis zeige allerdings, dass ein nicht unerheblicher Anteil an Geflüchteten mit Duldungsstatus aus vielfältigen Gründen für längere Zeit in Deutschland lebe und nicht zeitnah ausreise.<sup>84</sup> Diese Zielgruppe wird künftig analog zu den Neuzugewanderten ebenfalls ein Beratungsangebot durch das Case Management erhalten.

*Wie sieht das Verhältnis zu „parallelen“ Case Management-Angeboten aus, z.B. dem Fallmanagement im SGB II? Gibt es hier Vereinbarungen?*

<sup>84</sup> Eine aktuelle Gesetzesänderung zum 1.1.2020 zielt darauf ab, besondere Fallgruppen der Duldungen aus dem allgemeinen Duldungsstatbestand des § 60a des Aufenthaltsgesetzes (AufenthG) in eigene Vorschriften zu überführen. Betroffen sind langfristige Duldungen, aus persönlichen Gründen nach § 60a Absatz 2 Satz 3 AufenthG, die für Ausländerinnen oder Ausländer, die eine qualifizierte Berufsausbildung aufnehmen (Ausbildungsduldung) oder die durch eine nachhaltige Beschäftigung ihren Lebensunterhalt selbst sichern und gut integriert sind (Beschäftigungsduldung). So sollen ein rechtssicherer Aufenthalt ermöglicht und eine Bleibeperspektive aufgezeigt werden.

Das Fallmanagement im SGB II zielt auf eine Arbeitsmarktintegration ab. Das Ziel im Case Management bei der Stadt Dormagen ist Integration, bei der die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit einen Baustein neben vielen anderen darstellt. Case Management setzt auf Freiwilligkeit und schließt Sanktionierung aus. Das Fallmanagement im SGB II arbeitet auch mit unfreiwilligen Klienten und schließt als Grundlage eine Eingliederungsvereinbarung ab, die eine Sanktionierung zwar ermöglicht, jedoch nicht das vorrangige Ziel ist. Es finden regelmäßige Schnittstellentreffen zwischen dem Jobcenter, der Agentur für Arbeit und der Stadt Dormagen statt. Eine gemeinsam erarbeitete Schweigepflichtsentbindung, ein Datenerhebungsbogen und die Möglichkeit einer gemeinsamen kollegialen Fallberatung sollen Doppelarbeit vermeiden und eher eine gelungene Form der Zusammenarbeit und fallorientierten Ausrichtung bieten. Die Zuständigkeiten bleiben unberührt, es soll eine Möglichkeit der Gesamtbetrachtung geschaffen werden.

*Wie ist die Verbindung zwischen Einzelfallarbeit und (Produktions-)Netzwerk gestaltet?*

Über einen zurzeit noch im Prozess befindlichen „Rückkoppelungsmechanismus“ ist vorgesehen, die „Fallsteuerung und Koordinierung (dauerhaft) zu gewährleisten“. Handlungsleitend sind hierbei die Vermeidung von doppelter Arbeit und mehrfachen Zuständigkeiten. Im Fokus steht eine „kundenorientierte Steuerung“, zentraler Akteur ist der Case Manager, welcher „als zentrales Steuerungsorgan von allen Institutionen und Dritten anerkannt und genutzt wird“. Wie dies konkret geschehen soll, bleibt noch unklar und muss sich im Verlauf erweisen. Es wurde bereits eine sogenannte Case Management Card (im EC-Karten Format) entwickelt, die bei jeder Institution vorgelegt werden kann, um einen Austausch zu ermöglichen.

*Intake – Wie ist der Zugang zum Case Management organisiert?*

Der konkrete Zugang kann in Dormagen in dreierlei Hinsicht erfolgen:

- Alle in städtischen Unterkünften lebenden Personen werden unter Offerieren von Beratungsangeboten in regelmäßigen Abständen besucht. Falls „Bedarf und Interesse“ erkennbar sind, ist auch hier eine „engmaschige Betreuung und Begleitung möglich“.
- Die Bedarfserkennung vollzieht sich über bisherige involvierte Institutionen, diese nehmen Kontakt auf.
- Selbstständige Kontaktaufnahme von Seiten einer zugewanderten Person und Anfrage zur Unterstützung durch Case Management.

*Ist Freiwilligkeit gegeben?*

Der Freiwilligkeitsaspekt wird insofern betont, als im Rahmen der Ausführungen zur „Rolle des Case Managers“ hervorgehoben wird, dass die Entscheidungsbezugnis, ob „das Beratungsangebot und die damit verbundene engmaschige Betreuung“ angenommen werden möchte, bei der neuzugewanderten Person liegt.

*Wie sieht das Assessment-Verfahren aus?*

Für diesen Prozess werden hier mehrere Beratungsgespräche prognostiziert. Nur so könne „eine ganzheitliche Betrachtung der Lebenswirklichkeit unter Erhebung von Ressourcen und Unterstützungsbedarf“ gewährleistet werden. Ort des „Profiling“ muss nicht zwangsläufig die Dienststelle des Professionellen sein. Auch die Wohnung des Ratsuchenden kann zum Ort von Beratung werden. Es besteht hier eine Verortung in der in 5.3.4.1 dargestellten dritten Variante, dass die Ratsuchenden an „unterschiedlichen Stellen beraten“ werden können. Das Bedarfs-Erhebungsinstrument soll ein „standardisierter Profilingbogen“ sein, welcher Einheitlichkeit im Verfahrensablauf garantiere. Orientiert werde sich hierbei an den Bogen der Bundesagentur für Arbeit. Dies sichere – unter Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen – eine reibungslose Datenweitergabe.

Flankiert wird das Profiling von auf Niedrigschwelligkeit setzenden Beratungsgesprächen, welche den Prinzipien der „Zielgerichtetheit und Effizienz“ folgen. Der entsprechende Zugang vollzieht sich über das bei der Anmeldung nach der Einreise postalisch zugestellte Angebot zur Beratung in schriftlicher Form.

*Gibt es eine Zielvereinbarung?*

Im Rahmen des Assessments soll eine „Vereinbarung in Form eines Integrationsplans“ festgelegt werden. Neben der Beschreibung des Hauptziels und der Teilziele sollen hier außerdem Angaben zu Verantwortlichkeiten und dem zeitlichen Ablauf ihren Platz finden, „übergeordnetes Ziel ist immer die Integration“. Die Federführung der Integrationsprozesssteuerung liegt beim Case Manager. Vorgesehen ist eine gemeinsame Zusammenarbeit zwischen ihm und der neuzugewanderten Person, um herauszufinden, welche Netzwerkpartnerinnen und -partner nutzbar und sinnvoll zur Bewältigung der „eruierten Problemlagen“ beitragen. Handlungsleitend ist dabei der Spagat zwischen der konstanten Einhaltung der Beachtung von Ressourcen und der Bedürfnisse der hilfesuchenden Person. Programmatisch soll der Case Manager nicht lediglich „Türöffner in das Regelsystem sein, sondern auch Begleiter“.

*Mit welchem Zielsystem wird gearbeitet?*

Als Zielsystem im Beratungskonzept des Fachbereichs Integration für Neuzugewanderte Dormagen wird das Integrationskonzept angeführt und bleibt somit – was

Case Management betrifft – noch recht unspezifisch. Im Integrationskonzept (Stadt Dormagen 2016) der Stadt findet sich einleitend folgender Auszug: „Als Basis aller Integrationsbemühungen stehen die Werte des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland. Bei der konkreten Umsetzung der Maßnahmen steht das Prinzip ‚Fördern und Fordern‘ im Vordergrund. Ziel einer sozialen, kulturellen, politischen und beruflichen Integration ist es, den zugewanderten Menschen eine eigenständige Existenz unabhängig von staatlichen Transferleistungen zu ermöglichen. Dazu müssen diese Menschen frühstmöglich in die bestehenden Regelsysteme von Erziehung, Bildung, Ausbildung und Arbeit gebracht werden.“ (Stadt Dormagen 2016: S. 6) Ein ausgearbeitetes Zielsystem im Rahmen des Beratungskonzepts existiert gegenwärtig (noch) nicht.<sup>85</sup>

### Hilfeplanung

Die Hilfeplanung bzw. „Integrationsplanung“ soll sich an den entsprechenden Ausführungen der „Integrationsziele“ im Integrationskonzept (Stadt Dormagen 2016) orientieren. Die „Integrationsplanung“ umfasst gegenwärtig fünf Ebenen:

1. „Sprachliche Integration“
2. „Bildungsintegration“
3. „Berufliche Integration“
4. „Soziale Integration“
5. „Kulturelle/politische Integration“

Betont wird hier in programmatischer Absicht, dass es bei „Personen ohne Bleibeperspektive“ im Case Management nicht darum gehen kann, „Integration zu planen“, sondern lediglich um Informationsvermittlung, „Unterstützung bei der Rückführungsplanung“, Vermittlung an Fachstellen sowie „Unterstützung bei tagesstrukturierenden Maßnahmen“ (Angebote vom Ehrenamt wie Sport etc.).<sup>86</sup>

Als Handlungsgrundlage zur Fallsteuerung gelten die geschilderten Vereinbarungen des Profiling. Als besonders bedeutsam wird die „Kontaktdichte“ zwischen Neuzugewanderten und Case Managern hervorgehoben, in welcher eine „Balance gefunden werden (muss) zwischen engmaschiger Begleitung und Hilfe zur Selbsthilfe“. Der Prozess zur Herstellung eines funktionierenden Arbeitsbündnisses wird hier entsprechend hervorgehoben (vgl. 5.3.1). Programmatisch stark gemacht wird die Betonung, dass Case Management ein zeitlich begrenzter Prozess ist, der einen Anfang und ein Ende hat und somit „keine unendliche Betreuungsform“ darstellt (vgl. 5.3.2.7). Angedacht ist ein intensiver Betreuungsprozess über 24 Monate, welcher Stück für Stück nachlässt

<sup>85</sup> In der überarbeiteten Fassung des Integrationskonzepts (voraussichtlich November 2019) wird Case Management als eigenständiger Punkt aufgenommen. Ein ausgearbeitetes Zielsystem wird mit der qualitativen Weiterentwicklung des Ansatzes erarbeitet werden.

<sup>86</sup> Vgl. hierzu den vorausgegangenen Hinweis zu den konzeptionellen Weiterentwicklungen.

und irgendwann auslaufen soll. „Es ist davon auszugehen, dass nach Ablauf von 5 Jahren kein weiterer Bedarf an Case Management besteht, da das Regelsystem weitreichend bekannt ist und ohne Steuerung eigenständig genutzt werden kann.“

### Über welches Angebots- bzw. Maßnahmespektrum wird verfügt?

Vorgesehen ist in Dormagen, dass das gesamte „Integrationsteam“ die Basisschulung zu Case Management absolviert. Anvisierte Methoden sind kollegiale und rechtskreisübergreifende Fallberatungen. Kollegiale Fallberatungen sollen zum Tragen kommen, wenn folgende Kriterien vorliegen:

1. „Überschuldungssituationen, die zu Haftantritt führen
2. Innere Unsicherheit, wie dann der weitere ‚richtige‘ Weg sein wird?
3. Ich komme nicht mehr weiter!
4. Grenzüberschreitung/Triggerträger
5. Klientinnen und Klienten, die keine Hilfe möchten“

Dieser selbstgesetzte Qualitätsstandard stellt weniger ein „Prüfaster“ als vielmehr ein Steuerungsinstrument dar und ist insofern nicht Grundlage für die Entscheidung, ob Case Management notwendig ist oder nicht.

### Linking

Ausführungen zum „Linking“ bleiben allgemein: „Case Management kann nur mit einem guten Netzwerk gelingen, was nicht nur die Information über die Existenz erhalten hat, sondern auch aktiv am Gelingen mitwirkt und so eine fallorientierte Zusammenarbeit gewährleistet ist. Hierzu sind die Schnittstellen auf System- und Fallebene und der Informationsaustausch konkret zu definieren.“

### Auf welche Trägerinnen und Träger wird zurückgegriffen?

Um Schnittstellen auf „System- und Fallebene“ zu identifizieren, wird in Dormagen auf eine Vielzahl an Akteurinnen und Akteure zurückgegriffen, um fallorientiertes Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Relevante Partnerinnen und Partner im Netzwerk sollen dabei folgende Akteurinnen und Akteure sein:

1. Jobcenter Rhein-Kreis Neuss
2. Agentur für Arbeit
3. Jugendamt und Familienhebammen
4. Schuldnerberatung
5. Psychosoziale Beratung
6. Erziehungsberatung
7. Migrations- und Flüchtlingsberatung
8. Jugendmigrationsdienst
9. Religionsgemeinschaften
10. Ausländeramt

11. Standesamt
12. VHS
13. Kommunales Integrationszentrum
14. Gesundheitsamt und Ärzteschaft
15. Kitas
16. Grund- und weiterführende Schulen
17. Verbraucherzentrale
18. Vereine
19. Ehrenamtlerinnen und Ehrenamtler
20. Wohnungsgeber
21. Sonstige

„Die übergeordneten Kommunikationswege werden noch festgeschrieben und prozesshaft erarbeitet.“ Relevanteste Akteurinnen und Akteure werden das Jugendamt, die Agentur für Arbeit und das Jobcenter sein. Darüber hinaus wurden bereits einige Netzwerkpartnerinnen und -partner in die Teambesprechung der Case Manager eingeladen bzw. diese haben an einem externen Austausch mit Netzwerkpartnerinnen und -partnern teilgenommen. Gleichzeitig finden einmal monatlich Schnittstellentreffen mit dem Jugendamt, einmal im Quartal mit dem Jobcenter und der Agentur für Arbeit und zweimal jährlich eine Qualitätswerkstatt mit allen Mitarbeitenden aus dem Jugendamt und dem Case Management statt.

*Gibt es Monitoring/Evaluation? Welche Kategorien oder Kennzahlen werden verwendet?*

Die programmatischen Ausführungen zum Punkt „Evaluation/Controlling“ versuchen den Integrationsbegriff auf unterschiedliche Weisen zu füllen und normativ zu bestimmen. „Die reine Integration in den Arbeitsmarkt, in eine eigene Wohnung oder in einen Sprachkurs sind kein Garant für eine gelungene, nachhaltige Integration. Die Stadt Dormagen definiert eine gelungene Integration nicht nur anhand von Arbeitsmarktintegration und vorhandenen Sprachkenntnissen. Vielmehr geht es um die Annahme der Werte und einer Identifikation mit Deutschland, die Akzeptanz von Traditionen und Bräuchen sowie um Partizipation.“ Ebenfalls betont wird, dass Integration nicht ausschließlich als Bringschuld der Zuwanderinnen und Zuwanderer gelten kann, sondern „die bestehende Gesellschaft muss die Neuzugewanderten akzeptieren und die neuen Nachbarn offen und ohne Vorbehalte annehmen können“. Zugezogene sollen vielmehr unter Aspekten des „Gewinns und der Bereicherung“ betrachtet werden und „nicht als Gefahr“.

Die Ausführungen zur Dokumentation beziehen sich auf das Erreichen der Teil- und Endziele, „so dass in regelmäßigen Abständen ein Überblick über die erzielten Erfolge gegeben werden kann“.

### 5.3.6.2 Köln<sup>87</sup>

Die bisher (Stand Juli 2019) mit am differenziertesten ausgearbeitete Case Management-Konzeption findet sich in der Großstadt Köln. Bereits in der Präambel des Konzepts zeigt sich die (nüchterne) Einsicht, dass ein Migrationsprozess samt aufenthaltsrechtlicher Lage und damit verbundener komplexer Integrationsanrufungen sich auf vielfältigen Ebenen „des deutschen Sozialgesetzbuches (SGB) und seiner kommunalen, landes- sowie bundesbezogenen behördlichen Ausdrucksformen“ niederschlagen. Schon hier zeigt sich ein Verständnis für die nicht unterkomplexe Aufgabe, rechtskreisübergreifendes Case Management zu steuern. Bereits zu Beginn dieses Entwurfs wird programmatisch auf die strukturellen Herausforderungen abgehoben und deren Auswirkungen auf die Lebensverhältnisse der Geflüchteten betont. Es steht also weniger das integrationserbringende Subjekt im Vordergrund als vielmehr die Erkenntnis der Wichtigkeit einer Analyse struktureller und institutioneller Rahmenbedingungen. Beispielhaft tritt dies in folgendem Zitat hervor:

„Der Integrationsprozess junger Geflüchteter zwischen 18 und 27 Jahren ist insofern geprägt durch die Relevanz und Beteiligung zahlreicher öffentlicher Einrichtungen und freier Träger, die deren Integrationschancen (und Risiken) durch teils verpflichtende, teils freiwillige Leistungen mit beeinflussen.“ (vgl. 5.3)

Hierfür soll das rechtskreisinterne „Säulendenken“ aufgegeben werden und Case Management durch eine „durchgängige Aktivierung und Betreuung durch einen Casemanager (sic!)“ erfolgen.

*Wer ist der Träger bzw. wie sieht die Trägerkonstruktion aus?*

Organisatorisch angesiedelt ist das Case Management bei der Stadt Köln und hier konkret beim neu entwickelten Amt für Integration und Vielfalt. Durchgeführt wird es von den Wohlfahrtsverbänden. Eine Einbindung der relevanten Akteurinnen und Akteure des Kölner Hilfesystems ist an fünf Merkmale gekoppelt. So müssen die an Case Management beteiligten Träger

- in vielfacher Hinsicht Kontakte zu der Zielgruppe auf und ein hohes Maß an Sensibilisierung für die Spezifik der Bedarfslagen der Geflüchteten vorweisen;
- sowohl Expertise und Wissen zu rechtskreisübergreifendem Case Management als auch sozialarbeiterische Kompetenzen hinsichtlich (Integrations-) Beratung haben;

<sup>87</sup> In Köln wurde das Dokument „Steuerung eines rechtskreisübergreifenden Case Managements für geflüchtete Menschen in Köln“ der Koordinierungsstelle (Kooperation) zur Klärung rechtskreisübergreifender Integrationsprozesse durchgesehen.

- die Forderungen einer kontinuierlichen Monitoring- und Berichtspflicht aus „fachlicher, administrativer sowie finanzieller“ Hinsicht erfüllen;
- Netzwerk-Wissen im Feld der Integration besitzen und in der Lage sein, zielgruppenspezifische Erkenntnisse an das Amt für Integration und Vielfalt rückzubinden;
- in unmittelbaren „Kooperationsbezügen“ sowohl hinsichtlich der Zielgruppe relevanten Einrichtungen im Bereich Soziales und Bildung als auch der entsprechenden Ämter und Behörden stehen.

Hierfür scheinen in Köln vier Trägerinnen und Träger prädestiniert: Der Caritasverband, der Internationale Bund, die Arbeiterwohlfahrt und die Katholische Jugendagentur. All diese Trägerinnen und Träger weisen vielfältige Bezüge und einschlägige Erfahrungen in der Arbeit mit Geflüchteten auf. Darüber hinaus besteht seit einigen Jahren bereits ein Case Management-Verfahren und die Kontakte zur Zielgruppe sind intensiv vorhanden. Dies beschert diesen Trägern einen Sonderstatus und hebt sie „wesentlich von den weiteren Akteuren in der Integrationslandschaft ab“. Festgehalten und konkretisiert werden soll die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit – im Sinne von Case Management – zwischen dem Amt für Integration und Vielfalt und den vier genannten Trägerinnen und Träger durch eine Kooperationsvereinbarung.

*Wo ist das Case Management organisatorisch angesiedelt?*

Das Case Management in Köln verläuft auf Steuerungsebene – wie bereits angedeutet – über eine eigens ins Leben gerufene Koordinierungsstelle: KOKIR – Koordinierungsstelle (Kooperation) zur Klärung rechtskreisübergreifender Integrationsprozesse. Diese ist angesiedelt beim Amt für Integration und Vielfalt.

Schon die Präambel des Case Management-Konzepts betont programmatisch, dass der genannten Stelle die komplexe Aufgabe zuteilwird, einerseits einzelfallbezogen rechtskreisübergreifende Problematiken herauszuarbeiten und anschließend Maßnahmenentwicklung zu betreiben sowie andererseits „strukturelle Erkenntnisse über Integrationsverläufe in die Stadtverwaltung zu transportieren“. Der Analyse struktureller Komponenten wird hierbei perspektivisch ein höherer Stellenwert beigemessen.

*An welche Zielgruppe richtet sich generell das Angebot?*

Die Zielgruppe des Case Managements lässt sich programmatisch sehr differenziert in einem Fünfschritt beschreiben. Die im Folgenden gelisteten Punkte müssen hierbei in einer sich summierenden Weise auftreten:

- Das rechtskreisübergreifend ausgelegte Case Management-Angebot richtet sich primär an junge Erwachsene mit Fluchterfahrung im Alter von 18 bis 27 Jahren. Deziert keine exponierte Rolle spielt dabei die Bleibeperspektive. Ganz gleich, ob diese „positiv“ oder „negativ“ ist, Case Management kann und soll wahrgenommen werden (vgl. 5.3.4.3). Begründete Einzelfälle ermöglichen eine Auflockerung der Altersbeschränkung.
- Grundvoraussetzung ist das Vorhandensein multipler Problemlagen in verschiedenen Lebensbereichen-/phasen, „die insbesondere aufgrund struktureller Schwierigkeiten nicht von einer Stelle gelöst werden können“.
- Dies – beeinträchtigt durch die Tatsache einer in Köln sehr hohen Anzahl von Akteurinnen und Akteuren – erfordert eine exakte Abstimmung zwischen Leistungsanbietenden sowie die Koordination der Leistungen. Jeweils eigene Logiken und Rahmenbedingungen „struktureller und organisatorischer“ Art erschweren dies außerdem.
- Diese Komplexität führt zu einer Verhinderung der Nutzung auf Seiten der Klientinnen und Klienten und
- es muss eine grundsätzlich freiwillige Teilnahme auf deren Seite vorliegen.

Die genannten Kriterien hinsichtlich der Zielgruppe gelten für die Pilotphase des rechtskreisübergreifenden Case Managements. Eine Erweiterung der Zielgruppe über die Pilotphase hinaus ist möglich.

*Wie sieht der Fallschlüssel aus?*

„Eine valide Schätzung der zu erwartenden Fallzahlen ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich, insbesondere hinsichtlich der Frage, wie viele potenzielle Klientinnen und Klienten festgestellt werden und wie diese das Angebot annehmen (Freiwilligkeit).“

Dies müsse das Pilotprojekt zeigen. Die anvisierten Personalstellen liegen bei zwei Vollzeitäquivalenten für das Case Management, welches von den Trägern durchgeführt wird (Fallebene) und einer halben Stelle in der Steuerungsstelle im Amt für Integration und Vielfalt (Systemebene). Falls es darüber hinaus weiterer personeller Ressourcen bedarf – beispielsweise, um ein Dolmetschen im Rahmen des Case Managements zu gewährleisten, – werden städtische Mittel zur Verfügung gestellt.

*Wie ist das Verhältnis von Kommune/freie Trägerinnen und Träger geregelt? Gibt es formelle Vereinbarungen?*

Hinsichtlich der Ressourcenverteilung werden die vier Kooperationspartnerinnen und -partner – also die weiter oben genannten Trägerinnen und Träger – Mittelzuwendungen der Stadt erhalten, was durch eine Kooperationsvereinbarung festgehalten wird. Zudem sind die entsprechenden Kosten eindeutig dargestellt.

Die konkret anfallenden Aufgaben werden zwischen Aufgaben der Träger und Aufgaben der Case Management-Steuerungsstelle differenziert. Während die Prüfung von Zuweisungen zur Eignung für ein rechtskreisübergreifendes Case Management in den Verantwortungs- und Aufgabenbereich beider Institutionen fällt, dominieren jedoch die Unterschiede in der Aufgabenwahrnehmung: Während die einzelfallbezogenen Aufgaben für die Klientinnen und Klienten in den Bereich der Trägerinnen und Träger fallen (Einladung, Vorbereitung der Fallkonferenzen und deren inhaltliche Gestaltung, „anwaltschaftliche Vertretung“ etc.), finden sich die eher strukturellen Fragen von Steuerung und Organisation im Zuständigkeitsbereich der Case Management-Steuerungsstelle („Planung, Moderation und Dokumentation regelmäßiger Austauschtreffen“, Fallkonferenz-Organisation, Steuerung des Netzwerks etc.).

*Wie sieht das Verhältnis zu „parallelen“ Case Management-Angeboten aus, z.B. dem Fallmanagement im SGB II? Gibt es hier Vereinbarungen?*

Es findet sich der Verweis darauf, dass „die inhaltlichen Einzelzuständigkeiten bei den jeweils fachlich zuständigen Stellen und vorhandene Casemanagement-Systeme (sic!), beispielsweise beim Jobcenter Köln“ nicht angetastet werden. Hier gelte vielmehr das Ziel einer auf Konsens ausgerichteten Einigung. Eine mögliche Konstellation ist die Übernahme des Case Managements für Kundinnen und Kunden des Jobcenters im Rahmen des § 16a SGB II.

*Mit welchem Personal wird gearbeitet (Qualifikation)?*

Hinweise darauf, mit welchem Personal gearbeitet werden soll, finden sich gegenwärtig lediglich sporadisch. Die weiter oben beantwortete Frage zur Trägerkonstruktion lässt jedoch die Interpretation zu, dass das Personal sozialarbeiterisch professionell ausgebildet ist.

*Wie ist die Verbindung zwischen Einzelfallarbeit und (Produktions-)Netzwerk gestaltet?*

Die Verbindung zwischen Einzelfallarbeit und Netzwerk wird in Köln in der Weise verhandelt, dass die Einsicht vorhanden ist, dass es von entscheidender Bedeutung ist, die kommunalen Verwaltungsstrukturen mit denen des Hilfesystems in Köln zu verflechten. Hierfür können die vielfältigen Erfahrungen aus der Einzelfallhilfe nutzbar gemacht werden. Hinsichtlich des Produktionsnetzwerks sind programmatisch drei Maßnahmen gelistet,

welche auf Prozess- und Angebotsebene durchgeführt werden sollen. Für die dargestellten Prozessschritte lässt sich allgemein festhalten:

1. ein kontinuierlich stattfindender Fallaustausch mit den (Fall-)Beteiligten u.a. im Rahmen eines Analyseworkshops, welcher das Ziel verfolgt, Schwierigkeiten, Lücken sowie Überangebote ausfindig zu machen;
2. stetige Dialoge zu Qualität mit den Leistungsanbietenden;
3. Planungskonferenzen zur Schließung von Versorgungslücken (in Zusammenarbeit mit städtischen Fachämtern und der Fachkoordination im Amt für Integration und Vielfalt).

Ins Leben gerufen und koordiniert werden die Maßnahmen federführend durch die Case Management-Steuerung im Amt für Integration und Vielfalt.

#### **Formen organisationaler Steuerung**

Die idealtypischen Phasen des Case Managements im Sinne des Regelkreislaufs sind in Köln grafisch wie folgt dargestellt.



Abbildung 11: Phasen des Case Managements in Köln

### Was sind die Kriterien für die Aufnahme?

Der Zugang zum Case Management (Intake) ist generell immer möglich, folgt jedoch einem „speziellen Verfahren“. Dieses sieht vor, dass eine Meldung bei Gewährleistung der weiter oben genannten fünf Kriterien (vgl. den Punkt Zielgruppe) „durch alle prozessbeteiligten Akteure“ erfolgen kann. Genannt werden hier die kommunalen Fachämter, das Jobcenter, das Ehrenamt sowie Beratungsstellen. Zentraler Ort für Meldungen ist die Steuerungsstelle – KOKIR – im Amt für Integration und Vielfalt. Insofern ist der Zugang ähnlich wie in Moers (vgl. 5.3.6.3) und lässt sich in der in 5.3.4.2 dargestellten zweiten Variante ausmachen. In Abstimmung mit den von den Trägerinnen und Träger eingesetzten Case Managern obliegt der Steuerungsstelle die Aufgabe, abzuwägen und zu entscheiden, ob die Bedarfslage der potenziellen Klientin und des potenziellen Klienten ausreichend komplex ist, um ein „Case Management-Fall zu werden“. Programmatisch angedacht sind im Anschluss eine Übergabekonferenz mit der anstoßenden Institution mittels Fallklärung sowie die Aufnahme zur entsprechenden ratsuchenden Person.

### Ist Freiwilligkeit gegeben?

Der Freiwilligkeitsaspekt wird an einigen wenigen Stellen des Konzeptentwurfs hervorgehoben. Eine der genannten Voraussetzungen zur Teilnahme am rechtskreisübergreifenden Case Management ist beispielsweise, dass die Entscheidung über dessen Wahrnehmung auf Seite der Klientinnen und Klienten verbleibt und somit den Aspekt der Freiwilligkeit erfüllt.

### Wie sieht das Assessment-Verfahren aus, welche Bearbeitungsschritte gibt es?

Das Assessment dient in Köln der gemeinsamen Informationszusammentragung zwischen Case Manager und Klientinnen und Klienten. Deren Austausch stellt den Ausgangspunkt für eine „individuelle und bedarfsorientierte Integrationsvereinbarung“ dar (vgl. hierzu auch die Frage nach Zielvereinbarungen). Diese soll schriftlich festgehalten werden. Fokussiert werden soll hier primär

auf die „Stärken und Schwächen“ des Hilfesuchenden. Die Zielbestimmung kann dann – falls Notwendigkeit besteht – im Rahmen einer Fallkonferenz erarbeitet werden. Vorbereitet wird die Phase des Assessments vom Case Manager. Die Aufgaben von Moderation und Dokumentation liegen bei der Case Management-Steuerungsstelle.

### Welche inhaltlichen Kategorien gibt es?

Inhaltliche Kategorien im Rahmen des Assessments werden nicht expliziert. Die weiter oben angesprochene Rekonstruktion eines komplexen „sozialen Falls“ (vgl. 5.3.2.2) kann sich in Köln – „wenn erforderlich“ – mittels einer unter Beteiligung aller relevanten Akteurinnen und Akteure stattfindenden Fallkonferenz vollziehen.

### Zielvereinbarung

Eine Zielvereinbarung soll im Rahmen des Assessments im Sinne einer Integrationsvereinbarung formuliert und schriftlich festgehalten werden.

### Mit welchem Zielsystem wird gearbeitet? Wie sieht das Verfahren aus?

In Köln existieren vier recht klar und differenziert ausformulierte Ziele. Diese fallen jedoch weniger in den konkreten Prozessschritt der Zielvereinbarung im Kontext organisationaler Steuerung, sondern gelten als übergreifende Zielformulierungen des rechtskreisübergreifenden Case Managements. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Case Management ist eine konkrete Folge der Einzelfallberatung. Im Sinne einer aktivierenden „Hilfe zur Selbsthilfe“ soll die geflüchtete Person „eine Entscheidung über den weiteren Weg treffen und die Angebote des Regelsystems eigenständig für sich nutzen“ können.
2. Steuerung und Vermittlung von Angeboten zur passgenauen Hilfeleistung zur Erreichung beruflicher und sozialer Integration obliegt dem Kompetenzbereich des Case Managers.

3. Das Ausmachen struktureller Defizite und Versorgungsschluchten vollzieht sich vor dem Hintergrund des Erfahrungswissens der Case Manager bei besonderer Berücksichtigung der Bedarfsangemessenheit. Die Systemebene wird hier entsprechend in den Blick genommen. Verfolgt wird insofern auch eine „ressourcenschonende Angebotsplanung“.
4. Die Implementierung einer Anlaufstelle gewährleistet eine Unterstützung bei komplexen Problemlagen.

### *Fallsteuerung*

Die Fallsteuerung orientiert sich stark an der zuvor erarbeiteten Integrationsvereinbarung, welche gemeinsam von Adressatin oder Adressat und Case Manager erstellt werden soll. Die dort festgelegten Schritte werden sukzessive umgesetzt. Die Fallverantwortung liegt beim Case Manager. Dieser „verhandelt mit den Leistungsanbietern, vermittelt und steuert die richtigen Angebote, koordiniert das Leistungsgeschehen und befähigt seine Klientinnen und Klienten im Sinne von Empowerment, selbst Hilfen zu aktivieren“ (vgl. 5.2.3.7). Durch diese Vorgehensweise soll die gewissermaßen ideale Lösung anvisiert werden. Betont wird außerdem, dass dieses am Einzelfall ausgerichtete und auf ähnlich gelagerte Fälle ausgeweitete Vorgehen dazu dient, Schwierigkeiten struktureller Natur offenzulegen und somit bearbeitbar zu machen.

Träger werden hier konkret keine benannt, die Rede ist von „maßgeblichen Akteuren“. Handlungsleitend ist die Orientierung an der bestmöglichen Lösung für die hilfesuchende Person.

*Gibt es Monitoring/Evaluation? Welche Kategorien oder Kennzahlen werden verwendet?*

Die Ausführungen zum Monitoring sind bisher wenig ausgearbeitet. Der Prozess wird in Köln programmatisch als „systematisches Monitoring“ dargestellt, welches das Ziel verfolgt, „Fehlentwicklungen und Maßnahmenabbruch frühzeitig“ zu identifizieren. Ausführungen zu Kennzahlen oder anderweitigen Kategorien/Indikatoren werden nicht angegeben.

Ferner soll nach Beendigung eines Case Management-Verfahrens eine Evaluation stattfinden. Wie diese sich vollziehen soll, wird nicht ausgeführt. Basis der Evaluation soll jedoch ein „abgestimmtes Berichtswesen“ sein, welches Aussagen zu einem möglichen Ausbau der Angebotslandschaften zulässt.

### **5.3.6.3 Moers<sup>88</sup>**

Hintergrund des Konzepts zum Case Management-System in Moers bilden die bisherigen Erkenntnisse aus dem Modellprojekt „Einwanderung gestalten“. Dabei ist zutage getreten, dass ein Mehr an Transparenz und Koordination bezüglich der Möglichkeiten der Gestaltung des „persönlichen Integrationsprozesses“ für nach Moers zugewanderte Menschen in zwei unterschiedlichen Stadien benötigt wird:

Einerseits umgehend nach der Ankunft und andererseits „nach ihren ersten Integrationsschritten“. Notwendig ist sowohl eine Erweiterung des Gestaltungsspielraums als auch mehr und zeitnahe Beratung sowie Begleitung.

In Moers wurde deshalb mit den Versorgungsbeteiligten in der Kommune ein System der Aufnahme, Erstberatung und Weitervermittlung sowie der Kooperation untereinander entwickelt und dies in einem übergreifenden systembezogenen Konzept beschrieben. Einen prominenten Stellenwert nimmt dabei die am 1.6.2018 eröffnete Servicestelle Zuwanderung ein. Diese bildet den zentralen Dreh- und Angelpunkt der Zuwanderungsbegleitung, ist angesiedelt bei der Stadt Moers und ihrem Selbstverständnis nach das „Bindeglied zwischen haupt- und ehrenamtlichen Anbietenden personenbezogener Beratungsleistungen für Zugewanderte und der Stadtverwaltung“. In Moers wird also die in 5.3.4.1 dargestellte zweite Variante rechtskreisübergreifenden Case Managements umgesetzt, mittels der die Zielgruppe der Hilfesuchenden als erstes durch die Servicestelle Zuwanderung beraten und dann i.d.R. an Fachdienste weitergeleitet wird. Die Servicestelle stellt die Vermittlung wesentlicher Informationen sicher und vermittelt bei Bedarf kommunale Leistungen. Bei der Stadt Moers liegt die Zuständigkeit für die Implementierung und Weiterentwicklung des Systems am Ort. Zudem übernimmt die Servicestelle Zuwanderung der Stadt immer dann Case Management selbst, wenn die Kapazitäten der Dienste der freien Trägerinnen und Träger aufgebraucht sind.

*An welche Zielgruppe richtet sich das Angebot generell?*

Case Management in Moers richtet sich zum einen an Neuzugewanderte. Sie sollen sich „innerhalb eines Zeitraumes von vier Wochen“ nach ihrem Ankommen bei der Servicestelle Zuwanderung melden bzw. zu dieser vermittelt werden (von Bürgerservice, Ausländerbehörde, Unterkunft etc.), um dort Auskünfte und grundsätzliche Informationen zu erhalten. Schon aufgrund der ersten Erfahrungen wurde das Konzept schnell auf jene Personen erweitert, „die bereits über einen längeren Zeitraum in Moers leben und einen Case Manager wünschen“.

<sup>88</sup> Die Ausführungen zum Standort Moers berufen sich im Kern auf eine Durchsicht zweier Konzeptentwürfe. Vgl. „Konzept zur Koordinierung der rechtskreis- und einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit im Case Management für Zugewanderte in der Stadt Moers CM-Konzept für Zugewanderte“ und „Entwurf Konzept Servicestelle Zuwanderung 2018\_03\_12“.

Explizit nicht gedacht ist Case Management für folgende drei Zielgruppen:

- „Personen mit einem 3-Monats-Visum oder Gesundheitsvisum, da keine dauerhafte Aufenthaltsberechtigung vorhanden ist,
- unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, da die Zuständigkeit des Jugendhilfeträgers gegeben ist,
- Studierende, da diese eine Fachberatung an ihrer Universität erhalten.“

Wie sieht das Verhältnis zu „parallelen“ Case Management-Angeboten aus, z.B. dem Fallmanagement im SGB II? Gibt es hier Vereinbarungen?

Der Konzeptentwurf differenziert im Punkt Fallverantwortung zwischen zwei unterschiedlichen Zielgruppen. Sofern die Servicestelle Case Management-Bedarf feststellt, werden die Zugewanderten an Fachstellen in der Stadt weiterverwiesen. Dabei gilt:

- Adressatinnen und Adressaten, welche sich im Asylverfahren befinden und bis 27 Jahre alt sind, werden zum Jugendmigrationsdienst des Internationalen Bundes vermittelt. Für ältere Asylbewerberinnen und Asylbewerber ist die Flüchtlingsberatungsstelle der AWO zuständig. Sollten bei den Jugendmigrationsdiensten bzw. Flüchtlingsberatungsstellen keine Kapazitäten zur Verfügung stehen, bleibt die Servicestelle Zuwanderung zuständig und leistet selbst Case Management.
- Für Personen, die bereits über ein Bleiberecht verfügen, liegt die Fallverantwortung generell beim beschäftigungsorientierten Fallmanagement des Jobcenters. Sobald sich eine Person bereits im Leistungsbezug des SGB II befindet und ein „Case Management-Fall“ ist, ist die Servicestelle dazu angehalten, das Jobcenter telefonisch hierüber zu unterrichten. Es ist ferner Aufgabe der Servicestelle, in Erfahrung zu bringen, „ob die Betroffenen dem beschäftigungsorientierten Fallmanagement zugeordnet sind“. Ist dies nicht der Fall, findet eine Zuordnung an den Jugendmigrationsdienst bzw. an die Migrationsberatungseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt und des Caritasverbandes durch die Servicestelle statt. „Der Integrationsauftrag des Jobcenters bleibt in allen Fällen von der in diesem Verfahren zugeordneten Fallverantwortung für Leistungsbeziehende nach dem SGB II unberührt.“ Ggf. wird künftig auch eine Beauftragung der Servicestelle durch das Jobcenter möglich. Dies erfordert jedoch einen Kooperationsvertrag.

Alle Fallübergaben werden prinzipiell persönlich und im Beisein der Klientinnen und Klienten organisiert.

*Mit welchem Personal wird gearbeitet (Qualifikation)?*

Involvierte Akteurinnen und Akteure im Case Management sind vor allem Hauptamtliche in den o.g. Stellen. Die Mitarbeitenden der Servicestelle werden zu DGCC-zertifizierten Case Managern weitergebildet, bei den übrigen Case Management-Stellen arbeiten z.T. Case Manager mit der DGCC-zertifizierten Weiterbildung, mitunter Fachkräfte, die intern zu Case Management geschult wurden. Schon im Rahmen des Assessments soll herausgefunden werden, inwieweit freiwillig Helfende oder die Asylbetreuerinnen und Asylbetreuer eingebunden sind. Die Einbeziehung erfolgt dann im Bedarfsfall.

*Wie ist die Verbindung zwischen Einzelfallarbeit und (Produktions-)Netzwerk gestaltet?*

Die Verbindung zwischen Einzelfallarbeit und Netzwerk liegt zum einen darin, dass das Case Management-System in Moers grundsätzlich Erstberatung in der Servicestelle verortet und intensiveres Case Management vorrangig bei den zuständigen anderen Fachstellen in Moers. Zum anderen werden derzeit einheitliche Standards für die Dokumentation im Case Management und ein Verfahren erarbeitet, wie Daten systematisch der Sozialplanung „Zuwanderung“ zugehen sollen. Ausgangspunkt dieses Verfahrens ist eine Software-Lösung, die die im Einzelfall durch die Mitarbeitenden der Servicestelle erhobenen Bedarfslagen der Neuzugewanderten zusammenführt und so eine Grundlage – nicht nur für die städtische Sozialplanung „Zuwanderung“, sondern für alle am Moerser Case Management-System beteiligten Akteurinnen und Akteure – bieten soll. Auf Basis dieser Daten sollen dann Angebotsentwicklung und -steuerung stattfinden.

Schließlich wird das Case Management-Netzwerk dadurch gefördert, dass hierzu ein regelmäßiger Qualitätszirkel geplant ist, in dem sowohl Standards der Einzelfallarbeit diskutiert als auch gemeinsam an der Angebotsentwicklung gearbeitet werden soll. Für die Absicherung des Prozederes wird das Konzept durch einen Lenkungskreis begleitet, der mit Entscheiderinnen und Entscheider von städtischen Stellen, Jobcenter und freien Trägern besetzt ist.

*Wie ist der Zugang zum Case Management organisiert?*

Die Zugangssteuerung vollzieht sich über „die zuständigen Stellen in der Stadtverwaltung Moers“, da diese den ersten Anlaufpunkt darstellt. Hier geht es insbesondere um die Ausländerbehörde und den Fachbereich Wohnen (Unterkünfte) sowie den Bürgerservice. Dort erfahren die Zugewanderten vom Beratungsangebot der Servicestelle. Dieses wiederum richtet sich ebenfalls an drei unterschiedliche Zielgruppen:

1. Neuzugewanderte mit Unterbringung in städtischer Unterkunft
2. alle weiteren Neuzugewanderten

3. schon vor längerem zugewanderte Menschen mit Migrationshintergrund

Entsprechend dieser Unterteilung sind verschiedene Wege vorgesehen:

1. Neuzugewanderte – als erste Zielgruppe –, welche in einer städtischen Unterkunft untergebracht sind, kommen über die städtischen Asylbetreuerinnen und Asylbetreuer. Diese begleiten die Neuzuwanderinnen und Neuzuwanderer in den Unterkünften und sollen diese umgehend („möglichst spätestens am Folgetag nach Ankunft in Moers“) zur Servicestelle Zuwanderung senden bzw. einen Termin für eine Bedarfs- und Situationsanalyse ausmachen. Ggf. wird eine Sprachmittlerin oder ein Sprachmittler hinzugezogen.
2. Hiervon unterscheidet sich der Zugang der zweiten und dritten Zielgruppe. Alle weiteren Neuzugewanderten sollen über die Ausländerbehörde und ggf. den Bürgerservice der Stadt zur Servicestelle vermittelt werden. Wenden sich Neuzugewanderte, die nicht in städtischer Unterbringung leben, an den Bürgerservice oder die Ausländerbehörde, soll dieser – nach Rücksprache mit den Adressatinnen und Adressaten – die Servicestelle telefonisch kontaktieren. Die Zugewanderten sollen dann durch die Mitarbeitenden der Servicestelle persönlich bei der Ausländerbehörde oder dem Bürgerservice abgeholt und über die Beratungsangebote in Kenntnis gesetzt werden. Bei Bedarf kann ein Termin für ein ausführliches Erstgespräch vereinbart werden. Dieses Verfahren richtet sich auch an Personen, die im Kontext einer Familienzusammenführung nach Moers kommen und nicht in städtischer Unterbringung leben.
3. Des Weiteren ist für Zielgruppe drei der Zugang zur Servicestelle Zuwanderung ganz offen möglich, d.h. sie können auch direkt hingehen, sofern sie Bedarf nach Leistungen der Servicestelle bzw. Case Management haben.

#### *Was sind die Aufnahmekriterien?*

Als grundsätzliches Kriterium für die Aufnahme zum Case Management wird das tatsächliche Vorhandensein eines Beratungswunsches verstanden. Case Management soll als ein „positives, auf Freiwilligkeit beruhendes Angebot“ verstanden werden, welches von hauptamtlichen Akteurinnen und Akteuren durchgeführt wird. Die Case Manager sollen dabei auch „eine Motivation zur Gestaltung der persönlichen Lebenssicherung in Deutschland“ fördern.

Der Wunsch zur Beratung alleine reicht jedoch nicht aus. Damit ein Vorschlag eines Case Manager durch die Servicestelle der Stadt Moers tatsächlich unterbreitet wird,

„müssen sich neben dem Beratungswunsch der Betroffenen Bedarfslagen abzeichnen, die eine längerfristige Einbindung und Koordinierung mehrerer Netzwerkakteure und eine intensive persönliche Begleitung erforderlich machen“. Die Person muss zudem einverstanden sein, dass im Netzwerk über den Fall kommuniziert wird. Ggf. vorhandene sprachliche „Hürden“ können weder als Legitimation noch als Absage für einen nicht stattfindenden Zugang zu Case Management herangezogen werden.

#### *Ist Freiwilligkeit gegeben?*

Dem Kriterium der Freiwilligkeit wird in Moers hohe Bedeutung beigemessen, was an einigen Stellen im Konzept seine Betonung findet. Bei der Auflistung der Leistungen der Servicestelle Zuwanderung wird beispielsweise hervorgehoben, dass die Vermittlung eines Case Managers erfolgt, „sofern von der/dem Ratsuchenden gewünscht und erforderlich“. Ebenfalls zeigt sich die grundlegende Wichtigkeit des Freiwilligkeitsaspekts in den Zugangskriterien zum Case Management (s.o.): Hier wird Case Management verstanden als ein „auf Freiwilligkeit beruhendes Angebot“. Allerdings sehen sich Stadt und Netzwerk stärker als bisher in der Verantwortung, potenziell Ratsuchenden den Zugang zu Hilfe zu bahnen und sie aktiv beim Ankommen in Moers zu unterstützen.

#### *Wie sieht das Assessment-Verfahren aus, welche Bearbeitungsschritte gibt es?*

Die Bedarfs- und Situationsanalyse der Servicestelle Zuwanderung soll auf einem standardisierten Instrument beruhen. Derzeit werden in einer rechtskreis- und einrichtungsübergreifenden Arbeitsgruppe die in Moers eingesetzten Instrumente gesammelt, verglichen und daraus ein Kerninstrument erstellt. „Auf Wunsch und im Einvernehmen“ mit der Adressatin oder dem Adressaten wird die Bedarfs- und Situationsanalyse ggf. mit den städtischen Asylbetreuerinnen und Asylbetreuern durchgeführt.

#### *Welche inhaltlichen Kategorien gibt es?*

Die Bedarfs- und Situationsanalyse wird laut Konzeptentwurf mit zwei Stunden angesetzt, kann bei Bedarf aber auch länger dauern. Sie findet ggf. unter Hinzuziehung von Sprachmittlung statt. Orientierung bieten sollen hier folgende Kriterien:

- Name, Herkunftsland, Aufenthaltsstatus und Datum der Einreise
- Kenntnisse in deutscher und anderen Sprachen, Alphabetisierung, Bedarf nach Sprachmittlung, Angaben zu bereits absolvierten Sprachkursen und/oder, ob bereits ein Bedarf ermittelt wurde
- stadtverwaltungsübergreifende Kenntnisse zu bereits eingespannten Behörden, Anwältinnen

- und Anwälte, Hilfen und ggf. Involviertheit von Ehrenamtlichen
- familiäre Situation, Verpflichtungen (auch im Heimatland) und Situation potenzieller Kinder/Beschulungs- und Betreuungsbedarf
- Auskünfte darüber, ob eine „Familienzusammenführung“ bereits stattgefunden hat oder sich in Planung befindet
- Ausbildung (schulisch oder beruflich), Arbeit (Art und Umfang) sowie potenzielle Handlungsbedarfe
- Klärung zur Wohnsituation, Gesundheit und ggf. Schwerbehinderung (nötigenfalls mit Befunden) sowie zu sozialen Kontakten und persönlichen Interessen
- Klärung der Verbraucherkompetenzen für den deutschen Konsumalltag
- Aktuelle Zielsetzungen der Ratsuchenden

Die Bedarfs- und Situationsanalyse erfährt durch die Erarbeitung eines rechtskreis- und einrichtungsübergreifend abgestimmten Kerninstruments voraussichtlich eine weitere Optimierung.

#### *Zielvereinbarung*

Konkrete Ausführungen zur Zielvereinbarung im Rahmen des Case Managements zwischen Case Manager und Adressatin oder Adressat lassen sich im Konzept nicht ausfindig machen. Das Konzept beschreibt das System in Moers, nicht die Umsetzung des Case Managements, die jedem seiner Dienste selbst überlassen bleibt. Städtische Mittel werden zur Finanzierung von Case Management-Stellen bei den Trägern nicht eingesetzt. Vielmehr wird auf die vorhandene Struktur in Moers zurückgegriffen und versucht, in diesem Rahmen eine bestmögliche Kooperation zu entwickeln.

*Gibt es Monitoring/Evaluation? Welche Kategorien oder Kennzahlen werden verwendet?*

Das evaluierende Moment bezieht sich weniger auf den konkreten Case Management-Prozess als vielmehr auf Aspekte von Mindeststandards, Qualitätssicherung und gemeinsamer Angebotsentwicklung. Alle Akteurinnen und Akteure, welche an der Umsetzung des Konzepts beteiligt sind und Führungspositionen bekleiden, sollen sich halbjährig im Rahmen eines Qualitätszirkels zur „Revision der bisherigen Umsetzung“ treffen. Organisiert werden diese Treffen federführend vom Planungsbereich Zuwanderung der Stadt Moers. Zu behandelnde Themen sollen sein:

- Monitoring der Umsetzung des Case Management-Systems
- „Analyse beispielhafter Fälle, die Probleme in der Netzwerkarbeit aufzeigen,
- Anzahl und Adressaten der Verweise der Servicestelle innerhalb des Netzwerkes,

- Passgenauigkeit der Zuweisungskriterien und Zuweisungen ins Case Management,
- Wirkungsanalyse und ggfs. Nachsteuerung hinsichtlich der Funktionsweise des beschriebenen Verfahrens zur Klärung und Veränderung der Fallverantwortung, der Fallübergaben, Verweise und Rückmeldungen im Fallverlauf,
- Wirkungsanalyse der Ausgestaltung der Beiträge der jeweiligen Netzwerkakteure bei der Umsetzung des Case Management-Konzeptes.“
- Koordination bei gemeinsamen Themen wie z.B. Passbeschaffung
- Aufdeckung von Angebotslücken

Es lässt sich abschließend festhalten, dass die bisherigen Ausführungen zum Case Management-System zwischen der Stadt und allen beteiligten Stellen erarbeitet wurden und vorrangig der Organisation des Systems in der Stadt gelten, nicht der Gestaltung bilateraler Hilfebeziehungen. Auch wenn das Vorgehen und das Verhältnis untereinander auf der Grundlage eines Case Management-Konzepts ein neuer Ansatz im Bereich der Zuwanderung ist, so sind bereits bilaterale (Hilfe-)Beziehungen der beteiligten und zu beteiligenden Partnerinnen und Partnern vorhanden. Durch die Herausforderungen der letzten drei, vier Jahre, die überschaubare Größe der Kommune und durch die Projektkooperation sind die Akteurinnen und Akteure stärker zusammengewachsen. Auf dieser Basis bestehen gute Chancen, dass sich die Prozeduren im Hinblick auf die neue Form bewähren werden. Im Juli 2019 wurde in einem Workshop zur Umsetzung von Case Management begonnen, die jeweiligen Konzepte zu betrachten und zentrale Punkte für das Vorgehen, insbesondere die Bedarfs- und Situationsanalyse, abzuleiten.

Der Prozess soll weitergeführt werden. Die kooperativen Bemühungen konzentrieren sich stärker auf das kommunale Handeln und koordinative Aspekte. Inwiefern die übrigen beteiligten Organisationen Konsequenzen für ihre internen Prozesse ziehen, muss derzeit offenbleiben.

#### **5.3.6.4 Fazit**

Unter der zu Beginn von 5.3.6 genannten Einschränkung stellen die drei genannten Beispiele interessante Varianten des Handlungskonzepts Case Management unter den Gegebenheiten des Felds der Zuwanderung dar.

- Der Zugang ins Case Management ist an den drei Standorten sehr unterschiedlich geregelt. Moers hat eine Servicestelle als Anlaufstelle für alle Zugewanderten eingerichtet. Dort wird die Entscheidung getroffen, ob ein Übergang in das Case Management erfolgt oder nicht – hierzu hat die Stadt Kriterien ausgearbeitet. In Köln erfolgt der Zugang über Meldungen verschiedener mit Zugewanderten arbeitenden Akteurinnen und Akteure (einschließlich

Ehrenamt) an die Case Management-Steuerstelle bei der Kommune, die dann das weitere Verfahren einleitet. In diesen beiden Fällen existiert eine Schnittstelle zwischen dem Erstkontakt und dem Case Management, die eine Quelle für Konflikte sein kann, wenn es keine eindeutigen, für beide Stellen nachvollziehbaren Kriterien für den Übergang gibt. Eine entsprechende Qualifizierung des Personals in einer Anlaufstelle hinsichtlich der Inhalte von Case Management ist absolut sinnvoll, um Reibungsverluste zu vermeiden. Dormagen hat den entgegengesetzten Weg beschritten. Hier sind die Mitarbeitende im Case Management für den Erstkontakt mit allen Zugewanderten zuständig, der eventuell auch in Form eines Hausbesuchs stattfinden kann. Sie entscheiden dann selbst, wie intensiv die Zusammenarbeit erfolgen soll, d.h. ob Case Management durchgeführt wird oder nicht. Diese Vorgehensweise birgt das Problem in sich, dass die Entscheidungskriterien im Einzelfall im Dunkeln bleiben – es sei denn, es wird ein Reflexions- und Kontrollverfahren (z.B. in Form kollegialer Beratung) implementiert.

- An den drei Standorten ist das Verhältnis des kommunalen Case Managements zu analogen Angeboten freier Trägerinnen und Träger sehr unterschiedlich. Letztere spielen im Konzept der Stadt Dormagen keine Rolle, Case Management für Zugewanderte findet ausschließlich im kommunalen Kontext statt. Komplett anders stellt sich die Situation in Köln dar. Dort haben die Verbände der freien Wohlfahrtspflege traditionell eine „große Rolle“ inne. Die Stadt hat sich deshalb dafür entschieden, das gesamte operative Geschäft den Verbänden zu überlassen und hierzu kein eigenes Personal einzusetzen. Allerdings bleibt die strategische Steuerung bei der Kommune. Die jeweiligen Zuständigkeiten und Schnittstellen werden über entsprechende Vereinbarungen geregelt. Moers beschreitet hier einen Mittelweg: Analog zu Köln sind zunächst die Verbände am Zug; ist deren Case Management-Angebot jedoch ausgelastet, tritt das kommunale Case Management als „Deckungsreserve“ ein. Beide Lösungen, das Kölner wie das Moerser Konzept, erfordern klare Absprachen und eine flexible Steuerungseinheit bei der Kommune.
- Dormagen hat die Variante eines durchgängigen kommunalen Case Managements gewählt, das allen Zugewanderten angeboten wird und sie ggf. über den Rechtskreiswechsel in das SGB II hinaus begleitet. Diese Variante setzt eine Absprache mit dem Jobcenter voraus, das beim Kreis angesiedelt ist. Denn gesetzlich ist das Fallmanagement nach § 14 SGB II zuständig; allerdings können Aufgaben – ggf. im Kontext des § 16a SGB II – an die kreisangehörige Stadt übertragen werden. Köln und Moers setzen ebenfalls auf – noch zu treffende – Absprachen mit

dem Jobcenter, damit das einmal begonnene Case Management ggf. auch über den Rechtskreiswechsel hinaus weitergeführt werden kann – z.B. im Rahmen des § 16a SGB II.

## 5.4 Gelingensbedingungen für Produktionsnetzwerke im Rahmen von „Einwanderung gestalten NRW“

In diesem Abschnitt werden Gelingensbedingungen für den Aufbau und die Stabilisierung von Produktionsnetzwerken im Rahmen des Projekts „Einwanderung gestalten“ identifiziert. Hierfür wird zunächst die Ausgangslage zu Projektbeginn rekapituliert (5.4.1), aus der sich die Ziele des Projekts ergeben (5.4.2). Diese bilden den Maßstab für den Erfolg der Einzelprojekte; mögliche Einflussfaktoren auf den Projekterfolg werden dann unter 5.4.3 vorgestellt.

### 5.4.1 Die Ausgangslage: Integration als Teilhabe

Das Projekt steht in engem Zusammenhang zu den Problemstellungen, die mit der „Integration“ von Zugewanderten auf kommunaler Ebene zusammenhängen.<sup>89</sup> Deshalb ergibt sich über die Auslegung des Begriffs „Integration“ die Formulierung von Zielen und konkreten Anforderungen. Wir folgen der Definition von Integration durch den Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration als „chancengleiche Teilhabe an den zentralen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens“ (Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2017: S. 11). Hieraus resultiert die Notwendigkeit einer möglichst raschen Einbindung der Zugewanderten in die Regelstrukturen der Leistungen, die auf kommunaler Ebene erbracht werden.

Dies sieht auch Uwe Berlit, ehemaliger Richter am Bundesverwaltungsgericht, so: „Integration als Herstellung von sozialer, gesellschaftlicher und politischer Einheit aus Vielfalt ist aber nicht auf die Bewältigung von Migrationsprozessen zu beschränken und fordert selbst in seiner thematischen Verengung neben den Migrantinnen und Migranten zudem auch die Aufnahmegesellschaft, die durch Integrationsprozesse verändert wird. Ich folge dem Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) und verstehe hier Integration als möglichst chancengleiche Teilhabe aller Personen an den zentralen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, u.a. Teilhabe an Bildung, Ausbildung, Arbeit und den Schutz- und Fürsorgesystemen des Rechts- und Wohlfahrtsstaates sowie soziale und politische Partizipation.“ (Berlit 2018a: S. 231)

<sup>89</sup> Dies gilt wohl unabhängig von der Unschärfe des Begriffs Integration.

„Teilhabe“ in diesem Sinne bedeutet zweierlei: Die chancengleiche Teilhabe an gesellschaftlichen Feldern (Teilhabe erster Ordnung) und die Teilhabe an den Hilfen, die die Gesellschaft bereitstellt, um diese Teilhabe zu sichern (Teilhabe zweiter Ordnung). Letztere müsste beinhalten, dass einerseits für alle Gesellschaftsmitglieder Teilhabechancen eröffnet und andererseits für diejenigen Teilhabekompetenzen gestärkt werden, die diese Chancen nicht ohne Unterstützung wahrnehmen können. Allerdings spaltet sich das Feld sozialer Hilfe zur Sicherung von Teilhabe in Teilfelder mit je spezifischen Akteurinnen und Akteuren und Beziehungen, Rechtsgrundlagen und Verwaltungsstrukturen, die zwar vielfältige Überlappungen und Schnittstellen aufweisen, häufig aber zu unkoordiniert arbeiten (u.a. Jugendhilfe, Sozialhilfe, Grundsicherung für Arbeitsuchende).

Die Aufgabenstellung, die sich zur Realisierung der Ziele von „Einwanderung gestalten“ ergibt, beinhaltet somit, diese Spaltungen und „Versäulungen“ zu überwinden und Strukturen zu verändern bzw. neu zu schaffen, um Teilhabe zu sichern. Dies gilt nicht nur für Zugewanderte; deshalb sollten „Sondersysteme“ möglichst vermieden werden, was auch Berlitz betont: „Integration als Querschnittsaufgabe, die (nahezu) alle Verwaltungsbereiche erfasst, ist auch einer der zentralen Gründe gegen eine spezialisierte, konzentrierte ‚Integrationsverwaltung‘ mit umfassender, auch operativer Zuständigkeit. Dies führte zu vermeidbaren Reibungsverlusten. Effektiver sind die kulturelle Öffnung aller Bereiche der Verwaltung und die konzeptionelle und personelle Vernetzung der in den jeweiligen Fachverwaltungen tätigen ‚Integrationsfachleute‘, welche die spezialisierte Fachkompetenz mit übergreifenden Integrationsanforderungen verbindet.“ (Berlitz 2018b: S. 289)

#### 5.4.2 Ziele und Erfolgskriterien

Im Förderaufruf des Landes Nordrhein-Westfalen zum Modellprojekt „Einwanderung gestalten“ wurden dessen Ziele benannt, die die Ausgangslage aufgreifen:

„(...) Durch das Modellprojekt soll ein Organisationsentwicklungsprozess in den Kommunen angestoßen werden, der die strategische Zusammenarbeit bei der Wahrnehmung von Aufgaben fördert, die im Kontext der Integration von Zugewanderten entstehen. Es sollen Unterstützungssysteme auf der Grundlage vorhandener lokaler Strukturen und Akteure konzipiert, vernetzt und umgesetzt werden.“

Hieraus lassen sich zwei Erfolgskriterien für das Gesamtprojekt ableiten, die je nach lokaler Konstellation einmal mehr, einmal weniger erreicht werden:

1. Strukturen für einen Organisationsentwicklungsprozess sind geschaffen, der die strategische Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure fördert, die

mit der Integration von Zugewanderten zu tun haben (Strukturebene).

2. Auf der lokalen Ebene sind vernetzte Unterstützungssysteme für die Zugewanderten geschaffen (Einzelfallebene).

#### 5.4.3 Die Gelingensbedingungen

Im Folgenden sollen auf der Grundlage einer vergleichenden qualitativen Betrachtung die Faktoren benannt werden, die die Erreichung der beiden genannten Ziele besonders fördern. Die vergleichende Betrachtung basiert auf der Dokumentation der Entwicklungen an den zwölf Projektstandorten in Form von Protokollen der Projektgremien, Zwischenberichten an das Regierungspräsidium, Konzepten und PowerPoint-Präsentationen.<sup>90</sup>

Die zentralen Gelingensbedingungen sind:

**Einbindung aller relevanten kommunalen Akteurinnen und Akteure.** Um das Ziel der Einbindung in Regelstrukturen realisieren zu können, müssen alle für die Realisierung von Teilhabe relevanten kommunalen Akteurinnen und Akteure am Produktionsnetzwerk (vgl. Reis et al. 2011, Reis et al. 2016) beteiligt werden und darin aktiv mitarbeiten. Das bedeutet, dass das Netzwerk zwangsläufig „rechtskreisübergreifend“ konstituiert werden muss, also neben Ausländerbehörde und Sozialamt je nach konkretem Zuschnitt des Vorhabens auch Jobcenter, Jugendamt, Wohnungsamt etc. mitarbeiten. Bei „Einwanderung gestalten“ zeigte sich deutlich, dass eine breite Einbindung unterschiedlicher Behörden ein zentraler Erfolgsfaktor war – erst die aktive Mitarbeit schaffte die Bereitschaft zur „Öffnung“ von Strukturen und Prozessen.

#### Einbeziehung der zentralen Akteurinnen und Akteure und Akteursgruppen außerhalb der Verwaltung.

Im Feld der Zuwanderung operieren nicht nur kommunale Akteurinnen und Akteure, sondern z.B. auch Verbände der freien Wohlfahrtspflege, ehrenamtlich Tätige, Migrantinnen und Migranten und Migrantenselbstorganisationen, Bildungsträger, Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft und Betriebe. Sie sind wichtige Netzwerkpartnerinnen und -partner, da sie einerseits selbst (Dienst-)Leistungen erbringen (z. B. Beratung und Begleitung), andererseits aber auch die Netzwerkaktivitäten in der Stadtgesellschaft verankern. Wenngleich die Zusammenarbeit nicht immer konfliktfrei verlief und manchmal Skepsis bei den kommunalen Akteurinnen und Akteuren zu erkennen war, gelang die Zielerreichung an den Projektstandorten, an denen ein breites Spektrum extra-kommunaler Akteurinnen und Akteure am Netzwerk beteiligt war, am besten.

<sup>90</sup> Diese Betrachtung ersetzt nicht die Evaluation des Projekts durch Kienbaum/IMAP, die auf einer anderen Datengrundlage aufbaut (Interviews, Gruppendiskussionen), und hat zudem vorläufigen Charakter (Stand 30.6.2019, also sechs Monate vor Projektende).

**Eigenständige Projektorganisation.** Die meisten Kommunen entschlossen sich, für die Durchführung des Projekts eine eigene Projektorganisation aufzubauen. Einige wenige verzichteten darauf, da es bereits zentrale Gremien zum Thema „Migration“ bzw. „Integration“ gab, die sich dann zusätzlich mit „Einwanderung gestalten“ beschäftigten. Im Projektverlauf zeigte sich jedoch, dass projektspezifische Lenkungsgruppen als Entscheidungsorgane flexibler und auf das Projekt hin fokussierter waren. Die Standorte mit dem höchsten Grad an Zielerreichung hatten alle eine eigene Projektorganisation, welche Lenkungs- und Projektgruppen mit der Beteiligung von Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Hierarchieebenen umfasste. Wichtig ist bei derartigen Projekten grundsätzlich, dass die Projektarbeit darin mündet, neue oder veränderte Strukturen und Prozesse nachhaltig in das Regelgeschehen zu implementieren.

#### **Ansiedlung des Projekts auf hoher Hierarchieebene.**

Da das Projekt darauf abzielt, dass Strukturen und Prozesse innerhalb und zwischen bestehenden Organisationen verändert werden, sind von Anfang an – zumindest aber zum Projektende – entsprechende politische und administrative Entscheidungen zu treffen. Dies gelingt nur bei klaren Entscheidungsstrukturen in der Projektorganisation (s.u.) und einer entsprechenden Unterstützung durch wichtige, d.h. mächtige, „Entscheider“ in Politik und Verwaltung. Die Unterstützung wird dokumentiert durch eine entsprechende Anbindung des Projekts auf einer hohen Hierarchieebene. Der Zusammenhang zwischen Anbindung und Projekterfolg war augenfällig.

#### **Klare Entscheidungsstrukturen und Rollenverteilungen in der Projektorganisation.**

In allen Projekten waren sowohl Leitungskräfte als auch operativ Tätige in verschiedenen Konstellationen (Lenkungsgruppe, Projektgruppen) tätig. Als sehr wichtig erwies sich, dass die damit verbundenen Rollen bereits zu Projektbeginn geklärt und entsprechend Entscheidungsstrukturen sowie -wege definiert waren. Dies erleichterte die Kommunikation nach innen sowie die Transparenz und Legitimation nach außen.

**Verbindlichkeit der Beschlüsse.** Klare Entscheidungsstrukturen befördern auch die Verbindlichkeit der Beschlüsse – dieser Zusammenhang konnte eindeutig belegt werden; und dass die Verbindlichkeit ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Netzwerke war, ist so folgerichtig wie evident.

**Kompetenzen der Koordinierenden.** Die Projektkoordinierenden waren die tragende Säule der lokalen Projektorganisation. Wie die Rückschau zeigt, war ihre Kompetenz im doppelten Sinne (Können wie administrative Macht) entscheidend für den Projekterfolg. Die Koordinierenden mussten in der Lage sein, Projektmanagement zu konzipieren und zu realisieren, Netzwerke

moderieren, für Monitoring sorgen und in Krisensituationen agieren – hierzu benötigten sie entsprechende Qualifikationen (die u.a. im Rahmen des Projekts in einer Weiterbildungsreihe vermittelt wurden) und auch – projektinterne – Entscheidungskompetenzen. Als sehr wichtig erwies sich die Besetzung der Koordinierendenstellen mit erfahrenen Mitarbeitenden aus der Verwaltung.

**Netzwerkaufbau über „Fälle“.** Die Konstitution von Netzwerken wird durch die Schaffung eines gemeinsamen, möglichst konkreten Problemverständnisses erleichtert. Hierzu hat sich die gemeinsame Diskussion von konkreten Fällen als besonders geeignet erwiesen. Über die Darstellung und Diskussion unterschiedlicher Perspektiven auf einen „Fall“ konnte sich ein gemeinsames Fallverständnis als Basis der weiteren Arbeit im Netzwerk entwickeln. Fast alle Einzelprojekte griffen (in unterschiedlicher Weise) auf Fallbezug zurück.

#### **Einbeziehung der Nutzerinnen und Nutzerperspektive.**

Im Laufe der Arbeit entwickelten einige Standorte Ansätze, um die Betroffenen, d.h. Zugewanderte als potenzielle Nutzerinnen und Nutzer von Leistungsangeboten, über den Fallbezug (s.o.) hinaus explizit in den Prozess einzubeziehen (z.B. Workshops, Begleitgruppen). Auf diese Weise konnten die im Zuge der Netzwerkarbeit entwickelten Angebote zu den konkreten Bedarfslagen der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer rückgekoppelt werden.

#### **Verknüpfung zwischen Einzelfall- und Strukturebene.**

Im Zuge der Entwicklung der Einzelprojekte griffen mehrere Projektstandorte das Konzept des Case Managements auf und etablierten ein entsprechendes Leistungsangebot. Auf diese Weise konnten die Fortschritte in der Kooperation auf der Strukturebene für die Arbeit mit den Betroffenen im Einzelfall genutzt werden. So wurde die Netzwerkarbeit „geerdet“, umgekehrt konnten Erkenntnisse aus der Einzelfallarbeit für die Arbeit der Netzwerke genutzt werden, was sozialplanerische Aktivitäten tendenziell stützt.

#### **Entwicklung eines träger- und rechtskreisübergreifenden Case Management-Konzepts.**

Case Management im Feld der Zuwanderung ist zwangsläufig rechtskreisübergreifend (s.o.). Gleichzeitig gibt es auf der lokalen Ebene eine Reihe von Akteurinnen und Akteuren, die ebenfalls nach dem Handlungskonzept Case Management arbeiten (z.B. Jugendmigrationsdienste, Jobcenter). Um hier Reibungsverluste durch Konkurrenz zu vermeiden, ist es notwendig, ein trägerübergreifendes Konzept zu entwickeln, das die jeweiligen Rollen und Steuerungsfunktionen klärt. Bestandteil des Konzepts ist ein Monitoring, das die Grundlage für die Weiterentwicklung des trägerübergreifenden Angebots bildet.

**Dokumentation des Gesamtprozesses.** Nicht nur Case Management-Prozesse müssen dokumentiert werden,

sondern grundsätzlich der Gesamtprozess, d.h. auch die Netzwerkaktivitäten. Dies erleichtert die Kontinuität, da die Geschichte des Netzwerks verfügbar bleibt, und sichert die Transparenz nach außen. Gerade die erfolgreichsten Einzelprojekte stützten sich auf eine zeitnahe und komplexe Dokumentation.

