2023 | 03

IAQ FORSCHUNG

Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's“: Integrationschancen für junge volljährige Geflüchtete in Nordrhein-Westfalen

Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung März 2023

Sybille Stöbe-Blossey, Susanne Enssen und Marina Ruth

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Offen im Denken

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs-, Tabellen- und Übersichtsverzeichnis 4

Abkürzungsverzeichnis 5

Vorwort 7

1 Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" im Überblick 7

2 Die wissenschaftliche Begleitung der lokalen Bündnisse 11

2.1 Das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung 11

2.2 Das Projektdesign 17

3 Aufbau, Entwicklung und Verstetigung der lokalen Kooperation 21

3.1 Aufbau und Entwicklung der lokalen Bündnisse 22

3.1.1 Die Zusammensetzung der Bündniskerngruppen 22

3.1.2 Herausforderungen im kreisangehörigen Raum 25

3.2 Die Strukturierung und Verstetigung von Kooperationsformaten 27

3.2.1 Die Entwicklung der Kooperation im Überblick 27

3.2.2 Die Kooperation während der Corona-Pandemie – Bedeutung digitaler Formate 29

3.2.3 Kooperationsvereinbarungen als Instrument der Zusammenarbeit 31

3.2.4 Fallkonferenzen als Format positiver Koordination 32

3.3 Die Funktion der Ausländerbehörde im lokalen Bündnis 33

4 Die Begleitung der Zielgruppe der Geduldeten und Gestatteten: Bedarfe, Lösungen und künftige Herausforderungen 37

4.1 Bedarfe und Lebensweltorientierung 37

4.1.1 Die Analyse von Bedarfen und Angeboten als Grundlage der Bündnisarbeit 37

4.1.2 Lebensweltorientierung als Desiderat 40

4.2 Die Einbindung des THM in die lokalen Strukturen und Prozesse 43

4.2.1 Der Aufbau des Teilhabemanagements 43

4.2.2 Die Nutzung digitaler Formate während der Corona-Pandemie 44

4.2.3 Die Einbindung des Teilhabemanagements in die Bündnisarbeit 46

4.3 Kooperation im lokalen Bündnis als Grundlage von „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit" 47

4.3.1 Die Förderrichtlinie und die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" 48

4.3.2 Die Planung und Umsetzung der Förderbausteine 50

4.4 Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten 58

5 „Gemeinsam klappt's": Fazit und Ausblick 63

5.1 Die Begleitung der Zielgruppe nach dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's" 63

5.2 Die Perspektive der Geschäftsführenden Stellen 67

5.3 Von der Initiative zur Nachhaltigkeit: Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung 72

6 Literatur 75

Autorinnen 77

Abbildungs-, Tabellen- und Übersichtsverzeichnis

Abbildung 1: Typen von Schnittstellen, möglichen Problemen und Lösungsstrategien 15
Abbildung 2: Analyseraster zur Analyse von Schnittstellen im Mehrebenensystem 16
Abbildung 3: Entwicklung der Kooperationslandschaft 28
Abbildung 4: Entwicklung abgeschlossener Kooperationsvereinbarungen in den Bündnissen 31
Abbildung 5: Entwicklung von Strukturen zur Kooperation mit der ABH 36
Abbildung 6: Bedarfe der Zielgruppe (Anzahl der Nennungen in AH-BA) 38
Abbildung 7: Wer kommuniziert eigentlich wie? 44
Abbildung 8: Anzahl benannter Formate der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachkräften 47
Abbildung 9: Anzahl beantragter Förderbausteine aus DiAA durch die Bündnisse 52
Abbildung 10: Entwicklung der Kooperationsvereinbarungen mit Trägern in den Bündnissen 56
Abbildung 11: Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten 58
Abbildung 12: Bewertung der Strukturentwicklung in den Bündnissen 68
Abbildung 13: Bewertung der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe 69
Abbildung 14: Häufige Einschätzung der Geschäftsführenden Stellen zu „Gemeinsam klappt's“ 70
Abbildung 15: Mehrwert von „Gemeinsam klappt's“ für die lokale Integrationsarbeit 71

Tabelle 1: Rücklauf der Arbeitshilfen 19
Tabelle 2: Zusammensetzung der Bündniskerngruppen 24
Tabelle 3: Häufig genannte Lücken zwischen Bedarfen und Angeboten und deren Zuordnung zu DiAA-Bausteinen 51
Tabelle 4: Einschätzung der GfS zu Personen in Ausbildungsduldung im Sommer 2021 61

Übersicht 1: Förderbausteine des Programms „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“ 48

Abkürzungsverzeichnis

AA	Agentur für Arbeit
ABH	Ausländerbehörde
AH	Arbeitshilfe
AH-S	Arbeitshilfe „Strukturen“
AH-BA	Arbeitshilfe „Bedarfs- und Angebotsanalyse“
AsylbLG	Asylbewerberleistungsgesetz
AufenthG	Aufenthaltsgesetz
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BEST	Bildung, Entwicklung, Soziale Teilhabe, Forschungsabteilung des IAQ
BK	Berufskolleg
BKG	Bündniskerngruppe
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CM	Case Management
DeuFöV	Deutschsprachförderverordnung
EQ	Einstiegsqualifizierung
FB	Förderbaustein aus „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit“
FFM	Fit für Mehr, Bildungsgang an Berufskollegs in NRW
FGW	Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung
FIS	Fördernetzwerk Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung
FOGS	Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich mbH
GfS	Geschäftsführende Stelle
G.I.B.	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
IAQ	Institut Arbeit und Qualifikation
IFK	Internationale Förderklasse, Bildungsgang an Berufskollegs in NRW
IKG	Institut für Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen
IHK	Industrie- und Handelskammer
IP	Integration Point
ISR	Institut für Stadt- und Regionalentwicklung an der Frankfurt University of Applied Sciences
JC	Jobcenter
JMD	Jugendmigrationsdienste
KAS	Studie „Kooperation von Akteuren vorbeugender Sozialpolitik: Eine Analyse am Beispiel der Berufsorientierung jugendlicher Flüchtlinge“ des IAQ
KAoA	Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule/Beruf in NRW“
KI	Kommunales Integrationszentrum

KIM	Kommunales Integrationsmanagement
KoKo	Kommunale Koordinierungsstelle für KAoA
LaKI	Landesweite Koordinierungsstelle der Kommunalen Integrationszentren
MAGS	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen
MKFFI	Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (bis Juni 2022)
MKJFGFI	Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (ab Juni 2022)
RG	Reflexionsgespräch
SoPoDI	Studie „Schnittstellen in der Sozialpolitik: Differenzierung und Integration in der Absicherung sozialer Risiken“ des IAQ
THM	Teilhabemanagement
TIntG	Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen (Teilhabe- und Integrationsgesetz – TIntG)
VHS	Volkshochschule
ZUE	Zentrale Unterbringungseinrichtung
ZustAVO	Verordnung über Zuständigkeiten im Ausländerwesen

Vorwort

Im September 2018 gab das Land Nordrhein-Westfalen den Anstoß für eine landesweite Initiative zur Verbesserung der Integrationschancen von jungen volljährigen Geflüchteten. Unter dem programmatischen Titel „Gemeinsam klappt's" wurden die nordrhein-westfälischen Kommunen – kreisfreie Städte, Kreise sowie kreisangehörige Städte und Gemeinden – aufgerufen, der Landesinitiative beizutreten und gemeinsam mit Akteuren aus den Feldern Migration und Integration, Bildung, Soziales, Arbeitsmarkt und Wirtschaft lokale Bündnisse aufzubauen. Diese Bündnisse sollten dazu dienen, lokale Ressourcen für die Verbesserung der Integrationschancen der Zielgruppe der jungen volljährigen Geflüchteten mit dem Aufenthaltsstatus einer Duldung oder Gestattung zu identifizieren, zu bündeln, auszuschöpfen und verschiedene Förderbausteine in einer Gesamtstrategie zu verknüpfen. Möglichkeiten einer finanziellen Förderung durch das Land wurden im April 2019 durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) und das damalige Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration (MKFFI)[1] im Rahmen der Initiative „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit" (DiAA) bekannt gegeben. Diese Initiative enthält sechs Förderbausteine, die auf einen verbesserten Zugang zu Ausbildung und Arbeit abzielen, und umfasst ein Mittelvolumen von 50 Millionen Euro. Das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ, Universität Duisburg-Essen) hat die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" von Oktober 2018 bis Dezember 2022 wissenschaftlich begleitet. Der vorliegende Abschlussbericht enthält einen Überblick über Prozesse und strukturelle Entwicklungen aus vier Jahren und zieht eine Bilanz der Arbeit der lokalen Bündnisse.

Dieser Abschlussbericht basiert auf den beiden Zwischenberichten zu den Jahren 2018/19 (Stöbe-Blossey et al. 2020) und 2020 (Stöbe-Blossey et al. 2021a)[2] und enthält eine Zusammenfassung der darin dargestellten Ergebnisse sowie eine Fortschreibung zur Erfassung der Entwicklungen in den Jahren 2021 bis zum Sommer 2022, als die letzten empirischen Erhebungen durchgeführt wurden. Alle Arbeitshilfen und Präsentationen auf Entwicklungsworkshops sind vollständig dokumentiert und können über entsprechende Links eingesehen werden (vgl. Kap. 2.2). Der vorliegende Bericht beginnt mit einem kurzen Überblick über die Ziele und die Entwicklung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" (Kap. 1) und einer Darstellung des Konzepts der wissenschaftlichen Begleitung (Kap. 2). Darauf aufbauend werden die Auswertungen zur Arbeit der lokalen Bündnisse (Kap. 3) und zur Begleitung der Zielgruppe (Kap. 4) vorgestellt. Abschließend werden Perspektiven für die Zukunft diskutiert (Kap. 5).

1 Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" im Überblick

Im Fokus der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" steht die heterogene Gruppe der jungen volljährigen Geflüchteten. Entsprechend dem SGB VIII wird darunter die Gruppe derjenigen jungen Menschen verstanden, die zwar 18, aber noch nicht 27 Jahre alt sind. 2018, zum Start der Landesinitiative, wurde davon ausgegangen, dass landesweit ca. 75.000 Personen dieser Gruppe angehörten. In der Förderkonzeption zum Teilhabemanagement[3] werden zum Stichtag 28.02.2019 79.000 Personen in dieser Gruppe benannt, wobei 23.000 junge Erwachsene unter ihnen waren, die sich nur mit Duldung oder Gestattung in den Kommunen aufhalten und keinen Zugang zu SGB-Leistungen hatten. Bekannt war durch die 2016 gestartete IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten[4] außerdem, dass die Gruppe sehr heterogen ist, dass das Problem unterbrochener Schul- und Berufsbildungslaufbahnen eine große Rolle spielt und dass die einzelnen jungen Menschen mit sehr unterschiedlichen Qualifikationsvoraussetzungen nach Deutschland kommen (Brücker et al. 2016) – das Spektrum der Qualifikationen reicht von geringer Schulbildung bis hin zu Studienabschlüssen mit

–

[1] Seit Juni 2022 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI NRW); Ministerin Josefine Paul.

[2] In diesem Abschlussbericht wird auf in den Zwischenberichten zu den Jahren 2018/19 und 2020 enthaltene Auswertungen und Texte zurückgegriffen, ohne dass dies im Einzelnen kenntlich gemacht wird.

[3] https://www.bra.nrw.de/system/files/media/document/file/foerderkonzeption-teilhabemanagement-ab-2020_0.pdf

[4] https://www.bamf.de/SharedDocs/ProjekteReportagen/DE/Forschung/Integration/iab-bamf-soep-befragung-gefluechtete.html

ersten Berufserfahrungen. Die Auswertungen des IAB auf Basis der jährlichen Erhebungen im Rahmen der IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten geben zudem Hinweise auf Entwicklungen sowie förderliche bzw. hemmende Faktoren für die Teilhabe und die Arbeitsmarktintegration von geflüchteten Menschen, die zwischen 2013 und 2016 nach Deutschland eingereist sind. So verzögern längere Asylverfahren den Daten nach den Spracherwerb (insbesondere von Personen aus Herkunftsländern mit geringer Bleibeperspektive nach dem deutschen Asylrecht) sowie die Arbeitsmarktintegration (Brenzel und Kosyakova 2019). In Bezug auf den Erwerb von deutschen Sprachkenntnissen stellen Bernhard et al. (2021: 7f.) mit ergänzenden biographisch-narrativen Interviews fest, dass die Geflüchteten unabhängig von sehr unterschiedlichen, meist jedoch positiven Verläufen des Sprachlernprozesses „mit strukturellen Hindernissen zu kämpfen [haben], wie beispielsweise beim Zugang zu zeitnahen, auf die jeweiligen Lernbedarfe zugeschnittenen Sprachkursen oder bei restriktiven Sprachvoraussetzungen zu Arbeitsmarkt und Bildung“. Insgesamt zeigt sich über drei Wellen der IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten jedoch ein positiver Trend im Hinblick auf die Integration in Bildung und Arbeitsmarkt. Brücker et al. (2021: 16) verweisen dabei perspektivisch auf die weiter hohe Bedeutung von formaler Schul- und Berufsbildung, die insbesondere für jüngere Geflüchtete von Relevanz ist: „Vor allem gilt es aber, das erst in Ansätzen ausgeschöpfte Potenzial zur Allgemein- und Berufsbildung weiter zu nutzen. Davon werden vermutlich die Aufstiegschancen der Geflüchteten im deutschen Arbeitsmarkt wesentlich abhängen.“

Im Gegensatz zur Gruppe der unter 18-Jährigen, die der Schulpflicht unterliegen und im Fokus der Betreuung durch die Jugendhilfe stehen[5], hängen die Zugangsmöglichkeiten zu einer Förderung in der Gruppe der jungen Erwachsenen vom Aufenthaltsstatus ab, wie bereits teilweise durch die Forschung des IAB deutlich wurde. Wenn junge Erwachsene über einen gesicherten Aufenthaltsstatus verfügen – also eine Aufenthaltserlaubnis (§ 7 AufenthG, je nach Voraussetzung) oder eine Niederlassungserlaubnis (§ 9 AufenthG) –, haben sie einen vollen Zugang zum Arbeitsmarkt ebenso wie zu Leistungen nach dem SGB II und werden somit bei Bedarf durch die Jobcenter betreut. Für junge Erwachsene ohne gesicherten Aufenthaltsstatus – also mit Duldung (§ 60a bis 60d AufenthG) oder Aufenthaltsgestattung (§ 55 AsylG), was in NRW zum Stichtag 28.02.2019 auf ca. 23.000 junge Menschen zwischen 18 und 27 zutraf[6] – gibt es hingegen kaum geregelte Ansprüche auf Betreuung und Förderung. Mit Verabschiedung des sogenannten Migrationspakets Mitte 2019 wurden unter anderem die Regelungen für Duldungen weiter verschärft, insbesondere für Personen, die ihre Identität nicht nachweisen können.[7] Diese Bundespolitik wird derzeit im Hinblick auf ein Chancenaufenthaltsrecht[8] in Teilen verändert, indem es für geduldete Personen unter bestimmten Voraussetzungen ermöglicht werden soll, eine langfristige Bleibeperspektive zu erlangen.[9]

Nachdem in den Jahren ab 2015 vor allem Fragen der Aufnahme und ersten Unterstützung von Geflüchteten im Mittelpunkt gestanden hatten, stellte sich in den folgenden Jahren immer stärker die Frage, wie Integrationsprozesse für unterschiedliche Zielgruppen ermöglicht und durch eine mittelfristig und nachhaltig angelegte Förderung begleitet werden könnten, um eine dauerhafte Abhängigkeit von Sozialleistungen zu vermeiden, Fachkräfte zu gewinnen und in einer erwerbszentrierten Gesellschaft Teilhabe zu ermöglichen. Der Start und die Weiterentwicklung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt’s“ sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass Fragen der Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration auch bezogen auf die Gruppe der Geduldeten und Gestatteten relevante Themen sind – unter anderem, weil auf der Basis vorliegender Erfahrungen davon auszugehen ist, dass ein Teil längerfristig in Deutschland bleiben wird. Darüber hinaus bedarf es im Kontext des in Deutschland immer stärker diskutierten Fachkräftemangels der Nutzung von Potenzialen durch Zuwanderung.

–

[5] Auch für über 18-Jährige gibt es Möglichkeiten, im Rahmen der Jugendhilfe Unterstützung zu erhalten (insbesondere durch Hilfen für junge Volljährige, § 41 SGB VIII), jedoch ist hierbei die lokale Praxis des Einsatzes solcher Unterstützungsleistungen sehr unterschiedlich und abhängig von der finanziellen Situation der Jugendhilfe, die kommunal finanziert wird (Stöbe-Blossey et al. 2021).

[6] https://www.bra.nrw.de/system/files/media/document/file/foerderkonzeption-teilhabemanagement-ab-2020_0.pdf

[7] https://www.bundestag.de/resource/blob/687652/e4dee3d3ac6a078ce2c1081c6aab90ab/WD-3-285-19-pdf-data.pdf

[8] https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/erstes-migrationspaket-2059774

[9] Die möglichen Auswirkungen dieser Entwicklung konnten in den Erhebungen zu „Gemeinsam klappt’s“ nicht mehr berücksichtigt werden, da diese im Sommer 2022 abgeschlossen werden mussten.

Inhaltliche Grundlagen für eine an diesen Zielen orientierte Entwicklungsarbeit stellte die Landesweite Koordinierungsstelle der Kommunalen Integrationszentren (LaKI) gemeinsam mit anderen Beteiligten, insbesondere aus Kommunalen Integrationszentren (KI) und Jugendmigrationsdiensten (JMD), in einer Broschüre zusammen, die den programmatischen Titel „Gemeinsam klappt's" trug (vgl. MKFFI 2018). Dieser Titel umschreibt auch das Leitbild der Landesinitiative, die im Herbst 2018 mit dem Aufruf an die Kommunen startete, lokale Bündnisse zur Koordinierung und Stärkung des Engagements für die Zielgruppe der jungen Erwachsenen mit ungesichertem Aufenthaltsstatus auf den Weg zu bringen: Unterschiedliche Akteure sollten sich innerhalb der einzelnen Kommunen, interkommunal und mit dem Land vernetzen, um vorhandene gute Beispiele der Integrationsarbeit zu identifizieren und in die Breite zu tragen, Strukturen und Prozesse in den einzelnen Kommunen weiterzuentwickeln, die Kooperation zwischen den für Integration zuständigen Stellen und der Ausländerbehörde (ABH) zu verbessern sowie Handlungsbedarfe aufzuzeigen und neue Lösungen zu erarbeiten. Dabei sollte von der Lebenssituation der Zielgruppe ausgegangen werden und zur Erfassung der Ausgangslage deren Bedarfe analysiert und mit vorhandenen Angeboten abgeglichen werden. Es ging also nicht um einzelne Modellprojekte, sondern um eine Bündelung der vorhandenen Ressourcen für die Förderung der Zielgruppe im Sinne von lokalen, an landesweiten Zielen orientierten Gesamtkonzepten und um die Verbesserung der Zugangschancen zum Regelsystem der Förderung. Inhaltlich liegt der Initiative ein Verständnis von Integration als Prozess zugrunde, der auf „eine möglichst chancengleiche Teilhabe aller Menschen an den als wichtig erachteten Teilbereichen des gesellschaftlichen Lebens" (Sauer / Brinkmann 2016: 4) abzielt.

Mit einer Auftaktveranstaltung am 11.09.2018 verkündete das damalige Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI) – gemeinsam mit den drei für Arbeit, Wirtschaft und Schule zuständigen Ministerien – den Start der Initiative und rief die nordrhein-westfälischen Kommunen – kreisfreie Städte, kreisangehörige Städte und Gemeinden und Kreise – auf, über ihren Beitritt zu entscheiden und diesen über ein Mitglied des Verwaltungsvorstandes zu erklären. Die Kommunen sollten jeweils eine Geschäftsführende Stelle (GfS) benennen und ein über eine Bündniskerngruppe (BKG) gesteuertes lokales Arbeitsbündnis aufbauen, um im Dialog mit dem Land die kommunale Integrationsarbeit für die Zielgruppe der jungen volljährigen Geflüchteten weiterzuentwickeln (vgl. Kap. 3.1).

Nach und nach erklärten fast alle kreisfreien Städte, die meisten Kreise sowie knapp 70 % der kreisangehörigen Städte und Gemeinden – teils gemeinsam mit, teils unabhängig von dem jeweiligen Kreis – ihren Beitritt zu der Initiative, so dass bis zum Sommer 2019 landesweit 58 Bündnisse ihre Arbeit aufgenommen hatten. Damit entstanden in Nordrhein-Westfalen nahezu flächendeckend lokale Bündnisse – unter den kreisfreien Städten war nur die Stadt Bochum nicht dabei, im kreisangehörigen Raum waren in den Kreisen Gütersloh, Recklinghausen und Wesel weder der Kreis noch eine kreisangehörige Kommune beteiligt.

Als Ende 2018 der Haushalt des Landes Nordrhein-Westfalen für das Jahr 2019 verabschiedet wurde, wurden zusätzliche Förderprogramme angekündigt, mit denen Lücken im bestehenden Fördersystem geschlossen und die Chancen zur Integration der jungen Menschen in Ausbildung und Arbeit verbessert werden sollten. Am 09.04.2019 präsentierten das MAGS und das MKFFI die Bausteine der Initiative „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit" (DiAA; vgl. Kap. 4.3), mit der Fördermittel im Umfang von 50 Mio. Euro zur Verfügung gestellt werden sollten. Die Vorlage von Richtlinien wurde für den Sommer 2019 angekündigt.[10] Als Zielgruppe der zu fördernden Maßnahmen wurden entsprechend der Ankündigung von Arbeitsminister Karl-Josef Laumann vor allem „Menschen, die Unterstützung brauchen und bislang nicht von Förderangeboten der Arbeitsförderung erreicht werden – insbesondere junge Geflüchtete"[11] definiert. Ziel der Landesregierung sei es, so der damalige Integrationsminister Joachim Stamp, vor allem auch „jungen Flüchtlingen, die geduldet oder gestattet sind, bessere Integrationschancen und Perspektiven [zu] eröffnen"[12]. Wichtig sei die Initiative auch für „Unternehmen, die unbürokratischere Möglichkeiten zur Deckung des Fachkräftebedarfs erhalten,

–

[10] https://www.land.nrw/de/pressemitteilung/minister-laumann-und-stamp-50-millionen-euro-zur-integration-ausbildung-und-arbeit
[11] Ebd.
[12] Ebd.

und die Kommunen, die ihnen zugewiesenen jungen Flüchtlingen Wege aufzeigen können, ihren Lebensunterhalt selbstständig zu sichern – unabhängig von Transferleistungen“[13]. Die Initiative sollte die Möglichkeit bieten, innovative Maßnahmen zu erproben und denjenigen „Flüchtlingen, die sich mit Duldung oder Gestattung in den Kommunen aufhalten, den Zugang zu Kursen zu eröffnen, die berufliche und sprachliche Bildung mit Werteorientierung verbinden, vergleichbar zu den Jugendintegrationskursen des Bundes“[14]. Von derartigen Kursen ebenso wie von dem geplanten Teilhabemanagement sollten vor allem junge Menschen mit unsicherem Aufenthaltsstatus profitieren; vonseiten des Landes wurden sogenannte Gefährder*innen und ausreisepflichtige Straftäter*innen ausgeschlossen. Die Förderrichtlinie wurde durch das MAGS in Abstimmung mit dem MKFFI erarbeitet und Ende 2019 vorgelegt; die Umsetzung wurde durch die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (GIB) in Bottrop begleitet und dokumentiert.[15]

Um den Aufbau der lokalen Strukturen zu unterstützen, wurde den Kommunen eine durch das Institut für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) der Frankfurt University of Applied Sciences organisierte Prozessbegleitung angeboten[16]. Die Prozessbegleiter*innen nahmen im April 2019 ihre Arbeit auf und standen den Kommunen im Jahr 2019 im Umfang von je fünf Beratungstagen zur Verfügung, später bedarfsorientiert in geringerem Umfang. 2020 übernahm das ISR gemeinsam mit der Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich mbH (FOGS) in Köln auch die wissenschaftliche Begleitung des Teilhabemanagements (Baustein 6 der DiAA-Richtlinie, vgl. Übersicht 1; siehe auch Görgen et al. 2023)[17]. Ergänzend zu der Landesinitiative führte das Institut für Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen (IKG) ab Dezember 2019 das Projekt „Aus eigener Kraft – Empowerment junger geflüchteter Menschen beim Einstieg in Ausbildung und Arbeit“[18] durch.