**Hohe Transparenz gegenüber Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft.** Transparenz ist wichtig, um die Akzeptanz der Projektarbeit auf breiter Basis herzustellen und darüber hinaus die Verbindlichkeit von Ergebnissen abzusichern.

**Systematische Reflexion der Entwicklungen.** Ein so komplexer Prozess, wie er durch „Einwanderung gestalten“ angestoßen wurde, bedarf einer systematischen Reflexion durch alle Beteiligten. Im Projekt wurden Gelegenheiten für eine solche Reflexion geschaffen, u.a. durch die Etablierung externer Beratung, die durch die wissenschaftliche Begleitung sichergestellt wurde. In der Rückschau zeigt sich die hohe Bedeutung des Beratungsangebots für den Projekterfolg.

**Flankierung auf Landesebene.** Das Land stellte mit der wissenschaftlichen Begleitung und ihren Angeboten eine wesentliche Gelingensbedingung, da diese sowohl für die Weiterbildung der Koordinierenden (s.o.) als auch die Beratenden als Garanten für eine systematische Reflexion (s.o.) verantwortlich war. Gleichzeitig bildeten begleitende Workshops und Arbeitsgruppen sowie ein Weiterbildungsprogramm für Case Manager, die vom Land initiiert und finanziert wurden, einen wichtigen Rahmen für das Gesamtprojekt und auch die Einzelprojekte an den Standorten.

## 5.5 Erste Umsetzungsschritte: die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's“ und das Programm „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“

### 5.5.1 Konzept und Struktur der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's“

Im Herbst 2018 wurde vom Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration die Initiative „Gemeinsam klappt's“ ins Leben gerufen. Sie soll für die Zielgruppe der jungen volljährigen Geflüchteten von 18 bis 27 Jahren verbindliche Integrationsangebote schaffen – unabhängig von Aufenthaltsrechtlichem Status und Bleibeperspektive. In den Blick genommen sind insbesondere Maßnahmen der Schule, Weiterbildung, der beruflichen Bildung und Qualifizierung sowie der Jugendhilfe und ehrenamtliche Begleitung. Eine ergebnisoffene Perspektivberatung und eine individuelle Begleitung sollen dabei helfen, die Fachoberschulreife bzw. einen Berufsabschluss zu erlangen. Gleichzeitig sollen durch die

Zusammenarbeit Strukturen und Prozesse der Integrationsarbeit vor Ort optimiert werden.

Zur Umsetzung auf lokaler Ebene wurden seit Beginn des Jahres 2019 Bündnisse für eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit gebildet. Eine kommunale „geschäftsführende Stelle“ (angesiedelt bei einem Mitglied des Verwaltungsvorstands) stellt die Mitglieder der „Bündniskerngruppe“ zusammen und koordiniert das Bündnis.

Die Überlegungen zur Umsetzung von „Gemeinsam klappt's“ lehnten sich an Konzept und Vorgehensweise im Modellprojekt „Einwanderung gestalten“ an und brachten damit die hierin zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Erkenntnisse in die Fläche.

Analog zu „Einwanderung gestalten“ orientierte sich die Arbeit der Bündnisse an den folgenden Bausteinen und Schrittfolgen:

#### 1. Schaffung eines lokalen Bündnisses

Die lokalen Bündnisse, die über das jeweilige Vorgehen entscheiden, setzen sich aus den für das Themenfeld zentralen Akteurinnen und Akteuren (u.a. Jobcenter, Agentur für Arbeit, Ausländerbehörde, Flüchtlingsberatungen, Schulaufsicht, Sozial- und Jugendamt) zusammen, legen die Umsetzung der Arbeitsschritte in der Kommune fest und beschließen ggf. die Bildung weiterer thematischer (Unter-)Arbeitsgruppen. Ebenso werden im Bündnis die Rollen der beteiligten Akteurinnen und Akteure sowie (gemeinsame) Handlungsmöglichkeiten bzw. -grenzen geklärt. Von Anfang an sind insbesondere die Sichtweise und Belange der Zielgruppe einzubeziehen.

#### 2. Verbesserung der Datenlage

Eine Zusammenführung der Datenbestände (Größenordnung und Aufenthaltsrechtlicher Status der Zielgruppe) ermöglicht eine Wissensbasis, von der aus gezielt Maßnahmen entwickelt werden können. Weiterhin werden für die Datenerhebung und

-analyse übergreifend interkommunal vergleichbare Standards entwickelt. Gleichzeitig ist zu klären, wie ein möglichst reibungsloser Datenfluss zwischen den Akteurinnen und Akteuren gewährleistet werden kann, um Verzögerungen und Fehlentscheidungen auf Basis unzureichender Daten zu verhindern.

#### 3. Analyse der Bedarfe

Um Integrationsprozesse gezielt zu gestalten, werden die Bedarfe der Zielgruppe ermittelt. Dies umfasst Bedarfe bezüglich des Ausbildungs- bzw. Berufsbildungsstands, der Sprachförderung, aber auch Bedarfe im

Bereich Gesundheit, Wohnen, soziale Teilhabe und Freizeitgestaltung. Hinzu kommt ggf. ein individueller Beratungsbedarf vorzugsweise in Form des Handlungskonzepts Case Management (Teilhabemanagement, s.u.). Wünschenswert ist es, die Zielgruppe an dem Prozess der Bedarfsanalyse direkt zu beteiligen, zumindest aber einen Erfahrungsaustausch mit haupt- und ehrenamtlichen beratenden sowie begleitenden Unterstützerinnen und Unterstützern zu gewährleisten. Es geht ausdrücklich nicht darum, die Bedarfsanalyse ausschließlich aus der Trägerperspektive vorzunehmen. Eine Zusammenfassung der festgestellten individuellen Bedarfslagen soll die Entwicklung übergreifender zielgruppenbezogener Förderketten ermöglichen. Ebenso sollen Unternehmen miteinbezogen werden, sowohl als potenzielle Arbeitgeber (basis- und ressourcenorientierte Unterstützung) als auch in Bezug auf Informationen zu Integrationsfragen.

#### 4. Analyse der Angebote

Es soll Transparenz über bestehende Strukturen, Verantwortlichkeiten und Angebote hergestellt werden. Die Analyse umfasst alle Angebote – auch nicht zielgruppenspezifische. Sie ist zudem qualitativ auszurichten, um auch konzeptionelle Restriktionen zu erkennen und somit die Voraussetzung herzustellen, das Regelsystem zu öffnen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Die Analyse zielt auf eine Optimierung von Angeboten und Strukturen.

#### 5. Planung zielführender Maßnahmen

Auf Basis der Angebotsanalyse erfolgt eine koordinierte Planung hochwertiger Angebote und Maßnahmen. Dabei werden Angebotslücken geschlossen sowie die individuelle Wirksamkeit einzelner Maßnahmen überprüft, um diese ggf. weiterzuentwickeln und „Maßnahme-Karrieren“ zu erkennen sowie zu vermeiden. Die Analyse prüft ebenso, ob die Strukturen in der Lage sind, Geflüchtete tatsächlich in den Übergängen zu unterstützen – zum einen, um individuell zugeschnittene und passende Maßnahmen zu gewährleisten und zum anderen, um für jeden Übergang eine individuelle Anschlussperspektive zu ermöglichen.

#### 6. Dokumentation und Evaluation

Es ist notwendig, alle Maßnahmen und Prozesse auf ihre Wirksamkeit in Bezug auf die Verbesserung der Integrationschancen der jungen volljährigen Geflüchteten zu evaluieren und entsprechend darzustellen. Die Evaluation soll prozessbegleitend angelegt sein und auf einer regelmäßigen Rückkopplung zwischen Wissenschaft und Praxis basieren. So sollen die lokalen Prozesse unterstützt und weiterentwickelt sowie die Beteiligten angeleitet werden, ihr Handeln immer wieder zu überprüfen.

Die Initiative „Gemeinsam klappt's“ wird durch das IAQ wissenschaftlich evaluiert.

Analog zu „Einwanderung gestalten“ wurde ein Begleitsystem etabliert, das die Kommunen bei der Entwicklung und dem Aufbau eines koordinierten Unterstützungssystems beraten soll (Prozessbegleitung). Da die Aufgabenstellung – wie schon der Aufbau der lokalen Bündnisse – ähnlich gelagert ist wie im Modellprojekt „Einwanderung gestalten“ (wenn auch mit knapperem Zeitbudget), übernahm das Institut für Stadt- und Regionalentwicklung die Koordinierung der Prozessbegleitung (vgl. „Rolle und Aufgaben der Koordination und Steuerung der Prozessbegleitung“). Insgesamt wurden im Jahr 2019 30 Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter eingesetzt, die in 54 Kommunen<sup>91</sup> tätig waren.

#### Rolle und Aufgaben der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung berät und begleitet die Kommunen bei der Umsetzung von „Gemeinsam klappt's“ in allen Phasen des Gesamtprozesses. Hierfür steht von April bis Dezember 2019 ein Kontingent von fünf vollen Tagen Begleitung vor Ort zur Verfügung.

Übergreifend wurden die Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter 2019 an jeweils einem Tag für diese Aufgabenstellung qualifiziert, zudem fand an drei Tagen ein Erfahrungsaustausch der Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter statt.

Für die Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter besteht folgendes Anforderungsprofil:

- Erfahrung in Begleitung von Prozessentwicklung
- Kenntnisse von Netzwerkstrukturen
- Kenntnis kommunaler Strukturen
- interkulturelle Kompetenz und Kenntnis der Situation junger geflüchteter Menschen

Die Gestaltung der Beratungstage vor Ort wurde und wird mit der geschäftsführenden Stelle direkt vereinbart und richtet sich nach den Bedarfen der beteiligten Kommunen. Dabei sollen für den Verlauf die geplanten, o.g. Bausteine berücksichtigt werden, weiterhin nimmt die Prozessbegleitung sowohl die entwickelten Beteiligungsstrukturen, die vereinbarten Arbeitsprozesse als auch die Ergebnisse in den Blick.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass die Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter

- die geschäftsführenden Stellen bei der Entwicklung und Umsetzung des Programms beraten,

<sup>91</sup> Die Zahl der Standorte hat sich im Verlauf auf 50 reduziert, so bei kreisangehörigen Kommunen aufgrund der Zuordnung zu den Aktivitäten des ebenfalls beteiligten Kreises und bei großen kreisfreien Städten aufgrund der Einschätzung, das Programm ohne Begleitung umsetzen zu können.

diese aber selbstständig agieren (z.B. Moderation von Sitzungen);

- „vor Ort“ tätig werden, d.h. in den Umsetzungsprozess aktiv miteinbezogen werden (z.B. Moderation von Sitzungen).

Beides kann auch kombiniert werden. Welche Variante gewählt wird, entscheiden die Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter in Absprache mit der geschäftsführenden Stelle.

Im Rahmen der Prozessbegleitung sollen u.a. Hürden und Restriktionen in der Umsetzung der Initiative und des Programms „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“ thematisiert werden. Die Beratungstage werden in Form von Kurzprotokollen dokumentiert.

### **Rolle und Aufgaben der Koordination und Steuerung der Prozessbegleitung**

Die Prozessbegleitung wird vom Institut für Stadt- und Regionalentwicklung koordiniert und gesteuert.

Die Koordinationsfunktion besteht darin,

- Standorte und Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter zu „matchen“,
- Verträge mit den Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter abzuschließen,
- die Honorare und Reisekosten auszuzahlen,
- Anlaufstation für „vor Ort“ auftretende Probleme zu sein und
- die Weiterbildung sowie die drei Reflexionssitzungen zu organisieren und durchzuführen.

Die Steuerungsfunktion besteht darin,

- ein inhaltliches Konzept zu entwickeln und allen Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter zur Verfügung zu stellen,
- den Überblick über die Entwicklung an den Standorten zu gewinnen und ggf. bei auftretenden Problemen zu intervenieren sowie
- die Entwicklung an den Standorten inhaltlich auszuwerten und die Ergebnisse den Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter zeitnah zur Verfügung zu stellen.

Eine weitere Funktion besteht darin, den Kontakt zum Auftraggeber kontinuierlich zu halten (im Rahmen vorab zu definierender Abstimmungsformate) und für gegenseitigen Informationsfluss zu sorgen.

### **5.5.2 Das Programm „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“**

Parallel zur Landesinitiative „Gemeinsam klappt's“ legen die Ministerien für Arbeit, Gesundheit und Soziales sowie für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration im Frühjahr 2019 das Programm „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“ auf. Einer der Bausteine des Programms, das „Teilhabemanagement“, hat einen direkten Bezug zur Konzeption von „Gemeinsam klappt's“. Die dort aufgebauten Netzwerkstrukturen sollen die Basis für eine effektive Unterstützungsarbeit im Einzelfall bilden. Umgekehrt soll das Teilhabemanagement über die auf Einzelfälle bezogene Arbeit Erkenntnisse und Informationen über die Zielgruppe und deren Bedarfslagen gewinnen, die eine Planungsgrundlage für den Ausbau des Unterstützungssystems auf Bündnisebene darstellen.

Die Teilhabemanager befassen sich primär mit der Zielgruppe der Geduldeten und sekundär mit den Gestatteten. Sie haben die Aufgabe, im Rahmen ihrer Tätigkeit Transparenz auf der kommunalen Ebene vorrangig über die Bedarfe der genannten Zielgruppe herzustellen, diese zu unterstützen und Wege der persönlichen Qualifizierung, Ausbildung und Beschäftigung – auch über Zwischenschritte zur Stabilisierung der persönlichen Lebenssituation – aufzuzeigen. Mit dem Konzept zum Förderbaustein des Teilhabemanagements werden der Zielgruppe (neue) Perspektiven für Chancen auf Teilhabe eröffnet, die ihr ansonsten wegen fehlender rechtlicher Ansprüche auf soziale Dienstleistungen weitgehend verwehrt bleiben. Damit soll die bestehende bundesgesetzliche Lücke für ein rechtskreisübergreifendes Case Management zumindest praktisch geschlossen werden.

Kommunales Teilhabemanagement definiert und operationalisiert in den jeweiligen Einzelfällen die Schnittstellen zu anderen betroffenen Rechtskreisen wie dem Recht der Arbeitsförderung nach dem SGB III, der Kinder- und Jugendhilfe nach dem

SGB VIII, den bundesgeförderten Jugendmigrationsdiensten (JMD) und der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) entsprechend § 45 Satz 1 Aufenthaltsgesetz (AufenthG) mit einem eigenen Case Management. Zielsetzung ist es dabei, für den jeweiligen jungen Erwachsenen Wege in Qualifizierung, Ausbildung und Beschäftigung aufzuzeigen und im Rahmen von Integrationsketten – auch über Zwischenschritte zur Stabilisierung der persönlichen Lebenssituation – rechtskreisübergreifend zu verwirklichen.

Das konkrete Aufgabenprofil der Teilhabemanager sieht folgendermaßen aus:

- qualitative und quantitative Erfassung der Zielgruppe

- Bedarfs- und Angebotsanalyse für die Zielgruppe im Hinblick auf Integration in Qualifizierung, Ausbildung und Beschäftigung
- Erfassung und Dokumentierung aller Maßnahmen, die in
- „Gemeinsam klappt's“, aber auch in anderen Förderlinien für die Zielgruppe zur Verfügung stehen
- klassisches Case Management auf der Grundlage der Empfehlungen zum Handlungskonzept Case Management des Instituts für Stadt- und Regionalentwicklung der Frankfurt University for Applied Sciences
- aufsuchende Sozialarbeit bei Personen, die von einer „Komm-Struktur“ nicht angesprochen werden

Teilhabemanagement stellt somit eine feldspezifische Variante des Handlungskonzepts „Case Management“ dar (vgl. für nähere Ausführungen 5.3).

Die geschäftsführenden Stellen koordinieren den Gesamteinsatz der Teilhabemanager, die wiederum alle relevanten Erkenntnisse und Ergebnisse dorthin übermitteln. Sofern die Teilhabemanager bei verschiedenen Anstellungsträgern beschäftigt sind, sind sie zur Kooperation entsprechend der Vorgaben der geschäftsführenden Stelle verpflichtet.

## 5.6 Literatur

Bergmann, J. (2014): Der Fall als epistemisches Objekt. In: Bergmann, J./Dausendschön-Gay, U./Oberzauchner, F. (Hg.): „Der Fall“. Studien zur epistemischen Praxis professionellen Handelns, Bielefeld, S. 423–440.

Berlit, U. (2018a): Migration und ihre Folgen – wie kann Recht Zuwanderung und Integration in Gesellschaft, Arbeitsmarkt und Sozialordnung steuern (Teil 1). In: ZAR – Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik, H. 7, S. 229–240.

Berlit, U. (2018b): Migration und ihre Folgen – wie kann Recht Zuwanderung und Integration in Gesellschaft, Arbeitsmarkt und Sozialordnung steuern (Teil 2). In: ZAR – Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik, H. 8, S. 287–299.

Blackler, F. (2009): Cultural-Historical Activity Theory and Organization Studies. In: Sannino, A./Daniels, H./Gutiérrez, K. (Hg.): Learning and Expanding with Activity Theory, Cambridge, S. 19–39.

Bogumil, J./Kohrsmeier, M./Gerber, S. (2010): Politikfeldübergreifende Koordination. Eine intrakommunale Herausforderung. In: George, W./Bonow, M. (Hg.):

Regionales Zukunftsmanagement – Band 4: Kommunale Kooperation, Lengerich, S. 156–167.

Bogumil, J./Burgi, M./Kuhlmann, S./Hafner, J./Heuberger, M./Krönke, C. (2018): Bessere Verwaltung in der Migrations- und Integrationspolitik. Handlungsempfehlungen für Verwaltungen und Gesetzgebung im föderalen System, Baden-Baden.

Bogumil, J./Hafner, J. (2019): Kommunale Integrationsarbeit in Nordrhein-Westfalen. Ausgangsanalyse und Handlungsempfehlungen. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des MKFFI, Bochum.

Breisig, T. (2010): Unternehmenssteuerung – eine konzeptionelle Einführung. Ansätze – Methoden – Akteure, Berlin.

Case Management Society of America (1995): Standards of Practice for Case Management, Little Rock.

Corbett, T./Noyes, J. (2008): Human Services Integration: A Conceptual Framework, Madison, Institute for Research on Poverty, Diskussionspapier Nr. 1333-08.

Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (Hg.) (2015): Case Management Leitlinien. Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen, Heidelberg.

Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (Hg.) (2012): Was ist Case Management? <https://www.dgcc.de/case-management> (aufgerufen am 25.01.2019).

DiMaggio, P./Powell, W. (2000): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet. Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller, H.-P. (Hg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen, S. 147–174.

Drabble, L. (2011): Advancing Collaborative Practice Between Substance Abuse Treatment and Child Welfare Fields: What Helps and Hinders the Process? In: Administration in Social Work, Jg. 35, H. 1, S. 88–106.

Engeström, Y. (2008): Entwickelnde Arbeitsforschung: Die Tätigkeitstheorie in der Praxis, Berlin.

Engeström, Y. (2000): Activity Theory as a framework for Analyzing and redesigning Work. In: Ergonomics, Jg. 43, H. 7, S. 960–974.

Engeström, Y./Blackler, F. (2005): On the Life of the Object. In: Organization, Jg. 12, H. 3, S. 307–330.

Ewers, M. (2000): Das anglo-amerikanische Case Management: Konzeptionelle und methodische Grundlagen.

- In: Ewers, M./Schaeffer, D. (Hg.): Case Management in Theorie und Praxis, Bern, S. 54–91.
- Ewers, M./Schaeffer, D. (Hg. u.a.) (2000): Case Management in Theorie und Praxis, Bern u.a.
- Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2017): Wie gelingt Integration? Asylsuchende über ihre Lebenslagen und Teilhabeperspektiven in Deutschland, Berlin.
- Franz, M. (2013): Widerstand in interorganisationalen Kooperationen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Rekonstruktion. In: Dollhausen, K./Feld, T./
- Seitter, W. (Hg.): Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung. Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens, Wiesbaden, S. 69–88.
- Freire, P. (1991): Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit, Reinbek.
- Geithner, S. (2014): Arbeit als Tätigkeit: Ein Plädoyer zur tätigkeitstheoretischen Konzeptualisierung von „Arbeit“. In: Sydow, J./Sadowski, D./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung, H. 24, Arbeit – eine Neubestimmung, Wiesbaden, S. 1–32.
- Geithner, S. (2018): Expansives Lernen im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung, in: Deinet, U./Reis, C./Reutlinger, Ch./Winkler, M. (Hg.): Potentiale des Aneignungskonzepts, Weinheim und Basel, S. 14–29.
- Giebeler, C. (2007): Perspektivenwechsel in der Fallarbeit und Fallanalyse. In: Groenemeyer, A. (2010): Doing Social Problems – Doing Social Control. In: Groenemeyer, A. (Hg.): Doing Social Problems: Mikroanalysen der Konstruktion sozialer Probleme in institutionellen Kontexten, Wiesbaden, S. 13–56.
- Huxham, C./Vangen, S. (2005): Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage, London u.a.
- Kaufmann, F.-X. (2012): Konzept und Formen sozialer Intervention. In: Albrecht, G./Groenemeyer, A. (Hg.): Handbuch soziale Probleme, Wiesbaden: S. 1285–1304.
- Kühl, S./Muster, J. (2016): Organisation gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden.
- Lamb, G./Stempel, J. (2000): Pflegerisches Case Management aus Patientensicht: die Entwicklung zum Insider-Experten. In: Ewers, M./Schaeffer, D. (Hg.): Case Management in Theorie und Praxis, Bern u. a., S. 162–179.
- Lindsay, C./McQuaid, R./Dutton, M. (2008): Inter-agency Cooperation and New Approaches to Employability. In: Social Policy & Administration, Jg. 42, H. 7, S. 715–732.
- Katenkamp, O. (2018): Wissensmanagement in der Tätigkeitstheorie, in: Deinet, U./Reis, C./Reutlinger, Ch./Winkler, M. (Hg.): Potentiale des Aneignungskonzepts, Weinheim und Basel, S. 30–41.
- Maiwald, K.-O. (2008): Die Fallperspektive in der professionellen Praxis und ihrer reflexiven Selbstvergewisserung. Allgemeine Überlegungen und ein empirisches Beispiel aus der Familienmediation. In: Forum Qualitative Sozialforschung, Jg. 9, H. 1.
- Naujoks, H. (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung. Die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung, H. 4, Dramaturgie des Managements, Laterale Steuerung, Berlin, S. 105–141.
- Reis, C./Geideck, S./Hobusch, T./Schu, M./Siebenhaar, B./Wende, L. (2016): Produktionsnetzwerke in der lokalen Sozial- und Arbeitsmarktpolitik. Aufbau kooperativer Strukturen und Weiterentwicklung sozialer Dienstleistungen am Beispiel des SGB II, Frankfurt am Main.
- Reis, C./Geideck, S./Hobusch, T./Kolbe, C. (2011): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Ansätze zur Integration von Unterstützungsangeboten für Alleinerziehende, Berlin.
- Sandfort, J. (2007): Deepening our Understanding of Human Service Organizational Technology. Paper for Presentation at the 9th Public Management Research Association Conference Tucson. [http://www.pmrnet.org/conferences/AZU2007/ArizonaPapers/Sandfort\\_2007.pdf](http://www.pmrnet.org/conferences/AZU2007/ArizonaPapers/Sandfort_2007.pdf) (aufgerufen am 16.10.2012).
- Schneider, W. (2009): Grundlagen der soziologischen Theorie, Bd. 3, Wiesbaden.
- Stadt Dormagen (2016): Neue Bürger aus fremden Ländern. Integrationskonzept der Stadt Dormagen, Dormagen.
- Sydow, J./Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen, S. 1–24.
- Warmington, P./Daniels, H./Edwards, A./Brown, S. (2004): Interagency Collaboration: a review of the literature, Bath u. a.

Wendt, W./Löcherbach, P. (Hg.) (2017): Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis, Heidelberg.

Weick, K. E. 1995: Der Prozess des Organisierens, Frankfurt a. M.

Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart u.a.

## 6 Evaluation durch IMAP und Kienbaum

### 6.1 Das Wichtigste der Evaluation in Kürze

Das Landesprogramm „Einwanderung gestalten NRW“

Das Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen verfolgt mit dem Landesprogramm „Einwanderung gestalten NRW“ das Ziel, die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zwischen Akteurinnen und Akteuren der kommunalen Integration von allen Zugewanderten zu fördern.

Zukunftsweisend ermöglicht das Landesprogramm zwölf ausgewählten Modellkommunen in Nordrhein-Westfalen, in explorativen und experimentellen Vorhaben ihre jeweiligen bestehenden Strategien, Strukturen und Prozesse der Integrationsarbeit dahingehend weiterzuentwickeln, dass die gesellschaftliche Teilhabe von Zugewanderten von allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren zielführend ermöglicht werden kann. Die Modellkommunen sind:

- Stadt Bielefeld
- Stadt Dormagen
- Stadt Dortmund
- Stadt Hamm
- Stadt Köln
- Kreis Lippe/Stadt Detmold
- Stadt Moers
- Stadt Mülheim an der Ruhr
- Stadt Münster
- Stadt Rheine
- Rheinisch-Bergischer Kreis
- Stadt Wuppertal

Die Standorte haben mit Bezug auf Gebietskörperschaft, Einwohnerzahl, Ausländeranteil sowie Wachstumsrate stark heterogene Profile. Das Programm baut auf der Tatsache auf, dass in Nordrhein-Westfalen bereits viele kommunale Integrationsstrategien ausgearbeitet sowie erste Ansätze eines umfassenden Integrationsmanagements umgesetzt wurden. Durch das Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ sollen diese bestehenden Integrationsstrukturen so gestaltet werden, dass sie auch in den kommenden Jahren sowie anderen Kommunen zum Einsatz kommen können.

Über einen Zeitraum von rund drei Jahren (erstes Quartal 2017 bis 31. Dezember 2019) finanziert die Programmförderung diesen Modellkommunen jeweils ein Projektteam bestehend aus anderthalb Stellen der Koordinierung sowie einer halben Stelle der Administration und bietet ihnen umfangreiche Begleitung und Beratung.

#### Die Evaluation des Landesprogramms „Einwanderung gestalten NRW“

Die Evaluation des Landesprogramms erfasst den Projektstand der zwölf Modellkommunen im Sommer 2019 – und damit ein halbes Jahr vor Projektende im Dezember 2019 – um ihren strukturellen, inhaltlichen und konzeptionellen Fortschritt in der Organisation des kommunalen Integrationsmanagements darzulegen und die hieraus abgeleiteten Erkenntnisse für andere Stakeholder in der Fachthematik zugänglich zu machen. Es fanden zwei Erhebungswellen innerhalb der Förderperiode statt:

- Juni 2018 bis August 2018
- Juni 2019 bis August 2019

Das methodische Vorgehen war in beiden Erhebungswellen ähnlich: Die Projektstandorte wurden in qualitativen Einzel- und Fokusgruppeninterviews zum Projektstand befragt. Zusätzlich wurden in beiden Erhebungswellen die von den Kommunen bereitgestellten Projektdokumente analysiert. Im Rahmen der zweiten Erhebungswelle wurde außerdem eine Onlinebefragung mit Projektbeteiligten in den Kommunen durchgeführt, um eine breitere Datengrundlage zu gewinnen und Erkenntnisse zu quantifizieren.

Die Evaluation identifiziert die individuellen Umsetzungsvarianten in den Modellkommunen inklusive ihrer Herausforderungen und förderlichen Faktoren; der explorative und experimentelle Charakter des Landesprogramms soll somit zur Geltung kommen. Anschließend stellt diese Evaluation mögliche übertragbare Erkenntnisse für die Praxis des kommunalen Integrationsmanagements vor. Adressatinnen und Adressaten dieses Berichts sind daher neben dem Fördergeber und den Modellkommunen auch weitere Akteurinnen und Akteure der kommunalen Integrationslandschaft.

#### Zentrale Erkenntnisse der Evaluation im Überblick

Das Landesprogramm „Einwanderung gestalten“ hat in zwölf Modellkommunen eine netzwerkorientierte Weiterentwicklung der kommunalen Verwaltungsstrukturen im Themenfeld Integration angestoßen:

- Unter Wahrung der bestehenden Hierarchieebenen und Funktionen der beteiligten Akteurinnen und Akteure führt die strukturelle Vernetzung strategischer Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sowie operativer Fachexpertinnen und -experten zu einer neuen Kultur der Zusammenarbeit und erfordert eine stärkere Öffnung der Akteurinnen und Akteure für interne Prozessoptimierung.

- Die Aufgabe der Projektteams als steuerndes und moderierendes Gremium ist erfolgskritisch für die Initiierungs- und Implementierungsphase. Die Ressourceninvestition – abhängig von der zukünftigen Rollen- und Aufgabenzuschreibung – bleibt in vielen Fällen noch offen, sodass keine verlässlichen Aussagen zur weiteren Verstetigung getroffen werden können.
- Der Fokus auf Einwanderungs- und Integrationsprozesse – ausgehend von aktuellen Fallanalysen und Zielgruppen – ermöglicht eine praxisnahe Zielsetzung und mobilisiert flexible Lösungsfindungsprozesse.
- Verstetigungsmodelle der Netzwerkstrukturen werden zunehmend in Angriff genommen und erprobt.
- Standortübergreifende Erkenntnisse aus den acht Analysedimensionen (s.a. Kap. 6.3.4) werden nachstehend zusammengefasst (Tabelle 1):

<b>Zielsetzung und Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ In der Entwicklung von Zielsystemen ermöglicht der Fokus auf eine eingegrenzte Zuwanderungsgruppe einen gemeinsamen Diskurs jenseits von unterschiedlichen Interessen beteiligter Akteurinnen und Akteure.</li> <li>■ Die Übertragung von Lösungen auf andere Zuwanderungsgruppen wird punktuell vorgenommen.</li> <li>■ Konkrete Ergebnisziele können abschließender bearbeitet werden als globale Rahmenziele.</li> <li>■ Das Integrationsmanagement ist an der Mehrzahl der Standorte nicht als gesamtstrategisches Querschnittsthema angelegt und war daher vor Projektbeginn nicht mit langfristig vernetzten Strukturen und Prozessen unterlegt.</li> <li>■ Das Projekt hat nur bedingt einen Einfluss auf die strategische Neuausrichtung einzelner beteiligter Akteurinnen und Akteure.</li> </ul>
<b>Organisationsstruktur und Kommunikationsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Gründung der Projektgremien innerhalb der jeweiligen Verwaltungsstrukturen ist einfacher, wenn bereits vorher Fachbereiche gebündelt waren.</li> <li>■ Dennoch ist die Projektstruktur ein Novum in der hierarchischen und funktionsorientiert geprägten Verwaltung.</li> <li>■ Eine allparteiliche und kontinuierliche Kommunikation innerhalb und zwischen Projektgremien durch die Projektteams ist essenziell, da in neugegründeten Lenkungs- und Projektgruppen teilweise der Projekterfolg mit den Interessen und internen Arbeitsweisen der beteiligten Akteurinnen und Akteure konkurrieren.</li> </ul>
<b>Projektsteuerung und Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die zentrale Projektsteuerung hat sich als wichtiger förderlicher Faktor für den Aufbau der vernetzten Strukturen erwiesen. Langfristig ist die kontinuierliche Bereitstellung dieser Ressourcen zu klären.</li> <li>■ Controllinginstrumente unterstützen die weitere gezielte Projektsteuerung und Erfolgsmessung bereits in Ansätzen.</li> <li>■ Die Projektteams und auch andere Projektbeteiligte können im Rahmen des Projekts neue Kompetenzen erwerben, insbesondere mit Bezug auf Projektmanagement, Case Management, Gesprächs- und Prozessmoderation.</li> <li>■ Die Ausbildung dieser und anderer Kompetenzen des Netzwerkmanagements sind auch langfristig stark ausschlaggebend für den Projekterfolg.</li> </ul>
<b>Prozesse und Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Entwicklung von Dienstleistungsketten ermöglicht einen Überblick über unterschiedliche Aspekte des Integrationsprozesses.</li> <li>■ Das daraus resultierende Schnittstellenmanagement für die Prozessoptimierung ist eine Aufgabe, welcher kontinuierlich und mit der Bereitschaft aller Führungskräfte der beteiligten Organisationen nachgekommen werden muss.</li> <li>■ Die Anbindung des Projekts an die Stadtteilarbeit und andere dezentrale Strukturen der Integrationsarbeit ist sinnvoll, stellt jedoch eine weitere komplexe Netzwerkdimension dar.</li> <li>■ Die Netzwerkpflege ist insgesamt stark personen- und beziehungsabhängig.</li> </ul>

Tabelle 1

## 6.2 Einleitung

Der hier vorliegende Zwischenbericht dient der Vorstellung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Evaluation des Landesprogramms „Einwanderung gestalten NRW“ des Ministeriums für Kinder, Familien, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. Nachstehend werden der Zweck der Evaluation, die adressierten Organisationen und Personen des Berichts, sowie die Besonderheiten in der Durchführung der Evaluation und der weitere Aufbau des Berichts vorgestellt.

### 6.2.1 Zweck der Evaluation

Die vorliegende Evaluation zeichnet den Projektstand in den zwölf geförderten Modellkommunen sechs Monate vor Projektende auf, um die unterschiedlichen Umsetzungsmöglichkeiten auf Projektebene zu erfassen. Auf Projektebene erfasst die Evaluation damit die Heterogenität und Komplexität des kommunalen Integrationsmanagements. Darüber hinaus extrahiert die Evaluation standortübergreifende Gemeinsamkeiten bezüglich Herausforderungen und förderlichen Faktoren in der Projektumsetzung. Gemäß dem Auftrag des Ministeriums ist der Zweck dieser Evaluation, diese Ergebnisse für andere kommunale Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements nutzbar zu machen und somit die Praxis der kommunalen Akteurinnen und Akteure im Integrationsmanagement mitzugestalten. Dies erfolgt in separaten Handlungsansätzen.

### 6.2.2 Adressierte Organisationen des Zwischenberichts

#### Förderndes Ministerium

Der vorliegende Zwischenbericht adressiert zum einen die ministeriellen Fördergebenden, um einen Überblick über die heterogene Projektumsetzung in den Modellkommunen und eine Vergleichbarkeit in insgesamt acht Analysedimensionen zu ermöglichen. Für sie wird dargestellt, welchen Kraftakt ein Kulturwandel der übergreifenden Zusammenarbeit im Integrationsmanagement bedeutet.

#### Modellkommunen

Des Weiteren richtet sich der Zwischenbericht an die Modellkommunen selbst, indem er ihre Umsetzungsvarianten standortspezifisch und im Rahmen der einzelnen Analysedimensionen sichtbar macht. Für die Modellkommunen können so auf einen Blick ihre Entwicklungen neben den anderen Standorten deutlich werden und neue Entwicklungen oder Entscheidungen bis zum Projektende angeregt werden.

#### Neue Kommunen

Auch für Interessierte anderer Kommunalverwaltungen beinhaltet dieser Zwischenbericht übertragbare Ergebnisse, mit welchen sie die internen Entwicklungen bezüglich des kommunalen Integrationsmanagements weiterbringen können. Für neue Standorte sind zwei zentrale Aspekte notwendig, um Netzwerkarbeit anzugehen: Zum einen müssen Ressourcen seitens aller beteiligten Akteurinnen und Akteure investiert werden und zum anderen ist es unabdingbar, dass der langfristige Kulturwandel in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure gestaltet und begleitet wird.

### 6.2.3 Glossar des Landesprogramms und der Evaluation

Im hier dargelegten Glossar (Tabelle 2) werden Begrifflichkeiten des Landesprogramms erläutert, um eine Transparenz über Kommunikationsgegenstände der Evaluation zu schaffen.

<b>Arbeitsgruppen</b>	<p>Umsetzungsorientiertes Gremium im Rahmen des Projekts mit operativ tätigen Mitarbeitenden der beteiligten verwaltungsinternen und -externen Akteurinnen und Akteure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilweise werden Arbeitsgruppen auch Projektgruppen genannt, wie beispielsweise am Standort Münster. Wir verwenden diese Begriffe so, wie die Standorte sie verwendet haben, und stellen im Konzept Klarheit darüber her, dass es sich um das operativ tätige Gremium handelt, nicht um das koordinierende und vom Land geförderte Projektteam.</li> <li>– Am Standort Köln gibt es Unterarbeitsgruppen, die mit der gezielten Bearbeitung einzelner Sachverhalte oder Ergebnisziele betraut wurden.</li> </ul>
<b>Beratungsgruppe</b>	<p>Unterschiedliche Zusammensetzungen der Akteurinnen und Akteure, welche das Projektteam des Modellprojekts unterstützen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilweise sind die Beratungsgruppen formal organisiert wie am Standort Moers, wo es eine Beratungsgruppe des Ehrenamtes und eine der Migrantenselbstorganisationen gibt.</li> </ul>
<b>Case Management</b>	<p>„Case Management ist ein kooperativer Prozess, in dem Versorgungsangebote und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden, um so den individuellen Versorgungsbedarf einer Person mittels Kommunikation und verfügbarer Ressourcen abzudecken.“<sup>92</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– In diesem Landesprogramm wird zwischen einem fach- und ressortübergreifenden Case Management und einem fachspezifischen Betreuungs- und Beratungssystemen unterschieden und ersteres in den Fokus genommen.</li> </ul>
<b>Dienstleistungsketten<sup>93</sup></b>	<p>Eine Dienstleistungskette entsteht durch die Verknüpfung mehrerer Dienstleistungsprozesse zu einem reibungslosen sowie wert- und nutzenbringenden Leistungsprozess. Dieser Prozess wird im Einwanderungsmanagement durch verschiedene Akteurinnen und Akteure der Verwaltung sowie andere haupt- und ehrenamtliche Institutionen gestaltet. Dienstleistungsketten werden durch ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement gesteuert. Eine erfolgreiche Dienstleistungskette mündet in der Zufriedenstellung der zugewanderten Person, die relevante Leistungen und Produkte ohne Verzögerung in Anspruch nehmen kann</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienstleistungsketten wurden teilweise produkt-, themen-, oder lebenslagenorientiert entwickelt. Der Standort Rheine entwickelte beispielsweise eine produktorientierte Dienstleistungskette für die Erteilung eines Berechtigungsscheines für Integrationskurse. Die Standorte Wuppertal und Moers entwickelten beispielsweise themenfeldspezifische Dienstleistungsketten. Die Stadt Bielefeld und der Rheinisch-Bergische Kreis entwickelten Dienstleistungsketten entlang der Lebenslage der Zugewanderten.</li> </ul>
<b>Einzelfallanalysen</b>	<p>Durch die wissenschaftliche Begleitung wurden Einzelfallanalysen mit den Standorten durchgeführt, in welchen die Bedarfe und Lebenslagen von exemplarisch ausgewählten zugewanderten Personen hervorgehoben wurden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Standorte Dormagen und Mülheim nennen dieses Vorgehen „Profiling“.</li> <li>– Der Standort Bielefeld hatte bereits vor Projektbeginn selbstständig Einzelfallanalysen für die Optimierung von Angeboten durchgeführt und wiederholte dieses Vorgehen im Projekt.</li> </ul>
<b>Integrationsmanagement</b>	<p>Verwaltungsinterne und -externe Strukturen und Prozesse, welche der Einwanderung sowie der Integration von Neuzugewanderten dienen, Weiterentwicklung der Begrifflichkeit „Einwanderungsmanagement“</p>
<b>Landesprogramm</b>	<p>Das hier evaluierte Förderprogramm für die 12 Modellkommunen mit dem Namen „Einwanderung gestalten NRW“</p>
<b>Lenkungsgruppe/ Lenkungskreis</b>	<p>Steuernendes Gremium im Rahmen des Projekts, besetzt mit entscheidungsbefugten Vertretenden von verwaltungsinternen und -externen Akteurinnen und Akteuren des rechtskreisübergreifenden Raums</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wichtigste Akteurinnen und Akteure, welche an vielen Standorten mit eingebunden wurden, umfassen: Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der obersten und mittleren Führungsebene der Stadt oder des Kreises, Integration Point/Arbeitsagentur, Jobcenter, Ausländerbehörde, freie Träger, Ehrenamtsinitiativen, Migrantenselbstorganisationen.</li> <li>– Sprachliche Ausnahmen: Am Standort Dortmund wird die Lenkungsgruppe „Begleitgruppe“ genannt. Am Standort Hamm wird die Lenkungsgruppe „Geschäftsführungsrunde Integrationskonzept“ genannt.</li> </ul>
<b>Modellstandort/ Modellprojekt</b>	<p>Die 12 geförderten Standorte werden entweder Modellstandort genannt oder auf sie wird als Modellprojekt verwiesen</p>
<b>Projektteam</b>	<p>Im Rahmen des Modellprojekts „Einwanderung gestalten“ gefördertes Team mit den Funktionen Leitung, Koordination, Administration des Projekts</p>

92 Case Management Society of America, Ewers 2000, S. 56.

93 Vgl. ebd. S. 93 ff.

### 6.2.4 Beschreibung des Aufbaus und der Inhalte des Zwischenberichts

Dieser Evaluationsbericht beginnt mit einer Kurzbeschreibung der Ausgangslage des Landesprogramms „Einwanderung gestalten NRW“ und stellt die wissenschaftliche Begleitung der Projekte in den Modellkommunen sowie die Evaluatoren Kienbaum und IMAP vor. Der Evaluationsgegenstand wird anschließend identifiziert. Im Methodenteil werden die Erhebungswellen und -instrumente erläutert. Steckbriefe für jede Modellkommune stellen die jeweiligen Projekte mit Ausgangslage, organisatorischer Anbindung und Projektstruktur, Schwerpunktsetzung und Projektverlauf sowie Verstärkungsvorhaben und Expertisebereiche vor. Anschließend werden standortübergreifende Erkenntnisse gemäß den Dimensionen des Analyserasters vorgestellt. Abschließend finden Interessierte Handlungsansätze, welche auf Grundlage der in diesem Evaluationsvorhaben gewonnenen Erkenntnisse ein Kompass für die Ausrichtung des kommunalen Integrationsmanagements in anderen Kommunen sein können.

## 6.3 Ausgangslage des Landesprogramms

Das Programm möchte, basierend auf den bestehenden Strukturen und Akteurinnen und Akteuren in den Kommunen, einen Organisationsentwicklungsprozess initiieren, der Integrationsabläufe für alle handelnden Akteurinnen und Akteure transparenter, passgenauer und verbindlicher macht. Die oftmals stark heterogenen Strukturen von Verwaltungseinheiten, Bildungseinrichtungen und Akteurinnen und Akteuren des Arbeitsmarkts erschweren ein gemeinschaftliches, ineinandergreifendes Wahrnehmen integrationspolitischer Aufgaben. Um Informationsverluste an Schnittstellen zu vermeiden und sowohl den Gesamtprozess als auch den zugewanderten Menschen mit seinen Potenzialen und individuellen Bedarfen nicht aus dem Blick zu verlieren, muss eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit etabliert werden. Hier setzt das Programm „Einwanderung gestalten NRW“ an. Es fördert die Erarbeitung systematisierter und koordinierter Vorgehensweisen sowohl auf der strukturellen als auch auf der fallspezifischen Ebene.

Die **Strukturebene** betrifft die übergeordnete Planung und Organisation des kommunalen Einwanderungsmanagements, vertreten durch verwaltungsinterne und -externe Akteurinnen und Akteure wie Ausländer- und Jugendämter, Schulverwaltung, Arbeitsagenturen und Jobcenter, Freie Wohlfahrtspflege, Kammern und Verbände, Kommunale Integrationszentren, Agentur für Arbeit, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Migrantenselbstorganisationen und Flüchtlingsberatungsstellen. Ihre Kooperationsstrukturen werden im Rahmen des Programms dahingehend (weiter-)

entwickelt, dass sie befähigt werden, integrationspolitische Aufgaben verstärkt strategisch und kooperativ anzugehen.

Auf der **Fallebene** sollen zudem individuelle Integrationsprozesse effizienter und transparenter gestaltet werden. Hier wird eine Weiterentwicklung der Strukturen aller beteiligten Akteurinnen und Akteure des Case Managements bewirkt, sodass die oftmals parallelllaufenden Teilprozesse der (Erst-)Integration optimal ineinandergreifen können.

Das Programm baut auf der Tatsache auf, dass in Nordrhein-Westfalen bereits viele kommunale Integrationsstrategien ausgearbeitet wurden und erste Ansätze eines Einwanderungsmanagements umgesetzt werden. Durch das Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ sollen diese bestehenden Integrationsstrukturen weiterentwickelt und so gestaltet werden, dass sie auch in anderen Kommunen zum Einsatz kommen können.

Zu diesem Zweck werden in einem wissenschaftlich engmaschig begleiteten Prozess die einzelnen Module so definiert, dass sie in konkrete operative Maßnahmen gefasst werden können. Hier besteht zudem die Möglichkeit, zielgruppenspezifische und themenbezogene Schwerpunkte in der Modellkommune zu setzen, wenn es sich angesichts lokaler Bedarfe anbietet. Bezüglich der jeweiligen Ausgestaltung der Zusammenarbeit wird den Modellprojekten viel Spielraum gelassen.

Die Arbeit in den Standorten ist durch eine einheitliche Projektstruktur bestehend aus Projektteam, Lenkungsgruppe und Projektgruppen festgelegt. So können neue Kooperationsformen und Dienstleistungsketten auf rechtskreis-, organisations- und einrichtungsübergreifender Ebene entstehen, welche anschließend in einem vielschichtigen Handlungsansatz gebündelt werden.

Dieser Prozess wird von Planungskonferenzen begleitet, welche auf der Ebene der Arbeitsfelder, der Sozialräume oder Zielgruppen die systematische Verbindung zum Fallmanagement schlagen.

Um einen ganzheitlichen Lernprozess zu gewährleisten, wird zudem der Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen gefördert. Kommunale Ergebnisse werden im Plenum präsentiert und diskutiert, die Erkenntnisse dieser gemeinsamen Überlegungen werden zurück in die kommunale Praxis getragen.

### 6.3.1 Die wissenschaftliche Begleitung des Landesprogramms

Teil des Landesprogramms „Einwanderung gestalten NRW“ ist die engmaschige wissenschaftliche Begleitung des Entwicklungsprozesses. Diese wird durch ein Projektteam unter der Leitung von Prof. Dr. Claus Reis vom

Institut für Stadt- und Regionalentwicklung der Frankfurt University of Applied Sciences gewährleistet. Die wissenschaftliche Begleitung unterstützt die zwölf Modellkommunen bei der anfänglichen Bestandsaufnahme der Rahmenbedingungen vor Ort und steht bei der Implementierung des Gesamtansatzes beratend zur Seite. Hierbei wird ein stark auf Fallanalysen fokussierter Ansatz verfolgt. Im Zuge des Entwicklungsprozesses findet neben der fortlaufenden Begleitung vor Ort ein breites Unterstützungsangebot für die Projektteams der Standorte statt. Abhängig von den jeweiligen Bedarfen werden sie im Rahmen regelmäßiger Austauschtreffen vernetzt, durch Workshops zu methodischen Ansätzen und Instrumenten (weiter-)qualifiziert und so in ihrer Gestaltungskompetenz gefördert. Dabei stehen inhaltlich insbesondere die Arbeit mit Fallanalysen, die Erstellung von Dienstleistungsketten und die Implementierung eines Case Managements im Mittelpunkt.

### 6.3.2 Qualifizierung durch die Paritätische Akademie NRW

Im Projektverlauf wurde eine kostenfreie Fortbildungsreihe zum Thema Case Management durch die Paritätische Akademie NRW in Absprache mit der wissenschaftlichen Begleitung initiiert. Die Fortbildungen richten sich sowohl an die Modellkommunen als auch an alle weiteren Kommunen in Nordrhein-Westfalen, die sich mit der Verbesserung des Einwanderungsmanagements beschäftigen. Die Case Management-Schulungen bestehen aus Basis- und Aufbaukursen, die eine Zertifizierung als Case Manager nach den Standards der DGCC e. V. ermöglichen.

### 6.3.3 Die Evaluatoreninnen und Evaluatoren und der Evaluationsbeirat

IMAP GmbH und Kienbaum sind Beratungsfirmen mit langjähriger Erfahrung und Expertise im öffentlichen Bereich sowie in den Themen der Migration und Integration. Auch Evaluationen auf Programm- und Projektebene gehören zum Portfolio von IMAP und Kienbaum. In dieser Evaluation wurden zwei Modellkommunen von Kienbaum und zehn Modellkommunen von IMAP evaluiert. Die Vorbereitung der Evaluation, standardisierte Durchführung an allen Standorten sowie Auswertung der Datenerhebung fanden in gemeinsamen Workshops statt. Auch Abstimmungsgespräche mit dem Fördergeber wurden gemeinsam wahrgenommen.

Im Rahmen der Projektinitialisierung zu Beginn der Evaluation wurde ein Evaluationsbeirat eingerichtet, welchem neben dem Evaluationsteam IMAP und Kienbaum auch Vertreterinnen und Vertreter der Abteilung Integration des Ministeriums sowie der wissenschaftlichen Begleitung angehörten und welcher über den Projektzeitraum hinweg als Steuerungs- und Kontrollgremium fungierte.

### 6.3.4 Evaluationsgegenstand und Analyseraster

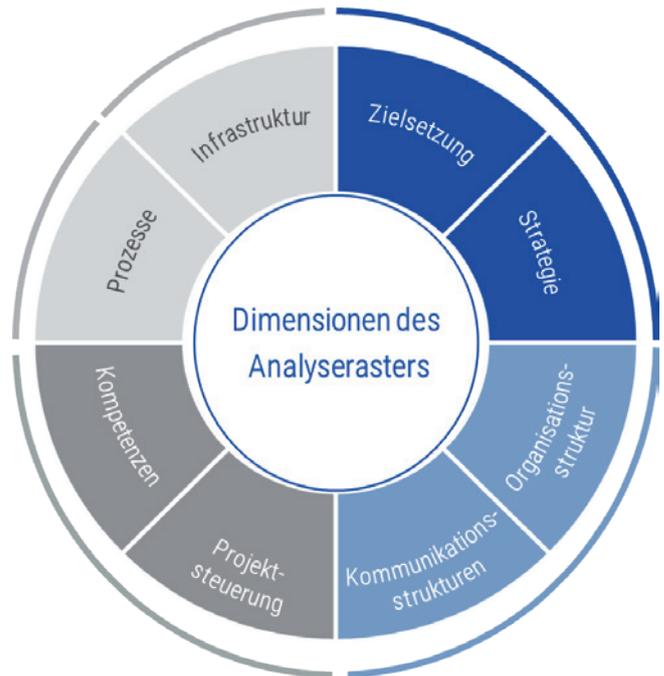


Abbildung 1: Analyseraster

Evaluationsgegenstand sind die durch das Landesprogramm „Einwanderung gestalten NRW“ geförderten Projekte in den zwölf Modellkommunen mit ihren heterogenen Ansätzen, das kommunale Integrationsmanagement weiterzuentwickeln und rechtskreisübergreifend auszurichten. Für die Datenerhebung wurde vorab ein Analyseraster mit acht Dimensionen entwickelt, um den Projektstand zu erfassen und relevante Erkenntnisse auch standortübergreifend extrahieren zu können. Somit ist auch die Ergebnispräsentation nach den folgenden acht Analysedimensionen ausgerichtet.

Die einzelnen Erhebungsinstrumente wurden so konzipiert, dass sie die Analysedimensionen umfassend abdecken, die Evaluationsfragen aus unterschiedlichen Quellen beleuchten und einen Methodenmix ermöglichen.

## 6.4 Evaluationsdesign

Der Evaluationsprozess bestand aus drei Phasen: Initialisierung, Bestandsaufnahme und Datenerhebung sowie Berichtslegung. Nachfolgend werden die genutzten Instrumente der jeweiligen Phase vorgestellt.

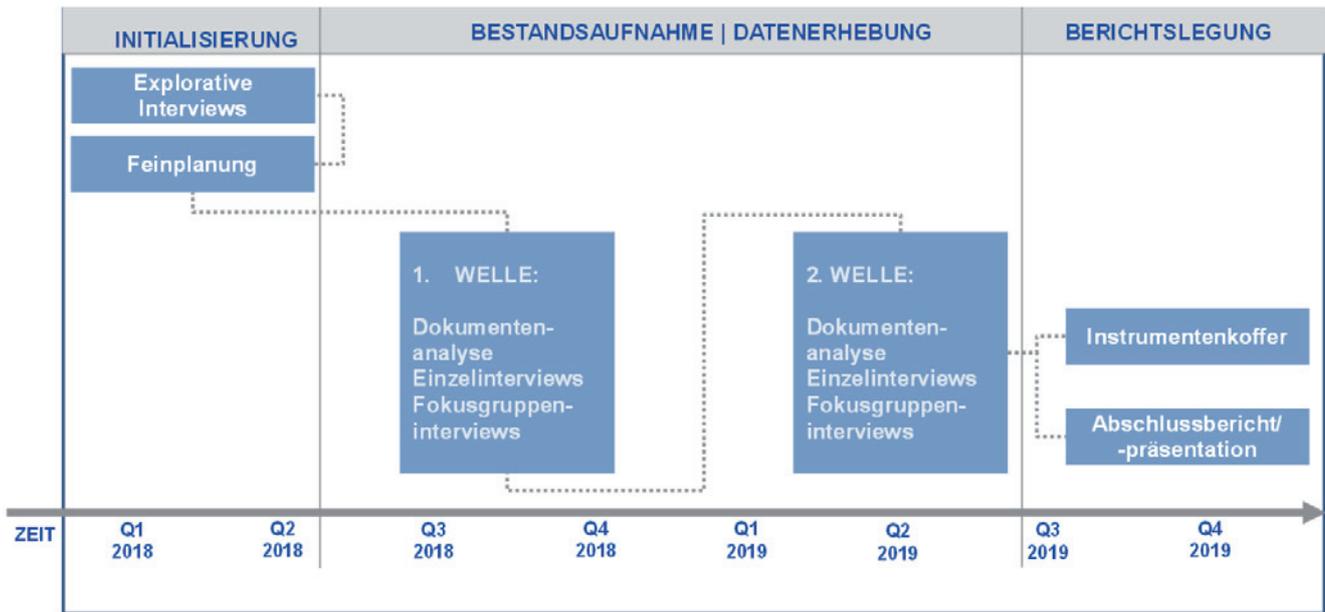


Abbildung 2: Prozessdesign der Evaluation des Landesprogramms

### 6.4.1 Durchführung der Evaluation

In der Phase der Projektinitialisierung (Tabelle 3) im ersten Quartal 2018 wurde ein gemeinsames Verständnis des Auftrags mit dem Fördergeber geschaffen. Der Evaluationsbeirat wurde eingerichtet. Bei einem Auftakttreffen mit den Kommunen wurde die Evaluation vorgestellt.

I n s t r u m e n t	<b>Explorative Interviews</b>
	Durch explorative Interviews wurden verschiedene Perspektiven eingeholt, alle relevanten Akteurinnen und Akteure identifiziert, der organisatorische Rahmen gesetzt und die konzeptionelle und planerische Grundlage für die Evaluierung ausgearbeitet.
	<b>Feinplanung</b>
	Das Analyseraster sowie die Erhebungsinstrumente wurden im Rahmen der Feinplanung in Abstimmung mit dem Evaluationsbeirat überarbeitet, um die Evaluation am Erkenntnisinteresse der Auftraggeberin auszurichten.

Tabelle 3

Die **Bestandsaufnahme** ab dem dritten Quartal 2018 umfasste die Analyse aller relevanten Dokumente und Daten zu den Rahmenbedingungen des Programms auf Landesebene sowie auf Projektebene in den jeweiligen Modellkommunen.

Die **Datenerhebung** (Tabelle 4) fand in zwei Wellen statt. Im Rahmen der **ersten Datenerhebungswelle** wurden insgesamt 50 Einzel- und 12 Fokusgruppeninterviews geführt. Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erfolgte in Abstimmung mit den jeweiligen Projektleitungen. Dabei wurde darauf geachtet,

dass sowohl die strategische als auch die operative Ebene eingebunden wurden. Vertreten in den Interviews waren somit in allen Standorten das Projektteam, der Vorsitz oder Mitglieder der Lenkungsgruppe sowie Akteurinnen und Akteure der Umsetzung.

Im Rahmen der **zweiten Datenerhebungswelle** wurden insgesamt 44 Einzel- und neun Fokusgruppeninterviews geführt. Die Gesprächsprotokolle wurden den Interviewten zur Verfügung gestellt und durch sie freigegeben. An manchen Standorten ruhten die Projektgruppen seit längerer Zeit und eine Teilnahme dieser Personen wäre für ein Fokusgruppengespräch nicht zielführend gewesen. In diesen Fällen entschieden die Projektkoordinatoren gemeinsam mit den Evaluatorinnen und Evaluatoren, das Fokusgruppengespräch nicht durchzuführen. Die Durchführung der Datenerhebung erfolgte in den Modellkommunen vor Ort. Drei Gespräche wurden aufgrund von Krankheit oder Engpässen in der Terminfindung telefonisch durchgeführt (Standorte Moers, Hamm, Rheinisch-Bergischer Kreis).

I n s t r u m e n t e	<b>Dokumentenanalyse</b>
	Eine Sekundäranalyse von Dokumenten und Daten, die von den Projektleitungen bereitgestellt wurden, wurde sowohl in der ersten als auch in der zweiten Erhebungswelle durchgeführt, um die Ausrichtung und die Umsetzungsverläufe der Projekte vor Ort zu erfassen. Beispielsweise wurden Dokumente wie Projektsteckbriefe, Zwischenberichte und Sachstandsberichte, Sitzungsprotokolle aus unterschiedlichen Projektgremien, Kooperationsvereinbarungen, Visualisierungen von Dienstleistungen sowie Konzepte zur Umsetzung des übergreifenden Case Managements analysiert.
	<b>Einzelinterviews</b>
	Die Primärerhebung beinhaltete Einzelinterviews in beiden Erhebungswellen mit je drei bis sechs Gesprächen pro Modellkommune. Diese leitfadengestützten Interviews wurden mit den Projektkoordinatoren, Mitgliedern der Verwaltungsspitze sowie zentralen Akteurinnen und Akteuren des kommunalen Einwanderungsmanagements durchgeführt. Die Interviews orientierten sich an den Analysedimensionen. Gesprächsschwerpunkte waren insbesondere die strategische Ausrichtung und Zielsetzung des Projekts, die Projektstruktur, der Umsetzungsstand, die bisher erreichten Wirkungen, Hindernisse und förderliche Faktoren in der Umsetzung sowie Verstetigungsmodelle für die Nachförderphase. Die Gespräche wurden mit der Einwilligung der Befragten aufgezeichnet und protokolliert.
	<b>Fokusgruppeninterview</b>
In je einem Fokusgruppeninterview pro Modellkommune je Erhebungswelle wurde eine Mehrperspektivität auf das Projekt mit Personen aus Haupt- und Ehrenamt hergestellt. Teilweise gab es hier Überschneidungen zwischen dem Personenkreis des Fokusgruppeninterviews und der Einzelinterviews. Gesprächsschwerpunkte waren unter anderem die Herausarbeitung von förderlichen und hinderlichen Faktoren zur Verankerung der Ansätze in die Regelpraxis, die Wirkung des Projekts auf Kommunikations- und Organisationsstrukturen sowie auf das lokale Integrationsverständnis. Diese Gespräche wurden ebenfalls aufgezeichnet und protokolliert.	
<b>Onlineumfrage</b>	
Die Onlineumfrage der zweiten Erhebungswelle wurde zur quantitativen Erweiterung der Daten eingesetzt. Die Umfrage wurde mit SurveyMonkey erstellt und war vom 1. Juli 2019 bis zum 1. August 2019 zugänglich. Die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren in den Modellkommunen versendeten den Umfragelink an ihren jeweiligen Projektverteiler, um sicherzustellen, dass zum einen die Perspektiven unterschiedlicher Beteiligter miteinbezogen wurden, auch und insbesondere solcher, die nicht an den Interviews teilgenommen hatten. Zum anderen wurden so nur Personen mit aktiver Rolle im Projekt zur Umfrage eingeladen. Nach rund zwei Wochen Laufzeit der Umfrage wurde von den Projektteams eine Erinnerung zur Teilnahme versendet. Da die Gesamtzahl der von den Projektteams angeschriebenen Personen nicht bekannt ist, kann für diese Umfrage keine Rücklaufquote ermittelt werden. Auch können die Evaluatorinnen und Evaluatoren nicht einschätzen, wie viele projektbeteiligte Personen insgesamt theoretisch hätten erreicht werden können, weswegen die Umfrageergebnisse nicht repräsentativ sind. Die Gesamtteilnahme liegt bei insgesamt 142 Personen und ist in den Modellkommunen stark unterschiedlich: Der Standort Münster war mit 33 Teilnehmenden der am stärksten vertretene Standort und der Kreis Lippe/die Stadt Detmold mit einer teilnehmenden Person der am geringsten vertretene. Die Arbeitsgruppen waren mit 56 Umfrageteilnehmenden das am stärksten vertretene Projektgremium, 38 Teilnehmende gehörten einer Lenkungsgruppe an, 34 den Projektteams und 15 einer Unterarbeitsgruppe. Fünf weitere Teilnehmende konnten sich keinem dieser Gremien zuordnen und wurden in der Auswertung der Ergebnisse nicht berücksichtigt. Die Auswertung einzelner zentraler Einschätzungen wird im Kapitel 5 der Ergebnisse der Evaluation vorgestellt.	

In der Phase der **Berichtslegung** (Tabelle 5) wurden zwei **Berichte** im Rahmen dieser Evaluation vorgelegt. Ein interner, unveröffentlichter Zwischenbericht wurde nach der ersten Erhebungswelle verfasst.

I n s t r u m e n t e	<b>Abschlussbericht und -präsentation</b>
	Der hier vorliegende zweite Zwischenbericht ist Vorläufer des Abschlussberichts und dient der Gesamtvorstellung des Evaluationsvorhabens und seiner Ergebnisse und Erkenntnisse. In einer Präsentation wurden diese Ergebnisse zusammengefasst den ministeriellen Fördergebern vorgestellt.
	<b>Handlungsansätze</b>
	Die Entwicklung der Handlungsansätze stellt die Übertragbarkeit von entwickelten Strukturen, Prozessen, Produkten und anderen Best Practices in den Vordergrund. Sie sollen als Inspirationsquelle und Entscheidungsgrundlage für die Praxis des Integrationsmanagements in neuen Kommunen dienen. Die Handlungsempfehlungen und Instrumente wurden in einem Treffen mit den geförderten Modellkommunen reflektiert, ergänzt und vertieft. Die Handlungsansätze sollen dazu beitragen, dass Kommunen mit bestehenden Ressourcen das Integrationsmanagement neu und vor allem netzwerkorientiert aufstellen können.

Tabelle 5

#### 6.4.2 Anonymisierung und Datenschutz

Die Weiterverarbeitung und Auswertung der Daten wurde personenunabhängig vorgenommen, sodass alle Aussagen zum Projekt anonymisiert genutzt werden konnten. Nur die Gremienzugehörigkeit im Rahmen des Projekts sowie die Standortzugehörigkeit blieben erhalten, um die Antworten zuordnen zu können. Die Tonaufnahmen der durchgeführten Gespräche wurden nach Freigabe der Protokolle gelöscht.

#### 6.4.3 Besonderheiten in der Durchführung der Evaluation

Die erste Erhebungswelle wurde im zweiten und dritten Quartal des Jahres 2018 durchgeführt. Ihr Fokus lag auf der Erfassung des Zwischenstands der Projekte in den Modellkommunen. Die Abschlussevaluation fand im dritten Quartal des Jahres 2019 statt. Der thematische Fokus wurde hier besonders auf die Bestandteile des Modellprojekts gelegt, welche während der ersten Erhebung erst rudimentär entstanden waren: Zum einen wurden die Dienstleistungsketten und das damit verbundene Schnittstellenmanagement aufgegriffen und beleuchtet. Zum anderen spielten das Case Management sowie weitere nachhaltige Strukturen eine zentrale Rolle in der Enderhebung. Weitere Themen des Modellprojekts, die aufgrund der Erkenntnisse der ersten Erhebung verstärkt in den Fokus genommen wurden, waren

zum Beispiel das Wissensmanagement zwischen Akteurinnen und Akteuren des Integrationsmanagements, das Qualitätsmanagement für die entwickelten Maßnahmen und Meilensteine sowie die Implementierungsstrategien.

Aufgrund der Projektverlängerung durch den Fördergeber kann diese Abschlussevaluation nur einen weiteren Zwischenstand der einzelnen Projekte in den Modellkommunen und keine abschließende Wirkungsevaluation darstellen. Damit bleiben insbesondere Fragen der Verstetigung struktureller und konzeptioneller Vorhaben nach Projektende vielerorts noch offen.

Die Heterogenität und Komplexität der Modellprojekte erschweren grundsätzlich eine Vergleichbarkeit zwischen den Standorten. Besonders die Ausgangslagen vor Projektbeginn aber auch die organisatorische Anbindung innerhalb der Verwaltung, Ausgestaltung der Projektstrukturen, Themenschwerpunkte in der Bearbeitung, entwickelte Produkte sowie Verstetigungsvorhaben sind sehr unterschiedlich. Die Evaluation stellt die individuellen Modellprojekte in den Standortsteckbriefen in Kapitel 6.5.1. vor, um die Heterogenität zu erfassen und damit neuen Kommunen mit ähnlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mögliche Umsetzungsvarianten vorzustellen.

#### 6.4.4 Methode der Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgte in gemeinsamen Auswertungsverfahren der Evaluatorinnen und Evaluatoren nach Beendigung der Erhebungswellen, um die Reliabilität der Ergebnisse zu erhöhen. Basis der Auswertung bildete eine Auswertungsmatrix, welcher das Analyseraster zugrunde liegt. So wurde sichergestellt, dass sämtliche Fragen des Analyserasters beantwortet wurden.

Die Evaluation beruht auf einem Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Methoden. Für die **standortübergreifende** Auswertung wurden die Aussagen der qualitativen Interviews thematisch codiert und ausgewertet. Dabei wendeten die Evaluatorinnen und Evaluatoren die Methodik der **qualitativen zusammenfassenden Inhaltsanalyse** an, um Kernaussagen und -aspekte hervorheben und zwischen Standorten vergleichen zu können. Ergänzend hierzu wurden die Daten der Onlinebefragung statistisch ausgewertet. Die Evaluatorinnen und Evaluatoren nutzten den gesamten Datenkorpus, um förderliche Faktoren zu extrahieren. Aus diesen wurden praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Modellkommunen sowie interessierten Akteurinnen und Akteure aus dem kommunalen Integrationsmanagement entwickelt. **Kriterien für die Nennung von förderlichen Faktoren, weiteren Erkenntnissen sowie Handlungsempfehlungen** im Rahmen dieses Berichts umfassten:

### Kriterien für standortübergreifende Erkenntnisse (Tabelle 6)

<b>Häufigkeit</b>	Zum einen wurden Erkenntnisse nach Häufigkeit bewertet (zum Beispiel Anzahl der Nennungen eines bestimmten förderlichen Faktors) und dementsprechend gebündelt beschrieben.
<b>Relevanz</b>	Des Weiteren bestimmte die Relevanz der Erkenntnisse für die strategische, strukturelle und prozessuale Bearbeitung des Integrationsmanagements, ob sie in die standortübergreifende Auswertung einfließen.
<b>Machbarkeit</b>	Die Machbarkeit war ein drittes Kriterium, anhand dessen insbesondere die Handlungsempfehlungen für Akteurinnen und Akteure des kommunalen Integrationsmanagements geprüft wurden. Auch wenn der Grad des Aufwands bei der Umsetzung variiert, sind die genannten Handlungsempfehlungen somit im direkten Wirkungsradius der Kommune angesiedelt.
<b>Alleinstellungsmerkmal</b>	Dieses Kriterium kam insbesondere zu der Identifikation von Besonderheiten der heterogenen Modellprojekte, beispielsweise bezogen auf entwickelte Produkte, Strukturen oder Instrumente, zur Geltung. Die Nennung von Alleinstellungsmerkmalen zielt darauf ab, die Heterogenität der Projekte abbilden zu können und auch innovative Ansätze in den Bericht einbeziehen zu können, die nicht von einer Vielzahl von Kommunen getestet wurden.

Um der **standortspezifischen Ausrichtung** des jeweiligen Projekts gerecht zu werden, wurden die Erkenntnisse in folgende Kategorien gegliedert:

#### Steckbrief Modellstandort A

##### Ausgangslage vor Projektbeginn

In diesem Absatz wird beschrieben, welche strukturelle und strategische Ausgangslage dem Projekt voranging. Die Gesamtzielsetzung des Projekts wird erläutert (Analysedimensionen I und II).

##### Organisatorische Anbindung des Projekts und der Projektstruktur

Hier werden Organisationsstruktur innerhalb der Verwaltung sowie innerhalb des Projekts und die Kommunikationsstrukturen (Analysedimensionen III und IV) vorgestellt.

### Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts

In diesem Absatz werden die inhaltlichen Schwerpunkte der Zielbearbeitung detaillierter beschrieben und beziehen sich dabei auf die Arbeit der Projektgruppen, Lenkungsgruppe und des Projektteams. Es werden die Analysedimensionen Steuerung (V), Prozesse (VII), und Infrastruktur (VIII) aufgegriffen. Auch die benötigten oder erworbenen Kompetenzen werden punktuell aufgeführt (Analysedimension VI) und im letzten Abschnitt „Expertisebereiche und Beratungskompetenz“ tiefergehend erläutert.

#### Entwickelte Produkte

Die entwickelten Produkte sind in der Regel Ergebnisse einer erfolgreichen Zielbearbeitung und können unterschiedlicher Natur sein: konzeptuell für die Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure (zum Beispiel ein Konzept des Case Managements oder Kooperationsvereinbarungen) oder instrumentell im unmittelbaren Integrationsprozess der Zielgruppe (wie eine Laufmappe).

#### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Dieser Abschnitt greift die Analysedimensionen Strategie (Analysedimension II) und Organisationsstruktur (Analysedimension III) auf, um langfristige Entwicklungen zu beschreiben. Die Verstetigungsphasen haben an einigen Standorten bereits konkrete strukturelle und organisatorische Gestalt angenommen, wie beispielsweise die Gründung des Amtes für Integration und Vielfalt der Stadt Köln oder die Gründung der Servicestelle der Stadt Moers. An anderen Standorten ist eine konzeptuelle Verstetigung anvisiert, beispielsweise am Standort Dortmund durch die Weiterentwicklung der „Gesamtstrategie Neuzuwanderung“ oder in der Stadt Rheine durch die Fortschreibung des Integrationskonzepts aus dem Jahr 2017.