Zum Ende des Jahres 2020 wurde schließlich die landesweite Einführung eines Kommunalen Integrationsmanagements (KIM)[19] verkündet: „Zielsetzung der Landesförderung KIM ist es, die ausländerrechtlichen, leistungsrechtlichen und integrationsrelevanten Akteure im Bereich Migration und Integration, Soziales und Bildung in einer Kommune auf der Steuerungsebene koordinierend zu verbinden, um vor Ort Migrations- und Integrationsprozesse erfolgreich miteinander zu verknüpfen und zu einer integrierten kommunalen Steuerung der örtlichen Integration von Eingewanderten zu kommen. […] Zusammengefasst geht es um die kommunale Steuerung und Organisation von Integrationsprozessen von ‚der Einreise bis zur Einbürgerung‘.“ (MKFFI 2021b: 2)

Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt’s“ wurde demnach bereits in der Startphase Anfang 2019 durch die Entwicklung weiterer Landesprogramme überlagert, die zum Teil als befristete Ergänzung gedacht waren (DiAA), zum Teil als mögliche Strategie der Verstetigung genutzt werden konnten (KIM). Diese Überlagerung bot sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die lokalen Bündnisse, so dass sie wissenschaftliche Begleitung die Schnittstellen zwischen den Programmen entsprechend berücksichtigen musste. Der Fokus des Auftrags der wissenschaftlichen Begleitung, deren Konzept im Folgenden dargestellt wird, lag auf der Arbeit der lokalen Bündnisse und der Entwicklung von Konzepten für die Begleitung der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt’s“.

–

[13] Ebd.
[14] Ebd.
[15] https://www.gib.nrw.de/themen/monitoring-und-evaluation/foerderprogramme/durchstarten-in-ausbildung-und-arbeit
[16] https://www.fogs-gmbh.de/projekt/gemeinsam-klappts-nrw-integrationschancen-von-jungen-volljaehrigen-gefluechteten-in-kooperation-mit-dem-isr-frankfurt-university-of-applied-sciences/
[17] https://www.fogs-gmbh.de/wp-content/uploads/2023/06/ISR_FOGS_2023_Abschlussbericht_Teilhabemanagement.pdf
[18] https://www.kircheundgesellschaft.de/projekte/aus-eigener-kraft-aek/
[19] https://www.mkjfgfi.nrw/pressemitteilung/land-staerkt-integrationsmanagement-den-kommunen

2 Die wissenschaftliche Begleitung der lokalen Bündnisse

Die Forschungsabteilung „Bildung, Entwicklung, Soziale Teilhabe“ (BEST) am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen hat die Landesinitiative „Gemeinsam klappt’s“ von Herbst 2018 bis Ende 2022 wissenschaftlich begleitet. Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen der wissenschaftlichen Begleitung (Kap. 2.1) und anschließend das Projektdesign (Kap. 2.2) skizziert.

2.1 Das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung

Mit dem Aufruf zum Aufbau lokaler Bündnisse zur Verbesserung der Integrationschancen für die Zielgruppe der jungen erwachsenen Geflüchteten mit Duldung oder Gestattung hat das Land Nordrhein-Westfalen der komplexen Konstellation der beteiligten Akteure Rechnung getragen. Die Verbesserung der Integrationschancen für diese Zielgruppe ist keineswegs, wie der Begriff es auf den ersten Blick nahelegen könnte, eine alleinige Aufgabe der Integrationspolitik; vielmehr sind Lösungsbeiträge aus unterschiedlichen Politikfeldern erforderlich – bspw. aus Arbeitsmarkt-, Jugendhilfe-, Schul-, Berufsbildungs- und Migrationspolitik. Eine an den Bedarfen der Zielgruppe orientierte Verknüpfung der einzelnen Lösungsbeiträge erfordert auf der lokalen Ebene ein koordiniertes Handeln zwischen sehr unterschiedlichen öffentlichen, zivilgesellschaftlichen und privaten Akteuren, das weit über eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit hinausgeht.

Den Ausgangspunkt des Konzepts der wissenschaftlichen Begleitung bildet der akteurszentrierte Institutionalismus (Scharpf 2000), das darauf abzielt, „systematisches Wissen zu gewinnen, das der Praxis helfen könnte, realisierbare Problemlösungen zu entwickeln oder Institutionen zu entwerfen, die im allgemeinen die Formulierung und Implementation gemeinwohlorientierter Politik begünstigen“ (Scharpf 2000: 85). Nach diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass der institutionelle Kontext integrationspolitischen Handelns auf lokaler Ebene die Handlungsressourcen und Handlungsorientierungen der Akteure aus unterschiedlichen Politikfeldern, die Akteurskonstellation und die Interaktionsformen zwischen den Akteuren beeinflusst, aber nicht vollständig determiniert. Vielmehr kommt der Interaktion und Koordinierung zwischen den Akteuren eine entscheidende Bedeutung für ein bedarfsorientiertes integrationspolitisches Handeln zu. Daher wird für die wissenschaftliche Begleitung von „Gemeinsam klappt’s“ eine speziell für die Analyse von Schnittstellen, Schnittstellenproblemen und Koordinationsmechanismen in politikfeldübergreifenden Akteurskonstellationen entwickelte Heuristik zugrunde gelegt. Diese Heuristik wurde in zwei Forschungsprojekten auf der Basis theoretischer Grundlagen und empirischer Analysen erarbeitet – in dem vom Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW) geförderten Projekt „Kooperation von Akteuren vorbeugender Sozialpolitik: Eine Analyse am Beispiel der Berufsorientierung jugendlicher Flüchtlinge“ (KAS-Studie, 2016–2018; Stöbe-Blossey et al. 2019: 27–37) und im vom Fördernetzwerk Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung (FIS) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projekt „Schnittstellen in der Sozialpolitik: Differenzierung und Integration in der Absicherung sozialer Risiken“ (SoPoDI, 2017–2019; Stöbe-Blossey et al. 2021b: 5–32).

Von zentraler Relevanz ist zunächst die Problematik von Schnittstellen zwischen Politikfeldern in entwickelten Wohlfahrtsstaaten. Diese sind in unterschiedliche Politikfelder ausdifferenziert, die durch jeweils spezifische Institutionen und Fachkompetenzen zur Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme und individueller Risikosituationen gekennzeichnet sind. Politikfelder sind demzufolge „das Ergebnis von staatlichen Bemühungen um Problemlösungen in einer ausdifferenzierten Gesellschaft“ (Janning und Toens 2008: 9) und lassen sich voneinander abgrenzen durch bestimmte Aufgaben und Governance-Strukturen, eine im Vergleich zu Externen höhere Kommunikationsdichte der Beteiligten sowie gemeinsame Leitbilder (vgl. Stöbe-Blossey 2016: 165f. m.w.V.). Schnittstellen zwischen Politikfeldern sind immer dann von Bedeutung, wenn die Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemen und individuellen Risiken Lösungsbeiträge aus unterschiedlichen Politikfeldern und somit ein Zusammenwirken von unterschiedlichen, partiell voneinander unabhängigen Akteuren erfordern. Dabei können sich Schnittstellenprobleme ergeben – also unerwünschte Effekte wie Zeitverzug, Ineffizienz, mangelnde Abstimmung, Konflikte, Problemverschiebung oder Sicherungslücken.

Die Sozialpolitik im deutschen Wohlfahrtsstaat bildet ein komplexes System, das in mehrere Politikfelder ausdifferenziert ist (Döhler 2015: 59f.) und als „hochgradig segmentiert und sektoralisiert“ (Bönker 2008: 316) gilt. Jedes sozialpolitische Feld ist durch spezifische Governance-Strukturen gekennzeichnet – also durch unterschiedliche Zuständigkeitsverteilungen im Mehrebenensystem (EU, Bund, Länder, Kommunen) und zwischen den Institutionen (staatliche und kommunale Behörden, frei-gemeinnützige und private Träger, spezialisierte Einrichtungen der Leistungserbringung). Die einzelnen Politikfelder sind durch spezielle Teile des Sozialgesetzbuchs strukturiert. In den meisten Teilen des Sozialgesetzbuchs sind Anspruchsvoraussetzungen und daran anknüpfende Leistungen sowie meistens auch eigene Organisationen für die Umsetzung definiert – bspw. Arbeitsmarktpolitik (Grundsicherung SGB II, Jobcenter, sowie Arbeitsförderung SGB III, Arbeitsagenturen), Krankenversicherung (SGB V, Krankenversicherungsträger), Rentenversicherung (SGB VI, Rentenversicherungsträger). Bei der Rehabilitation und Teilhabe für Menschen mit (drohender) Behinderung (SGB IX) hingegen liegt die Leistungserbringung bei unterschiedlichen Organisationen aus anderen Feldern des SGB (bspw. Arbeitsagentur oder Rentenversicherung). Eine Besonderheit gibt es weiterhin für die Kinder- und Jugendhilfe mit dem SGB VIII als Rahmengesetz, das der kommunalen Ebene einen großen Spielraum bei der Gestaltung ihres Angebots und der Entscheidung über individuell angemessene Leistungen für junge Menschen bis zum Alter von 27 Jahren zuweist. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt nicht bei auf der Basis von Bundesgesetzen institutionalisierten Sozialversicherungsträgern, sondern bei Jugendämtern als Dienststellen von Städten und Kreisen. Diese Ausdifferenzierung der Sozialpolitik in unterschiedliche Rechtskreise und mit der Umsetzung betrauter Organisationen trifft auf Lebenslagen, die Lösungsbeiträge aus unterschiedlichen Feldern erfordern. Vor diesem Hintergrund haben in den letzten Jahren Forderungen zur Installierung einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit – verbunden mit entsprechenden Projekten und Programmen – immer mehr an Bedeutung gewonnen.

Deutlich wird die Problematik beispielsweise bei jungen Menschen, die aufgrund von individuellen Risikosituationen – wie etwa einem Fluchthintergrund – Unterstützung auf dem Weg in Ausbildung und Erwerbstätigkeit benötigen. Alle jungen Menschen müssen in dieser Lebensphase den Übergang von der Jugend in das Erwachsenenalter und von der Schule in Ausbildung und Beruf bewältigen, bei jungen Menschen, die geflüchtet sind, kommen die Übergänge in die Aufnahmegesellschaft und von der (akuten) Krise in eine (neue) Normalität hinzu, welche durch aufenthaltsrechtliche Fragestellungen überlagert und geprägt werden (vgl. Stöbe-Blossey et al. 2019: 42–62). Darüber hinaus entstehen gerade in der Altersgruppe der jungen Erwachsenen Probleme durch unterbrochene oder entwertete Bildungsbiografien – schulische und berufliche Ausbildungsgänge oder ein Studium mussten vielfach abgebrochen werden, und erworbene allgemeinbildende oder berufliche Abschlüsse werden im Aufnahmeland nicht immer anerkannt, bilden aber insbesondere in Deutschland wichtige Voraussetzungen für den Zugang zum Arbeitsmarkt (ebd.: 94–101).

Alle jungen Menschen können sich für die berufliche Orientierung und die Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit von der Arbeitsagentur (SGB III) beraten lassen. Nach der Anerkennung eines Asylantrages ist bei Bezug von Grundsicherungsleistungen hingegen das Fallmanagement des Jobcenters zuständig (Grundsicherung nach SGB II). Wenn junge Menschen mit ihren Eltern, ihrem Partner oder ihrer Partnerin oder anderen Angehörigen zusammenleben, gelten sie im Hinblick auf Leistungen nach dem SGB II als Bedarfsgemeinschaft. Daher ändert sich die Zuständigkeit für die Begleitung der jungen Menschen, wenn sich ihr eigener Status oder der von anderen Mitgliedern der Bedarfsgemeinschaft ändert – beispielsweise durch die Aufnahme oder den Verlust von Erwerbstätigkeit oder durch Veränderungen im Aufenthaltsstatus. Somit finden Übergänge zwischen SGB II und SGB III statt. In beiden Rechtskreise gibt es – teils unterschiedliche – Angebote der aktiven Arbeitsmarktpolitik zur Qualifizierung und Eingliederung, wobei der Zugang zu diesen Maßnahmen vom Aufenthaltstitel, der bisherigen Aufenthaltsdauer und der Bleibeperspektive beeinflusst wird (ebd.: 120–132). Parallel können Jugendliche bspw. durch Angebote der Jugendsozialarbeit betreut werden und bei einem Bedarf an sozialpädagogischer Unterstützung auch als junge Volljährige Leistungen der Jugendhilfe (SGB VIII) erhalten, die durch kommunale Jugendämter geplant und bewilligt und oft durch Verbände der freien Wohlfahrtspflege umgesetzt werden. Die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit an den Schnittstellen zwischen SGB II, III und VIII stellt daher seit Jahren ein zentrales Thema dar. So wird bspw. die Institutionalisierung der Vernetzung dieser drei Rechtskreise über Jugendberufsagenturen seit 2013 in allen

Koalitionsverträgen auf Bundesebene thematisiert, in immer mehr Kommunen implementiert und auf unterschiedliche Weise gefördert.[20]

Schnittstellen-Probleme zwischen den Politikfeldern „Jugendhilfe“ (SGB VIII) und „Arbeitsmarkt“ (SGB II/III) ebenso wie Lösungswege für die Bearbeitung wurden am IAQ im Projekt SoPoDI anhand der Bearbeitung der Risikosituation von jungen Menschen mit schwierigen Lebenssituationen in der Phase des Übergangs von der Schule in Ausbildung analysiert (Stöbe-Blossey et al. 2021: 33–132). Anhand der empirischen Beispiele wurde erstens deutlich, dass es sowohl Schnittstellen-Probleme als auch Potenziale einer Verknüpfung von Leistungen nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb dieser beiden Politikfelder gibt – nämlich den beiden Rechtskreisen der Arbeitsverwaltung, also zwischen Jobcenter und Arbeitsagentur (Stöbe-Blossey et al. 2021: 47–50) und zwischen öffentlichen und freien Anbietern von unterschiedlichen Leistungen der Jugendhilfe (bspw. Jugendberufshilfe, Offene Jugendarbeit, Schulsozialarbeit, Hilfen zur Erziehung; Stöbe-Blossey et al. 2021: 51–53). Vor allem zeigte sich die hohe Bedeutung des Bildungssystems (Stöbe-Blossey et al. 2021: 56–59): Es gibt eine Vielfalt an Programmen der Berufsorientierung, die an Schulen ansetzen, Maßnahmen der Ausbildungsvorbereitung sind häufig an berufsbildenden Schulen, also im Bildungssystem, angesiedelt; auch der Erwerb von allgemeinbildenden Schulabschlüssen, die vielfach Voraussetzung für die Aufnahme einer Ausbildung sind, geschieht über das Bildungssystem. Regelungen im Politikfeld Schule, bspw. über die Schulpflicht und über Altersgrenzen beim Zugang zu schulischer Bildung, beeinflussen somit die Integrationsperspektiven junger geflüchteter Menschen; der Eintritt der Volljährigkeit stellt in NRW einen Einschnitt bei den Möglichkeiten schulischer Bildung dar, der für junge Erwachsene einen erheblichen Unterschied im Vergleich zu Minderjährigen mit sich bringt. Was die duale Berufsausbildung betrifft, kommt mit den ausbildenden Unternehmen, Kammern, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ein breites Spektrum von Akteuren hinzu. Die zentrale Bedeutung des Bildungssystems für eine präventiv, auf die Verbesserung von Teilhabechancen angelegte Sozialpolitik war bereits in der KAS-Studie herausgearbeitet worden (Stöbe-Blossey et al. 2019: 65–92): „Bildung ist ein Schlüsselfaktor, der Armut und Exklusion entgegenwirkt und für das Individuum Voraussetzungen für ein selbstbestimmtes Leben und soziale, wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe schafft.“ (Stöbe-Blossey et al. 2019: 5) Hier zeigt sich, warum der Begriff der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit im Hinblick auf die Begleitung von jungen Menschen in doppelter Hinsicht zu kurz greift: Zum einen sind über die sozialpolitischen Rechtkreise hinaus weitere Politikfelder involviert, insbesondere aus dem Bildungssystem, zum anderen sind neben den Verwaltungen der Rechtskreise viele öffentliche, verbandliche und private Akteure beteiligt.

Speziell bei jungen Menschen mit Fluchtgeschichte stellt sich die Situation noch deutlich komplexer dar – hier sind zwei weitere Politikfelder von Bedeutung. Zum einen sind die bereits erwähnten aufenthaltsrechtlichen Regelungen aus dem Politikfeld der Migrationspolitik relevant. Hier werden sowohl – im Zeitverlauf immer wieder veränderte – Regelungen über die Voraussetzungen für den Erwerb bestimmter Aufenthaltstitel und damit für die Bleibeperspektiven als auch zu den Implikationen des Aufenthaltsstatus für den Zugang zu Maßnahmen anderer Politikfelder, insbesondere der aktiven Arbeitsmarktpolitik, definiert. Zentrale Akteure für die Implementierung der Migrationspolitik sind auf lokaler Ebene die bei kreisfreien Städten, Kreisen und größeren kreisangehörigen Kommunen angesiedelten Ausländerbehörden. Für die jungen Menschen mit Duldung und Gestattung bedeutet dies, dass ihre Lebenssituation erheblich durch Entscheidungen der Ausländerbehörde beeinflusst wird. Während die Migrationspolitik sich auf die Steuerung von Migration richtet, zielt die Integrationspolitik auf die Integration von migrierten Menschen in die Aufnahmegesellschaft (ebd.: 102). Die Integrationspolitik hat sich erst ab der Jahrtausendwende als ein eigenes Politikfeld konstituiert (ebd.: 102–107) – mit eigenständigen Akteuren und Programmen. So gibt es Angebote der Beratung und Begleitung speziell für zugewanderte junge Menschen, beispielsweise durch die vom für die Jugendhilfe zuständigen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderten Jugendmigrationsdienste[21], sowie Angebote für Berufsorientierung und Spracherwerb, wie bspw. Jugendintegrationskurse[22]. Von besonderer Relevanz in Nordrhein-Westfalen sind die Kommunalen Integrationszentren, die auf

–

[20] https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_137990.php
[21] https://www.jugendmigrationsdienste.de/
[22] https://www.bamf.de/SharedDocs/Dossiers/DE/Integration/integrationskurse-im-fokus.html?nn=284228&cms_docId=411138

der Basis des Teilhabe- und Integrationsgesetzes (TIntG) von 2012 in den kreisfreien Städten und Kreisen eingerichtet und nach und nach ausgebaut wurden. Die Integrationspolitik arbeitet zum Teil mit eigenen Maßnahmen – also bspw. mit speziell auf den Bedarf bestimmter Zielgruppen ausgerichteten Beratungs- und Bildungsangeboten; im Wesentlichen ist sie für die Erreichung ihrer Ziele jedoch auf Lösungsbeiträge aus anderen Politikfeldern – bspw. der Arbeitsmarkt-, Bildungs- oder Jugendhilfepolitik – angewiesen.

Diese – keineswegs vollständige, sondern eher exemplarische – Auflistung von für die Verbesserung der Integrationschancen für junge Menschen mit Duldung oder Gestattung relevanten Politikfelder, Akteure und Programme verdeutlicht die Vielzahl der Schnittstellen und damit auch der potenziellen Schnittstellenprobleme und den Koordinationsbedarf. Um eine Grundlage sowohl für die Analyse von Schnittstellenproblemen als auch für die Entwicklung von Lösungsstrategien zu schaffen, wurden in der KAS-Studie und im Projekt SoPoDI eine Typisierung von Schnittstellen und damit verbundenen Bearbeitungsstrategien, ein Raster für die Analyse im Mehrebenensystem und Kategorien für die Mechanismen der Koordination zwischen den Akteuren entwickelt (Stöbe-Blossey et al. 2019: 23–38; Stöbe-Blossey et al. 2021b: 13–26). Abbildung 1 zeigt zunächst Konstellationen von Schnittstellen, möglichen Problemen und Lösungsstrategien (Stöbe-Blossey et al. 2019: 24–27; Stöbe-Blossey et al. 2021b: 13–14).

Transitionen sind bei der Zielgruppe der jungen erwachsenen Geflüchteten in vielfältiger Weise relevant. Neben den bereits erwähnten biografisch und aufenthaltsrechtlich geprägten Übergängen geht es hier insbesondere um Übergänge zwischen verschiedenen Fördermaßnahmen – bspw. aus einer Erstberatung in ein Bildungsangebot, aus einem Sprachkurs in die berufliche Bildung, aus einer Berufsbildungsmaßnahme in den Arbeitsmarkt. Jeder dieser Übergänge beinhaltet das Risiko, dass der nächste Schritt misslingt, dass also junge Menschen „verloren gehen“. *Sukzessive Bearbeitungsstrategien*, bei denen Übergänge aktiv vorbereitet und in Abstimmung zwischen „abgebender“ und „aufnehmender“ Institution begleitet werden, bieten die Möglichkeit zur Schaffung kontinuierlicher Integrations- und Bildungsketten. Konstellationen der *Interferenz* sind dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Institutionen zeitgleich für die Bearbeitung einer Risikosituation zuständig sind. Im Idealfall verbinden sie Lösungsbeiträge auf der Basis unterschiedlicher Fachkompetenz, im ungünstigsten Fall werden Lösungen durch Konflikte blockiert. Für junge geflüchtete Erwachsene ist hier vor allem ein struktureller Konflikt zwischen integrationspolitischen Akteuren und der Ausländerbehörde von Bedeutung: Die Ausländerbehörde muss Rechtsgrundlagen beachten, die ins Auge gefassten Integrationsmaßnahmen je nach Einzelfall entgegenstehen können, integrationspolitische Akteure müssen diese Rahmenbedingungen berücksichtigen. *Simultane Bearbeitungsstrategien* verbinden eine Ausschöpfung aufenthaltsrechtlicher Handlungsspielräume und die Respektierung der diesbezüglichen Grenzen und erfordern eine einzelfallbezogene, frühzeitige Abstimmung bei der Maßnahmenplanung.