#### Expertisebereiche und Beratungskompetenz

Dieser Abschnitt stellt die Kompetenzen (Analysedimension VI) in den Vordergrund, welche der Standort im Rahmen des Projekts erwerben konnte oder gezielt eingesetzt hat, um im Rahmen der gesteckten Ziele Wirkung zu entfalten. Dieser Abschnitt soll denjenigen Kommunen dienen, welche sich zu den hier beschriebenen Themen, Erfahrungen und Beratungskompetenzen gezielt informieren möchten. So sollen der Erfahrungsaustausch und der Wissenstransfer zwischen Kommunen gefördert werden.

## 6.5 Standortspezifische Ergebnisse der Evaluation

Die Projektsteckbriefe wurden mit den Modellkommunen vor Veröffentlichung dieses Berichts abgestimmt und sind wie obenstehend erläutert jeweils gleich gegliedert.

### 6.5.1 Standort Bielefeld

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisfreie Stadt
<b>Einwohnerzahl:</b>	340.000
<b>Ausländeranteil:</b>	15 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>94</sup></b>	+1,4 Prozent

#### Ausgangslage vor Projektbeginn

Als Reaktion auf die Zuwanderungsbewegung in den Jahren 2015/16 hat die Stadt Bielefeld den Arbeitsprozess „Bielefeld integriert“ frühzeitig, das heißt bereits vor Projektbeginn, auf den Weg gebracht. Der Prozess zielte von Beginn an auf die gelingende und nachhaltige Integration der zugewanderten Menschen in die Stadtgesellschaft. Zentral für die Integration war und ist der rasche Zugang zu Sprachkursen, zu Ausbildung und Arbeit. Aus diesem Grund wurde die Fachgruppe 3 „Sprache, Ausbildung und Arbeit“ im Rahmen des Handlungskonzepts von „Bielefeld integriert“ gebildet, die sich explizit mit diesem Thema befasst.

Mit der Bewerbung auf den Projektauftrag von „Einwanderung gestalten NRW“ hat die Stadt Bielefeld die Chance verbunden, schwerpunktmäßig im Bereich Sprache und Arbeit bereits vorhandene Unterstützungssysteme und Dienstleistungsketten für alle Neuzugewanderten zu optimieren und neue Angebotsstrukturen zu konzipieren beziehungsweise zu installieren. Auch der Zugang zu allen kommunalen Unterstützungsangeboten sollte für die Zielgruppe der neuzugewanderten Personen erleichtert werden.

#### Organisatorische Anbindung des Projekts & Projektstruktur

Das Projekt ist organisatorisch im Sozialdezernat angegliedert. Die Lenkungsgruppe im Prozess „Bielefeld integriert“, in der alle relevanten Ämter, Einrichtungen und Trägerinnen und Träger repräsentiert sind, stellt die stadtweite, strategische Steuerungsstruktur dar. Die operative Umsetzung des Projekts übernimmt die REGE mbH (hundertprozentiges Tochterunternehmen der Stadt Bielefeld mit Zuordnung zum Sozialdezernat). Die REGE mbH gilt als eine weitgehend unabhängige Stelle, bringt ein hohes Dienstleistungsverständnis für die Akteurinnen und Akteure mit und ist erfahren in projektbezogener Arbeit.

Die Projektarbeit erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen dem Planungsbüro des Sozialdezernats (Büro für Integrierte Sozialplanung und Prävention), dem kommunalen Integrationszentrum und der REGE mbH. Hierdurch wird sichergestellt, dass unterschiedlichen Perspektiven in die Projektarbeit einfließen.

Im Projektverlauf wurden weitere Arbeitsgruppen initiiert; diese haben zu einem vermehrten Austausch geführt und die Zusammenarbeit verbessert.

Im Projekt wurde die Zielgruppe geweitet, sodass sich die Überlegungen auf alle neuzugewanderten Personen beziehen. Im Rahmen der Projektkonstituierung wurde zunächst darauf verzichtet, Ehrenamtliche unmittelbar in die Projektstruktur beziehungsweise Projektgestaltung einzubinden. Durch die beteiligten Professionellen wurden die entsprechenden Sichtweisen der freiwillig Engagierten allerdings regelhaft in den Projektprozess eingespeist.

#### Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele & Verlauf des Projekts

Grundsätzlich standen die Angebote im Bereich „Sprache“ und „Arbeit“ im Mittelpunkt dieses Projekts. Die Sprachförderung wurde näher an die Praxis geführt, indem die Angebote der Sprachbandkoordination (Sprachkurssteuerung für alle Neuzugewanderten) rechtskreisübergreifend ausgebaut und der Kreis der Teilnehmenden ausgeweitet wurden. So hat sich die Agentur für Arbeit inzwischen der Sprachbandkoordination angeschlossen, die Zusammenarbeit wurde aufgrund des Erfolgs bis 31. Dezember 2020 verlängert. Die Sprachförderung wurde qualitativ und quantitativ analysiert und ein Qualitätszirkel „Sprache“ initiiert.

Die Besonderheit des Projekts liegt in der Befragung von 50 Neuzugewanderten, sodass deren Sichtweisen, Erfahrungen und Bedarfe entsprechend berücksichtigt werden konnten. Die Befragung wurde im zweiten Projektabschnitt 2018 wiederholt, um die Wirksamkeit zu überprüfen und gegebenenfalls nachsteuern zu können.

Es ist gelungen, lückenlose Prozessketten zu etablieren und die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit sowie die Zusammenarbeit mit relevanten Akteurinnen und Akteuren des Arbeitsmarkts (zum Beispiel Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Agentur für Arbeit) deutlich zu verbessern. An einem digitalen Informationsangebot – explizit auch für Bielefelder Unternehmen und Betriebe –, das Fragen bei der Einstellung und Beschäftigung von Neuzugewanderten beantwortet, wird gearbeitet.

#### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Im Projektverlauf wurde Optimierungsbedarf hinsichtlich der Transparenz der Angebote für die Zielgruppe wie auch für die Akteurinnen und Akteure deutlich. Mit der Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle als „Willkommenscenter“ und dem Einsatz von „Laufmappen“ soll die Erstorientierung für alle Neuzugewanderten verbessert werden. Die Anlaufstelle soll trägerübergreifend realisiert werden und versteht sich als Lotsin im System der zahlreichen Unterstützungsstrukturen für neuzugewanderte Personen. Die Aufgabe der Optimierung

der Erstunterstützungsstrukturen – insbesondere der Transparenz – ist zusätzlich im Prozess „Bielefeld integriert“ verankert worden. Ein onlinegestütztes Informations- und Orientierungstool ist in Vorbereitung mit dem Ziel, zukünftig alle Angebote und Akteurinnen und Akteure im Bereich der Integrationsförderung auf der kommunalen Internetplattform mehrsprachig und benutzerfreundlich darzustellen. Gleichzeitig soll das Onlinetool die Möglichkeit eröffnen, dass die Zugewanderten ihre persönlichen Daten selbst verwalten und für Beratungsprozesse zugänglich machen können.

Vor dem Hintergrund der Einbindung des Projekts in die bestehenden Arbeitsstrukturen von „Bielefeld integriert“ (hier insbesondere der Fachgruppe „Sprache, Ausbildung und Arbeit“) werden die Erkenntnisse auch nach Projektende weitergeführt und wird das Handlungsfeld bedarfsgerecht weiterentwickelt.

### Entwickelte Produkte

- Sprachbandkoordination (Sprachkurssteuerung für alle Neuzugewanderten)
- Qualitätszirkel „Sprache“ (qualitative und quantitative Auswertung der Sprachförderung, Planung Sprachförderung)
- Workshop-Angebote für Neuzugewanderte zu ausgewählten Themen („Erstorientierung Bildung und Arbeitsmarkt“; „Lernen“; „Wege ebnen durch mehr Wissen“; „Frühe Integration drittstaatsangehöriger Frauen“)
- Sprachförderangebote im Rahmen des Projekts „HEVI“ (insbesondere für Jesidinnen und Jesiden)
- Digitales Integrationsmanagement für Zugewanderte (DIZ) – in Aufbau

### Expertise & Beratungskompetenz

Bielefeld bietet sich für andere Kommunen als Mentor insbesondere zum Thema „Spracherwerb“ an. Mit der „Sprachbandkoordination“ und einem Tool zur Nachverfolgung der Sprachförderung stehen bereits bewährte Instrumente zur Verfügung.

Zudem liegt Expertise bezüglich der Arbeit in Netzwerkstrukturen und in der Anwendung des Case Managements vor.

### 6.5.2 Standort Dormagen

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisangehörige Stadt im Rhein-Kreis Neuss
<b>Einwohnerzahl:</b>	65.000
<b>Ausländeranteil:</b>	13 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>95</sup></b>	-1,3 Prozent

### Ausgangslage vor Projektbeginn

Im Jahr 2017 veröffentlichte die Stadt Dormagen ein Integrationskonzept mit strategischen Zielen und handlungsorientierten Maßnahmen in 16 Maßnahmenbereichen. Das Modellprojekt baut unter anderem auf diesem Integrationskonzept auf und entwickelt die darin beschriebenen Herausforderungen weiter. Im Rahmen der landesweiten Initiative „Kein Kind zurücklassen“ (Ke-Kiz) konnte die Stadtverwaltung Erfahrung mit Präventionsketten im Bildungsmanagement sammeln und die Fallanalysen, die von der wissenschaftlichen Begleitung eingeführt wurden, auf ihre Zielgruppe anwenden.

### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Das Projekt ist am Standort Dormagen dem Fachbereichsleiter Integration im Dezernat 3 zugeordnet, ihm obliegt die Projektleitung. Der Fachbereich 57 Integration wurde im Dezernat 3 zum 1. Januar 2016 gegründet und umfasst das Ausländeramt, das soziale Wohnen, die Integrationsfachkräfte sowie das Integrationsbüro. Im Fachbereich Integration werden aufenthaltsrechtliche Angelegenheiten, die Unterbringung von Geflüchteten, die Bereitstellung von Asylbewerberleistungen sowie die soziale Betreuung und Integration bearbeitet. Das Projektteam umfasst zwei Projektkoordinatoren (= 1,5 VZÄ) und eine Projektadministration (0,5 VZÄ). Der Lenkungsgruppe steht der Erste Beigeordnete der Stadt Dormagen vor. Ihre Mitglieder sind verwaltungsinterne und -externe Entscheiderinnen und Entscheider.

Projektgruppen sowie deren Teilnehmende wurden von der Lenkungsgruppe anhand realer Fälle, die einen Unterstützungsbedarf in verschiedenen Rechtskreisen auswiesen, festgelegt und waren insbesondere im ersten Projektjahr tätig. In den Projektgruppen war auch das Ehrenamt vertreten.

### Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts

Die Zielgruppe des Projekts stellen alle Menschen dar, die seit dem Jahr 2015 der Stadt als Flüchtling zugewiesen worden sind, unabhängig von ihrem Aufenthaltsstatus. Dies umfasst Zugewanderte mit und ohne Bleibeperspektive. Lösungen aus dem Projekt werden auch anderen Zielgruppen zugänglich gemacht, wie beispielsweise die Einbeziehung aller neuzugewanderten Menschen mit Migrationshintergrund in das Case Management.

Die rechtskreisübergreifenden Netzwerkstrukturen mit Schwerpunkt Integration konnten während des Projekts insbesondere mit dem Jobcenter, der Bundesagentur für Arbeit, dem Rhein-Kreis Neuss, insbesondere mit dessen kommunalen Integrationszentrum, und den ehrenamtlichen Vertretenden gestärkt werden, um die Versorgungskette von Zugewanderten zu verbessern. Beispielsweise hat sich die Zusammenarbeit zwischen Betreuungspersonen der Stadtverwaltung und den

Ansprechpersonen im Jobcenter fall- oder themenbezogen stark verbessert. Auch konnte in einer Kooperationsvereinbarung die Leistungsbeziehung von AsylbLG und SGB II zwischen Stadt und Jobcenter neu festgelegt werden, sodass die Stadt bis zu dem Zeitpunkt Leistungen für eine zugewanderte Person erbringt, zu welchem das Jobcenter nachfolgend die Leistungserbringung übernimmt und anschließend eine Kostenrückerstattung an die Stadt eingeleitet wird. Die Ausstattung und Versorgung von im Rahmen des Familiennachzugs angekommenen Familienmitgliedern ist ebenfalls in dieser Kooperationsvereinbarung definiert. Darüber hinaus wurde für Prozesse der Wirtschaftsförderung eine Dienstleistungskette mit der Arbeitsagentur entwickelt.

Auf Grundlage der 16 Maßnahmenbereiche des Integrationskonzepts der Stadt Dormagen haben die Projektgruppen anhand echter Fälle im Rahmen einer ganzheitlichen, rechtskreisübergreifenden Fallbetrachtung die bestehenden Schwierigkeiten für die zugewanderten Menschen analysiert, zum Teil Versorgungslücken identifiziert und gemeinsam Lösungen erarbeitet. Von besonderer Bedeutung war hier, dass der Hilfe- und Unterstützungsbedarf der zugewanderten Person und nicht die jeweilige Zuständigkeit im Mittelpunkt der Fallkonferenzen stand. Auch die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich Engagierten, bezogen auf die Fallbearbeitung, hat sich durch ihre Einbindung in die Projektgruppen deutlich verbessert. Das Integrationskonzept der Stadt wurde so mithilfe der Projektgruppenarbeit kontinuierlich weiterentwickelt.

Zum 1. März 2019 wurde das Case Management im Fachbereich eingeführt. Für vorerst ein Jahr hat die Politik den Auftrag erteilt, Case Management umzusetzen. Hierfür wurden zwei zusätzliche Integrationsfachkräfte (2 VZÄ) befristet eingestellt. Die Teamleitung der Integrationskräfte obliegt der Projektkoordinatorin, was die Verankerung des Case Managements begünstigt. Das Integrationsteam besteht mithin seit dem 1. März 2019 neben der Teamleitung (0,59 VZÄ) aus insgesamt sieben Personen (6,82 VZÄ). Ihm obliegen neben der zusätzlichen Aufgabe Case Management auch weiterhin die Betreuung von Personen in Gemeinschaftsunterkünften, die Alltagsbegleitung Neuzugewanderter, die Betreuung von Obdachlosen und vieles mehr. Die Integrationsfachkräfte nahmen seit dem 1. März 2019 schriftlichen Kontakt zu allen seitdem rund 300 Neuzugewanderten mit Migrationshintergrund möglichst auch in der jeweiligen Landessprache auf (Übersetzung erfolgte durch eigene Kräfte beziehungsweise Externe), um sie frühzeitig über Beratungsangebote zu informieren. Bei Geflüchteten sowie bei Personen aus bestimmten Teilen Südosteuropas, bei Alleinerziehenden und Familien mit mehr als drei Kindern wird zusätzlich standardmäßig ein Hausbesuch angeboten. Im Bedarfsfall wird sich externer Sprachmittlerinnen und Sprachmittlern bedient. Die Zuteilung in das Case Management sowie

die spätere behördenübergreifende Kennzeichnung des Falls wird derzeit noch ausgearbeitet. Ein umfassendes Controlling soll perspektivisch die Wirkung und Vorteilhaftigkeit des übergreifenden Case Managements nachvollziehbar machen.

Eine Herausforderung für den Projektverlauf und die Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure stellte die Notwendigkeit der Gewährleistung des Datenschutzes im Hinblick auf personenbezogene Daten dar. Die Stadt Dormagen initiierte während des ersten Projektjahrs einen internen Wissensaufbau zu diesem Thema durch einen externen Datenschutzexperten. Unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Regelung erfolgt die Datenweitergabe, wie bereits oben erwähnt, zwischen dem Jobcenter Rhein-Kreis Neuss und der Stadt Dormagen nun besser. Die Weitergabe der Daten erfolgt nur mit Zustimmung des Kunden bzw. der Kundin. Hierfür wurde eine entsprechende Einverständniserklärung zur Datenweitergabe und Verwendung erarbeitet. Die Vorstellung eines programmunterstützten Datentransfers zwischen den verschiedenen Rechtskreisen ließ sich bislang leider nicht realisieren.

#### **Entwickelte Produkte**

- Kooperationsvereinbarung zwischen der Stadt Dormagen und dem Jobcenter Rhein-Kreis Neuss
- Case Management-Konzept
- Datenschutzvereinbarung

#### **Verstetigungsmodell nach dem Projektende**

Das städtische Integrationskonzept sowie das Case Management-Konzept werden auch nach dem Ende der Tätigkeit in den Projektgruppen von den zuständigen Stellen und Akteurinnen und Akteuren umgesetzt. Das Case Management soll langfristig im Fachbereich 57 Integration implementiert und konzeptionell weiterentwickelt werden.

Das neue Projekt „Gemeinsam klappt's“ des Ministeriums soll in den kommenden drei Jahren von den Erkenntnissen aus diesem Modellprojekt profitieren, fokussiert dabei jedoch auf die Zielgruppe der geflüchteten 18- bis 27-jährigen Menschen. Die Projektleitung liegt beim Rhein-Kreis Neuss; der Leiter des Fachbereichs Integration der Stadt Dormagen ist Mitglied der dortigen Bündniskerngruppe.

#### **Expertise und Beratungskompetenz**

Die ressortübergreifende Arbeit ist in diesem Fachbereich bereits ausgereift. Zu den Erfolgsbedingungen ist die Stadt auskunftsfähig, ebenso wie zur Entwicklung und Implementierung eines übergreifenden Case Managements in der kommunalen Integrationsarbeit.

### 6.5.3 Standort Dortmund

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisfreie Stadt
<b>Einwohnerzahl:</b>	600.000
<b>Ausländeranteil:</b>	18 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>96</sup></b>	+2,5 Prozent

#### Ausgangslage vor Projektbeginn

Im Jahr 2011 konstituierte sich das „Netzwerk EU-Zuwanderung“ aus Akteurinnen und Akteuren der Verwaltung und der freien Trägerinnen und Trägern. Im Jahr 2014 entwickelte sich daraus die „Koordinierungsgruppe Neuzuwanderung“ mit thematischen Fachgruppen, seit dem Jahr 2016 auch aus dem Handlungsfeld Flüchtlinge. Das Modellprojekt baut auf die seitdem entstandene „Gesamtstrategie Neuzuwanderung“, das etablierte Akteursnetzwerk und die entwickelten Maßnahmen auf.

#### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Die Projektleitung obliegt der Leiterin der strategischen Sozialplanung im Rahmen der „Gesamtstrategie Neuzuwanderung“. Die Begleitgruppe (Lenkungsgruppe) ist aus der Koordinierungsgruppe der „Gesamtstrategie Neuzuwanderung“ hervorgegangen und wurde zu Beginn des Jahres 2018 durch Akteurinnen und Akteure des Ehrenamtes, Vertretende der Migrations- und Flüchtlingsberatung sowie der operativen Ebene erweitert. Auch das Kommunale Integrationszentrum ist Teil der Koordinierungsgruppe, welche die sieben Rahmenziele des Projekts entwickelte.

Drei Arbeitsgruppen erstellten handlungsorientierte Ergebnisziele zu den folgenden von der Begleitgruppe priorisierten Handlungsfeldern und entwickelten Maßnahmen für die Umsetzung:

- Soziale Integration im Quartier und in der Stadt (Rahmenziel 1)
- Arbeit und Beschäftigung (Rahmenziel 5)
- Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteurinnen und Akteure (Rahmenziel 6)

#### Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts

Ursprünglich umfasste die Zielgruppe 1) Migrantinnen und Migranten aus der Europäischen Union sowie 2) Personen aus Drittstaaten, welche nach Deutschland eingewandert sind. Im ersten Projektjahr wurde die Zielgruppe auf Geflüchtete beschränkt.

Die „Gesamtstrategie Zuwanderung“ wurde im Rahmen des Projekts entsprechend den Ergebnissen aus den drei Projektgruppen angepasst. Insbesondere die Erweiterung des Ehrenamts und um Vertretende

von Migrantenselbstorganisationen wurde in der Gesamtstrategie verankert. Unter Wahrung der Autonomie der am Integrationsmanagement beteiligten Fachbereiche verankert die Gesamtstrategie eine verstärkte, themenbezogene Kommunikation und Kooperation der wichtigsten beteiligten verwaltungsinternen und -externen Akteurinnen und Akteure der Integrationsarbeit auch über das Projektende hinaus.

Zur Organisation des Case Managements wurde ein Grundsatzpapier mit unterschiedlichen Schwerpunkten erarbeitet. Zum einen enthält das Grundsatzpapier allgemeine fachliche Standards des Case Managements, Empfehlungen zur Prozessgestaltung des Case Managements in Dortmund sowie eine Definition der angedachten Zielgruppe. Für eine Konkretisierung der Umsetzung des Case Managements bedarf es weiterer Abstimmung. Auch die Erfassung von erfolgreich durchgeführten Fällen soll anhand von Kriterien und Kennzahlen unterlegt werden. Zudem soll die Standardisierung des Monitorings auf der Einzelfallebene entwickelt werden.

Darüber hinaus wird derzeit ein „Dienstleistungszentrum Migration und Integration“ (DLZMI) konzipiert, in welches die Erkenntnisse des Projekts und der Arbeitsgruppen fortlaufend überführt werden. Die Arbeitsgruppen erarbeiteten Vorschläge zur Ausgestaltung der Beratungsschalter bezüglich der Angebotsbreite und -tiefe des DLZMI. Das DLZMI soll die Beratungsangebote für Neuzugewanderte in einem zentral erreichbaren Gebäude bündeln, sodass unterschiedliche Akteurinnen und Akteure an einem Ort auf Beratungsangebote verweisen können. Der Sachstand zum Erhebungszeitpunkt zeigt folgende Struktur:

1. Ebene (Anmeldung): Ausländerbehörde und Bürgerdienste
2. Ebene (Beratung): Sozialamt, Jobcenter, Volkshochschule

Darüber hinaus soll eine näher zu konkretisierende Steuerungsgruppe eingerichtet werden, welche die Zusammenarbeit fachbereichsübergreifend koordiniert. Das bereits etablierte „Dienstleistungszentrum Bildung“ der Stadt Dortmund wurde zwecks Erfahrungsaustausch und Abstimmung in die Konzeptionsphase miteingebunden, genauso wie die relevantesten beteiligten Akteurinnen und Akteure des Integrationsprozesses. Derzeit werden Prozesse und Schnittstellen für die Bündelung im DLZMI abgestimmt. Der Integrationsprozess von Zugewanderten soll dabei von allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren in einer Laufmappe transparent und nachvollziehbar dokumentiert und langfristig digitalisiert werden. Es wird auch geprüft, welche digitalen Möglichkeiten (zum Beispiel Onlineportal, App) bestehen, um die Sichtbarkeit und Nutzung des DLZMI sicherzustellen.

### Entwickelte Produkte

Als zentrales Projektprodukt ist das DLZMI geplant. Auch die Nutzung der Integreat App soll als Produkt aus dem Projekt hervorgehen.

Darüber hinaus wurden folgende weitere Produkte entwickelt:

- Wissensdatenbank für Akteurinnen und Akteure des kommunalen Integrationsmanagements
- Analoge Laufmappe für Neuzugewanderte, perspektivisch digital

### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Zum einen bettet die „Gesamtstrategie Zuwanderung“ die strategische Fortführung des Integrationsmanagements auch langfristig in die Strukturen der Stadt ein. Die Begleitgruppe wird sich nach Projektende mit neu entstehenden Themen und Bedarfen befassen.

Der Aufbau des „Dienstleistungszentrums Migration und Integration“ ist der zentrale Baustein der Verstetigung der unterschiedlichen Projekterkenntnisse und -aktivitäten. Es wird über das Projektende hinaus die strukturelle Basis für das städtische Integrationsmanagement sein.

Das Case Management soll eine ganzheitliche Beratung auf operativer und systemischer Ebene langfristig verankern und eine intensive, abgestimmte und transparente Begleitung für Zugewanderte bieten.

### Expertise und Beratungskompetenz

Die Stadt Dortmund hat ihre Expertise hinsichtlich gesamtstrategischer Aspekte für Kommunales Integrationsmanagement durch das Projekt vertiefen können, insbesondere in Bezug auf die Identifikation akuter und komplexer Problemlagen sowie der entsprechenden Lösungsentwicklung in der ressortübergreifenden Zusammenarbeit. Darüber hinaus können gesammelte Erfahrungen in der langfristigen themen- und ressortübergreifenden Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren sowie in der Moderation von Gremien geteilt werden.

Neben dem ausgereiften Know-how in der Begleitung und Moderation von Veränderungsprozessen können Kenntnisse über die Konzeption und den Aufbau eines Dienstleistungszentrums und der entsprechenden Verbindung zu dezentralen Strukturen der Stadt zur Verfügung gestellt werden.

#### 6.5.4 Standort Hamm

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisfreie Stadt
<b>Einwohnerzahl:</b>	180.000
<b>Ausländeranteil:</b>	16 Prozent

**Wachstumsrate:**<sup>97</sup> -3,7 Prozent

Kreisfreie Stadt

180.000

16 Prozent

-3,7 Prozent

### Ausgangslage vor Projektbeginn

Das „Netzwerk Integration“ ist seit über 15 Jahren eine stadtweite Netzwerkstruktur von Akteurinnen und Akteuren im Einwanderungsmanagement. Fallmanagerinnen und Fallmanager (genannt Integrationskoordinatorinnen und -koordinatoren) betreuen seit dem Jahr 2015 nach Hamm Zugewanderte engmaschig in den neun Sozialräumen und stoßen rechtskreisübergreifende Maßnahmen für die Klienten an. Im Jahr 2016 wurde vom Rat der Stadt Hamm das Kommunale Integrationskonzept mit den aktuellen Herausforderungen und Maßnahmen verabschiedet und im Jahr 2018 durch 18 Handlungsfelder mit aktuell 46 bezifferten Maßnahmen systematisiert fortgeschrieben. Am Standort Hamm werden bereits seit vielen Jahren Schnittstellen zielführend und vorausschauend definiert (so etwa im Rahmen des Modellprojekts „KeKiz“, jetzt: Kommunale Präventionsketten).

### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Das Projekt ist in das kommunale Integrationsmanagement des Fachbereichs 02 „Jugend, Soziales und Gesundheit“ im Dezernat I „Zentrale Dienste, Jugend, Soziales“ eingebunden. Die Projektleitung obliegt der Geschäftsführung Integrationsmanagement. Diese wird unterstützt von einer Projektkoordination.

Die Geschäftsführungsrunde Integrationskonzept, in welcher neben der oberen Leitungsebene (zum Beispiel Dezernate, Fachbereiche) auch die Trägerlandschaft sowie die Bundesagentur für Arbeit vertreten sind, bestand bereits vor dem Projektbeginn und ist mit einer Lenkungsgruppe im Projekt gleichzusetzen. Die Geschäftsführungsrunde entscheidet über die grundsätzliche Ausrichtung des kommunalen Integrationsmanagements.

Das Projekt wurde in die verwaltungsinterne Strategie sowie die Strukturen der Integrationsarbeit eingebunden, weshalb keine themenbezogenen und handlungsorientierten Projektgruppen gegründet worden sind. Dies war der einerseits der Tatsache geschuldet, dass das Projekt in Hamm auf der strategischen Metaebene angesiedelt worden war. Andererseits wurden und werden in Hamm zahlreiche relevante Themen bereits vor dem Projektbeginn kooperativ von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren bearbeitet.

Im Besonderen ist das rechtskreisübergreifende Soziale Fallmanagement zu erwähnen, welches bereits vor Projektbeginn eingerichtet worden war und über das Projekt durch Case Management weiterentwickelt wurde: Hier werden Maßnahmen für Geflüchtete durch derzeit 17 städtische wie auch von extern beauftragte Integrationskoordinationen initiiert und gesteuert. Für das Ehrenamt wurde im Jahr 2015 eine Stelle bei einem Wohlfahrtsverband finanziert, um die Ehrenamtlichen und deren Arbeit in der Stadt Hamm zu koordinieren und auch weiterzuentwickeln sowie diese in Absprachen mit dem Fallmanagement und anderen Akteurinnen und Akteuren einzusetzen.

### **Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts**

Die Ziele des Projekts bestehen allgemein in der vergrößerten gesellschaftlichen Teilhabe aller nach Hamm zugewanderten Personen. Aktuell werden neben geflüchteten Personen außerhalb auch Zugewanderte innerhalb der Europäischen Union sowie Familiennachzüge betreut, jedoch nicht alleinstehende Männer sowie unbegleitete Minderjährige.

Die Stadt Hamm hat sich ein ganzheitliches kommunales Integrationsmanagement als Ziel gesetzt. Zu diesem Zweck wird das Integrationskonzept stetig weiterentwickelt, um das Zusammenspiel aller beteiligten Akteurinnen und Akteure zu optimieren und die darin enthaltenen Maßnahmen qualitativ fortlaufend anzupassen und weiterzuentwickeln.

Für einen gezielten Ressourceneinsatz sowie die Möglichkeit der Wirkungsmessung in den Angebotsbereichen der Integrationsarbeit entwickelt die Stadt Hamm unter Wahrung der unterschiedlichen Umsetzungsansätze und Wirkfelder der Akteurinnen und Akteure einheitliche Qualitätsstandards. Dieser Prozess dauert noch an. Es wurde darüber hinaus über eine Initiative mit dem Rechnungsprüfungsamt ein Prozess zum Finanzcontrolling der Integrationsmaßnahmen aus dem kommunalen Integrationskonzept mit den jeweiligen Ämtern im Fachbereich 02 angestoßen – mit dem Ziel, für das Integrationsmanagement qua Auftrag zu jederzeit Berichtsfähigkeit mit Kennzahlen gewährleisten zu können.

Der Prozess mit dem Rechnungsprüfungsamt dient der Definition von Kernprozessen, Risikofaktoren und dem Aufbau eines Qualitätsmanagements sowie Unterstützungsprozessen für ein effektiveres und effizienteres Arbeiten innerhalb des Projekts und der künftigen Abteilung, sowie der Absicherung der Verwaltungsprozesse und Transparenz nach außen.

Ein zentrales Anliegen des Projekts stellt die verbesserte Nutzung von Synergien zwischen den Akteurinnen und Akteuren im Integrationsmanagement dar. Der Bedarf dieser Entwicklung lag insbesondere in der großen

Anzahl an Projekten, Angeboten und Ansätzen begründet. Die Neuausrichtung des Integrationskonzepts war ein erster Ansatz, um die 46 Maßnahmen den 18 Handlungsfeldern zuzuordnen. Auch eine interne Plattform, auf welcher alle Angebote des Themenbereiches Integration gebündelt und übersichtlich dargestellt werden, dient der Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit der beteiligten Akteurinnen und Akteure. Auf der Homepage der Stadt werden zudem alle wichtigen Dokumente des Themenfelds im Bereich „Kommunales Integrationskonzept“ für Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung gestellt.

Das rechtskreisübergreifende Soziale Fallmanagement wurde im Rahmen des Projekts ausgebaut und konzeptionell neu ausgerichtet. Den Integrationskoordinatorinnen und -koordinatoren kommt damit weniger eine Arbeit auf operativer Ebene zu, sondern vielmehr eine Steuerung der individuellen Integrationsprozesse. In Zusammenarbeit mit der Hochschule Hamm-Lippstadt wurden Indikatoren für die Wirkungsmessung eines aus Sicht des Integrationsmanagements erfolgreichen Case Managements entwickelt. Der Abschlussbericht aus dieser Kooperation liegt vor und wird derzeit erweitert: Projektleitung und Teamleitung der Integrationskoordinatorinnen und -koordinatoren erstellen derzeit ein einheitlich nutzbares und leicht verständliches Stufensystem zur Einschätzung des Ausmaßes an gesellschaftlicher Teilhabe der Neuzugewanderten für die Bereiche Sprache, Bildung, Arbeit, Wohnen, Gesundheit (hier ist die Orientierung im System gemeint) und sozialer Integration.

Auch die Vernetzung mit unterschiedlichen Ämtern und Behörden konnte durch das Projekt verbessert werden. Die Geschäftsführung Integrationsmanagement ist ständiges Mitglied in anderen zentralen Gremien wie beispielsweise der Lenkungsgruppe des Projekts „Kommunale Präventionsketten“ (Gestaltung von Übergängen im biografischen Verlauf), der Lenkungsgruppe für qualitative Schulentwicklungsplanung sowie der Lenkungsgruppe für die Weiterentwicklung der Stadtteilarbeit, welche derzeit den Ausbau der sozialräumlichen Ausgestaltung sozialer Angebote (über die Weiterentwicklung der Jugendzentren zu „Jugend- und Stadtteilzentren“) steuert.

### **Entwickelte Produkte**

- Entwicklung Berichtswesen Finanzcontrolling
- Entwicklung von Kennzahlen für das Soziale Fallmanagement
- Entwicklung eines Auswertungsprogramms für das interne Berichtswesen
- Entwicklung von Fortbildungsmodulen, beispielsweise für interkulturelle Schulentwicklung für Beratungslehrkräfte und die Schulsozialarbeit oder für Case Manager (Gesprächsführungsmethoden)

- Entwicklung eines Konzepts für die Ehrenamtskoordination sowie die zu erfüllenden Standards in der Zusammenarbeit mit Trägern
- Entwicklung eines Konzepts zur Koordinierung der Multiplikatoren- und Lotsenprogramme
- Erstellung einer internen Plattform (Intranet-Wiki), auf welcher alle Angebote gebündelt für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure sichtbar sind
- Weiterentwicklung der Onlineplattform „Vielfalt-Hamm.de“ für alle Angebote in der Stadt Hamm
- Bereitstellung aller offiziellen Dokumente des Themenfeldes auf der Homepage der Stadt unter dem Reiter „Kommunales Integrationskonzept“

### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Zentrale Verstetigungsgrundlage ist das Integrationskonzept der Stadt Hamm, welches als dynamisches Dokument verstanden und genutzt wird. Auch die Geschäftsführung Integrationsmanagement bleibt über das Projektende hinaus bestehen und soll durch ihr abgestimmtes Vorgehen unter Berücksichtigung der bestehenden Netzwerke und Strukturen auch weiterhin erfolgreich einem silohaften, einseitigen Vorgehen entgegenwirken und weitere breit angelegte Lösungsansätze entwickeln.

Zusätzlich dient die neu aufzusetzende interne Plattform dazu, allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren der Integrationsarbeit einen Überblick über die be- und entstehenden Angebote zu verschaffen und den Austausch untereinander zu fördern. Auch das rechtskreisübergreifende Case Management wird durch die Integrationskoordination weitergeführt und -entwickelt werden.

Strukturell ist derzeit geplant, im Bürgeramt für Migration und Integration, welches im Amt für Soziale Integration angesiedelt ist, eine neue Abteilung mit den verschiedenen für die individuellen Integrationsprozesse relevanten Bereiche zu bündeln.

### Expertise und Beratungskompetenz

Die Stadt hat erfolgreich ein fundiertes, transparentes und beteiligungsorientiertes Vorgehen bei der Erstellung eines Integrationskonzepts konzipiert und umgesetzt, inklusive einer umfassenden Bedarfs- und Bestandsanalyse, der Entwicklung von Handlungsfeldern und Zielsystemen sowie konkreter Maßnahmen und vereinbarter Investitionsbeträge. Vorteile dieses Vorgehens können anderen Kommunen dargelegt werden.

Die Stadt Hamm konnte im Rahmen des Projekts ihre Expertise in der Analyse und Optimierung von Prozessen erweitern und kann insbesondere ihre Erfahrungen für die Prozessmoderation und -reflexion spezifischer Projektvorhaben mit weiteren Kommunen teilen.

Die Stadt Hamm verfügt neben dem Thema Integration auch in anderen Querschnittsthemen

Geschäftsführungsrunden (zum Beispiel KeKiz, Schulentwicklungsplanung), um quer zu den Verwaltungshierarchien themenzentriert arbeiten zu können. Dazu kann sie positive Erfahrungswerte berichten.

Darüber hinaus bestehen die Kompetenz und das Interesse seitens der Stadt, sich mit anderen Kommunen hinsichtlich eines umfassenden Finanzcontrollings sowie zur Nutzung von SAP-Systemen auszutauschen.

### 6.5.5 Standort Köln

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisfreie Stadt
<b>Einwohnerzahl:</b>	1.100.000
<b>Ausländeranteil:</b>	21 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>98</sup></b>	+9,5 Prozent

### Ausgangslage vor Projektbeginn

Die derzeitige Kölner Oberbürgermeisterin brachte das Bewusstsein für die Bedeutung der Integrationsarbeit als Querschnittsaufgabe aus ihrer vorherigen Tätigkeit als Sozialdezernentin mit. Die Gründung einer Organisationseinheit für die zentrale Flüchtlingskoordination im Amt der Oberbürgermeisterin wurde im April 2016 vorgenommen. Der Leiter dieser Organisationseinheit ist zugleich Projektleiter.

### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Das Projekt ist als Stabstelle direkt bei der Oberbürgermeisterin angesiedelt. Während die Lenkungsgruppe als Entscheidungsgremium fungiert, bildeten eine (Gesamt-)Arbeitsgruppe sowie sieben aus ihr hervorgegangene Unterarbeitsgruppen die Basis zur operativen Lösungserarbeitung. Die Gesamtarbeitsgruppe fungierte dabei als Bindeglied: Sie bündelte die Ergebnisse der Unterarbeitsgruppen und legt diese der Lenkungsgruppe anschließend zur Beschlussfassung vor. Die Schwerpunkte der Unterarbeitsgruppen waren dabei

- Bildung und Arbeit,
- Sprache,
- Wohnen,
- Gesundheit,
- Existenzsicherung,
- Teilhabe und
- Case Management.

Im Dezember 2018 wurde das Amt für Integration und Vielfalt gegründet, welches dem Dezernat der Oberbürgermeisterin angegliedert ist. Es soll die Arbeitsprozesse des Projekts weiterführen und sich mit den oben genannten Handlungsfeldern und Querschnittsthemen befassen. Dafür wurden insbesondere die Flüchtlingskoordination, die Punktdienststelle Diversity sowie

98 Prognose des Berlin-Instituts, 04/2019.

ein Teilbereich des Ausländeramts in dem neuen Amt zusammengefasst. Neu sind die strategischen Steuerungsstellen zu den Themen Wohnen, Beteiligung, Teilhabe, Bildung/Sprache, Arbeit und Gesundheit.

Vertreterinnen und Vertreter des Ehrenamts sowie von Trägerinnen und Träger der Wohlfahrtsverbände waren in allen Unterarbeitsgruppen sowie der Arbeits- und der Lenkungsgruppe vertreten. Da sich aufgrund der benötigten Systemkenntnis gegen eine direkte Teilnahme von Geflüchteten entschieden wurde, waren Mitglieder von Migrantenselbstorganisationen punktuell in den Unterarbeitsgruppen beteiligt. Außerdem wurde eine Veranstaltung mit geflüchteten Menschen durchgeführt, um einen Austausch zu Bedarfen, Zugängen zu Teilhabeangeboten sowie möglichen Hürden und Zugangshemmnissen zu ermöglichen. Zur umfangreichen Einbindung gesellschaftlicher Akteurinnen und Akteure trug auch die regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit des Projekts bei.

### **Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts**

Die Zielgruppe des Projekts stellten in der ersten Projektphase alleinreisende geflüchtete Menschen im Alter von 18 bis 25 Jahren mit positiver Bleibeperspektive im Übergang in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt dar. In der zweiten Projektphase profitierten auch weitere Zielgruppen in anderen Lebenslagen von Ergebnissen und Wirkungen des Projekts, wie beispielsweise von einer besseren Kommunikation mit Behörden durch die flächendeckende Einführung von Videodolmetscherinnen und Videodolmetschern und dem Leitfaden zur Wohnungsanmietung. Das entstandene Amt für Integration und Vielfalt ist in seiner Arbeit ebenfalls nicht auf die ursprüngliche Zielgruppe begrenzt.

Es wurde ein Leistungsnetz zur Integration der Zielgruppe erarbeitet, in welchem die zentralen Abläufe und Zuständigkeiten wichtiger Akteurinnen und Akteure zeitlich dargestellt werden; darunter fallen zum Beispiel das Gesundheitsamt, das Amt für Wohnungswesen, das Ausländeramt und das Jobcenter. Das Leistungsnetz ersetzt detaillierte Dienstleistungsketten, welche aufgrund der Komplexität der Schnittstellen nicht erstellt wurden.

In den Unterarbeitsgruppen wurden Rahmenziele in konkrete Ergebnisziele übersetzt, deren zugeordnete Meilensteine zu einem großen Teil bereits erreicht wurden. Die Unterarbeitsgruppe „Bildung und Arbeit“ entwickelte beispielsweise ein sogenanntes „Personal Book“, in dem alle wesentlichen Informationen sowie Ansprechpartnerinnen und -partner nachgehalten werden, sodass den Geflüchteten der Weg durch die Behörden erleichtert wird. Dieses wurde beispielsweise durch die Ausländerbehörde und das Ehrenamt an Neuzugewanderte ausgegeben.

Ein zentrales Ergebnis der Unterarbeitsgruppe „Sprache“ ist die zentrale Bündelung der Aufgabe zur Verpflichtung zum Sprachkurs nach § 44a des Aufenthaltsgesetzes beim Fachbereich Integrative Sprach- und Orientierungsförderung (16/04), um innerhalb der Verwaltung einen beschleunigten Prozess und somit einen möglichst frühen Spracherwerb für Geflüchtete zu ermöglichen.

Durch die Unterarbeitsgruppe „Wohnen“ wurde unter anderem ein Leitfaden zur Wohnungsanmietung in einfacher Sprache erstellt („Wegweiser Wohnen in Köln“). Online ist der Leitfaden neben Deutsch in 16 weiteren Sprachen, wie beispielsweise Arabisch, Englisch, Französisch und Polnisch, verfügbar. Neben Informationen zur Wohnungssuche und Wohnungsanmietung werden zentrale Rechte und Pflichten von Mieterinnen und Mietern erklärt (zum Beispiel Mülltrennung, Hausordnung, Untervermietung) und Hinweise zur Kündigung gegeben.

In der Unterarbeitsgruppe „Gesundheit“ wurde unter anderem die Vernetzung der Akteurinnen und Akteure im Bereich Gesundheit und Gesundheitsberatung durch Vortragsreihen und Vernetzungstreffen vorangetrieben. Außerdem wurde die Informationsvermittlung an Geflüchtete über das Gesundheitswesen verbessert, indem beispielsweise Plakate mit Verweis auf mehrsprachige Erklärvideos gedruckt wurden.

In der Unterarbeitsgruppe „Existenzsicherung“ wurden insbesondere Schnittstellen innerhalb der Verwaltung verbessert. Die Unterarbeitsgruppe „Teilhabe“ führte eine Veranstaltung durch, um die Bedarfslagen und Zugänge zu Teilhabeangeboten von Geflüchteten abzufragen. Hieraus wurden Zugangsbarrieren sowie Interessen von Geflüchteten direkt bei der Zielgruppe identifiziert. Mit den Ergebnissen wird das Amt für Integration und Vielfalt weiterarbeiten.

Die Unterarbeitsgruppe „Case Management“ beschäftigte sich mit der Erarbeitung eines Case Management-Konzepts. Es wurde eine Entwurfsfassung zur „Steuerung eines rechtskreisübergreifenden Case Managements für geflüchtete Menschen in Köln“ erstellt. Das Konzept soll die bisher erfolgten Einzelfallberatungen in Stellen der Kölner Verwaltung sowie im Kölner Hilfesystem verbinden und ergänzen. Zentrales Ziel des Case Managements ist die Steuerung und Vermittlung passgenauer Angebote durch die Case Manager im Sinne einer aktivierenden Hilfe zur Selbsthilfe. Daraus resultierende Erfahrungen sollen wiederum die Identifizierung von strukturellen Defiziten und Bedarfen ermöglichen. Darüber hinaus umfasst das Konzept Angaben zur Zielgruppe, zu strukturellen sowie organisatorischen Voraussetzungen, Abläufen und Schnittstellen auf der Einzelfall- und Systemebene, Aufgabenprofilen der Akteurinnen und Akteure sowie zum geplanten Ressourceneinsatz. Die Steuerung der Pilotphase, in der das

Konzept getestet werden soll, wird dem Amt für Integration und Vielfalt obliegen. Das Konzept sieht die Einrichtung einer Case Management-Steuerungsstelle im Amt für Integration und Vielfalt vor, die Fälle entgegennimmt und die Übergabe mit den beteiligten Institutionen abstimmt. Die konkrete Fallsteuerung soll durch die Case Manager der Kooperationspartnerinnen und -partner erfolgen. Auch die Steuerung auf Systemebene obliegt dieser Stelle. Die Teilnahme am rechtskreisübergreifenden Fallmanagement ist freiwillig. Die Umsetzung des Konzepts erfolgt im Rahmen der Landesinitiativen „Gemeinsam klappt's“ und „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“.

### Entwickelte Produkte

- Einführung von flächendeckendem Videodolmetschen
- „Personal Book“ für Geflüchtete
- Leitfaden zur Wohnungsanmietung („Wegweiser Wohnen in Köln“) in einfacher Sprache sowie übersetzt in mehrere Sprachen
- Plakate zur Information über das Gesundheitssystem
- Konzept zum rechtskreisübergreifenden Case Management

### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Die Gründung des Amtes für Integration und Vielfalt trägt maßgeblich zur Verstetigung des Projekts bei. Der regelmäßige Austausch mit den Mitgliedern der bisherigen Unterarbeitsgruppen wird auch nach Projektende in den fachlich zuständigen Bereichen des neuen Amtes fortgesetzt. Darüber hinaus wird das Projekt durch die perspektivische Einführung des rechtskreisübergreifenden Case Managements strukturell verstetigt.

### Expertise und Beratungskompetenz

Die erarbeitete, das Ehrenamt einbindende Projektstruktur kann als Orientierung an weitere Kommunen vermittelt werden, insbesondere in Hinsicht auf die Zusammensetzung und thematische Aufteilung der Projektgremien. Zudem können die erarbeiteten Produkte, wie beispielsweise der Leitfaden zur Wohnungssuche, zur Verfügung gestellt werden. Die Erfahrungen, die im Rahmen der Amtsgründung des Amtes für Integration und Vielfalt gesammelt wurden, können überdies mit weiteren Kommunen geteilt werden.

### 6.5.6 Standort Kreis Lippe

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreis
<b>Einwohnerzahl:</b>	350.000
<b>Ausländeranteil:</b>	13 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>99</sup></b>	-5,7 Prozent

### Ausgangslage vor Projektbeginn

Eine kreisweite Koordination der Integrationsarbeit am Standort Kreis Lippe in einzelnen Bereichen erfolgt seit Anfang 2013 durch das Kommunale Integrationszentrum. Dazu wurde im Oktober 2013 ein Integrationskonzept erarbeitet und veröffentlicht. Die Erfahrungen der kreisangehörigen Städte und Kommunen im Bereich der Integrationsarbeit sind unterschiedlich. Strukturen sowie Konzepte existierten vor allem in den drei kreisangehörigen Städten (Lemgo, Bad Salzuflen und Detmold). Im Jahr 2015 gab es aufgrund der erhöhten Zuwanderung einen Versuch der Entwicklung einer umfassenden kommunalen Integrationsstrategie. Die in diesem Prozess entstandene Strategiegruppe „Flüchtlinge“ wurde zur Lenkungsgruppe „Einwanderung gestalten“.

### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Das Projekt ist bislang im Kommunalen Integrationszentrum angesiedelt. Es wurden Arbeitsgruppen zu verschiedenen Thematiken und Zielsetzungen (wie „Mobilität“, „Gesundheitsberufe“, „Schule“, „Sprach- und Integrationsmittler“, „Zusammenarbeit Kommunen und Jobcenter“) gegründet und die Lenkungsgruppe etabliert. Die Lenkungsgruppe (zukünftig Steuerungsgremium Migration) fällt im Rahmen des Projekts Beschlüsse, definierte Zielgruppen, richtete Arbeitsgruppen ein und delegierte Themen an andere Fachbereiche.

Der Verantwortungs- und Aufgabenbereich des Projektteams nahm im Projektverlauf tendenziell zu. Es wurden im Laufe des Projekts Aufgaben übernommen, die sich ursprünglich nicht im Aufgabenbereich des Projektteams befanden und über die zentrale Tätigkeit der Moderation hinausgingen. Zudem übernahm das Projektteam auch Controlling-Aufgaben.

In der Analysephase des Projekts wurden 30 Fälle von Zugewanderten anhand von leitfadengestützten Interviews und daraus resultierenden Fallkonferenzen analysiert. Auch eine Familie mit mehreren Angehörigen wurde als ein Fall gezählt. Darüber hinaus wurden die Migrantinnen und Migranten in Folgegesprächen mehrfach während des gesamten Projektverlaufs interviewt. Freiwillige aus diesem Kreis trafen sich im Abstand von etwa vier Monaten zum Austausch und zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Die Integration dieses Feedbacks gestaltet sich aufgrund mangelnder offizieller Legitimation der Gruppe allerdings schwierig. Sie bereichert jedoch die Arbeit des Integrationsmanagements.

Zudem konnten sich Ehrenamtliche in die Fallkonferenzen einbringen. Eine kontinuierliche unmittelbare Einbringung war im Projekt nicht vorgesehen. Deshalb wurde die hauptamtliche Koordination des Ehrenamts in das Projektteam eingebunden, wodurch eine andere Sichtweise hinsichtlich der Thematik vertreten war.

### Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts

Das Projekt hatte keine spezifische Zielgruppe eingegrenzt und alle Zugewanderte, welche ab 2015 im Kreis Lippe ankamen, in den Fokus genommen. Zusätzlich wurden Relevanzkriterien für die Fallarbeit erarbeitet, welche einen Querschnitt der Problemlagen volljähriger Zugewanderter darstellen. Infolge dieser breiten Zielgruppendefinition wurden eher allgemein gehaltene Ziele zu Projektbeginn festgelegt, welche die Entwicklung einer Handlungsstruktur für ein kreisweit einheitliches Einwanderungsmanagement in den Fokus nehmen. Es kann als genereller Projekterfolg gewertet werden, dass es vor Projektbeginn kein Einwanderungsmanagement im Kreis Lippe gab und nun eine solide Grundlagenbasis der Akteurinnen und Akteure und Prozesse geschaffen wurde, auf der nach und nach gezielt unterschiedliche Zielgruppen und Lebenslagen betrachtet und verbessert werden können. In Zukunft soll die Zielgruppe der europäischen Zuwanderung aus Ländern des Balkans stärker in den Fokus genommen werden.

Die Erfolge des Projekts in Lippe ließen sich teilweise nur schwer in numerischen Parametern abbilden und nachvollziehen. Beispielsweise die Dauer von Ankunft bis zur Einschulung für Kinder von Zugewanderten konnte aber nachweislich deutlich verkürzt werden und soll künftig nur noch einen Monat betragen.

In den Arbeitsgruppen wurden unter anderem Dienstleistungsketten, auch im Bereich der rechtskreisübergreifenden Übergänge, definiert und befinden sich beispielsweise im Bereich Arbeit teilweise noch in der Abstimmung.

Das Case Management hat sich als wertvolles Handlungskonzept in der (sozialen) Arbeit mit (Neu-)Zuwandern im Rahmen des Einwanderungsmanagements bewährt. Es ist noch nicht in allen Kommunen etabliert, da auch keine Möglichkeit besteht, diese zu bestimmten Methoden zu verpflichten. Insgesamt überzeugt die Methode in der Praxis und es sollen weiterhin mehr Personen geschult werden. Darüber hinaus wurde ein Qualitätszirkel Case Management eingerichtet.

#### Entwickelte Produkte

- Informationsflyer zur Anerkennung von ausländischen Führerscheinern
- Einheitlicher Gesprächsleitfaden zur Erfassung von weiterverarbeitbaren Daten

#### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Zentraler Bestandteil des zukünftigen Einwanderungsmanagements soll eine neu eingerichtete Servicestelle sein. Diese Servicestelle soll Arbeitsgruppen moderieren, Ergebnisse protokollieren und zukünftige Fallkonferenzen organisieren. Grundsätzlich sollen alle Informationen in dieser Servicestelle gebündelt werden.

Die angedachte Servicestelle würde somit als erste Anlaufstelle im Kreis fungieren und wäre Ansprechpartnerin für Akteurinnen und Akteure. Die Servicestelle soll nicht als eigenständige Beratungsinstitution agieren, sondern vielmehr auf die jeweils zuständigen Stellen verweisen. Insgesamt würde die Servicestelle primär der Koordinierung dienen.

Ob die Servicestelle nachhaltig etabliert werden kann, ist derzeit aufgrund der Finanzierungsfrage unklar. Ebenso ist die organisatorische Verortung der Servicestelle in diesem Zusammenhang noch nicht geklärt.

Der Lenkungskreis soll als Steuerungsgremium erhalten bleiben. Darunter arbeiten mehrere Arbeitsgruppen mit operationalisierter Zielsetzung weiter. Ein ausführliches Konzept für die künftige Organisationsstruktur ist durch das Projektteam im Rahmen des Projekts erarbeitet worden.

#### Expertise und Beratungskompetenz

Der Standort würde sich als Ansprechpartner für andere Kreise anbieten, insbesondere bei dem Themenkomplex Austausch zwischen Kreis und den Kommunen. Des Weiteren steht man beratend für die Themen Gruppendynamiken, Rollenverständnis, Erfahrungen als Projektteam, Netzwerkarbeit, Fördermittelmanagement, praktische Sozialarbeit, Moderation und Rolle als Koordinator zur Verfügung.

#### 6.5.7 Standort Moers

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisangehörige Stadt im Kreis Wesel
<b>Einwohnerzahl:</b>	104.000
<b>Ausländeranteil:</b>	13 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>100</sup></b>	-8,3 Prozent

#### Ausgangslage vor Projektbeginn

Das Integrationskonzept der Stadt Moers aus dem Jahr 1999 entsprach nicht mehr den aktuellen Erfordernissen. Im November 2014 verabschiedeten alle Fraktionen des Rats zudem eine Resolution, die Moers als „friedlichen und sicheren Zufluchtsort“ definiert und Integration in den kommunalpolitischen Fokus rückte. Die Ergebnisse des Modellprojekts sollten daher die Basis des zukünftigen Integrationsmanagements in Moers bilden und unter anderem in ein umfassendes Integrationskonzept münden.

## Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Die Projektleitung obliegt der Sozialplanung im Bereich der Zuwanderung der Stadt Moers, welche im Fachbereich 7 „Soziales, Senioren und Wohnen“ des Dezernates II angesiedelt ist.

Neben dem strategisch agierenden Lenkungskreis wurden sieben Handlungsfelder identifiziert, in welchen im Rahmen des Projekts gearbeitet wurde:

- Case Management
- Sprache
- Ausbildung–Qualifizierung–Arbeit,
- Gesundheit
- Wohnen
- Verbraucherschutz
- Begegnung und Partizipation

Nach Priorisierung der ersten vier Handlungsfelder durch den Lenkungskreis wurden Projektgruppen eingerichtet, die neben Rahmenzielen auch Ergebnisziele und Maßnahmen entwickelten, sodass ein fokussiertes, ressourcenorientiertes und bedarfsgerechtes Vorgehen möglich wurde. Die beiden letzteren Themen wurden im Rahmen des Projekts maßgeblich durch das Projektteam mit Netzwerkpartnerinnen und -partnern bearbeitet, wie beispielsweise mit der Verbraucherzentrale. Das Themenfeld Wohnen konnte innerhalb der Projektzeit nicht in den Blick genommen werden. Die Aktivitäten der Projektgruppen dauern in unterschiedlicher Intensität an.

Zudem wurden zwei Begleitgremien des Ehrenamtes und der Zugewanderten eingerichtet, um die Perspektiven dieser beiden Gruppen als iterative Resonanzräume des Prozesses einzubinden.

## Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts

Die ursprünglich definierte Zielgruppe stellte der Personenkreis der volljährigen, alleinstehenden Menschen im Asylverfahren mit hoher Bleibeperspektive und nach Zuerkennung eines Bleiberechts sowie der Personenkreis der volljährigen Geduldeten in Ausbildung dar. Bereits während des zweiten Projektjahres, auch herbeigeführt durch die Gründung der „Servicestelle Zuwanderung“ zum 1. Juni 2018, erfolgte eine Ausweitung der Zielgruppe auf alle Zugewanderten.

Um das Grundsatzziel zu erreichen, Zugewanderte freundlich in Moers aufzunehmen sowie zu gewährleisten, dass sie adäquate Hilfe zur Erreichung gleichberechtigter Teilhabe erhalten, wurde in Moers die städtische „Servicestelle Zuwanderung“ konzipiert und gegründet. Die Servicestelle wurde nach Beschluss des Verwaltungsvorstands eingeführt. Der Arbeit der Servicestelle liegt ein Konzept zugrunde, welches vom Lenkungskreis

verabschiedet und dem Sozialausschuss vorgelegt wurde. Die Servicestelle ist die erste Ansprechpartnerin für Zugewanderte in der Stadt Moers: In den städtischen Unterkünften sowie im Rathaus wird über die Servicestelle informiert. Im Erstkontakt führen die Mitarbeitenden der Servicestelle mit Zugewanderten eine Bedarfs- und Situationsanalyse durch; diese umfassenden Informationen werden über die Software FMG12 der „AKDN-sozial“ erfasst. Die Entscheidung über die zu erbringende Leistung in der Servicestelle ist allein fall- und rechtskreisabhängig. Die Kompetenz der Mitarbeitenden der Servicestelle erstreckt sich auf beide Ausgestaltungen; sie sind sowohl in der Lage, bestimmte Anliegen gleich an Ort und Stelle zu bearbeiten (Beratung), als auch den Prozess der Steuerung mit den ihnen zur Verfügung stehenden Instrumenten, beispielsweise durch eine Fallkonferenz, in Gang zu setzen. Insgesamt muss das Vorgehen der Servicestelle also als Kombination von Einzelfall- und Netzwerkarbeit betrachtet werden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Arbeit der Servicestelle fließen in die weitere Entwicklung des Angebots und des Netzwerkes.

Im ersten Jahr verzeichnete die Servicestelle einen Erstkontakt mit 410 Fällen (Familien und Alleinstehende) und erfährt auch weiterhin eine hohe Nachfrage. Die personelle Besetzung der Servicestelle wurde von der Stadtverwaltung durch eine weitere Kraft auf nun drei Mitarbeitende erweitert.

Das im Rahmen des Projekts entwickelte Case Management-Konzept zur „Koordinierung der einrichtungs- und rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit für neu nach Moers Zugewanderte“ dokumentiert die Zusammenarbeit der in Moers ansässigen Anbieter von Case Management im Bereich Zuwanderung, unter anderem zwischen dem Jobcenter Kreis Wesel, dem Kreisverband der Arbeiterwohlfahrt Wesel e. V., dem Caritasverband Moers-Xanten e. V. sowie dem Internationalen Bund Niederrhein. Das Konzept beinhaltet eine Definition der Methode, eine definierte Zielgruppe, ein Zuweisungsverfahren vom Erstkontakt in der Servicestelle bis hin zur Betreuung im Case Management, die Zuständigkeit für die Übertragung der Fallverantwortung, Zugangskriterien für das Case Management sowie die Vernetzungsebenen der Akteurinnen und Akteure. Das Konzept ist die Grundlage für die Umsetzung des Case Managements, sodass eine längerfristige Begleitung durch eine persönliche hauptamtliche Ansprechperson gewährleistet werden kann.

In der Servicestelle besteht ebenso die Option der Begleitung eines Case Management-Falls, da die Beschäftigten derzeit die entsprechende Case Management-Ausbildung absolvieren. Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung des übergreifenden Case Managements ist dabei stets das Einverständnis der Hilfe suchenden Person, die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie

ein kontinuierlicher Austausch von Informationen zwischen rechtskreisübergreifenden Akteurinnen und Akteuren. Durch das übergreifende Case Management soll eine feste Struktur von systematisierter Kooperation über die individuellen, persönlichen Beziehungen hinaus entstehen und gepflegt werden. Sicherlich hilfreich dabei ist eine bereits bestehende überschaubare Struktur von Anlaufstellen und die vorhandene Kooperationskultur ihrer Vertretungen in Moers.

Die Projektgruppe Sprache befasste sich mit dem Zugang zu Sprachlernangeboten für Zugewanderte. Ein nach einem Vorbild aus dem Landkreis Esslingen entwickelter Sprachenpass wird nun vom Jobcenter und der Servicestelle Zuwanderung an Zugewanderte ausgehändigt und ermöglicht ihnen, einen vollständigen Überblick über den Verlauf ihres eigenen Spracherwerbs zu erhalten. Auch für Kursträger und Einrichtungen im Netzwerk ist so nachvollziehbar, welche Deutschunterrichtsangebote die Person in Anspruch nimmt.

Gegen Ende des Projekts ist eine Einschätzung zum Nutzen des Sprachenpasses anvisiert. Die Projektgruppe ruht derzeit, das Netzwerk zwischen Kursträgern, Einrichtungen und der Stadtverwaltung bleibt jedoch themenbezogen und bedarfsbedingt aktiv.

Die Projektgruppe Ausbildung – Qualifizierung – Arbeit konnte auf den Weg bringen, dass die Internetseite moers.de halbjährlich zu den Beratungs- und Unterstützungsangeboten im Bereich Übergang Schule–Beruf aktualisiert wird. Diese Übersicht wurde zunächst im Rahmen der Projektarbeit unter der Beteiligung anderer Institutionen, auch außerhalb des Projekts, erstellt. Auch eine Informationsreihe zu Themen des Ausländerrechts unter der Leitung der Ausländerbehörde findet statt.

Die Projektgruppe Gesundheit veröffentlichte einen Flyer mit Grundinformationen zum deutschen Gesundheitssystem sowie Links zu lokalen Angeboten und Angaben zu lokalen Ansprechpersonen in vier Sprachen, welcher im Projektverlauf Zugewanderten zugänglich gemacht wird. Darüber hinaus werden Informationsveranstaltungen zur Gesundheitsvorsorge für Teilnehmende aus Haupt- und Ehrenamt durchgeführt, um über Themen wie beispielsweise Suchtprävention oder psychische Gesundheit aufzuklären und lokale Angebote bekannt zu machen. Auch ein interkulturelles Training wurde für interessierte Akteurinnen und Akteure durchgeführt. Die Organisation für das Training erfolgte durch den Caritasverband Moers-Xanten e. V.

Das Handlungsfeld Verbraucherschutz wurde nicht in einer Projektgruppe, sondern federführend über das Projektteam in Zusammenarbeit mit der Verbraucherberatungsstelle erarbeitet. So wurden Fortbildungen zur Handlungskompetenz für Hauptamtliche im Netzwerk

konzipiert sowie eine Bestandsaufnahme zu den Angeboten im Handlungsfeld vorgenommen.

#### Entwickelte Produkte

- Case Managementkonzept „Prozessgestaltung zur rechts- und einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit im Case Management für Zugewanderte in der Stadt Moers“
- Sprachenpass für Zugewanderte
- Flyer zum Gesundheitssystem in Deutschland und zu lokalen Angeboten
- Informationsreihen zu Themen der Gesundheitsvorsorge, des Ausländerrechts, des Konsumalltags

#### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Die „Servicestelle Zuwanderung“ der Stadt Moers wird ihre Arbeit auch nach Projektende fortsetzen. Die Stellen der Servicestelle werden zukünftig aus städtischen Mitteln finanziert. Des Weiteren wird das Case Management-Konzept bis Projektende und darüber hinaus umgesetzt und weiterentwickelt. Ein Qualitätszirkel bestehend aus den Führungskräften der am Case Management beteiligten Organisationen wird die Qualitätssicherung längerfristig übernehmen; dabei wird auch der Ressourceneinsatz seitens der Anbieter sowie die weitere Rollenschärfung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure in den Blick genommen.

Das Projektteam hat zudem eine Vorlage mit dem Titel „Steuerungsmechanismen im Einwanderungsmanagement der Stadt Moers“ verfasst, welche die entwickelten Maßnahmen und Instrumente sowie gegründeten Gremien darstellt. Über die Verstetigung dieser Steuerungs- und Verstetigungsmechanismen soll in der letzten Lenkungskreissitzung in der Projektlaufzeit entschieden werden.

Die neu eingerichtete Stabstelle der strategischen Sozialplanung im Dezernat II soll zukünftig die Fachplanungen der städtischen Sozialplanung umfassend koordinieren und leiten. Darunter fallen dann auch Zuwanderungsthemen, ebenso wie beispielsweise Fragestellungen der Jugend- und Altenhilfeplanung.

#### Expertise und Beratungskompetenz

Die Stadt Moers wird bereits bezüglich ihrer Erfahrung in der Konzeptionierung und Einführung der Servicestelle angefragt. Auch bei der Erstellung eines kommunalen Konzepts für Case Management kann die Stadt behilflich sein.

#### 6.5.8 Standort Mülheim an der Ruhr

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisfreie Stadt
<b>Einwohnerzahl:</b>	173.000
<b>Ausländeranteil:</b>	15 Prozent

### Ausgangslage vor Projektbeginn

Im Jahr 2013 wurde in Mülheim an der Ruhr ein Integrationskonzept verabschiedet und in den Jahren 2016 und 2017 fortgeschrieben. Dabei wurde insbesondere die Integration von Geflüchteten neu betrachtet. Organisatorisch sind die Rechtsbereiche des SGB II, VIII und XII im Sozialamt verortet, sodass sich hier bereits rechtskreisübergreifende Schnittstellen und Kooperationen ergeben. Die Stadt Mülheim handelt in der Integrationsarbeit sozialraumorientiert auf der Grundlage entsprechender Fachkonzepte.

### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Die Projektleitung obliegt der Leitung des Sozialamtes, das im Dezernat V „Bildung, Soziales, Jugend, Gesundheit, Sport und Kultur“ angesiedelt ist. Aufbauend auf den Ergebnissen einer Akteursanalyse wurden generative Themen identifiziert und Rahmenziele formuliert. Zu drei generativen Themen wurden Projektgruppen gegründet, welche sich aus Vertreterinnen und Vertretern der operativen Ebene sowie der Lenkungsgruppe zusammensetzen:

- Ankommen im Alltag
- Sprache
- Ausbildung, Studium, Arbeit

Als weiteres generatives Thema war „Bildung und frühkindliche Bildung“ vorgesehen. Da das Thema vorrangig im Amt für Kinder, Jugend und Schule insbesondere über das Kommunale Integrationszentrum bereits regelhaft bearbeitet wird, wurde aufgrund der Verortung des Projekts „Einwanderung gestalten“ beim Sozialamt früh entschieden, hierzu keine Projektgruppe einzurichten. Die Projektgruppen gliederten sich zudem in Unterarbeitsgruppen.

Das Ehrenamt wird in Mülheim an der Ruhr über die Kommune im Centrum für bürgerschaftliches Engagement e.V. koordiniert und konnte somit sowohl in die Lenkungsgruppe als auch in die Projektgruppe eingebunden werden. Die Zielgruppe der Geflüchteten wurde aufgrund der Fokussierung des Projekts auf Verwaltungsstrukturen und die Kooperation von Organisationen nicht in die Projektgremien eingebunden.

### Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts

Die ursprüngliche Zielgruppe des Projekts waren geflüchtete Menschen mit guter Bleibeperspektive, die in der kommunalen Erstaufnahmeeinrichtung in der

Mintarder Straße ankommen. Diese Zielgruppendefinition wurde schrittweise erweitert: zunächst auf geflüchtete Menschen mit guter Bleibeperspektive des ganzen Stadtgebietes, anschließend auf alle zugewanderten Menschen im Stadtgebiet. So wurde der Sprachpass beispielsweise anfangs in der Erstaufnahmeeinrichtung im Rahmen des Profilings ausgegeben. Später wurde die Ausgabe auf weitere Einrichtungen ausgeweitet, um weitere, bereits zugewanderte Menschen zu erreichen.

In den Projektgruppen wurden zu den Rahmenzielen Ergebnisziele formuliert und Teilleistungsprozesse erstellt. Diese erstellten Prozessabläufe stellen die Zuständigkeiten der verschiedenen Akteurinnen und Akteure dar. Sie werden außerdem in ein Handbuch aufgenommen, das im Rahmen des Projekts entsteht. Es unterstützt bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender im Sozialamt und wird den in der Lenkungsgruppe vertretenen Organisationseinheiten zur Verfügung gestellt. Die erstellten Prozessabläufe fließen so in die Regelpraxis ein.

Im Rahmen der Projektgruppe „Ankommen im Alltag“ wurden beispielsweise Teilprozesse zur ersten Orientierung, zur Wohnungssuche, zur Verselbständigung und zum Familiennachzug entwickelt und abgebildet. In der Projektgruppe stand außerdem die Fortführung des bestehenden, akteursübergreifenden „Jour Fixe Flüchtlinge“ im Mittelpunkt.

Ein zentrales Ergebnis der Projektgruppe „Sprache“ und ihrer Unterarbeitsgruppen war unter anderem die Entwicklung eines Systems zur gemeinsamen, akteursübergreifenden Planung von Sprachkursangeboten. Außerdem wurde ein Sprachpass eingeführt. Dieser wird im Rahmen des Profilings in der Erstaufnahmeeinrichtung oder in den Unterkünften ausgegeben. Mithilfe des Sprachpasses wird die Dokumentation von Maßnahmen zum Spracherwerb vereinfacht, indem sämtliche Maßnahmen und erreichte Abschlüsse verzeichnet werden.

Die Projektgruppe „Ausbildung, Studium, Arbeit“ erreichte unter anderem eine frühere Feststellung der grundsätzlichen Arbeitsmarktorientierung von Geflüchteten (Profiling). Das Profiling wird nun bereits nach Ankunft in der Erstaufnahmeeinrichtung vorgenommen. Im Rahmen des Profilings wird außerdem frühzeitig geprüft, welche Stelle die weitere Betreuung übernimmt (Agentur für Arbeit oder kommunale Integrationsfachkräfte).

Im Jobcenter der Stadt Mülheim findet seit 2005 ein Case Management statt. Im Rahmen des Projekts „Einwanderung gestalten“ wurde für den Sozialdienst ausländischer Flüchtlinge ein Case Management entwickelt, damit Case Management nicht erst beim Wechsel in den Rechtskreis des SGB II anfängt, sondern rechtskreisübergreifend organisiert werden kann. Alle Mitarbeitenden des Teams nahmen deshalb im Rahmen des Projekts an der Case Management-Fortbildung teil. Außerdem ist

die Erarbeitung von Arbeitsstandards zum Ablauf des Case Managements sowie von Instrumenten und Werkzeugen noch in Bearbeitung. Ein entsprechendes Konzept wird ausgearbeitet, insbesondere hinsichtlich des Rechtskreiswechsels bzw. der Schnittstelle zwischen dem Sozialdienst ausländischer Flüchtlinge und dem Jobcenter und der personellen Besetzung. Die Prozesse sollen bis Ende des Jahres 2019 abgeschlossen sein.