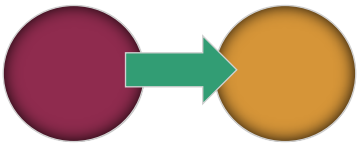
Abbildung 1: Typen von Schnittstellen, möglichen Problemen und Lösungsstrategien

Transition

(Wechsel der zuständigen Institution durch biografische Übergänge und/oder Wechsel im Rechtsstatus)

→ Lücken/Brüche in der Leistungserbringung

→ sukzessive Bearbeitungsstrategie

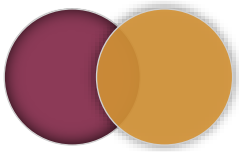


Interferenz

(Überlappung von Zuständigkeiten; Thema betrifft Kernauftrag mehrerer Institutionen)

→ Konflikte/Widersprüchlichkeiten in der Bearbeitung

→ simultane Bearbeitungsstrategie

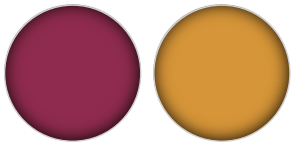


Diffusion

(verteilte oder nicht eindeutig zugeordnete Zuständigkeiten; beteiligte Institutionen haben andere Kernaufträge)

→ Vernachlässigung der Ziele/Problemverschiebung

→ **sensible** Bearbeitungsstrategie



Quelle: Eigene Darstellung nach Stöbe-Blossey et al. 2021b: 14.

Bei durch *Diffusion* gekennzeichneten Konstellationen gibt es übergreifende Ziele, oft im Sinne von Querschnittsaufgaben, die für alle Beteiligten gelten, aber nicht unbedingt in der Beschreibung der Kernaufgaben der jeweiligen Organisation verankert sind. Integration ist ein Beispiel für eine solche Querschnittsaufgabe; da integrationspolitische Akteure nur einen kleinen Teil der Unterstützungsangebote selbst bereitstellen, ist eine *sensible Bearbeitungsstrategie*, also eine integrationssensible Arbeit von Akteuren aus allen Politikfeldern notwendig. Die Entwicklung von lösungsorientierten, also *sukzessiven*, *simultanen* und *sensiblen*, *Bearbeitungsstrategien* hat somit einen hohen Stellenwert für die Verbesserung der Integrationschancen von jungen erwachsenen Geflüchteten mit Duldung oder Gestattung. In der wissenschaftlichen Begleitung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" wird daher nach den Beiträgen der lokalen Bündnisse für die Entwicklung derartiger Bearbeitungsstrategien gefragt.

Um die für die Bearbeitung von Schnittstellen relevanten Strukturen und Prozesse zu rekonstruieren, wurde im Projekt SoPoDI das in Abbildung 2 dargestellte Analyseraster erarbeitet, das die *Rahmenbedingungen* auf der *Makroebene*, die *organisationalen Arrangements* auf der *Mesoebene* und die *Bearbeitung von Fällen* auf der *Mikroebene* umfasst (Stöbe-Blossey et al. 2021: 19).

Abbildung 2: Analyseraster zur Analyse von Schnittstellen im Mehrebenensystem

Quelle: Eigene Darstellung nach Stöbe-Blossey et al. 2021b: 19.

Bei der empirischen Untersuchung anhand dieses Analyserasters zeigte sich im SoPoDI-Projekt im Hinblick auf die Risikosituation von jungen Menschen in der Phase des Übergangs von der Schule in Ausbildung, dass die *Mesoebene* eine Schlüsselfunktion für die Bearbeitung von Schnittstellen einnimmt. Wenn *sukzessive*, *simultane* oder *sensible Bearbeitungsstrategien* entwickelt werden, geschieht dies in der Regel vor Ort – im Zusammenwirken zwischen unterschiedlichen Dienststellen der Kommunalverwaltung, örtlichen Standorten von staatlichen Behörden und Sozialversicherungsträgern (bspw. Arbeitsagentur, Jobcenter, Schulaufsicht), frei-gemeinnützigen Akteuren (Wohlfahrtsverbände, Vereine) und zum Teil auch privat-gewerblich organisierten Anbietern von Dienstleistungen. Beeinflusst, aber nicht determiniert wird die Verknüpfung von Leistungen auf der *Mesoebene* durch *Rahmenbedingungen*, die auf der *Makroebene* gesetzt werden: Beispielsweise haben prozedurale Vorgaben zur Kooperation oft die Form von Soll-Vorschriften und müssen somit auf der lokalen Ebene implementiert und mit Leben gefüllt werden; strukturelle Vorgaben, etwa die am Erwerbsstatus der Eltern von Jugendlichen orientierte Zuständigkeiten von Jobcenter oder Arbeitsagentur, müssen von den lokalen Akteuren beachtet werden und erfordern Lösungen vor Ort, um mit Zuständigkeitswechseln umzugehen. Die konkrete Leistungserbringung und die Interaktion mit den Zielgruppen auf der *Mikroebene* werden in einer doppelten Wirkungskette zum einen durch die Vorgaben der *Makroebene*, zum anderen durch die *organisationalen Arrangements* auf der Mesoebene vorstrukturiert. Arbeitsinstrumente für die Kommunikation der beteiligten Akteure sowohl untereinander als auch mit den jungen Menschen werden häufig auf der *Mesoebene* erarbeitet und bilden eine Grundlage für lösungsorientierte Bearbeitungsstrategien. Angesichts dessen setzt die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" mit der Bildung der lokalen Bündnisse an der Gestaltung von Strukturen und Prozessen in den *organisationalen Arrangements* auf lokaler Ebene an, so dass in der wissenschaftlichen Begleitung nach der Entwicklung dieser *organisationalen Arrangements* gefragt wird.

Um die Koordinationsmechanismen zwischen den lokalen Akteuren zu analysieren, wird eine im Rahmen der KAS-Studie vorgenommene Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der von Scharpf (2000) identifizierten und von Bönker (2008) für eine politikfeldübergreifende Koordinierung angepassten Kategorien[23] zugrunde gelegt (zusammenfassend Fischer et al. 2023[24]). Hier wird unterschieden zwischen Mechanismen des *Austauschs und des Lernens*, der *Intervention* sowie der *negativen* und der *positiven Koordination*. *Austausch und Lernen* bedeutet, dass über *wechselseitige Information* Wissen und Vertrauen aufgebaut werden (Stöbe-Blossey et al. 2019: 28–29), bspw. in Gremien oder lokalen Austauschforen, wie sie mit den lokalen Bündnissen im Rahmen von „Gemeinsam klappt's" aufgebaut werden. Dies führt für sich allein noch nicht zu konkreten Maßnahmen und lösungsorientierten Bearbeitungsstrategien, kann aber eine Grundlage für deren Entwicklung liefern und damit Voraussetzungen für die Verbesserung von Integrationschancen schaffen oder verbessern. Die *Intervention* in andere Politikfelder kann auf unterschiedliche Weise geschehen – indem Akteure eines anderen Feldes zum Handeln aufgefordert (*Appell*), durch rechtliche Vorgaben verpflichtet (*Eingriff*) oder für die Lösung eines Problems für zuständig erklärt werden (*Verschiebung*) (Stöbe-Blossey et al. 2019: 30–31). Interventionen sind potenziell konfliktträchtig, da sie als unerwünschte Einmischungen empfunden werden können. Mangels rechtlicher Kompetenzen für *Eingriffe* und *Verschiebungen* ist für die Arbeit lokaler Bündnisse wahrscheinlich vor allem der *Appell* relevant, indem unterschiedliche Akteure zur Mitwirkung aufgerufen werden. *Negative Koordination* kann zum einen darin bestehen, dass Akteure Vorgaben aus anderen Feldern und – tatsächliche oder vermeintliche – Grenzen, die sich daraus ergeben, als Begrenzung ihrer Handlungsressourcen wahrnehmen und akzeptieren (*Anpassung*), zum anderen können sie ihre eigenen Handlungsressourcen ohne Abstimmung mit anderen nutzen (*Abgrenzung*) (Stöbe-Blossey et al. 2019: 32–33). Ebenso wie *Interventionen* erfordert die *negative Koordination* nicht zwingend Kommunikation, sondern kann sogar der Vermeidung von Kommunikation dienen, indem ohne Abstimmung mit Akteuren des anderen Feldes innerhalb der bekannten politikfeldspezifischen Grenzen gehandelt wird. Von *Anpassung* in diesem Sinne kann bspw. gesprochen werden, wenn ein integrationspolitischer Akteur ohne nähere Klärung eventueller aufenthaltsrechtlicher Handlungsspielräume davon ausgeht, dass eine bestimmte Integrationsmaßnahme für einen geduldeten jungen Menschen nicht möglich ist, von einer *Abgrenzung*, wenn die Ausländerbehörde aufenthaltsrechtliche Entscheidungen ohne Rücksicht auf eventuell laufende Integrationsmaßnahmen trifft. Mechanismen ohne Kommunikation erweisen sich somit als potenziell problematisch für die Entwicklung und Implementierung von lösungsorientierten Bearbeitungsstrategien. *Positive Koordination* schließlich beinhaltet ein politikfeldübergreifendes Zusammenwirken von Akteuren mit dem Ziel, Lösungsbeiträge zu verbinden und den Gesamtnutzen zu maximieren. Bei der *positiven Koordination* kann es um eine *Verknüpfung* im Sinne von simultanen oder sensiblen Bearbeitungsstrategien oder um eine *Überleitung* durch sukzessive Bearbeitungsstrategien gehen (Stöbe-Blossey et al. 2019: 34–35). Vor diesem Hintergrund wird in der wissenschaftlichen Begleitung gefragt, welche Koordinationsmechanismen zur Anwendung kommen. Dabei wird davon ausgegangen, dass es insbesondere auf *Austausch und Lernen* basierende Mechanismen der *positiven Koordination* sind, die eine Gelingensbedingung für die Verbesserung von Integrationschancen junger geduldeter und gestatteter Personen bilden.

2.2 Das Projektdesign

Die Ausgestaltung der wissenschaftlichen Begleitung orientierte sich am Konzept der „aktiven Moderation" (vgl. Stöbe-Blossey 2003), das auf einer Kombination der partizipativen Moderation von Entwicklungsprozessen einerseits und inhaltlich fundierter Beratung und Evaluation andererseits basiert. Dieser Ansatz erlaubt sowohl die passgenaue, wissenschaftsbasierte Entwicklung von Lösungsmodellen mit Praxispartner*innen

–

[23] Scharpf (2000) unterscheidet zwischen einseitigem Handeln und wechselseitiger Anpassung (S. 167–195), unterschiedlichen Verhandlungsmodi (S. 197–249), Mehrheitsentscheidungen (S. 251–280) und hierarchischer Steuerung (S. 281–318). Die beiden Letzteren scheiden in einer Akteurskonstellation, die von unterschiedlichen Politikfeldern mit je spezifischen Steuerungsstrukturen gekennzeichnet ist, weitgehend aus; die beiden Ersteren unterteilt Bönker (2008: 318–321) in wechselseitige Anpassung, positive Koordination, Lernen von anderen Politikfeldern und Intervention politikfeldexterner Akteure.

[24] Die Kurzdarstellung der Koordinationsmechanismen wurde weitgehend aus Fischer et al. 2023 übernommen und nur im Hinblick auf Bezüge zu „Gemeinsam klappt's" angepasst.

als auch die Rückkopplung der Erfahrungen in die wissenschaftliche Debatte. Das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung von „Gemeinsam klappt's" beinhaltete somit eine formative Evaluation von lokalen Strukturen („polity"), Prozessen („politics") und Ergebnissen („policy") mit dem Ziel, den Beteiligten kontinuierlich Zwischenergebnisse als Impulse für die weitere Arbeit bereitzustellen, für das MKFFI ggf. frühzeitig Nachsteuerungsbedarf zu identifizieren und die Wirksamkeit der Initiative auf lokaler Ebene zu ermitteln. Bei dem Design der wissenschaftlichen Begleitung wurde davon ausgegangen, dass bei den KI und bei anderen Akteuren – etwa den JMD – ein breites Spektrum an Expertise sowohl zu den jeweiligen lokalen Strukturen und Prozessen als auch zum Bedarf der Zielgruppe vorlag – mit lokal sehr unterschiedlichen Schwerpunkten. Diese Expertise sollte mit Hilfe der wissenschaftlichen Begleitung gebündelt und in das Gesamtprojekt eingebracht werden.

Die Instrumente der wissenschaftlichen Begleitung sollten die Planung und den Reflexionsprozess innerhalb der einzelnen Kommunen und Kreise sowie im interkommunalen Austausch unterstützen, aufeinander aufbauen und Grundlagen für unterschiedliche Auswertungen schaffen. Zusätzliche Befragungen der Kommunen sollten auf ein Minimum reduziert werden, indem die Instrumente so gestaltet wurden, dass sie sowohl für die Arbeit der Kommunen und Kreise als auch für Auswertungen nutzbar waren. Zentrale Instrumente waren Arbeitshilfen (AH), Entwicklungsworkshops (EW) und mit ergänzenden Erhebungen verbundene Reflexionsgespräche (RG) in zehn exemplarischen Bündnissen. Alle Arbeitshilfen und Präsentationen aus den Entwicklungs-Workshops können über Links und den QR-Code auf der rechten Seite abgerufen werden.

Arbeitshilfen

Beginnend mit einer Arbeitshilfe zum Aufbau lokaler Strukturen erhielten die GfS regelmäßig Dokumente, die sich an den aktuellen inhaltlichen Herausforderungen der Landesinitiative orientierten. Die Arbeitshilfen enthielten Hinweise, bspw. für die Auswahl von möglichen Mitgliedern der Bündniskerngruppen oder auf potenzielle Inhalte von Kooperationsvereinbarungen, und darauf bezogene Fragen zum lokalen Vorgehen. Den GfS wurden damit Instrumente für die Planung und die Reflexion bereitgestellt. Für die Evaluation stellten Fragen mit ankreuzbaren Antworten eine Grundlage für zusammenfassende Überblicke über Einschätzungen und Vorgehensweisen vor Ort dar, ergänzende offene Fragen boten die Möglichkeit eines vertieften Einblicks in die Sichtweise, die Erfahrungen und die Planungen der GfS. Zusammenfassende Auswertungen der Arbeitshilfen aus den Jahren 2019 und 2020 sind in den Zwischenberichten enthalten (Stöbe-Blossey et al. 2020; Stöbe-Blossey et al 2021a). In diesem Abschlussbericht werden vor allem Zeitvergleiche in den Fokus genommen. Aussagen aus den Arbeitshilfen werden mit den im Folgenden in Klammern aufgeführten Abkürzungen zitiert.

- **Arbeitshilfe „Strukturen für das lokale Bündnis"**: Bestandsaufnahme der lokalen Vernetzungsstruktur in vier Bereichen (Migration und Integration; Bildung und Sprache; Jugendhilfe, Gesundheit und Soziales; Arbeitsmarkt und Wirtschaft) als Grundlage zur Einrichtung einer Bündniskerngruppe im Rahmen der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" (AH-S 2019)
- **Arbeitshilfe „Strukturen für das lokale Bündnis" – Kurzfassung**
- **Arbeitshilfe „Bedarfs- und Angebotsanalyse"**: Erfassung lokaler Angebote und dabei identifizierter Bedarfe und Lücken in den Bereichen der Lebenssituation der Zielgruppe, der Beratungslandschaft in den lokalen Bündnissen, bezogen auf Sprachförderung, schulische Angebote, Arbeits- und Ausbildungsförderung sowie im Bereich der Jugendhilfe (AH-BA 2019)
- **Arbeitshilfe „Prozessmanagement „Gemeinsam klappt's" 2020 – Checkliste zur lokalen Planung"**: Reflexion der Bündnisarbeit im Sinne einer Checkliste in Bezug auf die weitere Arbeit der Bündniskerngruppe, die Verankerung von Strukturen lokaler Kooperation, die Einbindung der Förderbausteine aus DiAA in lokale Prozesse sowie die Entwicklung nachhaltiger Bildungs- und Integrationsketten (AH 2020)
- **Arbeitshilfe „Prozessmanagement „Gemeinsam klappt's" – Entwicklungsstand 2021"**: Reflexion zur Bündnisarbeit vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch die Corona-Pandemie, bezogen auf

die weitere Arbeit der Bündniskerngruppe, die Verankerung von Strukturen lokaler Kooperation, der Arbeit mit den Zielgruppen, der Umsetzung des Teilhabemanagements (durch ISR/FOGS) sowie zu den Zusammenhängen zwischen „Gemeinsam klappt's" und KIM (AH 2021)

- **Arbeitshilfe „Nachhaltige Verankerung von „Gemeinsam klappt's" 2022"**: Bilanz der Landesinitiative auf der Basis von Bewertungen in Bezug auf die Verstetigung von Strukturen und die Begleitung der Zielgruppe nach dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's" (Resümee und Ausblick) (AH 2022)

Die nachfolgende Tabelle 1 enthält einen Überblick über die Anzahl der von den GfS ausgefüllten und an die wissenschaftliche Begleitung zurück gesendeten Arbeitshilfen. Die Auswertungen der Arbeitshilfen bilden eine zentrale Grundlage für die bereits angefertigten Zwischenberichte und den vorliegenden Abschlussbericht.

Tabelle 1: Rücklauf der Arbeitshilfen[25]

Arbeitshilfe	Anzahl zurückerhaltener Dokumente
AH Strukturen (kurz + lang)	49
AH Bedarfs- und Angebotsanalyse	36
AH Prozessmanagement 2020	47
AH Prozessmanagement 2021	42
AH Nachhaltigkeit	40

Quelle: Eigene Darstellung.

Entwicklungs-Workshops

Entwicklungs-Workshops richteten sich an alle GfS und dienten der Information über aktuelle Entwicklungen der Landesinitiative, verbunden mit teils individuellen Beratungen zu spezifischen Fragen vor Ort, als auch dem interkommunalen Austausch, wobei zum einen mögliche Lösungen für den Umgang mit prozessbezogenen Fragen und zum anderen Beispiele guter Praxis für Maßnahmen zur Förderung der Integrationschancen der Zielgruppe thematisiert wurden. Zum Teil wurden mehrere identische Termine angeboten, um die Teilnehmenden regional (Rheinland / Westfalen-Lippe oder auf Regierungsbezirksebene) zusammenzufassen und den Interessent*innen Ausweichmöglichkeiten bei Terminschwierigkeiten zu bieten. Innerhalb der Workshops wurden zum Teil jeweils eigene Arbeitsgruppen für kreisfreie Städte und für den kreisangehörigen Raum angeboten, um den unterschiedlichen strukturellen Rahmenbedingungen und dem damit verbundenen spezifischen Austauschbedarfen Rechnung zu tragen. Die Ergebnisse der Entwicklungs-Workshops wurden zusammenfassend dokumentiert und sowohl den Kommunen zur Verfügung gestellt als auch für weitere Auswertungen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung genutzt. Nachdem im Februar und März 2020 noch zwei Präsenz-Workshops stattfinden konnten, erfolgte ab dem Herbst 2020 eine Umstellung auf digitale Formate.

- Mitwirkung am **Auftakt-Workshop** der Bündnisarbeit in Essen (27.11.2018) mit einem Input zum Thema *„Gemeinsam klappt's – Wissenschaftliche Impulse und Begleitung"*
- Gemeinsam mit der LaKI organisierter **Entwicklungsworkshop** zur Unterstützung der Bedarfs- und Angebotsanalyse (03.04.2019, Duisburg, und 09.04.2019, Bielefeld) mit einem Input zum Thema *„Informationen zur Bedarfs- und Angebotsanalyse"* in Bezug auf die zugehörige Arbeitshilfe und Gestaltung von Arbeitsphasen zur Berücksichtigung lebensweltlicher Aspekte in der Landesinitiative

[25] Die Anzahl der versendeten Dokumente war unterschiedlich hoch; genutzt wurde der jeweils aktuelle Verteiler des MKFFI bzw. MKJFGFI für die Kontaktierung der GfS.

- Gemeinsam mit LaKI und G.I.B. organisierter **Entwicklungsworkshop** zum Thema „Prozessmanagement im Kontext von ‚Gemeinsam klappt's' und DiAA" (27.02.2020, Hamm, und 04.03.2020, Duisburg) mit einer Vorstellung des Projekts „Aus eigener Kraft – Empowerment junger geflüchteter Menschen beim Einstieg in Ausbildung und Arbeit" durch das Institut Kirche und Gesellschaft der Evangelischen Kirche von Westfalen, einem Input zum Thema *„Nachhaltige Prozesse in der Kommune – Die Verknüpfung von Gemeinsam klappt's und Durchstarten in Ausbildung und Arbeit"* durch das IAQ sowie der Möglichkeit, Fragen in Bezug auf die Förderanträge für „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit" zu klären
- Fünf virtuelle **Regionalworkshops** (je ein Termin pro Regierungsbezirk) im Oktober und November 2020 mit einem Input zum Thema *„Prozesse vor Ort: Aktuelle Herausforderungen"* vor dem Hintergrund der andauernden Corona-Pandemie und der Umsetzung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" in den Bündnissen gemeinsam mit Vertreter*innen des MKFFI sowie der LaKI und unter Beteiligung der wissenschaftlichen Begleitung des THM (ISR/FOGS GmbH) im Austausch mit den GfS
- Gemeinsam mit ISR und FOGS GmbH organisierter **Entwicklungsworkshop** für GfS und THM zu den Implikationen von komplexer Fallarbeit und der Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten für die Absicherung und Steuerung der Bündnisarbeit (25.06.2021 und 30.06.2021, online) mit der Vorstellung zentraler Ergebnisse aus der Arbeitshilfe Prozessmanagement „Gemeinsam klappt's" – Entwicklungsstand 2021" durch ISR/FOGS GmbH und das IAQ (*„Erste Ergebnisse aus der Auswertung der Arbeitshilfe Prozessmanagement ‚Gemeinsam klappt's' – Entwicklungsstand 2021"*) sowie Arbeitsphasen zur Fall- und Netzwerkarbeit
- **Entwicklungsworkshop** für GfS zum Thema *„Was klappt gemeinsam? Lokale Integrationsarbeit nachhaltig verankern"* (15.06.2022, digital) mit einem Input des IAQ, einem Praxisbeispiel zur Verstetigung von Kooperationsstrukturen durch Kooperationsvereinbarungen und Fallkonferenzen eines Bündnisses und anschließender Austauschphase zur interkommunalen Kooperation
- Mitwirkung an der **Abschussveranstaltung** von „Gemeinsam klappt's" (24.11.2023, Essen) mit einem Imput zum Thema *„Integration durch Kooperation – Erfahrungen und Perspektiven"*

Reflexionsgespräche

Von 2019 bis 2022 wurden jährlich Reflexionsgespräche mit Vertreter*innen von ausgewählten Bündnissen geführt, um exemplarisch einen vertieften Einblick in Prozesse und die Entwicklung von Strukturen zu erhalten. Ergänzt wurden diese Gespräche je nach örtlichen Rahmenbedingungen durch Teilnahmen an einigen Veranstaltungen und Sitzungen der jeweiligen Bündniskerngruppen (vor allem in der Anfangsphase), durch Interviews mit Teilhabemanager*innen und mit Vertreter*innen von Trägern von DiAA-Maßnahmen sowie durch die Auswertung von Dokumenten wie bspw. Kooperationsvereinbarungen. Des Weiteren wurden im Frühjahr 2020 dreizehn Interviews mit Teilhabemanager*innen geführt, die in einem Teil der Kommunen ihre Arbeit bereits aufgenommen hatten, um einen Einblick in die Herausforderungen für die Arbeit mit der Zielgruppe unter den Rahmenbedingungen der Corona-Pandemie zu gewinnen. Eine detaillierte Auswertung der Reflexionsgespräche 2019 findet sich im Zwischenbericht von Anfang 2020 (Stöbe-Blossey et al. 2020), die Ergebnisse der Gespräche aus 2020 und der Befragung von Teilhabemanager*innen sind im Zwischenbericht 2021 (Stöbe-Blossey et al. 2021a) dokumentiert. Zur Sicherung der Anonymität werden Zitate in diesem Bericht nicht den einzelnen Kommunen und Kreisen zugeordnet, sondern nur mit der Abkürzung „RG Jahreszahl" bzw. „THM 2020" und „Träger 2022" gekennzeichnet.

Ursprünglich war eine Begleitung von fünf Kommunen geplant gewesen; da sich aber bereits beim Start der Initiative herausstellte, dass sich die Situation in Kreisen angesichts der notwendigen Zusammenarbeit zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen als sehr komplex darstellte, wurde entschieden, die Anzahl der Kommunen zu erhöhen und dabei den kreisangehörigen Raum verstärkt zu berücksichtigen. Um unterschiedliche Strukturen abzudecken, wurden drei kreisfreie Städte, fünf Kreise und zwei kreisangehörige Kommunen (eine in einem Kreis mit eigenem Bündnis, eine in einem nicht an der Initiative beteiligten Kreis) einbezogen. Der Dank geht an dieser Stelle an die zehn beteiligten Bündnisse und vor allem ihre GfS, die sich auch in

Zeiten höchster Belastung Zeit für die Interviews genommen und so durch die vertieften Einblicke ein besseres Verständnis von lokalen Prozessen der Umsetzung von „Gemeinsam klappt's" ermöglicht haben. Diese Erkenntnisse wurden im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung über die verschiedenen Austauschformate und die Zwischenberichte 2020 und 2021 in die Breite der Bündnisarbeit getragen.

Während der gesamten Laufzeit der wissenschaftlichen Begleitung spielte für das IAQ darüber hinaus die Kooperation mit weiteren Akteuren eine große Rolle – im Hinblick auf die Beteiligung an unterschiedlichen Veranstaltungen und auf die Abstimmung von Aktivitäten. Auch allen diesen Akteuren sei an dieser Stelle für die offene und produktive Kooperation gedankt. Die Koordinierung zwischen allen beteiligten Akteuren erfolgte in einer vom MKFFI organisierten Projektbegleitenden Arbeitsgruppe. Insbesondere die Anfangsphase war von einer engen Kooperation mit der LaKI gekennzeichnet, wobei es vor allem um die konzeptionelle Konkretisierung und die Initiierung der Implementation der Landesinitiative in den Kommunen ging. Darüber hinaus erwies sich eine Zusammenarbeit mit dem ISR als bedeutsam, um sicherzustellen, dass die dort organisierte Prozessbegleitung und die vom IAQ bereitgestellten Arbeitsinstrumente einander für die Kommunen sinnvoll ergänzten. Mit dem Start von DiAA ergaben sich weitere Schnittstellen. Der Auftrag des IAQ bezog sich explizit auf die wissenschaftliche Begleitung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" mit Fokus auf die Arbeit der GfS und der lokalen Bündnisse vor Ort. Die Planung der Implementierung der DiAA-Maßnahmen erfolgte in den Kommunen federführend durch die GfS, wurde in den Bündnissen diskutiert und prägte mehr oder weniger stark die lokalen Prozesse; die kommunalen Strukturen wurden durch den Aufbau des THM im Rahmen von DiAA ergänzt. Damit verstärkten sich die Anforderungen an die Vernetzung der Aktivitäten der Akteure, was in eine intensive Kooperation mit dem ISR und der FOGS GmbH mündete (Abstimmung von Veranstaltungs- und Befragungsterminen, wechselseitiges Einbringen von ergänzenden Fragen in die Instrumente, wechselseitige Mitwirkung an Veranstaltungen).

Ab 2021 trat der Aufbau von KIM immer stärker in den Fokus des Interesses der Kommunen und Kreise. Angesiedelt an den Kommunalen Integrationszentren sollte landesweit eine dauerhafte Integrationsinfrastruktur aufgebaut werden, die mit einer strategischen Steuerung und einem individuellen Case Management (CM) einhergeht. Dazu kam die Förderung von zusätzlichen Stellen bei den lokalen Ausländer- und Einbürgerungsbehörden. Sowohl die Förderung von Personalstellen für das Case Management als auch für die Ausländer- und Einbürgerungsbehörden sind anwachsend angelegt (MKFFI 2021a)[26]. Für die wissenschaftliche Begleitung von „Gemeinsam klappt's" bedeutete dies zunächst, dass die Frage der Nutzbarkeit der Erfahrungen aus der Landesinitiative für KIM an Bedeutung gewann; später wurde verstärkt die Überleitung der Zielgruppe in die Strukturen von KIM thematisiert. Vor diesem Hintergrund werden in den folgenden Kapiteln die Schnittstellen zu DiAA und zu KIM berücksichtigt; im Mittelpunkt steht jedoch die Umsetzung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's".

3 Aufbau, Entwicklung und Verstetigung der lokalen Kooperation

Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" basierte auf einem *Appell* an lokale Akteure aus Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, ihre jeweiligen Handlungsressourcen zu nutzen und Lösungsbeiträge für die Verbesserung der Integrationschancen für junge erwachsene Geflüchtete politikfeldübergreifend zu koordinieren. Die Geschäftsführenden Stellen (GfS), die dafür in allen der Initiative beigetretenen Kreise und kreisfreien sowie kreisangehörigen Kommunen gebildet wurden, sollten für den Aufbau der dafür erforderlichen Strukturen und Prozesse auf der *Mesoebene* sorgen und eine entsprechende Weiterentwicklung der lokalen *organisationalen Arrangements* initiieren. Nach dem Konzept der Landesinitiative gehörte dazu in einem ersten Schritt die Einrichtung einer Bündniskerngruppe (BKG) als Gremium für *Austausch und Lernen* in einem lokalen Bündnis. Im Folgenden wird zunächst auf den Aufbau und die Entwicklung der lokalen Bündnisse (Kap. 3.1) und die zentralen Themen ihrer Arbeit (Kap. 3.2) eingegangen.

–

[26] https://www.mkjfgfi.nrw/kommunales-integrationsmanagement-nrw-0

3.1 Aufbau und Entwicklung der lokalen Bündnisse

Mit dem Start der Umsetzung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" ging es zunächst darum, ein lokales Bündnis aufzubauen – also *organisationale Arrangements* für *Austausch und Lernen* zu schaffen. Die Funktion der in diesem Zusammenhang eingesetzten GfS wurde in den Kommunen mehrheitlich den KI – teilweise zusammen mit weiteren Partner*innen – übertragen (33; davon 11 kreisfreie Städte, 22 Kreise). In den anderen kreisfreien Städten (11) und Kreisen (2) wurde diese Aufgabe kommunalen Akteuren in den Bereichen Bildung und Integration sowie in Einzelfällen auch dem Sozialamt, dem Jugendamt oder einer kommunalen Entwicklungsgesellschaft zugewiesen. In den kreisangehörigen Kommunen, die sich für ein eigenständiges Bündnis entschieden haben, wurden die GfS vor allem in den kommunalen Stellen für Soziales, Integration oder einer Kombination aus beidem angesiedelt (AH-S 2019). Eine finanzielle Förderung für die Arbeit der GfS gab es nicht. Um den Aufbau der Bündnisse zu unterstützen, enthielt die AH-S 2019 Hinweise zu den Aufgaben der GfS und die Rolle der zu bildenden Bündniskerngruppe (BKG).

Aufgaben der GfS:

- Einrichtung einer Bündniskerngruppe (BKG; Auswahl und Ansprache der Mitglieder in Abstimmung mit dem federführenden Mitglied des Verwaltungsvorstandes);
- Koordination des Gesamtprozesses (Ansprechperson für alle Bündnispartner*innen);
- Konzeption, Organisation und Moderation von regelmäßigen Treffen der Bündniskerngruppe (Geschäftsführung für das Bündnis);
- Dokumentation der Arbeitsergebnisse der Treffen (gemeinsame Ziele und verabredete Maßnahmen);
- Beobachtung der Umsetzung der Arbeitsergebnisse (Grundlage für die interne Evaluation);
- Organisation der verwaltungsinternen Kommunikation (für die Umsetzung von Arbeitsergebnissen und ggf. die Lösung von Konflikten) (vgl. AH-S 2019).

Rolle der BKG:

- Festlegung von Prioritäten (also ersten Arbeitsschritten) für die lokale Initiative;
- Multiplikatorenfunktion innerhalb der Organisationen und Arbeitsfelder der einzelnen Bündnispartner*innen;
- Zusammenstellung von Wissen über die lokale Lebenssituation der Zielgruppe;
- Koordinierung der Erhebung von Bedarfen der Zielgruppe;
- Schaffung von Transparenz über bestehende Strukturen und Angebote;
- Entwicklung von Verfahrensvereinbarungen für die Weiterentwicklung der lokalen Kooperation;
- Planung von lokalen Angeboten (vgl. AH-S 2019).

3.1.1 Die Zusammensetzung der Bündniskerngruppen

Die AH-S 2019 benannte außerdem potenziell zu beteiligende Akteure, verbunden mit Formularen, die die GfS nutzen konnten, um ihre Planungen zu dokumentieren. Besonderer Wert wurde darauf gelegt, die Entstehung von Doppelstrukturen zu vermeiden. In einem Teil der Kommunen bestanden bereits seit Längerem integrationspolitische Gremien, und vielerorts waren seit 2015 Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten gebildet worden. Daher wurde den Bündnissen empfohlen, zunächst eine Bestandsaufnahme der lokalen *organisationalen Arrangements* vorzunehmen, um auf dieser Basis zu entscheiden, ob ein neues Gremium gebildet werden müsste oder ob die BKG – bspw. über die Erweiterung von Aufträgen vorhandener Gremien oder die Einrichtung von Unter-Arbeitsgruppen – in die bestehenden *organisationalen Arrangements* eingebunden werden könnte.

Die Auswertung der AH-S 2019 zeigt, dass die BKG in 13 Fällen (3 kreisfreie Städte, 9 Kreise, 1 kreisangehörige Kommune) neu gegründet wurde; überwiegend – in 32 Fällen – wurde an vorhandene Gremienstrukturen angeknüpft (15 kreisfreie Städte, 12 Kreise, 5 kreisangehörige Kommunen). Dazu gehören zum einen Arbeitskreise, die vor allem im Zusammenhang mit der Aufnahme einer großen Zahl geflüchteter Menschen im Jahr 2015 gebildet worden waren oder auch schon länger bestanden, zum anderen Gremien im Kontext unterschiedlicher Projekte und Programme, zum Beispiel „Einwanderung gestalten“[27] (n=4), „Angekommen – und nun? Integration von Geflüchteten vor Ort“[28] (n=4), Gremien aus „Kein Abschluss ohne Anschluss“[29] (KAoA; n=4), Arbeitskreise aus dem Programm „Kommunale Präventionsketten“[30] als integrierter Ansatz für die Begleitung von jungen Menschen (n=1) oder „Willkommen bei Freunden“[31] (n=1). Die Landesinitiative hat in diesem Zusammenhang einen Impuls sowohl für die Stärkung der Arbeit in vorhandenen Strukturen als auch für den Neuaufbau gegeben. Auf diese Weise wurden strukturelle Grundlagen für *Austausch und Lernen* mit dem Ziel einer Verbesserung der Integrationschancen von jungen volljährigen Geflüchteten gelegt.

Kreisfreie Städte konnten offenkundig häufiger auf bestehende Strukturen zurückgreifen, was damit zusammenhängen dürfte, dass gerade in Großstädten mit hohen Anteilen von Zugewanderten schon seit Langem integrationspolitische Strukturen bestehen, die genutzt werden konnten. In den Reflexionsgesprächen im kreisangehörigen Raum wurden unterschiedliche Möglichkeiten zur Einbindung von kreisangehörigen Kommunen in Kreisstrukturen deutlich. Dabei wurde immer wieder darauf verwiesen, dass man als Kreis mit viel Fingerspitzengefühl an die Einbindung der Kommunen herangehen müsse: *„Insbesondere auf Kreisebene ist das halt immer so eine Sache, dass man auch das Selbstverwaltungsrecht der Kommunen natürlich nicht tangieren darf. Und die sind ja seit Jahren auf dem Gebiet tätig, und da könnten wir oder dürften wir als Kreis auch gar nicht hingehen und sagen, das müsst ihr jetzt so und so machen und so finden wir das besser. Das kann man nur in Gesprächen, in Arbeitsforen, in Arbeitskreisen schaffen, dass man da immer miteinander im Austausch bleibt […], da muss man sehr sensibel vorgehen auf Kreisebene.“ (RG 2019)* Hier zeigt sich, dass es in Kreisen einerseits darauf ankam, die kreisangehörigen Kommunen im Wege des *Appells* zur Mitwirkung aufzufordern, andererseits musste vermieden werden, dass diese darin einen unerwünschten *Eingriff* sehen.

Im Hinblick auf die Gewinnung von Mitgliedern der BKG zeigt die Abfrage, dass Akteure aus unterschiedlichen, in der Arbeitshilfe in vier Bereichen zusammengefassten Politikfeldern einbezogen wurden. Am stärksten vertreten waren die Bereiche der Migration und der Integration (n=148, bspw. aus KI, ABH, JMD), gefolgt von Akteuren aus den Bereichen "Arbeitsmarkt/Wirtschaft" (n=133, u.a. JC, AA, Kammern, etc.) sowie "Bildung/Sprache" (n=97, u.a. aus Kommunalen Koordinierungsstellen für das Landesprogramm KAoA, Berufskollegs, Volkshochschulen, Schulträgern, Bildungsträgern). Die KI als zentrale integrationspolitische Akteure waren flächendeckend in die Arbeit der lokalen Bündnisse integriert; trotz ihrer Ansiedlung auf Kreisebene wirkten sie auch in kreisangehörigen Kommunen in den BKG mit. Seltener gab es Vertreter*innen aus dem Bereich „Jugendhilfe/Gesundheit/Soziales“ (n=88, u.a. aus Jugendamt, Sozialamt, Jugendberufshilfe, Jugendsozialarbeit). Während die Jugendämter noch vergleichsweise oft Teil des Gremiums waren (n=32), war insbesondere der Bereich Gesundheit und Wohnen (n jeweils <7) selten repräsentiert. Unterschiede in der Zusammensetzung von BKG zeigten sich zwischen kreisfreien Städten und Kreisen insbesondere bei Akteuren, die nicht kreisweit agieren (Sozialämter, zum Teil Jugendämter), oder bei Akteuren, für die die Zuständigkeit beim Kreis angesiedelt ist (Berufskollegs). Darüber hinaus waren in Kreisen deutlich häufiger Integrationsagenturen Mitglieder der BKG (AH-S 2019; vgl. Tabelle 2).

–

[27] https://www.mkjfgfi.nrw/zwoelf-modellkommunen-machen-mit-bei-dem-landesprogramm-einwanderung-gestalten-nrw
[28] https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/abgeschlossene-projekte/ankommen-in-deutschland
[29] https://www.berufsorientierung-nrw.de/; https://www.mags.nrw/uebergang-schule-beruf-startseite
[30] https://www.iss-ffm.de/forschung-beratung/beratung/praeventionsketten
[31] https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/bundesprogramm-willkommen-bei-freunden-gestartet-75834; https://www.dkjs.de/themen/alle-programme/willkommen-bei-freunden/

Tabelle 2: Zusammensetzung der Bündniskerngruppen

Akteure	Nennungen insgesamt (N=44)	Nennungen in kreisfreien Städten (N=18)	Nennungen in Kreisen (N=22)	Nennungen in kreisangehörigen Kommunen (N=4)
Migration und Integration				
Kommunales Integrationszentrum (KI)	44 (100 %)	18 (100 %)	22 (100 %)	4 (100 %)
Ausländerbehörde (ABH)	38 (86,6 %)	15 (83,3 %)	20 (90,9 %)	3 (75 %)
Jugendmigrationsdienste (JMD)	37 (84,1 %)	14 (77,7 %)	20 (90,9 %)	3 (75 %)
Träger von (Jugend-)Integrationskursen	15 (34,1 %)	6 (33,3 %)	7 (31,8 %)	2 (50 %)
Integrationsagentur	14 (31,8 %)	3 (16,6 %)	10 (45,5 %)	1 (25 %)
Bildung und Sprache				
Kommunale Koordinierungsstelle (KoKo), Kein Abschluss ohne Anschluss (KAoA)	26 (59,1 %)	13 (72,2 %)	12 (54,4 %)	1 (25 %)
Berufskolleg (BK)	22 (50,0 %)	7 (38,8 %)	15 (68,2 %)	0 (0 %)
Volkshochschule (VHS)	21 (47,7 %)	8 (44,4 %)	11 (50,0 %)	2 (50 %)
Schulträger	14 (31,8 %)	8 (44,4 %)	5 (22,7 %)	1 (25 %)
Bildungsträger	14 (31,8 %)	4 (22,2 %)	9 (40,9 %)	1 (25 %)
Jugendhilfe, Gesundheit und Soziales				
Jugendamt	32 (72,7 %)	15 (83,3 %)	14 (63,6 %)	3 (75 %)
Sozialamt, Umsetzungsbehörde Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG)	28 (63,6 %)	15 (83,3 %)	11 (50,0 %)	2 (50 %)
Träger der Jugendsozialarbeit	8 (18,1 %)	3 (16,6 %)	3 (13,6 %)	2 (50 %)
Träger der Jugendberufshilfe	7 (15,9 %)	2 (11,1 %)	4 (18,2 %)	1 (25 %)
Jugendzentren	7 (15,9 %)	2 (11,1 %)	2 (9,1 %)	3 (75 %)
Wohnungsamt	6 (13,6 %)	3 (16,6 %)	2 (9,1 %)	1 (25 %)
Arbeitsmarkt und Wirtschaft				
Jobcenter (JC)	39 (88,6 %)	16 (88,8 %)	20 (90,9 %)	3 (75 %)
Agentur für Arbeit (AA)	38 (86,3 %)	16 (88,8 %)	19 (86,4 %)	3 (75 %)
Integration Point (IP)	21 (47,7 %)	7 (38,8 %)	12 (54,5 %)	2 (50 %)
Industrie- und Handelskammer (IHK)	20 (45,4 %)	10 (55,5 %)	10 (45,5 %)	0 (0 %)
Träger der Bildungs- und Beschäftigungsförderung	15 (34,1 %)	6 (33,3 %)	7 (31,8 %)	2 (50 %)

Quelle: Eigene Darstellung; Einbezug der jeweils fünf am häufigsten benannten Akteure; AH-S 2019.

In den lokalen Bündnissen ist es somit im Allgemeinen gelungen, ein breites Spektrum an Akteuren aus unterschiedlichen Politikfeldern für die Mitwirkung an *Austausch und Lernen* zu gewinnen. Der *Appell*, der von der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" ausging, hat damit die Weiterentwicklung von vorhandenen und den Aufbau von neuen Kooperationen initiiert und auf diese Weise Grundlagen für Prozesse des *Austauschs und Lernens* geschaffen, welche gezielt auf die Verbesserung der Integrationschancen junger erwachsener Geflüchteter mit ungesichertem Aufenthaltsstatus ausgerichtet sind. Auf lokaler Ebene gab es allerdings große Unterschiede im Hinblick auf die Frage, mit welchen Akteuren es Konflikte gab und bei welchen ein besonders hohes Engagement wahrgenommen wurde. Zum Teil waren diese Probleme von besonderen lokalen Konstellationen oder von Personen geprägt, zum Teil wurden aber auch strukturelle Probleme deutlich, insbesondere, dass das Verhältnis zwischen integrationspolitischen Akteuren und ABH insbesondere in der Anfangsphase oft stark durch Mechanismen der *Anpassung* und der *Abgrenzung* geprägt waren (vgl. Kap. 3.3).

Die Auswertung der Arbeitshilfen zum Prozessmanagement zeigen, dass mit den BKG weitgehend stabil gebliebene Gremien des *Austauschs und Lernens* entstanden sind (AH 2020/2021): Bis zum Frühjahr 2020 sind nur in drei Fällen Mitglieder ausgetreten (ABH, HWK/IHK/AA/IP und Schulrat/Schulpsychologischer Dienst) – gegenüber 42 Bündnissen, die berichteten, dass niemand die BKG verlassen hat. Neue Mitglieder wurden in acht der befragten Bündnisse aufgenommen, die neben verschiedenen vereinzelt genannten Akteuren (Sportbund, Integrationsagenturen, Vertretung Wohlfahrtsverbände) vor allem aus der VHS (n=3) und dem THM (n=2) akquiriert wurden. In 15 Fällen wurden 2020 unterschiedliche Stellen benannt, die zukünftig als Mitglieder der BKG gewonnen werden sollen: 5 Bündnisse benannten Träger (von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen oder von Förderbausteinen aus DiAA) und fünf weitere Nennungen bezogen sich auf verschiedene Akteure im Bereich Wirtschaft (Kammern, Wirtschaftsförderung). Daneben wurde der Bereich Bildung dreimal genannt. Je zweimal sollte die ABH in die BKG integriert werden, ebenso wie kreisangehörige Kommunen, der Bereich Sport sowie Wohlfahrtsverbände (AH 2020). Die Auswertung der Arbeitshilfen 2021 bestätigen den Befund der weitgehend stabilen Zusammensetzung. Nur in zwei der 42 ausgefüllten Arbeitshilfen wurde angegeben, dass Akteure aufgrund ausstehender Zuwendungsbescheide sowie einer personellen Überrepräsentation von Vertreter*innen eines Netzwerkpartners aus der BKG ausgeschieden sind. Trotz pandemischer Lage konnten in sieben Bündnissen zudem seit Anfang 2020 neue Netzwerkpartner*innen gewonnen werden, bspw. neue Träger, Kammern, Wohlfahrtverbände oder auch JMD und Jugendamt (AH 2021).