#### Entwickelte Produkte

- Sprachpass
- System zur akteursübergreifenden Planung von Sprachkursangeboten
- Informationsveranstaltungen für Rechtskreiswechsler, die neu zum Jobcenter kommen
- Handbuch zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender
- Implementierung von Case Management im Bereich der Betreuung und Beratung vor SGB II-Bezug

#### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Die Implementierung der Projektergebnisse in den Arbeitsalltag soll unter anderem durch die Erstellung eines Praxishandbuchs für (neue) Mitarbeitende sichergestellt werden.

Eine Kooperationsvereinbarung zwischen dem Sozialamt und der Agentur für Arbeit bleibt auch nach Projektende bestehen. Ferner wird ein im Rahmen des Projekts initiiertes Treffen für Trägerinnen und Träger von nicht durch das BAMF geförderten Sprachkursen über das Projektende hinaus fortgesetzt.

Zur konkreten Formulierung von Wirkungszielen und Indikatoren wurde im Rahmen des Projekts mit Studierenden der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW kooperiert. Möglicherweise wird diese Zusammenarbeit zur Messung der Erreichung der entsprechenden Wirkungsziele im Rahmen eines weiteren Projektstudiums fortgesetzt.

Darüber hinaus ist die Stadt Mülheim der Initiative „Gemeinsam klappt's“ des MKFFI beigetreten. Zur Verzahnung beider Projekte wurde eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet sowie die Lenkungsgruppe des Projekts „Einwanderung gestalten“, die fortan auch zuständig ist für „Gemeinsam klappt's“, um zusätzliche Akteurinnen und Akteure erweitert.

#### Expertise und Beratungskompetenz

Die Stadt Mülheim kann die im Projekt hinzugewonnene methodische Expertise im Bereich der Erstellung von Zielmatrizen und Ablaufdiagrammen weitergeben.

Die im Prozess der Erarbeitung des Case Managements gesammelte Erfahrung kann ebenso mit weiteren Kommunen geteilt werden.

Darüber hinaus kann das frühzeitige Profiling der Geflüchteten, das nun bereits in der Erstaufnahmeeinrichtung erfolgt, als Modell dienen.

Zudem nutzt das Sozialamt der Stadt Mülheim an der Ruhr ein bereichsübergreifendes Fachverfahren zur Datenverarbeitung. Auch hierzu kann die Stadt als Austauschpartnerin bereitstehen.

#### 6.5.9 Standort Münster

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisfreie Stadt
<b>Einwohnerzahl:</b>	310.000
<b>Ausländeranteil:</b>	11 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>102</sup></b>	+8,6 Prozent

#### Ausgangslage vor Projektbeginn

Das Leitbild „Migration und Integration Münster“ aus den Jahren 2008 und in überholter Version dem Jahr 2014 beschreibt die Ziele unterschiedlicher Handlungsfelder für die Integration aller Zugewanderten. Ein Handlungskonzept „Geflüchtete Menschen in Münster“ aus dem Jahr 2017 leitete die Arbeit der Akteurinnen und Akteure. Während in diesem Jahr viele Ressourcen und Projekte für Geflüchtete initiiert wurden, entschied sich die Stadtverwaltung, im Rahmen des Projekts „Einwanderung gestalten NRW“ die Zielgruppe der Langzeitgeduldeten in den Blick zu nehmen.

#### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Das Projekt ist im Dezernat V für Soziales, Integration, Kultur und Sport der Stadt Münster angesiedelt. Die Federführung liegt dabei beim Sozialamt; zur Planung und Durchführung des Projekts wird zudem eng mit der Ausländerbehörde kooperiert.

Die von der Sozialdezernentin geleitete und ämterübergreifend besetzte Lenkungsgruppe trifft strategische Entscheidungen und wurde im Laufe des Projekts um wissenschaftliche Expertise erweitert. Zu den folgenden vier Schwerpunktthemen wurden Projektgruppen eingerichtet:

- Erfolgreicher Schulbesuch
- Übergang Schule-Beruf
- Integration in Erwerbstätigkeit
- Stützende und hemmende Faktoren in der zielgruppenbezogenen Arbeit

Die Themen der frühkindlichen Bildung und gesundheitlichen Versorgung wurden zwar als Bedarfspotential erkannt, konnten jedoch mangels Ressourcen nicht im Rahmen des Projekts bearbeitet werden und wurden

<sup>102</sup> Prognose des Berlin-Instituts, 04/2019.

daher zunächst zurückgestellt. Eine breit angelegte Besetzung der Projektgruppen mit verwaltungsinterner und verwaltungsexterner Expertise der jeweiligen Themenfelder ermöglichte eine Mehrperspektivität in der Bearbeitung der jeweiligen Fragestellungen.

Auch ehrenamtlich Tätige wurden in der Konzeptionsphase angeschrieben und über das Projekt informiert; aufgrund des geringen ehrenamtlichen Engagements für die Zielgruppe und der verwaltungsinternen, strukturorientierten Ausrichtung des Projekts hat sich eine aktivere Einbindung des Ehrenamts in die Arbeit der Projektgruppen jedoch nicht ergeben.

### **Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts**

Die Zielgruppe des Projekts am Standort Münster stellt ein Alleinstellungsmerkmal unter den Modellstandorten dar: Es sind Familien mit minderjährigen Kindern, welche bereits seit mehreren Jahren mit Duldungsstatus in Münster leben, Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz beziehen und in kommunalen Unterbringungseinrichtungen leben. Einzelne Maßnahmen, welche im Rahmen des Projekts entwickelt wurden, sind transferfähig für die Zusammenarbeit mit anderen Zuwanderungszielgruppen und sollen nach einer Pilotphase erweitert werden.

Die Projektgruppenarbeit in Münster fand von November 2017 bis März 2018 statt. Das einheitliche Vorgehen in den Projektgruppen hatte zum Ergebnis, dass Rahmenziele mit Ergebniszielen untermauert wurden. Nach der Entwicklung von Maßnahmen befand sich das Projekt zum Befragungszeitpunkt in der Umsetzung derjenigen Maßnahmen, welche überwiegend im unmittelbaren kommunalen Wirkungsradius lagen.

Ein zentrales Ergebnis der Projektgruppe Erfolgreicher Schulbesuch ist, dass persönliche Ansprechpersonen für langzeitgeduldete Kinder und Jugendliche sowie ihre Eltern und Lehrkräfte wesentlich für eine positive Entwicklung ihrer Bildungsbiografien sind. Die ursprüngliche Planung, dass Fallscoots explizit für diese Kinder und Jugendlichen eingesetzt werden, konnte aufgrund fehlender Personalressourcen nicht umgesetzt werden. Jedoch fanden interne Absprachen statt, sodass die Arbeit der Fallscoots exemplarisch auch für die Modellfamilien in Anspruch genommen werden kann. Die zuvor angedachten Hilfsangebote wie zum Beispiel neu zu entwickelnde (Wieder-)Eingliederungskonzepte bei unregelmäßigem Schulbesuch oder chronischem Absentismus sowie die neu konzeptionierende Zusammenarbeit mit den Eltern und die Erweiterung der individualisierten Beziehungsarbeit werden aktuell auf der Einzelfallebene erarbeitet und erprobt. Daher werden Maßnahmen der vertieften Unterstützung von langzeitgeduldeten Kindern und Jugendlichen zunächst exemplarisch anhand

ausgewählter Projektfamilien erprobt und perspektivisch für andere Zielgruppen erweitert.

Auch in der Projektgruppe Übergang Schule–Beruf wurde herausgearbeitet, dass für die Entwicklung einer Anschlussperspektive ein sogenannter Berufswegeplan erstellt, die Umsetzung von einer Person intensiv begleitet und alle weiteren Maßnahmen und Informationen mit dem Umfeld abgestimmt werden sollen. Im Rahmen der Projektgruppe wurde vereinbart, dass dieses Maßnahmenbündel federführend vom Amt für Schule und Weiterbildung koordiniert werden soll. Des Weiteren sollen die sozialpädagogischen Fachkräfte sowie die Lehrkräfte der Berufsorientierung von der Ausländerbehörde zum Thema „Aufenthaltsrecht“ geschult werden, um in der Betreuung der langzeitgeduldeten Jugendlichen gezielter vorgehen zu können. Entsprechende Schulungen wurden bereits teilweise vom Jugendausbildungszentrum (JAZ) ausgeführt. Überdies wurde ein regelmäßiger Informationsaustausch der beteiligten Akteurinnen und Akteure des Netzwerks verbindlich vereinbart.

Die Handlungsansätze der Projektgruppe Integration in Erwerbstätigkeit werden vom Sozialamt, dem Kommunalen Integrationszentrum sowie dem Integration Point (Agentur für Arbeit) vorgenommen. Zum einen sollen bereits bestehende Maßnahmen zur Integration in die Erwerbstätigkeit, welche für den Personenkreis der Langzeitgeduldeten offenstehen, auch diesen Personen zugänglich gemacht werden; es bedarf hierfür einer weiteren Sensibilisierung der städtischen Mitarbeitenden sowie anderer beteiligter Institutionen. Die Betreuung von Familien durch einen neu aufgebauten Pool von Kulturmittlerinnen und -mittlern mit dem Schwerpunkt Integration in Erwerbstätigkeit soll ermöglicht werden, um bei Behördengängen zu vermitteln und ein positives Vorbild darzustellen. Dieser Pool soll im Kommunalen Integrationszentrum aufgebaut und betreut werden.

Die Einführung eines rechtskreisübergreifenden, kultursensiblen Case Managements wurde zu August 2018 vorgenommen. Organisatorisch ist das Case Management derzeit in den Fachbereichen „Wohnraumsicherung“ und „Sozialdienst für Flüchtlinge“ des Sozialamts angesiedelt. An welcher Stelle des Sozialamts das Case Management und die zentrale Koordination in Zukunft angebunden sein werden, soll noch während des Projektzeitraums festgelegt werden. Ämterübergreifende Fallkonferenzen, in welchen beteiligte Akteurinnen und Akteure in konkreten Einzelfällen entweder durch den Case Manager oder beteiligte Akteurinnen und Akteure vernetzt werden, sollen eine lückenlose und verbindliche Begleitung ermöglichen und Strukturen auf der Systemebene weiterentwickeln. Die Identifikation der 14 unterstützten Familien erfolgte nach im Rahmen des Projekts entwickelten Kriterien und setzt die Zustimmung und Bereitschaft zur Zusammenarbeit der zu begleitenden Personen voraus. Zwei Familien haben bereits

erfolgreich Aufenthaltserlaubnisse erhalten. Monatlich stattfindende Jour fixes mit der Projektkoordination dienen einerseits der Reflexion hinsichtlich der Umsetzung des Fallmanagements, andererseits der Analyse in Bezug auf Erfordernisse im Schnittstellenmanagement zwischen den Akteurinnen und Akteuren sowie Ämtern und Rechtskreisen.

Die Projektgruppe Stützende und hemmende Faktoren in der zielgruppenbezogenen Arbeit stellt ein Querschnittsgremium dar, in welchem von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren ein Maßnahmenbündel von oben bereits aufgeführten Beispielen konkretisiert und mitumgesetzt wird.

### Entwickelte Produkte

- Eine Vorlage mit aktuellen Erkenntnissen aus dem Projekt „Einwanderung gestalten NRW“ wird im Herbst 2019 für den Rat der Stadt Münster fertiggestellt und wird Verstetigungsperspektiven beinhalten.
- Perspektivisch werden unterschiedliche themenbezogene Kooperationsvereinbarungen zwischen Akteursnetzwerken angestrebt, sofern an bestimmten Schnittstellen ein erhöhter Bedarf festgestellt wird.

### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Die entsprechende zentrale Koordination der verschiedenen Entwicklungsstränge aus dem Projekt soll auch in Zukunft über das Sozialamt und die Ausländerbehörde erfolgen; eine weiterhin enge Zusammenarbeit des Sozialamts mit der Ausländerbehörde wird daher angestrebt. Zum Erhebungszeitpunkt ist die langfristige Stellenbesetzung der Koordination über das Projektende hinaus geplant, die Verabschiedung des Stellenplans bleibt jedoch noch abzuwarten.

Das Kommunale Integrationszentrum konzipiert derzeit eine dreigliedrige Fachtagungsreihe für Herbst 2019 zu Anti-Rassismus und Anti-Diskriminierung sowie dem Thema „Roma“ zur Sensibilisierung für Mitarbeitende der unterschiedlichen Ämter und Institutionen. Das Projektteam ist an der Planung maßgeblich mit beteiligt, um Erkenntnisse aus dem Projekt „Einwanderung gestalten NRW“ in anderen Kontexten zu verankern.

Darüber hinaus hat das Kommunale Integrationszentrum die Geschäftsführung für das Landesprogramm „Gemeinsam klappt's“ übernommen, welches die Ausbildungs- und Qualifizierungschancen für 18- bis 27-jährige Geflüchtete in den Mittelpunkt stellt. Auch in dieses Projekt sollen Mitwirkende aus „Einwanderung gestalten NRW“ miteingebunden und Erkenntnisse miteingebracht werden.

Das Case Management wird nach dem Projektende fortgesetzt und weiterhin systematisch in Bezug auf

Erkenntnisse für die Netzwerkarbeit analysiert. Ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement soll die Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure, Ämter und Rechtskreise auch über konkrete Einzelfälle hinaus verbessern.

### Expertise und Beratungskompetenz

Das Sozialamt der Stadt Münster hat umfangreiche Erkenntnisse zu den strukturellen Herausforderungen und Gründen für diese Herausforderungen sowie mögliche Handlungsoptionen und Lösungsansätze in der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe der Geduldeten gesammelt. Auch die Steuerung des Fachdiskurses unterschiedlicher verwaltungsinterner und -externer Akteurinnen und Akteure bezüglich der gemeinsamen Lösungsfindung wird dabei vom Sozialamt vorgenommen.

Die Einführung eines übergreifenden Case Managements sowie die Koordination eines Wissenstransfers von Erkenntnissen der operativen Ebene auf die Systemebene sind Kompetenzbereiche, welche das Sozialamt der Stadt Münster ausgebaut hat.

### 6.5.10 Standort Rheinisch-Bergischer-Kreis

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreis
<b>Einwohnerzahl:</b>	284.000
<b>Ausländeranteil:</b>	13 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>103</sup></b>	-4,1 Prozent

### Ausgangslage vor Projektbeginn

Im Rahmen des Strategieprozesses „RBK 2020“ wurde eine Grundlage für die kreisweite Zusammenarbeit und inhaltliche Entwicklung mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden gelegt. Der Bereich Integration wurde durch ein kommunales „Handlungskonzept zur Optimierung und Vernetzung der Integration und Migranten im RBK“ strategisch ausgerichtet und um die „Handlungsempfehlungen für die Integrationsarbeit im RBK“ ergänzt. Die „Fachkonferenz Integration“ ist ein etabliertes örtliches Gremium, das die Vernetzung der Akteurinnen und Akteure im Integrationsbereich ermöglicht. Seit November 2015 gibt es auch die Steuerungsgruppe zur Arbeitsmarktintegration geflüchteter Menschen, eine Kooperationsgruppe für die einheitliche Rechtsanwendung.

### Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur

Die Projektleitung ist im Amt für Inklusion und Integration angesiedelt, welches dem Landrat unterstellt ist. Die Projektleitung obliegt dem Amtsleiter sowie seinem Stellvertreter. Die beiden Projektkoordinatoren sowie die Projektadministration wurde verwaltungsextern

<sup>103</sup> Prognose des Berlin-Instituts, 04/2019.

für das Projekt rekrutiert. Im Lenkungskreis wirken die wesentlichen Akteurinnen und Akteure mit und steuern den Umsetzungsprozess des Projekts. Der Lenkungskreis entscheidet über die Umsetzung von Maßnahmevorschlägen der Arbeitsgruppen und erteilt die Aufträge für das Projektteam sowie die zuständigen und beteiligten Organisationen. Der Lenkungskreis kann ohne die Zustimmung der zuständigen Organisation keinen Auftrag gegen deren Willen erteilen. Gleichwohl stimmt der LK die Umsetzung zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren ab und sichert die Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Fünf Arbeitsgruppen, welche im ersten Projektjahr jeweils rund fünf Sitzungen der operativ tätigen Mitwirkenden aus unterschiedlichen Kommunen, Organisationen sowie ehrenamtlichen Initiativen verzeichneten, wurden für die folgenden Themenfelder gegründet:

### **Arbeit und Beschäftigung**

- Bildung und Erziehung
- Wohnen
- Freizeit und Kultur
- Gesundheit

Auch das Querschnittsthema Sprache wurde und wird anhaltend von den vorhandenen Gremien des Kommunalen Integrationszentrums bearbeitet. Der Ansatz des offenen Prozesses ermöglichte eine breite Teilnahme am Projekt und dem laufenden Prozess.

### **Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts**

Die direkte Zielgruppe des Projekts sind alle relevanten Akteurinnen und Akteure der Integration, welche die Beratung und Begleitung der Zugewanderten vor Ort gestalten und mit welchen der Kreis zusammenarbeitet. Unterschiedliche kommunale Akteurinnen und Akteure des Haupt- und Ehrenamtes sind in das Projekt involviert. Daher ist die Zielgruppe der Zugewanderten als indirekte Zielgruppe des Projekts aufzuführen.

Nach den Konzeptions- und Planungsphasen zu Beginn des Projekts im Jahr 2017 stand die Durchführung des offenen Prozesses für eine umfassende Beteiligung aller relevanter Akteurinnen und Akteure fest. Ein Verteiler von rund 500 Personen in Haupt- und Ehrenamt wurde angeschrieben und eingeladen, sich in den fünf Arbeitsgruppen einzubringen. Durch IST- und SOLL-Analysen wurden die Bestände und Bedarfe in den fünf Handlungsfeldern mit unterschiedlichen Perspektiven erarbeitet und reflektiert. Maßgeblicher Bestandteil der Arbeitsgruppenphase war eine Potenzialanalyse, die in den Fokus rückte, welche Vorbildung, Wissensbestände, Kompetenzen, sprachlichen und anderweitigen Fähigkeiten die Zugewanderten zum Integrationsprozess bringen und wie Akteurinnen und Akteure diese für unterschiedliche Entwicklungsperspektiven nutzen können.

In der anschließenden Entscheidungsphase wurden 56 Maßnahmen verabschiedet, welche von den Arbeitsgruppen ins Projektteam getragen und deren Umsetzung vom Lenkungskreis beschlossen wurde. Das Projektteam entwickelte Projekte daraus und ist in der Umsetzungsphase dafür verantwortlich, die zuständigen Organisationen in der Maßnahmenumsetzung zu begleiten, die Wirkung zu erfassen und die Erfolge für den Lenkungskreis nachzuhalten.

Die größte Arbeitsgruppe stellte das Handlungsfeld Arbeit und Beschäftigung dar, welche beispielsweise ein Laufbuch für die einheitliche Dokumentation von Integrationsprozessen und -perspektiven erstellte. Die Arbeitsgruppe konnte erwirken, dass die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit für alle Bewerberinnen und Bewerber genutzt werden kann. In individuellen Fallkonferenzen können komplexe Problemlagen mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren bearbeitet werden; das Jobcenter ruft diese Fallkonferenzen ein und moderiert sie. Während der Projektlaufzeit hat das Projektteam mit dem Integration Point vereinbart, dass wiederkehrende Fälle an das Projektteam herangetragen werden können. In diesem Fall würde das Projektteam die Fallkonferenzen einberufen.

Im Themenfeld Bildung und Erziehung wurden die positive Betreuung der Seiteneinsteiger in die Schule durch das Kommunale Integrationszentrum beleuchtet sowie unterschiedliche Fragestellungen behandelt. Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, dass im Bildungssystem an anderer föderaler Stelle Weichen für die erfolgreiche Förderung aller Schülerinnen und Schüler gestellt werden müssen. Diese aus den Arbeitsgruppen erarbeiteten Problemlagen wurden gesammelt an das Ministerium weitergeleitet.

Für das Thema Wohnen soll eine umfassende Lobby- und Öffentlichkeitskampagne zum Thema Vermietung an Zugewanderte aufgesetzt und vom Kommunalen Integrationszentrum durchgeführt werden, um langfristig dezentrales Wohnen für alle im Kreis lebenden Menschen möglich zu machen. Das Thema bedarf weiterer Bearbeitung. Darüber hinaus ist das Projektteam in Abstimmung mit dem Jobcenter dabei, eine transparente Orientierungshilfe zur Anmietung einer eigenen Wohnung zu erarbeiten. Hierbei liegt der besondere Fokus auf den vorgegebenen Pauschalen sowie der Plausibilität zwischen Kalt- zu Warmmiete, sodass die angemietete Wohnung im Bereich der angemessenen Wohnkosten bleibt.

Im Rahmen des Handlungsfeldes Freizeit und Kultur sollen kreisweite Angebote sowie besonders erfolgreiche Integrationsprozesse stärker in der Öffentlichkeit hervorgehoben werden. Ein weiteres Schwerpunktthema aus dem Handlungsfeld Freizeit und Kultur ist der Wunsch, zwischen Zugewanderten und Einheimischen Begegnungen zu fördern. Hierzu wurde dem Kommunalen

Integrationszentrum sowie den kreisangehörigen Kommunen ein kreisweites Projekt vorgestellt, welches die Begegnung junger Männer und Frauen fördert und im Falle einer Erprobung für weitere Zielgruppen geöffnet werden kann.

Das Themenfeld Gesundheit stellte mit sechs Teilnehmenden die kleinste Arbeitsgruppe dar, welche sich in zwei Sitzungen beispielsweise zur Informationsbereitstellung zum Gesundheitssystem in Deutschland sowie der sprachlichen Barriere bei Krankenhausbesuchen und in Akutfällen austauschte. Die Informationen zum Gesundheitssystem werden gebündelt auf dem Integrationsportal zur Verfügung gestellt, um auch so Basisinformationen für nachziehende Familien zentral an einem Ort bereitzustellen. Mit der Kassenärztlichen Vereinigung wurde vereinbart, dass eine Erhebung an Übersetzungsleistungen bei Arztbesuchen durchgeführt wird. Aus den Ergebnissen der Erhebung werden in einem weiteren Schritt Möglichkeiten geprüft, wie diese Übersetzungsleistungen professionell durchgeführt werden können.

Handlungsfeldübergreifend wurde mit den kreisangehörigen Kommunen ein neues Austauschformat auf Arbeitsebene etabliert. Im Zuge dessen wurde den Kommunen eine Software vorgestellt, um Daten von Zugewanderten zu erfassen und Akteurinnen und Akteuren die Zusammenarbeit zu erleichtern. Das Integrationsportal des Kommunalen Integrationszentrums wurde im Herbst 2018 in neuer Form veröffentlicht. Das Integrationsportal wird in absehbarer Zeit einen Wegweiser beinhalten, der nach Lebenslagen von Zugewanderten strukturiert ist und wichtige allgemeine Informationen zu allen Lebenslagen beinhaltet.

Das Projekt konnte das interkommunale und akteurübergreifende Netzwerk der Integrationsarbeit im Kreisgebiet stärken.

#### **Verstetigungsmodell nach dem Projektende**

Das Kommunale Integrationszentrum erweitert derzeit seine strategische und konzeptionelle Planung für die Jahre 2020 bis 2022 um die Maßnahmen des Projekts. Die Konzeption befindet sich zurzeit noch in der Erarbeitungsphase, wird jedoch die zwei Schwerpunktthemen „Arbeit und Beschäftigung“ sowie „Antidiskriminierung“ enthalten. Ziel ist es Maßnahmen aus der Arbeitsgruppe „Arbeit und Beschäftigung“ in die Konzeption einfließen zu lassen.

Die Fachkonferenz Integration ist unter Leitung des Kommunalen Integrationszentrums vor Projektbeginn im Kreis ein Gremium, welches mit unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren des Hauptamts im Kreis besetzt war und Fragestellungen des Querschnittsthemas gemeinsam bearbeitete. Die Unterarbeitsgruppe der Fachkonferenz Integration „Integration junger Erwachsener

in Ausbildung und Arbeit“ wurde für die Projektlaufzeit ruhend gestellt, um Doppelstrukturen zu vermeiden und im Rahmen des offenen Prozesses neue Akteurinnen und Akteure an den Projektstrukturen teilnehmen lassen zu können. Gegen Ende des Projekts soll eruiert werden, ob eine Wiederbelebung der Unterarbeitsgruppe für die weitere Zusammenarbeit zielführend ist.

#### **Expertise und Beratungskompetenz**

Der Rheinisch-Bergische Kreis hat im Rahmen des Projekts seine Rolle im Einwanderungsmanagement als koordinierender Partner geschärft und seine Kompetenzen hinsichtlich der Durchführung von transparenten Beteiligungsprozessen erweitert. Auch die Moderation von Fachdiskussionen, an welchen unterschiedliche Akteurinnen und Akteure mit jeweiligen Interessen und Aufträgen beteiligt sind, werden im Kreis erfolgreich durchgeführt. Ferner kann die Expertise in der Konzeption von Fallkonferenzen sowie der Durchführung einer Potenzialanalyse von Neuzugewanderten geteilt werden.

#### **6.5.11 Standort Rheine**

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisangehörige Stadt im Kreis Steinfurt
<b>Einwohnerzahl:</b>	80.000
<b>Ausländeranteil:</b>	11 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>104</sup></b>	+0,6 Prozent

#### **Ausgangslage vor Projektbeginn**

Die Stadt Rheine hat angesichts der Bedeutung des Themas Integration seit dem Jahr 2016 kontinuierlich organisatorische und personalwirtschaftliche Veränderungen vorgenommen. Kern dieser Maßnahmen war die Zusammenfassung der Bereiche Ausländerbehörde, Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz sowie Beratung und Begleitung von zugewanderten Menschen. Diese und weitere Produktbereiche sind nunmehr im Fachbereich Schulen, Soziales, Migration und Integration zusammengefasst (Stand 01.05.2019), welcher unter anderem auch die Produktbereiche Leistungsgewährung nach dem SGB II und XII beinhaltet und damit ansonsten möglicherweise vorhandene, fachbereichsübergreifende Schnittstellen minimiert.

Die zweite Fortschreibung des im Mai 2017 per Ratsbeschluss verabschiedeten Migrations- und Integrationskonzepts der Stadt Rheine definiert in einem Teil A die Grundlagen der Migrations- und Integrationsarbeit wie ein Integrationsverständnis und eine Kommunikations- und Steuerungsstruktur. Der Teil B des Konzepts definiert acht Handlungsfelder für die Integrationsarbeit der Stadt Rheine:

- Sprachförderung
- Kita, Schule, Bildung

<sup>104</sup> Prognose des Berlin-Instituts, 04/2019.

- Ausbildung, Arbeitsmarktzugang, Wirtschaft
- Wohnen und dezentrales Unterbringungskonzept
- Bürgerschaftliches Engagement und Partizipation
- Gesundheit, Prävention und psychologische Unterstützung
- Interkulturelle Öffnung von Verwaltung und Organisationen
- Interreligiöser Dialog

In diesen Handlungsfeldern erfolgt die praktische Umsetzung von Leitzielen, Handlungszielen und konkreten Maßnahmen in Verantwortung der Stadt Rheine, in Verantwortung Dritter oder in Kooperation.

### **Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur**

Die Projektleitung obliegt am Standort Rheine der Fachbereichsleiterin Schulen, Soziales, Migration und Integration. Der Fachbereich ist dem städtischen Beigeordneten für die Bereiche Schulen, Soziales, Migration, Integration, Bildung und Jugend unterstellt.

Zur Umsetzung des Projekts wurden in Rheine zwei Koordinationsstellen sowie eine Verwaltungskraft für die administrativen Aufgaben eingesetzt. Die zentrale Rolle der Projektkoordination wurde durch den Einsatz langjähriger erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesichert, um mit dem nötigen Erfahrungswissen und entsprechender Kompetenz das Projektmanagement und die erforderliche Netzwerkarbeit umzusetzen. Weitere entscheidungsrelevante Akteurinnen und Akteure wurden durch die Einrichtung einer Lenkungsgruppe in das Projekt eingebunden.

Es wurden die Arbeitsgruppen mit Teilnehmenden der operativen Ebene aus den Feldern Jobcenter (aktiv Kreis Steinfurt/passiv Stadt Rheine), Arbeitsagentur, Volkshochschule, Ausländerbehörde, Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Kommunales Integrationszentrum, Team Begleitung und Beratung von Zuwanderern, Gewährung von Asylbewerberleistung, Beratungsstelle für Migration des Caritasverbandes und Ehrenamt zu den folgenden Themen gegründet:

- Arbeit – Ausbildung – Qualifizierung
- Sprache

In den themenspezifischen Projektgruppen mit ausgewählten Teilnehmenden (Expertinnen und Experten) wurden tiefergehende Fragestellungen der Arbeitsgruppen behandelt.

Folgende Projektgruppen wurden gegründet:

- Zusteuerung zum Integrationskurs
- Austausch Integrations – Kursträger
- Berechtigungsschein für den Integrationskurs
- freiwillige Sprachangebote

- Nutzerverhalten
- Kompetenzfeststellung, Anerkennung, Qualifizierung
- Arbeitgeber

### **Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts**

Die ursprüngliche Zielgruppe des Projekts bestand aus Geflüchteten, welche seit dem Jahr 2015 in Rheine wohnen und einen Anspruch auf Leistungen nach dem Asylb-LG, SGB II, SGB III oder SGB XII haben. Im Projektverlauf wurde deutlich, dass die Erweiterung der Zielgruppe auf zugewanderte EU-Bürgerinnen und -Bürger notwendig ist. Ebenso wurde ein Fokus auf die Zielgruppe der ehemals unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten gelegt, die mit Vollendung des 18. Lebensjahrs den Betreuungskreis des Jugendamts verlassen. Die Erweiterung der Projektinhalte auf die letztgenannten Zielgruppen wurde im Wege der einjährigen Projektverlängerung von ursprünglich zwei auf insgesamt drei Jahre möglich. Ein Teil der jungen Geflüchteten wird im Rahmen der im Oktober 2018 gestarteten Landesinitiative „Gemeinsam klappt’s“ parallel zum Programm „Einwanderung gestalten NRW“ noch gesondert in den Blick genommen.

Die Arbeitsgruppe Sprache erarbeitete zunächst einen Prozessablauf zur Optimierung der Zugangswege zu Integrationskursen mit dem Ziel, Doppelausstellung für Berechtigungsscheine zu vermeiden und die Wartezeiten bis zum tatsächlichen Beginn des Kurses zu verkürzen.

Eine umfassende Neukonzeptionierung der stadtweiten Sprachoffensive wurde vorgenommen. Die Sprachoffensive ist ein eigenes Sprachkurs- und Förderangebot der Stadt Rheine, welches einen niedrighschwelligigen Zugang für zugewanderte Menschen unabhängig von Aufenthaltsdauer und -Status ermöglicht. Neben einer bedarfsgerechten Erweiterung des Kursangebots insbesondere für zugewanderte Auszubildende und Arbeitnehmer werden Kurse der Sprachoffensive auch als Maßnahme im Rahmen von Integrationsvereinbarungen in den Arbeitsmarkt durch das Jobcenter anerkannt.

Die Arbeitsgruppe Arbeit – Ausbildung – Qualifizierung hat die Qualifizierung und Beschäftigung von zugewanderten Menschen in den Mittelpunkt gestellt und einen Arbeitgeberservice auf den Weg gebracht, welcher Informationen zur Beschäftigung von ausländischen Mitarbeitenden bereitstellt. Zwei Ansprechpartner bieten nun sozialarbeiterische sowie ausländerrechtliche Unterstützung für die Arbeitgeberschaft an. Das Angebot wird mithilfe eines Arbeitgeber-Flyers und auch mittels direkter Ansprache (zum Beispiel auf Ausbildungsmessen) den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bekannt gemacht. Eine Evaluation des neuen Beratungsangebotes soll mit Hinblick auf Implikationen für Arbeitsprozesse durchgeführt werden.

Ein Begleitheft wurde im Rahmen des Projekts entwickelt, welches für Neuzugewanderte Orientierung bietet und ihre individuellen Integrationsperspektiven für alle beteiligten verwaltungsinternen und -externen Akteurinnen und Akteure, wie beispielsweise ehrenamtlichen Begleitpersonen, dokumentiert.

Eine Willkommensbroschüre verschafft allen Neuzugewanderten in einfacher Sprache und interessantem Layout Informationen über die wichtigsten Ansprechpersonen sowie Angebote in der Stadt. Die Broschüre ist Teil des Konzepts „Ankommensberatung“, welches insbesondere neu zugewanderte EU-Bürgerinnen und -bürger in den Blick nimmt. Ziel ist, niedrigschwellig und präventiv über bestehende Angebote zu informieren und Zugangswege zur Bildungsinfrastruktur für Kinder und Jugendliche (Kita, Schule) zu erleichtern.

Das Schnittstellenmanagement zwischen Akteurinnen und Akteuren sowie die Qualität von Angeboten wurden durch einen Workshop zur Nutzerperspektive im Hinblick auf Angebote für Spracherwerb und Arbeitsqualifizierung beleuchtet. Akteurinnen und Akteure sowie Geflüchtete mit einer „gelungenen Integrationsgeschichte“ wurden in einem Workshop zu Hürden, Gelingensbedingungen und Handlungsmöglichkeiten befragt, um förderliche Faktoren zu ermitteln und diese zukünftig im Einwanderungsmanagement zu nutzen.

Der Ansatz eines strukturellen Case Managements wird derzeit von zwei Sozialarbeiterinnen oder Sozialarbeitern des Teams Beratung und Begleitung von Zugewanderten mit zehn Fällen erprobt. Die Auswahl der Pilotfälle erfolgte auf Grundlage der Indikatoren, welche für die Zusteuerung ins Case Management entwickelt wurden. Nach erfolgreicher Pilotierung soll ein Konzept zum einen für die Ausweitung des Case Managements auf weitere Zielpersonen und zum anderen für die strukturellen Erfordernisse für eine erfolgreiche Ausweitung entwickelt werden. Auch Fragen der Finanzierung sollen im Zuge dieser Phase betrachtet werden.

Alle entwickelten Konzepte und Maßnahmen werden fortlaufend evaluiert.

#### Entwickelte Produkte

- Prozesskette zur Zusteuerung zu Integrationskursen
- Begleitheft für Zugewanderte
- Arbeitgeberservice, um die Arbeitgeberschaft zu informieren
- Neukonzeptionierung der Sprachoffensive
- Willkommensbroschüre für Neuzugewanderte
- Ankommensberatung für Neuzugewanderte
- Case Management
- E-UMA-Konzept (ehemals unbegleitete minderjährige Geflüchtete)
- Strukturelle Erweiterung des Migrations- und Integrationskonzepts der Stadt Rheine

#### Verstetigungsmodell nach dem Projektende

Zum Ende des Projekts ist die Erstellung eines Abschlussberichts geplant, welcher beispielsweise als Broschüre alle wichtigsten Ergebnisse des Projekts vorstellt. Die Arbeit der beteiligten Akteurinnen und Akteure soll so gewürdigt und dokumentiert werden.

Im Rahmen einer um die sozialpolitischen Sprecherinnen oder -sprecher der Ratsfraktionen erweiterten Sitzung der Lenkungsgruppe sollen ein Fazit zum Projekt gezogen und die geplante Verstetigung vorgestellt werden. Parallel werden die dazu notwendigen politischen Beschlüsse vorbereitet.

In der Konzeption eines Case Management-Ansatzes wurde das übergreifende Ziel der gelungenen Integration und Beteiligung in der Gesellschaft für Zugewanderte festgelegt, wurden Indikatoren für die Zuführung in die besondere Unterstützungsleistung des Case Managements entwickelt sowie eine Teilzielgruppe von zehn Fällen definiert. Diese zehn Fälle werden für sechs Monate durch zwei Beschäftigte der städtischen Sozialarbeit intensiver betreut; der Indikatoren-Katalog deutet jedoch bereits zu diesem Zeitpunkt darauf hin, dass ca. 20 Prozent der Fälle zu Case Management-Fällen werden könnten und damit eine intensivere Unterstützung erfahren würden. Nach Ablauf der sechs Monate evaluieren die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit dem Projektteam, welche strukturellen Implikationen die Case Management-Einzelfallebene hat, beispielsweise für die weitere Netzwerkentwicklung sowie die Organisation des übergreifenden Case Managements. Perspektivisch soll das Case Management mit einer digitalen Datenbank unterstützt werden.

#### Expertise und Beratungskompetenz

Die Stadt Rheine hat ihre Expertise in der Organisationsentwicklung und dem Change-Management im Rahmen des Projekts geschärft, von der weitere Kommunen profitieren können. Neben Erfahrungen hinsichtlich der Entwicklung strategischer Zielsetzungen können zudem Kenntnisse der Konzeptentwicklung im Migrationsmanagement und dem Sozialsektor geteilt werden.

#### 6.5.12 Standort Wuppertal

<b>Gebietskörperschaft:</b>	Kreisfreie Stadt
<b>Einwohnerzahl:</b>	361.000
<b>Ausländeranteil:</b>	19 Prozent
<b>Wachstumsrate:<sup>105</sup></b>	+1,8 Prozent

### **Ausgangslage vor Projektbeginn**

2002 richtete die Stadt Wuppertal auf Grundlage eines Ratsbeschlusses das Ressort Zuwanderung und Integration ein, um Integration als gesamtgesellschaftliche Aufgabe mit allen gesellschaftlich relevanten Kräften in Wuppertal zu verankern. Im Jahr 2012 veröffentlichte die Stadt ihr Integrationskonzept, welches auch den Rahmen für die Gründung des Kommunalen Integrationszentrums bildete. Seit dem Jahr 2016 gibt es eine Kooperationsvereinbarung zwischen dem Ressort Zuwanderung und Integration, dem Jobcenter Wuppertal AÖR und der Agentur für Arbeit Solingen-Wuppertal. Im Jahr 2015 wurde mit der Konzeption des Hauses der Integration begonnen, das 2018 eröffnet wurde und integrationsrelevante Dienste unter einem Dach zusammengefasst.

### **Organisatorische Anbindung des Projekts und Projektstruktur**

Als Projektträger fungiert das Ressort „Zuwanderung und Integration“, während die Projektleitung dem Ressort „Kinder, Jugend und Familie – Jugendamt“ obliegt. Beide Ressorts sind in dem übergeordneten Geschäftsbereich „Soziales, Jugend, Schule und Integration“ angesiedelt. Vertretende beider Ressorts bildeten gemeinsam das Projektteam. Die Lenkungsgruppe arbeitete zum Projektstart bestehend aus den beiden oben genannten Ressorts sowie dem Jobcenter Wuppertal AÖR auf strategischer Ebene und setzte sich aus Entscheidungsträgerinnen und -trägern zusammen. Die operative Arbeit oblag den drei Projektgruppen:

- Wohnen
- Erziehungskompetenz stärken
- Hilfen zur Erziehung

Überdies wurde von der Lenkungsgruppe die Arbeitsgruppe „Gemeinsame Wissensvermittlung“ eingesetzt. Diese arbeitete in enger Abstimmung mit der Arbeitsgruppe „Hilfen zur Erziehung“ und sollte die Schnittstellen zwischen den verschiedenen beteiligten Verwaltungseinheiten durch gemeinsame Wissensvermittlung und Wissensmanagement weiter verbessern. Dafür wurde ein Vorschlag entwickelt für die folgenden Aspekte:

- Wechselseitige Hospitationen der Fachkräfte untereinander
- Gemeinsame Gestaltung der Einarbeitung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Gemeinsame Fort- bzw. Weiterbildungsangebote
- Gemeinsame Fallsupervisionen (in besonderen Fällen)

In der anfänglichen Projektphase war das Ehrenamt in den Gremien nicht beteiligt, da der Fokus auf internen Verwaltungsprozessen lag. Im Jahr 2018 wurde die Lenkungsgruppe zum ersten Mal erweitert, um die Ämter beziehungsweise Stadtbetriebe Gesundheitsamt, Schulen, Tageseinrichtungen für Kinder und das Sozialamt.

Im Jahr 2019 wurde die Lenkungsgruppe um Vertretungen einer Flüchtlingsinitiative, einer Migrantenorganisation und zweier Wohlfahrtsverbände erweitert, um diese in die Umsetzungsphase miteinzubeziehen. Darüber hinaus werden lokale Akteurinnen und Akteure in den Quartieren über Sozialraumworkshops in das Projekt eingebunden.

### **Schwerpunkte in der Bearbeitung der Ziele und Verlauf des Projekts**

Die Zielgruppe des Projekts waren neu zugewanderte geflüchtete Familien und Zuwanderergruppen in vergleichbaren Lebenslagen. Der Schwerpunkt auf Familien wurde gewählt, da in vielen Themenfeldern in Wuppertal bereits enge Kooperationsstrukturen und eine breite Abdeckung bestanden. Außerdem wurden im Integrationsprozess von Familien zentrale Herausforderungen identifiziert. In der konkreten Erarbeitung von Integrationsketten wurde der Fokus auf jene Familien gelegt, die Wuppertal im Rahmen eines Familiennachzugs erreichen. Die Ergebnisse des Projekts kamen bzw. kommen jedoch auch anderen neu zugewanderten Familien und weiteren Teilen der Gruppe der Zugewanderten zugute.

Die Integrationskette „Familiennachzug zu in Wuppertal lebenden erwachsenen Geflüchteten“ wurde verschriftlicht. Sie umfasst die Abfolge der relevanten Handlungsfelder und gliedert sich in die drei Abschnitte des typischen Verlaufs einer Integrationskette, der Bedarfs- und Ressourcenabhängigkeit und der institutionellen Zusammenarbeit. Anhand der Integrationskette wurden aktuelle Prozesse analysiert und auf Basis der in diesem Zuge ermittelten Verbesserungsbedarfe anschließend die drei entsprechenden Projektgruppen eingerichtet.

Ein zentrales Ergebnis der Projektgruppe „Wohnen“ war die Entwicklung eines Informationszettels „Familienzusammenführung – Anmietung einer größeren Wohnung“. Dieser wurde bereits in die Sprachen Arabisch, Englisch und Türkisch übersetzt. Außerdem wurde ein sich noch in Abstimmung befindliches Konzept zur Wohnungsvermittlungsberatung erarbeitet.

Die Projektgruppe „Erziehungskompetenz stärken“ konzipierte diverse Formate zur Stärkung der Erziehungskompetenz zugewanderter Eltern und führte diese ressortübergreifend durch. Dazu gehören zum einen Informationsveranstaltungen zum Thema Bildung mit verschiedenen Schwerpunkten (Kindertagesstätte/Grundschule, Grundschule/Sekundarstufe I sowie Übergang Sekundarstufe II/Berufskolleg). Zum anderen wurden Kurse für neu zugewanderte Eltern durchgeführt, die Erziehungsfragen sowie Fragen der Pubertät und des Erwachsenwerdens behandeln.

Von der Projektgruppe „Hilfen zur Erziehung“ wurden unter anderem Vereinbarungen zwischen dem Ressort Zuwanderung und Integration und dem Jugendamt zur

Zusammenarbeit bei Kindeswohlgefährdung erarbeitet. Diese soll ein einheitliches und abgestimmtes Verfahren der beteiligten Stellen ermöglichen. Die Vereinbarungen werden aktuell finalisiert.

Grundsätzlich wurde in dem Projekt ein Fokus darauf gelegt, bei diversen öffentlichkeitswirksamen Formaten gemeinsam nach außen hin aufzutreten und auch intern eine engere Abstimmung und einen besseren Wissensaustausch zu gewährleisten.

Im Rahmen des Projekts „Einwanderung gestalten“ wurden außerdem zwei Sozialraumworkshops durchgeführt, unter anderem um das Erarbeitete vorzustellen, mit in den Quartieren tätigen Akteurinnen und Akteuren in den Austausch zu treten und Bedarfe abzufragen. Die Erarbeitung eines daten- beziehungsweise kriteriengestützten Vorschlags für die Auswahl geeigneter Quartiere sowie die Erstellung eines Grobkonzepts wurden von einer weiteren Projektgruppe „Sozialraumworkshops“ erarbeitet.

Ein Case Management stellte keinen Fokus der Projektarbeit dar. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass die Stadt Wuppertal bereits vor dem Projektbeginn über eine Variante des Case Managements verfügte („Förderplanmanagement“ zur Arbeitsvermittlung). Auch wurden bereits über die sogenannte Integrationsplanung Informationen über neu ankommende Geflüchtete erfasst, die dann beraten und betreut wurden.

#### **Entwickelte Produkte**

- Informationsbroschüre „Familienzusammenführung – Anmietung einer größeren Wohnung“
- Informationsveranstaltungen für zugewanderte Eltern mit verschiedenen Schwerpunkten (Kindertagesstätte/Grundschule, Grundschule/Sekundarstufe I sowie Übergang Sekundarstufe II/Berufskolleg)
- Kurse für zugewanderte Eltern („Familienalltag meistern und gestalten“ und „Mein Kind wird erwachsen [Pubertät und andere Herausforderungen]“)
- Vereinbarungen zur Zusammenarbeit bei Kindeswohlgefährdung
- Konzept zur Wohnungsvermittlungsberatung (in Abstimmung)
- Sozialraumworkshop

#### **Verstetigungsmodell nach dem Projektende**

Geschaffene Vereinbarungen, wie die zur Zusammenarbeit bei Kindeswohlgefährdung, bleiben ebenso nach dem Projektende bestehen wie erarbeitete Konzept, wie beispielsweise zur Wohnungsvermittlungsberatung.

Auch die Veranstaltungsreihe zur Erziehungskompetenz soll nach dem Projektende fortgesetzt werden, derzeit ist jedoch noch zu klären, welche Rolle die Stadt hierin einnimmt und wie die Einbindung und Vernetzung anderer Akteurinnen und Akteure erreicht werden kann.

Darüber hinaus werden Projektergebnisse durch die Arbeitsgruppe „Gemeinsame Wissensvermittlung“ in die Breite getragen und verstetigt, indem sie zum Beispiel in die Einarbeitung neuer Mitarbeitender integriert werden und indem Formate wie Hospitationen und gemeinsame Fortbildungen durchgeführt werden.

In den Sozialraumworkshops vielfach genannte weitere Verbesserungsbedarfe sollen priorisiert, aufgegriffen und weiterverfolgt werden.

#### **Expertise und Beratungskompetenz**

Die Erfahrungen, die im Erarbeitungsprozess der Integrationskette gesammelt wurden, können mit weiteren Kommunen geteilt werden. Ebenso kann die Stadt Wuppertal ihre Expertise in der Durchführung von ressortübergreifenden Informationsveranstaltungen und Sozialraumworkshops und zu ihren Varianten des rechtskreisübergreifenden Case Managements zur Verfügung stellen. Als wichtige Bausteine für einen erfolgreichen Integrationsprozess betrachtet die Stadt unter anderem die Gründung des Ressorts für Zuwanderung und Integration, die konstruktive Zusammenarbeit mit der Ausländerbehörde sowie eine enge Kooperation der zuständigen Akteurinnen und Akteure beim Übergang vom Asylbewerberleistungsgesetz in das SGB II. Auch im Rahmen der besonders intensiven Zusammenarbeit mit dem Jugendamt sowie beim Projektfokus auf neu zugewanderte Familien sind wertvolle Erfahrungen gesammelt worden, von denen weitere Kommunen profitieren könnten.

#### **6.5.13 Übersicht zu Produkten und Verstetigungsmodellen**

Damit die Leserschaft dieses Berichts einen ganzheitlichen Überblick über die entwickelten Produkte und Verstetigungsmodelle der Modellstandorte erhält, sind nachstehend in tabellarischer Form beide Aspekte aufgeführt. Die entwickelten Produkte sind dabei eine Momentaufnahme aus dem Zeitraum der Evaluation. Die Verstetigungsmodelle befinden sich entlang der hier aufgeführten Kategorien in unterschiedlichen Reifegraden vor Ort.

### Entwickelte Produkte | Material und Veranstaltungen (Tabelle 7)

	Sprache und Bildung	Gesundheit	Arbeit	Wohnen	Case Management	Steuerung	Sonstiges
<b>Material (Print und digital) und Veranstaltungen</b>	<p><b>Bielefeld:</b> Workshop-Angebote für Neuzugewanderte</p> <p>Sprachförderangebote im Rahmen des Projekts „HEVI“ (insbesondere für die Jesidinnen und Jesiden)</p> <p><b>Moers/ Mülheim</b> Sprachenpass für Zugewanderte</p> <p><b>Wuppertal:</b> Informationsveranstaltungen und Kurse für zugewanderte Eltern mit verschiedenen Schwerpunkten</p>	<p><b>Köln/ Moers:</b> Flyer/Plakate zur Information über das Gesundheitssystem</p> <p><b>Moers:</b> Informationsreihen zu Themen der Gesundheitsvorsorge, zum Ausländerrecht, zum Konsumalltag</p>	<p><b>Bielefeld:</b> „Erstorientierung Bildung und Arbeitsmarkt“</p> <p><b>Mülheim:</b> Informationsveranstaltungen für Rechtskreiswechsler, die neu zum Jobcenter kommen</p>	<p><b>Köln:</b> Leitfaden zur Wohnungsanmietung („Wegweiser Wohnen in Köln“) in einfacher Sprache sowie übersetzt in mehrere Sprachen</p> <p><b>Wuppertal:</b> Informationsbroschüre „Familienzusammenführung – Anmietung einer größeren Wohnung“</p>	<p><b>Köln/ Rheine/ Dortmund:</b> „Personal Book“ für Geflüchtete/ Laufmappe/ Begleitheft</p>	<p><b>Kreis Lippe:</b> Einheitlicher Gesprächsleitfaden zur Erfassung von weiterverarbeitbaren Daten</p> <p><b>Rheine:</b> Ankommsberatung für Neuzugewanderte</p> <p>E-UMA-Konzept (ehemals unbegleitete minderjährige Geflüchtete)</p> <p>Strukturelle Erweiterung des Migrations- und Integrationskonzepts der Stadt Rheine</p>	<p><b>Köln:</b> Videodolmetscher</p> <p><b>Hamm:</b> Entwicklung von Fortbildungsmodulen, beispielsweise für interkulturelle Schulentwicklung für Beratungslehrkräfte und die Schulsozialarbeit oder für Case Management (Gesprächsführungsmethoden)</p> <p>Entwicklung eines Konzepts für die Ehrenamtskoordination sowie die zu erfüllenden Standards in der Zusammenarbeit mit Trägern</p> <p><b>Münster:</b> Vorlage mit aktuellen Erkenntnissen aus dem Projekt „Einwanderung gestalten NRW“</p>

### Entwickelte Produkte | Vereinbarungen zwischen Akteurinnen und Akteuren (Tabelle 8)

	Sprache und Bildung	Arbeit	Steuerung
<b>Vereinbarungen zwischen Akteurinnen und Akteuren</b>	<p><b>Wuppertal:</b> Vereinbarungen zur Zusammenarbeit bei Kindeswohlgefährdung</p>	<p><b>Dormagen:</b> Kooperationsvereinbarung der Stadt Dormagen und dem Jobcenter Rhein-Kreis Neuss</p>	<p><b>Dormagen:</b> Datenschutzvereinbarung</p>

## Entwickelte Produkte | Konzepte und Methoden (Tabelle 9)

	Sprache und Bildung	Arbeit	Wohnen	Case Management	Steuerung
<b>Konzepte und Methoden</b>	<p><b>Bielefeld:</b> Sprachkurssteuerung für alle Neuzugewanderten</p> <p><b>Mülheim:</b> System zur akteursübergreifenden Planung von Sprachkursangeboten</p> <p><b>Rheine:</b> Prozesskette zur Zusteuerung zu Integrationskursen</p> <p>Neukonzeptionierung der Sprachoffensive</p>	<p><b>Rheine:</b> Arbeitgeber-service</p>	<p><b>Wuppertal:</b> Konzept zur Wohnungsvermittlungsberatung</p>	<p><b>Dormagen:</b> Case Management-Konzept</p> <p><b>Köln:</b> Konzept zum rechtskreisübergreifenden Case Management</p> <p><b>Moers:</b> Case Management-Konzept „Prozessgestaltung zur rechts- und einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit im Case Management für Zugewanderte in der Stadt Moers“</p> <p><b>Mülheim:</b> Implementierung von Case Management im Bereich der Betreuung und Beratung vor SGB II-Bezug</p>	<p><b>Bielefeld:</b> Digitales Integrationsmanagement für Zugewanderte (DIZ) – in Aufbau</p> <p><b>Dortmund:</b> Wissensdatenbank für Akteurinnen und Akteure des kommunalen Integrationsmanagements</p> <p><b>Hamm:</b> Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichtswesen Finanzcontrolling</li> <li>– Auswertungsprogramm für das interne Berichtswesen</li> <li>– Konzept zur Koordinierung der Multiplikatoren- und Lotsenprogramme</li> <li>– Interne Plattform für Integrationsangebote</li> <li>– Onlineplattform „Vielfalt-Hamm.de“</li> </ul> <p><b>Mülheim:</b> Handbuch zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender</p> <p><b>Rheinisch-Bergischer Kreis:</b> Offener Prozess für die Gewinnung und Partizipation unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure</p>

## Verstetigungsmodelle in unterschiedlichem Fortschritt (Tabelle 10)

Schaffung eines neuen Amtes	Schaffung neuer Strukturen innerhalb der Verwaltungseinheit	Konzeptuelle Verankerung	Mittelfristige projektmäßige Weiterbearbeitung
<p><b>Köln:</b> Amt für Integration und Vielfalt</p>	<p><b>Bielefeld:</b> Anlaufstelle „Willkommenscenter“</p> <p><b>Dortmund:</b> Dienstleistungszentrum Migration und Integration</p> <p><b>Hamm:</b> Neue Abteilung im Bürgeramt für Migration und Integration</p> <p><b>Lippe:</b> Servicestelle</p> <p><b>Moers:</b> Servicestelle Zuwanderung/Stabstelle der strategischen Sozialplanung</p> <p><b>Rheine:</b> Ankommensberatung für Neuzugewanderte</p>	<p><b>Dormagen:</b> Case Management-Konzept</p> <p><b>Dortmund:</b> Gesamtstrategie Zuwanderung</p> <p><b>Hamm:</b> Integrationskonzept/Interne Integrationsplattform</p> <p><b>Moers:</b> Vorlage „Steuerungsmechanismen im Einwanderungsmanagement der Stadt Moers“</p> <p><b>Mülheim:</b> Praxishandbuch zum Integrationsmanagement</p> <p><b>Rheine:</b> Konzept für Migration und Integration</p> <p><b>Rheinisch-Bergischer Kreis:</b> Konzeption des Kommunalen Integrationszentrums 2020–2022</p>	<p><b>Bielefeld</b></p> <p><b>Münster</b></p> <p><b>Wuppertal</b></p>

## 6.6 Erkenntnisse entlang der Analysedimensionen

Im nachstehenden Kapitel werden zuerst die zentralen Erkenntnisse der standortübergreifenden Analyse auf Basis der Dimensionen des Analyserasters und nach Auswertung anhand der Auswertungskriterien dargestellt. Auch die Auswertung der Onlineumfrage fließt punktuell mit ein.

### 6.6.1 Zielsetzung und Strategie

**Ableitung 1: Durch die Unterstützung des Verwaltungsvorstandes sowie der Leitungsebene anderer Akteurinnen und Akteure gewinnt das kommunale Integrationsmanagement die notwendige Legitimation für die Entwicklung strategischer Ziele, Ressourceninvestition sowie die gemeinsame Umsetzung.**

Kommunales Integrationsmanagement wird in den meisten Modellstandorten als „Chefsache“ bearbeitet. In den Gesprächen wurde deutlich, dass die projektbeteiligten Verwaltungsvorstände Themen der Migration und Integration als strategisch relevant und zukunftsweisend betrachten. Auch in der Onlineumfrage stimmen die Projektteams überwiegend zu, dass die Verwaltungsvorstände das Projekt unterstützen. Diese Gewichtung führt dazu, dass die Gesamthematik bei strategischen Fragestellungen, welche die gesamte Verwaltung betreffen, mitbedacht wird.

Für die Mehrzahl der Verwaltungsvorstände hat das Thema auch nach der großen Zuwanderungswelle der Jahre 2015 und 2016 und einer strukturell verbesserten Integrationsarbeit nicht an Dringlichkeit verloren, sondern wird als langfristige und breit angelegte Querschnittsaufgabe eingeschätzt. Dafür wird angestrebt, das Themengebiet Integration angemessen im öffentlichen kommunalen Diskurs zu setzen und die langfristigen Zielvorgaben des Projekts in unterschiedlichen Versteigerungsansätzen weiterhin zu verfolgen.

**Ableitung 2: Kommunales Integrationsmanagement bedarf einer gemeinsamen strategischen Zielsetzung sowie konkreter Ergebnisziele, um Klarheit und Orientierung für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure herzustellen.**

Bei der Entwicklung eines Zielkatalogs für das kommunale Integrationsmanagement erarbeiteten die meisten Modellstandorte unterschiedliche Zielebenen. Gesamt- und Rahmenziele wurden global gefasst, um einen Idealzustand für das kommunale Integrationsmanagement zu beschreiben. In der Onlineumfrage schätzen die Projektteams das Potenzial zur vollständigen Zielerreichung als noch nicht voll ausgeschöpft ein. Ergebnisziele wurden in den einzelnen Handlungsfeldern entwickelt. Hierfür

werden – zum Teil iterative – Einzelfallanalysen vorgenommen, auf deren Grundlage eine praxisnahe Zielsetzung für definierte Ziel- oder Fallgruppen erfolgen kann. Diese konkrete Zielebene stellt sicher, dass Zielerreichung und Wirkung erfasst, gemessen und nachgehalten werden. Am Standort Rheine beispielsweise wurde für jedes Ergebnisziel festgehalten, ob die dazugehörige Maßnahme in Bearbeitung ist oder abschließend umgesetzt wurde.

Die inhaltliche Ausrichtung der Ziele unterscheidet sich aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten und Gestaltungsfreiräume im kommunalen Integrationsmanagement zwischen Kreisen, kreisangehörigen und kreisfreien Städten. Für Kreise stellen im Integrationsmanagement die kreisangehörigen Kommunen die direkte Zielgruppe dar und die Zugewanderten eine indirekte Zielgruppe. Daher spielen hier Aspekte der interkommunalen Vernetzung mit Fokus auf guten Praxisbeispielen, Koordinierung von Angeboten, Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamt sowie einheitlicher Kommunikation im Kreisgebiet eine prominentere Rolle.

In einigen Modellstandorten konnten bestehende Integrationskonzepte die Entwicklung des Integrationsmanagements unterstützen. Inwieweit diese Konzepte behilflich sind, hängt von der inhaltlichen Ausrichtung und Struktur ab. Strategische Ziele in den einzelnen Handlungsfeldern der Konzepte konnten so in einigen Standorten als Orientierung für die Erstellung von Zielkatalogen des Integrationsmanagements genutzt werden. Einige Standorte planen auch, die Erkenntnisse, Strukturen und weiteren Handlungsbedarfe aus dem Projekt in eine Fortschreibung von Integrationskonzepten zu überführen.

Es hat sich standortübergreifend bewährt, dass entweder das Projektteam oder die Lenkungsgruppe Prioritäten für die Bearbeitung der Ergebnisziele oder der Handlungsfelder festlegt. Beispielsweise wurden in den Standorten Moers, Münster oder Rheine dringliche Handlungsfelder vorangestellt. So konnten Ressourcen nach strategischer Wichtigkeit und praktischer Dringlichkeit zum Einsatz kommen.

Mit Bezug auf die langfristig gesteckten Ziele für das kommunale Integrationsmanagement zeigt die Evaluation, dass eine nachhaltige Verankerung ihrer Inhalte in den beteiligten Organisationen herausfordernd war. Auch wenn die relevanten Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Lenkungsgruppe beteiligt waren, wurden Veränderungsimpulse eher bezogen auf Ergebnisziele oder konkrete Maßnahmen auf operativer Ebene angesiedelt und umgesetzt. So wurde in den Modellstandorten Münster, Rheine, Dormagen und Wuppertal beispielsweise der Grad der Ergebniszielerreichung festgehalten.

**Ableitung 3: Die Bedarfe der Zugewanderten zeigen fallbezogen auf, welche Stärken und Schwächen das kommunale Integrationsmanagement hat, und bilden den gemeinsamen Nenner für die Zusammenarbeit von Akteurinnen und Akteuren mit unterschiedlichen Zuständigkeiten und Interessenslagen.**

Bei der Entwicklung von Zielen werden – zum Teil iterative – Einzelfallanalysen<sup>106</sup> im Hinblick auf systemische Implikationen für die jeweiligen Integrationsprozesse vorgenommen, auf deren Grundlage dann eine praxisnahe Zielsetzung für definierte Ziel- oder Fallgruppen erfolgen kann. Der Standort Bielefeld hatte beispielsweise vor Projektbeginn bereits in großem Umfang Fallanalysen durchgeführt und dieses Vorgehen wiederholt, um Schnittstellen im Integrationsprozess von Zugewanderten bearbeiten zu können. Die Sichtbarmachung der strukturellen Brüche, Angebotslücken oder anderen Unzulänglichkeiten im Integrationsprozess einer Person wurde dann an den Standorten genutzt, um Zielzustände zu formulieren und Dienstleistungsketten zu erarbeiten. Die Projektteams schätzen den Grad der maßgeblichen Verbesserung für die Zielgruppe durch das Projekt unterschiedlich ein. In Zukunft wäre notwendigerweise zu analysieren, von welchen Faktoren die Verbesserung für die Zielgruppe langfristig abhängt.

Die engere Definition einer Zielgruppe führt dazu, dass eine konkrete und systemisch relevante Bedarfslage ermittelt wurde. Viele der entwickelten Maßnahmen wurden im Projektverlauf auf andere Zielgruppen übertragen. Hier wurden Lebenslagen betrachtet, in denen unterschiedliche Menschengruppen ähnliche Bedarfe aufzeigen. Standortübergreifend hat sich daher für unterschiedliche Maßnahmen die ursprüngliche Zielgruppe erweitert. So steht beispielsweise die Moerser Servicestelle Zuwanderung oder das Kölner Amt für Integration und Vielfalt allen Zugewanderten offen. Die Sprachoffensive der Stadt Rheine ist ebenfalls für alle zugänglich, die auf einen Integrationskurs warten. In Hamm unterstützt das soziale Fallmanagement alle Zugewanderten. Die Zielgruppe der Geduldeten stellt eine große Herausforderung für die verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure dar, da diese Zielgruppe in der Regel keinen Anspruch auf Integrationsleistungen und -angebote hat.

Die strategische Ausrichtung des Integrationsmanagements wird standortübergreifend an Bedarfen der Zielgruppen der Zugewanderten vorgenommen. Dabei werden an einigen Standorten Daten und Kennziffern ausgewertet. Die Stadt Hamm erhebt beispielsweise ihre eigenen zuwanderungsbezogenen Daten und analysiert diese auf unterschiedliche Parameter, mitunter auf die Nutzung von Angeboten seitens unterschiedlicher Zuwanderungsgruppen. Auch die Stadt Rheine erhebt eigene Zahlen zur Zuwanderung aus Ländern der Europäischen Union, um für diese Zielgruppe ebenfalls Bedarfe

zu erheben. Für die Zielerreichung und Wirkungsanalyse werden solche Datensätze ebenfalls genutzt. An diesen Standorten hilft eine solche Datenerhebung, für Akteurinnen und Akteure Transparenz darüber zu schaffen, warum Ziele gerechtfertigt und wichtig sind, wie der Grad der Zielerreichung gemessen wird, welche Qualitätsoptimierungsmöglichkeiten es gibt und welche Ressourceneinsätze sich daher lohnen.

### 6.6.2 Organisations- und Kommunikationsstrukturen

**Ableitung 1: Die organisatorische Anbindung des kommunalen Integrationsmanagements in den Verwaltungsstrukturen muss vorhandene Strukturen und Prozesse weiterentwickeln und einen Schwerpunkt auf Netzwerkorientierung legen.**

Die organisatorische Anbindung der Projektteams innerhalb der kommunalen Verwaltungsstruktur zeigt sich als stark heterogen. An einigen Standorten sind die Projektteams direkt der (Ober-)Bürgermeisterin oder dem (Ober-)Bürgermeister zugeordnet, beispielsweise als Stabstelle. In Köln konnte durch die Anbindung als Stabstelle an die Oberbürgermeisterin mit hoher Sichtbarkeit und Effizienz vorgegangen werden. In den meisten Standorten sind die Projektteams in den Sozialdezernaten verortet. In Fachbereichen, in welchen die ressortübergreifende Zusammenarbeit bereits vor Projektbeginn etabliert war, konnten Projektteams auf diese Strukturen und Prozesse zugreifen. In den Standorten Rheine und Dormagen beispielsweise konnte auf stark vernetzte Strukturen aufgebaut werden. Je nach Projektzielen (Fokus auf bestimmte Themengebiete) und angestrebter Organisationsstruktur (Fokus auf Schaffung eines neuen Amtes) für das Integrationsmanagement können die verschiedenen Anbindungen zielführend sein. Die überwiegende Mehrheit der Projektteams schätzt in der Onlineumfrage die Anbindung des Projekts in die jeweilige Verwaltungseinheit als begünstigend für die Projektumsetzung ein.

**Ableitung 2: Eine Vernetzung zwischen und unter den Leitungs- und Umsetzungsebenen der beteiligten Akteurinnen und Akteure fördert die Entwicklung und Wirksamkeit neuer Maßnahmen und damit die Zielerreichung.**

Die Organisationsstruktur mit einer heterogen besetzten Lenkungsgruppe an Leitungspersonen mit Entscheidungsbefugnis und den Projektgruppen sowie – gerade zu Beginn des Projekts – intensivem und durch das Projektteam moderierten Austausch führt an den Standorten zu einer starken Verbesserung in der horizontalen und vertikalen Vernetzung in den Strukturen. Von operativen Akteurinnen und Akteuren wurde dabei rückgemeldet, dass ihre Handlungsfähigkeit stark durch eine proaktive Unterstützung ihrer Führungskräfte verbessert

<sup>106</sup> Vgl. ebd. S. 78 ff.

wird. Dies wurde nicht nur in der Onlineumfrage von den Projektteams, sondern auch in den Gesprächen mit Teilnehmenden der strategischen und operativen Gremien mehrheitlich deutlich. Die teilweise sehr unterschiedlichen Perspektiven, Zielvorstellungen und Organisationskulturen (beispielsweise Bereiche Ordnung und Soziales) der einzelnen Akteurinnen und Akteure und beteiligten Personen können an vielen Standorten transparenter und damit nachvollziehbarer gemacht werden. Insbesondere die Entwicklung neuer Maßnahmen und genaue Passung auf Ziele kann so verzahnter vorgenommen werden.

Die starke horizontale Vernetzung auf Führungsebene und operativer Ebene der beteiligten Akteurinnen und Akteure sowie die große Bedeutung der operativen Ebene bei der Bildung von Entscheidungsgrundlagen (zum Beispiel über Einzelfallanalysen) als Wesensmerkmale der Projektstruktur sind für die hierarchisch und funktionsorientiert geprägte Verwaltung eher kulturfremd, sodass hier auch ein Veränderungsprozess in der Kultur der Zusammenarbeit erfolgen muss, um ein erfolgreiches Netzwerkmanagement über diese Strukturen nachhaltig implementieren zu können.

#### **Ableitung 3: Interne und externe Kommunikation fördert Transparenz und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Personen des Haupt- und Ehrenamtes.**

Das Projekt wird an allen Modellstandorten von Seiten der Projektteams durch regelmäßige interne Kommunikation mit allen relevanten Akteurinnen und Akteuren des kommunalen Einwanderungsmanagements begleitet. Somit können die behandelten Fragen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Informationsbasis und in Kenntnis aller bearbeitet werden. An einzelnen Standorten werden zudem eine kontinuierliche, gebündelte und abgestimmte Kommunikation sowie Netzwerkarbeit in die Politik und Öffentlichkeit umgesetzt. Dies unterstützte den Prozess bei geplanten Veränderungen, die auch einer Finanzierung und gegebenenfalls strukturellen Veränderung bedürfen.

Dort, wo es eine enge Abstimmung und offene Kommunikation zwischen Verwaltungsvorstand und Projektverantwortlichen gab, erhielt das Thema eine kontinuierliche Aufmerksamkeit in der oberen Verwaltungshierarchie.

Transparenz über Ansprechpersonen wird durch den regelmäßigen Austausch – themenbezogen wie auch informell – in den Projektgremien hergestellt. Vertrauen kann somit untereinander und auf persönlicher Ebene wachsen. Damit wird die Schwelle zur gegenseitigen, auch informellen, Kontaktaufnahme verringert und die konstruktive und konsensuale Lösungsfindung in manchen Fällen erst ermöglicht. Damit kann die Bindung

der Beteiligten an das Projekt und die Motivation, an der Vielzahl von Treffen teilzunehmen, in hohem Maße gesichert werden. Diese in einigen Standorten neue Form der Zusammenarbeit führt zum Teil auch zu positiven Nebeneffekten in anderen Themenbereichen. So werden Best Practices zwischen den Akteurinnen und Akteuren transferiert und somit vereinzelt interne Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen. Offen bleibt, wie sich die entstandenen Kommunikationsstrukturen und persönlichen Beziehungen nach Ende des Projekts und bei einem Personalwechsel weiterentwickeln.

An den Standorten, an welchen die breitere Öffentlichkeit über Projektzielsetzungen und -entwicklungen informiert wurde, konnten wichtige Impulse zurück ins Projekt getragen werden. Der Standort Köln entschied sich beispielsweise dafür, Informationsveranstaltungen für die Stadtgesellschaft durchzuführen, in welchen Bürgerinnen und Bürger Einschätzungen zu unterschiedlichen Themen vornehmen konnten. Eine anschließende positive Berichterstattung über die Veranstaltungen sicherte ein positives Framing des Integrationsthemas in der Stadtgesellschaft.

#### **Ableitung 4: Vertreterinnen und Vertreter des Ehrenamts und der Migranten sensibilisieren für reale Bedarfe und konkretisieren Hürden und Lösungsräume.**

Die Beteiligung des Ehrenamts in den verschiedenen Gremien und Prozessstufen wird in den Standorten unterschiedlich gehandhabt. Der Standort Münster hat ehrenamtliche Initiativen zwar über das Projekt informiert, durch den Strukturfokus des Projekts und aufgrund des geringen ehrenamtlichen Engagements für Langzeitgeduldeten jedoch von einer aktiven Einbindung in Projektstrukturen abgesehen.