3.1.2 Herausforderungen im kreisangehörigen Raum

Die Abstimmungsprozesse im kreisangehörigen Raum erwiesen sich als deutlich komplexer als in kreisfreien Städten: *„Was ja immer auch wieder eine Herausforderung […] in Gemeinsam klappt's ist und jetzt auch anschließend in dem Programm KIM, so Kooperationen mit Kommunen, dass das gerade bei uns in den Kreisstrukturen […] schon auch eine Herausforderung, das muss halt mit der Zeit wachsen. Und da ist da ganz viel Arbeit auch von meiner Leitung, von den Kollegen und Kolleginnen in den unterschiedlichen Bereichen gemacht worden, um das auch tatsächlich zu stärken, weil das KI ja sozusagen kreisweit unterwegs ist und man dann natürlich vor Ort guckt, wie die Strukturen in den Kommunen sind, in den Beratungsinstitutionen. […] Aber natürlich gibt es an vielen Stellen einfach auch noch Optimierungsbedarf oder ich sag jetzt mal Luft nach oben. Was dann aber auch häufig vielleicht damit zu tun hat, dass es mal Personalwechsel gibt, Veränderungen in den Strukturen, dass […] auch einfach eine Schwierigkeit ist, wirklich […] die kompletten Netzwerke im Kreis zu überblicken." (RG 2022)*

Insgesamt gelang überwiegend eine gute Integration der kreisangehörigen Kommunen. In 14 Kreis-Bündnissen hatten bis zum Frühjahr 2020 alle kreisangehörigen Kommunen ihre Mitgliedschaft erklärt, in neun Kreisen beteiligte sich ein mehr oder weniger großer Teil (AH 2020). Ein Jahr später zeigten sich nur vereinzelt Veränderungen (AH 2021). Nur in drei Bündnissen waren weitere Kommunen beigetreten. Dabei handelt es sich in zwei Fällen um eine Komplettierung des Kreisbündnisses, so dass nun alle kreisangehörigen Kommunen Mitglied waren. In einem weiteren Fall war zunächst nur eine Kommune an der Landesinitiative beteiligt, im Verlauf des Jahres 2020 kamen weitere hinzu. In 17 Kreis-Bündnissen gab es keine Veränderungen.

Hinzu kam die Möglichkeit eigener Bündnisse in kreisangehörigen Kommunen. Vier GfS aus Kreisen erwähnten im Frühjahr 2020, dass jeweils ein bis zwei kreisangehörige Kommunen in ihrem Kreis diese Möglichkeit genutzt hatten (AH 2020). Die Zusammenarbeit mit diesen Kommunen gestaltet sich nach den Aussagen der GfS als unproblematisch, wobei teils kein Austausch zwischen den verschiedenen Bündnissen bestand, teils eine geregelte *wechselseitige Information* vereinbart worden war. Zwei kreisangehörige Kommunen mit eigenem Bündnis berichteten, dass es keine weiteren Bündnisse im Kreis gäbe (weder in anderen kreisangehörigen Kommunen noch im Kreis selbst). Drei weitere gaben an, dass der jeweilige Kreis ein eigenes Bündnis aufgebaut hatte, in zwei Fällen gab es weitere eigene Bündnisse in anderen Kommunen des Kreises. Alle GfS aus kreisangehörigen Kommunen berichten von verschiedenen Kooperationsformen im Kreis, z.B. über die BKG, einen eigenen Arbeitskreis auf Kreisebene oder in Bezug auf den Austausch über das KI – also Formaten des *Austauschs und Lernens*. Dass im Herbst 2018 sowohl die Kreise als auch die einzelnen Kommunen aufgerufen worden waren, der Landesinitiative beizutreten, hat somit zu einigen zusätzlichen Herausforderungen für die Kommunikationsstrukturen und -prozesse im kreisangehörigen Raum geführt. Einige kreisangehörige Kommunen haben im Laufe der Zeit die Arbeit in eigenen Bündnissen – faktisch oder mit offizieller Erklärung – beendet; zwei haben dies gegenüber der wissenschaftlichen Begleitung mit der fehlenden Berechtigung für eigene Anträge für DiAA-Maßnahmen begründet (vgl. Kap. 4.3). In anderen Fällen lag der Grund, dass kreisangehörige Kommunen ein eigenes Bündnis gebildet hatten, darin, dass sie bereits vor dem Start der Landesinitiative eigene Strukturen aufgebaut und Projekte umgesetzt hatten und diese Aktivitäten weiterführen wollten. In solchen Fällen wurden Lösungen gefunden, um die Bündnisarbeit weiterzuführen. Von Bedeutung war dies insbesondere dann, wenn es auf Kreisebene kein Bündnis gab. In den beiden in Reflexionsgespräche einbezogenen Bündnissen in kreisangehörigen Kommunen wurde zwar die fehlende Berechtigung für die Beantragung der DiAA-Bausteine als Hemmnisse für die eigene Bündnisarbeit wahrgenommen, jedoch konnten beide Kommunen durch „Gemeinsam klappt's" auf vorherige integrationspolitische Netzwerke und Aktivitäten zurückgreifen und diese durch die Landesinitiative ausbauen. Insbesondere die Implementation des THM vor Ort stellte für die beiden kreisangehörigen Bündnisse dabei eine Entlastung und zusätzliche Möglichkeit zur Finanzierung bereits vorab eigenfinanzierter Stellen zur Unterstützung junger geduldeter und gestatteter Menschen dar.

In Bezug auf die konkrete Ausgestaltung des *Austauschs und Lernens* berichteten im Frühjahr 2020 neun GfS aus den Kreis-Bündnissen, dass alle teilnehmenden Kommunen mit einem Mitglied in der BKG vertreten waren, geplant war dies in einem weiteren Fall (AH 2020). In zehn Bündnissen hatte jeweils ein Teil der kreisangehörigen Kommunen ein Mitglied in die BKG entsandt, eine weitere GfS plante die Einbeziehung einzelner Kommunen. Einen Arbeitskreis der kreisangehörigen Kommunen gab es in vier Bündnissen, wobei drei weitere GfS von Planungen dazu berichteten. In 13 Bündnissen hatte jede Kommune eine*n feste*n Ansprechpartner*in für die Landesinitiative benannt, in vier Fällen war dies geplant; in sieben Bündnissen gab es in einzelnen kreisangehörigen Kommunen Ansprechpartner*innen; in einem weiteren Fall war dies geplant. Von einer gemeinsamen Online-Plattform zur Zusammenarbeit zwischen kreisangehörigen Kommunen und dem Kreis wurde nur in zwei Bündnissenn berichtet, zwei weitere planten dies.

Der Abstimmungsaufwand ist in Kreisen nicht zuletzt deshalb extrem hoch, weil viele Akteure innerhalb der Kreise unterschiedliche regionale Zuständigkeiten haben. Viele Akteure – bspw. Arbeitsagenturen und auch viele Bildungsträger – arbeiten kreisweit, Jugendämter und Ausländerbehörden sind – je nach Größe der einzelnen Kommunen – teils beim Kreis, teils bei einzelnen Kommunen angesiedelt, Berufskollegs haben teils ein kreisweites Einzugsgebiet, teils decken sie nur einen Teil des Kreises ab; Fragen der Wohnsituation werden vor allem in den einzelnen Kommunen bearbeitet. Die GfS der Kreise hatten in den einzelnen Kommunen sehr unterschiedliche Ansprechpartner*innen, weil es dort teilweise – unterschiedlich angesiedelte – Stellen mit dem Themenschwerpunkt „Integration" gibt, in manchen Fällen aber auch keine explizit definierten Zuständigkeiten. Darüber hinaus ist das Einzugsgebiet von freien Trägern unterschiedlich, was sich insbesondere bei der Planung und Vergabe der DiAA-Maßnahmen als Herausforderung erwies: *„Da kommt ja auch noch dazu, dass in so einem Flächenkreis nicht ein Träger alle Kommunen abdeckt, ja? Die sind da gar nicht, die sind da gar nicht überall vor Ort. […] Die AWO ist in den und den Kommunen mehr präsent, ne? Die Caritas ist […] aber doch in den kleinen dann weniger unterwegs […]. Da habe ich jetzt zwei rausgepickt, das gilt aber für alle, ne? Und um da auch zu gewährleisten, dass fast in jeder Kommune etwas angeboten werden kann,*

haben wir da schon auf die Trägervielfalt gesetzt. Das ist auch einer dieser Gründe gewesen." (RG 2022) In kleineren Kreisen, wo das komplette Kreisgebiet von einem Jugendamt und einer Ausländerbehörde versorgt wird und sowohl Berufskollegs als auch viele Träger kreisweit agieren, stellten sich derartige Probleme nicht in derselben Schärfe, und auch die Zusammenarbeit mit den einzelnen – meistens relativ kleinen – Kommunen ist in einer solchen Konstellation leichter zu organisieren: *„Wir haben durch die kurzen Wege einen intensiven und sehr, sehr guten Austausch mit unseren kreisangehörigen Städten und Gemeinden. Man kennt sich hier im ländlichen Raum und wir können schnell und gut Absprachen miteinander treffen, was in anderen Kreisen, die ja alle wesentlich größer sind, glaube ich, mitunter schwieriger ist." (RG 2022)* Insgesamt wird deutlich, dass die Gestaltung der *organisationalen Arrangements* in Kreisen spezifische Herausforderungen beinhaltet, für deren Bewältigung unterschiedliche Lösungen gefunden wurden. Die Notwendigkeit unterschiedlicher Lösungen ergibt sich dabei sowohl aus unterschiedlichen Größenordnungen der Kreise und der kreisangehörigen Kommunen als auch aus regional unterschiedlich geprägten Kooperationskulturen und gewachsenen Formen der Zusammenarbeit.

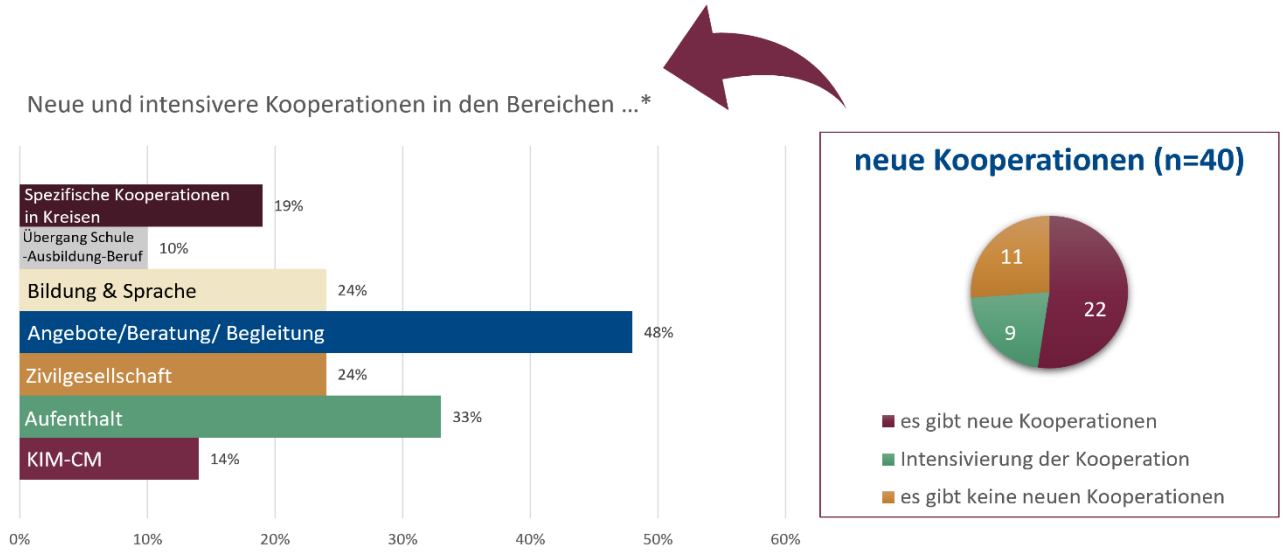
3.2 Die Strukturierung und Verstetigung von Kooperationsformaten

Über die Projektlaufzeit von „Gemeinsam klappt's" wurden in den lokalen Bündnissen verschiedene Formen der Kooperation entwickelt und zum Teil verstetigt. Am Anfang sollten der Aufbau von *Vernetzungsstrukturen* innerhalb der *organisationalen Arrangements* und die Bedarfs- und Angebotsanalyse im Fokus stehen und die Bearbeitung bestimmter Themen initiiert werden; später ging es um die Gestaltung und Absicherung der Prozesse über *Verfahrensregelungen* und *Kooperationsvereinbarungen* mit dem Ziel, eine *positive Koordination* zu etablieren und nachhaltig zu verankern.

3.2.1 Die Entwicklung der Kooperation im Überblick

Die Kooperationsstrukturen in den lokalen Bündnissen haben sich je nach den örtlichen Gegebenheiten und bereits bestehenden Netzwerken durch die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" über die vier Jahre in unterschiedlicher Form entwickelt (AH 2022). In elf Fällen haben sich keine neuen Kooperationen gebildet, neun GfS berichteten von einer Intensivierung der Zusammenarbeit mit Akteuren, zu denen bereits vor der Initiative Kontakte bestanden, 22 Bündnisse benannten neue Kooperationen, die sich durch die Landesinitiative entwickelt haben. So wurde in einem Reflexionsgespräch im Rückblick die Verbesserung der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partner*innen beschrieben: *„Zum Beispiel die Jugend- und Berufshilfen, die bei uns die Förderbausteine von Durchstarten umsetzten. […] Tatsächlich in Kontakt gekommen sind so Kooperationspartner, mit denen sie vorher weniger zu tun hatten. Also gerade auch aus dem Bereich des Jugendamtes heraus mit den Kolleginnen und Kollegen, die im Stab Integration in den einzelnen Bezirken in [Stadt] arbeiten, war es ein Zugang für die Jugendberufshilfen, der ohne Gemeinsam klappt's, aber auch ohne Durchstarten […] so strukturiert wahrscheinlich nicht zustande gekommen wäre […] Das hat auf jeden Fall geholfen, durch die Integration in die Kernarbeitsgruppe diese Träger nochmal stärker in den Blick zu nehmen." (RG 2022)* Häufig wird davon ausgegangen, dass die Verbesserungen in der Zusammenarbeit nachhaltig wirken: *„Aber ich kann auf jeden Fall sagen, dass jetzt […] das Teilhabemanagement ein wahnsinnig wichtiger Förderbaustein war im Zusammenhang mit ‚Durchstarten', weil eben das Teilhabemanagement wirklich dieses Netzwerken und, also diese ganze Struktur an Institutionen wirklich fest zusammengehalten hat. Und es ging ja auch viel zum Beispiel um Verweisberatung und so weiter. Und da ist halt wirklich ein, einfach ein sehr enges Netzwerk entstanden und, oder die ganze Zeit, ja, ganz eng geblieben, und ich denke mal, jetzt auch sogar zukünftig für KIM mit Sicherheit noch ganz sinnvoll, was da alles sich entwickelt hat." (RG 2022)*

Abbildung 3: Entwicklung der Kooperationslandschaft



Quelle: Eigene Darstellung; *Mehrfachnennungen enthalten; AH 2022.

Wie Abbildung 3 zeigt, wurde in 22 Fällen von neuen Themen der Zusammenarbeit berichtet, die sich in unterschiedliche Bereiche zusammenfassen lassen: KIM-Case Management (n=3), Aufenthalt (n=8), Zivilgesellschaft (n=5), Angebote / Beratung / Begleitung (n=19), Bildung / Sprache (n=5) sowie Übergang Schule-Ausbildung-Beruf (n=2) (AH 2022). Darüber hinaus finden sich vier Nennungen zu spezifischen Kooperationen in Kreisen, die insbesondere die Zusammenarbeit des Kreises mit den kreisangehörigen Kommunen und teilweise dort ansässigen Akteuren betreffen. Auch bei der Benennung von neuen Kooperationen wird deutlich, dass der Auf- und Ausbau von Kontakten im Kontext von „Gemeinsam klappt's" eine Art Initialzündung für langfristige Formen von *Austausch und Lernen* bilden kann: *„Wir sind bekannt. Und bekannt, das heißt, […] das hat eine positive Ausstrahlung auf die Gesamtarbeit von dem kommunalen Integrationszentrum. Die Bereiche, die hier involviert sind, das ist ja der Arbeitsbereich und Ausbildungsbereich, zum Beispiel als Kooperationspartner im Bündnis hatten wir und haben jetzt bis jetzt immer noch die Industrie- und Handelskammer [Region]. Und das ist zum Beispiel ein sehr guter Partner zum Austauschen, zum Ideen-Austauschen, und auch die Problematiken, also nicht nur der geduldeten Menschen, die der Zielgruppe, sondern die Probleme generell, Fachkräfte. Was können wir machen? Was können wir als kommunales Integrationszentrum dazu beibringen. Und diese regelmäßigen Austauschgespräche, die wir dann ja auch machen mit unterschiedlichen Kooperationspartnern […] die sind ja extrem wichtig, und daher finde ich, dass ‚Durchstarten' oder halt ‚Gemeinsam klappt's' […] generell dazu [geführt hat], dass man zueinander findet." (RG 2022)*

In den regelmäßig stattfindenden BKG-Sitzungen wurden unterschiedliche Themen bearbeitet, die sich im Zeitverlauf veränderten. In einigen Fällen wurde die Arbeitshilfe zur Bedarfs- und Angebotsanalyse in den BKGn gemeinsam bearbeitet, indem überlegt wurde, welche Akteure welche Daten beisteuern konnten und die Auseinandersetzung mit den einzelnen Fragen untereinander aufgeteilt wurde. Hierbei handelt es sich also um eine *positive Koordination* im Sinne einer *Verknüpfung* verschiedener Informationsquellen zu Erkenntnissen über Lücken zwischen lokalen Angeboten und Bedarfen durch die verschiedenen Mitglieder der BKG. Allerdings wurde bereits die Startphase von „Gemeinsam klappt's" von der Ende 2018 erfolgten Ankündigung von DiAA überlagert. Diese Ankündigung traf in den Kommunen angesichts der wahrgenommenen Angebotslücken allgemein auf große Zustimmung und hohes Interesse. Insbesondere ermöglichte die Förderung des Teilhabemanagements (THM) die Einbindung zusätzlicher Ressourcen in die lokalen Prozesse. Jedoch kam es nach der Ankündigung der DiAA-Richtlinie zum Teil zu einem veränderten Fokus in der Bündnisarbeit. In einigen Kommunen wurden Planungen und die Durchführung der in „Gemeinsam klappt's" vorgesehenen Bedarfs- und Angebotsanalyse zurückgestellt, weil man die Vorlage der konkreten Richtlinien abwarten wollte; in einigen Fällen gerieten die Nutzung und Bündelung lokaler Ressourcen und Regelangebote zugunsten der Stellung von Förderanträgen ein wenig aus dem Blickfeld (vgl. Kap. 4.3).

Die Auswertungen der Arbeitshilfen zum Prozessmanagement 2020 und 2021 geben einen Überblick über die Entwicklungen zwischen dem Frühjahr 2019 und dem Frühjahr 2021. Dabei wird deutlich, wie sich der Fokus in den Bündnissen mit Fortschreiten der Landesinitiative verschoben hat. Zu Anfang standen noch weitestgehend Planungen und das Anbahnen nächster Schritte im Vordergrund der Sitzungen. Zentrale Themen waren hier die Diskussionen von Bedarfs- und Angebotsanalysen (n=24), die Planung des THM auf der Basis der DiAA-Förderung (n=18), die Vorbereitungen der Anträge für die weiteren Förderbausteine in DiAA (n=32) sowie Kooperationsvereinbarungen zwischen den Akteuren (n=5; AH 2020). Nachdem das THM weitestgehend implementiert war, rückte die Konkretisierung der Arbeit mit der Zielgruppe (n=28) in den Vordergrund, wobei sowohl die Arbeit von THM und Coaching als auch die fortlaufende Ansprache und Akquise von potenziellen Teilnehmenden wiederkehrend besprochen wurden (AH 2021). Der Berichtspunkt über Sach- und Projektstände (n=22) diente der transparenten Weitergabe von Informationen (AH 2021), damit alle Beteiligten über aktuelle Ist-Zustände und anstehende nächste Schritte gleichermaßen informiert sind – eine zentrale Basis für *Austausch und Lernen*. Diese Grundlage war wichtig für die Organisation der Bündnisarbeit (n=33) im Hinblick auf Abstimmungsprozesse, die Entwicklung eines Gesamtkonzepts oder auf die Vorbereitung für das 2022 beginnende KIM. Darüber hinaus standen die Förderbausteine aus DiAA immer wieder auf der Tagesordnung. Während bis 2020 noch die Vorbereitung der Anträge diskutiert wurde, war 2021 deren Umsetzung ein wichtiges Thema in den BKG-Sitzungen (n=18; AH 2021) Auch die Bedarfs- und Angebotsanalyse (AH-2020: n=24 / AH-2021: n=12) war ein konstantes Thema, wenn auch mit rückläufiger Tendenz, da später eher die Planung und die Umsetzung der Maßnahmen in den Fokus rückten. Daneben wurden zahlreiche weitere Themen diskutiert, bspw. die Corona Pandemie (n=5; AH 2021). Zwar wurden die zentralen Themen der BKGen in der Arbeitshilfe Nachhaltigkeit nicht mehr abgefragt, es zeichnete sich jedoch deutlich eine Verlagerung der thematischen Schwerpunkte in Richtung auf das im Sommer 2022 auslaufende THM, die damit zusammenhängende weitere Begleitung der Zielgruppe sowie das Auslaufen der Landesinitiative insgesamt und den damit verbundenen Übergang zu KIM ab. Die Gestaltung des Übergangs zu KIM ist im Kontext der von der Landesregierung formulierten Zielsetzung zu sehen, Maßnahmen für Geflüchtete und Zugewanderte orientiert an der jeweiligen Lebenslage zu koordinieren: „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.“ (MKFFI 2021a: 3)

Vor diesem Hintergrund ging es oft darum, die – positiven wie negativen – Erfahrungen mit der Arbeit in der BKG für die Entwicklung von KIM zu nutzen, wie sich in den Reflexionsgesprächen zeigte: *„Eines übernehmen wir wohl, natürlich auch die Themenbearbeitung auf der systemischen Seite. Also das, was in der BKG vielleicht auch von unserer Seite nicht mit mehr Vehemenz durchgesetzt worden ist, jetzt in einem anderen Rahmen im Lenkungskreis von KIM, mit anderer Besetzung, auch mit mehr Entscheidungskompetenz und mit mehr Nachhall." (RG 2022)*

3.2.2 Die Kooperation während der Corona-Pandemie – Bedeutung digitaler Formate

Nach der Aufbauphase im Jahr 2019 war das Jahr 2020 stark von der Corona-Pandemie geprägt. Zunächst wurden oftmals bereits festgelegte Termine für Treffen der BKG auf unbestimmte Zeit oder auf die zweite Jahreshälfte verschoben (AH 2020). Vier GfS teilten im Frühjahr 2021 mit, dass gar keine Treffen der BKG mehr stattgefunden haben, sondern Informationen lediglich schriftlich bzw. per E-Mail an die Mitglieder verteilt wurden, was angestoßene Prozesse des *Austauschs und Lernens* zu einer einseitigen Informationsweitergabe veränderte (AH 2021). So berichtete auch eine GfS im Reflexionsgespräch, dass man nach einer intensiven Anfangsphase Treffen der BKG nicht mehr als notwendig ansah, sondern verstärkt auf bilaterale Abstimmung – oft per E-Mail – und auf eine intensive Kommunikation mit den Trägern der DiAA-Maßnahmen setzte (RG 2020). In den meisten Fällen jedoch sorgten die GfS für eine Kontinuität der Bündnisarbeit, wobei in zunehmendem Maße digitale Formate zum Einsatz kamen. Neun GfS gaben im Frühjahr 2020 an, dass

bereits virtuelle Treffen der BKG stattgefunden hatten, zehn planten dies und 14 hielten eine solche Lösung grundsätzlich für sinnvoll. Mit der Zeit gewannen digitale Formate immer mehr an Bedeutung und wurden zur Routine. Während im Frühjahr 2020 erst neun GfS berichteten, dass sie Austauschformate in den virtuellen Raum verlagert und auf digitale Lösungen gesetzt haben (AH 2020), waren es ein Jahr später bereits in 28 Fällen virtuelle Sitzungen der BKG (AH 2021).

Die GfS konnten im Frühjahr 2021 von den bis dahin gemachten Erfahrungen mit virtuellen Treffen berichten. Die Auswertung zeigt, dass diese sehr ambivalent ausfallen: Einerseits sahen 31 GfS die Chancen virtueller Formate, bspw. im Hinblick auf den Vorbereitungsaufwand (n=5), die Möglichkeit, fokussiert an Themen zu arbeiten (n=4), oder die Zeitersparnis durch wegfallende Wegzeiten (n=9). Dies ist insbesondere im kreisangehörigen Raum von Bedeutung, wie die Aussage aus einem Reflexionsgespräch in einem Flächenkreis zeigt: *„Da haben wir, glaube ich, einfach alle davon profitiert, dass man dann irgendwann auch gelernt hat, wie so eine Zoom-Konferenz oder Videokonferenz funktioniert. […] Also ich bin weiterhin Fan von Präsenzveranstaltungen, aber man hat auch gemerkt, also gerade in Kreisstrukturen, weil die haben schon echt lange Fahrwege, […] ich war gestern noch in [Gemeinde], da ist man dann irgendwie 50 Minuten unterwegs für ein Austauschtreffen. Also das war schön, dass wir uns alle auch mal wiedergesehen haben. Aber da fährt man natürlich schon eine echte Strecke.“ (RG 2022)*

Andererseits gaben 24 GfS an, dass virtuelle Formate Präsenztreffen nicht ersetzen können, insbesondere im Hinblick auf informelles Netzwerken (n=5) und gemeinsamen Austausch (n=8). Acht Bündnisse wollten sobald wie möglich wieder zu Präsenzterminen zurückkehren (AH 2021). Da virtuelle Formate sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringen, planten acht GfS zukünftig Wechselmodelle für Treffen – angepasst an Zweck und Ziel des Austauschs (AH 2021): *„Videoabstimmungen sollen auch nach Corona fortgesetzt werden, da unkompliziert und zeitnah alle Akteure zusammengeholt werden können.“ (AH 2021)* Für Treffen, bei denen informelle oder auch konfliktträchtige Aspekte im Vordergrund stehen könnten, wollten viele GfS künftig eher Präsenztreffen genutzt, um diese Themen adäquat im Bündnis bearbeiten zu können.

Die unterschiedlichen Auffassungen zu Potenzialen und Grenzen der Digitalisierung für die Bündnisarbeit sind bis zum Auslaufen der Landesinitiative erhalten geblieben. Sieben GfS erklärten, dass sich bei ihnen durch die Corona-Pandemie keine neuen Arbeitsabläufe etabliert haben und sie so weiterarbeiten würden wie vor der Pandemie. Demgegenüber stehen 33 Rückmeldungen, dass sich durchaus neue Arbeitsläufe etabliert haben, sowohl im Hinblick auf die Bündnisarbeit als auch mit Blick auf die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe. Die größte Veränderung ist im Kommunikationsbereich zu verorten (n=25); die Beteiligten der Bündnisse wissen die neu gewonnene Flexibilität und Zeitersparnis sehr zu schätzen und wollen auch zukünftig Absprachen im digitalen Raum treffen. Das umfasst nicht nur Austauschtreffen zwischen Netzwerkpartner*innen, sondern auch Informationsveranstaltungen und reicht bis hin zu Fallkonferenzen, die zukünftig zum Teil digital stattfinden werden (AH 2022), sondern auch andere Formen der Kommunikation: Ein sehr positives Fazit zog bspw. eine GfS, die alleine aufgrund des Digitalisierungsschubs einen Supervisor aus einer anderen Stadt einkaufen (n=1) konnte: *"In [Kommune] gibt es keine diskriminierungssensible Supervision, wir haben einen Supervisor aus [Stadt], den wir nur finanzieren können, weil es digital stattfinden kann. Alle Coaches und THM'innen schätzen den Supervisor sehr." (AH 2022)* Darüber hinaus finden in einzelnen Bündnissen zukünftig bspw. vereinzelt Online-Fortbildungen für Fachkräfte (n=1) und onlinebasierte Arbeitsabläufe (n=1) statt. Neben der positiv bewerteten Ergänzung für den Alltag betonten zwei GfS, dass digitale Formate zwar eine gute Alternative darstellen, der persönliche Kontakt dennoch die bevorzugte Form der Arbeit sei (AH 2022). Eine differenzierte Einschätzung dazu traf eine GfS im Rahmen eines Reflexionsgespräches im Sommer 2022: *„Die Positive ist natürlich, dass man sehr schnell im Grunde etwas besprechen könnte. Man braucht nicht zueinander zu reisen. Wir haben einen großen, also großflächigen Kreis. Da sind nun mal die Abstände zwischen den Partnern richtig groß und man muss die Fahrzeit und die damit verbundenen Kosten auch, die vielleicht nicht notwendig sind und vermieden werden können in unserer Arbeit, berücksichtigen. […] Und das ist fantastisch, wenn man dann zusammensitzt und konkrete Fragen bespricht. […] Jetzt war Corona, was anderes war gar nicht möglich, aber wir haben ja alle dann gesehen, dass persönlicher Austausch zumindest mal manchmal, vielleicht mal einmal im Jahr, zweimal im Jahr notwendig ist unter den Partnern. Das findet*

bei uns jetzt auch statt und da freue ich mich sehr drauf. Ich glaube, wir können uns diese Onlinetreffen gar nicht mehr wegdenken." (RG 2022)

3.2.3 Kooperationsvereinbarungen als Instrument der Zusammenarbeit

In den Bündnissen wurden nach und nach auf der Ebene der *organisationalen Arrangements* strukturierte Formate der Kooperation entwickelt und verstetigt. In sieben Fällen wurde im Frühjahr 2020 von bereits abgeschlossenen *Kooperationsvereinbarungen* berichtet, in sieben weiteren Bündnissen waren solche in Vorbereitung. Neun GfS hielten eine *Kooperationsvereinbarung* grundsätzlich für sinnvoll, auch wenn es in ihrem lokalen Bündnis bisher noch keine konkreten Planungen dafür gab. In 20 Fällen gab es bereits eine andere Kooperationsbasis, die meistens weniger stark formalisiert war. So wurden Letters of Intent, Protokolle der BKG-Sitzungen oder auch die gewachsene Netzwerkstruktur als Ausgangspunkt benannt. In vereinzelten Fällen basierte das Bündnis auf institutionalisierten Fachgruppen; in wieder anderen Fällen wurden lediglich im Rahmen der DiAA-Förderbausteine, nicht jedoch für die Bündnisarbeit im Allgemeinen, Kooperationsverträge oder Weiterleitungsverträge genutzt, um die Zusammenarbeit mit Trägern der Maßnahmen zu regeln (AH 2020; vgl. Abbildung 4).

Ein Jahr später (AH 2021) hatte sich die Anzahl der Bündnisse mit *Kooperationsvereinbarungen* fast verdoppelt (n=13). Ein inhaltlicher Schwerpunkt lag auf den DiAA-Förderbausteinen (n=6), was sich auch in den Nennungen beteiligter Akteure zeigte (Träger, n=8): *„Da […] gibt es […] zum Coaching schriftlich ja auch Kooperationsvereinbarungen, die wir geschlossen haben mit den Trägern, um dann einfach auch die gemeinsame Zusammenarbeit zu regeln." (RG 2022)* Daneben finden sich verschiedene Einzelnennungen. Bezogen auf behandelte Themen der *Kooperationsvereinbarung* wurden bspw. das Qualitätsmanagement (n=1), der Informationsaustausch (n=1), Gremien (n=1), Weiterleitungsverträge (n=2) oder die Gestaltung des Teilhabemanagements (n=3) geregelt. An den *Kooperationsvereinbarungen* beteiligte Akteure waren neben den Trägern (n=8), Wohlfahrtsverbände (n=4), Fachdienste der Kommune/des Kreises (n=3), Jobcenter (n=3), Arbeitsagenturen (n=3) oder Ausländerbehörden (n=3).

Abbildung 4: Entwicklung abgeschlossener Kooperationsvereinbarungen in den Bündnissen

Quelle: Eigene Darstellung; AH 2020, AH 2021, AH 2022.

Im Frühjahr 2022 berichten wiederum fast doppelt so viele GfS von abgeschlossenen *Kooperationsvereinbarungen* (n=24; AH 2022). In den Arbeitshilfen zur Nachhaltigkeit wurden unterschiedliche Beteiligte benannt. Am häufigsten wurde die Kooperation mit Trägern verschriftlicht (n=13), aber auch zwischen den Mitgliedern der BKG wurden Vereinbarungen geschlossen (n=3), mit Bürgermeister*innen und Landrät*innen (n=2) oder mit Jobcentern (n=2). Darüber hinaus finden sich weitere Einzelnennungen, wie bspw. Kooperationsvereinbarungen mit der Arbeitsagentur, mit dem Sozialamt oder der ABH. Nach dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's" sollten sieben Vereinbarungen weiterlaufen wie bisher. In zehn Bündnissen war im Frühjahr 2022 noch nicht entschieden, wie mit den Vereinbarungen weiter verfahren werden sollte. An sechs weiteren Standorten sollten *Kooperationsvereinbarungen* beendet werden.[32] Dies betraf insbesondere *Kooperationsvereinbarungen* mit dem THM (n=4). Verändert oder ersetzt werden sollten die im Rahmen von „Gemeinsam klappt's" getroffenen Vereinbarungen in drei der befragten Bündnisse, wobei hier KIM als Anknüpfungspunkt für die weitere Formalisierung der Zusammenarbeit gesehen wurde. Damit zeichnete sich ab, dass nur ein

[32] Die Anzahl der Antworten zur Fortführung von Kooperationsvereinbarungen in den Bündnissen übersteigt hierbei die Anzahl der „ja"-Antworten auf die Frage nach dem Vorliegen von Kooperationsvereinbarungen, da die GfS bei mehreren parallel vorliegenden Kooperationsvereinbarungen mit unterschiedlichen Akteuren auf die Perspektive bei einzelnen Dokumenten eingehen (, die sich teils unterscheiden).

Teil der *Kooperationsvereinbarungen* auf eine nachhaltige Absicherung der speziell auf die Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" bezogenen Arbeit ausgerichtet war.

Insgesamt zeigt sich beim Thema der *Kooperationsvereinbarungen*, dass durch dieses Instrument über die Zeit eine Zunahme an Formalisierung auf der Ebene der *organisationalen Arrangements* stattgefunden hat und je nach inhaltlicher Ausgestaltung eine Grundlage für über *Austausch und Lernen* hinausgehende Koordinationsmechanismen der *positiven Koordination* geschaffen werden kann (Abbildung 4). Viele Bündnisse sind ohne formale Grundlage in die Zusammenarbeit gestartet und haben auf der Basis von Erfahrungen im Prozess Rollen und Beiträge geklärt. Ein großer Schwerpunkt der *Kooperationsvereinbarungen* lag auf Vereinbarungen mit Trägern von Maßnahmen im Rahmen von DiAA. Dies hängt mit Anforderungen in der Förderrichtlinie zusammen (vgl. Kap. 4.3) und deutet außerdem darauf hin, dass in den Bündnissen die Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren angesichts der mit der Nutzung eines Förderprogramms verbundenen Finanzflüsse als absicherungsbedürftig eingeschätzt wurde. Allgemeine Vereinbarungen zur Kooperation wurden deutlich seltener und oft erst später geschlossen. Die Funktion derartiger *Kooperationsvereinbarungen* wurde in einem Bündnis folgendermaßen beschrieben: *„Alle Mitglieder damals der Bündniskerngruppe haben sich eben halt für eine gemeinsame Kooperationsvereinbarung ausgesprochen. Zum einen, weil es jedem wichtig war, einfach auch mal über den Tellerrand zu schauen und zu sehen: Wer leistet jetzt welchen Beitrag auch von den Kooperationspartnern […] an welcher Stelle? Und auf der anderen Seite wurde dabei auch deutlich, dass man tatsächlich so dieses Gefühl einer Verantwortungsgemeinschaft, so nenne ich es jetzt mal, eben halt auch empfunden hat. Man hat sich eben halt gemeinsam im Boot gefühlt und daher auch für eine gemeinsame Kooperationsvereinbarung ausgesprochen." (RG 2022)* Anders als in den meisten anderen Fällen bezog die Vereinbarung in diesem Fall nicht nur einzelne Akteure, sondern das gesamte Spektrum der BKG ein. Die Funktion der *Kooperationsvereinbarungen* liegt in solchen Fällen in der Absicherung und Verstetigung von Formen der Zusammenarbeit, die im Prozess gemeinsam entwickelt wurden und sich in der Praxis bewährt haben.

Potenziale der Kooperationsvereinbarung im Hinblick auf eine *positive Koordination*, also ein politikfeldübergreifendes Zusammenwirken von Akteuren mit dem Ziel der Verbindung von Lösungsbeiträgen und der Maximierung des Gesamtnutzens (vgl. Kap. 2.1), entstehen insbesondere im Hinblick auf die gemeinsame Planung von Maßnahmen, *Verfahrensregelungen* oder Formaten wie Fallkonferenzen als Grundlage für die Sicherung *sukzessiver* (bspw. *Verfahrensregelungen* bei Übergängen), *simultaner* (z.B. über Fallkonferenzen) und (integrations-)*sensibler* (bspw. bezogen auf aufenthaltsrechtliche Aspekte) Förderung im Einzelfall.

3.2.4 Fallkonferenzen als Format positiver Koordination

Insbesondere im Falle einer Überlappung von Zuständigkeiten können Konflikte oder Widersprüche in der Bearbeitung von Fällen auftreten (*Interferenz*, vgl. Kap. 2.1). Für junge geduldete und gestattete Menschen bedeutet dies Unsicherheiten und geht meist mit einer fehlenden Lösung von Problemlagen einher. In der lokalen Bündnisarbeit im Rahmen von „Gemeinsam klappt's" haben sich daher an einigen Stellen Fallkonferenzen als ein Format der *positiven Koordination* im Sinne einer *Verknüpfung* verschiedener akteursspezifischer Perspektiven etabliert, die auf die Erarbeitung *simultaner Bearbeitungsstrategien* abzielen.

Das Format gewann an Bedeutung, seit das THM installiert wurde und somit die Arbeit mit der Zielgruppe konkretisiert wurde. In der Arbeitshilfe aus dem Frühjahr 2021 wurde aus sechs Bündnissen zurückgemeldet, dass Fallkonferenzen in unterschiedlichen Zusammensetzungen zur *simultanen* Bearbeitung von Fällen genutzt wurden (Mitwirkung der ABH an Fallkonferenzen in vier Bündnissen; AH 2021). Wie das folgende Beispiel zeigt, können dementsprechende Formate auch aus bestehenden Netzwerken entstehen: *„Im Rahmen einer Untergruppe der BKG (Steuergruppe THM) konnten Vereinbarungen hinsichtlich der Durchführung von sogenannten Fallkonferenzen und dem Umgang mit Personen nach § 60b AufenthG getroffen werden. Die getroffenen Vereinbarungen werden derzeit erprobt." (AH 2021)* In einem Reflexionsgespräch wird aus den Ausführungen der GfS deutlich, dass hier ein umfangreiches Konzept zur Durchführung von Fallkonferenzen entwickelt wurde: *„Wir haben zum Beispiel, um das Thema Fallkonferenzen dabei aufzugreifen, uns darauf verständigt, wir bekommen die Vorlagen dann auch von den Trägern oder auch von anderen beteiligten Akt-*

euren, die Mitglieder auch in der Bündniskerngruppe sind, da bekommen wir eben halt Themenbedarfe mitgeteilt und wir schauen dann, was wir in eine Fallkonferenz als Thema mit reinnehmen können und wen wir von den Akteuren eben halt themenbezogen auch noch mit hinzunehmen können oder sollten. So dass man tatsächlich sagen muss, wenn Fälle bei uns in der Fallkonferenz besprochen werden, dann kann man davon ausgehen, dass die Akteure, die wir dafür brauchen auch tatsächlich mit an Bord sind. Und ich glaube, dass das eine ganz gute Vorgehensweise ist, so wie die Erfahrungen zeigen, um tatsächlich diesen lebensweltbezogenen Blick mitzunehmen dann auch oder da drauf zu werfen." (RG 2021) Auch hier ging der Impuls zur Einrichtung des Formats demnach von der BKG aus. Daraus entstand unter Leitung der GfS ein monatlicher Arbeitsmodus, bei dem themenspezifisch Akteure (ABH, AA, Kammern, Kommunen, Träger, etc.) einbezogen werden, um fünf bis sechs neue Fälle pro Sitzung sowie „Altfälle" gemeinsam zu besprechen und hierbei zu *simultanen Bearbeitungsstrategien* für Einzelfälle zu kommen (RG 2021).

Die Arbeitshilfe aus dem Jahr 2022 zeigt einen weiteren Bedeutungszuwachs von Fallkonferenzen in der lokalen Bündnisarbeit an. 13 GfS – und damit mehr als doppelt so viele wie im Jahr zuvor – berichteten über die Nutzung von Fallkonferenzen, insbesondere unter Mitwirkung von THM und ABH (Mitwirkung der ABH an Fallkonferenzen in acht Bündnissen; AH 2022). Dabei werden unterschiedliche Konkretisierungen deutlich. Unter dem Schlagwort „Fallkonferenz" finden sich einerseits Besprechungen zu einzelnen Fällen „auf Zuruf", wie das folgende Beispiel zeigt: *„Im Bedarfsfall Fallkonferenzen mit weiteren kommunalen Fachbereichen oder Beratungsstellen." (AH 2022)* Andererseits wurden in einigen Bündnissen auch regelmäßige Termine implementiert: *„Im Rahmen von THM finden regelmäßig Fallkonferenzen mit beteiligten Fachkräften statt. Zum Beispiel wöchentliche Austausche mit Coaches oder Lehrern im Rahmen von DiAA." (AH 2022)* Die beiden Varianten zeigen, dass das Format unter diversen Rahmenbedingungen umgesetzt werden kann, geht es doch insbesondere um die gemeinsame, politikfeldübergreifende Arbeit an einzelnen, teils schwierigen Lebenslagen junger Geflüchteter. Im Rahmen des virtuellen Entwicklungsworkshops am 15.06.2022 wurde ein exemplarisches, lokales Konzept von Fallkonferenzen diskutiert, wobei in den Rückmeldungen der anwesenden GfS deutlich wurde, dass auch die betroffenen jungen Menschen selbst teilweise in solche Formate einbezogen werden. Dies setzt eine besonders nutzer*innen-sensible Umsetzung voraus, da Machtgefälle und Wissensunterschiede mitgedacht und ausgeglichen werden müssen, um eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der bei den jungen Geflüchteten nicht das Gefühl entsteht, einer Überzahl von Behördenvertreter*innen „ausgeliefert" zu sein. Daran wurde in der Diskussion des Entwicklungsworkshops deutlich, dass eine partizipative Umsetzung von Fallkonferenzen komplex und anspruchsvoll ist.

Insgesamt zeigt sich bei dem Format einmal mehr die hohe Bedeutung aufenthaltsrechtlicher Themen für die Verbesserung von Integrationschancen junger geduldeter und gestatteter Menschen. Die Entwicklung *verknüpfender simultaner Bearbeitungsstrategien* im Rahmen von Fallkonferenzen scheint dabei ein möglicher Weg zu sein, um einzelfallbezogen zu politikfeldübergreifenden Lösungen zu kommen und damit zum Ziel der Landesinitiative beizutragen.