An anderen Modellstandorten, wie beispielsweise dem Rheinisch-Bergischen Kreis, Moers, Dormagen und Köln, hat der Blickwinkel des Ehrenamts zu einer teils kontroversen Diskussion geführt, da diese Perspektive sich vermehrt aus der Praxiserfahrung an der Seite von einzelnen Zugewanderten nährte und auf die rechtlich-gesetzliche Perspektive des Hauptamts stieß. Hier zeigte sich gerade in den kleineren Modellkommunen die Schwierigkeit, Vertretende des Ehrenamts zu identifizieren, die einen übergreifenden Einblick in das aktive Ehrenamt haben. Gleichzeitig konnte das Ehrenamt mit dieser Perspektive stark für die Bedarfe der Zielgruppen sensibilisieren. Die Beteiligung am Projekt ist für beteiligte Ehrenamtliche zeitintensiv, auch das Hauptamt musste in der Terminierung von Treffen mit dem Ehrenamt die Randstunden des Tages oder der Woche berücksichtigen. Übergreifend wird sich zeigen müssen, inwieweit das Ehrenamt – in seiner im Rahmen der Flüchtlingswelle in den Jahren 2015 und 2016 stark gewachsenen Bedeutung für die Verwaltung – sein Engagement und

damit seine Praxisexpertise beibehalten und somit seine Stimme in den Verwaltungsprozessen beibehalten kann.

Die aktive Einbindung von Zugewanderten stellt Verwaltungsakteurinnen und -akteure der Verwaltung standortübergreifend vor Herausforderungen. Als Hürde werden Unterschiede in der Selbstorganisation dieser Personengruppen genannt: Die informellen Netzwerke von Migrantinnen und Migranten sind in der Regel schwieriger ausfindig zu machen und einzubinden als feste Gremien oder Organisationen wie Integrationsräte oder Migrantenselbstorganisationen. Am Standort Dortmund wurden Migrantenselbstorganisationen in das Projekt miteingebunden und konnten dort die Perspektiven und Interessen ihrer Zuwanderungsgruppen erfolgreich mit in das Projekt tragen. Auch der Standort Moers hat im Rahmen eines Beratungsgremiums die Perspektive der Zugewanderten auf unterschiedliche Prozessschritte eingeholt.

### 6.6.3 Projektsteuerung und Kompetenzen

**Ableitung 1: Das Kommunale Integrationsmanagement muss zentral, kontinuierlich und allparteilich gesteuert werden.**

Eine zentrale Koordinierung und Steuerung<sup>107</sup> des rechtskreisübergreifenden Integrationsnetzwerks in der Verwaltung wurde an allen zwölf Modellstandorten als wichtiger förderlicher Faktor genannt. Es hat sich gezeigt, dass der konsequente Aufbau neuer Netzwerkstrukturen erfolgreich durch die Projektteams vorgenommen wurde, indem sie verbindlich für regelmäßige Vernetzungsformate sorgten. Besonderer förderliche Faktoren im Umgang mit anderen Projektgremien waren die Allparteilichkeit und Wertschätzung, mit welcher involvierte Akteurinnen und Akteure gleichermaßen angesprochen und eingebunden wurden.

Die Besetzung der Projektteams ist in der Regel durch verwaltungsinternes, an manchen Standorten aber auch durch verwaltungsexternes Personal erfolgt. Während erstere ihre Verwaltungskennntnis und ihr persönliches Netzwerk nutzen, bringen Externe Erfahrung in anderen Bereichen mit, decken blinde Flecken auf und sind in Bezug auf die Vorgeschichte des Netzwerks unbelastet. Verwaltungsinterne Mitarbeitende tragen dafür nach Projektende ihre Erkenntnisse und neugewonnene Expertise weiterhin in die Organisation. Bei Weggang der extern eingestellten Personen fällt auch die weitere Nutzung der Erkenntnisse weg.

**Ableitung 2: Die zentrale Steuerung des kommunalen Integrationsmanagements benötigt Kompetenzen des Projekt- und Netzwerkmanagements sowie der Gremien- und Prozessbegleitung.**

Welche Kompetenzen Leitung und Teammitglieder mitbringen sollten und welche Tätigkeiten die Aufgabe umfassen, wird von den Standorten in Inhalt und Detail sehr unterschiedlich festgelegt. Aus dem Projektverlauf selbst ist festzuhalten, dass die erfolgreiche Leitung des Projekts eine Vielzahl von Kompetenzen im Bereich der Verwaltung, des Projektmanagements, des Controllings, der Konzeption, des Netzwerkmanagements und der Moderation erfordert. Auch Aspekte des Veränderungsmanagements sind als Kompetenzbereich für Projektteams als besonders förderlich einzuschätzen. Eine weitere wichtige Aufgabe besteht darin, die Beteiligten an das Projekt zu binden und zur Mitarbeit zu motivieren. Die Qualifizierungsmaßnahmen, welche im Rahmen des Projekts seitens des Ministeriums und seitens der wissenschaftlichen Begleitung angeboten wurden, sind daher als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektumsetzung einzuschätzen.

**Ableitung 3: Durch Qualifizierung wird sichergestellt, dass Kompetenzerwerb zielgerichtet möglich ist.**

Die Schulungsmaßnahmen, welche durch die Paritätische Akademie NRW für die Modellkommunen zum Thema Case Management angeboten wurden, stellen eine große Hilfe für die Projektteams dar, um ein neues Verständnis der übergreifenden Begleitmethode zu entwickeln und Konzeptionsphasen für die konkrete Übersetzung in die Praxis vor Ort anstoßen zu können. Einige Standorte meldeten zurück, dass der Schulungszeitpunkt der ersten Schulungsreihe zu früh war, spätere Schulungstermine jedoch stark förderlich für den weiteren Projektverlauf und besonders die Entwicklung von Case Managementkonzepten waren. Die Schulungsinhalte wurden in dieser Evaluation nicht auf ihre Wirkung überprüft. Daher kann keine Aussage zum Kompetenzaufbau oder Wissenszuwachs seitens der Teilnehmenden getroffen werden. Die Selbstauskunft der Projektteams, welche teilgenommen haben, ist mehrheitlich jedoch deutlich positiv. Freie Trägerinnen und Träger an unterschiedlichen Modellstandorten meldeten in Einzelgesprächen zurück, dass auch für sie eine Teilnahme an der Basisschulung zum Case Management zukünftig relevant und wünschenswert wäre, damit sie in der Umsetzung eines rechtskreisübergreifenden Case Managements aktiv und zielführend beteiligt sein können.

Das Zielsystem mit Zielmatrizen sowie die Analyse von Fallkonstellationen und die Erstellung von Dienstleistungsketten sind für die Konzeption des kommunalen Integrationsmanagements aus Sicht der Modellprojekte sehr sinnvoll. Die Standorte nutzen diese Instrumente in unterschiedlicher Intensität und Konsequenz beziehungsweise passten diese pragmatisch der eigenen Praxis an. Die Einführung dieser unterschiedlichen Methoden erfolgte durch die wissenschaftliche Begleitung und müsste in neuen Kommunen durch ein Mentoring und Austauschformate der Pilotstandorte oder eine

107 Vgl. ebd. S. 33 ff.

externe Beratung erfolgen, um ähnliche Wirkung entfalten zu können.

**Ableitung 4: Digitale Formate können die Steuerung des kommunalen Integrationsmanagements maßgeblich unterstützen.**

Die Nutzung digitaler Plattformen an den Standorten Moers, Köln oder Hamm führt dazu, dass unterschiedliche Akteurinnen und Akteure den Projektfortschritt nachvollziehen können und sich an der Weiterentwicklung von gemeinsam entwickelten Dokumenten oder anderen Vorhaben selbstständig beteiligen können. Digitale Möglichkeiten führen dazu, dass die Projektsteuerung nicht nur vom Projektteam überwacht werden muss, sondern das Projekt auch eine Eigendynamik mit stärkerer Verantwortungsübernahme seitens der Akteurinnen und Akteure verzeichnen kann.

**Ableitung 5: Die Ressourcenfrage ist im kommunalen Integrationsmanagement für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure zu klären.**

In vielen Projekten ist der Ressourcenaufwand aufgrund der Beteiligungsstrukturen und einer engen Taktung der Treffen zu Beginn sehr hoch. Dies führte in einigen Standorten zu ersten schnellen Erfolgen, die wiederum die Motivation der Beteiligten erhöhten. Eine Herausforderung besteht darin, im Projektverlauf die Teilnahme weiter zu sichern. Daher wird an vielen Standorten die Taktung der Treffen im Projektverlauf bedarfsgerecht zurückgefahren. Einige Akteurinnen und Akteure werden nur punktuell beteiligt. Dies hält die Beteiligung hoch, führt jedoch auch dazu, dass sich Entscheidungsprozesse und das Hervorbringen von Ergebnissen verlangsamen.

#### 6.6.4 Prozesse und Infrastruktur

**Ableitung 1: Prozesse müssen sichtbar gemacht werden, sodass beteiligte Akteurinnen und Akteure sie gemeinsam optimieren können.**

Die Analyse von konkreten Einzelfällen führte an einigen Standorten zur Konzeption von Dienstleistungsketten, die zielgruppenspezifisch entwickelt wurden. Dies ist für die meisten Kommunen Neuland. Hier wurden erste Schritte im Kompetenzaufbau durch die wissenschaftliche Begleitung gegangen. Die Standorte benötigen hier weitere Unterstützung in der Erstellung und praktischen Anwendung ausgereifter Dienstleistungsketten. Die schematische Darstellung der rechtskreisübergreifenden Prozesse der entsprechenden Zielgruppe wurden entweder handlungsfeldspezifisch oder gesamtprozessual angelegt. Dieses Vorgehen sicherte Anschlussfähigkeit sowie Ressourcenschonung für beteiligte Akteurinnen und Akteure. In der Darstellung dieser Dienstleistungsketten wählten die Modellstandorte heterogene Visualisierungen und stellten Prozessschritte

mit zuständigen Akteurinnen und Akteuren in den Fokus. Die bisherige Ausarbeitung im Sinne einer Prozessvisualisierung und -beschreibung ist zum Zeitpunkt der Erhebung in den meisten Fällen global und mit geringem Detaillierungsgrad. Die gemeinsame Arbeit an Dienstleistungsketten führte zur Beleuchtung, Analyse und Bearbeitung von Schnittstellen, die vorher stärker von Brüchen oder Lücken bedroht waren. Besonders bei der Entwicklung eines übergreifenden Case Managements kamen diese Einzelfallanalysen oder Dienstleistungsketten wieder zum Einsatz.

**Ableitung 2: Eine Haltung der Veränderungsbereitschaft ist für die Prozessoptimierung im kommunalen Integrationsmanagement essenziell.**

Zentrale Voraussetzung für ein aktives, fortlaufend durchgeführtes Schnittstellenmanagement ist die Bereitschaft der Akteurinnen und Akteure, bestehende Prozesse und Prinzipien zu hinterfragen und zu verändern. Besonders der gemeinsame Bezug auf die zugewanderte Person half hierbei, Interessen und Rechtsgrundlagen entweder auszuklammern oder so einzusetzen, dass die Lösungsfindung vorangetrieben wurde. Die Projektteams leisteten hier einen essenziellen Beitrag in ihrer Moderation von Gremientreffen und auch in bilateralen Absprachen, sodass die Prozessoptimierung handlungsfeldspezifisch oder auch übergreifend immer wieder in den Mittelpunkt gestellt werden konnte.

**Ableitung 3: Über rechtliche Rahmenbedingungen und Datenschutzrichtlinien muss ein einheitlicher Wissensstand hergestellt werden, damit sie silohafte Vorgehensweisen nicht dauerhaft begünstigen.**

Datenschutzrechtliche sowie gesetzliche Grundlagen im rechtskreisübergreifenden Raum stellen bislang Grenzen für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit dar. So gibt es bislang beispielsweise keine tragfähige Lösung für einen gemeinsamen Zugriff auf personenbezogene Daten über verschiedene Rechtskreise hinweg. In diesem Themenkomplex bestehen Unsicherheiten auf Seiten der Kommunen. Das Ministerium reagierte hierauf durch Informationsformate, was für die Standorte inhaltlich hilfreich war. Individuelle Lösungsfindungsprozesse waren trotzdem stark herausfordernd und üblicherweise auf individuelle, konkrete Kooperationsvorhaben ohne Einbezug personenbezogener Daten fokussiert. Eine ganzheitliche rechtskreisübergreifende Regelung im Sinne einer digitalisierten Systemkompatibilität und -nutzung steht in einigen Kommunen im Raum, wurde jedoch aufgrund der vielen offenen rechtlichen Fragen bislang nicht aktiv angestoßen.

**Ableitung 4: Das kommunale Integrationsmanagement kann von einem strukturellen Case Management profitieren, wenn alle Akteurinnen und Akteure über ein gemeinsames methodisches Verständnis,**

**den Mehrwert der Methode, die konkrete Umsetzungsvariante sowie die Ressourcensicherheit dafür verfügen.**

Im Rahmen des übergreifenden Case Managements wurde standortübergreifend deutlich, dass die Entwicklung eines allgemeinen methodischen Verständnisses und die Übersetzung in die Praxis vor Ort für viele Kommunen herausfordernd war und noch ist. Die Projektteams starteten zumeist ohne vertiefte Kenntnisse über Case Management. Dem stehen Akteurinnen und Akteure wie Jobcenter und soziale Beratungsstellen gegenüber, die über jahrelange Erfahrung in spezifischen Ansätzen des Case Managements verfügen.

Die Projektteams standen hier vor der komplexen Aufgabe, sich a) vertiefte Kenntnisse anzueignen, b) in einen wertschätzenden inhaltlichen Dialog mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren zu treten und c) Lösungswege für ein übergreifendes, koordiniertes Case Management im Rahmen des Integrationsmanagements zu erarbeiten. Eine zentrale Frage ist hier, auf welche Ziele und Zielgruppen sich das Case Management fokussiert und welche Ressourcenausstattung dafür bereitgestellt wird. Bei der Diskussion bezüglich des Case Managements waren Einzelfalllösungen leichter zu entwickeln als ein ressort- und rechtskreisübergreifender Ansatz.

Auch unterschiedliche Vorstellung bezogen auf abgeschlossene Fälle oder eine erfolgreiche Integration in die Gesellschaft spielen im Aushandlungsprozess zu Case Management-Modellen eine Rolle. In der Onlineumfrage stimmen zwar zwei Drittel der Befragten tendenziell zu, dass sich das örtliche Integrationsverständnis geschärft hat. Ein Drittel zeigt sich hier jedoch uneinig. Die Einführung eines übergreifenden Case Managements bedarf somit auch weiterhin einer umfassenden Auseinandersetzung mit methodischen, inhaltlichen, aber auch gesellschaftlich-politischen Ansätzen zur Integration vor Ort.

**Ableitung 5: Kommunales Integrationsmanagement vernetzt zentral alle relevanten Akteurinnen und Akteure und sollte dabei dezentrale Strukturen wie beispielsweise das Quartiersmanagement nicht außer Acht lassen.**

Standortübergreifend wurde das Projekt eher als verwaltungsinternes Strukturprojekt behandelt, in welchem die Zusammenarbeit verwaltungsinterner Akteurinnen und Akteure im Mittelpunkt stand und weniger der Sozialraumbezug. Eine Ausnahme stellt beispielsweise der Standort Wuppertal dar, welcher in Sozialraumworkshops die zentralen und dezentralen Strukturen vernetzt hat, wodurch beteiligte Akteurinnen und Akteure die Möglichkeit hatten, Angebote gemeinsam weiterzuentwickeln. In der Onlineumfrage ist die Mehrheit der Befragten noch nicht davon überzeugt, dass in

zwei Jahren das Integrationsmanagement sehr stark sozialraumorientiert sein wird.

Übergreifend spielt mit Hinblick auf die verwaltungsinterne sowie dezentrale Infrastruktur des kommunalen Integrationsmanagements die Gebietskörperschaft der Kommune eine maßgebliche Rolle. Aufgaben der direkten Beratung und Begleitung werden von kreisfreien und kreisangehörigen Kommunen durchgeführt. Sie sind im direkten Kontakt mit der Zielgruppe und erleben Erfolge oder Misserfolge der Integration unmittelbar. Kreise hingegen spielen eine übergeordnete Rolle in der Integration. Sie können im Austausch mit Kommunen Aufgaben der strategischen Steuerung des Integrationsmanagements, der Koordination und Systematisierung von übergreifenden Angeboten und Themen sowie der Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen in bestimmten Handlungsfeldern im eigenen Portfolio ansiedeln. Zugewanderte Personen sind dabei jedoch eine indirekt profitierende Zielgruppe.

## 6.7 Ausblick

Dieser zweite Zwischenbericht stellt den Projektstand übergreifend und standortspezifisch für das Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ zu einem Zeitpunkt dar, an welchem die Modellkommunen noch einige verbleibende Monate der Projektlaufzeit nutzen, um Maßnahmen umzusetzen, Ziele zu erreichen und Verstetigungsmodelle zu verankern.

Ein stärker netzwerkorientiertes Vorgehen im kommunalen Integrationsmanagement erfordert einen Kulturwandel, der Zeit, Ressourcen, Aushandlungsprozesse, Kontinuität und immer wieder eine zentrale Stelle benötigt, welche sich dafür einsetzt.

In dieser Grafik aus der Onlineumfrage wird deutlich, dass die Verbesserung des kommunalen Integrationsmanagements von einer Vielzahl von komplexen Voraussetzungen abhängt. Aus Sicht der 109 Befragten, welche diese Frage beantwortet haben, steht kein Faktor besonders im Vordergrund; im Durchschnitt wählten die Befragten drei oder mehr Antwortmöglichkeiten aus. Besonders häufig wurde genannt, dass stabile Rahmenbedingungen wie beispielsweise migrationspolitische und rechtliche Entscheidungen gegeben sein müssen. Auch finanzielle Ressourcensicherheit und Personal müssen bereitgestellt werden. Es bedarf jedoch auch anderer Faktoren wie beispielsweise Vereinbarungen und Instrumente für eine gewinnbringende Zusammenarbeit und die Möglichkeit, Kompetenzen zu erwerben. Strukturelle Veränderungen sowie die Entwicklung eines Leitbildes oder Zielsetzungen für das kommunale Integrationsmanagement werden von Projektbeteiligten als Voraussetzung für die Umsetzung vor Ort genannt.

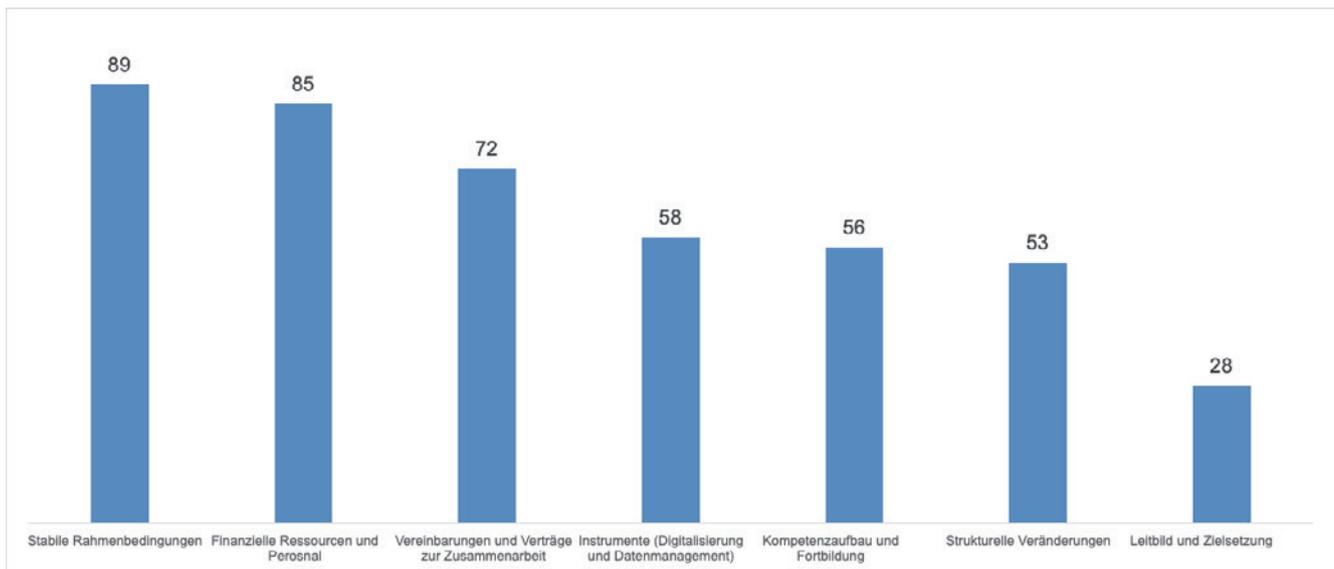


Abbildung 2: Faktoren zur Verbesserung des kommunalen Integrationsmanagements

Auch nach Projektende sollte der Dialog besonders auf Verstetigungsmodelle der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit weitergeführt werden, innerhalb der Kommunen wie auch interkommunal. Unmittelbar an diesen zweiten Zwischenbericht anschließend werden Handlungsansätze entwickelt, welche fünf Erfolgsdimensionen sowie konkrete Werkzeuge für neue Kommunen darstellen und erläutern. Gemeinsam stellen dieser Bericht und die Handlungsansätze den Abschlussbericht dar.

## 7. Handlungsansätze durch IMAP und Kienbaum

### 7.1 Einleitung

#### Triftige Gründe für ein vernetztes Vorgehen in der Integration

Mehr denn je gibt es dringliche Gründe, die Integrationsarbeit in der Kommune strategisch und strukturell neu auszurichten und als unverzichtbare Kernkompetenz im Netzwerk aller beteiligter Akteurinnen und Akteure zu verankern. Zum einen ist Integration ein Querschnittsthemenkomplex, welcher nur mit vernetzten Strukturen und Prozessen gesamtheitlich so zu bearbeiten ist, dass die Wirksamkeit einzelner Fachbereiche sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht werden. Zum anderen stellt die demografische Entwicklung in Deutschland auch längerfristig die öffentliche Verwaltung und ihre Kooperationspartner vor besondere Herausforderungen: Neuzugewanderte benötigen für das initiale Ankommen sowie ihre längerfristige Orientierung und Integration in der Gesellschaft verbindliche, zügige und individuelle Unterstützung. Die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit kann dafür zentraler Schlüssel sein. Neben strategischen, strukturellen und inhaltlichen Fragestellungen spielen für jedes netzwerkorientierte Vorgehen vor allem die „weichen“ Faktoren eine wichtige Rolle: Kooperationsbereitschaft, Wertschätzung und ein gemeinsames Integrationsverständnis sind dabei förderliche Faktoren, um neue Wege zu gehen.

#### Entstehung der Handlungsansätze

In die Konzeption der Handlungsansätze, welche im Auftrag des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen entwickelt wurde, flossen die Erkenntnisse, Erfahrungen und Handlungskompetenzen der Projektteams der zwölf geförderten Modellkommunen ein:

- Stadt Bielefeld
- Stadt Dormagen
- Stadt Dortmund
- Stadt Hamm
- Stadt Köln
- Kreis Lippe
- Stadt Moers
- Stadt Mülheim
- Stadt Münster
- Stadt Rheine
- Rheinisch-Bergischer-Kreis
- Stadt Wuppertal

Dem Thema Netzwerkmanagement liegt in der Verwaltungswissenschaft sowie der Organisationsentwicklung eine nahezu unüberschaubare Fülle an wissenschaftlichen und praxisorientierten Modellen, Instrumenten,

Checklisten, Erfahrungsberichten, Beispielen guter Praxis und Handlungsempfehlungen zugrunde. Mit diesen Handlungsansätzen wird eine Auswahl vorgestellt, welche im Rahmen der Evaluation des Landesprogramms und seiner zwölf Modellkommunen extrahiert und mit den durchführenden Projektexpertinnen und -experten sowie den Fördergebenden auf Landesebene reflektiert werden konnten. Die aufgezeigten Wege geben sortiert nach den wichtigsten fünf Handlungsfeldern, eine erste Orientierung und Hilfestellung in der Konzeption Ihres kommunalen Integrationsmanagements.

#### Adressierte Personen der Handlungsansätze

Die vorliegenden Handlungsansätze sollen vor allem kleine und mittelgroße Kommunen dabei unterstützen, das kommunale Integrationsmanagement strategisch und strukturell neu auszurichten. Es werden vielversprechende Lösungswege aufgezeigt, welche in unterschiedlichen Ausprägungen von den zwölf Modellkommunen des Landesprogramms „Einwanderung gestalten NRW“ erprobt wurden. Die Handlungsansätze sind keinesfalls als Patentlösungen zu verstehen. Essenziell ist, dass sich interessierte Kommunen intensiv mit den vorgeschlagenen Handlungsansätzen auseinandersetzen, die Prozesse und Strukturen ihrer Kommune einbinden und im Gespräch mit allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren fortlaufend prüfen, welche dieser Wege und Lösungen vor Ort geeignet sind. Nur so können die Kommunen die Ansätze weiterentwickeln, welche sich an ihrem Standort als erfolgreich und machbar erwiesen haben.

Wir möchten alle Kommunen vorab ermutigen, den Kontakt zu den Modellkommunen aufzunehmen, um von den Erfahrungen, Expertisebereichen und Beratungskompetenzen der Modellkommunen des Landesprogramms zu profitieren. Der Austausch mit den Expertinnen und Experten aus den Kommunen sowie auch auf Landesebene kann das individuelle Vorhaben gerade zu Beginn maßgeblich unterstützen.

### 7.2 Handhabung der Handlungsansätze

#### Auswahl von Handlungsansätzen und Gestaltung eines Gesamtprozesses

Auf den folgenden Seiten sind die Handlungsansätze zusammengetragen, welche sich als vielversprechend für die netzwerkorientierte Zusammenarbeit der verwaltungsinternen und -externen Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements erwiesen haben und von den Modellkommunen als besonders geeignet eingeschätzt wurden.

Die einzelnen Handlungsansätze wurden den folgenden fünf wichtigen Handlungsfeldern zugeordnet:

- Organisationsstruktur
- Bedarfsausrichtung
- Steuerung
- Gesamtstrategie
- Kultur der Zusammenarbeit

Das übergeordnete und langfristige Ziel aller Maßnahmen ist die Entwicklung eines kommunalen Integrationsmanagements und einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit für Neuzugewanderte in der Kommune. Dieses Ziel ist anspruchsvoll, komplex sowie langfristig. Es bedarf eines ganzheitlichen Prozesses, welcher von den Kommunen initiiert und begleitet werden muss. Dabei bieten die hier beschriebenen Erfahrungen und Lösungsansätze einen wichtigen Anhaltspunkt.

Innerhalb der Handlungsfelder finden sich Ansätze von unterschiedlicher Reichweite. Neben konkreten, vergleichsweise schnell umsetzbaren und für die eigene Kommune mit geringem Aufwand anzupassenden Ansätzen werden auch weiterführende zeit- und ressourcenintensivere Handlungsmöglichkeiten vorgestellt. Es liegt in der Ortskenntnis, strategischen Ausrichtung, Bereitschaft sowie Ressourceninvestition, die passenden Elemente für ein nachhaltiges Ergebnis zum Einsatz zu bringen.

### Eine gemeinsame Sprache im Integrationsmanagement

Wie alle komplexen und langfristigen Vorhaben, welche auf die Beiträge unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure aufbauen, ist auch für das kommunale Integrationsmanagement die Wahl und konsequente Nutzung einer gemeinsamen Sprache ein essenzieller Erfolgsfaktor.

In den hier aufgeführten Handlungsansätzen werden Terminologien aufgeführt, welche im Landesprogramm „Einwanderung gestalten“ verwendet wurden. Das nachstehend aufgeführte und alphabetisch sortierte Glossar soll daher einem leichteren Verständnis der Handlungsansätze und ihrer spezifischen Terminologien dienen.

<b>Arbeitsgruppen</b>	Umsetzungsorientiertes Gremium im Rahmen des Projekts mit operativ tätigen Mitarbeitenden der beteiligten verwaltungsinternen und -externen Akteurinnen und Akteure
-----------------------	---

<b>Case Management</b>	„Case Management ist ein kooperativer Prozess, in dem Versorgungsangebote und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden, um so den individuellen Versorgungsbedarf einer Person mittels Kommunikation und verfügbarer Ressourcen abzudecken.“ <sup>108</sup> Im Landesprogramm „Einwanderung gestalten“ wurde zwischen einem fach- und ressortübergreifenden Case Management und einem fachspezifischen, fallspezifischen Betreuungs- und Beratungssystemen unterschieden. Für diese Handlungsansätze wird ersteres in den Fokus genommen.
<b>Controlling</b>	Ein System der Wirkungsmessung im Integrationsmanagement, für welches Kennzahlen definiert und regelmäßig erhoben werden
<b>Dienstleistungsketten<sup>109</sup></b>	Eine Dienstleistungskette entsteht durch die Verknüpfung mehrerer Dienstleistungsprozesse zu einem reibungslosen sowie wert- und nutzenbringenden Leistungsprozess. Dieser Prozess wird im Einwanderungsmanagement durch verschiedene Verwaltungsakteure sowie andere haupt- und ehrenamtliche Institutionen gestaltet. Dienstleistungsketten werden durch ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement gesteuert. Eine erfolgreiche Dienstleistungskette mündet in der Zufriedenstellung der zugewanderten Person, die relevante Leistungen und Produkte ohne Verzögerung in Anspruch nehmen kann. Dienstleistungsketten können produkt-, themen-, oder lebenslagenorientiert entwickelt werden.
<b>Fallrekonstruktion</b>	Durch die wissenschaftliche Begleitung des Landesprogramms „Einwanderung gestalten“ wurden Einzelfallanalysen mit den Standorten durchgeführt, in welchen die Bedarfe und Lebenslagen von exemplarisch ausgewählten zugewanderten Personen hervorgehoben wurden.
<b>Integrationsmanagement</b>	Verwaltungsinterne und -externe Strukturen und Prozesse, welche der Einwanderung sowie der Integration von Neuzugewanderten dienen, Weiterentwicklung der Begrifflichkeit „Einwanderungsmanagement“

108 Case Management Society of America, Ewers 2000, S. 56.

109 Vgl. ebd. S. 93 ff.

**Monitoring**

Die Gesamtdokumentation der Aktivitäten und ihrer Wirkungsweisen im Integrationsmanagement, inklusive Auswertung des Controllings und anderer Dokumentationsformen, zur zukunftsorientierten Steuerung

Nachstehend werden für jedes Handlungsfeld Ansätze vorgestellt, welche sich im Rahmen des Landesprogramms in unterschiedlichen Ausprägungen und Gewichtungen bewährt haben.

Die Handlungsansätze wurden auf Grundlage der folgenden Kriterien ausgewählt:

**Beispiele aus der Praxis**

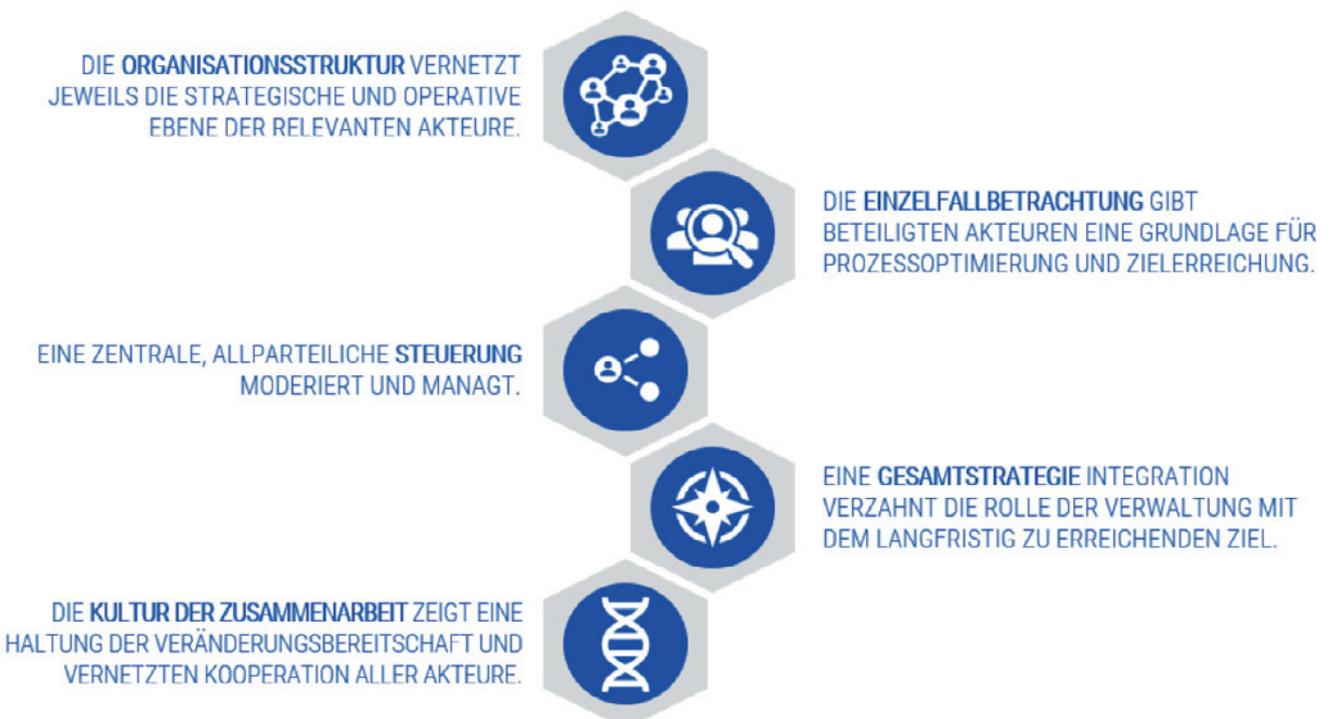
Der Anhang dieser Handlungsansätze (Kapitel 7.4) beinhaltet Beispiele aus den Modellkommunen. Diese Dokumente wurden von den Modellkommunen im Rahmen des Projekts erstellt und sind für weitere Interessierte zur Verfügung gestellt worden. Diese Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung der einzelnen hier dargelegten Instrumente. Für tiefergehende Fragen bitten wir die Leserinnen und Leser dieser Handlungsansätze, direkten Kontakt mit den Kommunen aufzunehmen

<b>Wirkung</b>	Inwieweit konnten die Handlungsansätze schon Wirkung entfalten oder wird dies von den Modellkommunen erwartet.
<b>Relevanz</b>	Inwieweit sind die Handlungsansätze für die strategische, strukturelle und prozessuale Bearbeitung des Integrationsmanagements relevant.
<b>Machbarkeit</b>	Inwieweit ist die Umsetzung der Handlungsansätze aus Sicht der eingesetzten Ressourcen, der Beteiligung der Akteurinnen und Akteure und der Zeitspanne machbar und realistisch.

**7.3 Handlungsansätze für das kommunale Integrationsmanagement**

Die folgenden fünf Handlungsfelder konnten im Rahmen der Evaluation des Landesprogramms „Einwanderung gestalten“ identifiziert werden. Im Mittelpunkt steht der Aufbau eines Netzwerks, in welchem sich haupt- und ehrenamtliche Akteurinnen und Akteure sowie Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe (wenn möglich persönlich) kennen und gemeinsam und in Absprache miteinander für die Belange von Zugewanderten einsetzen.

Folgende Leitsätze gelten für die fünf Handlungsfelder:



### 7.3.1 Handlungsfeld Organisationsstruktur



DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR VERNETZT JEWEILS DIE STRATEGISCHE UND OPERATIVE EBENE DER RELEVANTEN AKTEURE.

### 7.3.1.1 Strategische Verankerung durch ein Begleitgremium von Entscheiderinnen und Entscheidern in der Kommune stärken

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Breite Unterstützung für und Beteiligung am Prozess gewinnen</li> <li>– Kontinuierlichen Austausch zur strategischen Ausrichtung ermöglichen</li> <li>– Transparenz über die verschiedenen Perspektiven und Vorhaben schaffen</li> </ul> <p>Der Aufbau eines rechtskreisübergreifenden Integrationsmanagements ist nur mit den Entscheiderinnen und Entscheidern möglich, deren Verwaltungseinheiten, Organisationen oder Initiativen gesetzlich verankerte oder freiwillige Aufgaben für Neuzugewanderte in ihren Integrationsprozessen umsetzen.</p> <p>Mögliche Aufgaben des Begleitgremiums, welches sich fach- und funktionsübergreifend mit dem kommunalen Integrationsmanagement beschäftigt, können umfassen:</p>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definition eines gemeinsamen kommunalen Integrationsverständnisses</li> <li>– Entwicklung von Zielsystemen für das kommunale Integrationsmanagement</li> <li>– Darstellung der Aufgabenbereiche und Interessen der beteiligten Akteurinnen und Akteure</li> <li>– Priorisierung der zu bearbeitenden Handlungsfelder</li> <li>– Grundsatzentscheidungen zu Dienstleistungsketten, Case Management etc.</li> <li>– Begleitung der Entwicklung von operativen Maßnahmen in den Handlungsfeldern zur Erreichung der Ziele</li> <li>– Nachhalten der Umsetzung von Maßnahmen und Erreichung der Ziele</li> <li>– Entwicklung von Beschlussvorlagen für Verwaltungsvorstand und politische Gremien</li> <li>– Vereinbarungen über Kooperationen mit anderen Akteurinnen und Akteuren; Vereinbarung zu organisationalen Veränderungsprozessen</li> <li>– Transfer von Lösungen auf weitere Zielgruppen</li> </ul> <p>Für die Gründung eines solchen Begleitgremiums empfehlen sich folgende Prozessschritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definition des Teilnehmerkreises</li> <li>– Definition des Vorsitzes sowie der Moderation</li> <li>– Definition des Auftrags des Gremiums</li> <li>– Definition der Arbeitsweise des Gremiums sowie der Kommunikation mit Mitgliedern</li> <li>– Definition der Taktung und Inhalte der Treffen des Gremiums</li> <li>– Definition von Entscheidungsmodalitäten</li> </ul> <p>Viele Kommunen verfügen bereits über ein strategisch handelndes, funktionsübergreifend ausgewähltes Gremium. Sollten diese Strukturen bereits vorhanden sein, sollten sie explizit für das kommunale Integrationsmanagement weiterentwickelt werden.</p> <p>Zu Beginn und in regelmäßigen Abständen sollte Einvernehmen hergestellt werden, welche Akteurinnen und Akteure in das Begleitgremium aufgenommen werden. Dies gilt u.a. für das Ehrenamt und die Vertretung der Menschen mit Migrationshintergrund in der Kommune.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Es sollten zudem eine Selbstverpflichtung einer regelmäßigen Teilnahme sowie eine Vertretungsregelung vereinbart werden. Hierfür muss der Mehrwert für alle Mitglieder deutlich formuliert werden. Die Rolle des kommunalen Integrationszentrums im Gesamtprozess sollte geklärt werden. Zuständigkeiten und Prozesse innerhalb des Gremiums und Rückkopplungsschleifen mit den Projektgruppen, siehe 8.3.1.2., sollten festgelegt und transparent gemacht werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand der Kommune</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> </ul> <p>Lenkungsgruppen mit einem großen Querschnitt an beteiligten Akteurinnen und Akteuren richteten u.a. der Rheinisch-Bergische Kreis und die Stadt Rheine ein.</p>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>An Standorten wie Dortmund (Begleitgruppe) und Hamm (Geschäftsführungsrunde Integration) wurden dabei Strukturen weiterentwickelt, welche bereits vor Projektbeginn Bestand hatten.</p> <p>Im Anhang (Kapitel 7.4.1) wird das Beispiel des strategischen Gremiums der Modellkommune Mülheim an der Ruhr vorgestellt.</p>

### 7.3.1.2 Analysen und Lösungsansätze durch vielfältige Teams der operativen Ebene entwickeln

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rechtskreisübergreifende Lösungen zu Schnittstellen zwischen den Akteurinnen und Akteuren und Rechtskreisen entwickeln</li> <li>– Kommunales Integrationsmanagement entlang den aktuellen Bedarfen der Zielgruppe weiterentwickeln</li> <li>– Verschiedene fachliche Perspektiven auf die Zielgruppe zusammenführen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Zusätzlich zu einem strategisch vernetzten Begleitgremium ist für das kommunale Integrationsmanagement wichtig, dass die operativ tätige Ebene fachübergreifend vernetzt ist und komplexe Fragestellungen gemeinsam behandeln kann.</p> <p>Die operativ tätigen Teams werden auf Grundlage einer Entscheidung des Begleitgremiums entsprechend den Handlungsfeldern, welche die Begleitgruppe im Vorhinein priorisiert hat, eingerichtet. Diese Teams müssen mit einem konkreten Auftrag – ausgehandelt mit der strategischen Ebene – ausgestattet werden.</p> <p>Zu den Aufgaben der operativen Ebene gehört:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Herstellen von Transparenz über die unterschiedlichen Perspektiven und Handlungsansätze untereinander</li> <li>– Sichtbarmachen von Brüchen und Lücken im Integrationsmanagement, unterstützt durch Einzelfallanalysen</li> <li>– Erarbeitung von Vorschlägen zur Optimierung von Schnittstellenprozessen für die strategische Ebene</li> <li>– Entwicklung von konkreten Maßnahmen im Rahmen des Zielsystems</li> <li>– Prozessvisualisierung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in einzelnen Handlungsfeldern bspw. anhand von rechtskreisübergreifenden Dienstleistungsketten</li> <li>– Gemeinsame, ganzheitliche Erarbeitung von Produkten zu rechtskreisübergreifenden Themenbereichen für die Zielgruppe</li> <li>– Austausch zu organisationsinternen Veränderungsprozessen</li> </ul>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Die Teams sollten auf Ebene der Handlungsfelder längerfristig angelegt werden. Weitere Arbeitsgruppen zu weiteren Themen oder spezifischen Herausforderungen können bedarfsorientiert für einen kurzen Zeitraum entstehen. Es sollte in jedem Fall ein gemeinsames Verständnis zu Zielen und eingesetzten Ressourcen vereinbart werden.</p> <p>Falls sich die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit im Prozess ändert oder neue Schnittstellen die Einbindung weiterer Akteurinnen und Akteure erfordern, sollte dies bei den längerfristig eingerichteten Teams mit dem Begleitgremium rückgekoppelt werden. Siehe auch Handlungsempfehlung Kultur der Zusammenarbeit – Selbstorganisierte Beteiligungsformate.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand der Kommune</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Die Handlungsfelder, die zu den operativ tätigen Projektgruppen in den verschiedenen Kommunen gebildet wurden, sind in der Regel größere Themengebiete wie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bildung und Erziehung</li> <li>– Ausbildung – Qualifizierung – Arbeit</li> <li>– Sprache</li> <li>– Wohnen</li> <li>– Gesundheit</li> <li>– Existenzsicherung</li> <li>– Teilhabe</li> </ul> <p>Einige Kommunen orientieren sich stärker prozessorientiert in Projektgruppen wie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ankommen im Alltag</li> <li>– Case Management</li> <li>– soziale Integration im Quartier und in der Stadt</li> <li>– Zusteuerung zum Integrationskurs</li> </ul> <p>Im Anhang (Kapitel 7.4.2) werden die Projektgruppenbesetzungen der Modellkommunen Moers und Wuppertal aufgeführt.</p>

### 7.3.2 Handlungsfeld Bedarfsausrichtung



DIE BEDARFSAUSRICHTUNG AUF ZUGEWANDERTE GIBT AKTEUREN EINE GRUNDLAGE FÜR PROZESSOPTIMIERUNG UND ZIELERREICHUNG.

### 7.3.2.1 Kontinuierlich die Bedarfe der Zielgruppe analysieren

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menschenorientiertes Vorgehen für Integrationsprozesse verankern</li> <li>– Transparenz über Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen und Lebenslagen schaffen</li> <li>– Wirksame Ansätze und Angebote der Integration entwickeln und Interessen wecken</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>In der Bedarfsausrichtung ist zuerst zu definieren, welche Fallkonstellationen oder Zuwanderungsgruppen näher in den Blick genommen werden sollen. Dieses Vorgehen erlaubt eine Analysegrundlage, die handhabbar ist und welche sukzessive auch auf andere Gruppenkonstellationen übertragen werden kann.</p> <p>Unterschiedliche Herangehensweisen können für die Bedarfserfassung bei der Zielgruppe angewendet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchführung von leitfadengestützten Einzelinterviews mit der Zielgruppe</li> <li>– Durchführung von moderierten Fokusgruppeninterviews mit der Zielgruppe</li> <li>– Durchführung von Einzelinterviews mit ehrenamtlichen Einzelpersonen, Initiativen und Koordinationsstellen</li> <li>– Durchführung von Fokusgruppeninterviews mit ehrenamtlichen Einzelpersonen, Initiativen und Koordinationsstellen</li> <li>– Durchführung von Einzelinterviews mit hauptamtlichen Akteurinnen und Akteuren unterschiedlicher Themengebiete</li> <li>– Extrahieren und Auswerten förderlicher und hinderlicher Faktoren aus den unterschiedlichen Interviewformaten und -konstellationen</li> <li>– Abstrahieren von Einzelfällen auf Lebenslagen unterschiedlicher Individuen und Familienkonstellationen</li> </ul> <p>Die Ergebnisse können mit den benannten Akteurinnen und Akteuren in Fallkonferenzen<sup>110</sup> reflektiert und auf Handlungsappelle ausgewertet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mit der Zielgruppe selbst oder Migrant*innenvertretungen</li> <li>– mit ehrenamtlichen Vertretenden</li> <li>– mit hauptamtlichen Akteurinnen und Akteuren</li> <li>– Die Ergebnisse sind Grundlage für das weitere strukturierte Vorgehen und beeinflussen das Zielsystem, die bearbeiteten Handlungsfelder und die Erstellung von Dienstleistungsketten.</li> </ul>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Je nach Zielsystem und lokalem Kontext ist zu entscheiden, welche Formate geeignet sind. Es bietet sich grundsätzlich ein Methoden-Mix an, der sowohl das Abstrahieren von Einzelfällen als auch die Befragung von Expertinnen und Experten vorsieht. So können blinde Flecken in der Analyse minimiert werden. Die Entscheidung über das methodische Vorgehen sollte auf strategischer Ebene erfolgen.</p> <p>Eine Bedarfsübersicht ist an alle relevanten Akteurinnen und Akteure zu versenden, um Transparenz herzustellen und eine gemeinsame Grundlage für die Entwicklung von Dienstleistungsketten zu schaffen.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrant*innenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Einzelfallanalysen führten u.a. die Modellstandorte Bielefeld, Dormagen, Dortmund, Köln, Mülheim durch.</p> <p>Der Standort Bielefeld führte neben den Einzelfallanalysen bereits vor Projektbeginn eine Vielzahl an Interviews mit Zugewanderten durch und wiederholte diese im Rahmen des Projekts.</p> <p>Im Anhang (Kapitel 7.4.3) werden Beispiele der Bedarfserfassung der Modellkommunen Dormagen und Rheine aufgeführt.</p>

### 7.3.2.2 Prozesse für die Reflexion von Integrationsprozessen visualisieren

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrationsprozesse von Neuzugewanderten, handlungsfeldspezifisch oder handlungsfeldübergreifend betrachten</li> <li>– Systemische Schnittstellen zwischen allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren sichtbar machen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>In der Prozessvisualisierung gibt es unterschiedliche Methoden. Empfehlenswert ist ein einheitliches und visuell eindeutiges Vorgehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prozessmodell für die Darstellung komplexer Schnittstellen</li> <li>– Kernprozessmodell für die klare Übersicht über wichtigste Teilprozesse</li> <li>– Prozesslandkarte für eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher parallellaufender Prozesse</li> <li>– Flussdiagramm für die Darstellung komplexer einzelner Teilprozesse</li> </ul> <p>Prozesse in den Kommunen können mit unterschiedlichem Schwerpunkt erfasst werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Handlungsfeldspezifisch</li> </ul> <p>Pro Handlungsfeld werden die einzelnen Schritte einer neuzugewanderten Person mit den jeweiligen zuständigen Behörden erfasst. Handlungsfelder können sein: Arbeit, Sprache, Wohnen, Schule, Gesundheit, o.ä. Dieser Ansatz kann klar abgesteckt, mit den wichtigsten Akteurinnen und Akteuren abgestimmt werden und dann auf Schnittstellen geprüft werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lebenslagenspezifisch</li> </ul> <p>Die Lebenslage einer zugewanderten Person wird den einzelnen Schritten zugrunde gelegt, welche diese in der Kommune durchläuft. Lebenslagen können nach Aufenthaltsstatus, Alter und Familienstatus definiert werden.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>In der Reflexion der entwickelten Prozessvisualisierungen wird mit Akteurinnen und Akteuren besonders auf Schnittstellen gezoomt, um zu klären, ob die zuständigen Stellen miteinander bekannt sind, Daten zu Neuzugewanderten austauschen können und dürfen und sich gegenseitig über Entwicklungen informieren.</p> <p>Kooperationsvereinbarungen können die Zusammenarbeit an zentralen Schnittstellen langfristig und transparent festlegen.</p> <p>Prozessvisualisierungen sowie Schnittstellenoptimierungen müssen regelmäßig aktualisiert und an die wichtigsten beteiligten Akteurinnen und Akteure kommuniziert werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider oder Vertreterinnen und Vertreter der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider oder Vertreterinnen und Vertreter weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Dienstleistungsketten wurden u. . für folgende Handlungsfelder erstellt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sprache</li> <li>– Arbeit</li> </ul> <p>Der Standort Dormagen entwickelte für Prozesse der Wirtschaftsförderung eine Dienstleistungskette mit der Arbeitsagentur.</p> <p>Der Standort Lippe entwickelte Dienstleistungsketten im Bereich der rechtskreisübergreifenden Übergänge von Neuzugewanderten, beispielsweise mit dem Schwerpunkt Arbeit.</p> <p>Der Standort Köln entwickelte ein Leistungsnetz zum Thema Integration von Neuzugewanderten, in welchem zentralen Abläufe und Zuständigkeiten wichtiger Akteurinnen und Akteure zeitlich dargestellt werden; eingebunden sind Akteure wie das Gesundheitsamt, das Amt für Wohnungswesen, das Ausländeramt und das Jobcenter.</p> <p>Im Anhang (Kapitel 7.4.4) werden Beispiele der Prozessvisualisierung aus den Modellkommunen Mülheim an der Ruhr und Rheine aufgeführt.</p>

### 7.3.2.3 Voraussetzungen für die Einführung eines Case Managements als Einzelfallberatung schaffen

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsames Verständnis von Case Management der beteiligten Akteurinnen und Akteure entwickeln</li> <li>– Kompetenzaufbau zu Case Management erwirken</li> <li>– Rechtskreisübergreifendes und abgestimmtes Handeln festlegen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>In der Einführung eines rechtskreisübergreifenden Case Managements<sup>111</sup> bedarf es zunächst eines gemeinsamen Verständnisses der Methodik, der Ziele und des Anwendungsfeldes aller beteiligten Akteurinnen und Akteure. Da häufig bereits verschiedene Ansätze und Praxis des Case Managements durch kommunale Akteurinnen und Akteure wie Beratungsstellen und Jobcenter praktiziert werden, ist ein breiter Austausch darüber notwendig. Da häufig Wissen und Erfahrung in der Kommunalverwaltung selbst fehlen, sollten ergänzend Schulungen genutzt werden. Im Modellprojekt hat sich die Case Management-Schulung der Paritätischen Akademie NRW<sup>112</sup> bewährt.</p> <p>In der Konzepterstellung sollte der methodische Ansatz schriftlich festgehalten werden und mit den Gegebenheiten der Kommune untermauert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielgruppen des Case Managements</li> <li>– Akteurinnen und Akteure der Umsetzung des Case Managements</li> <li>– Zuständigkeiten (Steuerung, Fallberatung etc.)</li> <li>– Ggf. Kooperationsvereinbarung zwischen Akteurinnen und Akteuren des Case Managements</li> <li>– Ressourcenplanung für die Umsetzung des Case Managements</li> <li>– Zugangswege zum Case Management</li> <li>– Qualitätssicherung für das Case Management</li> <li>– Klärung von datenschutzrechtlichen Fragen</li> </ul> <p>Das Konzept sollte als Grundlage für die Erstellung einer Beschlussvorlage für Politik und Verwaltung dienen, damit die Erprobung in der Praxis vorgenommen werden kann.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Vor der Einrichtung eines akteursübergreifend abgestimmten Case Managements sollten die Grundlagen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit entwickelt worden sein. Eine konstruktive Kultur der Zusammenarbeit und transparente Dienstleistungsketten mit klaren Zuständigkeiten sind eine wichtige Voraussetzung, um sich dem Thema Case Management zu widmen.</p> <p>In der Erprobung des Case Managements sollten zunächst mit kleinen Fallzahlen gearbeitet und die Erfahrungen reflektiert werden. Auf dieser Grundlage kann eine Weiterentwicklung erfolgen.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Ein Konzept zu Case Management im Rahmen des kommunalen Integrationsmanagements wurde u.a. in den Städten Moers, Dormagen, Münster und Dortmund entwickelt.</p> <p>Die Stadt Hamm hat eine langjährige Erfahrung im Case Management im Bereich Integration.</p> <p>Im Anhang (Kapitel 7.4.5) werden die Inhaltsverzeichnisse der Case Management-Konzepte der Modellkommunen Dormagen, Köln und Mülheim an der Ruhr aufgeführt.</p>

111 Weitergehende Informationen zum Case Management entnehmen Sie dem Kapitel 9.

112 Siehe Kapitel 9.

### 7.3.2.4 Dokumentationsform entwickeln

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transparenz über die zeitliche Entwicklung unterschiedlicher Parameter, beispielsweise Bedarfe, Angebote, Wirkungsdimensionen, Aktionen schaffen</li> <li>– Verläufe und Wirksamkeit von Maßnahmen und Angeboten nachvollziehbar machen</li> <li>– Regelmäßiges internes und externes Berichtswesen erstellen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Für die Entwicklung einer umfassenden Gesamtdokumentation müssen konkrete Bereiche von der Projektsteuerung festgelegt werden. Dies können sowohl Themengebiete als auch Arbeitsebenen sein, die es zu erfassen gilt. Hierzu werden mit den beteiligten Akteurinnen und Akteuren quantitative und qualitative Instrumente, welche untenstehend beispielhaft aufgezeigt werden, definiert.</p> <p>Dabei ist festzulegen, anhand welcher Kennzahlen oder Größen, in welcher Frequenz und durch welches Medium dokumentiert werden sollte. Es empfiehlt sich, mindestens quartalsweise eine Aktualisierung der Dokumentation in Grundzügen zu erstellen, um jederzeit Interessentinnen und Interessenten und dem Team ein Bild über die Entwicklungen geben zu können und ggf. nachjustieren zu können. Dieser Arbeitsschritt schließt zum einen an ein gutes Controlling an, ergänzt dieses jedoch um für das Projekt relevante und bisweilen emotionale Aspekte. Nebst regelmäßiger Kontrolle selbstgewählter Kennzahlen können auch Fotos, Blogbeiträge oder Podcast-Statements relevante Eindrücke intern wie extern bieten. Die lebendige Dokumentation des Gesamtprozesses von Beginn an kann transparent und spielerisch die Entwicklung der wichtigsten Stationen beispielsweise in der Öffentlichkeitsarbeit vermitteln. Wichtig ist die Regelmäßigkeit und Routine beispielsweise in Form eines internen oder externen Halbjahresberichts.</p> <p>Die Qualität der erhobenen Daten und Nachweise muss von neutraler Stelle geprüft werden, da sonst keine aussagekräftigen Rückschlüsse auf Entwicklungen vorgenommen werden können. Diese Aufgabe muss klar definiert werden und von einer Stelle außerhalb des engeren Projektkontextes, bspw. mit Kompetenzen im Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, umgesetzt werden.</p> <p>Die Berichtslegung muss dahingehend standardisiert werden, dass sie sich aus den Kennzahlen und Langzeitentwicklungen speisen kann und von Akteurinnen und Akteuren regelmäßig aktualisiert und an die zuständigen Stellen versendet werden kann.</p> <p>Eine gemeinsame Reflexion zum Prozess der Kennziffererhebung und Nachweisdokumente sowie der sich abzeichnenden Trends sollte ermöglicht und moderiert werden.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Bei der Auswahl der richtigen Dokumentation ist die Herausforderung, eine Ausgewogenheit von Fülle und Detailgrad zu finden.</p> <p>Es empfiehlt sich, nicht zu viele Bereiche und Themenfelder zu betrachten, sondern neben einer basalen Dokumentation zur Gesamtübersicht in einzelne Schwerpunktthemen zu investieren und diese sehr lebendig zu gestalten. Durch eine lebendige Dokumentation ist es sowohl für das Team als auch für Außenstehende leichter, Ausgangssituation und Projektfortschritt nicht nur zu verstehen, sondern zu erleben. Eine emotionale Komponente erhöht die Identifikation aller Beteiligten mit dem Projekt, was sich insgesamt auf die Motivation und Unterstützung positiv auswirkt. Der Dokumentation kommt deshalb sowohl als Führungsinstrument bzw. für Teambuilding aber auch bei der Generierung von Mitteln und der Verstetigung von Projekten eine wichtige Rolle zu.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider oder Vertreterinnen und Vertreter der wichtigsten verwaltungs-internen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider oder Vertreterinnen und Vertreter weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Der Standort Hamm hat mit dem Rechnungsprüfungsamt einen Prozess zum Finanzcontrolling der Integrationsmaßnahmen aus dem kommunalen Integrationskonzept mit den jeweiligen Ämtern im Fachbereich O2 angestoßen, mit dem Ziel für das Integrationsmanagement qua Auftrag zu jederzeit Berichtsfähigkeit mit Kennzahlen gewährleisten zu können.</p>

### 7.3.2.5 Integrationsmanagement mit dem Sozialraum vernetzen

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zwischen Akteurinnen und Akteuren im Sozialraum verankern</li> <li>– Fortlaufend die Begleitung und Beratung der Zugewanderten im Sozialraum koordinieren</li> <li>– Angebote für Zugewanderte im Sozialraum weiterentwickeln</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Ein erfolgreiches Integrationsmanagement sollte die Maßnahmen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit auf die Arbeit im Sozialraum übertragen und ausweiten. Im Sozialraum sind wichtige Akteurinnen und Akteure des Ehrenamts, der Nachbarschaft sowie der sozialen Beratung und Begleitung, die eine sehr förderliche Rolle für die nachhaltige Integration spielen.</p> <p>So sollten Dienstleistungsketten und Case Management auf den Sozialraum übertragen werden. Die Akteurinnen und Akteure auf dieser Ebene des Integrationsmanagement sollten in der Konzeption und Planung angemessen berücksichtigt werden.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Regelmäßige Treffen mit Quartiersmanagerinnen und -managern und den relevantesten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteuren der Integration sollten durchgeführt werden, um Bedarfe und Prozesse zu erfassen und ggf. gemeinsam weiterzuentwickeln.</p> <p>Eine gemeinsame Kommunikation in die Öffentlichkeit könnte abgestimmt vorgenommen werden, um das Miteinander im Stadtteil langfristig zu stärken.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Dezentral tätige Akteurinnen und Akteure wie beispielsweise das Quartiers- oder Stadtteilmanagement</li> <li>– Freie Trägerinnen und Träger</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Die Stadt Wuppertal führt Sozialraumworkshops durch, um Projektergebnisse vorzustellen, Bedarfe vor Ort zu erfassen und Angebote weiterzuentwickeln.</p> <p>Im Anhang (Kapitel 7.4.6) wird das Beispiel des Sozialraumworkshops der Modellkommune Wuppertal aufgeführt.</p>

### 7.3.3 Handlungsfeld Steuerung



EINE ZENTRALE, ALLPARTEILICHE STEUERUNG MODERIERT UND MANAGT.

#### 7.3.3.1 Handlungsfähige Steuerung des kommunalen Integrationsmanagements einrichten

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Netzwerk der relevantesten Akteurinnen und Akteure des kommunalen Integrationsmanagements aufbauen, festlegen, weiterentwickeln</li> <li>– Kontinuierliche Kommunikation im Netzwerk sicherstellen</li> <li>– Entwicklungen und weitergehende Bedarfe zentral überblicken</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Die organisatorische Anbindung in die Verwaltungsstrukturen der Steuerung ist von zentraler Bedeutung für den erfolgreichen Aufbau eines Netzwerks und sollte daher so gewählt sein, dass eine regelmäßige und niedrigschwellige Kontaktaufnahme zu strategischen und operativen Netzwerkpartnerinnen und -partnern möglich ist.</p> <p>In der Entwicklung einer Stellenbeschreibung sowie Rekrutierung der geeigneten Person sollten Kompetenzen des Projekt- und Netzwerkmanagements im Mittelpunkt stehen. Insbesondere Erfahrungen in der Gesprächsmoderation, Prozessbegleitung und im Veränderungsmanagement sind von Vorteil.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Die Einrichtung einer Steuerung für das kommunale Integrationsmanagement setzt einen Wandel in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure voraus. Irritationen können besonders in der Anfangszeit aufkommen. Es bedarf daher neben einer stetigen Schärfung des Aufgabensbereichs der zentralen Steuerung auch unterschiedlicher vertrauensbildender Maßnahmen zwischen Steuerung und Akteurinnen und Akteuren.</p> <p>Besonders in der Anfangszeit der zentralen Steuerung empfiehlt sich eine Einarbeitungsphase, in welcher auch regelmäßige Gespräche mit der zuständigen Führungskraft stattfinden. Diese Gespräche könnten zum einen strategische und inhaltliche Themen aufgreifen, zum anderen reflektieren, inwieweit die Netzwerkarbeit für Akteurinnen und Akteure umsetzbar ist und voranschreitet.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand</li> <li>– Ggf. Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Ggf. Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure</li> <li>– Ggf. Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> </ul>

### 7.3.3.2 Aufgabenportfolio festlegen

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rolle der zentralen Steuerung im kommunalen Integrationsmanagement konkretisieren</li> <li>– Netzwerkpartner für Rolle der zentralen Steuerung im kommunalen Integrationsmanagement sensibilisieren</li> <li>– Grundlage für Wirkungsmessung der zentralen Steuerung erstellen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Das Aufgabenportfolio der zentralen Steuerung sollte folgende Aspekte beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regelmäßige und themenorientierte Kommunikation mit relevanten Netzwerkpartnern</li> <li>– Moderation von Treffen und Sitzungen im Netzwerk</li> <li>– Entwicklung von Zielen für das kommunale Integrationsmanagement mit relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partnern</li> <li>– Entwicklung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele mit relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partnern</li> <li>– Aufbau eines Wissensmanagements zwischen Netzwerkpartnerinnen und -partnern</li> <li>– Entwicklung eines Controllings zur Wirkungsmessung und Zielerreichung der Maßnahmen sowie der insgesamten Nachverfolgung der Entwicklung des kommunalen Integrationsmanagements</li> <li>– Regelmäßige und erfolgsorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Integration in Absprache mit wichtigsten Netzwerkpartnerinnen und -partnern</li> </ul> <p>Bei der Entwicklung eines konkreten Aufgabenportfolios können Perspektiven so eingebunden werden, dass Netzwerkpartnerinnen und -partnern von vornherein über die Ausgestaltung des Netzwerks informiert sind.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Das Aufgabenportfolio kann stetig ausgeweitet werden, um Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit sicherzustellen. Hierfür bedarf es einer regelmäßigen Rücksprache mit der zuständigen Führungskraft zum Arbeitsstand in den jeweiligen Arbeitspaketen und zu neuen Handlungserfordernissen oder Handlungsspielräumen.</p> <p>Um Fluktuation in dieser zentralen, exponierten Stelle vorzubeugen, könnten Entscheidungsfreiheiten, Fortbildungsmöglichkeiten sowie Vertretungsmodelle frühzeitig Entwicklungsperspektiven für die Person aufzeigen und somit den Attraktivitätsgrad der Stelle erhöhen.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand</li> <li>– Ggf. Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Ggf. Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure</li> <li>– Ggf. Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Die Modellkommunen „Einwanderung gestalten NRW“ setzten unterschiedliche Schwerpunkte in den Aufgabenportfolios der Projektteams.</p> <p>Der Rheinisch-Bergische Kreis rekrutierte externe Projektteammitglieder und legte dabei einen Fokus auf Begeisterungsfähigkeit und Kompetenzen des Netzwerkmanagements. Das Projektteam hatte zur zentralen Aufgabe, einen offenen Prozess mit einer Vielzahl von Netzwerkpartnerinnen und -partnern im Kreisgebiet zu moderieren und gestalten. Die Stadt Dortmund siedelte das Projekt bei der strategischen Stadtplanerin an, welche in der Ausgestaltung ihres Aufgabenportfolios einen Schwerpunkt auf Veränderungsmanagement legte.</p>

### 7.3.3.3 Kontinuierlichen Kompetenzerwerb sichern und ermöglichen

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gezielten Kompetenzaufbau ermöglichen</li> <li>– Bedarfsgerechte Vertiefung von Kompetenzen ermöglichen</li> <li>– Weitergabe von Kompetenzen im Netzwerk sicherstellen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Die zentrale Steuerung sollte ihr Aufgabenprofil und damit ihre Rolle mit größtmöglichem Erfolg wahrnehmen können. Dazu bedarf es einer initialen und kontinuierlichen Weiterbildung zu relevanten Fachthemen und Netzwerkmanagementkompetenzen. Um Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wahrnehmen zu können, bedarf es der notwendigen Ressourcen. Die Weitergabe von neuem Wissen und hilfreichen Kompetenzen innerhalb der Verwaltung sollte so gestaltet werden, dass Akteurinnen und Akteure davon profitieren und das Netzwerk so aktiv mitgestalten können. In freiwilligen Qualifizierungsmodulen kann der Fokus auf unterschiedliche Themengebiete gelegt werden. Ein Praxisbezug für Teilnehmende empfiehlt sich.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Zusätzlich zur Teilnahme an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen empfiehlt es sich, dass die Steuerung sich mit den Projektteams der Modellkommunen vernetzt. Sie sind Wissens-, Kompetenz-, und Erfahrungsträgerinnen und -träger und können wichtige Impulse weitergeben. Auch eine Vernetzung mit relevanten Akteurinnen und Akteuren auf Ebene des Landes kann hilfreich sein.</p> <p>In der Auswahl von Weiterbildungsanbietern und -modulen können auch digitale Formate recherchiert und in Erwägung gezogen werden, um eine ortsungebundene sowie zeitlich flexible Teilnahme zu ermöglichen.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Träger von Qualifizierungsmaßnahmen wie beispielsweise die Paritätische Akademie NRW</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Alle Projektteams nahmen an Qualifizierungsmaßnahmen der Paritätischen Akademie NRW zum Thema Case Management teil. Sie sind ansprechbar für die Einschätzung zu Inhalten und Methoden.</p>

### 7.3.3.4 Regelmäßige Kommunikationsformate mit operativer und strategischer Ebene festlegen

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transparenz für alle Akteurinnen und Akteure gleichermaßen herstellen</li> <li>– Wissen zwischen Fachbereichen, Verwaltungseinheiten und Akteurinnen und Akteuren managen</li> <li>– Verbindlichkeit in Prozessen und bei Entscheidungen sicherstellen</li> <li>– Kontakte und Vertrauen zwischen Akteurinnen und Akteuren aufbauen</li> <li>– Motivation und Begeisterung im Gesamtprozess entfachen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Um zentraler Knotenpunkt im Netzwerk des kommunalen Integrationsmanagements zu werden, sollte sich die Steuerung regelmäßig mit strategischen und operativen Netzwerkpartnerinnen und -partnern vernetzen. Diese Netzwerktreffen können unterschiedlich getaktet sein und sollten sachdienlich geplant werden. Die Erstellung einer Agenda sowie Moderation liegt bei der Steuerung.</p> <p>Auch zwischen Sitzungen bedarf es einer regen Kommunikation intern sowie extern. Diese kann durch digitale Plattformen und Kanäle unterstützt werden. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sollte in Abstimmung mit den zuständigen Stellen und relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partnern vorgenommen werden.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>In der Moderation empfiehlt sich ein allparteilicher und wertschätzender Ansatz, um alle Netzwerkpartnerinnen und -partnern gleichermaßen zu aktivieren und involvieren. Aushandlungsprozesse, welcher es in Lösungsfindungsprozessen bedarf, sollten auf einem gemeinsamen Nenner fußen und die Bedarfe der Zugewanderten in den Fokus nehmen.</p> <p>Der Aufbau von Kontakten und Beziehungen im Netzwerk sollte eine zentrale Rolle in der Netzwerkkommunikation spielen. Kontaktdatenbanken sollten erstellt, regelmäßig aktualisiert und allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren zu Verfügung gestellt werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider oder Vertreterinnen und Vertreter der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider oder Vertreterinnen und Vertreter weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Alle Projektteams gestalteten vor Ort die Kommunikation in und zwischen Gremien des kommunalen Integrationsmanagements und sind ansprechbar für Erfahrungsaustausch.</p>

### 7.3.3.5 Monitoring und Controlling für Zielsysteme entwickeln

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transparenz über den Einsatz von Ressourcen schaffen</li> <li>– Transparenz über Wirksamkeit von Maßnahmen schaffen</li> <li>– Grundlage für Qualitätsmanagement und Weiterentwicklung von Integrationsangeboten erstellen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Obwohl ein Controlling nicht alle Erfolge oder Misserfolge des Integrationsmanagements darstellen kann, hilft das systematische Erfassen von vorab festgelegten Parametern der Transparenz über die Bedarfe seitens der Zielgruppen, den Ressourceneinsatz der beteiligten Akteurinnen und Akteure und die Wirksamkeit von Maßnahmen. Dabei sollten sowohl quantitative, zahlenbasierte Indikatoren wie auch qualitative Indikatoren entwickelt werden.</p> <p>Beim Aufbau eines Controllings für das kommunale Integrationsmanagement sollten mindestens folgende drei Bereiche Berücksichtigung finden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedarfe seitens der Zielgruppe</li> <li>2. Übersicht zum Ressourceneinsatz der beteiligten Akteurinnen und Akteure</li> <li>3. Wirksamkeitsmessung durch niedrigschwellige Instrumente</li> </ol> <p>Die Entwicklung dieses Kennzahlenkatalogs sowie die eigentliche Datenerhebung sollten in Absprache und Zusammenarbeit mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren der Integration vorgenommen werden. Die Wahrung von Richtlinien des Datenschutzes muss dabei garantiert sein.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Nicht alle relevanten Parameter können in Kennzahlen dargelegt werden. Insbesondere Integrationserfolge setzen sich aus unterschiedlichen, sehr subjektiven Faktoren zusammen. Der Einführung eines guten Controllings geht deshalb stets ein Prozess der Fokussierung und der Erhebung qualitativer Begleitfaktoren voraus. Welcher Aspekt oder welche Zielgruppe sollte aufgrund der Erfahrung vor Ort besonders betrachtet werden? Welche Hinweise müssen in welcher Form zusätzlich erhoben werden? Wichtig ist hierbei die Festlegung einer kritischen Masse, um Trends von Einzelmeinungen zu unterscheiden.</p> <p>Hilfreich kann die Festlegung von Zielwerten sein. Kennziffern sollten nicht ihrer selbst willen erhoben werden. Es sollte überprüft werden, ob Ziele des Integrationsmanagements sich in numerischen Parametern abbilden lassen. Die quantitativen Kennziffern geben Antwort über den Grad der Zielerreichung, die qualitativen Parameter lassen Rückschlüsse auf förderliche Aspekte und Mängel zu.</p> <p>Digitale Plattformen können niedrigschwellig oder auch umfassender das Controlling unterstützen und eine regelmäßige Berichtslegung ermöglichen. So können Ergebnisse mit relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partnern reflektiert, interpretiert und für weitere Schritte genutzt werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand</li> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Ggf. Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Ggf. Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure</li> <li>– Ggf. Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Die Stadt Rheine erhebt derzeit eigene Daten zur Zuwanderung aus Staaten der Europäischen Union. Sie ist ansprechbar für die Erstellung von Kennziffern sowie den Aufbau von Datensätzen.</p> <p>Der Standort Hamm hat mit dem Rechnungsprüfungsamt einen Prozess zum Finanzcontrolling der Integrationsmaßnahmen aus dem kommunalen Integrationskonzept mit den jeweiligen Ämtern im Fachbereich 02 angestoßen, mit dem Ziel für das Integrationsmanagement qua Auftrag zu jederzeit Berichtsfähigkeit mit Kennzahlen gewährleisten zu können.</p> <p>Der Kreis Lippe hat sich einen Zielwert gegeben, in welchem Zeitraum jedes Kind einen Platz in einer Schulklasse nach seiner Ankunft haben soll. Nach Festlegung des Zielwertes konnte binnen weniger Monate die Dauer der Nichtbeschulung deutlich reduziert werden.</p>

### 7.3.4 Handlungsfeld Gesamtstrategie



EINE GESAMTSTRATEGIE INTEGRATION VERZAHNT DIE ROLLE DER VERWALTUNG MIT DEM LANGFRISTIG ZU ERREICHENDEN ZIEL.