3.3 Die Funktion der Ausländerbehörde im lokalen Bündnis

Zentrale Kooperationspartnerinnen im Rahmen der Landesinitiative sind die lokalen Ausländerbehörden, da ihre Arbeit in direkter Weise die Integrationschancen der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" beeinflusst. Dass migrationspolitische Ziele dabei teils in Widerspruch zum Handeln integrationspolitischer Akteure stehen können, wurde oben bereits erläutert (vgl. Kap. 2.1). Dieser aus der *Interferenz*-Situation entstehende potenzielle Widerspruch bedingt auch eine in viele Bündnissen als eher konflikthaft oder schwierig eingeschätzte Beziehung zu den Ausländerbehörden. In Bezug auf die *Kompetenzzuweisung* und die rechtlichen *Rahmenbedingungen* auf der Makroebene, die hierbei eine Rolle spielen, lässt sich festhalten, dass das Aufenthaltsgesetz (AufenthG) und das Asylgesetz (AsylG) Bundesgesetze sind. Da die *Kompetenzzuweisung* in der Integrationspolitik insbesondere auf Landesebene (in NRW bspw. verankert durch das 2022 novellierte Teilhabe- und Integrationsgesetz, TIntG) angelegt und auf kommunaler Ebene umgesetzt und ergänzt wird, ergeben sich daraus zusätzlich potenzielle Zielkonflikte und Widersprüche. Zuständig für die Ausführung der

in der Migrationspolitik auf Bundesebene verorteten *Rahmenbedingungen* sind die Ausländerbehörden im Rahmen der Auftragsverwaltung. In Nordrhein-Westfalen sind die Ausländerbehörden

„1. das für Ausländer- und Asylangelegenheiten zuständige Ministerium als oberste Ausländerbehörde,

2. die Bezirksregierungen als obere Ausländerbehörden,

3. die Ordnungsbehörden der Städte Bielefeld, Dortmund und Köln als Zentrale Ausländerbehörden (ZAB) im Rahmen der ihnen gesondert übertragenen Aufgaben und

4. die Ordnungsbehörden der Großen kreisangehörigen Städte und der kreisfreien Städte, im Übrigen die Kreisordnungsbehörden als untere Ausländerbehörden." (§ 1 ZustAVO)[33]

Untere Ausländerbehörden gibt es demnach außer in kreisfreien Städten und Kreisen auch in kreisangehörigen Kommunen mit in der Regel mindestens 60.000 Einwohner*innen. In Kreisen mit mehreren größeren kreisangehörigen Gemeinden haben die GfS somit mehrere Ansprechpartner*innen. Wie bereits in den Ausführungen zur Zusammensetzung der Bündniskerngruppe deutlich wurde, waren die Ausländerbehörden in der überwiegenden Mehrheit der Kommunen an der Bündnisarbeit beteiligt (vgl. Kap. 3.1). Das dies der Kooperation geholfen hat, stellte eine GfS im Rahmen eines Reflexionsgesprächs fest: *„Ich glaube, dass das ein gutes Zeichen war, dass die da dringesessen haben, weil ich schon, also ich erlebe gerade die Thematik Ausländerbehörde immer als problembehaftet […] also so die Ausländerbehörde, so ein großes Mysterium, wo alles irgendwie gar nicht funktioniert und das finde ich immer schwierig, weil ja, es ist kompliziert, aber durch die Teilnahme an der Kernarbeitsgruppe waren die irgendwie greifbar." (RG 2022)* Eine weitere GfS berichtete davon, dass durch den Einbezug der ABH in die Bündniskerngruppe eine gewisse Offenheit entstanden ist, die für die Beteiligten auch zu mehr Transparenz über Fälle geführt hat: *„Ich hatte auch vorhin vergessen zu erwähnen, dass […] der Leiter der Ausländerbehörde auch mit in der BKG gewesen ist als ständiges Mitglied. Das hatte natürlich auch einen Riesenvorteil gebracht, dass wir auch ganz offen auch über sehr, sehr heikle Härtefälle sprechen konnten und offen fragen konnten, ob es sich lohnt, zum Beispiel bei der Person halt auch weitere Schritte durchzugehen oder ob die Ausreisepflichtigen tatsächlich nicht kurz vor der Abschiebung stehen." (RG 2022)*

Die Vertreterin einer anderen GfS, in deren Kommune die ABH nicht Mitglied der BKG war, begründete dies in der Anfangsphase der Initiative damit, dass es weniger um die Mitwirkung der Ausländerbehörde bei der Programmplanung gehe, sondern eher um die Bereitstellung von Daten zur Anzahl der jungen volljährigen Geflüchteten einerseits und die Bearbeitung von Einzelfällen andererseits. Beides erfordere keine Mitgliedschaft der Ausländerbehörde in der BKG, sondern sei über andere Kommunikationswege realisierbar. In der Tat gab es in dieser Kommune bereits sowohl Daten als auch Gespräche über Einzelfälle, und einige Konflikte wurden geklärt. Das Beispiel zeigt, dass die Frage der Gruppenmitgliedschaft nicht allein entscheidend für die Zusammenarbeit ist; vielmehr gibt es offenkundig unterschiedliche Wege.

Die allgemeinen Datenerhebungen, bspw. zur Anzahl der jungen volljährigen Geflüchteten oder zur Differenzierung der Zielgruppe nach Aufenthaltsstatus, erwiesen sich in den meisten Kommunen als unproblematisch. Als schwieriger gestaltete sich in vielen Bündnissen der Aufbau von Strukturen für den Austausch im Hinblick auf Einzelfälle – zum einen aufgrund von Datenschutzfragen, zum anderen angesichts unterschiedlicher Vorstellungen über den Umgang mit der Zielgruppe bzw. mit bestimmten Personengruppen. Hier hat der Start der Landesinitiative vielfach den Anstoß dafür gegeben, Kommunikationsstrukturen für *Austausch und Lernen* zu entwickeln, die es vorher nicht gegeben hatte (Abbildung 5). 2020 berichteten 28 GfS in diesem Kontext von bereits bestehenden Kooperationen mit der ABH im Rahmen von Maßnahmezuweisungen. Vereinbart wurden hierbei unterschiedliche Formate und Themen der Zusammenarbeit. Sieben Nennungen betrafen die vereinbarte Verweisberatung der ABH auf das THM. Sechs GfS berichteten von einer Weitergabe der Kontaktdaten der Zielgruppe durch die ABH. Weitere fünf Nennungen bezogen sich auf bedarfsorientierte Kooperationsformate („auf Zuruf"), wie Austauschtreffen oder *Fallkonferenzen* (AH 2020). Regelmäßige Austauschformate wurden von drei GfS benannt. Darüber hinaus gab es verschiedene Einzelnennungen

–

[33] https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=95920191004102737679

zu spezifischen Kooperationsformen, wie eine gegenseitige Entbindung der Schweigepflicht zwischen THM und ABH oder die Einrichtung einer*s *festen Ansprechpartner*in* bei der ABH (AH 2020). Insbesondere eine Organisation wie die Ausländerbehörde, die häufig nach außen hin eher geschlossen ist, konnte durch die Einrichtung fester Ansprechpartner*innen leichter erreicht werden. Dieser „kurze Draht" auf Zuruf kann als Anstoß für Prozesse *wechselseitiger Information* im Sinne von *Austausch und Lernen* verstanden werden. Darauf aufbauend können über die Zeit durch den Aufbau von Wissen und Vertrauen auch Effekte der *positiven Koordination*, insbesondere im Kontext verknüpfender *simultaner* oder (integrations-)*sensibler* Bearbeitungsstrategien, entstehen. Von zehn weiteren GfS wurde dementsprechend berichtet, dass die Kooperation im Rahmen der Maßnahmezuweisung geplant war. Die Planungen bezogen sich auf verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit, bspw. eine spezifische *Kooperationsvereinbarung* zur Arbeitsteilung zwischen THM, GfS und ABH oder zu Themen der Erteilung von Ermessensduldung oder dem Umgang mit Arbeitsverboten. Sinnvoll, obwohl noch nicht geplant, fanden sieben GfS den Aufbau einer solchen Kooperation. Eine GfS hielt die Zusammenarbeit hierbei für nicht umsetzbar, drei weitere sahen keine Notwendigkeit für eine weitergehende Kooperation. Explizit in Bezug auf die Erteilung von Ermessensduldungen gaben fünf GfS an, hierzu Vereinbarungen mit der ABH getroffen zu haben; in weiteren sechs Bündnissen war dies geplant (AH 2020). In einem Bündnis, in dem die Ausländerbehörde in verschiedene Kooperationsformate einbezogen wurde, beschreibt die GfS den Prozess des Aufbaus von *Wissen und Vertrauen* zwischen integrations- und migrationspolitischen Akteuren folgendermaßen*: „Ganz, ganz wichtig war an der Stelle tatsächlich eben halt, auch die Position der einzelnen Beteiligten […] mitzubekommen (…). Das wirklich in der Gruppe transparent zu machen, auch ein Stück weit eben halt dafür zu werben, sich einfach auch mal mit der Sichtweise der jeweils anderen Seite auseinanderzusetzen. Weil es geht um die gleiche Zielsetzung, aber jeder hat natürlich seinen eigenen Auftrag und muss letztendlich auch dem institutionellen Auftrag gerecht werden. Und dafür tatsächlich so ein bisschen zu werben, sich da zu öffnen und auch die andere Seite mal mitzudenken dann auch, ist, glaube ich, ganz, ganz wichtig an der Stelle auch für die Kooperation, ja." (RG 2020)* Das bedeutet, dass durch *Austausch und Lernen* Vorurteile abgebaut und Grundlagen für die politikfeldübergreifende Zusammenarbeit im Sinne von *positiver Koordination* geschaffen werden konnten.

Der positive Trend setzte sich auch im Jahr 2021 fort, so dass eine weitere leichte Verstetigungstendenz der Kooperationen mit lokalen Ausländerbehörden zu verzeichnen war (AH 2021). So berichteten lediglich 10 GfS davon, nicht mit der ABH zusammenzuarbeiten. 32 GfS benannten verschiedene Kooperationsformate und -themen mit der ABH; in vier dieser Bündnisse wurde die Zusammenarbeit zudem schriftlich fixiert. Inhaltliche Schwerpunkte in der Zusammenarbeit zeigten sich in Bezug auf die Kontaktaufnahme mit potenziellen Teilnehmer*innen (n=15), wozu bspw. die Vermittlung neuer Teilnehmer*innen an das THM (n=6) oder die Weitergabe von Kontaktdaten der Zielgruppe (n=5) gehörte. In vier Fällen wurde davon berichtet, dass die Ausländerbehörde an *Fallkonferenzen* mitwirkt (AH 2021). Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt in der Kooperation mit den ABHn stellte die Prüfung der Rahmenbedingungen für eine Teilnahme von Personen an Maßnahmen aus „Gemeinsam klappt's" bzw. DiAA dar (n=14). Ein in diesem Kontext benanntes Format sind Einzelfallbesprechungen (n=6), inhaltlich ging es bspw. darum, dass die ABH die rechtlichen Voraussetzungen für die Teilnahme von einzelnen geduldeten oder gestatteten Personen prüfte (n=4). Die beschriebenen Kooperationen deuten durch den starken Fokus auf die Prüfung von Teilnahmevoraussetzungen durch die ABH darauf hin, dass es sich hierbei häufiger um *Interventionen* der ABH durch den Mechanismus des *Eingriffs* handelte – oder darum, solche *Eingriffe* durch *positive Koordination* im Vorfeld zu vermeiden. Da die Förderrichtlinie von DiAA vorsah, Gefährder*innen, straftätige und unmittelbar ausreisepflichtige Personen auszuschließen, bot sich hier für die lokalen Ausländerbehörden die Möglichkeit, die Voraussetzungen der potenziellen Teilnehmer*innen auch im Sinne ihrer migrationspolitischen Ziele zu überprüfen. Die benannten Einzelfallbesprechungen, die von sechs GfS benannt wurden, geben Hinweise darauf, dass in diesem Prozess Abstimmungsprozesse vorhanden waren. Es ist allerdings auch davon auszugehen, dass einige GfS die von der ABH für die Teilnahme ausgeschlossenen Personen im Sinne einer *negativen Koordination* akzeptiert haben und damit bereits zu Beginn des Kontakts zur Zielgruppe eine *Anpassung* an migrationspolitische Vorgaben stattgefunden hat.

Abbildung 5: Entwicklung von Strukturen zur Kooperation mit der ABH

Quelle: Eigene Darstellung; AH 2020, AH 2021, AH 2022.

In der abschließenden Arbeitshilfe Nachhaltigkeit der wissenschaftlichen Begleitung durch das IAQ wurde in der überwiegenden Zahl der ausgefüllten Arbeitshilfen von Strukturen der Kooperation mit der Ausländerbehörde berichtet (n=33, gegenüber sieben Bündnissen ohne Kooperationsstrukturen mit der ABH). 19 GfS berichten hierbei von bedarfsorientierten Formaten der Zusammenarbeit, bspw. in Bezug auf (Einzel)Fallbesprechungen oder *Fallkonferenzen* (n=8). In 11 Bündnissen wurde die Zusammenarbeit auf der Steuerungsebene formalisiert, bspw. im Hinblick auf die Mitarbeit in Arbeitskreisen oder Steuergruppen (n=2) oder durch den Einbezug in ein Handlungskonzept (n=1). In zehn Bündnissen gestaltet sich die Kooperation mit der ABH in *regelmäßigen Austauschformaten* (n=9) sowie der Reflexion und Anpassung der Zusammenarbeit (n=1). Fünf weitere GfS erwähnten eine engere Zusammenarbeit mit der ABH, insbesondere im Hinblick auf das Vorhandensein *fester Ansprechpartner*innen* (n=4). Auch die Ansiedlung der ABH im gleichen Dezernat, Fachbereich oder Ressort wird von drei GfS explizit als Basis einer engen Zusammenarbeit benannt. Gemeinsame Angebote werden von drei Bündnissen als Kooperationsformen mit der ABH benannt (AH 2022). In einem Bündnis berichtet eine GfS von gemeinsamen Formaten des *Austauschs und Lernens* zum Aufbau von Wissen und Vertrauen zwischen den verschiedenen Akteuren: *„Also Stichwort Ausländerbehörde ist auf jeden Fall auch aus meiner Sicht stetig gewachsen. Wir hatten noch einen Workshop, so einen ämterübergreifenden Workshop noch letzte Woche."* (RG 2022) Perspektivisch sollten die verschiedenen Zusammenarbeitsstrukturen entweder ab 2023 wie bisher fortgesetzt werden (n=15) oder hauptsächlich durch den Aufbau der KIM-Strukturen (n=10) verändert oder ersetzt (n=13) werden. In sechs Bündnissen war über die Fortführung der Kooperation mit der ABH im Sommer 2022 noch nichts bekannt; keine der befragten GfS wollte die Zusammenarbeit mit dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's" beenden. Insgesamt zeigt sich am Beispiel dieser angesichts der Interferenz-Konstellation teilweise als konflikthaft wahrgenommenen und durch Zielkonflikte geprägten Zusammenarbeit, dass über die Jahre der Landesinitiative Kooperationsstrukturen aufgebaut werden konnten und diese einen Ausgangspunkt für die *positive Koordination* von Lösungsbeiträgen im Sinne der Zielgruppe bilden (AH 2022). Eine GfS beschrieb das Verhältnis zwischen integrations- und migrationspolitischen Akteuren vor Ort zum Abschluss der Landesinitiative folgendermaßen: *„Aber im Großen und Ganzen ist der Kontakt, würde ich schon als positiv beschreiben, auch wenn wir nicht immer einer Meinung sind, aber das ist, glaube ich, auch nicht möglich." (RG 2022)* Die inhaltlichen Aspekte, die von den GfS benannt wurden, können als Hinweise darauf dienen, dass der Aufbau und die Gestaltung der Zusammenarbeit mit der ABH langwierige Prozesse erfordern. Dies bedeutet auch, dass neben den vielerorts begonnenen Absprachen, die in Teilen bereits Ansätze *positiver Koordination* enthielten (wie die Beteiligung an Fallkonferenzen), auch weiterhin von Tendenzen der *negativen Koordination* zu beobachten sind. Die folgende Aussage einer GfS zeigt die *Abgrenzung* der ABH von den integrationspolitischen Zielen der Landesinitiative: *„Wie viel Erfolge jetzt da, dass es individuelle Absprachen mit der Ausländerbehörde gab, das kann ich Ihnen jetzt nicht sagen. Ich glaube, das waren, wenn, dann auch eher wenige, die, wo die Ausländerbehörde sich dann drauf eingelassen hat. Meist haben die dann doch die Gesetzgebung dann relativ restriktiv ausgelegt." (RG 2022)* Nicht in allen Fällen ist es gelungen, eine *positive Koordination* aufzubauen; einige GfS wünschten sich daher für die Zukunft Vorgaben des Landes, um *„die Ausländerbehörden einfach nochmal verpflichtender mit reinzunehmen" (RG 2022)*.

Insgesamt zeigt sich, dass sich über die Laufzeit der Landesinitiative in der Kooperation der integrationspolitischen Akteure mit den ABHn eine intensive Entwicklung stattgefunden hat, dass die Ausgestaltung der Kooperation von lokalen Gegebenheiten beeinflusst wird (bspw. durch die Ansiedlung der ABH in der kommunalen Verwaltungsstruktur) und dass eine *positive Koordination* trotz der eventuellen Zielkonflikte möglich ist. Sowohl für die gelingende Umsetzung der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" als auch für die weitere

Zusammenarbeit im Sinne der jungen volljährigen Geduldeten und Gestatteten ist eine *positive* Koordination zwischen integrations- und migrationspolitischen Akteuren ein zentrales Element, um zur Verbesserung von Integrations- und Teilhabechancen für die Zielgruppe zu kommen.[34] Hier besteht die Chance als auch der Bedarf, im Rahmen von KIM weitere Formalisierungen und Verstetigungen vorzunehmen und die in „Gemeinsam klappt's" geleistete Aufbauarbeit als gemeinsame Arbeitsgrundlage zu nutzen und auszubauen. Inwiefern das von der Bundesregierung geplante Chancenaufenthaltsrecht in der Zukunft zu einer Erleichterung *positiver Koordination* für die Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" führen wird, bleibt abzuwarten.

4 Die Begleitung der Zielgruppe der Geduldeten und Gestatteten: Bedarfe, Lösungen und künftige Herausforderungen

Basierend auf den Kooperationsprozessen in den lokalen Bündnissen wurden im Rahmen der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" Strukturen zur Begleitung der Zielgruppe junger geduldeter und gestatteter Menschen geschaffen. Im Folgenden werden zentrale Entwicklungen der Bündnisarbeit im Hinblick auf die Implementierung *sukzessiver*, *simultaner* und *sensibler* Bearbeitungsstrategien vorgestellt. Dabei werden zunächst Aktivitäten im Kontext der Ermittlung und Berücksichtigung der Bedarfe der Zielgruppe sowie der in der Landesinitiative angelegten Lebensweltorientierung aufgegriffen (Kap. 4.1). Daran anschließend geht es um die Einbindung des THM in die lokalen Strukturen (Kap. 4.2), die Kooperation im Bündnis als Grundlage von DiAA (Kap. 4.3) und die Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten (Kap. 4.4).

4.1 Bedarfe und Lebensweltorientierung

Zur Entwicklung bedarfsorientierter Angebote ist die Orientierung an der Lebenswelt der Zielgruppe junger geduldeter und gestatteter Menschen aus mehreren Gründen relevant. Einerseits kann so eine den unterschiedlichen Lebenslagen der Zielgruppe unangemessene Homogenisierung vermieden werden und ein Blick auf die Ressourcen der Menschen gelingen. Andererseits befindet sich die Zielgruppe aufgrund asyl- und aufenthaltsrechtlicher Regelungen häufig in prekären Lebenssituationen, was eine Berücksichtigung von daraus entstehenden Problemlagen – über die Integration in Ausbildung und Arbeit hinaus – notwendig macht. In der Lebenswelt der Zielgruppe gibt es demnach sowohl Hemmnisse als auch Ressourcen für die Integration in Ausbildung und Arbeit, so dass Erkenntnisse über die Lebenswelt sowohl für die lokale Angebotsplanung als auch für die Entwicklung von individuellen Integrationsangeboten ein wichtiges Element der Landesinitiative darstellen. Bearbeitungsstrategien zu implementieren, die in allen Bereichen *sensibel* für die Lebenswelt der Zielgruppe sind, war demnach eine Querschnittsaufgabe der lokalen Bündnisarbeit im Rahmen von „Gemeinsam klappt's".

4.1.1 Die Analyse von Bedarfen und Angeboten als Grundlage der Bündnisarbeit

Eine möglichst umfassende, konkrete und datenbasierte Erhebung der Bedarfe der Zielgruppe sollte die Grundlage für die Planung von Maßnahmen in den lokalen Bündnissen bilden. Die GfS wurden zu Beginn der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" entsprechend informiert und erhielten eine Arbeitshilfe zur Angebots- und Bedarfsanalyse, die einen systematischen Abgleich zwischen vorhandenen Angeboten und den Bedarfen der Zielgruppe ermöglichen sollte. Dabei wurden unterschiedliche Bereiche festgelegt, die als einflussreich angenommen wurden – explizit über Aspekte der Integration in Ausbildung und Arbeit hinaus. Die GfS konnten die Arbeitshilfe dazu nutzen, Informationen über die Lebenssituation der Zielgruppe zu ermitteln und vor diesem Hintergrund Beratungsangebote, Sprachförderung, schulische Angebote, Arbeits- und Ausbildungsförderung sowie den Bereich der Jugendhilfe auf ihre Lücken hin zu analysieren. Grundlegende Daten über die Anzahl der jungen Erwachsenen mit Duldung oder Gestattung präsentierten viele GfS bereits bei

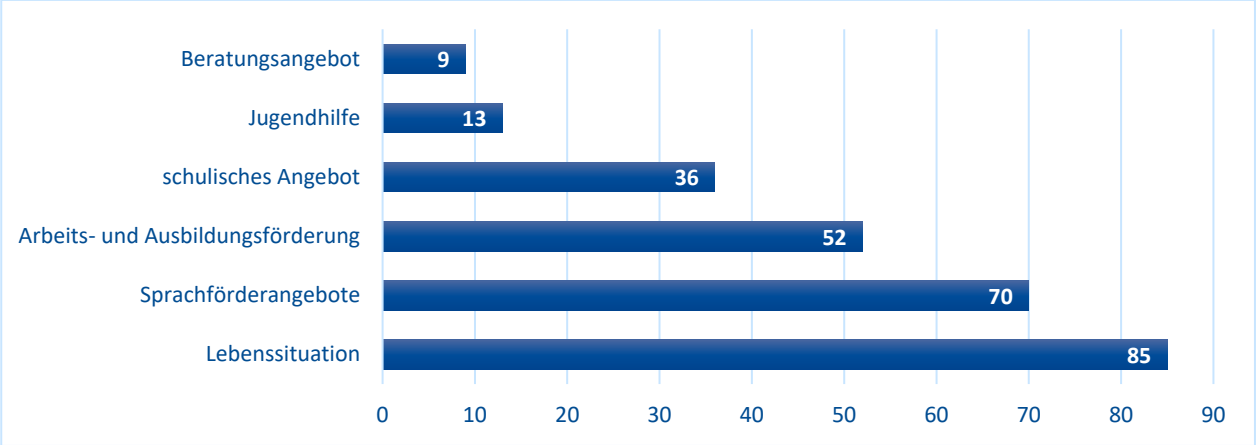
[34] Die Relevanz aufenthaltsrechtlicher Regelungen wird auch im Rahmen der Auswertung von Teilnehmendeninterviews der wissenschaftlichen Begleitung des Teilhabemanagements durch ISR/FOGS deutlich, siehe auch Kalkbrenner et al. 2023b.

den Auftaktveranstaltungen der Bündnisse. Mit der Bedarfs- und Angebotsanalyse sollte eine Basis geschaffen werden, sowohl die Bedarfe der jungen volljährigen Geflüchteten als auch das lokale Förderangebot zu analysieren, um anknüpfend daran den jungen Menschen möglichst passgenaue Angebote unterbreiten zu können – sowohl durch die Nutzung der bereits vorhandenen lokalen Möglichkeiten, im Regelsystem und in speziellen Projekten als auch durch die Entwicklung zusätzlicher Maßnahmen.

Im weiteren Verlauf gestaltete sich der Umgang mit der Erhebung von Daten interkommunal sehr unterschiedlich. Mit Blick auf die von der wissenschaftlichen Begleitung bereitgestellte Arbeitshilfe lässt sich feststellen, dass ein Teil der Bündnisse diese für ihre Arbeit genutzt und überwiegend als hilfreich befunden hat. Allerdings fiel der Rücklauf bei dieser Arbeitshilfe mit 36 Rücksendungen geringer aus als bei allen anderen. Einige Rückmeldungen – insbesondere per E-Mail – deuteten darauf hin, dass die Bedarfs- und Angebotsanalyse zum Teil eher als lästige Pflicht denn als Hilfestellung für die Planung betrachtet wurde. Dies betraf weniger das Instrument „Arbeitshilfe“ als generelle Vorbehalte gegenüber dem Nutzen von Planung. Das Identifizieren von lokalen Bedarfen unter Einbezug der Lebenssituation der Zielgruppe bildet insgesamt einen Ausgangspunkt zur Erarbeitung von *sukzessiven*, *simultanen* und *sensiblen* Bearbeitungsstrategien zur Verbesserung der Integrationschancen junger volljähriger Geflüchteter. Daher ist es kritisch zu bewerten, wenn dieser relevante Zwischenschritt zurückgestellt oder auf die (zu diesem Zeitpunkt meist noch nicht) eingesetzten THM *verschoben* wurde. Insbesondere eine *Verschiebung* in Richtung auf das THM barg das Risiko, dass zwar einzelfallbezogene Bedürfnisse deutlich wurden, aber eine systematische Erhebung von übergreifenden Bedarfen fehlte, die die Legitimation zur Entwicklung neuer Angebote hätte unterstützen können.