#### 7.3.4.1 Gemeinsames Zielbild für das kommunale Integrationsmanagement entwickeln

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einheitliches Verständnis der strategischen Ausrichtung entwickeln</li> <li>– Orientierung für alle Beteiligten auf strategischer und operativer Ebene stiften</li> <li>– Grundlage für strategische Entscheidungen erstellen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>In Beteiligungsformaten sollten die Perspektiven von Politik, Verwaltung und Fachebenen eingeholt werden, um an bestehenden Strukturen anzuknüpfen und darauf aufbauend ein kohärentes Zielbild zu entwickeln. Von dem Ergebnis dieses vorgelagerten Prozesses können im nächsten Schritt eine Beschlussvorlage des Verwaltungsvorstandes, Zielsystem, notwendige Ressourcen, organisatorische Anbindung, Projektstruktur etc. abgeleitet und erarbeitet werden.</p> <p>Das Zielbild ist ein anschaulicher Rahmen, der die mittel- bis langfristigen Auswirkungen und den Mehrwert für die Beteiligten beschreibt. Daran können sich alle weiteren strategischen Entscheidungen orientieren. Dies ist aufgrund der Vielzahl an Akteurinnen und Akteuren und Perspektiven sowie der möglichen tiefgreifenden strukturellen und prozessualen Auswirkungen im Netzwerkmanagement und in den einzelnen Organisationen von besonderer Bedeutung.</p>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Vorhandene Konzepte und Ideen sollten Raum in der Entwicklung des Zielbilds erhalten. Das Zielbild sollte zudem genug Spielraum für eine dynamische Entwicklung beinhalten. Auswirkungen und Ergebnisse erhalten im Verlaufe eines längerfristigen Prozesses von mehreren Jahren klare Konturen. Das Zielbild sollte daher regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand der Kommune</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Alle Modellstandorte entwickelten Zielsysteme mit unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtungen, auch bedingt durch die definierte Zielgruppe des Projekts.</p> <p>Im Anhang (Kapitel 7.4.7) werden Zielsysteme der Standorte Dortmund, Moers und Rheine vorgestellt.</p>

### 7.3.4.2 Dynamische Gesamtstrategie des kommunalen Integrationsmanagements implementieren

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komplexität des Vorhabens auf unterschiedlichen Zielebenen abbilden</li> <li>– Bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Strategie sicherstellen</li> <li>– Transparenz für alle Akteurinnen und Akteure herstellen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Die Einrichtung eines kommunalen Integrationsmanagements ist eine komplexe Herausforderung, für die es keine vorgefertigten Antworten gibt. Jede Kommune hat ihre spezifische Vorgeschichte in Bezug auf strategische Ausrichtung, organisatorische Einbindung und Kooperation der Akteurinnen und Akteure untereinander. Jede Akteurin und jeder Akteur hat zudem eine spezifische, kulturgeprägte Haltung auf das Thema und eine Vielzahl von rechtlichen und organisatorischen Impulsen, die Auswirkungen auf das Integrationsmanagement als Ganzes haben. Hier gilt es einen fortlaufenden Prozess zur Entwicklung der Gesamtstrategie aufzubauen, der die Vielzahl der Impulse aufnimmt und verarbeitet.</p> <p>Die Aushandlung und damit die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Zielbilds sollte daher stetig erfolgen. Hierbei sollte eine Durchlässigkeit gewährleistet werden, die Impulse der operativen an die strategische Ebene weiterträgt und somit in die Gesamtstrategie einfließen kann. Aus der Gesamtstrategie wird ein Zielsystem abgeleitet, das mit den Bedarfen der Zielgruppe abgeglichen wird, in operative Ziele mündet und dann kontinuierlich in Aufträge für die operative Ebene übersetzt wird. Dieser Prozess muss regelmäßig wiederholt werden. Dies bedeutet einen erheblichen Aufwand, ist aber zwingend notwendig, damit die strategische Steuerung sich nicht vom operativen Geschäft abkoppelt.</p> <p>Konkrete Maßnahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Visualisierung der Gesamtstrategie</li> <li>– Gemeinsame Verständigung zur Bearbeitung der Gesamtstrategie</li> <li>– Durchführung von Beteiligungsformaten wie Open-Space, Sounding-Boards etc.</li> <li>– festgelegter Prozess zur Überprüfung und Operationalisierung des Zielsystems</li> <li>– Sicherstellung einer durchlässigen Kommunikation zwischen operativer und strategischer Ebene</li> </ul>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Aushandlungsprozesse sollten extern moderiert werden, entweder durch die zentrale Steuerung oder eine andere neutrale Instanz. In jedem Fall sind sie zentraler und wichtiger Bestandteil eines fundierten, zukunftsfähigen Prozesses und sollten daher nicht unterdrückt oder gar sanktioniert werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand der Kommune</li> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Der Modellstandort Dortmund hat umfassend Erfahrung zu Aushandlungsprozessen sammeln können und kann diese mit anderen Standorten teilen.</p>

### 7.3.5 Handlungsfeld Kultur der Zusammenarbeit



DIE KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT ZEIGT EINE HALTUNG DER VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT UND VERNETZTEN KOOPERATION ALLER AKTEURE.

### 7.3.5.1 Breitangelegte interne Kommunikation umsetzen

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einheitlichen, zeitgleichen Informationsstand aller beteiligten Akteurinnen und Akteure herstellen</li> <li>– Gleichbehandlung aller Netzwerkpartnerinnen und -partnern sicherstellen</li> <li>– Motivation aller Akteurinnen und Akteure entfachen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Ein professionelles Netzwerkmanagement baut auf einer umfassenden transparenten Kommunikation auf. Alle Beteiligten müssen die gleichen Zugänge zu Informationen und die gleichen Beteiligungsmöglichkeiten haben.</p> <p>Zugleich müssen die Beteiligten auch proaktiv Informationen im Netzwerk teilen. Dies erfordert eine Haltung aller Akteurinnen und Akteure, Erkenntnisse, Erfahrungen und Praktiken zu teilen, um gemeinsam zu lernen und zu gestalten. Darüber hinaus ist eine einheitliche, gemeinsame Sprache wichtig, damit das Risiko von Missverständnissen und -interpretationen minimiert wird.</p> <p>Schließlich sollten Informationen auch in die Organisationen fließen, sodass ihre Mitglieder auf der operativen Ebene Veränderungen in der Zusammenarbeit nachvollziehen und mitgestalten können. Darüber sollte das Einvernehmen aller Akteurinnen und Akteure eingeholt werden. Dort wo bilateral Schnittstellen optimiert werden können, sollten pragmatische Wege der Kommunikation beschriftet werden.</p> <p>Wichtige Stakeholder wie die Politik sollten ebenfalls frühzeitig und regelmäßig informiert werden. Grundsätzlich können verschiedene Instrumente genutzt werden. Diese sollten von der zentralen Steuerung eingerichtet und verwaltet und von den Akteurinnen und Akteuren eigenständig genutzt werden.</p> <p>Mögliche Instrumente sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– E-Mail-Verteiler</li> <li>– Aufbereitung, Visualisierung von Informationen</li> <li>– Präsentation, Vorträge in Gremien, Teammeetings</li> <li>– Rückkopplungsschleifen in die Organisationen</li> <li>– Informelle Gespräche</li> <li>– digitale Kollaborationsplattform/Intranet</li> </ul>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Bestehende Kommunikationsformaten und -formen sollten unbedingt genutzt werden und deren Nutzung ggf. für weitere Akteurinnen und Akteure ermöglicht werden. Die Kommunikationsstrategie sollte alle vorhandenen Perspektiven einbeziehen und regelmäßig überprüft werden. Auch über die Informationskanäle und -formate und deren Nutzerinnen und Nutzer sollte Transparenz hergestellt werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand der Kommune</li> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>Alle Modellkommunen arbeiteten mit telefonischen Absprachen und E-Mail-Kommunikation. Es wurden Verteiler zu verschiedenen Themen der Integration erweitert oder neu aufgestellt. Auch bilaterale Absprachen bewährten sich.</p> <p>Andere digitale Steuerungsinstrumente und Kommunikationskanäle haben sich darüber hinaus in diesen Modellstandorten bewährt:</p> <p>Der Standort Hamm stellt auf einer internen Plattform (Intranet-Wiki) alle wichtigen Angebote für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure sichtbar dar. Auch die Onlineplattform „Vielfalt-Hamm.de“ wird mit allen Angeboten der Stadt Hamm weiterentwickelt. Alle offiziellen Dokumente der Integrationsarbeit werden allen Interessierten auf der Homepage der Stadt unter dem Reiter „Kommunales Integrationskonzept“ zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die Stadt Moers arbeitete beispielsweise ebenfalls mit Nachrichten im städtischen Intranet.</p>

### 7.3.5.2 Selbstorganisierte Beteiligungsformate einrichten

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedarfsorientierte Bearbeitung der relevanten Themen ermöglichen</li> <li>– Eigenverantwortung im Handeln den Akteurinnen und Akteuren übertragen</li> <li>– Identifikation mit Zielen und Maßnahmen sicherstellen</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Eine proaktive und gemeinsame Bearbeitung der komplexen Herausforderungen des kommunalen Integrationsmanagements durch eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure erfordert Freiraum in der Bearbeitung. Die Workshops sollten diesen Raum für die verschiedenen Perspektiven eröffnen. Hier kann innerhalb eines vorgegebenen Auftrags gearbeitet werden oder eine neue gegründete Gruppe gibt sich einen eigenen Auftrag und bearbeitet diesen in einem definierten Zeitraum. Wichtig ist, dass Transparenz darüber für alle Akteurinnen und Akteure hergestellt wird.</p> <p>Es geht in den Workshops gerade zu Beginn insbesondere um eine Kultur des Zuhörens, der Offenheit und Neugier. Die Workshopgruppen sollen darauf achten, dass alle Perspektiven zu Wort kommen, sodass Transparenz über Strukturen, Prozesse und Haltungen geschaffen wird und neue Gedanken entstehen können. Gemeinsamkeiten in der Zielerreichung sollten im Mittelpunkt stehen und die Bereitschaft wachsen, bestehende Einstellungen und Glaubenssätze zu hinterfragen. Entscheidungen sollten möglichst im Konsens getroffen werden.</p> <p>Zu klären sind u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziel und Zeithorizont</li> <li>– Rollen und Zuständigkeiten</li> <li>– Arbeitsweise</li> <li>– Entscheidungsprozesse</li> <li>– Kommunikation</li> <li>– Rückkopplung mit weiteren Gremien</li> </ul>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Diese Vorgehensweise erfordert mehr Zeit als üblicherweise genutzte Besprechungsformate, erhöht jedoch die Schaffenskraft und Akzeptanz der Gruppen und Workshops in erheblichem Maße. Dies kann für die Beteiligten eine neue Form und Kultur der Zusammenarbeit im Gegensatz zur Hierarchiekultur der eigenen Organisation bedeuten.</p> <p>Mögliche Methoden der Entscheidungsfindung sind bspw. Konsens und Konsent. Je nach Wissens- und Erfahrungsstand können hier externe Impulse hilfreich sein, die Akteurinnen und Akteure in dieser Arbeitsweise zu befähigen.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand der Kommune</li> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>In einigen Modellkommunen wurden erste Ansätze dieses Vorgehens erprobt. Es bestehen jedoch zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch keine guten Beispiele.</p>

### 7.3.5.3 Reflexion der Zusammenarbeit sicherstellen

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortlaufend die Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure sicherstellen</li> <li>– Akteurinnen und Akteure längerfristig an den Prozess binden</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung</b>	<p>Der ganzheitliche Ansatz einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit im kommunalen Integrationsmanagement ist für viele Kommunen und Akteurinnen und Akteure Neuland. Das Netzwerkmanagement und die Kooperationskultur müssen daher kontinuierlich verankert und verbessert werden. Zum einen sollten klare Spielregeln der Zusammenarbeit festgelegt werden. Zum anderen sind regelmäßige Reflexionsrunden notwendig, in denen sich die Akteurinnen und Akteure mit der Praxis der Zusammenarbeit befassen und daraus Vereinbarungen für die Zukunft ableiten. Dabei können Erfolge gewürdigt, Fallstricke im Schnittstellenmanagement beleuchtet und der Einfluss unterschiedlicher Beratungsansätze auf die Kooperation besprochen werden. Daraus sollte sich eine Feedbackkultur entwickeln, die die Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure kennzeichnet.</p> <p>Mögliche Instrumente sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spielregeln der Zusammenarbeit</li> <li>– Kooperationsvereinbarungen</li> <li>– Kollegiale Beratung</li> </ul>
<b>Umsetzungshinweise</b>	<p>Die Ressourceninvestition für die Prozessreflexion und das kollegiale Feedback ist für die Akteurinnen und Akteure in der Regel ungewohnt. Hier sollte daher in ersten kleinen Schritten begonnen werden. Diese sollten aber konsequent fortgesetzt und schrittweise in Aushandlung mit der Gruppe ausgebaut bzw. verstetigt werden.</p>
<b>Beteiligte Akteurinnen und Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsvorstand der Kommune</li> <li>– Zentrale Steuerung</li> <li>– Kommunales Integrationszentrum</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider der wichtigsten verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteure wie u.a. des Sozialamts</li> <li>– Entscheiderinnen und Entscheider weiterer wichtiger Akteurinnen und Akteure des Integrationsmanagements wie u.a. Jobcenter, Ausländerbehörde, Wohlfahrtsverbände etc.</li> <li>– Zielgruppe: Individuen oder Migrantenvertretungen</li> <li>– Ehrenamt: Individuen, Initiativen oder Koordinationsstellen</li> </ul>
<b>Beispiele aus Modellkommunen</b>	<p>In einigen Modellkommunen wurden erste Ansätze dieses Vorgehens erprobt. Es bestehen jedoch zu Zeitraum der Berichtslegung noch keine guten Beispiele.</p>

## 7.4 Anhang

### 7.4.1 Beispiel Strategisches Gremium (Kapitel 7.3.1.1)

Strategisches Gremium (Lenkungsgruppe) und Projektbeschreibung von der Modellkommune Mülheim an der Ruhr zu Kapitel 7.3.1.1.

**„Wir wollen die Welt geflüchteter Menschen besser verstehen.  
Wir möchten Teil ihrer Lebenswelt werden.  
Dazu müssen sich Strukturen in der Verwaltung ändern.“**

**Deshalb ist das große Thema  
die Kooperation von Organisationen.“\***



\*Beitrag im Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen  
G.I.B.INFO 4\_17 – „Kleines Rathaus“ in der Flüchtlingsunterkunft.  
Einwanderungsmanagement in Mülheim an der Ruhr



## **Projektstruktur „Einwanderung gestalten NRW“ – Mülheim an der Ruhr**

### **Lenkungsgruppe und Projektkoordination**

#### **Zielsetzung**

In Mülheim an der Ruhr erhalten zugewanderte Menschen unabhängig von ihrem aufenthaltsrechtlichen Status fach-, bereichs- und rechtskreisübergreifend Unterstützungsangebote, die eine umfassende Integration in die Stadtgesellschaft ermöglichen. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung handeln Verwaltung, ehrenamtlich Tätige und weitere Akteure koordiniert. Dazu soll mit dem Produktionsnetzwerk „Einwanderung gestalten NRW“ ein zielgruppenspezifisches, ganzheitliches und integriertes Fördersystem geschaffen werden, das eine langfristige und kontinuierliche Begleitung und Beratung mit einer breiten Gruppe von Angeboten zur sozialen und beruflichen Teilhabe mit weiteren kommunal vorhandenen Angeboten verknüpft und neue Leistungen in Form von Dienstleistungsketten kreiert. Dabei handeln alle beteiligten Organisationen im Hinblick auf die Zielsetzung alle beteiligten Organisationen koordiniert

#### **Projektstruktur**

##### Lenkungsgruppe:

Für die Einrichtung eines handlungsfähigen Produktionsnetzwerkes bedarf es einer Netzwerksteuerung in Form einer **Lenkungsgruppe**, die die Gesamtverantwortung für die Projektsteuerung und Ergebnisverantwortung trägt. Während der Erprobungsphase wurde die Lenkungsgruppe fachbereichs-, amts- und dezernatsübergreifend konstituiert und auf der Ebene von Amts-, Abteilungs- und Bereichsleitung mit Vertretern folgender Organisationen besetzt:

- Ausländeramt
- Amt für Kinder, Jugend und Schule – Schulentwicklungsplanung, Koordinierungsstelle Bildung sowie Kommunales Integrationszentrum
- Centrum für Bürgerschaftliches Engagement zur Beteiligung des Ehrenamtes
- Sozialamt – Abteilung für besondere Sozialaufgaben für den Bereich der wirtschaftlichen Hilfen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz
- Kommunaler Sozialer Dienst – hier: Hilfen zur Erziehung, Sozialdienst ausländischer Flüchtlinge sowie Betreuung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge
- Referat Bildung, Soziales, Jugend, Gesundheit, Sport und Kultur
- Sozialagentur | Jobcenter Mülheim an der Ruhr als Träger der Grundsicherung
- Sozialamt – vertreten durch die Amtsleitung, die zugleich die Leitung des Modellprojektes „Einwanderung gestalten NRW“ ist.

Von besonderer Bedeutung ist hier die Beteiligung des Ausländeramtes, da das Ausländeramt durch die Entscheidungen über den aufenthaltsrechtlichen Status der geflüchteten Menschen immer wieder im und am Integrationsprozess beteiligt ist und diesen entsprechend verändert. Vor diesem Hintergrund nimmt die Abteilungsleitung des Ausländeramtes an der Lenkungsgruppe teil.

Darüber hinaus ist die Beteiligung des Ehrenamtes elementar. In Mülheim an der Ruhr gibt es von Beginn an ein großes Engagement in der Bürgerschaft, sich beim Thema „Flüchtlinge“ zu beteiligen. Vor diesem Hintergrund nimmt die Geschäftsführung des Centrum für bürgerschaftliches Engagement für alle, die sich für ein Ehrenamt in der Flüchtlingshilfe interessieren, an der Lenkungsgruppe teil.

Das Sozialamt stellt über den Bereich der wirtschaftlichen Hilfen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz die Gewährung von wirtschaftlichen Hilfen einschließlich der Krankenhilfe für Flüchtlinge sicher und ist durch die Leitung der Abteilung für besondere Sozialaufgaben in der Lenkungsgruppe vertreten ist, die gleichzeitig Amtsleitung ist.

Der Bereich der Jugendhilfe ist zum einen durch die Abteilungsleitung des Kommunalen Sozialen Dienstes vertreten. So sind neben den Hilfen zur Erziehung, weitere Bereiche beteiligt - insbesondere der Sozialdienst ausländischer Flüchtlinge sowie die Betreuung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge. Zum anderen ist der Bereich der Jugendhilfe durch (Abteilungs)Leitungen vom Amt für Kinder, Jugend und Schule durch die Bereiche Schulentwicklungsplanung, Koordinierungsstelle Bildung sowie das Kommunale Integrationszentrum vertreten.

Für den Bereich Arbeit, Ausbildung und Qualifizierung beteiligt sich neben der Abteilungsleitung auch die Bereichsleitung Casemanagement der Sozialagentur | Jobcenter Mülheim an der Ruhr an der Lenkungsgruppe.

Darüber hinaus ist die Leitung des Sozialamtes Mitglied der Lenkungsgruppe. Neben den im Sozialamt zu verortenden Bereichen der Flüchtlingsarbeit ist das Team der kommunalen Integrationsfachkräfte „Perspektive Ausbildung + Arbeit“ direkt bei der Amtsleitung verortet. Die Amtsleitung ist zugleich die Leitung des Modellprojektes „Einwanderung gestalten NRW“ und gibt damit dem Projekt im Sozialamt und darüber hinaus noch einmal eine besondere Bedeutung.

Im Rahmen der Modellphase wurde die Lenkungsgruppe um weitere Akteure erweitert, deren Beteiligung durch das Gremium als erforderlich erachtet wurde. Für die Beteiligung an der Lenkungsgruppe konnten noch gewonnen werden:

- Agentur für Arbeit
- Diakonisches Werk im Evangelischen Kirchenkreis an der Ruhr - Bereich Soziale Dienste einschließlich Jugendmigrationsdienst.

Neben der wissenschaftlichen Begleitung sind auch die Projektkoordinatoren des Projektes Mitglieder der Lenkungsgruppe. Die Koordinatoren tragen die Verantwortung für die Planung und Koordination des Gesamtablaufs des Projektes.

Wichtige Akteure für die Umsetzung des Projektes auf der operativen Ebene sind die beiden Prozesskoordinatoren für die Bereiche „Sozialdienst ausländischer Flüchtlinge“ (soziale Integration) und „Perspektive Ausbildung + Arbeit“ (berufliche Integration) und auf der Systemebene die Systemkoordinatorin. Organisatorisch sind sie direkt bei der Leitung des Sozialamtes verortet.

Die **Prozesskoordination** „Sozialdienst Ausländischer Flüchtlinge“ gestaltet für den Bereich der sozialen Integration die Schnittstelle zwischen Lenkungsgruppe und dem Netzwerk „Sozialdienst ausländischer Flüchtlinge“. Analog dazu agiert die Prozesskoordination „Perspektive Ausbildung + Arbeit“ im Bereich der beruflichen Integration.

Beide Stellen der Prozesskoordination sind mit erfahrenen Mitarbeitenden aus den jeweiligen Fachbereichen besetzt, die über Erfahrungen in koordinierender/Leitungsfunktion und Wissen über Abläufe und Prozesse im jeweiligen System verfügen. Die damit fachlich verbundene Nähe zum Produktionsnetzwerk „Einwanderung gestalten NRW“ trägt erheblich zu einer Akzeptanz des Projektes auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei. Die Kenntnis der Prozesse und der internen Abläufe in den jeweiligen Bereichen sorgt dafür, dass Fallverlauf, Informationen zum Fall, Fragestellungen und eventuell erforderliche Anmerkungen reibungslos in die Lenkungsgruppe eingespeist werden können. Beiden Prozesskoordinatoren obliegt auch die Aufgabe, vereinbarte Handlungsschritte aus der Lenkungsgruppe und damit verbundene Veränderungen zurück in die jeweiligen Fachbereiche zu geben und die Umsetzung der Veränderungsschritte zu begleiten und zu beobachten. Weitere zentrale Aufgaben stellen die kollegiale Fallberatung und ggf. die Übernahme besonderer Einzelfälle dar.

Während also auf der Prozessebene Casemanagement-Erfahrung, vertiefte Kenntnisse und Erfahrung in der kollegialen Fallberatung, eine hohe Akzeptanz durch das Team und fun-



dierte Kenntnisse der internen Prozesse und Abläufe gefordert sind, erfordert die Aufgabe der **Systemkoordination** Erfahrung in der Netzwerkarbeit, Kenntnisse von Planungs- und Organisationsprozessen sowie eine Akzeptanz durch die Mitglieder der Lenkungsgruppe. Die Systemkoordination ist die Schnittstelle zur wissenschaftlichen Begleitung. Im gesamten Verlauf des Projektes übernimmt die Systemkoordination die Koordination der Lenkungsgruppe und bildet über die Prozesskoordinatoren das Bindeglied zur Fallebene. Der Systemkoordination obliegt auch die Begleitung und das Monitoring der in der Steuerungsgruppe vereinbarten Ziele. Des Weiteren moderiert sie die Treffen der Lenkungsgruppe, ist verantwortlich für die Dokumentation, die Vorbereitung und organisatorische Durchführung von Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit. Vor diesem Hintergrund wurde die Stelle der Systemkoordination mit einer Mitarbeiterin mit entsprechendem Erfahrungshintergrund besetzt, die darüber hinaus bereits über Erfahrungen als Systemkoordinatorin durch das Projekt „Alleinerziehende im SGB II am Beispiel der Stadtteile Broich/Speldorf im Rahmen des Modellprojektes „Soziale Dienstleistungen Hand in Hand – Teilhabe und Integration in Arbeit für Langzeitbezieherinnen und -bezieher durch zielgruppenbezogenen Produktionsnetzwerke““ verfügt.

Die Trennung von Prozesskoordination und Systemkoordination erfordert einen regelmäßigen Austauschprozess der entsprechenden Mitarbeitenden. Die Effizienz in der Aufgabentrennung liegt dabei in einem gegenseitigen Reflexionsprozess: Die Prozesskoordinatoren sind im jeweiligen Bereich jeweils die erste Fachkraft der operativen Ebene, die aus ihrer Kenntnis der Casemanagement-Prozesse und ihrer Fachkenntnisse über die Situation geflüchteter Menschen ein Feedback zu den durch die Systemebene geplanten Veränderungen geben kann. Durch die Distanz der Systemkoordination „zum Fall“ erfolgt eine Weitergabe der Fälle in die Steuerungsgruppe und eine Rückkoppelung zur operativen Ebene ohne selbst in der Arbeit von fallbezogenen Fragestellungen einerseits und Veränderungen der Lenkungsgruppe andererseits betroffen zu sein.

Sowohl die beiden Stellen der Prozesskoordination als auch die Stelle der Systemkoordination sind nicht durch die im kommunalen Stellenplan vorhandenen Stellen abgedeckt. Vergleichbare Stellen existieren bisher nicht. Ihre Aufgaben kommen in Teilen (z. B. Netzwerkarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Absprachen von Kooperationen) denen der Leitungskräfte auf Team- und Bereichsleiterebene nahe. Allerdings erscheint es hier erforderlich, die Koordination – insbesondere der Systemkoordination – unabhängig von der Leitungsstruktur der Linienorganisation anzusiedeln, um das Prinzip des „Handelns auf Augenhöhe“ in der Lenkungsgruppe auch formal aufzugreifen. Insofern sind die drei für das Projekt geplanten Stellen zusätzlich zum Stellenplan für die Dauer der Projektlaufzeit einzurichten und mit erfahrenen Mitarbeitenden intern zu besetzen gewesen. Die Besetzung durch interne Mitarbeitende stellt neben den oben gemachten Ausführungen zum Mehrwert sicher, dass die während des Projektes gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen der Organisation nach Beendigung des Projektes erhalten bleiben und im Sinne der Nachhaltigkeit angestoßene Prozesse fortgeführt werden können.

Die operative Ebene der verschiedenen Fachbereiche wird über die Beteiligung im Rahmen von **Projektgruppen** zu bestimmten Arbeitsfeldern in die Projektstruktur mit einbezogen. In einem ersten Schritt wurden die Mitarbeitenden der Fachbereiche in der Erprobungsphase im Rahmen eines Workshops über das Projekt und die geplante Umsetzung informiert und hatten Gelegenheit ihre Arbeitsbereiche im Rahmen der Kommunalen Erstaufnahme in der Mintarder Straße vorzustellen, gemeinsam einen realen Fall zu bearbeiten und im Rahmen einer integrierten Fallbetrachtung ihre Beteiligung an der Flüchtlingsarbeit zu konkretisieren. Während der Modellphase sollen Mitarbeitende der operativen Ebene, die bereits an dem Workshop beteiligt waren, sowie aufgrund der identifizierten Arbeitsfelder weiter zu Beteiligende im Rahmen von arbeitsfeldbezogenen Projektgruppen eine Zielsystematik erarbeiten und Dienstleistungsketten erstellen.



### **Organisatorische Anbindung**

Das Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ wird über das Sozialamt in die kommunalen Strukturen eingebunden werden, wo es durch die Umsetzung organisatorisch verortet ist. Zum Sozialamt gehören u.a. der Bereich „Hilfen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz“, die zentrale Wohnungsfachstelle, der Kommunale Soziale Dienst mit den Hilfen zur Erziehung und u.a. den Bereichen „Sozialdienst ausländischer Flüchtlinge“ und Betreuung unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge und neben diesem Bereich des SGB VIII, auch die Bereiche des SGB XII und des SGB II. Die Stadt Mülheim an der Ruhr ist als zugelassener kommunaler Träger der Grundsicherung neben der Gewährung von Geldleistungen auch alleinverantwortlich für die Beratung, Arbeitsvermittlung und Arbeitsförderung aller Langzeitarbeitslosen in ihrem Zuständigkeits- und Wirkungsbereich. Organisatorisch ist das Sozialamt eingebunden in das Dezernat für Bildung, Soziales, Jugend, Gesundheit, Sport und Kultur, wo im Amt für Kinder, Jugend und Schule u.a. das Bildungsbüro und auch das Kommunale Integrationszentrum (KI) verortet sind.

**7.4.2 Beispiel Operatives Gremium  
(Kapitel 7.3.1.2)**

Operatives Gremium (Projektgruppe) von den Modellkommunen Moers und Wuppertal zu Kapitel 7.3.1.2.

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen



Einwanderung gestalten NRW



STADT MOERS

**Projektgruppen-Auftrag für das Handlungsfeld „Sprache“  
des Moerser Modellprojektes „Einwanderung gestalten NRW“**

<p><b>Projektgruppen-Auftrag:</b> Entwickeln Sie Handlungsoptionen zur Erreichung des Ergebniszieles Nr. 1: „Zugewanderte haben leichten Zugang zu bedarfsgerechten Sprachlernangeboten.“  Fahren Sie anschließend mit der Entwicklung von Handlungsoptionen für Ergebnisziel 4: „Zwischen zuweisenden Stellen, Sprachkursträgern und Sozialberatungen vor Ort findet unter Beachtung datenschutzrechtlicher Bestimmungen ein Informationsaustausch im Einzelfall und zur Angebotsgestaltung statt.“ und für Ergebnisziel 5: „Die haupt- und ehrenamtlichen Akteure der Integrationsarbeit im Handlungsfeld Sprache kennen Angebote und Verfahrensweisen aller Anbieter und nutzen sie in ihren eigenen Bereichen.“ fort.</p>	<p><b>Datum:</b> 20.04.2018</p>		
<p><b>Auftraggeber/in:</b> Lenkungskreis des Moerser Modellprojektes „Einwanderung gestalten NRW“</p>	<p><b>Ansprechpartner/in:</b> Herr Klis, Projektkoordinator Frau Schröder, Projektleitung</p>		
<p><b>Projektgruppen-Mitglieder:</b> Integration Point, Agentur für Arbeit Wesel, Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Wesel e.V., Bürgergemeinschaft Filder Straße, Internationaler Bund, Integration Point, Jobcenter Kreis Wesel, Neues Evangelisches Forum, Projekt Kommunale Koordinierung Bildungsangebote, Stadt Moers, VHS Moers/Kamp-Lintfort</p>	<p><b>Sprecher/in:</b></p>		
<p><b>Rahmenziel Handlungsfeld „Sprache“</b> „Zugewanderte erlernen möglichst schnell die deutsche Sprache.“</p>			
<p><b>Phasen / Meilenstein-Termine:</b></p>			
<p><u>Meilenstein 1</u> Vorstellung der Bestandsaufnahme und Ergebnisziele Datum: 20.04.2018</p>	<p><u>Meilenstein 2</u> Vorstellung Handlungsvorschläge, Modelle, DLK Datum: 09/2018</p>	<p><u>Meilenstein 3</u> Datum:</p>	<p><u>Meilenstein 4</u> Datum:</p>



## BEISPIEL PROJEKTGRUPPENERGEBNISSE MIT WEITEREM VORGEHEN UND BESCHLUSSFASSUNG



### Projektgruppe „Hilfen zur Erziehung“

#### 1. Ausgangslage

##### 1.1 Bezug zur Integrationskette

Das Thema „Hilfen zur Erziehung“ gehört zu den Integrationskettengliedern, die nicht regelmäßig bei allen eingewanderten Familien zum Einsatz kommen und somit in der Integrationskette unter Gliederungspunkt B 1.2 Hilfeplanung HzE /Betreuung der Familie durch das Jugendamt und das Ressort Zuwanderung und Integration sowie in einigen Aspekten im Gliederungspunkt B 1.1 Erziehungsberatung zu finden ist (im Schaubild unter B.). Kettenstärke: schwach.

##### 1.2 Auftrag an die Projektgruppe/Zeitschiene

Entwerfen Sie einen Vorschlag, wie die Fachkräfte vom Ressort 204.32 und Ressort 208.1 zu einer gemeinsamen Einschätzung über weitergehende Hilfen (ggfs. auch Hilfen zur Erziehung) kommen und die gemeinsame, ressortübergreifende Zusammenarbeit (z.B.: Hilfeplanung) gestalten.

Zeitschiene: 6 Monate

##### 1.3 Projektgruppe

Koordination:

- Gada Hamady, 204.32, Ressort Zuwanderung und Integration
- Ulrich Fischer, 208.1001, Ressort Kinder, Jugend und Familie

Mitglieder:

- ... , 204.32, Ressort Zuwanderung und Integration: Integrations- und Flüchtlingsarbeit
- ... , 204.32, Ressort Zuwanderung und Integration: Integrations- und Flüchtlingsarbeit
- ... , 208.1322, Ressort Kinder, Jugend und Familie: BSD 3 - KJE
- ... , 208.1623, Ressort Kinder, Jugend und Familie: BSD 6 - KJE
- ... , 865.5002, Jobcenter Wuppertal AÖR: Referat Wirtschaft und Projekte

#### 2. Ergebnisse der Projektgruppe

##### 2.1 Gemeinsamer Wissensordner „Einwanderung“

- Erstellen eines gemeinsamen Ordnersystems (gemeinsamer Serverplatz)
- Aufteilung, Gliederung und Verschlagwortung der Informationen
- Entwurf Gliederung (Unterordner): Allgemeine Informationen, Verfahren/Prozesse, Zuständigkeiten/ Ansprechpartner\*innen, Tools/Materialien
- „laufende“ Er- bzw. Einstellung von Informationen/Inhalten durch Leistungseinheiten d. R. 204, 208 u. des Jobcenter AÖR in gemeinsamer Verantwortung
- Verfahren zur Pflege und regelmäßige Aktualisierung der Inhalte notwendig
- Erforderliche Mittel:
  - Ordnersystem, auf das rechtskreisübergreifend zugegriffen werden kann
  - eine verantwortliche Person für die Gesamt-Pflege des Systems
  - techn. Support
  - verantwortliche Personen in den Leistungseinheiten
- Konzeptionierung und Umsetzung durch ein gemeinsames Redaktionsteam von R. 208, 204 und Jobcenter AÖR



## 2.2 Gemeinsame Wissensvermittlung

Die Fachkräfte, die für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern zuständig sind, können gemeinsam erarbeiten was es bedarf, um die folgenden vier Punkte zu gestalten:

- wechselseitige Hospitationen der Fachkräfte
- Einarbeitung der neuen Mitarbeiter\*innen gemeinsam gestalten
- gemeinsame Fort-, bzw. Weiterbildungsangebote
- gemeinsame Fallsupervision (in besonderen Fällen)

## 2.3 Kooperative Fallbearbeitung

Um Standards der Zusammenarbeit zu erarbeiten, ist es notwendig die jeweiligen Arbeitsprozesse genau zu betrachten. Der Austausch über die Aufgaben und Arbeitsweisen der beteiligten Dienste war sehr nützlich und erste Ansätze für die kooperative Fallbearbeitung wurden erarbeitet. So wurden die Verwendung gemeinsamer Formulare bei der Fallbearbeitung und die Klärung datenschutzrechtlicher Regelungen besprochen. Es war zuletzt keine Zeit mehr, sich detaillierter mit den Prozessen auseinanderzusetzen und diese auszuarbeiten.

## 2.4 Gemeinsame Informationen für geflüchtete Familien über das rechtskreisübergreifende Hilfesystem

Erstellen von Wegweisern/Broschüren für Kunden für rechtskreisübergreifende Belange/Wege und Anlaufstellen. Die Sortierung des Wegweisers kann z. B. nach Sachfragen erfolgen.

## 3. Weiteres Vorgehen

Auf Basis der unter Pkt. 2 genannten Ergebnisse der Projektgruppe schlägt das Projektteam folgendes vor:

- ❖ **Gemeinsamer Wissensordner „Einwanderung“**
  - Für die Konzeptionierung, Umsetzung und Pflege ist die Einsetzung eines eigenen Redaktionsteams sowie einer/s verantwortlichen Mitarbeiters/in notwendig.
  - soll bis auf weiteres zurückgestellt werden
- ❖ **Gemeinsame Wissensvermittlung**
  - Die beteiligten Ressorts und das Jobcenter AöR richten eine AG ein, die die Zusammenarbeit und Umsetzung – wie oben beschrieben – verfolgt.
  - Die Organisationseinheiten stellen die nötigen personellen und/oder finanziellen Mittel für die erarbeiteten Fort- und Weiterbildungen bereit.
  - Die Ergebnisse werden in der jeweiligen Institution und mit der Projektgruppe Hilfen zur Erziehung kommuniziert und abgestimmt.
- ❖ **Kooperative Fallbearbeitung bei geflüchteten Familien – Vereinbarungen der Zusammenarbeit**
  - steht im Fokus des neuen Projektgruppenauftrages
- ❖ **Gemeinsame Informationen für geflüchtete Familien über das rechtskreisübergreifende Hilfesystem**
  - Um die Konzeptionierung und Erstellung zum jetzigen Zeitpunkt anzugehen, wäre die Bildung einer weiteren eigenen Arbeitsgruppe erforderlich und die Koordinierung durch die Projektgruppe.
  - soll bis auf weiteres zurückgestellt werden



#### 4. Neuer Auftrag an die Projektgruppe/Zeitschiene (Beschluss der Lenkungsgruppe vom 01.03.18)

Die Lenkungsgruppe beauftragt die Projektgruppe mit der

- Entwicklung von Vereinbarungen der Zusammenarbeit bei geflüchteten Familien zwischen 204.32, 208.1 und dem Fallmanagement des Jobcenter AÖR bei §8a Meldungen, der Klärung eines HzE-Bedarfs in der Falleingangsphase, im weiteren Fallverlauf, der Beteiligung an Fallbesprechungen und Fallkonferenzen und bei der Beendigung bzw. Nachbetreuung eines Falles.
  - Zustimmung mit Ergänzung
    - Datenschutz mit bearbeiten
- Abstimmung mit der AG „Gemeinsame Wissensvermittlung“
  - Zustimmung

Zeitschiene: (Zwischen-)Berichte zur nächsten Sitzung der Lenkungsgruppe, vorauss. Ende August/ Anfang September

- Zustimmung

### 7.4.3 Beispiel Bedarfe erfassen (Kapitel 7.3.2.1)

Bedarfserfassung von den Modellkommunen Dormagen und Rheine zu Kapitel 7.3.2.1.

#### Anlage 1



Datum		Ort		Dauer	
Anwesende					

Persönliche Daten					
Anrede	<input type="checkbox"/> Frau		<input type="checkbox"/> Herr		
Familienname			Vorname		
Geburtstag			Geburtsort		
Herkunftsland			Nationalität		
Adresse			Telefon		
Email					
Familienstand	<input type="checkbox"/> Ledig		<input type="checkbox"/> verheiratet		<input type="checkbox"/> getrennt lebend
			<input type="checkbox"/> geschieden		<input type="checkbox"/> verwitwet
Kinder	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein		Anzahl: _____
Aufenthaltsstatus	<input type="checkbox"/> Gestattung		<input type="checkbox"/> Duldung, bis: _____		<input type="checkbox"/> Aufenthaltserlaubnis, bis: _____
Bereits in D seit			In Dormagen		
Einkommen	AsylbLG		SGB II		eigenes Einkommen: _____

Kinder (falls vorhanden)								
Anzahl								
Name des Kindes	Geburtsdatum	Kita Platz vorhanden	Schule	BUT beantragt	Nachhilfe nötig	Freizeit	Kindergeld	Elterngeld
Sorgerecht								
Kindergeld beantragt								
Kinder bei JC gemeldet?								
An Esperanza verwiesen?								

Qualifikationen						
Grundschule	Land:			Dauer:		
	Beendet:	Ja	Nein	Abschluss:	Ja	Nein
Mittelschule	Land:			Dauer:		
	Beendet:	Ja	Nein	Abschluss:	Ja	Nein
Oberstufe	Land:			Dauer:		
	Beendet:	Ja	Nein	Abschluss:	Ja	Nein
Ausbildung	Fachrichtung					
	Land:			Dauer:		
	Beendet:	Ja	Nein	Abschluss:	Ja	Nein
Studium	Fachrichtung:					
	Land:			Dauer:		
	Beendet:	Ja	Nein	Abschluss:	Ja	Nein
	Abschluss:					

Berufserfahrung			
Dauer	Angestellt als:	Firma	Land

Sprachkenntnisse				
	Grund	Fortgeschritten	Experte	Muttersprache
Deutsch				
Englisch				
Arabisch				
Persisch(Farsi/Dari)				
Paschtu				
Urdu				

Qualifikationen			
Führerschein	Ja		Nein
	Klasse(n):		
EDV Kenntnisse		Grundkenntnisse	Fortgeschritten
	Office Paket		
	Bewerbungsmappe erstellen		
Zeugnisse	Sind Ihre Zeugnisse vorhanden?	Ja	Nein
	Sind Ihre Zeugnisse übersetzt?	Ja	Nein
	Sind Ihre Zeugnisse anerkannt?	Ja	Nein
An EA verwiesen zwecks Bewerbungsmappe			

Anlaufstellen	
Integrationpoint	Ja, wann besucht: _____ Nein, wann verwiesen: _____
Café Grenzenlos	Ja      Nein      Besuchte Cafés: _____
Sportvereine	Ja      Nein      Besuchte Vereine: _____ Interesse an: _____
Kontakt zu Ehrenamtlichen?	Ja, _____
Ärztl. Behadl. / Therapie	Ja      Nein      Arzt: _____
Praktika absolviert?	
Berufswünsche	

Mein Weg nach  
Deutschland

Aktuelle Situation



**Workshop: Kriterien und Aspekte positiver Integrationsgeschichten**  
am 31.10.2018  
Centro St. Antonio

### Hilfestellung für die Moderatoren an den Thementischen

Die aufgeführten Fragen und Themen dienen lediglich als Hilfestellung für die Moderatoren, um das Gespräch am Tisch zu aktivieren. Dabei müssen die Fragen nicht 1:1 gestellt werden, sondern sollen den Moderator unterstützen ggfls. neue Gesprächsthemen einzubringen, wenn die Diskussion stockt.

#### **Ziel:**

- Die Kriterien und fördernden Aspekte für eine positive Integrationsgeschichte von den Migranten direkt zu erfahren.
- Die Teilnehmer am Tisch zu einem konstruktiven Gespräch anregen, sodass sie preisgeben, was bei Ihnen die Integration gefördert hat
- Notieren und skizzieren der wichtigsten Aspekte und ggfls. auch miteinander verknüpfen (es darf gemalt und strukturiert werden ☺ )

#### **Ablauf:**

- Die Migranten verteilen sich in möglichst gleicher Gruppenstärke an die Tische
- Der Moderator stellt kurz (1-2 min.) das Thema am Tisch vor und gibt eine Frage an die Gruppe
- Die Antworten der Migranten werden ohne Wertung auf die Tischdecke geschrieben oder z.B. durch Symbole gemalt bzw. auch verbunden
- Das Gespräch entwickelt sich dabei frei und der Moderator notiert alle relevanten Aspekte auf der Tischdecke
- Sollten Mehrfachnennungen kommen oder alle am Tisch sind sich einig, dann wird dies auch auf der Tischdecke notiert → z.B. deutlich unterstrichen oder kommentiert mit „das sehen alle so“
- Nach Ablauf der Zeit wechseln die Teilnehmer an den Tischen
- In der zweiten Runde stellt der Moderator den neuen Teilnehmern das Thema sowie die Ergebnisse, die die erste Gruppe diskutiert hat. Dann wird die Frage an die Gruppe gerichtet und es wird ergänzt bzw. neue Aspekte werden auf der Tischdecke notiert.

#### **Ergebnissicherung:**

- Nach Durchführung aller Gesprächsrunden empfiehlt es sich, dass die Tischdecken vor dem Plenum aufgehängt werden oder die gesamte Gruppe (ich denke das wäre bei der geplanten Teilnehmerzahl hier möglich) einmal zu den Tischdecken geht und die Moderatoren nochmals kurz die wichtigsten Inhalte zusammenfassen.
- 

### Moderationshilfestellung:

#### **Tisch 1: Meine Kontakte – Mein gesellschaftliches Leben**

**Einleitungsfrage:** Wie sieht dein gesellschaftliches Leben in Rheine aus?

#### **Offene Gesprächsanlässe:**

- Was unternimmst du am Tag?
- Wie sieht dein Tagesablauf (ggfls. nach der Arbeit) aus?
- Wo gehst du hin?
- Wen triffst du?
- Wer hilft dir dabei Kontakte zu knüpfen?
- Wer begleitet dich?

**Workshop: Kriterien und Aspekte positiver Integrationsgeschichten**  
 am 31.10.2018  
 Centro St. Antonio

### Vertiefende Gesprächsanlässe:

- Gehst du zum Sport?
  - Welche Sportart betreibst du?
  - Wo treibst du Sport?
  - Bist du im Verein?
    - ➔ Wie bist du darauf aufmerksam geworden?
    - ➔ Wer hat dich dabei unterstützt?
  
- Nutzt du kulturelle Angebote?
  - Gehst du ...
    - ... ins Kino?
    - ... zu Vorträgen?
    - ... zu (Kunst-) Ausstellungen?
    - ... ins Museum?
    - ... in die Bibliothek?
    - ... ins Theater?
  - Singst du in einem Chor oder spielst ein Instrument?
    - ➔ Wie bist du darauf aufmerksam geworden?
    - ➔ Wer hat dich dabei unterstützt?
    - ➔
  
- Nutzt du Ankommenstreffpunkte?
  - Wenn ja, welche?
    - Gehst du ins Centro St. Antonio?
    - Gehst du zur Flüchtlingshilfe / Marktstraße 10?
      - ➔ Wie bist du darauf aufmerksam geworden?
      - ➔ Wer hat dich dabei unterstützt?
  
- Nutzt du kirchliche Einrichtungen?

### Abschlussfrage:

1) Was ist aus deiner Sicht das Wichtigste und was würdest du jemandem raten, der nun wie du in Rheine angekommen ist, um am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen?

2) Was kann die Stadt Rheine besser machen, damit es für neuzugewanderte Menschen leichter wird, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen?

### Moderationshilfestellung:

**Tisch 2: Meine Integration in die Arbeitswelt**

**Einleitungsfrage:** Was ist wichtig daran Arbeit zu haben und eigenes Geld zu verdienen?

### Offene Gesprächsanlässe:

- Warum ist es aus deiner Sicht toll, sein eigenes Geld zu verdienen?

### Vertiefende Gesprächsanlässe:

- Wie war es für dich, finanzielle Unterstützung vom Amt zu bekommen?
- Welche Person(en) hat/haben dich besonders unterstützt, dass du Arbeit gefunden hast? ---um Arbeit zu finden?

**Workshop: Kriterien und Aspekte positiver Integrationsgeschichten**

am 31.10.2018

Centro St. Antonio

- Betreuer beim Jobcenter
  - Betreuer bei der Agentur für Arbeit
  - Ehrenamtlicher Lotse
  - Fachteam Migration und Integration der Stadt
  - Ausländerbehörde
  - Willkommenslotsen
  - Unternehmen direkt?
- 
- Wie haben die Personen dich unterstützt und was war besonders hilfreich für dich?
  - Hast du Maßnahmen zur Qualifizierung und Integration in Arbeit besucht, die dich weitergebracht haben?
    - Wenn ja, welche war/waren das?
    - Warum war dies besonders gut?

**Abschlussfrage:**

1) Was ist aus deiner Sicht das Wichtigste und was würdest du jemandem raten, der nun wie du in Rheine angekommen ist, um möglichst schnell finanziell eigenständig zu sein?

2) Was kann die Stadt Rheine besser machen, damit es für neuzugewanderte Menschen leichter wird, finanziell eigenständig zu sein?

**Tisch 3: Mein Weg zur deutschen Sprache / Grundlegende Sprachkenntnisse (alltagstauglich)**

**Einleitungsfrage:** Was hat dir geholfen, die deutsche Sprache erfolgreich zu lernen?

**Offene Gesprächsanlässe:**

- Wodurch hast du so gut Deutsch gelernt?
- Wo hast du besonders viel gelernt?
- Was hat dich motiviert Deutsch zu lernen?
- Haben dir Online-Angebote / Apps auf dem Handy geholfen?
- Hast du viel mit Einheimischen gesprochen?
- Wie bist du auf Bildungseinrichtungen aufmerksam geworden?
- Wer hat dich unterstützt? Hattest du Nachhilfeunterricht?
- Wo lernen deine nahen Angehörigen besonders viel?
- Wo hast du das gelernt, was du zum Wohnen und Leben in Rheine brauchst?

**Vertiefende Gesprächsanlässe:**

- Welche Bildungseinrichtung in Rheine hast du oder haben deine nahen Angehörigen besucht? (evtl. die Namen der Einrichtung auf der Tischdecke notieren)
- Wer hat dich unterstützt, dass du in ... viel lernen konntest?
- Wie bist du auf .... aufmerksam geworden?
- Gibt es Kurse oder Lehrgänge, die dir besonders geholfen haben?
  - Wenn ja, welche sind das?
  - Warum haben Sie dir geholfen?

**Workshop: Kriterien und Aspekte positiver Integrationsgeschichten**  
am 31.10.2018  
Centro St. Antonio

## **Abschlussfrage:**

1) Was ist aus deiner Sicht das Wichtigste und was würdest du jemandem raten, der nun wie du in Rheine angekommen ist, um schnell von Bildung zu profitieren?

2) Was kann die Stadt Rheine besser machen, damit es für neuzugewanderte Menschen leichter wird, am Bildungssystem teilzunehmen?

**Workshop: Kriterien und Aspekte positiver Integrationsgeschichten**  
am 31.10.2018  
Centro St. Antonio

## **Tisch 4: Wie sehe ich Deutschland/ Akzeptanz deutscher Werte / Normen?**

**Einleitungsfrage:** Es gibt viele Bestimmungen und Lebensvorstellungen, die in Deutschland anders sind als anders sind als in deinem Heimatland, welche fallen dir als erste ein?

### **Sammeln der Punkte:**

- Welche Lebensbereiche sind anders?
- Was ist hier für Frauen gut, was für Männer?
- Woran musstest du dich gewöhnen?
- Was ist "typisch deutsch"?

(Wie hattest du dir Deutschland vorgestellt? Mit welcher Erwartung bist du nach Deutschland gekommen?)

- Was würdest du ändern, wenn du könntest?
- Was muss/darf ein Deutscher, was du (noch) nicht darfst?
- Woran willst du dich gewöhnen, fällt dir aber schwer?
- Wodurch fühlst du dich zugehörig zu Deutschland?
- Wie wird man heimisch in Deutschland?
- Welche Rolle spielen Gesetzte im Alltag?

## **Abschlussfrage:**

1) Was ist aus deiner Sicht das Wichtigste und was würdest du jemandem raten, der nun wie du in Rheine angekommen ist und möglichst schnell Deutsch lernen will?

2) Was kann die Stadt Rheine besser machen, damit es für neuzugewanderte Menschen leichter wird, schnell die deutsche Sprache zu lernen?

### 7.4.4 Beispiel Prozessvisualisierung (Kapitel 7.3.2.2)

Prozessvisualisierungen von den Modellkommunen Mülheim an der Ruhr und Rheine zu Kapitel 7.3.2.2.

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen



Einwanderung gestalten NRW



Teilprozesse: Dokumentation der sprachlichen Entwicklung (Sprachpass)	Beschreibung
	<p><b>Auslöser:</b> Es besteht die Notwendigkeit, den Erwerb deutscher Sprachkenntnisse in möglichst transparenter und strukturierter Form zu fördern. Dafür ist eine Dokumentation notwendig, die für alle Beteiligten nachvollziehbar ist. Hierzu dient der Sprachpass, in dem alle Akteure der Dienstleistungskette ihre Förderaktivitäten vermerken.</p> <p>Im Rahmen der Erstaufnahme findet ein Profiling statt. Bei dieser Gelegenheit wird der Sprachpass ausgehändigt und erläutert. Bei Bestandskunden wird der Sprachpass vom SAF in den jeweiligen Einrichtungen nach und nach ausgegeben. Bestandskunden werden nur zur Sprachberatung an die PAA verwiesen, wenn kein Sprachkurs besucht wird. Die Ausgabe des Passes wird in SOPART vermerkt. Nach der Ausgabe befindet sich der Sprachpass in der Verantwortung des Geflohenen und dieser ist für die „Pflege“ des Passes selbst verantwortlich.</p> <p>Die PAA entscheiden, ob eine Verpflichtungserklärung zu einem Integrationskurs möglich ist oder ob alternative Sprachangebote gefunden werden müssen. Ferner ist ihnen im Rahmen ihrer Beratung eine erste allgemeine Einschätzung der Sprachkompetenzen möglich. Sie händigen in beiden Fällen entsprechendes Informationsmaterial zum Sprachkursträger oder über andere Angebote aus und kontaktieren ggf. auch die Veranstalter. Bei Bedarf unterstützen die PAA mit Wohnbegleitern den Prozess. Gleiches gilt für niederschwellige Angebote und ehrenamtliche Kurse, die passgenau an die Geflohenen weitergegeben werden. Das Ergebnis ihrer Beratung wird im Sprachpass und in SOPART dokumentiert.</p> <p>Dafür, dass im Sprachpass die weiteren Schritte vermerkt werden, ist der Geflohene zuständig. So notieren die Sprachkursträger die Teilnahme am Kurs und ggf. den erreichten Abschluss. Das Gleiche gilt auch für alle anderen Sprachkursangebote, vor allem für Maßnahmen im Sinne einer Anschlussperspektive.</p>

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen

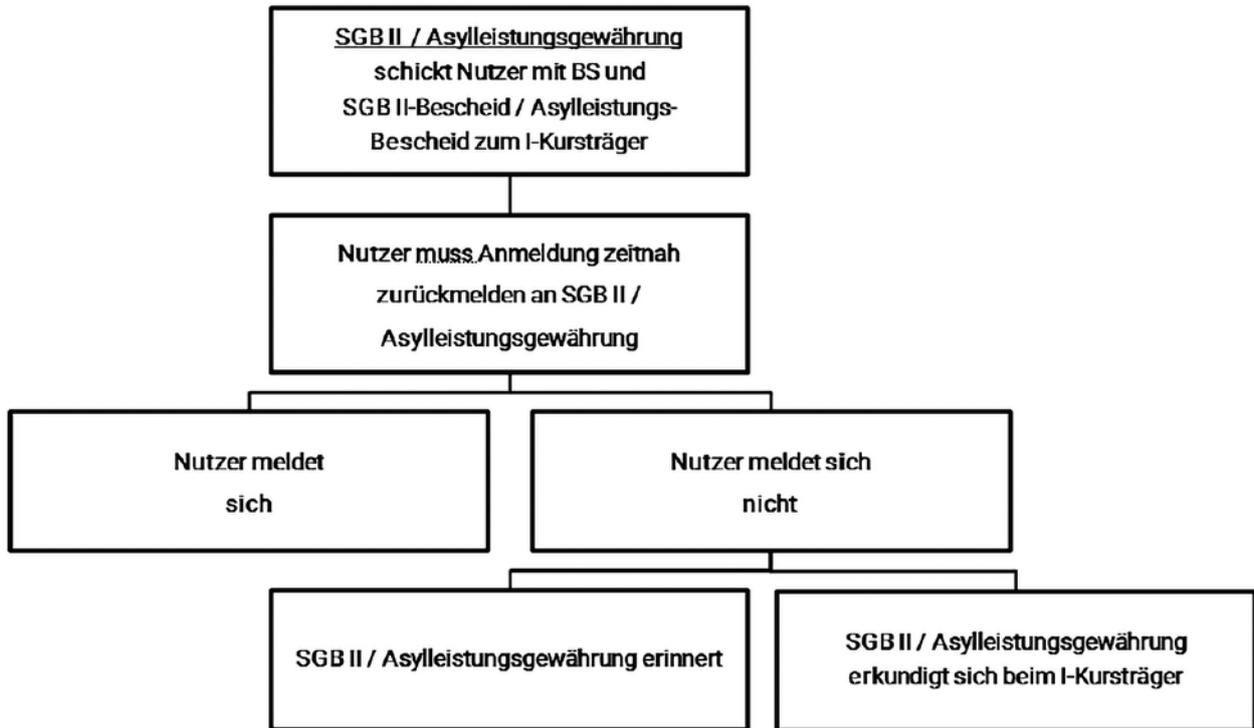


Einwanderung gestalten NRW



## I-KURS

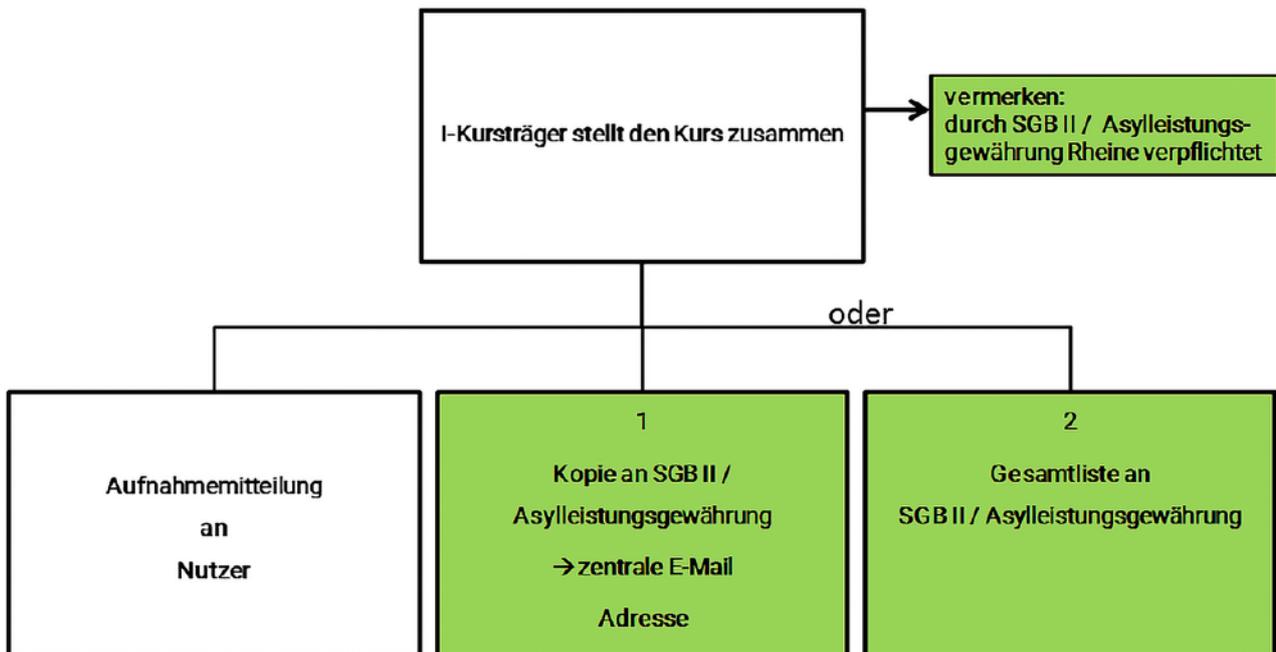
### I) Anmeldung



Ergebnis: SGB II / Asylleistungsgewährung ist über Stand Anmeldung informiert

## I-KURS

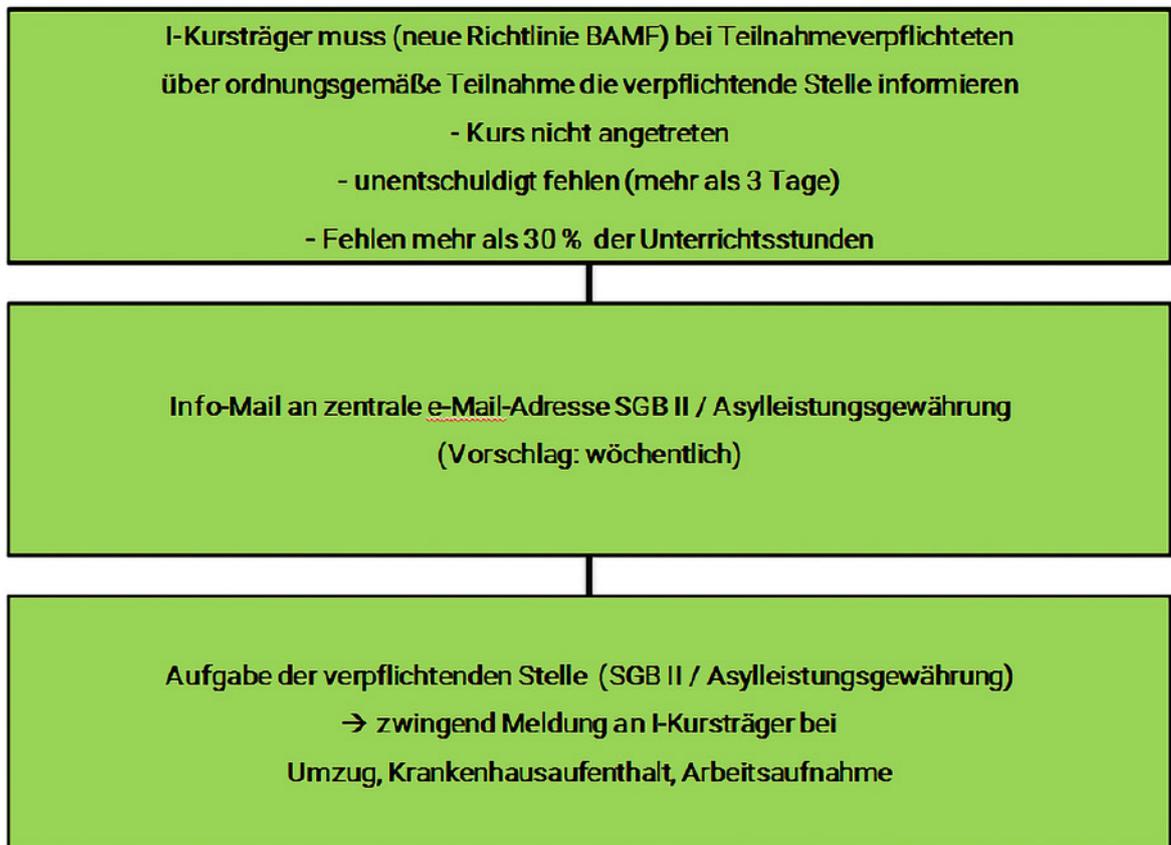
### II) Aufnahme



Ergebnis: SGB II / Asylleistungsgewährung ist über Kursaufnahme informiert

## I-KURS

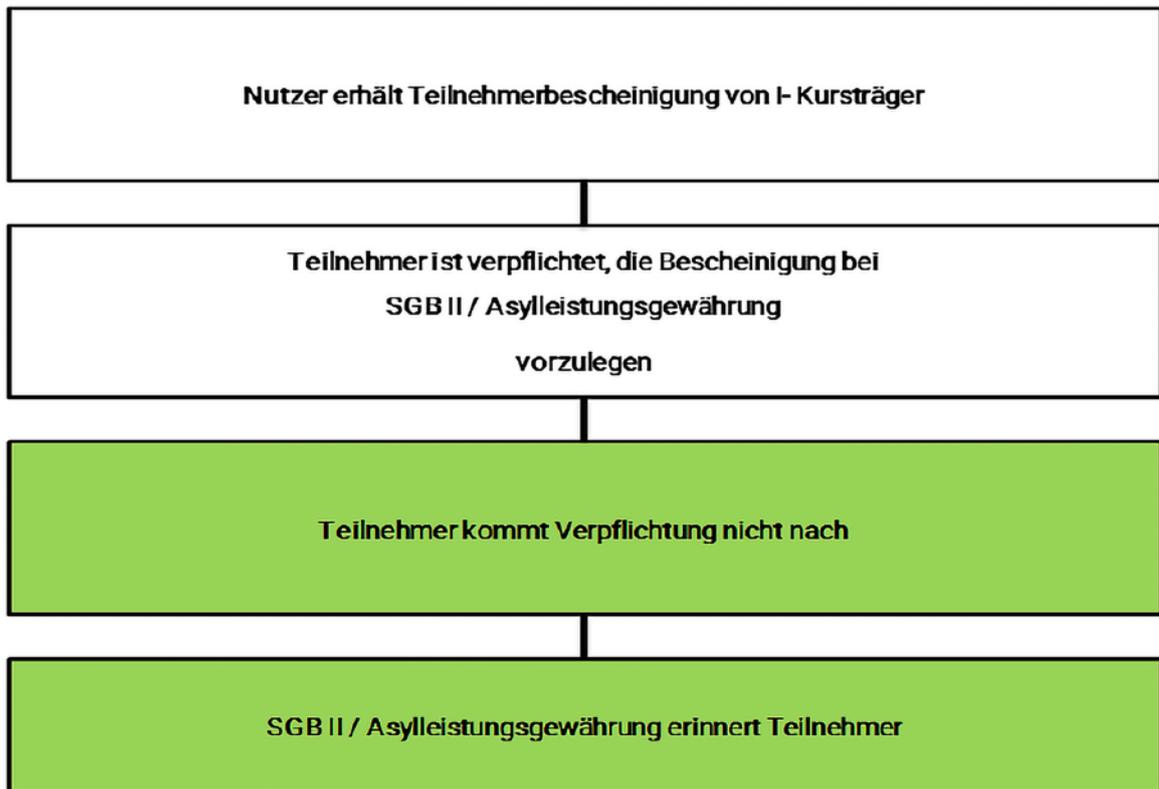
### III ) laufender Kurs



**Ergebnis:** SGB II / Asylleistungsgewährung ist über regelmäßige bzw. unregelmäßig Teilnahme informiert und kann intervenieren

## I-KURS

### IV ) Kursende



**Ergebnis:** SGB II / Asylleistungsgewährung sind über Ergebnis der Teilnahme informiert

#### 7.4.5 Beispiel Case Management-Konzept (Kapitel 7.3.2.3)

Inhaltsverzeichnisse der Case Management-Konzepte von den Modellkommunen Dormagen, Köln und Mülheim an der Ruhr zu Kapitel 7.3.2.3. Für vollständige Konzepte

wird um Kontaktaufnahme mit der jeweiligen Modellkommune gebeten.



## *Case Management*

*Beratungskonzept des Fachbereich Integration  
für Neuzugewanderte in Dormagen*



## Inhalt

Einleitung.....	3
Zielgruppe Case Management.....	4
Zielgruppe Einzelfallberatung.....	4
Der Zugang .....	5
Die Rolle des Case Managers .....	5
Case Management als Angebot.....	6
Die Umsetzung .....	6
Profiling .....	7
Integrations- oder Hilfeplanung .....	7
Das Beratungsangebot .....	7
Der Rückkoppelungsmechanismus.....	8
Das Netzwerk.....	8
Die Fallsteuerung.....	9
Qualitätsstandards .....	9
Evaluation/ Controlling.....	10
Ausblick .....	11

## Einleitung

Nach erfolgreicher Bewerbung auf das Modellprojekt „Einwanderung gestalten NRW“ hat die Stadt Dormagen sich auf den Weg gemacht, eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit systematisiert ins Leben zu rufen und inhaltlich qualitativ auszugestalten.

Hierzu wurde im ersten Schritt eine Lenkungsgruppe ins Leben gerufen, die sich aus weitreichend entscheidungsbefugten Führungskräften der verschiedenen Rechtskreise zusammensetzt. Mitglieder der Lenkungsgruppe sind die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, der Rhein-Kreis-Neuss, ein Vertreter der Träger und verschiedene Fachbereiche der Stadt Dormagen. Die Leitung obliegt dem 1. Beigeordneten der Stadt Dormagen.

Die Stadt Dormagen verfolgt das Ziel eines ganzheitlichen Ansatzes, um den Integrationsprozess zu fördern.

Ganzheitlich bedeutet Orientierung und Informationen zu vermitteln, die nicht nur auf ein Thema bezogen sind, sondern die Gesamtsituation berücksichtigen. Hilfe zur Selbsthilfe soll durch aktive Einbeziehung des Hilfesuchenden gefördert werden. Die Beratung von Neuzuwanderern soll unabhängig vom Rechtskreis und bedarfsorientiert ausgerichtet werden. Handlungsgrundlage soll die tatsächliche und individuelle Lebenswirklichkeit sein.

Die Stadt Dormagen möchte das neue Beratungsangebot im Sinne eines Case Managements einführen. Case Management als Beratungsangebot für Neuzugewanderte wird nicht als sozialpädagogische Methode, sondern als Handlungskonzept verstanden, mit dem Ziel Prozesse und Inhalte zu koordinieren, zu steuern, zu überwachen und zu evaluieren. Da Lebenswirklichkeiten sich verändern, soll und muss die Umsetzung des Case Management Ansatzes in gleichem Maße flexibel und realitätskonform reagieren. Das neue Konzept ist daher ein lebendiges Konzept, was Veränderungen und Umsteuerung ausdrücklich begrüßt. Die Einführung von Case Management berührt nicht die Kernzuständigkeit der unterschiedlichen Rechtskreise. Die individuellen Zuständigkeiten bleiben unberührt erhalten, es geht ausschließlich um eine Steuerung und Bündelung von Prozessen und Hilfen.

Da Case Management im Integrationsprozess bei der Stadt Dormagen ein völlig neues Konzept darstellt, wird es mit Unterstützung des Verwaltungsvorstandes und der Politik zunächst im Rahmen einer Pilotphase seit dem 01.03.2019 für die Dauer von 12 Monaten erprobt.



# KOKIP

Kooperation zur Klärung rechtskreisübergreifender Integrationsprozesse

Teilhabemanagement für geflüchtete Menschen in Köln



Internationaler Bund  
IB West gGmbH für Bildung  
und soziale Dienste



Bezirksverband Mittelrhein e.V.



Stadt Köln

**Stadt Köln**  
**Die Oberbürgermeisterin**  
**16 – Amt für Integration und Vielfalt**

Stand 04.09.2019

Auskunft erteilen:

Kathryn Meier

Tel.: 0221 - 221 30892

Kathryn.meier@stadt-koeln.de

Andrea Böhnke

Tel.: 0221 - 221 36004

andrea.boehnke@stadt-koeln.de



Ministerium für Kinder, Familie,  
Flüchtlinge und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Gefördert aus Mitteln des MKFFI

## Präambel

Ein geflüchteter Mensch durchläuft in den ersten Jahren seiner Integration vom Asylverfahren bis hin zur/zum möglicher/en Niederlassungserlaubnis / Daueraufenthalt die vielfältigen Facetten des deutschen Sozialgesetzbuches (SGB) und seiner kommunalen, landes- sowie bundesbezogenen behördlichen Ausdrucksformen. Ob SGB VIII, oder SGB II, jedes dieser Sozialgesetzbücher hat in den subsidiär ausgestalteten Hilfsstrukturen der freien Träger wiederum seinen Nachhall mit einer eigenen Förderlogik und Zuständigkeit gefunden. Der Integrationsprozess junger Geflüchteter zwischen 18 und 27 Jahren ist insofern geprägt durch die Relevanz und Beteiligung zahlreicher öffentlicher Einrichtungen und freier Träger, die deren Integrationschancen (und Risiken) durch teils verpflichtende, teils freiwillige Leistungen mit beeinflussen.

Im besten Fall ist der Übergang zwischen den gesetzlichen Regularien und den Hilfsangeboten für die Zielgruppe kaum zu bemerken. Bis heute existieren jedoch Lücken in den Stationen des vorgesehenen Integrationsprozesses, die dessen Effektivität wiederum schmälern. Auch die vielfältigen Hilfsstrukturen der freien Trägerlandschaft setzen in der Regel jeweils am temporär betroffenen Rechtsgebiet an. Es sind zumeist multiple Problemlagen, die dazu führen, mit unterschiedlichen Einrichtungen, Behörden in Kontakt zu treten. Hierbei werden oft Versorgungslücken bzw. strukturelle Schwierigkeiten, die eine gesellschaftliche Teilhabe erschweren, sichtbar.

Die rechtskreisübergreifenden Schwierigkeiten einzelfallbezogen zu identifizieren und konkrete Maßnahmen zu deren Beseitigung zu initiieren, aber auch (und vor allem) strukturelle Erkenntnisse über Integrationsverläufe in die Stadtverwaltung zu transportieren, ist Aufgabe von KOKIP (Kooperation zur Klärung rechtskreisübergreifender Integrationsprozesse).

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>BEGRIFFSBESTIMMUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ZIELE DES RECHTSKREISÜBERGREIFENDEN TEILHABEMANAGEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>AUFBAU DES MODELLPROJEKTES</b> .....	<b>4</b>
3.1	ZIELGRUPPE .....	4
3.2	STRUKTURELLE/ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN .....	5
3.2.1	Ablauf und Schnittstellen .....	6
3.2.2	Berichtswesen .....	8
3.2.3	Aufgaben der Träger, die in der Beratung junger Geflüchteter erfahren sind .....	8
3.2.4	Aufgaben der Teilhabemanagement- Steuerungsstelle im Amt für Integration und Vielfalt .....	9
<b>4</b>	<b>RESSOURCEN</b> .....	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>DATENSCHUTZ</b> .....	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBEMERKUNG UND AUSBLICK</b> .....	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>ANLAGEN</b> .....	<b>11</b>

**Hinnerkott, Nadine**

**Mangoyo, Gabriele**

**Reuschel, Andrea**

**Implementierung von Case Management in  
Mülheim an der Ruhr für Klienten im Rechtskreis  
des Asylbewerberleistungsgesetzes mit dem Ziel  
der Kenntnis und eigenständigen Nutzung des  
Dienstleistungs- und Versorgungssystems**

**Datum der Abgabe : 13.10.2019**

**Kursnummer :1920006**

**Kursleiterin: Denise Lehmann**

## Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	1
2. Der Sozialdienst für ausländische Flüchtlinge (SAF)	
2.1. Rahmenbedingungen	1
2.2. Zielgruppe	3
2.3. Auftrag des Sozialdienstes für ausländischer Flüchtlinge	3
2.4. Die Integrationskette über Erstaufnahmeeinrichtung, Gemeinschaftsunterkunft und Wohnung	5
3. Der Einfluss von „Einwanderung gestalten“ NRW auf die Arbeit des Sozialdienstes für ausländische Flüchtlinge	7
3.1. Erarbeitung eines Handbuches für alle professionellen Fachkräfte im Kontext der Arbeit mit Geflüchteten	8
3.2. Implementierung von Case Management als durchgängiges Beratungs- und Betreuungsinstrument	9
4. Case Management-ein Überblick	11
5. Klärungsphase und Fallaufnahme (Intake)	13
5.1. Abläufe zum Intake in Mülheim an der Ruhr	17
5.2. Beziehungsaufbau in der Klärungsphase	25
6. Assessment	26
6.1. Netzwerkanalyse	29
6.2. Problemanalyse	30
6.3. Stärken und Ressourcenanalyse	31
6.4. Der Zeitstrahl	32
6.5. Hypothesen-Strauß	33
7. Zielaushandlung und Unterstützungsplan	34
7.1. Zielformulierung	34
7.2. Unterstützungsplan	36
8. Linking (Durchführung, Verknüpfung)	40
8.1. Liste der Akteure	40
8.2. Fallkonferenzen	41
8.3. Hilfen für das Linking durch „Einwanderung gestalten NRW“	42
8.4. Hilfen für den Klienten bei der Zielumsetzung	42
9. Monitoring (Prozessbeobachtung)	44
9.1. Dokumentation	45
9.2. Zeitplanung/Monitoringzeitpunkte	45

9.3. Kollegiale Fallberatung	46
10. Evaluation (Auswertung)	48
10.1. Kriterien für die Beendigung von Case Management	48
10.2. Entpflichtung	49
10.3. Ungeplante Beendigung	50
10.4. Bewertung des Case Management Prozesses durch den Case Manager	50
11. Ausblick	51
12. Literaturverzeichnis	54
13. Abbildungsverzeichnis	55
14. Verzeichnis der Anhänge	56

<b>Verfasserin</b>	<b>Kapitel 1-3</b>	<b>Andrea Reuschel</b>
<b>Verfasserin</b>	<b>Kapitel 4-5</b>	<b>Nadine Hinnerkott</b>
<b>Verfasserin</b>	<b>Kapitel 6-7</b>	<b>Gabriele Mangoyo</b>
<b>Verfasserin</b>	<b>Kapitel 8-11</b>	<b>Andrea Reuschel</b>

## 7.4.6 Beispiel Sozialraumvernetzung (Kapitel 7.3.2.5)

Konzept und Einladung eines Sozialraumworkshops von der Modellkommune Wuppertal zu Kapitel 7.3.2.5.



Seite 1 von 2

### Konzepteckpunkte Sozialraumworkshops

#### 1. Zielsetzung

Schaffung einer Verbindung zwischen

- der (behördlichen) Integrationskette,
- den Ergebnissen aus den Projektgruppen und
- der Arbeit im Quartier.

Workshops in zwei ausgewählten Quartieren sollen diesen Prozess anstoßen.

#### 2. Zielgruppe

- Fach- und Leitungskräfte (kommunaler u. freie Träger), Flüchtlingsinitiativen, Migrantenorganisationen aus dem Quartier sowie einige zentraler Akteure;
- darüber hinaus Beteiligte/Mitwirkende: Mitglieder der Lenkungsgruppe und der Projektgruppen

#### 3. Vorgehen zur Auswahl von geeigneten Quartieren und Konzepteckpunkten durch eine Projektgruppe und die Lenkungsgruppe

- Bewertung und Gewichtung von ausgewählten Sozialdaten insbes. von Familien und jungen Menschen für alle Quartiere im gesamten Stadtgebiet (Quoten/absolute Werte: Migrationsbevölkerung, Migrationsbevölkerung U-18, Haushalte m. Kindern U-18, Haushalte Alleinerziehende m. Kindern U-18, Wanderungssaldo/Zuzug Hauptherkunftsländer Geflüchtete, Mindestsicherung U-18jährige) sowie Auswahl der acht Quartiere mit dem höchsten Wert nach Punkten
- Bewertung der (Sozial-)infrastruktur und migrationsrelevanten Aktivitäten für Familien für die ausgewählten acht Quartiere sowie Einordnung in die Kategorien gut, mittel, schlecht
- Vorschlag von vier Quartieren mit guter bis mittlerer migrationsrelevanter Infrastruktur und migrationsrelevanten Aktivitäten für Familien sowie Konzepteckpunkten für die Workshops an die Lenkungsgruppe
- Auswahl von zwei Quartieren und Konzepteckpunkten für die Workshops durch die Lenkungsgruppe

#### 4. Allgemeines

- Ort: zentrale Einrichtungen für das Quartier; hier: Stadtteiltreff und offene Jugendeinrichtung
- Moderation: in den Quartieren bekannte Mitarbeiter\*innen der Stadt Wuppertal
- Zeit: Tagesveranstaltung
- Teilnehmendenzahl: hier ca. 80 bzw. 90 Personen

## 5. Programm/Inhalte/Methoden

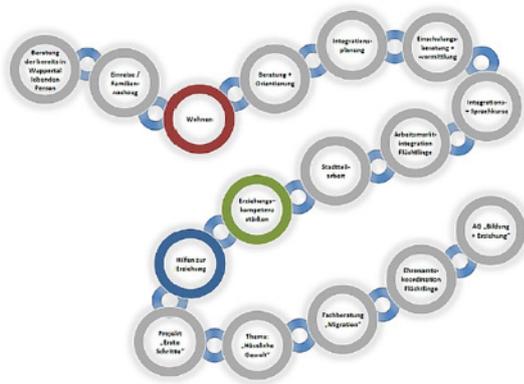
- Stehcafé | Anmeldung
- Begrüßung: Bezirksbürgermeister | Sozialdezernent
- Vorstellung, Austausch und Feedback einholen
  - zum Projekt Einwanderung gestalten NRW/Wuppertal
  - zur behördlichen Integrationskette für geflüchtete Familien
  - zur Arbeit der Projektgruppen anhand von Fallbeispielen in Themeninseln (Teilnahme im Wechsel an je zwei Inseln)
    - Wohnen
    - Hilfen zur Erziehung
    - Erziehungskompetenz stärken
- Kaffeepause
- Plenumsgespräch zu bedeutenden Themen im Quartier
  - wichtigstes Thema der behördlichen Integrationskette für das Quartier (aus Sicht der Teilnehmenden durch Bewertung m. Punkten vor Ort)
  - wichtigste Themen des Quartieres (aus der Befragung der Teilnehmenden mit der Anmeldung zum Sozialraumworkshop)
- Mittagsimbiss mit Zeit für Austausch
- Vier Workshops  
zu Angeboten, Akteuren und Vernetzung zum aktuellen Stand und Bedarfen zu
  - Wohnen
  - Hilfen zur Erziehung
  - Erziehungskompetenz stärken
  - Bedeutende Themen des Quartiers aus Befragung der Teilnehmenden mit der Anmeldung
 Inhalt mit Bezug zum jeweiligen Workshopthema:  
 Austausch/Info über Sozial- und Vernetzungsstruktur, Angebote, Kooperationen, Versorgungslücken/Bedarfe/ggf. Mehrfachstrukturen vor Ort sowie Ideensammlung für Verbesserungen/Lösungen (z. B. zur Nutzbarmachung vorhandener Angebote f. die Zielgruppe), ggf. Festlegung von Beteiligten und Verantwortlichen für die Entwicklung/Umsetzung
- Abschlussplenum  
Fishbowl mit Vertreter\*innen der Workshops, Leitungskräften der Lenkungsgruppe und den Teilnehmenden zu den Workshopergebnissen

## 6. Weiteres Vorgehen

- Identifikation und Priorisierung wichtiger Themen auf Grundlage der Dokumentationen der Workshops
- Vorschlag zum weiteren Vorgehen im Rahmen der Projektverstätigung entwickeln

**Anlage:** Einladung Sozialraumworkshop Quartier Heckinghausen

## Geflüchtete Familien in Heckinghausen



### Sozialraumworkshop

am Di 4. Juni 2019 von 9.00 – 15.30 Uhr

im Stadtteiltreff Heckinghausen | Bockmühle 17 | 42289 Wuppertal  
(Gebäude gegenüber dem Art-Hotel)



Gefördert durch:

Ministerium für Kinder, Familie,  
Flüchtlinge und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen



#### >> Vorläufiges Programm

- 9.00 Anmeldung | Stehcafé
- 9.30 Begrüßung – Bezirksbürgermeister Christoph Brüßermann  
Vorstellung des Projektes Einwanderung gestalten  
Vorstellung der behördlichen Integrationskette für geflüchtete Familien  
Themeninseln
- Wohnen
  - Hilfen zur Erziehung
  - Erziehungskompetenz stärken, Themen: Bildung und Erziehung
- Kaffeepause
- Plenumsgespräch zu bedeutenden Themen im Quartier
- 11.45 Mittagsimbiss
- 12.30 Workshops  
Angebote, Akteure und Vernetzung – aktueller Stand und Bedarfe zu den Themen
- Wohnen
  - Hilfen zur Erziehung
  - Erziehungskompetenz stärken, Themen: Bildung und Erziehung
  - Bedeutendes Thema des Quartiers (s. Abfrage Anmeldung)
- 14.15 Abschlussplenum – Fishbowl  
mit Quartiersakteuren (Freie Träger, Ehrenamt, MSO) und Leitungskräften der Lenkungsgruppe des Projektes Einwanderung gestalten (Ressorts Zuwanderung und Integration, Kinder, Jugend und Familie – Jugendamt und Jobcenter AÖR)
- 15.30 Ende

#### >> Moderation

Theresa Abou Samra, Teamleitung Ehrenamt und Projekte im Kommunalen Integrationszentrum des Ressorts Zuwanderung und Integration, Stadt Wuppertal

#### >> Hauptzielgruppe

Fach- und Leitungskräfte sowie ehrenamtliche Akteure, die die Integration von geflüchteten Familien in Heckinghausen unterstützen und mitgestalten.

#### >> Teilnehmer/innenzahl

bis max. 70 Personen

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Rahmen des Modellprojekts „Einwanderung gestalten“ steht die Integration geflüchteter Familien in Wuppertal im Mittelpunkt. Für die Menschen vor Ort ist die Integration im Quartier von größter Bedeutung.

Im Projekt wurden bisher die behördliche Integrationskette und entsprechende Arbeitsprozesse für geflüchtete Familien beleuchtet. Es wurden die Themen „Wohnen“, „Hilfen zur Erziehung“ und „Erziehungskompetenz“ stärken ausgewählt und rechtskreisübergreifend Ideen für die Verbesserung von Abläufen, Angeboten und Kooperationen zwischen den Ressorts Zuwanderung und Integration, Kinder, Jugend und Familie – Jugendamt sowie dem Jobcenter entwickelt und umgesetzt.

Jetzt möchten wir in ausgewählten Quartieren die bearbeitete Integrationskette vorstellen und sie mit Ihnen und Ihren Angeboten verknüpfen. Hierzu möchten wir mit Ihnen in den aktiven Austausch treten. Wir laden Sie daher als Fachkräfte der freien Träger, Wohlfahrtsverbände, Tageseinrichtungen für Kinder, Schulen, Beratungsstellen, der Stadt und dem Jobcenter und als ehrenamtlich engagierte Multiplikatoren/-innen aus dem Quartier sowie als Fachleute von einigen für Familie und Integration maßgeblichen zentralen Institutionen ganz herzlich ein, sich auf dem Workshop einzubringen und mitzuwirken.

Zur besseren Vorbereitung bitten wir Sie um Anmeldung mit dem beigefügten Anmeldebogen. Bitte benennen Sie uns darin auch ein Thema, das aus Ihrer Sicht besonders relevant für die Integration von Geflüchteten Familien in Heckinghausen ist. Vielen Dank!

Wir freuen uns sehr, wenn wir Sie vor Ort begrüßen können!

Christine Roddewig-Oudnia  
Ressortleitung  
Kinder, Jugend und Familie – Jugendamt

Jürgen Lemmer  
Ressortleitung  
Zuwanderung und Integration

#### >> Verpflegung

Getränke, Mittagsimbiss

#### >> Veranstalter/Kostenträger

Veranstalter ist die Stadt Wuppertal. Gefördert wird der Workshop durch das Ministerium für Kinder, Familien, Flüchtlinge und Integration über das Landesprogramm Einwanderung gestalten NRW.

#### >> Anreise

Die Anreise mit dem ÖPNV wird empfohlen!

ÖPNV: Bushaltestelle Erwinstraße, z. B. mit den Buslinien: 611 ab Elberfeld, mit der 602/636 ab Oberbarmen und der 604 ab Alter Markt/Barmen  
PKW: Eine begrenzte Anzahl an Parkplätzen ist im (weiteren) Umfeld der Einrichtung im öffentlichen Raum vorhanden; sollten Sie stark gehbeeinträchtigt sein, wenden Sie sich bitte im Vorfeld an uns.

#### >> Anmeldung und Information

Bitte melden Sie sich mit dem beigefügten Anmeldebogen verbindlich per E-Mail [einwanderung.gestalten@stadt.wuppertal.de](mailto:einwanderung.gestalten@stadt.wuppertal.de) bis 15. Mai 2019 an. Sie erhalten eine Anmeldebestätigung per E-Mail.

Für Fragen zu dieser Veranstaltung steht Petra Reßing unter Tel.: 0202/563-2695 oder per E-Mail [petra.ressing@stadt.wuppertal.de](mailto:petra.ressing@stadt.wuppertal.de) gerne zur Verfügung.

#### >> Datenschutz gemäß § 13 DSGVO und Mediennutzung

Sie erklären sich mit Ihrer Anmeldung damit einverstanden, dass Ihre durch die Anmeldung mitgeteilten Informationen für die Dauer der Veranstaltung sowie für die Vor- und Nachbereitung gespeichert und genutzt werden. Die Erhebung und Speicherung Ihrer Daten ist erforderlich für Rückfragen zu Ihren thematischen Anregungen und für die Anmeldung. Die Verarbeitung der Daten erfolgt ausschließlich zu dem o.g. Zweck. Eine Übermittlung Ihrer Daten an andere Dritte erfolgt nicht, es sei denn, Sie haben dieser Übermittlung mit der Anmeldung zugestimmt. Diese Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden. Der Widerruf ist schriftlich an die Stadt Wuppertal, Ressort 208.62, 42103 Wuppertal zu richten. Ihre Daten werden dann umgehend gelöscht. Ein Widerruf führt dazu, dass eine Teilnahme an der Veranstaltung nicht möglich ist oder eine weitere Information nach Veranstaltungsende nicht erfolgen kann. Medienmaterial, welches im Rahmen der Veranstaltung entsteht, wird ausschließlich zu Dokumentationszwecken und für die Öffentlichkeitsarbeit im Projektkontext „Einwanderung gestalten“ genutzt und ggf. veröffentlicht. Mit der Anmeldung stimmen Sie dieser Nutzung zu.

**7.4.7 Beispiel Ziele (Kapitel 7.3.4.1)**

Zielsysteme von den Modellkommunen Dortmund, Moers und Rheine zu Kapitel 7.3.4.1.



**Ziele**

- ➔ Barrieren identifizieren
- ➔ Rahmenbedingungen zur Umsetzung individueller Förderketten verbessern
- ➔ Gute Erreichbarkeit der Angebote sichern
- ➔ Weiterentwicklung der örtlichen Anlaufstelle zu einer Fachstelle
- ➔ Weitere Akteure als Partner gewinnen und verfügbare Ressourcen bündeln
- ➔ Zuwandernde gewinnen

**Neuzuwanderung: Lenkung und -koordinierung des kommunalen Gesamtansatzes in Kooperation mit allen Akteuren im Handlungsfeld**



**Themen**

Die gesellschaftliche und selbstbestimmte Teilhabe der Flüchtlinge in Dortmund ist durch gute Start- und Rahmenbedingungen gesichert



**Kontakt**

**Projektleitung:**  
 Christiane Corts  
 Telefon: +49 (0)231/50-2 74 74  
 ccorts@stadtdo.de

**Koordination:**  
 Jochen Schneider  
 Telefon: +49 (0) 231/50-2 58 90  
 jschneider@stadtdo.de  
 Josephin Tischner  
 Telefon: +49 (0)231/50-2 69 70  
 jtischner@stadtdo.de

**Verwaltung:**  
 Thomas Holmburger  
 Telefon: +49 (0) 231/50-2 64 21  
 Thomas.holmburger@stadtdo.de

Stadt Dortmund



# Zielermittlung

## Was genau?

- Was genau möchten wir für die Zielgruppe und unsere Zusammenarbeit in diesem Thema erreichen?
- Welchen positiven Zustand streben wir an?
- Was wird erreicht im Hinblick auf die Lebenssituation der Nutzer (Nutzerperspektive)?
- Welchen Nutzen, Beitrag leistet dieses Ziel zum Grundsatzziel bei?
- Welche Wirkung entfaltet es?
- Was müssen die beteiligten Organisationen bewältigen, um den erstrebenswerten Zustand für die Zielgruppe herzustellen?
- Zeichnen sich evtl. Zielkonflikte ab?

## Wer genau?

- Welche Personalressourcen stehen dem Projekt/der Projektgruppe zur Verfügung?
- Welche Akteure sollten vertreten sein und in welcher Rolle?

## Wie genau?

- Woran erkennen die Akteure die Erreichung der Ziele, wie können sie den Grad der Zielerreichung messen?
- Welche Indikatoren/Meißgrößen hat unser Ziel (quantitativ oder qualitativ)?

## Prognose

- Welche Ziele sind bezüglich ihre Wirkung die wichtigsten?
- Wie können die Ziele priorisiert werden? (aus der Sicht des Nutzers, einzelner Akteuren?)
- Was ist die Voraussetzung für den Start der Projektgruppenarbeit?

## Wie lautet der Auftrag?

- Was erwarten wir von der Projektgruppe im Hinblick auf die formulierten Ziele?
- Wie lauten die Abwicklungsvorgaben des Projekts?
- Was gehört nicht zum Projekt/Thema?
- Gibt es eventuelle Zielkonflikte?
- Aufträge sind klar und transparent formuliert.
- (Grundlage für die Inhalte und Zusammensetzung der Projektgruppen)

## Planungsmatrix PG Sprache – Prio I

„Einwanderung gestalten NRW“, 17.05.2018

**Grundsatzziel:**

„Nach Moers Zuwandernde werden freundlich aufgenommen und erhalten adäquate Hilfe zur Erreichung gleichberechtigter Teilhabe.“

In einem ersten Schritt werden im Rahmen des Modellprojektes der Personenkreis der volljährigen, alleinstehenden Menschen im Asylverfahren mit hoher Bleibeperspektive und nach Zuerkennung eines Bleiberechts sowie der Personenkreis der volljährigen Geduldeten in Ausbildung in den Blick genommen.

**Rahmenziel Sprache:**

Zugewanderte lernen möglichst schnell die deutsche Sprache.

Ergebnisziel Prio 1:	Indikator(en)	Quelle(n)	Annahme(n)
Zugewanderte haben leichten Zugang zu bedarfsgerechten Sprachlernangeboten.			

Maßnahme(n)/Aktivität(en)	Indikator(en)	Verantwortliche(r)	Datum	Ressource(n)
1. Einführung eines Sprachpasses - Erarbeitung von Inhalten -	-			
	-			
	-			
2.	-			
	-			
	-			
3.	-			
	-			
	-			
4.	-			
	-			
	-			
5.	-			
	-			
	-			

**SPEICHER:**



## Planungsmatrix Zielsystem Arbeitsgruppe Arbeit – Ausbildung – Qualifizierung

**Grundsatzziel 1:** Rheine bietet allen Zuwanderern nach ihren Möglichkeiten gute Ausbildungschancen und einen Zugang zum Arbeitsmarkt (möglichst zum 1. Arbeitsmarkt)

Ziele	Zieldefinition	Aktivität	Zuständigkeiten	Status
<b>Rahmenziel 1</b>	Die formalen und nicht formal erworbenen, arbeitsmarktrelevanten Kompetenzen sind frühzeitig erfasst und soweit möglich anerkannt.			
Ergebnisziel 1	Es besteht ein System, welches die Nutzung der Kompetenzfeststellung rechtskreisübergreifend möglich macht	1 Überprüfung, ob möglich und notwendig	SGB II / SGB III, Gesprächsführung Koordinatorinnen	nicht notwendig, Rechtskreise wollen jeweils eigenes Instrumentarium nutzen
Ergebnisziel 2	Das Anerkennungsverfahren für Bildungs- und Berufsabschlüsse ist den Akteuren bekannt und wird zeitnah in die Wege geleitet	1 Zuwanderer werden zeitnah zur Anerkennungsberatung (formale Kompetenzen) geschickt	SGB II / SGB III, lernen fördern	wird so umgesetzt

Ziele	Zieldefinition	Aktivität	Zuständigkeiten	Status
<b>Rahmenziel 2</b>	Adäquate/passgenaue Qualifizierungsangebote einschließlich Ausbildung stehen zur Verfügung und können angenommen werden			
Ergebnisziel 1	Unterschiedliche Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten zur Arbeitsmarktintegration sind initiiert	1 Vermittlung in Maßnahmen (z.B. schulische, berufliche und kombinierte Maßnahmen)	SGB II / SGB III, KI in Zusammenarbeit mit Trägern	lt. SGB II/SGB III wird es so umgesetzt - zukünftig Ergänzung für Zielgruppe 18 -27 Jahre (mit Duldung/Gestattung) - Landesinitiative „Gemeinsam klappt`s“
Ergebnisziel 2	Es besteht Transparenz über arbeitsmarktrelevante Qualifizierungsangebote und Ausbildungsangebote	1 Bildungsträger und arbeitsmarktrelevante Akteure tauschen sich regelmäßig aus (bilden ein Netzwerk), wer, wann, welche zielgruppenspezifische Qualifizierungen anbieten	FB 8.10 (Moderation) SGB II / SGB III, Träger, KI	in Planung; für Zielgruppe 18 -27 Jahre (mit Duldung/Gestattung) auch hier Ergänzung durch Landesinitiative „Gemeinsam klappt`s“
Ergebnisziel 3	Die unterschiedlichen Wege in eine Ausbildung sind dem Nutzer bekannt	1 Nutzer wird über individuelle Wege in Ausbildung informiert/beraten	SGB II / SGB III, unterstützt durch Beratungsstellen und Ehrenamt	wird so umgesetzt; auch hier für die Zielgruppe passend die neue Landesinitiative „Gemeinsam klappt`s“

Ziele	Zieldefinition	Aktivität	Zuständigkeiten	Status
<b>Rahmenziel 3</b>	Arbeitgeber beschäftigen Zuwanderer			
Ergebnisziel 1	Arbeitgeber ist über Migrationsberatungsstellen informiert und nutzt sie bei Bedarf (z.B. soziale, kulturelle, disziplinäre Auffälligkeiten)	1 Öffentlichkeitsarbeit der Beratungsstellen über Art und Angebot	FB 8, Beratungsstellen	ein Flyer für Arbeitgeber wurde erstellt und ist in Umlauf
		2 Ansprechpartner „Arbeit“ des FB 8 kooperiert mit Arbeitgebern und Akteuren aus dem Arbeitgeberbereich (z.B. Willkommenslotse des Bundesprogramms, EWG, Innungen)	FB 8: „Ansprechpartner Arbeit“	erledigt, Ansprechpartner ist benannt und bietet Kooperation bei Bedarf an
Ergebnisziel 2	Arbeitgeber hat und kennt zuständige Ansprechpartner für die Erteilung der Arbeitserlaubnis und der Ausbildungsduldung	1 ABH benennt Ansprechpartner für Arbeitgeber	FB 8: ABH	erledigt, siehe auch Informationsflyer für Arbeitgeber

Ziele	Zieldefinition	Aktivität	Zuständigkeiten	Status
<b>Rahmenziel 4</b>	Arbeitsfähige Zuwanderer sind motiviert und in die Lage versetzt den Anschluss am deutschen Arbeitsmarkt zu finden			
Ergebnisziel 1	Wertigkeit des dualen Systems ist dem arbeitsfähigen Zuwanderer bekannt	1 Beratende Akteure vermitteln in Einzelgesprächen die Bedeutung des dualen Systems. Persönliche Beziehungen zu Beratungsstelle und Ehrenamt können genutzt werden	SGB II / SGB III, Beratungsstellen, und Ehrenamt	wird so umgesetzt
		2 Nutzer sammelt praktische Erfahrungen durch Vermittlung in Praktika, Maßnahmen usw. und wird so zur Aufnahme einer Ausbildung motiviert	SGB II / SGB III	wird so umgesetzt
Ergebnisziel 2	Es gibt ein vielfältiges Angebot an niedrighschwelliger Arbeitsmöglichkeiten	1 Arbeitsgelegenheiten als Vorstufe für den 1. Arbeitsmarkt werden ausgeweitet.	SGB II	nicht notwendig – wenig Nachfrage, Nutzer hat andere Angebote
		2 Arbeitgeber werden angeregt und gefördert auch niedrighschwellige Arbeitsplätze einzurichten (neue Wege gehen)	SGB II / SGB III, Netzwerk Arbeit	Planung; offene Fragen müssen im Vorfeld beantwortet werden (z.B. Auswertung Nutzerworkshop)
Ergebnisziel 3	Die Wünsche und Bedarfe der Zuwanderer sind bekannt (vgl. Schwerpunkt Sprache GSZ 1/RZ 3/EZ 1/ Aktivität 4	1 Nutzer mit einer „positiven Integrationsgeschichte“ werden zu gelungenen Unterstützungsangeboten befragt, um daraus Erkenntnisse zu Bedarfen und Wünschen zu erhalten (workshopcharakter)	FB 8 im Rahmen von Einwanderung gestalten, SGB II, Ehrenamt, Beratungsstellen	Workshop ist erfolgt, z.Zt. Auswertungsphase

## 8. Case Management im kommunalen Integrationsmanagement

Ein Handbuch für zertifizierte Weiterbildungen (DGCC)<sup>113</sup>

### Abkürzungsverzeichnis<sup>113</sup>

Abb.	Abbildung
AZR	Ausländerzentralregister
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
DGCC	Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management
IKÖ	Interkulturelle Öffnung
MKFFI	Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration
NRW	Nordrhein-Westfalen

### Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Interkulturelle Öffnung (Quelle: eigene Darstellung gemäß Rolff (2013): „Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung“)
- Abb. 2: Potenziell komplexe Unterstützungsbedarfe der Zielgruppe, eigene Darstellung
- Abb. 3: The 4 Layers of diversity (Quelle: Gardenwartz & Rowe. Abgerufen am 15. August 2019, abgerufen von <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>)

## 8.1 Einleitung

Kommunales Einwanderungsmanagement ist ein institutions- und rechtskreisübergreifendes Geschehen, orientiert am Einzelfall und dessen Bedarfen. Parallel dazu ist der Aufbau von tragfähigen kommunalen Netzwerkstrukturen eine Notwendigkeit. Der vielschichtige Bedarf der Zielgruppe, die „Unübersichtlichkeit des Systems“ und somit die Notwendigkeit von rechtskreisübergreifendem Einwanderungsmanagement dürften bereits im Rahmen der vorherigen Beiträge deutlich geworden sein. Für den gesteckten Rahmen des kommunalen Einwanderungsmanagements ist es erforderlich, dabei die besonderen Belange der eingewanderten Menschen in den Blick zu nehmen. Es kann aufgrund möglicher kultureller Unterschiede und Fremdheitsgefühle bei Ankunft sowie anfangs häufig fehlender sprachlicher Verständigungskompetenzen angenommen werden,

dass zumindest zum Zeitpunkt der Einwanderung bei dem überwiegenden Teil der Personengruppe eine komplexe Bedarfs- bzw. Problemlage vorliegt und somit eine der zentralen Voraussetzungen für CM in der Mehrheit der Fälle erfüllt ist.<sup>114</sup>

Es muss zudem betont werden, dass nicht nur kürzlich eingewanderte Menschen mit Fluchtgeschichte in der Regel bei Ankunft eine komplexe Problem- und Bedarfs-lage aufweisen. Auch Menschen, die lange Jahre keinen sicheren Aufenthaltsstatus bzw. eine unsichere (Bleibe-) Perspektive in Deutschland haben, weisen nicht selten einen Unterstützungsbedarf an CM auf. Das Handlungskonzept CM bietet sich zur Bewältigung der Ausgangslage an, um auf Organisations- bzw. kommunaler Ebene sowie auf der (Einzel-)Fallebene hinsichtlich der Unterstützung einer Integration wirksam zu sein. Aufgrund der geschilderten, zusätzlichen erschwerten Bedingungen im Kontext des kommunalen Einwanderungsmanagements wie sprachliche Barrieren und Grenzen im Leistungsrecht, insbesondere in Abhängigkeit vom Aufenthaltsrecht und -status, müssen allerdings die bisherigen Schulungskonzepte von CM speziell für diese Zielgruppe angepasst werden.

Dieses Handbuch richtet sich an Personen, die an Weiterbildungen zum Case Management im Kontext Einwanderung interessiert sind. Es soll als Anregung und Orientierung für die eigene Weiterbildung oder die von Mitarbeitenden dienen. Zugleich soll es ein Baustein sein, um Kommunen bei der Entwicklung des eigenen Einwanderungsmanagements bzw. des Integrationsmanagements zu unterstützen. Außerdem wird ein Einblick in die Rahmenbedingungen des kommunalen Einwanderungsmanagements gegeben. Gleichsam dient es auch allen sozialen Einrichtungen, die sich im Feld Einwanderung engagieren und Case Management einsetzen wollen. Abschließend muss betont werden, dass dieses Handbuch nicht als einfaches bzw. abzuarbeitendes Raster zur Vorgehensweise verstanden werden soll, sondern vielmehr bei der Auswahl und der Konzipierung von Weiterbildungskursen in diesem Kontext eine Anregung geben und Orientierungshilfe sein soll. Die grundsätzliche Haltung, einerseits Theorie zu vermitteln und andererseits die Teilnehmenden zur Reflexion und Auseinandersetzung anzuregen, ist aus unserer Sicht von höchster Bedeutung für ein gelingendes Lernen der Teilnehmenden auf theoretischer sowie auf berufspraktischer Ebene. Dies beinhaltet auch die Bereitschaft und Fähigkeit, auf die Bedarfe der Teilnehmenden

<sup>113</sup> Von Denise Lehmann unter Mitwirkung von Edgar Kemp und Angela Siebold, sowie Domenica Licciardi, Frank Schuster und Henrik von Bothmer

<sup>114</sup> DGCC 2015: Case Management Leitlinien, S. 3.

im Kursverlauf flexibel und individuell einzugehen. In diesem Sinne möchten wir, ausgehend von unseren Erfahrungen, im Folgenden Anregungen geben. Entsprechendes Fachwissen bezüglich Case Management wird im Rahmen dieses Handbuchs vorausgesetzt, beziehungsweise es wird auf die angeführte Literatur insbesondere der DGCC verwiesen.

## 8.2 Interkulturelle Öffnung und die Verknüpfung mit Case Management

„Die interkulturelle Öffnung von Organisationen verändert diese, ist also ein Organisationsentwicklungsprozess.“<sup>115</sup> Doch was ist mit interkultureller Öffnung gemeint bzw. was verstehen wir im Kontext von kommunalem Einwanderungsmanagement darunter? Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die erste „öffentlichkeitswirksame Datierung von „interkultureller Öffnung“ als programmatische Forderung und strategisches Konzept von sozialen Diensten in der Mitte der 1990er Jahre“<sup>116</sup> erfolgte und „als Strategiekonzept primär praxisorientiert“<sup>117</sup> zu verstehen und in die jeweiligen gesellschaftspolitischen Debatten und Entwicklungen rund um das Thema Integration einzuordnen ist. Dies dürfte auch im Rahmen des Kapitels zur historischen Entwicklung von Migration deutlich geworden sein (siehe Kapitel 4).

Laut Schröder wird der Begriff der „interkulturellen Öffnung“ in den letzten mehr als zehn Jahren inflationär benutzt. Seiner folgenden Begriffsherleitung möchten wir uns anschließen.<sup>118</sup> Für den ersten Begriffsteil „interkulturell“ führt er aus: „Kultur bedeutet ein dynamisches Diskursfeld, einen ständigen Aushandlungsprozess. [...] In diesem weiten Verständnis reduziert sich Interkulturalität nicht allein auf das Verhältnis von Deutschen und Zugewanderten, sondern gilt ganz umfassend für das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechtes, des Alters, der Religion, der sexuellen Orientierung, der körperlichen Ausstattung, der sozioökonomischen Lage, aber auch Unterschiede zwischen verschiedenen Betriebs- oder Verwaltungskulturen. [...] Im Rahmen interkultureller Öffnungsprozesse geht es aber eindeutig um die Zielgruppe Menschen mit Migrationshintergrund.“<sup>119</sup> Der zweite Begriffsteil „Öffnung“ setzt auch eine Geschlossenheit voraus und „Geschlossenheit geht auf bewusste und unbewusste Ausgrenzungsmechanismen zurück“.<sup>120</sup> Dies beinhaltet also Interessen und Machtgefüge und hat somit Konflikte zur Folge. Laut Schröder ist interkulturelle Öffnung „ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)

reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird.“<sup>121</sup>

Die folgende Grafik soll ergänzend unser Verständnis dazu beziehungsweise den Kontext bezüglich des kommunalen Einwanderungsmanagements vertiefend darstellen:

115 Handschuck, Schröder 2012, S. 59.

116 Griese, Ch. & Marburger, H. (Hrsg.). (2012). Interkulturelle Öffnung – Ein Lehrbuch, S. 2.

117 Ebenda S. 1.

118 Vgl. Schröder, H. (2007). Interkulturelle Öffnung und Diversity Management – Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Schriftenreihe IQ, 1, S. 8–12.

119 Ebenda, S. 9.

120 Ebenda.

121 Ebenda.

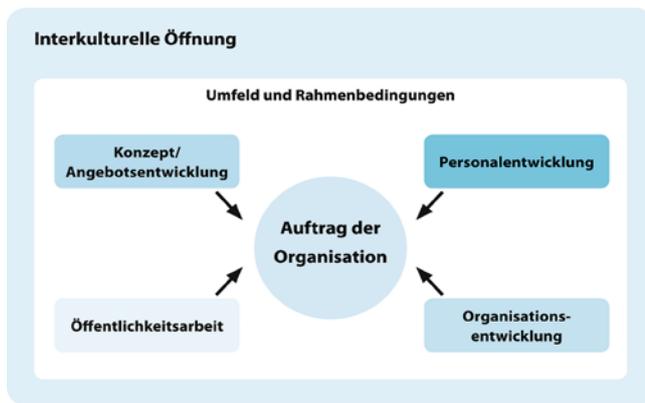


Abb. 1: Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung. Eigene Darstellung gemäß Rolff (2013)<sup>122</sup>

Damit wird deutlich, dass es sich bei dem Prozess der interkulturellen Öffnung um einen tiefgreifenden Veränderungsprozess in den vier Dimensionen Personalentwicklung (u.a. Kompetenzentwicklung, Personalstrategie), Organisationsentwicklung (u.a. Zusammenarbeit, Leitbild, Ressourcen), Konzept- und Angebotsentwicklung

(z.B. Bedarfsgerechtigkeit, Partizipation, Barrierefreiheit) und Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Kooperationsbeziehungen, Darstellung in den Medien) handelt. Im Zentrum stehen dabei immer die Aufgabe und der Auftrag der Organisation. Dieser Auftrag und damit verbunden auch die Ziele eines Einwanderungsmanagements werden in den einzelnen Kommunen unterschiedlich formuliert.

Das MKFFI beschreibt im Rahmen des Förderauftrags ebenfalls: „Durch die Modellansätze soll ein Organisationsentwicklungsprozess in den Kommunen angestoßen werden, der die strategische Zusammenarbeit bei der Wahrnehmung von Aufgaben fördert, die im Kontext der Integration von Zugewanderten entstehen und optimiert werden müssen.“<sup>123</sup> Der Begriff „Diversity“ bzw. „Diversity Management“ wird heute ebenfalls benutzt und weist Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede bezüglich der Verwendung des Begriffs der interkulturellen Öffnung auf.<sup>124</sup> Diversity zielt auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen ab. Neben den Unterschiedlichkeiten von Menschen – unabhängig von Alter, Herkunft und weiteren Faktoren – und deren Lebenswürfen geht es auch um die Entdeckung von Gemeinsamkeiten. Schroer beschreibt, dass Diversity Management wiederum einerseits eine ökonomische Herkunft sowie eine gerechtigkeitsorientierte Wurzel hat. Es ist zum einen „ein Konzept der Unternehmensführung, der Steuerung von Organisationen insgesamt, das Vielfalt als produktiven Faktor für den Unternehmens- bzw. Organisationserfolg ansieht“<sup>125</sup> Zum anderen wird Vielfalt bzw. „Verschiedenheit [...] nicht nur hingenommen, sondern besonders wertgeschätzt.“<sup>126</sup>

122 Rolff, H.-G. 2013, Schulentwicklung kompakt – Modelle, Instrumente, Perspektiven, S. 20.

123 MKFFI 2016, S. 5.

124 Schröder 2007, S. 52.

125 Schröder 2007, S. 51.

126 Ebenda, S. 52.

Zwischen der interkulturellen Öffnung und dem Case Management gibt es eine hohe gemeinsame Schnittmenge, insbesondere in Bezug auf die grundsätzliche Haltung (z.B. Adressatenorientierung, Lebensweltorientierung, Mehrdimensionalität, Ressourcenorientierung und Empowerment<sup>127</sup>) sowie in Bezug auf das Wissen, dass die Fall-, die Organisations- und die institutionelle Netzwerkebene fokussiert werden müssen, wenn das eine oder das andere, im besten Fall beides, erfolgreich implementiert werden soll.<sup>128</sup>

### 8.3 Sensibilisierung für die Zielgruppen von Case Management im kommunalen Einwanderungsmanagement

Das MKFFI beschreibt die Zielgruppe im Rahmen des damaligen Förderauftrags zum Modellprogramm wie folgt: „Den zugewanderten Menschen soll unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem Aufenthaltsstatus der Zugang zu den örtlichen Regelangeboten der Behörden sowie zu Beratungseinrichtungen erleichtert werden. Häufig erschweren geringe Sprachkenntnisse, Unkenntnis über das deutsche Bildungs- und Sozialsystem und über den hiesigen Arbeitsmarkt die Zugänge zu der passgenauen Beratung und Unterstützung. Andererseits haben noch nicht alle Ämter und Behörden niedrigschwellige Zugänge oder Formen aktiver Ansprache geschaffen, die die Neuzugewanderten zielgenau erreichen. Die Potenziale der zugewanderten Menschen werden so häufig nicht erkannt und können deshalb nicht genutzt werden. Das ist für die Zugewanderten ebenso wie für die Beratenden in der kommunalen Migrationsinfrastruktur eine schwierige Situation.“

Eine frühzeitige und an den Bedürfnissen der Zugewanderten ausgerichtete Beratungs- und Unterstützungsstruktur in den Kommunen ist ein Garant für die Integration der Menschen mit Migrationshintergrund. Dazu ist auch eine intensive und nachhaltige Zusammenarbeit zwischen den kommunalen Einrichtungen über Rechtskreise (SGB II, SGB III, SGB VIII, Aufenthaltsgesetz) hinaus notwendig.<sup>129</sup> Die folgende Übersicht macht den potenziellen, komplexen Unterstützungsbedarf der Zielgruppen deutlich:

127 Vgl. DGCC 2015, S. 11.

128 Vgl. Ehlers, C. & Lehmann, D. 2019: Implementierung und Entwicklung von Case Management – Praktische Tipps zur Umsetzung von Case Management in Humandiensten, S. 6ff.

129 MKFFI 2016.



Abb. 2: eigene Darstellung

Bei dem hier aufgezeigten Unterstützungsbedarf muss sich vergegenwärtigt werden, dass in den meisten Fällen zumindest in der ersten Zeit nach der Einwanderung sprachliche Barrieren überbrückt werden müssen. Darin liegt eine der Herausforderungen für die Kommunikation im Case Management. Dieser Umstand erfordert eine besondere bzw. zusätzliche Kompetenz der Mitarbeitenden. Sie müssen Methoden kennen, wie Kommunikation in Leichter Sprache, gegebenenfalls unter Zuhilfenahme von vereinfachenden Bildern und Symbolen, ermöglicht werden kann. Außerdem müssen sie bereit sein, mit dritten Personen wie Dolmetscherinnen und Dolmetschern und Sprachmittlerinnen und Sprachmittlern zusammen zu arbeiten.

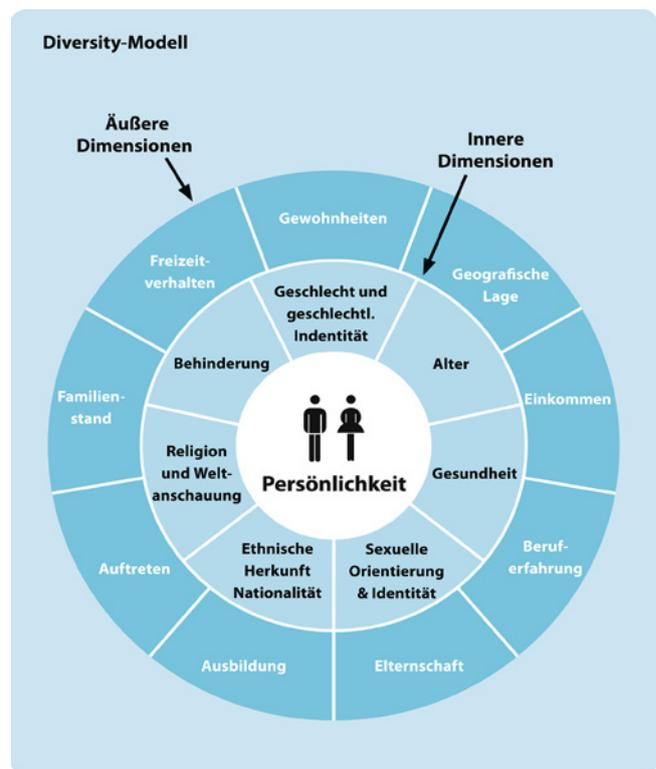
Als weitere besondere Herausforderung ist die gesundheitliche Komponente hervorzuheben, da einige eingewanderte Menschen mit Fluchterfahrungen unter posttraumatischen Belastungssituationen und weiteren psychischen Erkrankungen oder Beeinträchtigungen leiden und der Zugang zu therapeutischer Unterstützung wegen fehlender Angebote und nicht zuletzt auch wegen sprachlicher Barrieren erschwert ist.

Als Drittes ist mit Verweis auf den Titel dieses Kapitels auf die im engeren Sinne unterschiedlichen Zielgruppen (Mehrzahl) hinzuweisen, die sich aus dem unterschiedlichen Aufenthaltsstatus ergeben und mit denen unterschiedliche Zugänge bzw. Barrieren zu Leistungen sowie zur Integration in den Arbeitsmarkt verbunden sind.

Aufgrund des Fokus auf die Zielgruppe der eingewanderten Menschen wurde zusätzlich Diversity als Querschnittsthema mit dem Schwerpunkt Interkulturalität in die Konzeption der Weiterbildungen aufgenommen. Spezifisches Fachwissen zum Thema Interkulturalität trägt in erster Linie dazu bei, sich im Kontakt mit eingewanderten Menschen zu professionalisieren, sich seiner eigenen Vorurteile, Denk- und Reaktionsmuster bewusst zu sein und somit Stigmatisierungen und

Verallgemeinerungen, auch in der institutionsübergreifenden Zusammenarbeit, vorzubeugen. Dabei gilt der Grundsatz: „Jeder Mensch ist ein Individuum mit vielen Facetten.“ Die erlebte Migration, die nationale und kulturelle Herkunft sind Teile davon.

Die Weiterbildungen sollen dazu beitragen, dass die Klientinnen und Klienten im kommunalen Einwanderungsmanagement ganzheitlich wahrgenommen und begleitet werden. Zudem sollen die Teilnehmenden sensibilisiert werden, Bedarfe hinsichtlich interkultureller Öffnungsprozesse in den Kommunen zu erkennen und anzuregen. Zugrunde gelegt wurden die sechs Grunddimensionen des Diversity-Modells:

Abb. 3: Gardenswartz und Rowe: The 4 Layers of Diversity<sup>130</sup>

## 8.4 Rückschlüsse für die Weiterbildungen

In den Case Management-Weiterbildungen ist deutlich geworden, wie unterschiedlich die jeweiligen Ausgangslagen, Rahmenbedingungen aber auch (ersten) Zielsetzungen im Hinblick auf eine Implementierung von Case Management in den Kommunen sind. Dementsprechend befanden sich auch die Teilnehmenden vor Ort in sehr unterschiedlichen Rollen und Zuständigkeiten, bestimmt von den unterschiedlichen strukturellen Gegebenheiten der jeweiligen Kommunen.

In den Weiterbildungen mussten daher der theoretische Ansatz des Handlungskonzepts Case Management und

<sup>130</sup> Gardenswartz, L. & Rowe, A. 2016: Four Layers of Diversity. <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r> (Abruf am 15. August 2019).

die jeweiligen praktischen Umsetzungsmöglichkeiten vermittelt sowie die eigene Rolle von den Teilnehmenden erarbeitet und auf das eigene berufliche Tätigkeitsfeld in der Kommune transferiert werden. Dabei ist zu beachten, dass es unter keinen Umständen im jeweiligen alleinigen Ermessen der Teilnehmenden liegt, entsprechende Implementierungsprozesse selbstständig anzustoßen und umzusetzen. Vielmehr ist dies eine Aufgabe der kommunalen Führungsspitze und setzt eine grundsätzliche Entscheidung der Leitungsebene inklusive aller Konsequenzen voraus – während die Teilnehmenden für die Prozesse der Vorbereitung, Implementierung und Anwendung als Fachkräfte zur Verfügung stehen und diese begleiten.

Ein zentrales Ziel der Case Management-Weiterbildungen für das Handlungsfeld „Kommunales Einwanderungsmanagement“ ist somit die Vermittlung von Wissen und Umsetzungskompetenzen für ein institutions- und rechtskreisübergreifendes Kommunales Einwanderungsmanagement. Ein weiteres zentrales Ziel dabei ist die konsequente Orientierung an den Bedarfen des Einzelfalls, auch und insbesondere im Sinne der ethischen Grundsätze der DGCC.<sup>131</sup> Ausgehend davon ist unter Berücksichtigung der oben genannten ersten Ergebnisse aus dem Modellprogramm auch der jeweilige Transfer für die Weiterentwicklung bzw. den Aufbau von tragfähigen Netzwerkstrukturen auf der Systemebene in den Fokus zu nehmen.

Resultierend aus den vorangegangenen Ausführungen bleibt festzuhalten, dass neben der Vermittlung von Case Management parallel der Blick auf die Besonderheiten der Zielgruppe (mindestens bei Einreise mehrheitlich kulturelle und sprachliche Unterschiede und Barrieren) gerichtet werden sollte. Aufgrund der Neuartigkeit des Ansatzes ist es im Rahmen der Weiterbildungen wichtig (gewesen), einerseits einen „roten Faden“ bezüglich der zu vermittelten Inhalte zu wahren und andererseits Spielraum für eine Öffnung hin zu den spezifischen Fragen und Anliegen der Teilnehmenden in diesem Kontext zu geben.

Grundsätzlich wird daher auch in jedem einzelnen Modul darauf geachtet, dass der vermittelte theoretische Input kontinuierlich in Bezug auf die eigenen Handlungen und die eigene Berufspraxis transferiert und reflektiert wird. Der Fokus in jedem Modul liegt, neben dem Vermitteln von Fachwissen, einerseits auf der Selbstreflexion der Teilnehmenden sowie andererseits auf einem Theorie-Praxis-Transfer. Daraus resultierende Fragen und Bedarfe der Teilnehmenden werden aufgegriffen und prozessorientiert bearbeitet.

Im gesamten Kursverlauf wird die Implementierung von Case Management mit den Teilnehmenden, ausgehend

131 DGCC 2013. <https://www.dgcc.de/cm-ausbildung/standards/weiterbildungs-standards/> (Abruf am 14.07.2019) und DGCC 2015, S. 37ff.

von Kleves Perspektive, auf ein dreidimensionales Case Management, d.h. Case Management als Haltung, Methode und Verfahren,<sup>132</sup> reflektiert. Dabei wird immer wieder die jeweils vermittelte Theorie von der Frage begleitet, wie und in welcher Form dies in der jeweiligen Berufspraxis umgesetzt werden kann. Methodisch erfolgt dies zum Teil im Plenum, zum Teil in Gruppenübungen mit anschließender Vorstellung und Diskussion im Plenum, begleitet und moderiert durch die Case Management-Ausbilderinnen und -Ausbildern. Aus diesem Grund wird zu Beginn eines jeden Moduls Wert darauf gelegt, dass die Teilnehmenden ausführlich berichten können, ob und was sich nach dem letzten Modul im Hinblick auf die Anwendung und/ oder Implementierung (einzelner Elemente) in der jeweiligen Kommune entwickelt hat. Darauf wird individuell im Plenum genauso eingegangen wie auf entstandene neue Fragen oder Erkenntnisse. Dies zielt darauf ab, die Reflexion und den Transfer in die jeweilige Berufspraxis der Teilnehmenden zu fördern.

Zudem wird Wert darauf gelegt, kontinuierlich systemische Haltungen und Fragestellungen bzw. Beratungstechniken zu vermitteln, mit dem Ziel, dass die Teilnehmenden auch dadurch angeregt werden, bisherige Denk- und Verhaltensmuster infrage zu stellen, sich über Konstruktionen und Konstruktionsmechanismen<sup>133</sup> bewusst zu werden, diese Erkenntnisse und Kompetenzen in der Berufspraxis einzubringen und auf diese Weise den Systemen der Klientinnen und Klienten mit der gebotenen Offenheit zu begegnen und sich auf deren Weg einlassen zu können.

Jedes Modul umfasste 16 Unterrichtseinheiten verteilt auf zwei Tage. Sechs Module umfassten die sogenannten Basiskurse und drei Module umfassten die Aufbaukurse. Es fanden mehrere Basis- und Aufbaukurse durch verschiedene Ausbilderinnen und Ausbilder und Traineeinnen und Trainer parallel statt, wobei auf einen einheitlichen inhaltlichen Rahmen besonderes Augenmerk gelegt wurde. Bedingt durch den Projektkontext erfolgten die Anmeldungen zu den Basis- und Aufbaukursen gesondert, wodurch sich in den Aufbaumodulen die Gruppen neu zusammensetzten. Daher wurde jeweils im ersten Modul der Aufbaukurse Wert auf Gruppenfindungsprozesse gelegt, um eine offene Atmosphäre für den Kursverlauf zu schaffen. Um die Weiterbildung fachlich abzurunden, wurde zudem Supervision angeboten. Ferner wurden selbstorganisierte Arbeitsgruppen eingerichtet, beides analog zu den Empfehlungen und Weiterbildungsrichtlinien der DGCC.

132 Vgl. Kleve, H. 2009. Dreidimensionales Case Management: Verfahren, Methode, Haltung. Eine systemische Perspektive. In: Sozialmagazin, 7/8, 58–73.

133 Vgl. Klassen 2017. Case Management mit System – Neue Impulse für eine systemtheoretische Praxis sowie Kleve, H., Haye, B., Hampe-Grosser, A. & Müller, M. 2006. Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit.

## 8.5 Empfehlungen zu Lehrformen und Medien

Aufgrund der beschriebenen komplexen Ausgangslage in den Kommunen und der Besonderheiten der Zielgruppe wurde bereits im Ausgangskonzept angelegt, dass die Weiterbildungskurse durchgängig im Tandem unterrichtet wurden, und zwar jeweils durch gemäß der DGCC zertifizierte Case Management-Ausbilderinnen und

-Ausbilder sowie durch Lehrtrainerinnen und -trainer für interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Öffnung. Gemeinsamkeiten lagen hierbei in der Vermittlung einer entsprechenden Haltung für die tägliche (kultur- und diskriminierungssensible) Arbeit mit der Zielgruppe und gleichermaßen für die Tätigkeit im Case Management.

Aufgrund des Modellcharakters des Landesprogramms und der damit verbundenen Zielen wurden die Teilnehmenden im Rahmen der Weiterbildungen befähigt, kultur- und diskriminierungssensibel und mit dem vermittelten Handlungskonzept Case Management erste bzw. weitere Impulse zur Entwicklung eines Einwanderungsmanagements in den jeweiligen Kommunen zu geben. Dafür erfolgte in allen Modulen auch eine konsequente Orientierung an den jeweiligen kommunalen Ausgangslagen der Teilnehmenden. Dies bedeutete konkret, dass zu Anfang eines jeden Moduls ausreichend Zeit eingeräumt wurde, in der die Teilnehmenden von ihrer aktuellen Situation sowie von bereits erfolgten Umsetzungsergebnissen, Veränderungen und kontextbezogenen Ereignissen in der Kommune berichteten. Auf diese Weise konnten zum einen die zu vermittelnden Inhalte immer sehr passgenau dem Erfahrungsstand der Teilnehmenden angepasst gegeben werden. Zum anderen erfolgte ein sehr wichtiger Austausch unter den Teilnehmenden, von dem sie durch Anregungen und Rückmeldungen sehr profitieren konnten. Dieser Austausch zum Transfer in die Praxis konnte in den selbstorganisierten Arbeitsgruppen ergänzt und intensiviert werden.

Insgesamt wurde Wert darauf gelegt, mit vielfältigen Methoden zu unterrichten, um damit die Teilnehmenden auf unterschiedlichen Ebenen anzusprechen und anzuregen. Theoretische Inhalte wurden anhand von Flip Chart-Visualisierungen, kurzen PowerPoint-Vorträgen sowie Handouts inklusive einzelner Artikel vermittelt und gemeinsam im Plenum erarbeitet. Auch bei der theoretischen Vermittlung wurde Wert auf einen dialogischen Prozess gelegt, in dem Fragen direkt aufgegriffen, geklärt oder auch diskutiert werden konnten. Durch die themenbezogene Diskussion und Reflexion im Plenum erfolgten jeweils der Transfer und die Auseinandersetzung mit einer möglichen Umsetzung oder Weiterentwicklung von Case Management auf der kommunalen Ebene (System-/Organisationsebene). Darüber hinaus erfolgten vertiefende Transfers im Rahmen

von angeleiteten Einzel- und Gruppenarbeiten, die dann jeweils wiederum im Plenum ausgewertet wurden.

Unter anderem wurden zu den jeweiligen Case Management-Phasen verschiedene Methoden und Instrumente vorgestellt und erprobt. Hierbei wurde auf den sogenannten Instrumentenkoffer aus dem stärkenorientierten Case Management<sup>134</sup> Bezug genommen, weitere Anregungen kamen aus den Veröffentlichungen von

Kollak/Schmidt<sup>135</sup> sowie Kleve.<sup>136</sup> Aufgrund des stark dialogischen Ansatzes wurde immer wieder herausgearbeitet, wie etwas in der eigenen Berufspraxis bzw. allgemein im kommunalen Einwanderungsmanagement zur Anwendung kommen kann bzw. sollte. Eine Erkenntnis bzw. ein einheitlicher Tenor im Kursverlauf war zum Beispiel mit Bezugnahme auf die grundsätzliche Haltung im Case Management, dass Formulierungen „Entwicklungsplan“ oder „Unterstützungsplan“ passender sind als die bislang üblicherweise in der Fachliteratur verwendeten Bezeichnungen „Hilfeplan“, „Serviceplan“ oder „Versorgungsplan“. Aus Sicht der Teilnehmenden sowie der Verfasserin wird mit diesen beiden neuen Formulierungen der Aspekt der Hilfe zur Selbsthilfe und des Empowerment-Ansatzes stärker deutlich und betont die Notwendigkeit von Mitwirkung im Case Management-Prozess.

Weiterhin wurde analog dazu auch deutlich, dass fallbezogene Besprechungen nicht als „Hilfeplankonferenzen“ oder „Fallkonferenzen“, sondern besser als „Entwicklungskonferenzen“ bezeichnet werden sollten. An unterschiedlichen Stellen wurden Entwicklungskonferenzen mit Beteiligung der Systeme der Klientinnen und Klienten thematisiert und erprobt. Für die Mehrzahl der Teilnehmenden war die Beteiligung der Klientinnen und Klienten neu. Resultierend aus dieser grundsätzlichen Arbeitsweise und Unterrichtsmethodik entwickelten die Teilnehmenden einerseits ihre eigenen Kompetenzen im Hinblick auf Case Management und interkulturelle Öffnung weiter. Andererseits wurde dadurch kontinuierlich die Implementierung beider Ansätze auf Systemebene (Organisationsebene und institutionelle Netzwerkebene) mitbedacht und fokussiert.

134 Vgl. Ehlers, C., Müller, M. & Schuster, F. 2017. Stärkenorientiertes Case Management.

135 Vgl. Kollak & Schmidt 2019.

136 Kleve, H. 2005. Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Übersichten und Arbeitsblätter. <https://docplayer.org/5651412-Systemisches-case-management-falleinschaetzung-und-hilfeplanung-in-der-sozialen-arbeit.html> (Abruf am 06.07.2019).

## 8.6 Modulbeschreibungen für die Basiskurse

### 8.6.1 Modul 1/Basiskurs:

#### **Einführung in das Case Management und in den Kontext Migration sowie Einstieg in die Fallbearbeitung bzw. 1. Phase des Case Management-Regelkreises: Intake**

##### **Modulbeschreibung:**

Das Modul liefert den Einstieg in das Handlungskonzept Case Management<sup>137</sup> im Kontext des kommunalen Einwanderungsmanagements. Es beinhaltet: eine Einführung in die Grundlagen des Case Managements und dessen geschichtlichen Ursprung, die Leitprinzipien inklusive der unterschiedlichen Funktionen und Rollen im Case Management, die Anwendungsbereiche von Case Management sowie das Phasenmodell auf Einzelfallebene. Weiterhin erfolgt eine Einführung in den Themenkomplex Migration, diesbezügliche Schnittstellenproblematiken auf Seiten der unterschiedlichen Leistungssysteme sowie die Zugänge hierzu, Diversity Management inklusive diversitätssensibler Perspektive und interkulturelle Öffnungsprozesse (IKÖ). Dabei werden die Besonderheiten des kommunalen Einwanderungsmanagements und die damit verbundene rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit herausgearbeitet, damit die Teilnehmenden im nächsten Schritt Case Management als Handlungskonzept sowie interkulturelle Öffnung als Selbstreflexion und Zugangsweg zur Klientel in diesem Kontext einordnen können. Hierbei werden auch die Gemeinsamkeiten bezüglich der Haltung im Case Management und der interkulturellen Öffnung im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeit mit eingewanderten Menschen auf kommunaler und behördlicher Ebene deutlich gemacht. Neben einer allgemeinen Vermittlung dieser Themen werden die Teilnehmenden auch angeregt, die eigene Kultur- und Milieuzugehörigkeit zu reflektieren. Mit Methoden aus dem Erfahrungsorientierten Lernen erfahren die Teilnehmenden den Begriff „Kultur“ als soziales Konstrukt und damit als dynamisch und veränderbar. Sie reflektieren ihre eigenen Bewertungsmuster und erleben, wie wichtig der Perspektivwechsel zur Erweiterung der eigenen Sichtweisen ist. Die Teilnehmenden sollen sensibilisiert werden, dass Kultur auch von Erfahrungen geprägt ist und dass es sich letztlich insbesondere um ein Gefühl von Zugehörigkeit handelt, anstatt dass Kultur objektiv messbar oder bestimmbar ist. Nach dieser eher grundsätzlichen Einführung und Auseinandersetzung erfolgt am zweiten Tag die konkrete Auseinandersetzung mit Case Management auf der Einzelfallebene, beginnend bei der ersten Phase des Case Management-Regelkreises, dem Intake bzw. der sogenannten Klärungsphase. In diesem Kontext werden die Schaffung einer Arbeitsbeziehung mit den jeweiligen Klientinnen und Klienten

und das Rollenverständnis im Case Management thematisiert. Dies geschieht mit dem Fokus auf die Besonderheiten und die Bedingungen der Zielgruppe. Insbesondere sind die sprachlichen Barrieren und fehlenden Kenntnisse behördlicher Handlungslogiken und Umgangsformen zu berücksichtigen. Ebenso die Einschränkungen, die sich durch behördliche Vorgaben bei der Zuweisung von Unterkunft und Wohnraum oder, je nach Aufenthaltsstatus, der fehlenden Erlaubnis zur Aufnahme einer Beschäftigung ergeben. In diesem Zusammenhang wird auch erstmalig thematisiert und reflektiert, welche Kriterien für den Zugang zum Case Management grundsätzlich und in Bezug auf die Vorgaben der eigenen Kommune erfüllt sein sollten, und wie mit den Fällen umgegangen werden sollte, die nicht ins Case Management passen (z.B. Unterscheidung zwischen Informations-, Beratungs- und Case Management-Bedarf<sup>138</sup>). Wichtig sind in diesem ersten Modul Prozesse der Gruppenfindung, sodass eine konstruktive und offene Atmosphäre für die weitere Zusammenarbeit geschaffen wird. Zum Kennenlernen gehört auch der persönliche Bezug zum Thema Migration sowie die aktuell wahrgenommene Ausgangslage in der jeweiligen Kommune.

##### **Moduleinheiten:**

- Kennenlernen der Teilnehmenden mit dem Fokus auf ihre Ressourcen und Potenziale, den eigenen Migrationshintergrund sowie das individuelle Arbeitsfeld und die Arbeitsaufträge im kommunalen Einwanderungsmanagement
- Kennenlernen der Besonderheiten des kommunalen Einwanderungsmanagements und diesbezügliche Herausforderungen
- Abfrage von Zielen und Erwartungen an die Weiterbildung, um auf Bedarfe und kommunale Herausforderungen der Teilnehmenden in den jeweiligen Kursen einzugehen
- gemeinsame Erarbeitung von Gruppenregeln bzw. Regeln für die Zusammenarbeit im Rahmen der Weiterbildung
- Geschichte, Definition und Klärung zentraler Begriffe des Case Managements
- Einführung in die Grundlagen des Handlungskonzepts Case Management (Ursprünge, Konzepte, Ansätze, Haltung, Leitprinzipien)
- Funktionen und Rollen im Case Management
- Anfänge und Definitionen interkultureller Öffnung

137 Vgl. DGCC-Rahmenempfehlungen 2008.

138 Reis (2018d): Organisationsübergreifende Gestaltung von Dienstleistungen für Zugewanderte. Für das Projekt zur Verfügung gestellte Veröffentlichung, S. 1–2.

- Einführung bezüglich Diversity-Management, diversitätssensibler Perspektiven und Einordnung der interkulturellen Öffnung
- Auseinandersetzung mit der eigenen Herkunft und kulturellen Prägung
- Sensibilisierung für die Zielgruppe der eingewanderten Menschen
- Theoretische Einführung ins Intake – Inhalte, Kriterien, Gesprächseinstieg und Schaffung einer Arbeitsbeziehung allgemein und im Hinblick auf die Zielgruppe

### Kompetenzen:

Die Teilnehmenden entwickeln Vertrauen in die Gruppe, gehen reflektiert mit ihrer eigenen Migrationsbiografie um und haben ein erweitertes Verständnis für den Lebenskontext ihrer Klientel. Sie können ihre Rolle im Einwanderungsmanagement ihrer Kommune einordnen. Sie haben außerdem ihre eigenen Ziele für die Weiterbildung bezogen auf ihre Berufspraxis reflektiert und benannt. Die Teilnehmenden haben die Grundidee, den Ansatz und die Geschichte des Handlungskonzepts Case Management verstanden. Sie können dies zum einen mit der interkulturellen Öffnung verbinden und zum anderen mit der heutigen Ausgangslage in den Kommunen bzw. ihrer Berufspraxis vergleichen (Stichpunkt „Schnittstellen“).

Case Management wird als ein zentral wichtiges Element kommunalen Einwanderungsmanagements verstanden. Die Teilnehmenden kennen weitere Anwendungsgebiete von Case Management und die Grundlagen von Case Management, insbesondere das Phasenmodell bzw. den Regelkreis sowie Aufnahmekriterien für das Case Management und einzelne Prozessschritte im Rahmen des Intakes. Sie sind informiert über rechtliche und politische Rahmenbedingungen von Case Management im Allgemeinen sowie im Kontext von kommunalem Einwanderungsmanagement. Sie haben die Rollen und Funktionen als Case Manager verstanden und sich damit auseinandergesetzt, wie ein Arbeitsbündnis geschaffen wird. Sie begreifen Selbstreflexion als wichtiges Element ihrer Arbeit im Case Management. Sie können die vermittelten Inhalte auf ihr Handlungsfeld beziehen.

Die Teilnehmenden haben ein erstes Verständnis zum Zusammenhang zwischen Fall-, Systemebene (Organisationsebene) und institutioneller Netzwerkebene entwickelt – auch unter allgemeiner Berücksichtigung der Anforderungen von interkultureller Öffnung als Querschnittsthema.

### Lernergebnisse:

#### Wissen

Die Teilnehmenden

- kennen Case Management als Handlungskonzept mit vielfältigen Einsatzfeldern
- stellen einen Bezug zwischen der Geschichte und den Definitionen von Case Management und der aktuellen Situation im Leistungssystem des deutschen Sozialstaats her
- ordnen Zahlen, Daten und Fakten zu den Themen Migration und gesellschaftlicher Wandel in ihren beruflichen Kontext ein
- erläutern den Begriff interkulturelle Öffnung sowie seine Bedeutung und Entwicklung und reflektieren dies in Bezug auf ihre jeweilige Kommune
- haben sich erstmalig mit diversitätssensiblen Perspektiven im Hinblick auf ihre Zielgruppe auseinandergesetzt
- reflektieren ihre eigene kulturelle Prägung und ihr eigenes Kultur- und Werteverständnis
- kennen Besonderheiten des Einwanderungsmanagements, z.B. in Form der unterschiedlichen Rechtsgebiete und damit verbundene Herausforderungen in der fallbezogenen Zusammenarbeit
- beschreiben die Kriterien und Prozessschritte für die Aufnahme von Personen ins Case Management (Intake) inklusive der Grundlagen zur Schaffung einer Arbeitsbeziehung und transferieren dieses Wissen auf die aktuelle eigene Berufspraxis

#### Können

Die Teilnehmenden

- können für das Case Management infrage kommende Fälle von Fällen unterscheiden, die eine andere Behandlung benötigen (z.B. Informationsgabe oder Beratung)
- können in verständlicher Weise ihrer Klientel vermitteln, was Case Management ist bzw. wie dies in ihrer Kommune jeweils zur Anwendung kommen könnte (Auftrags- und Erwartungsklä rung, Schaffung einer Arbeitsbeziehung)
- sind in der Lage, ihre Vorgehensweise zur Schaffung einer Arbeitsbeziehung kultur- und diskriminierungssensibler zu gestalten

- setzen sich in der Gruppe mit eigenen Diskriminierungserfahrungen auseinander
- kommunizieren Unterschiede zwischen persönlichem Erleben und eigenen Werten und Haltungen sowie denen, die fremd und unbekannt sind
- nehmen in der Gruppe vielfältige Sichtweisen ein und regen sich untereinander zu neuen Perspektiven an
- können erste Veränderungsnotwendigkeiten in ihrer Kommune, ihrer Abteilung etc. bezüglich der Anwendung von Case Management (Zielgruppe) und interkultureller Öffnung erkennen und gegebenenfalls bereits anregen
- können Rollen und Aufträge von Case Management in unterschiedlichen Fallkonstellationen analysieren und beschreiben sowie ihre eigene Rolle in der Berufspraxis reflektieren

### Einstellungen

Die Teilnehmenden

- verfügen über eine Haltung, die dem grundsätzlichen Verständnis von Case Management gemäß der DGCC entspricht (und somit auch grundsätzlich über Neugier und Offenheit in Bezug auf ihre Klientel, unabhängig vom kulturellen Hintergrund)
- haben eine kultursensiblere Haltung gewonnen
- verfügen über ein Grundverständnis in Bezug auf Stigmatisierung und Ausgrenzungsmechanismen ausgehend von Personen, Gruppen oder strukturellen bzw. gesellschaftlichen Rahmenbedingungen
- sind interessiert an den über ihren Aufgabenbereich hinausgehenden Zuständigkeiten, Aufgaben und Abläufen anderer Behörden und unterstützenden Einrichtungen

### 8.6.2 Modul 2/Basiskurs:

#### Vom Intake zum Assessment (bzw. von der Klärungsphase zur Falleinschätzung)

##### Modulbeschreibung:

Das Modul knüpft an das Thema aus dem ersten Modul, dem Intake, an und vertieft es durch einen reflexiven Transfer in die eigene Berufspraxis. Dann wird zur zweiten Phase, dem Assessment (der Falleinschätzung), übergegangen. Dabei werden in diesem Modul verschiedene Instrumente des Intakes sowie, nach einer vorherigen theoretischen Einführung, des Assessments vorgestellt, erprobt und mit Fokus auf die Anwendung in der jeweiligen Abteilung und/oder Kommune

reflektiert. Auch hier profitieren die Teilnehmenden zum einen durch die Anregungen der Trainerinnen und Trainer und zum anderen durch den Austausch unter den Teilnehmenden. Ausgehend von einer im ersten Schritt allgemeinen Vermittlung dieser Phasen erfolgt in einem zweiten Schritt die Fokussierung auf die Besonderheiten der Zielgruppe im Beratungskontext (Verständigung/Sprache, unterschiedliche Kulturen und Lebenskonzepte, Belastungen durch Migrations-/Fluchtverläufe). Der Umgang mit Konflikten in der Beratung allgemein und speziell im Kontext von kulturellen Unterschieden wird ebenfalls thematisiert.

##### Moduleinheiten:

- Vorstellung, Erprobung und Diskussion diverser Instrumente zur Phase „Intake“ (Information zum Case Management, Checkliste zur Zugangsklärung zum Case Management, Vereinbarung/Kontrakt zur Zusammenarbeit, Regelungen zum Datenschutz und zur Schweigepflicht bzw. Einbindung weiterer beteiligter Personen, Leistungsanbieter, Behörden)<sup>139</sup>
- Vertiefung der Arbeitsbeziehung mit der Zielgruppe aus der Perspektive des Case Managements und der interkulturellen Öffnung
- Input bezüglich des Kulturbegriffs und unterschiedlicher Kulturdimensionen mit dem Ziel weiterer interkultureller Sensibilisierung, auch mittels Übungen zum Erleben von kulturellen Unterschieden
- Bedeutung des Erstgesprächs in interkulturellen Zusammenhängen, Überwindung von Sprachbarrieren und Input zu gelingender Kommunikation allgemein und speziell in diesem Handlungsfeld (Sprach- und Kulturmittlerinnen und -mittler, Dolmetscherinnen und Dolmetscher, „schwedisches Modell“ der Sprachmittlung)
- Allgemeine theoretische Einführung in die Phase „Assessment“ – Inhalte, Ablauf, Herausforderungen – sowie Herstellung eines Bezugsrahmens auf die Zielgruppe
- Wissensvermittlung zu unterschiedlichen Kulturbegriffen und -dimensionen sowie Reflexion der eigenen Kultursensibilität im beruflichen Alltag
- Vermittlung von ersten Methoden aus der systemischen Beratung
- Vorstellung, Erprobung und Diskussion diverser Instrumente zur Phase „Assessment“<sup>140</sup> (Problem-, Netzwerk-, Ressourcen-/Stärkenanalyse<sup>141</sup>, Hypothesenbildung, Situationseinschätzung)

139 Vgl. Schuster (2017). <http://ccmib.de/wp-content/uploads/2017/05/A0-uebersicht.pdf> (Abruf am 20.07.2019).

140 Vgl. Kleve 2005.

141 Vgl. Ehlers, C., Müller, M. & Schuster, F. 2017.

**Kompetenzen:**

Die Teilnehmenden haben ein erweitertes Verständnis zum Thema Kultur als dynamische und subjektive Größe und sind diesbezüglich sensibilisiert für ihr berufliches Handeln. Insbesondere Stereotypenbildungen sind ihnen bekannt und sie verfügen über Möglichkeiten, ihnen zu begegnen. Sie verfügen in Bezug auf Case Management über theoretische Kenntnisse und haben praktische Erkenntnisse zu den Phasen Intake und Assessment gewonnen. Die Teilnehmenden wissen um diesbezügliche unterschiedliche Instrumente, Vorgehensweisen und Anwendungsmöglichkeiten. Sie haben ein geschärftes Bild für die Zielgruppe bzw. ihre Kernklientel und sind in der Lage, ihr Vorgehen darauf individuell, kultur- und diskriminierungssensibel reflektiert abzustimmen. Die Teilnehmenden entwickeln erste Ideen, welche Voraussetzungen für die Anwendung von Case Management in der Abteilung und/oder der Kommune geschaffen werden müssen. Sie können für ihre Abteilung oder Kommune zur Umsetzung von Case Management in Bezug auf die beiden hier thematisierten Phasen des Case Management-Regelkreises Anregungen geben. Ferner sind sie in der Lage, Stereotypen antidiskriminierend zu begegnen.

**Lernergebnisse:****Wissen**

Die Teilnehmenden

- verfügen über fundierte Kenntnisse zum Intake und Assessment in unterschiedlichen Arbeitsfeldern
- kennen unterschiedliche, generalistische Instrumente des Intakes und des Assessments
- können unterschiedliche Kulturbegriffe und Dimensionen erläutern

**Können**

Die Teilnehmenden

- erproben unterschiedliche Instrumente und entwickeln Ideen zur Anpassung dieser für die eigene Berufspraxis in unterschiedlichen kommunalen Zusammenhängen
- sind in der Lage, unterschiedliche Instrumente fallbezogen und somit individuell auszuwählen, anzuwenden sowie diese für ihre Klientel anzupassen
- sind sensibilisiert für den Umgang mit Daten und Informationen der Klientinnen und Klienten und wissen um die Herausforderung von Datenschutz und Schweigepflicht im Hinblick auf den weiteren Prozess (Aufbau eines fallbezogenen Netzwerks zur Überwindung von Problemlagen)

- sind sensibilisiert für kulturelle Unterschiede und den Umgang mit diesen in der täglichen Arbeit (ausgehend vom Fokus Intake und Assessment)
- erkennen frühzeitig Diskriminierungen
- verfügen über systemische Kommunikations- und Beratungskompetenzen im Sinne eines Handlungsrepertoires speziell im Hinblick auf einen vertrauensbildenden Umgang mit der Zielgruppe

**Einstellungen**

Die Teilnehmenden

- lassen sich mit einer offenen und neugierigen Haltung im Sinne einer „Kompetenzlosigkeitskompetenz“<sup>142</sup> ihrer Klientel und den jeweiligen Fallkonstellationen gegenüber ein
- handeln mit einer ressourcenorientierten Perspektive, was auch bedeutet, Hilfe zur Selbsthilfe anzuregen sowie sich in der eigenen Rolle (als Case Management) bei Bedarf abgrenzen zu können
- begegnen Stigmatisierungen und Stereotypen frühzeitig antidiskriminierend

**8.6.3 Modul 3/Basiskurs:****Vom Assessment zum Planning bzw. von der Falleinschätzung zur Zielaushandlung und Serviceplanung****Modulbeschreibung:**

Das Modul behandelt den Übergang vom Assessment zum Planning. Es wird in diesem Modul besonders deutlich, wie jede einzelne Phase des Case Management-Regelkreises aufeinander aufbaut und die Qualität jeder einzelnen Phase insgesamt zu einem gelingenden Case Management- Prozess beiträgt. Je besser in den einzelnen Phasen gearbeitet wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Case Management. Im Kontext dieses Moduls wird dies insbesondere mit Fokus auf die Aushandlung von Zielen und tragfähigen Unterstützungsplänen verdeutlicht: Wenn es im Intake gelungen ist, ein gutes Arbeitsbündnis herzustellen, ist ein tragfähiges Assessment möglich (durch Offenheit und Vertrauen) und im nächsten Schritt besteht sodann eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass „passende“ Ziele erarbeitet werden, an deren Erreichung mit möglichst wenigen Störungen im Prozess gut gearbeitet werden kann. Auch in diesem Modul wird das Thema Erwartungs- und Auftragsklärung nochmals aufgegriffen und, ausgehend von den unterschiedlichen Begrifflichkeiten in der Fachliteratur zum Ergebnis dieser Phase – Versorgungsplan,

142 Vgl. Mecheril, P. 2008. „Kompetenzlosigkeitskompetenz“. Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In G. Auernheimer (Hrsg.). Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, S. 15–34.

Zielplan, Hilfeplan, Unterstützungsplan, Entwicklungsplan –, diskutiert.

Ferner wird in diesem Modul im Kontext von Zielaushandlung und Zielkonflikten nochmals der Bezug zu den im ersten Modul allgemein vermittelten Rollen der Case Manager verdeutlicht und herausgearbeitet, sodass in dieser dritten Phase insbesondere die Rollen des Gatekeepers und Brokers, aber auch des Advocacy deutlich zum Tragen kommen. Hervorzuheben ist, dass hier die Herausforderung bzw. der Entwicklungsbedarf an ein rechtskreisübergreifendes kommunales Einwanderungsmanagement besonders deutlich wird, da aufgrund der komplexen Bedarfslagen in der Regel Hilfen und Leistungen unterschiedlicher Behörden und Stellen benötigt werden und diese adäquat und kundenorientiert zusammenarbeiten sollten, um ein bestmögliches Ergebnis im Einzelfall zu erzielen. In diesem Kontext werden auch ethische Aspekte wie Verteilungsgerechtigkeit und Umgang mit Verantwortung und Macht thematisiert.

Als dritten wichtigen Punkt für dieses Modul muss erwähnt werden, dass hier kulturelle Unterschiede vor dem Hintergrund der Haltung und Rolle des Case Management im Prozess der Zielaushandlung mit einer einzelnen Person oder einem Familiensystem behandelt werden müssen. Es können unterschiedliche Erwartungen und kulturelle Hintergründe bei der Einzelperson, dem Familiensystem und den einzelnen Leistungssystemen und Behörden und zudem nicht selten zusätzliche sprachliche Barrieren bestehen. Das Case Management nimmt hierbei eine vermittelnde und auch steuernde Rolle zwischen den unterschiedlichen Systemen ein und muss dabei auch die eigenen Werte und Rolle reflektiert haben, um die steuernde Rolle nicht in dem Sinne zu missbrauchen, dass Ziele „ausgehandelt“ werden, die nicht denen des Systems der Klientinnen und Klienten entsprechen.

#### **Moduleinheiten:**

- Theoretischer Input zum Zusammenhang und Übergang vom Assessment zum Planning (Zielaushandlung, Zielformulierung und Hilfeplanung)
- Vermittlung von systemischer Haltung und diesbezüglichen Beratungsgrundlagen mit Bezug auf den Kontext kommunalen Einwanderungsmanagements und interkultureller Öffnung, Verdeutlichung der Gemeinsamkeiten des systemischen Ansatzes, des Handlungskonzepts Case Management, der interkulturellen Kompetenz sowie der Strategie zur interkulturellen Öffnung
- Wissensvermittlung zu kulturellen Unterschieden, unterschiedlichen Kulturbegriffen (statisch und dynamisch), Kulturdimensionen und interkultureller Kompetenz

- Thematisierung von interkultureller Kommunikation und dem Umgang mit Sprachmittlerinnen und Sprachmittler und Dolmetscherinnen und Dolmetscher
- Reflexion der eigenen Rolle und Haltung im Prozess der Zielaushandlung und im Kontext unterschiedlicher persönlicher, struktureller und behördlicher Erwartungen
- Vorstellung, Erprobung und Reflexion unterschiedlicher Instrumente und Vorgehensweisen in der Phase Planning
- Fallbezogene Hypothesenbildung (Darstellung von verschiedenen Formen in der Praxis: mit dem System der Klientinnen und Klienten, im Team im Sinne einer kollegialen Fallberatung, mit weiteren Fallbeteiligten)
- Ausgehend von den Erkenntnissen im Assessment wird nun erprobt und diskutiert, wie fallbezogen eine Zielaushandlung im Kontext unterschiedlicher Interessen (der einzelnen Personen des Systems der Klientinnen und Klienten, gesetzlicher und behördlicher Vorgaben und Interessen, weiterer Fallbeteiligter sowie der eigenen Person) erfolgen kann
- Übertragung von Zielen in Ziel- bzw. Unterstützungspläne sowie fallbezogene Entwicklung von Unterstützungsplänen mit Blick auf die Notwendigkeit von rechtskreisübergreifendem Einwanderungsmanagement
- Vorstellung und Erprobung von rechtskreisübergreifenden Entwicklungskonferenzen mit Beteiligung (Vertreterinnen und Vertreter) der Systeme der Klientinnen und Klienten und Reflexion des diesbezgl. Formats

#### **Kompetenzen:**

Die Teilnehmenden können auf unterschiedliche Instrumente und Vorgehensweisen in diesem Zusammenhang zurückgreifen. Sie haben sich damit auseinandergesetzt, welche Bedeutung Gesprächstechniken und eine gute Arbeitsbeziehung für den Case Management-Prozess haben. Sie sind vertraut mit systemischen Grundannahmen und können diese auf ihre Tätigkeit und Arbeitsweise beziehen. Die Teilnehmenden sind sensibilisiert für unterschiedliche Wahrnehmungen und Sichtweisen und lassen dies in ihre berufliche Praxis mit einer offenen und unvoreingenommenen Haltung und der entsprechenden Kommunikation in der Fallbearbeitung einfließen. Die Teilnehmenden sind in der Lage, komplexe Fallkonstellationen auf unterschiedlichen Zielebenen zu strukturieren und zu visualisieren und dadurch besser bearbeitbar zu machen. Ausgehend von den im Assessment ermittelten Ressourcen können sie unter

Einbeziehung des Klientinnen und Klientensystems und weiterer Fallbeteiligter Ziele erarbeiten und Unterstützungs- bzw. Handlungspläne abstimmen.

### Lernergebnisse:

#### Wissen

Die Teilnehmenden

- kennen unterschiedliche Gesprächs- und Fragetechniken, auch speziell im Hinblick auf die Kommunikation ohne gemeinsame Sprache
- benennen systemische Grundprinzipien
- beschreiben verschiedene Methoden und Case Management-Instrumente im Rahmen der Phasen Assessment und Planning und wenden diese an
- wissen um das Spannungsfeld im Case Management bezüglich widerstreitender Interessen und Dilemmata

#### Können

Die Teilnehmenden

- sind in der Lage, fallbezogenen, d.h. „fallindividuell“, geeignete Kommunikationsformen auszuwählen und erfolgreich anzuwenden
- reflektieren systemische Grundprinzipien und können diese in ihre berufliche Praxis miteinbeziehen
- haben ein Bewusstsein für Anpassungsbedarfe von vorgestellten bzw. bekannten Methoden und Instrumenten für das Assessment und das Planning und verfügen über die Kompetenz, diese in Bezug auf das eigene Arbeitsfeld vorzunehmen und fallbezogen anzupassen und anzuwenden
- sind sensibilisiert für die unterschiedlichen Ausgangslagen der Zielgruppe und die sich daraus ableitenden unterschiedlichen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit im Rahmen von Case Management, hier speziell für die Erarbeitung von Zielen und Perspektiven (Stichwort: Aufenthaltsstatus bzw. Bleibeperspektive und deren jeweilige Auswirkungen auf den gegenwärtigen Handlungsrahmen)
- haben ein Bewusstsein für Case Management im Spannungsfeld von widerstreitenden Interessen und Zielen des Klientinnen und Klientensystems einerseits und behördlichen bzw. kommunalen Erwartungshaltungen und Zielvorstellungen andererseits
- sind sensibel für Zugangs- und Teilhabebarrieren

- erlangen weitere Handlungsoptionen, um Diskriminierung zu begegnen
- verfügen über unterschiedliche Ideen zur Verbesserung der kommunalen Fallarbeit mit der Zielgruppe durch Case Management-Elemente und können diesbezüglich konkrete Anregungen im Team, der Abteilung und/oder Kommune einbringen

#### Einstellungen

Die Teilnehmenden

- sind in der Lage, eigene von kulturellen Normen- und Wertvorstellungen geleitete Ziele von den Zielen der Klientel zu unterscheiden
- unterstützen die Klientel bei der Erreichung ihrer Ziele innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung der Vorgaben des Arbeitgebers; bei Bedarf benennen sie der Klientel gegenüber transparent widerstreitende Aufträge, Verpflichtungen und/oder Erwartungen
- begleiten mit Orientierung auf die Klientel und vermitteln dabei wertschätzend und neutral zwischen unterschiedlichen Fallbeteiligten und Interessenlagen mit Fokus auf die Interessen der Klientel

### 8.6.4 Modul 4/Basiskurs:

#### Linking, Monitoring und Leistungssteuerung auf Fall- und Netzwerkebene

##### Modulbeschreibung:

Das Modul behandelt den Übergang von der Zielentwicklung, -definition und Hilfeplanung hin zum Linking, d.h. zur fallbezogenen Vernetzung, und im nächsten Schritt auch zum Monitoring, d.h. zur fallbezogenen Beobachtung. Dabei wird die Verknüpfung von Fall- und Systemebene herausgearbeitet, in dem das eigene berufliche Netzwerk reflektiert wird. Im Rahmen dieses Moduls werden für die benannten Phasen entsprechende Methoden und Instrumente vorgestellt und im Hinblick auf die Zielgruppe reflektiert. Im Rahmen der fallbezogenen Vernetzung werden auch Prozesse der interkulturellen Öffnung innerhalb des eigenen Arbeitsumfeldes bzw. der Kommune analysiert und reflektiert.

##### Moduleinheiten:

- Theoretische Einführung zum Linking mit Verdeutlichung der Verknüpfung von Fall- und Systemebene
- Diesbezüglicher Transfer auf die eigene Praxis durch Reflexion des eigenen Netzwerks für die Fallarbeit sowie durch Übungen anhand von ausgewählten komplexen Fällen aus dem Kreis der Teilnehmenden

- Leistungsangebot und Leistungssteuerung im Case Management im Kontext kommunaler Strukturen, ergänzt um den Aspekt interkultureller Öffnungsstrategien
- Vertiefende Vorstellung von Fall- bzw. Entwicklungskonferenzen (Anwendungsgebiete, Ziele, Vorgehensweise, Herausforderungen in der Moderation, Dokumentation u.v.m.) sowie Erprobung dieser anhand von ausgewählten Fällen aus dem Kreis der Teilnehmenden mit anschließender Reflexion (eine Erkenntnis hier: statt „Fallkonferenzen“ oder „Hilfekonferenzen“ ist die Bezeichnung „Entwicklungskonferenzen“ passender.
- Vermittlung von Theorie zur Phase Monitoring (Prozessbeobachtung) und Vorstellung weiterer Methoden und Instrumente sowie Verdeutlichung, dass auch anhand der im Assessment und Planning erarbeiteten visualisierten Ergebnisse ein effektives Monitoring erfolgen kann und sollte

#### **Kompetenzen:**

Die Teilnehmenden setzen sich mit der Umsetzung von Unterstützungsplänen zur Zielerreichung auseinander, konkret also mit der Entwicklung eines fallbezogenen Netzwerks zur Erreichung der zuvor erarbeiteten und definierten Ziele. In diesem Kontext vergegenwärtigen sie sich ihr eigenes berufliches Netzwerk mit Fokus auf die Zielgruppe und analysieren, ob und wo eventuell Versorgungslücken bestehen oder Kontakte im Netzwerk fehlen. Sie bekommen dadurch ein Bewusstsein, an welchen Stellen sie ihr persönliches berufliches Netzwerk stärken sollten, damit dadurch die Fallarbeit profitiert und verbessert wird. Die Teilnehmenden sind ferner in der Lage, Kriterien zu definieren, woran sie im Sinne des Monitorings die Notwendigkeit einer Intervention festmachen. Diesbezüglich kennen sie unterschiedliche Interventionsmöglichkeiten (Einzelgespräche, Fallkonferenzen, Re-Assessment) und sind sich auch hier der Ressourcenorientierung und des Empowerment-Gedankens sowie ihrer Verantwortung bei der Leistungssteuerung bewusst („so viel wie nötig und so wenig wie möglich“ – hier: eingreifen; Vertrauen in die Selbstregulation von Systemen).

Die Teilnehmenden entwickeln weitere Ideen, welche Voraussetzungen für die Anwendung von Case Management in der Abteilung und/oder Kommune geschaffen werden müssen. Sie können für ihre Abteilung oder Kommune Anregungen zur Umsetzung von Prozessen des Case Managements und der interkulturellen Öffnung geben, einerseits in Bezug auf die beiden hier thematisierten fallbezogenen Phasen des Case Management-Regelkreises und andererseits bezüglich eventueller Veränderungsnotwendigkeiten auf der Systemebene (institutionelle Netzwerkebene).

#### **Lernergebnisse:**

##### **Wissen**

Die Teilnehmenden

- erläutern die aufeinander aufbauenden Phasen des Case Management-Phasenmodells inklusive der jeweiligen Herausforderungen für das Case Management in den einzelnen Phasen
- haben präsent, dass das Case Management innerhalb der einzelnen Phasen unterschiedliche Rollen und Funktionen einnimmt sowie in unterschiedlichen Intensitäten aktiv ist
- beschreiben die Vorgehensweise und Herausforderungen beim Aufbau von Netzwerken
- erläutern Vorbereitung, Einberufung, Durchführung und Nachbereitung von Fallkonferenzen im Case Management
- stellen unterschiedliche, methodische Vorgehens- und Interventionsmöglichkeiten im Rahmen des Linking und Monitoring dar
- verfügen über Wissen zu Verhandlungs- und Moderationstechniken

##### **Können**

Die Teilnehmenden

- haben ein vertieftes Verständnis von den Zusammenhängen und dem Bedingen der unterschiedlichen Phasen im Case Management
- sind sensibilisiert, sich selbst als Case Manager „überflüssig zu machen“ und sich nach dem Linking stärker auf eine beobachtende Rolle im Sinne des Monitorings zurückzuziehen
- vertrauen auf die Selbstwirksamkeit des Systems einerseits und die Auswirkungen ihres Handelns (Intervenierens) andererseits
- sind in der Lage, fallbezogene Netzwerke zu entwickeln und die Qualität dieser im Hinblick auf die Zielerreichung anhand selbst erarbeiteter Kriterien zu beobachten und bei Bedarf in unterschiedlichen Abstufungen im Sinne einer Qualitätssicherung („selbst“ auch im Sinne von im Team, in der Abteilung, in der Kommune) zu intervenieren
- haben sich in Verhandlung und Moderation erprobt (im Rahmen von Übungen), die diesbezüglichen Erfahrungen reflektiert und Rückschlüsse für die Zukunft gezogen

- sind vertraut mit der Einberufung und Durchführung von Fallkonferenzen (bzw. hier: Entwicklungskonferenzen)

### Einstellungen

Die Teilnehmenden

- haben eine gewisse Steuerungsgelassenheit<sup>143</sup> in der Fallbearbeitung und im Umgang mit der Klientel sowie mit den jeweils weiteren ehrenamtlichen und professionellen Beteiligten entwickelt
- ziehen sich im Rahmen des Monitorings in eine zurückhaltendere, beobachtende Rolle zurück
- vertrauen einerseits auf die Ressourcen und Kompetenzen der Fallbeteiligten und scheuen sich andererseits nicht, bei Störungen im Prozess zu intervenieren und bei Bedarf in Konflikt zu gehen
- verfügen über eine mehrperspektivische Haltung bzw. vermitteln neutral und lösungsorientiert zwischen den unterschiedlichen Haltungen und Perspektiven der Fallbeteiligten

### 8.6.5 Modul 5/Basiskurs:

Vom Monitoring zur Evaluation auf der Fallebene, mit Bezug zur Systemebene

#### Modulbeschreibung:

Im Rahmen dieses Moduls werden die Phasen Monitoring (vertiefend) sowie Evaluation behandelt. Neben einer theoretischen Vermittlung von diesbezüglichen Inhalten, Methoden und Instrumenten werden Bezüge zur jeweiligen beruflichen Praxis bzw. Kommune hergestellt, in dem u.a. analysiert und erarbeitet wird, welche jeweiligen Kriterien zur Prozessbeobachtung und Prozessauswertung mit Blick auf die Qualität bzw. den Erfolg des Case Managements definiert werden sollten/könnten. Hierbei werden die Fall- und die Systemebene fokussiert. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Aufbau und der Pflege von Netzwerken. Zudem werden die unterschiedlichen Ebenen der Systemsteuerung zur ersten Einordnung dargestellt – Organisationsebene (hier: Kommune), organisationsübergreifende Ebene (hier: rechtskreisübergreifendes Einwanderungsmanagement), Versorgungsebene (Gesetze, Politik, Sozialpläne etc., hier: Modellprogramm „Einwanderung gestalten“ vom Land NRW) – und es erfolgt ein erster systematischer Ausblick auf die Herausforderungen von Case Management auf den jeweiligen Ebenen, auch orientiert an den jeweiligen Ausgangssituationen der Teilnehmenden. Die Unterschiede zwischen Kooperation und Vernetzung bzw. Netzwerkarbeit werden in Bezug auf den Kontext der Zielgruppe verdeutlicht und reflektiert, sodass die Teilnehmenden ein Bewusstsein erlangen, um den

Umsetzungsgrad in der jeweiligen Kommune und erste Handlungsbedarfe zur Weiterentwicklung bzw. Verbesserung analysieren zu können.

#### Moduleinheiten:

- Erprobung von Methoden im Monitoring und Reflexion einzelner Methoden und Instrumente auf der Fallebene sowie in dieser Phase auch auf der übergeordneten Systemebene (Organisations- bzw. kommunale Ebene)
- Aufbau und Pflege von Netzwerken für die Zielgruppe auf der Systemebene zur Verbesserung der Angebote für die Einzelfallebene sowie Reflexion der diesbezüglichen Herausforderungen (insbesondere in Bezug auf den „Umgang mit Schnittstellen oder Verknüpfungsstellen“), auch anhand von positiven und negativen Erfahrungen und Beispielen der Teilnehmenden in der bisherigen Praxis
- Theoretische Vermittlung in Bezug auf die Evaluation im Rahmen von Case Management, auch mit Fokus auf unterschiedliche Ebenen (Fallebene sowie System-/Organisationsebene)
- Vorstellung, Erprobung und Reflexion von unterschiedlichen Methoden und Instrumenten im Rahmen der Phase Evaluation
- Entwicklung von Evaluationskriterien für die eigene Berufspraxis in der Kommune und Erstellung eines idealen, standardisierten Evaluationsverfahrens in der Abteilung und/oder Kommune

#### Kompetenzen:

Die Teilnehmenden lernen die Vorteile eines kommunalen Einwanderungsmanagements im Vergleich zu bisherigen Verfahren kennen und erkennen erste Möglichkeiten für eine verstärkte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit. Sie entwickeln ein diesbezügliches Bewusstsein zu Veränderungsbedarfen in der Kommune und/oder Abteilung hinsichtlich der Anwendung von Case Management und der Notwendigkeit von interkultureller Öffnung.

Sie sammeln Ideen in Bezug auf ihr Handlungsfeld für die Entwicklung und Einführung von Kriterien für ein standardisiertes Monitoring, das dennoch der Einzigartigkeit der Klientinnen und Klientensysteme Rechnung trägt. Sie entwickeln Kriterien und Instrumente für eine standardisierte Evaluation auf der Fallebene und auf der Systemebene. Die Teilnehmenden erhalten ein Bewusstsein von der zentralen Bedeutung von fallbezogener und fallübergreifender Netzwerkarbeit und Vernetzung für ein erfolgversprechendes Case Management auf der Fallebene.

**Lernergebnisse:****Wissen**

Die Teilnehmenden

- benennen die Grundlagen der Netzwerkarbeit und die Herausforderungen bezüglich des Umgangs mit Schnittstellen oder Verknüpfungsstellen
- erkennen Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen und kommunalpolitischen Entwicklungen, sozialen Konflikten und Konflikten im eigenen Arbeitsfeld, auch im Kontext von Benachteiligung
- erläutern die unterschiedlichen Prozessverläufe und diesbezüglichen Interventionsoptionen im Rahmen des Monitorings<sup>144</sup>
- beschreiben unterschiedliche Instrumente und Methoden zur Anwendung im Monitoring und der Evaluation

**Können**

Die Teilnehmenden

- haben die Netzwerke im eigenen Handlungsfeld reflektiert und ihren Handlungsrahmen analysiert
- verfügen über Handlungsoptionen bei auftretenden Konflikten intrapersonaler Art sowie zwischen Fallbeteiligten
- besitzen Beratungs- und Kommunikationskompetenzen, um Störungen im Case Management-Prozess handlungssicher zu begegnen
- verfügen über ein methodisches Handlungsrepertoire im Rahmen des Monitorings und wenden dies bezogen auf die jeweiligen Ressourcen und Bedarfe im Fall passend und adäquat an
- sind in der Lage, Evaluationskriterien für die eigene Fallarbeit, die Fallarbeit in der Abteilung und/oder Kommune in Abhängigkeit vom kommunalen Auftrag zu entwickeln und standardisiert anzuwenden
- können unterschiedliche Interessen bzw. Fokus-Ebenen im Hinblick auf die Evaluation erfassen, analysieren und reflektieren

**Einstellungen**

Die Teilnehmenden

- handeln nach Aspekten der Qualitätssicherung, weil sie die Relevanz von Qualitätsmanagement für das Case Management insgesamt (fall- und

systembezogen) erkannt haben, und bemessen diesen gleichwertige Bedeutung zu

- finden ein gutes Maß zwischen ressourcenorientierter Prozessbeobachtung und einer erforderlichen Intervention im Rahmen des Monitorings
- führen die Evaluation neutral durch bzw. sorgen für eine adäquate Umsetzung und Auswertung

**8.6.6 Modul 6/Basiskurs:****Implementierung, Schnittstellenmanagement und Qualitätssicherung****Modulbeschreibung:**

Das Modul liefert die theoretische Rahmung in Bezug auf die Implementierung von Case Management, von Implementierungsprozessen insgesamt sowie speziell im Hinblick auf den Kontext des kommunalen Einwanderungsmanagements. Die Verknüpfung zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung wird ebenso hergestellt wie die Empfehlung der Implementierung in Form von Projektmanagement. Der Aspekt der Herausforderungen bei der Überwindung oder Abmilderung von Schnitt- bzw. Verknüpfungsstellen wird dabei besonders berücksichtigt. Ebenso werden die Anforderungen an die Führungs-/Leitungsebene dargestellt und diskutiert sowie der Umgang mit Widerständen im Zuge einer Implementierung thematisiert. Auch hier wird dem Transfer in die eigene berufliche Praxis besondere Rechnung getragen, indem ein permanenter Austausch darüber besteht, wie die vermittelte Theorie konkret auf die jeweilige kommunale Praxis zu beziehen ist. Neben dieser Reflexion erfolgt am Ende dieses Moduls auch der Kursabschluss. Es wird dafür Sorge getragen, dass auch über diesen Kurs hinaus der gegenseitige Austausch und die gegenseitige fachliche Unterstützung gefördert werden.

**Moduleinheiten:**

- Theoretischer Input zur Implementierung von Case Management (u.a. unterschiedliche Implementierungsebenen, Durchführung als Projekt/Vorgehensweise, Herausforderungen, Hinweis auf Zertifizierungsmöglichkeiten)
- Theoretische Vermittlung von Grundlagen des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung
- Auseinandersetzung mit den und Reflexion über die organisationalen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Case Management
- Durchführung einer Analyse in Bezug auf die eigene Praxis bzw. eigene Kommune auch im Hinblick auf Aspekte der interkulturellen Öffnung

144 Wissert, M. 2008. Tools und Werkzeuge beim Case Management – Monitoring: Aufgaben der Fallsteuerung und der Systemsteuerung. In: Case Management, 1, S. 34.

- Entwicklung eines Qualitätsstandards für die Anwendung der einzelnen Case Management-Phasen in der eigenen Praxis bzw. Kommune<sup>145</sup>
- Vertiefende Auseinandersetzung mit Fallkonferenzen, nun mit dem Fokus auf rechtskreisübergreifende Fallkonferenzen
- Gestaltung des Kursabschlusses und Evaluation des Basiskurses

### Kompetenzen:

Die Teilnehmenden haben ein erweitertes Verständnis zum grundlegenden Vorgehen bei der Implementierung von Case Management, inklusive des Projektmanagements. Sie sind sensibilisiert für die organisationalen Herausforderungen bei der Implementierung von Prozessen des Case Managements und der interkulturellen Öffnung. Sie haben theoretische Kenntnisse zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung erworben. Die Teilnehmenden haben Erfahrungen gesammelt in der Analyse von Implementierungsbedarfen sowie der Entwicklung von Qualitätsstandards in Bezug auf die Phasen gemäß dem Case Management-Regelkreis und diese reflektiert. Vertiefend setzen sich die Teilnehmenden mit den Besonderheiten rechtskreisübergreifender Fallkonferenzen auseinander. Durch die reflektierende Anwendung des Case Management-Phasenmodells mit Blick auf die Implementierung entwickeln die Teilnehmenden ein fortgeschrittenes Bewusstsein sowie eine fortgeschrittene Handlungskompetenz zu Veränderungsbedarfen in der Kommune und/oder Abteilung hinsichtlich der Implementierung und Anwendung von Case Management und interkultureller Öffnung. Sie sind in der Lage, fundierte Ideen und Anregungen für Veränderungsprozesse zur Verbesserung der (kommunalen) Arbeit mit den Zielgruppen zu geben, mit dem Ziel einer gesteigerten/gelungenen Integration von eingewanderten Menschen.

Die Teilnehmenden sind untereinander vernetzt und haben für sich Wege definiert, wie sie sich bei Bedarf auch künftig untereinander austauschen und unterstützen können.

### Lernergebnisse:

#### Wissen

Die Teilnehmenden

- erläutern, wie bei einer Implementierung von Case Management auf der Fall- und der Systemebene vorgehen ist und worauf besonders zu achten ist
- beschreiben den Zusammenhang zum Qualitätsmanagement, insbesondere mit dem Modell von

Donabedian<sup>146</sup>, und kennen unterschiedliche Dokumentationssysteme und -möglichkeiten

#### Können

Die Teilnehmenden

- analysieren etwaige Implementierungsbedarfe in Bezug auf Case Management und gegebenenfalls in Teilen auch auf interkulturelle Öffnung
- sind mit der grundlegenden Vorgehensweise bei der Implementierung von Case Management auf der Fall- und Systemebene sowie von einzelnen Elementen oder Phasen vertraut und entwickeln erste oder weitere Ideen zur konkreten Umsetzung von Case Management in der eigenen Kommune
- sind sensibilisiert für die Herausforderungen bei der Implementierung von Case Management bzw. einzelnen Elementen von Case Management
- können die vermittelten Inhalte zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung mit dem Case Management verknüpfen bzw. in Bezug auf mögliche Implementierungsideen und -formen bei der Konzeptionierung transferieren und mitberücksichtigen
- verfügen über konkrete Ideen zur Anwendung von Case Management auf der Fallebene analog dem gesamten Case Management-Phasenmodell und können diese in Form von Qualitätsstandards verschriftlichen
- besitzen fortgeschrittene Handlungskompetenz bei der Durchführung von rechtskreisübergreifenden Fallkonferenzen mit Beteiligung der Klientel

#### Einstellungen

Die Teilnehmenden

- fühlen sich souverän und kompetent, mit der nächsthöheren Führungsebene in einen Dialog über die mögliche Implementierung oder Weiterentwicklung von kommunalem, rechtskreisübergreifendem Einwanderungsmanagement mittels Case Management zu treten
- handeln nach den ethischen Prinzipien der DGCC zum Handlungskonzept Case Management

145 Vgl. DGCC, 2015, S. 15ff.

146 Donabedian, A. 1966. Evaluating the Quality of Medical Care. Milbank Memorial Fund Quarterly, Health and Society, 44, S. 206.

## 8.7 Modulbeschreibungen für die Aufbaukurse

### 8.7.1 Modul 1/Aufbaukurs:

#### Vertiefende Auseinandersetzung mit Case Management auf der Fall- und Systemebene

##### Modulbeschreibung:

Einleitend zu diesem Modul wird Raum für das Kennenlernen in der neuen Kursgruppe gegeben, und zwar mittels Übungen, mit denen gleichzeitig auch in das Thema eingestiegen wird. Im Rahmen dieses Moduls werden die unterschiedlichen Konzepte, Ansätze und Implementierungsgrade des Case Managements und der interkulturellen Öffnung behandelt und vertiefend analysiert, insbesondere mit Blick auf die jeweiligen Herausforderungen. Die jeweiligen kommunalen Besonderheiten der Systemsteuerung im Einwanderungsmanagement werden vertiefend herausgearbeitet. Zur Verfestigung des bislang Gelernten werden ausgewählte komplexe Fälle der Teilnehmenden anhand des gesamten Case Management-Phasenmodells samt Anwendung von einzelnen, frei gewählten Instrumenten und Methoden bearbeitet. Parallel werden die kultur- und diskriminierungssensible Vorgehensweise thematisiert und reflektiert und die systemische Beratung vertieft. Offenkundig werdende Herausforderungen und Fragestellungen zur Implementierung auf Fall- sowie Systemebene als Ergebnisse und Erkenntnisse aus den jeweiligen Übungen werden aufgegriffen, analysiert und diskutiert.

##### Moduleinheiten:

- Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden innerhalb der Gruppe bzw. der unterschiedlichen arbeitsfeldbezogenen und kommunalen Unterschiede (zum Kennenlernen und Einstieg ins Thema)
- Schaffung einer gemeinsamen inhaltlichen Grundlage durch kurze Wiederholung der Case Management-Grundlagen und der Realisierungs-/Implementierungsebenen und -qualitäten sowie Analyse der unterschiedlichen Ansätze in den Kommunen der Teilnehmenden
- Vertiefung der kommunalen Besonderheiten in Bezug auf die Systemsteuerung aus der Perspektive der interkulturellen Öffnung bei der Implementierung und Anwendung von Case Management gemäß den ethischen Richtlinien der DGCC
- Als Wiederholung und zur Verfestigung anhand von ausgewählten Fällen der Teilnehmenden schrittweise Durchführung des Case Managements auf Fallebene analog dem Phasenmodell, mit Analyse und Erprobung der geeigneten Methoden und Instrumente

durch die Teilnehmenden sowie anschließender Reflexion

- Vertiefung systemischer Grundlagen und Beratungstechniken

##### Kompetenzen:

Die Teilnehmenden sind sensibilisiert für die unterschiedlichen Ansätze von Case Management und interkultureller Öffnung und in der Lage, positive Aspekte der Beispiele für den eigenen Handlungsrahmen zu nutzen und auf diesen zu transferieren. Sie erhalten ein fortgeschrittenes Wissen zum Thema Implementierung von Case Management und den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen einerseits und Stigmatisierungen und Alltagsrassismus andererseits. Ferner erfolgt eine stärkere Sensibilisierung für interkulturelle Öffnungsprozesse in der jeweiligen Kommune und Reflexion ihrer diesbezüglichen Rolle. Die Teilnehmenden fühlen sich sicherer im Umgang mit der Anwendung des Case Management-Phasenmodells und mit möglichen Instrumenten und Methoden. Dabei vertiefen sie ihr Verständnis für diesbezügliche Herausforderungen im Arbeitsalltag.

##### Lernergebnisse:

##### Wissen

Die Teilnehmenden

- benennen Beispiele und Prozesse interkultureller Öffnung in kommunalen Zusammenhängen
- verweisen auf einen Fundus an Methoden und Instrumenten für die Anwendung von Case Management auf Fall-, Organisations- sowie institutioneller Netzwerkebene
- erläutern unterschiedliche systemische Grundlagen und Beratungstechniken und -kompetenzen
- erarbeiten schriftliche Diskussionsvorlagen für die Umsetzung von Case Management in ihrer jeweiligen Kommune – hinsichtlich einzelner Case Management-Elemente, einer Anwendung analog dem gesamten Phasenmodell für die Fallebene und/oder einer Anwendung innerhalb der Organisation bzw. einzelner Abteilungen sowie rechtskreisübergreifend auf der institutionellen Netzwerkebene

##### Können

Die Teilnehmenden

- sind in der Lage, fundierte Ideen und Vorschläge zur Implementierung von Case Management (auf der Fall- und/oder Systemebene) passend zu den jeweiligen kommunalen Bedarfen auszuarbeiten und zu vertreten

- erkennen frühzeitig Alltagsrassismus und Stigmatisierungen im kommunalen Umfeld und fühlen sich sicher, diesen entgegenzuwirken
- kennen unterschiedliche Kulturen und mögliche Überschneidungssituationen bzw. Missverständnisse in interkulturellen Beratungssituationen
- analysieren kulturelle Konfliktsituationen
- verfügen über Interventions- und Handlungsmöglichkeiten in interkulturellen Kommunikationssituationen und wissen, wie sie Irritationen und Widersprüchlichkeiten begegnen können
- sind in der Lage, fundierte Anregungen und Diskussionsvorlagen für erste Schritte hin zu Prozessen der interkulturellen Öffnung in der Kommune zu benennen
- verfügen über fortgeschrittene Handlungssicherheit in der fallbezogenen Anwendung von Case Management
- können routiniert aus einem Spektrum von für den eigenen Arbeitskontext entwickelten Instrumenten und Methoden diejenigen auswählen und anwenden, die für den jeweiligen Einzelfall adäquat sein dürften, und können diese auf der Meta-Ebene auswerten
- wenden unterschiedliche systemische Beratungskompetenzen in ihrer beruflichen Praxis an und fördern damit einen lösungs- und ressourcenorientierten sowie konstruktiven Arbeitsprozess (auf der Einzelfall- und Systemebene)

### Einstellungen

Die Teilnehmenden

- können, ausgehend von unterschiedlichen Interessen- und Bedarfslagen in Bezug auf die Fälle sowie in Bezug auf die Kommune und Region, diplomatisch und ressourcenorientiert agieren und entsprechende Konzepte entwickeln
- haben ihre eigenen Denkschemata in Bezug auf Diversität reflektiert und agieren sensibel, vermittelnd und bei Bedarf prägnant bei Störungen im Prozess, die sich aufgrund unterschiedlicher Kulturen, Systeme und Konstruktionen ergeben

### 8.7.2 Modul 2/Aufbaukurs:

#### Vertiefende Auseinandersetzung mit Case Management auf der Fall- und Systemebene

#### Modulbeschreibung:

In diesem Modul wird die Verfestigung des Case Management-Phasenmodells auf Fallebene, anknüpfend an das erste Modul des Aufbaukurses, anhand ausgewählter komplexer Fälle der Teilnehmenden weiterverfolgt. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Dokumentation und somit Qualitätssicherung gelegt. Auch in diesem Modul werden dabei offenkundig werdende Herausforderungen und Fragestellungen bezüglich der Implementierung auf Fall- sowie Systemebene analysiert und diskutiert. Zudem erfolgt eine Vertiefung der zielgruppenbezogenen Probleme und der besonders zu berücksichtigenden Themen von neu eingewanderten Menschen (posttraumatische Belastungsstörungen, Wohn- und Familiensituation, Sozialraumorientierung u.a.). In diesem Kontext werden auch die interkulturellen Beratungsanforderungen sowie der zielgruppenbezogene Aufbau von Netzwerken, deren Steuerung und Pflege auf kommunaler Ebene, also zwischen beteiligten Behörden und Leistungserbringern, vertiefend behandelt.

#### Moduleinheiten:

- Als Wiederholung und zur Verfestigung anhand von ausgewählten Fällen der Teilnehmenden schrittweise Durchführung des Case Managements auf Fallebene analog dem Phasenmodell mit Analyse geeigneter Methoden und Instrumente durch die Teilnehmenden und Erprobung sowie anschließende Reflexion dieser
- Dokumentation von Case Management-Prozessen
- vertiefender theoretischer Input zu zielgruppenbezogenen Problemlagen (posttraumatische Belastungsstörungen, Wohn- und Familiensituation, Sozialraumorientierung u.a.) und Reflexion darüber, welche Auswirkungen diese auf den Case Management-Prozess auf der Fallebene haben können
- vertiefende Vermittlung von Beratungskompetenzen im interkulturellen Kontext sowie Sensibilisierung für interkulturelle Beratung
- Analyse der kommunalen Strukturen im Hinblick auf Bedarfe der Zielgruppe und, daraus resultierend, rechtskreisübergreifende Entwicklung von ersten Schritten zum Aufbau und zur Steuerung von zielgruppenorientierten Netzwerken<sup>147</sup>
- Wissensvermittlung bezüglich Kennzahlen und deren Nutzen und Anwendung in der Praxis

#### Kompetenzen:

Die Teilnehmenden fühlen sich sicherer im Umgang mit der Anwendung des Case Management-Phasenmodells und mit möglichen Instrumenten und Methoden. Die Verzahnung zwischen Fall- und Systemebene wird

<sup>147</sup> Vgl. (2018b).

in ihrer Notwendigkeit weiter deutlich. Mit den Teilnehmenden erfolgt eine verstärkte Auseinandersetzung bezüglich der Implementierung von Case Management, ihrer eigenen Rolle dabei und der Rolle der Leitungsebene. Sie erhalten Anregungen und Impulse für ihr individuelles Vorgehen bei der Anregung von Prozessen zur Implementierung oder Weiterentwicklung von Case Management und auch von interkultureller Öffnung auf der Organisations- sowie auf der Netzwerkebene. Die Teilnehmenden verfügen über Wissen bezüglich Kennzahlen und sind in der Lage, für ihre Kommune Anregungen für Kennzahlen zur Messung der Wirksamkeit einer Implementierung von Case Management zu geben. Sie erhalten zudem weiteres Wissen in Bezug auf den Umgang mit traumatisierten und belasteten Menschen sowie Kompetenzen für die Beratung dieser Personengruppe und den Aufbau sowie den Erhalt einer tragfähigen Arbeitsbeziehung im Case Management auf der Einzelfallebene.

### Lernergebnisse:

#### Wissen

Die Teilnehmenden

- beschreiben unterschiedliche Migrationsverläufe, posttraumatische Belastungsstörungen sowie unterschiedliche Rahmenbedingungen in Bezug auf Unterkünfte, Familiennachzug und Sozialräume
- erläutern die Auswirkungen und den Umgang mit diesen Rahmenbedingungen im Rahmen der Begleitung und Unterstützung des Case Management-Prozesses und der Beratung der Zielgruppe
- verfügen über ein erweitertes Repertoire an Methoden und Instrumenten für die Anwendung von Case Management auf Fall-, Organisations- sowie institutioneller Netzwerkebene
- sind in der Lage, bei Bedarf neue Methoden und Instrumente für ihren individuellen Arbeitskontext zu entwickeln
- benennen unterschiedliche Dokumentationssysteme und sind in der Lage, diese bedarfsgerecht auszuwählen
- können möglichen Widerständen bei der Implementierung von Case Management konstruktiv begegnen

#### Können

Die Teilnehmenden

- sind verstärkt in der Lage, fundierte Anregungen und Diskussionsvorlagen für die Umsetzung von Case Management in ihrer jeweiligen Kommune zu bieten sowie Prozesse der Umsetzung fachlich fundiert zu begleiten

- reflektieren ihre Rolle dabei und können unterschiedliche Verantwortungs-, Zuständigkeits- und Aufgabenbereiche klar voneinander abgrenzen
- begegnen Stigmatisierungen und Diskriminierungen souverän und effektiv
- wissen dabei um mögliche Herausforderungen, können diese analysieren und verfügen über Handlungsoptionen, sich adäquat mit diesen auseinanderzusetzen
- bekommen weitere Handlungssicherheit in der fallbezogenen Anwendung von Case Management
- verfügen über die Fähigkeit, abgestimmt auf die jeweilige Kommune adäquate Instrumente und Standards für die Anwendung von Case Management in ihrer beruflichen Praxis zu entwickeln
- sind in der Lage, aus dem Spektrum an Instrumenten und Methoden im Case Management fallbezogen zu entscheiden, welche für den jeweiligen Einzelfall adäquat sein dürften, diese anzuwenden und auf der Meta-Ebene auszuwerten
- sind sich der kulturspezifischen Anforderungen und der dazu erforderlichen interkulturellen Handlungskompetenzen für ihre aktuelle berufliche Praxis sowie für das Case Management bewusst

#### Einstellungen

Die Teilnehmenden

- transferieren vermittelte Theorie passgenau und bedarfsabhängig, d.h. flexibel, auf ihre Berufspraxis
- reflektieren ihre jeweilige Rolle parallel zum Gesamtgeschehen und können sich entsprechend positionieren und abgrenzen
- sehen sich hinsichtlich Case Managements und interkultureller Öffnung als Impulsgebende für Veränderungsprozesse innerhalb eines Netzwerks, aber nicht als Entscheiderinnen und Entscheider und alleinige Umsetzerinnen und Umsetzer

### 8.7.3 Modul 3/Aufbaukurs:

#### Abschließende Vertiefung mit dem Fokus auf die Implementierung von Case Management

##### Modulbeschreibung:

Zum Abschluss des Kurses erfolgt eine zusammenfassende Auseinandersetzung mit der Implementierung und Anwendung von Case Management im Hinblick auf die Zielgruppe, und zwar bezogen auf die Fall-, Organisations- und Netzwerkebene. Dabei setzen sich die

Teilnehmenden im Rahmen eines moderierten fachlichen Austauschs mit der jeweiligen Ausgangslage in ihren Kommunen auseinander und planen ihre jeweiligen „nächsten Schritte“. In diesem Kontext erfolgt auch die Vorstellung, Diskussion und Auseinandersetzung der unterschiedlichen Abschlussarbeiten der Teilnehmenden. Abschließend erfolgt die Kursevaluation mit Blick auf die fachliche, berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden. Hierbei wird darauf geachtet, dass die Teilnehmenden sich als Gruppe gut verabschieden, dass Möglichkeiten der Vernetzung abgestimmt werden und dass alle Teilnehmenden gestärkt in der eigenen Rolle im Kontext von Case Management im kommunalen Einwanderungsmanagement den Kurs beenden.

#### Moduleinheiten:

- Analyse des Implementierungs- oder Entwicklungsbedarfs von Case Management in den jeweiligen Kommunen der Teilnehmenden und durch die Teilnehmenden, bezogen auf die Fall-, Organisations- und Systemebene und die Entwicklung von Planungsschritten
- Präsentation der Abschlussarbeiten in unterschiedlichen Gruppen, eingeteilt nach Thema und/oder Kommune, sowie Diskussion und Reflexion der Ergebnisse mit Blick auf die weitere Implementierung oder Entwicklung von Case Management und gegebenenfalls auch in Verbindung mit Prozessen der interkulturellen Öffnung
- Kursevaluation und Sicherstellung weiterhin bestehender Vernetzungsmöglichkeiten und Austauschmöglichkeiten

#### Kompetenzen:

Die Teilnehmenden verfügen über vielschichtiges Wissen in Bezug auf Case Management und interkulturelle Öffnung. Die Teilnehmenden haben sich abschließend intensiv mit der Implementierung von Case Management auf den unterschiedlichen Ebenen in ihrer Kommune auseinandergesetzt und den diesbezüglichen Sachstand reflektiert sowie vom fachlichen Austausch untereinander weiter profitiert. Sie sind sich dabei ihrer Rolle und der Rolle der Leitungsebene bewusst und haben für sich individuelle nächste Schritte für die Implementierung und Anwendung von Case Management erarbeitet.

Zudem sind die Teilnehmenden in der Lage, kultur- und diskriminierungssensibel zu agieren, eigene oder fremde Diskriminierungen zu erkennen und diesen entgegenzuwirken sowie auf die Notwendigkeit interkultureller Öffnungsprozesse im kommunalen Einwanderungsmanagement hinzuweisen und diesbezügliche Prozesse anzuregen.

#### Lernergebnisse:

##### Wissen

Die Teilnehmenden

- verfügen über ein differenziertes Wissen über Case Management und interkulturelle Öffnung
- beschreiben die institutionellen Rahmenbedingungen im jeweiligen Arbeitsfeld
- benennen unterschiedliche Hierarchieebenen mit den jeweiligen Zuständigkeiten für Veränderungsprozesse (im Hinblick auf die Implementierung von Case Management sowie auf die interkulturelle Öffnung)
- erläutern den jeweiligen Implementierungsstand in ihrer Kommune bezüglich Case Management und interkultureller Öffnung
- stellen unterschiedliche Ideen und Visionen für die Implementierung und Weiterentwicklung von Case Management im Einwanderungsmanagement in ihrer Kommune dar
- haben von den anderen Teilnehmenden eine Rückmeldung zu den bei ihnen wahrgenommenen Stärken und Ressourcen erhalten

##### Können

Die Teilnehmenden

- sind in der Lage, das vermittelte Wissen differenziert und abgestimmt auf die jeweiligen Ausgangslagen auf der Fall- und auf der Systemebene passgenau anzuwenden
- erkennen und benennen Bedarfe zur (Weiter-)Entwicklung von Case Management auf den unterschiedlichen Ebenen
- sind in der Lage, interdisziplinäre und institutionsübergreifende Aspekte in der Zusammenarbeit kritisch zu reflektieren
- sind für Ausgrenzungs- und Diskriminierungsmechanismen sensibilisiert und handlungssicher, diesen zu begegnen und entgegenzuwirken
- sind in der Lage, sich in ihrer jeweiligen Rolle mit dem diesbezüglichen Verantwortungs- und Aufgabenbereich, im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit in der Abteilung/Kommune sowie im Rahmen von Netzwerkarbeit in der Region – auch im Sinne einer Burn-out- Prophylaxe –, zu reflektieren und abzugrenzen

- haben sich mit anderen zertifizierten Case Managern vernetzt, um sich über den Kurs hinaus fachlich austauschen und unterstützen zu können
- beenden diese Weiterbildung, gestärkt durch das Wissen um ihre Stärken und Ressourcen

### Einstellungen

Die Teilnehmenden

- agieren im systemischen Sinne als Impulsgebende, im ethischen Sinne der DGCC als unterstützende Begleitung auf der Fallebene sowie für die Gesamtzahl der Fälle in der Moderationsrolle auf Organisations- und institutioneller Netzwerkebene
- handeln reflektiert und selbstsicher im Umgang mit diskriminierendem Verhalten
- verstehen sich als Expertinnen und Experten und Ideengebende für Case Management- Implementierungsprozesse und Veränderungsprozesse hinsichtlich interkultureller Öffnung

## 8.8 Schlussbemerkung

Es kann festgehalten werden, dass kommunales Einwanderungsmanagement aktuell sehr unterschiedlich entwickelt und umgesetzt ist und ein hoher Bedarf an Weiterentwicklung besteht. Das Land NRW hat sich diesbezüglich „auf den Weg gemacht“ und setzt durch das Modellprogramm „Einwanderung gestalten NRW“, das im Juli 2020 startende Vorhaben „Kommunales Integrationsmanagement“ und durch weitere Projekte (z.B. „Gemeinsam klappt´s“<sup>148</sup>) Impulse für die Konzipierung und Weiterentwicklung. Eine zentrale Rolle dabei spielt die Implementierung und Anwendung von Case Management auf der Fall-, Organisations- und institutionellen Netzwerkebene. Es wurde zudem erkannt, dass Case Management nicht für sich allein stehen sollte, sondern die Verknüpfung mit dem Wissen um interkulturelle Öffnungsprozesse (als Rahmen für eine erfolgreiche Umsetzung von Case Management) erforderlich ist. Erst durch die Fokussierung beider Themen besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit einer deutlichen Verbesserung eines rechtskreisübergreifenden, kommunalen Einwanderungsmanagements, welches den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten gerecht wird und damit eine hohe Ergebnisqualität für die Kommune in Aussicht stellt.

Case Management-Weiterbildungen, die den Vorgaben der DGCC entsprechen, bieten einen zeitlichen Umfang, der den Besonderheiten dieses Handlungsfeldes

Rechnung trägt. Außerdem wird eine reflektierte ethische Grundhaltung vermittelt, die im Kontext von Einwanderungsmanagement, das leider nach wie vor auch von Stigmatisierungen, Rassismus und Diskriminierung geprägt ist, besonders wichtig ist. Ferner wird aufgrund des Handlungsfeldes „Einwanderung/Einwanderungsmanagement“ deutlich empfohlen, die Case Management-Weiterbildungen mit Trainerinnen und Trainern der interkulturellen Öffnung anzubieten, da die alleinige Vermittlung von Case Management-Kompetenzen für diesen Kontext nicht ausreichend ist.

Abschließend möchten wir betonen, dass die Paritätische Akademie NRW, die Autorin sowie die hier aufgeführten Mit-Autorinnen und -Autoren sehr an einem weitgehenden Austausch zum Thema interessiert sind und für Rückmeldungen und Anregungen gerne zur Verfügung stehen.

## 8.9 Literaturverzeichnis

DGCC. (2008). Rahmenempfehlungen der DGCC e.V. zum Handlungskonzept Case Management.

In DGCC (Hrsg.) (2015), Case Management Leitlinien – Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen. Heidelberg: Medhochzwei.

Donabedian, A. (1966). Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Memorial Fund Quarterly, Health and Society*, 44 (206).

Ehlers, C. & Lehmann, D. (2019): Implementierung und Entwicklung von Case Management – Praktische Tipps zur Umsetzung von Case Management in Humandiensten. Heidelberg: Medhochzwei.

Ehlers, C., Müller, M. & Schuster, F. (2017). Stärkenorientiertes Case Management. Berlin: Barbara Budrich.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2016). Four Layers of Diversity. Abgerufen am 15. August 2019, abgerufen von <https://www.gardenswartzrowe.com>.

Klassen, M. (2017). Case Management mit System – Neue Impulse für eine systemtheoretische Praxis. Heidelberg: Medhochzwei.

Kleve, H. (2005). Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Übersichten und Arbeitsblätter. Abgerufen am 6. Juli 2019, abgerufen von <https://docplayer.org/5651412-Systemisches-case-management-falleinschaetzung-und-hilfeplanung-in-der-sozialen-arbeit.html>.

148 MKFFI NRW (Hrsg.) 2018. Gemeinsam klappt´s. Integrationschancen für junge erwachsene Flüchtlinge in NRW (IfjeF). Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis der integrationspolitischen Infrastruktur. MKFFI 1011, Düsseldorf.

- Kleve, H., Haye, B., Hampe-Grosser, A. & Müller, M. (2006): Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Kleve, H. (2009). Dreidimensionales Case Management: Verfahren, Methode, Haltung. Eine systemische Perspektive. Sozialmagazin, 7/8, 58–73.
- Kollak, I. & Schmidt, St. (2019). Instrumente des Care und Case Management Prozesses (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Griese, Ch. & Marburger, H. (Hrsg.). (2012). Interkulturelle Öffnung – Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg.
- Mecheril, P. (2008). „Kompetenzlosigkeitskompetenz“. Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In G. Auernheimer (Hrsg.). Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. (S. 15–34). Opladen: Leske + Budrich.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2016). Förderaufruf für das Modellprojekt für Kommunen „Einwanderung gestalten NRW“. Abgerufen am 3. August 2019, abgerufen von [https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/foerderung\\_aufruf\\_einwanderung\\_gestalten\\_nrw.pdf](https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/foerderung_aufruf_einwanderung_gestalten_nrw.pdf).
- Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). (2018). Gemeinsam klappt´s. Integrationschancen für junge erwachsene Flüchtlinge in NRW (IfjeF). Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis der integrationspolitischen Infrastruktur. Düsseldorf: MKFFI 1011.
- Reis, C. (2018b). Eckpunkte zur Gestaltung multilateraler Kooperationsstrukturen (Produktionsnetzwerke). (Für das Projekt zur Verfügung gestellte Veröffentlichung).
- Reis, C. (2018d). Organisationsübergreifende Gestaltung von Dienstleistungen für Zugewanderte. (Für das Projekt zur Verfügung gestellte Veröffentlichung).
- Rolff, H.-G. (2013). Schulentwicklung kompakt – Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim: Beltz.
- Schröer, H. (2007). Interkulturelle Öffnung und Diversity Management – Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Schriftenreihe IQ, 1.
- Wissert, M. (2008). Tools und Werkzeuge beim Case Management – Monitoring: Aufgaben der Fallsteuerung und der Systemsteuerung. Case Management, 1, S. 33–35.
- Auernheimer, G. (Hrsg.). (2008). Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Wiesbaden: Springer.
- Behrens, B. (2017). Was bedeutet Fluchtmigration? Soziologische Erkundungen für die psychosoziale Praxis. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- Bohinc, T. (2014). Grundlagen des Projektmanagements (5. Aufl.) Offenbach: Gabal.
- Braches-Chyrek, R., Kallenbach, T., Müller, Ch. & Stahl, L. (Hrsg.). (2019). Bildungs- und Teilhabechancen geflüchteter Menschen – Kritische Diskussionen in der Sozialen Arbeit. Opladen: Barbara Budrich.
- Broszinsky-Schwabe, E. (2011). Interkulturelle Kommunikation – Missverständnisse – Verständigung. Wiesbaden: Springer.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). (2017). Forschungsbericht 484 – Erfolgsfaktoren für die Integration von Flüchtlingen. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Charta der Vielfalt e. V. (2019). charta der vielfalt – Für Diversity in der Arbeitswelt. Abgerufen am 3. August 2019, abgerufen von <https://www.charta-der-vielfalt.de>.
- David, A., Evans, M., Hamburg, I. & Terstriep, J. (Hrsg.). (2019). Migration und Arbeit – Herausforderungen, Problemlagen und Gestaltungsinstrumente. Opladen: Barbara Budrich.
- De Bruin, L. (2016). 333 Fragen für die lösungsorientierte Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Ein Fragenfächer für Therapeuten, Coaches und Manager. Göttingen: Hogrefe.
- Der Paritätische Gesamtverband (Hrsg.). (2016). Case Management in der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) – Eine Arbeitshilfe. Berlin: Der Paritätische Gesamtverband.
- Drescher, P. (2003). Moderation von Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln – ein Handbuch. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- Eddo-Lodge, R. (2019). Warum ich nicht länger mit Weißen über Hautfarbe spreche. Stuttgart: J.G. Cotta'sche.
- El-Mafaalani, A. (2018). Das Integrations-Paradox – warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

- Eppenstein, T. & Kiesel, D. (2008). Soziale Arbeit interkulturell. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fehrs, A. (2011). Grundlagen Projektmanagement. Norderstedt: Books on Demand.
- Gahleitner, S., Zimmermann, D., & Zito, D. (2017). Psychosoziale und traumapädagogische Arbeit mit geflüchteten Menschen. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- Hegemann, T., & Oestereich, C. (2018). Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Hoffmann, E. (2015). Interkulturelle Gesprächsführung – Theorie und Praxis des TOPOI Modells. Wiesbaden: Springer.
- Kapella, O., Schneider, N. & Rost, H. (Hrsg.). (2018). Familie – Bildung – Migration – Familienforschung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis. Tagungsband zum 5. Europäischen Fachkongress Familienforschung. Opladen: Barbara Budrich.
- Kindl-Beifuß, C. (2014). Fragen können wie Küsse schmecken – systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, H. (2005). Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Übersichten und Arbeitsblätter. Abgerufen am 6. Juli 2019, abgerufen von <https://docplayer.org/5651412-Systemisches-case-management-falleinschaetzung-und-hilfeplanung-in-der-sozialen-arbeit.html>.
- Kleve, H., Haye, B., Hampe-Grosser, A. & Müller, M. (2006). Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Kleve, H. (2009). Dreidimensionales Case Management: Verfahren, Methode, Haltung: Eine systemische Perspektive. In: Sozialmagazin, 7/8, 58-73. Abgerufen am 10.02.2020, abgerufen von [https://www.researchgate.net/publication/321212150\\_Dreidimensionales\\_Case\\_Management\\_Verfahren\\_Methode\\_Haltung\\_Eine\\_systemische\\_Perspektive](https://www.researchgate.net/publication/321212150_Dreidimensionales_Case_Management_Verfahren_Methode_Haltung_Eine_systemische_Perspektive), S. 15.
- Kumbier, D. & Schulz von Thun, F. (Hrsg.). (2017). Interkulturelle Kommunikation. Methoden, Modelle, Beispiele (9. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Löcherbach, P. & Schu, M. (2009). Organisations- und Personalentwicklung. In: P. Löcherbach & W. R. Wendt. Standards und Fachlichkeit im Case Management (S. 205–235). Heidelberg: Economica.
- Mennemann, H. (2006). Case Management auf der Systemebene – Aufbau von Netzwerken. In Case Management, 1.
- Monzer, M. (2013). Case Management Grundlagen. Heidelberg: Medhochzwei.
- Monzer, M. (2013). Zehn Möglichkeiten, eine Case Managementimplementation in den Sand zu setzen. In Case Management, 3.
- Pape, R. & Bostelaar, R. (2008). Case Management im Krankenhaus – Aufsätze zum Kölner Modell in Theorie und Praxis. Hannover: Schlütersche.
- passage gGmbH (Hrsg.). (2017). Sprachsensibel beraten. Praktische Tipps für Beraterinnen und Berater. Hamburg: Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch im Förderprogramm IQ.
- Popescu-Willigmann, S., Ebbeler, S. & Remmele, B. (Hrsg.). (2019). Erstorientierung für Geflüchtete. Eine Handreichung aus der Praxis Sozialer Arbeit. Opladen: Barbara Budrich.
- Prior, M. (2013). MiniMax-Interventionen – 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung (11. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- RE/init e.V. (Hrsg.). (2017). 10 Strategien zum Umgang mit Stammtischparolen. Recklinghausen: RE/init e.V.
- Rommel-Faßbender, R. & Bohrke-Petrovic, S. (2009). Qualitätssicherung durch Zertifizierungsverfahren. Etwas Gutes besser machen. In. Standards und Fachlichkeit im Case Management (S. 237–259). Heidelberg: Economica.
- Rommel-Faßbender, R. (2011). Dreiländertreffen in München. Case Management, S. 199–200.
- Ribbert-Elias, J. (2011). Die Implementierung von Case Management als Organisationsaufgabe. Case Management, 4, S. 174–180.
- Tietze, K.-O. (2012). Kollegiale Fallberatung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln (5. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Seifert, J. (1999). Moderation & Kommunikation – Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen (4. Aufl.). Offenbach: Gabal.
- Storch, M. & Krause, F. (2014). Selbstmanagement ressourcenorientiert – Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) (5. Aufl.). Bern: Huber.

Van Riet, N. & Wouters, H. (2008). Case Management – Ein Lehr- und Arbeitsbuch über die Organisation und Koordination von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen (2. Aufl.). Luzern: Interact.

Von Reibnitz, Ch. (Hrsg.). (2009). Case Management. praktisch und effizient. Heidelberg: Springer.

Wendt, W.-R./Löcherbach, P. (Hrsg.). (2009). Standards und Fachlichkeit im Case Management. Heidelberg: Economica.

Wendt, W.-R. (2011). State of the art. Das entwickelte Case Management. In: W.-R. Wendt & P. Löcherbach (Hrsg.). Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis (2., überarbeitete Auflage) (S. 2–37). Heidelberg: Medhochzwei.

Woodtly, R. (2011). Zertifizierung von Institutionen als Maßnahme zur Qualitätssicherung im Case Management. Case Management, 4, S. 168–173.

Ministerium für Kinder, Familie,  
Flüchtlinge und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Völklinger Straße 4, 40219 Düsseldorf  
Telefon: 0211 837-02  
poststelle@mkffi.nrw.de  
www.chancen.nrw

 @ChancenNRW

 facebook.com/ChancenNRW/

 Chancen\_nrw

 Chancen NRW