Trotz der geringeren Anzahl an zurückgesendeten Arbeitshilfen konnten in der wissenschaftlichen Begleitung verschiedene Schwerpunkte von Lücken im lokalen Angebot identifiziert werden (AH-BA 2019; Abbildung 6)[35]. Besonders viele Lücken wurden im Abschnitt „Lebenssituation“ wahrgenommen (n=85) – insbesondere im Kontext von Kinderbetreuung (n=22), Wohnen (n=14), Mobilität (n=10), (psychosozialer) Gesundheit (n=19) und sozialer Integration (Kontakte; n=7). Daneben fanden sich einige Einzelnennungen zu spezifischen Themen, bspw. zur Finanzierung von Vereinsmitgliedschaften oder zu Freizeitangeboten außerhalb der eigenen Community. Im Bereich „Beratungsangebot“ wurden nur vereinzelt Lücken festgestellt (n=9), bspw. wenn vor Ort kein JMD und kein rechtskreisübergreifendes Case Management vorhanden waren.

Abbildung 6: Bedarfe der Zielgruppe (Anzahl der Nennungen in AH-BA)



Quelle: Eigene Darstellung; AH-BA 2019 (n=36); Mehrfachnennungen enthalten.

Im Bereich „Sprachförderangebote“ (n=70) wurden schwerpunkthaft Lücken in der berufsbegleitenden Sprachförderung (Fachsprache) für Auszubildende und Berufstätige deutlich (n=14). Damit verbunden waren

[35] Im Folgenden werden Schwerpunkte der genannten Lücken zusammengefasst. Darüber hinaus finden sich meist noch zahlreiche und teils sehr spezifische Einzelnennungen, deren Benennung in diesem Kontext zu weit führen würde. Ein Übersicht über die Gesamtanzahl der Nennungen findet sich in Abbildung 6.

Lücken in Bezug auf Berufssprachkurse (bzw. DeuFöv-Kurse)[36], die nach Einschätzung einiger GfS geöffnet und von den Integrationskursen abgekoppelt werden sollten (n=9). Darüber hinaus wurden viele verschiedene Lücken für spezifische Zielgruppen benannt und die Notwendigkeit festgestellt, Sprachförderangebote flexibler und bedarfsorientierter gestalten zu können (bspw. für Mütter mit Kindern, Schichtarbeiter*innen bzw. Teilzeitkurse, Alphabetisierungskurse etc.; insgesamt 34 Nennungen). In Bezug auf schulische Angebote (n=36) wurden von den GfS insbesondere Lücken für volljährige Personen adressiert, die ein Angebot für Schulabschluss *und* Spracherwerb benötigen (n=13), was ihnen durch die in NRW geltenden Zugangsregelungen zu allgemeinbildenden Schulen und Internationalen Förderklassen (IFK) in Berufskollegs nicht zugänglich ist[37]. Darüber hinaus fehlten flexible Förderangebote bzw. Nachhilfe (n=9). Vereinzelt wurden auch fehlende Inhalte gemeldet, bspw. im Bereich EDV oder in Bezug auf Grundkenntnisse (Rechnen/Schreiben; n=5). Die zurückgemeldeten Lücken im Bereich der Arbeits- und Ausbildungsförderung bestanden aus vielen Einzelnennungen und einigen häufiger genannten Aspekten (insgesamt n=52). So fehlten Angebote für die Berufs- und Ausbildungsvorbereitung sowie die Berufsorientierung (n=9). Darüber hinaus bedarf es den GfS zufolge einer Begleitung während der Ausbildung und Förderung in der Berufsschule (n=13). In sechs Fällen wurden Lücken in der Ausbildungsfinanzierung der jungen Menschen benannt. Außerdem wurden Lücken im Bereich der Übergangsgestaltung zwischen Ausbildungsvorbereitung und Ausbildung (n=3) und bezogen auf Praktika und deren Begleitung beschrieben (n=4). In vier weiteren Nennungen wurden fehlende Möglichkeiten zur Anpassung von Ausbildungen an verschiedene Lebensrealitäten bemängelt (Teilzeitausbildung, Ausbildungsverlängerung, Teilqualifizierung, etc.; n=4). Insgesamt deutlich weniger Nennungen gab es bezogen auf Lücken im Bereich der Jugendhilfe (n=13). Hier wurden von den Befragten neben einzelnen Nennungen fehlende Angebote für die Unterstützung von Care-Leavern (n=5) und Engpässe bei den Hilfen für junge Volljährige (n=3) identifiziert (AH-BA 2019). Durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz vom 03.06.2021 dürften sich die Bedingungen für sowohl für Care-Leaver als auch im Bereich der Hilfen für junge Volljährige rein rechtlich verbessert haben.[38] Wie die Umsetzung lokal gestaltet wird, bleibt jedoch abzuwarten.

Dort, wo es diesbezüglich einen Dialog mit der Zielgruppe gab, wurden strukturelle Probleme in der Lebenswelt der Menschen ins Blickfeld gerückt. So wurden in einer Kommune die großen Einflüsse lebensweltlicher Bezüge auf die Teilhabechancen und damit die Integration der Zielgruppe deutlich. Dabei wurden beispielsweise Unterkünfte mit geteilten Zimmern für die Bewohner*innen als Problem identifiziert, weil dort ein ungestörtes Lernen nicht möglich war. Des Weiteren würden finanzielle Verpflichtungen, bspw. gegenüber der Familie im Herkunftsland, von einigen jungen Menschen als Druck wahrgenommen, möglichst schnell Geld zu verdienen statt Zeit in Qualifizierung zu investieren. Sehr häufig wurden auch psychosoziale Probleme angesprochen – verbunden mit dem Hinweis auf Mängel in der therapeutischen Infrastruktur.

–

[36] https://www.bamf.de/DE/Themen/Integration/ZugewanderteTeilnehmende/DeutschBeruf/deutsch-beruf.html

[37] Die Schulpflicht endet in NRW für junge Menschen ohne Ausbildungsverhältnis in dem Schuljahr, in dem das 18. Lebensjahr vollendet wird (§ 38 SchulG NRW), d.h. für junge geflüchtete Menschen bleibt ggf. nur noch wenig Zeit nach der Einreise, um eine Schule zu besuchen. Im Zuge der hohen Zahlen an Neuzugewanderten ab 2015 richtete die Landesregierung darüber hinaus sogenannte „Internationale Förderklassen" (IFK) an den Berufskollegs in NRW ein, die in der Ausbildungsvorbereitung verortet wurden und für jugendliche Geflüchtete nach einem Jahr (mit intensivem Deutschunterricht) zu einem Hauptschulabschluss nach Klasse 9 führen sollen. Dass dies für viele junge Geflüchtete und deren Lehrkräfte mit erheblichen Herausforderungen einhergeht, zeigen die Ergebnisse der KAS-Studie (Stöbe-Blossey et al. 2019: 205-220). Weitere Informationen zu den Rahmenbedingungen der Internationalen Förderklassen finden sich unter: https://www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/ausbildungsvorbereitung/infoblatt_internationale_foerderklasse_.pdf

[38] § 41 SGB VIII Hilfe für junge Volljährige:
„(1) Junge Volljährige erhalten geeignete und notwendige Hilfe nach diesem Abschnitt, wenn und solange ihre Persönlichkeitsentwicklung eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbständige Lebensführung nicht gewährleistet. Die Hilfe wird in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt; in begründeten Einzelfällen soll sie für einen begrenzten Zeitraum darüber hinaus fortgesetzt werden. Eine Beendigung der Hilfe schließt die erneute Gewährung oder Fortsetzung einer Hilfe nach Maßgabe der Sätze 1 und 2 nicht aus. […]
(3) Soll eine Hilfe nach dieser Vorschrift nicht fortgesetzt oder beendet werden, prüft der Träger der öffentlichen Jugendhilfe ab einem Jahr vor dem hierfür im Hilfeplan vorgesehenen Zeitpunkt, ob im Hinblick auf den Bedarf des jungen Menschen ein Zuständigkeitsübergang auf andere Sozialleistungsträger in Betracht kommt […]."
§ 41a SGB VIII Nachbetreuung:
„(1) Junge Volljährige werden innerhalb eines angemessenen Zeitraums nach Beendigung der Hilfe bei der Verselbständigung im notwendigen Umfang und in einer für sie verständlichen, nachvollziehbaren und wahrnehmbaren Form beraten und unterstützt.
(2) Der angemessene Zeitraum sowie der notwendige Umfang der Beratung und Unterstützung nach Beendigung der Hilfe sollen in dem Hilfeplan nach § 36 Absatz 2 Satz 2, der die Beendigung der Hilfe nach § 41 feststellt, dokumentiert und regelmäßig überprüft werden. Hierzu soll der Träger der öffentlichen Jugendhilfe in regelmäßigen Abständen Kontakt zu dem jungen Volljährigen aufnehmen."

4.1.2 Lebensweltorientierung als Desiderat

Auch die Erreichbarkeit stellt einen wichtigen Bereich für die Arbeit mit den jungen Geduldeten und Gestatteten im Alter von 18 bis 27 Jahren dar. In der Arbeitshilfe Prozessmanagement 2021 belegten die Rückmeldungen der GfS noch einmal die Heterogenität der Zielgruppe. Auf die Frage, ob es einen schwer zu erreichenden Teil der Zielgruppe gebe, ergaben sich insgesamt 25 verschiedene Antworten, von denen im Folgenden die mit den häufigsten Übereinstimmungen aufgeführt werden. Nur selten wurde die Zielgruppe insgesamt als schwer erreichbar wahrgenommen (n=3), die GfS differenzierten grundsätzlich deutlich stärker und benannten bspw. Personen mit mangelnden digitalen Endgeräten/Internetzugang (n=3), Frauen, die Betreuungspflichten gegenüber Kindern haben (n=3), oder Personen, die kaum/nicht von anderen Stellen betreut werden (n=4; AH 2021). Hier zeigt sich einerseits, dass die Zielgruppe junger Geduldeter und Gestatteter nicht pauschalisiert werden kann. Andererseits scheint auch die Einschätzung zu schwer erreichbaren Personengruppen durch die GfS sehr heterogen zu sein. Deutlich wird dies auch dadurch, dass in einigen Fällen Personen, die nicht in Gemeinschaftsunterkünften leben (n=3), als besonders schwer erreichbar wahrgenommen werden, während in anderen Fällen gerade diejenigen Personen, die in Unterkünften/Heimen leben (n=3), dieser Gruppe zugeordnet wurden. Darüber hinaus wurde immer wieder die Herausforderung angesprochen, Personen ausfindig zu machen, denen die Abschiebung drohte (n=5). Auch mangelnde Deutschkenntnisse (n=5) und zumindest der Wahrnehmung nach wenig Interesse/Eigeninitiative (n=4) erschwere die Zusammenarbeit mit den jungen Menschen (AH 2021).

Auffällig erscheint hier, dass die Corona-Pandemie, die zum Befragungszeitpunkt bereits seit einem Jahr anhielt, nur einmal als Begründung für schwere Erreichbarkeit angesprochen wurde. Dies lässt zum einen darauf schließen, dass sich die grundlegenden Probleme für die Erreichbarkeit der Zielgruppe in der Pandemiesituation zwar zweifellos verschärft, aber nicht grundsätzlich verändert hatten. Zum anderen scheint die Pandemiesituation nicht alle Möglichkeiten des Zugangs zu der Zielgruppe blockiert zu haben; es scheint gelungen zu sein, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen Wege der Erreichbarkeit zu finden. Die Nutzung digitaler Kommunikationstools hat sich dafür als ein zentrales Instrument erwiesen. Das zeigt sich auch an dem Zitat einer GfS zum Thema Berufsorientierung: *„Und ich kriege halt einen jungen Menschen nicht mehr ins Bäckerhandwerk, wo dringend Leute gebraucht werden, wenn ich halt klassisch nur noch über Berufsmessen und Berufsorientierung im klassischen Sinne gehe, da muss ich richtig was anbieten und da muss ich in die Welt gehen, in der halt auch die jungen Menschen sind und gerade die Geflüchteten, die deutlich mehr Internetnutzung haben, einfach aufgrund der Tatsache, dass sie den Kontakt in die Heimat halten wollen. Also, das ist schon wirklich sehr spannend. Also, das war auch für mich Digitalisierung ein komplett neues Feld, […] weil wir bei der Stadt jetzt nicht gerade verwöhnt sind mit dem Thema und also digitale Jugendarbeit und auch Jugendsozialarbeit und Jugendberufsorientierung und sowas, das ist glaube ich, ein ganz, ganz großes Feld, was man definitiv parallel zu analogen Angeboten auch ausbauen sollte.“ (RG 2022)* Die Erreichbarkeit der Adressat*innen von „Gemeinsam klappt's“ ist natürlicherweise die Grundvoraussetzung dafür, dass diese auch von den entwickelten *Bearbeitungsstrategien*, Maßnahmen und Angeboten profitieren. Dabei ist der Einbezug der Lebenswelt von großer Bedeutung, um Hinweise darauf zu erlangen, wie und wo die Zielgruppe erreicht werden kann.

In der Auswertung von drei der fünf von der wissenschaftlichen Begleitung durch das IAQ entwickelten Arbeitshilfen finden sich Hinweise darauf, inwiefern lokal eine lebensweltorientierte Umsetzung von „Gemeinsam klappt's“ stattgefunden hat. In der Arbeitshilfe Prozessmanagement aus dem Frühjahr 2020 berichteten die GfS von unterschiedlichen Konzepten, Planungen und Ideen zur Umsetzung einer Lebensweltorientierung für die Zielgruppe. In 18 Fällen wurden konkrete Vorhaben beschrieben, die häufig aus einer Kombination aus THM (n=6) und spezifischer Netzwerkarbeit (z.B. Einbezug des Sportbundes oder der Gesundheitskonferenz; n=7) bestanden. In jeweils einzelnen Bündnissen wurden dazu auch Fallkonferenzen oder ein spezielles Projekt genutzt. In einem Fall war die Lebensweltorientierung Teil eines Gesamtkonzepts zu „Gemeinsam klappt's“. Vier weitere Bündnisse planten zum Befragungszeitpunkt Aktivitäten im Hinblick auf die Lebensweltorientierung, mit verstärktem Bezug zum THM (n=1) oder Coaching (n=1) und mithilfe von Netzwerkarbeit (n=1). Eine GfS gab an, im Rahmen des Innovationsfonds (vgl. Kap. 4.3) ein lebensweltorientiertes Projekt umsetzen zu wollen, das die lokale Arbeit ergänzen sollte. In 16 Bündnissen gab es bis dahin noch keine

diesbezüglichen Planungen, aber grundsätzlich wurde auch dort der Einbezug der Lebensweltorientierung als sinnvoll erachtet. Aus drei Standorten wurde zurückgemeldet, dass insbesondere das THM als Schlüssel zur Berücksichtigung solcher Themen gesehen werde. Acht GfS verneinten die Frage nach Konzepten, Planungen und Ideen im Hinblick auf die lebensweltorientierte Umsetzung von „Gemeinsam klappt's" (AH 2020).

Im folgenden Jahr konnte eine zweigeteilte Entwicklung beobachtet werden (AH 2021): Während 18 der befragten GfS angaben, keine Konzepte bzw. Maßnahmen zur Lebensweltorientierung durchzuführen, wurden für 22 Bündnisse derartige Maßnahmen und Konzepte benannt. In einem dieser Bündnisse war ein solches Konzept zudem verschriftlicht worden. Neben vielen Einzelnennungen (bspw. dem Einbezug von potenziellen Teilnehmer*innen in Bedarfsanalysen, ein der Lebenslage entsprechendes Unterbringungskonzept oder Patenschaftsprojekte) bezogen sich die häufigsten Aktivitäten in diesem Bereich auf den Verweis, dass die Lebensweltorientierung Teil der Arbeit von THM und Coaching sei (n=8). Daneben wurden verschiedene freizeitpädagogische Projekte (n=5) und das Quartiersmanagement bzw. lokale Angebote (n=5) in diesem Bereich benannt. Teilweise wurden auch Workshops und Kurse (n=5) mit Lebensweltbezug angeboten, wie Koch- und Gesundheitskurse, Workshops mit der Verbraucherzentrale oder im Rahmen des der Landesinitiative angegliederten Projekts „Aus eigener Kraft"[39] zum Empowerment junger geflüchteter Menschen (AH 2021).

Im Frühjahr 2022 wurden im Rahmen der Arbeitshilfe Nachhaltigkeit verschiedene, die Lebensweltorientierung betreffende Angebote in den Bereichen Wohnen, Gesundheit und soziale Kontakte abgefragt. 26 GfS gaben an, keine Maßnahmen zur Verbesserung der Wohnsituation im Rahmen von „Gemeinsam klappt's" entwickelt zu haben. In 13 Fällen wurde von hingegen von solchen Maßnahmen berichtet. Diese reichten von spezifischen Kooperationen, bspw. mit den zuständigen städtischen Akteuren (n=2), über kommunal finanzierte Maßnahmen (n=1) bis hin zur Erarbeitung eines Wohnkonzepts (n=1). Darüber hinaus sahen sieben GfS das Thema Wohnen als einen Teil der Arbeit von THM und Coaching an. Im Bereich Gesundheit war eine etwa hälftige Verteilung zwischen dem Fehlen von Maßnahmen zur Verbesserung der psychischen und gesundheitlichen Versorgung (n=19) und dem Vorhandensein diesbezüglicher Aktivitäten (n=21) festzustellen. Auch hier wurde das Thema in manchen Bündnissen als Teil der Arbeit von THM und Coaching verstanden (n=4). Weitere fünf GfS benannten die Verweisberatung auf vorhandene Beratungs- und Anlaufstellen verschiedener Träger und Organisationen (z.B. sozialpsychiatrischer Dienst). In zwei Fällen wurde auf möglichst individuelle, bedarfsorientierte Vorgehensweisen verwiesen, bspw. durch Unterstützung professioneller Dolmetscher*innen oder ein lokales Impfangebot. Ein Bündnis wollte im Rahmen des Coachings aus DiAA (vgl. Kap. 4.3) ein Trauma-Coaching anbieten, in einem weiteren Fall wurde eine Kooperation zu einem solchen Angebot aufgebaut. In einem Bündnis wurde im Rahmen von „Gemeinsam klappt's" die Aufstockung eines Angebots zur psychosozialen Stabilisierung selbst finanziert.

Über die Bereiche Wohnen und (psychosoziale) Gesundheit hinaus gab es im Frühjahr 2022 in den lokalen Bündnissen viele weitere Maßnahmen zur lebensweltlichen Integration junger geduldeter und gestatteter Menschen. Da hier in unterschiedlichem Maße auf Angebote Dritter verwiesen wurde, war anhand der Arbeitshilfen jedoch nicht immer nachvollziehbar, in welchem Verhältnis diese zur Landesinitiative standen. In jedem Falle werden hierdurch die lokalen Kooperationsnetzwerke deutlich, die dazu führten, dass auch Teilnehmende von „Gemeinsam klappt's" von den meist niedrigschwelligen Angeboten profitieren konnten. Während 13 GfS angaben, dass keine derartigen Maßnahmen gab, benannten 24 GfS oft mehrere Angebote in einem breiten Spektrum. Neben offenen Treffs (n=6) und Sprachcafés für verschiedene Zielgruppen (n=6) wurden interkulturelle Begegnungsstätten (n=4), Sportvereine (n=2), der Innovationsfonds aus DiAA (n=2; vgl. Kap. 4.3), das Förderprogramm KOMM-AN NRW (n=2) und weitere Einzelangebote, wie die interkulturelle Woche (n=1) oder eine Buchmesse zum Thema Migration (n=1), benannt. Die in der Arbeitshilfe Nachhaltigkeit zurückgemeldeten Maßnahmen sollten im überwiegenden Teil der Bündnisse auch nach dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's" weitergeführt werden. Jeweils einige GfS berichteten von Unsicherheiten

–

[39] https://www.kircheundgesellschaft.de/projekte/aus-eigener-kraft-aek/

in der Fortführung sowohl wohnraumbezogener als auch gesundheitsbezogener und weiterer lebensweltlicher Angebote, was häufig mit Finanzierungsfragen begründet wurde. In einigen Bündnissen wurde die Absicht formuliert, die aufgebauten bzw. genutzten Strukturen zudem in KIM weiter ausbauen (AH 2022).

Insgesamt deuten die Rückmeldungen der GfS darauf hin, dass eine lebensweltorientierte Umsetzung von „Gemeinsam klappt's" nur in Teilen stattgefunden hat, wobei sich über die Zeit eine entstehende Vielfalt bzw. der Rückgriff auf ein breites Spektrum von bereits bestehenden lokalen Maßnahmen in den Bündnissen zeigt und eine Erweiterung des Angebotsspektrums verzeichnet werden kann. Festzustellen ist außerdem, dass die Lebensweltorientierung teilweise eher beim THM und/oder Coaching verortet wurde, was mit einer weniger systematischen Verankerung der Perspektive in der Bündnisarbeit einhergegangen sein könnte. Interkommunale Unterschiede treten im Hinblick auf die Frage nach der Berücksichtigung der Lebenswelt demnach deutlich zutage: Nur in einem Teil der Kommunen spielte dieser Aspekt die bedeutende Rolle, die in der Landesinitiative vorgesehen war, und dies, obwohl sich verschiedene Lebensbereiche der jungen Menschen wechselseitig beeinflussen und dementsprechend die Bündnisse mit der Entwicklung lebenswelt-*sensibler* Bearbeitungsstrategien darauf antworten müssen, wie das folgende Zitat einer GfS verdeutlicht: *„Also zu Integration meine ich jetzt nicht nur, dass die einen Sprachkurs machen, ich sehe dazu auch, dass man einen angemessenen Wohnraum hat, dass man eine Wohn-Atmosphäre hat, dass man Teil einer Gruppe ist und dass man vielleicht zu einem Sportverein gehört, dass man Angebote wahrnimmt […] Also zur Gesellschaft einfach gehört. Das sind alles so Punkte, die für mich zur Integration gehören. Dazu gehört aber dann auch wieder so was wie, ich brauche Arbeit, um quasi gesellschaftlich teilhaben zu können. Wenn ich das nicht habe, dann habe ich vielleicht auch kein Geld, um mal mit in die Kneipe zu gehen oder mit ins Café. Und da beißt sich die Katze in den Schwanz." (RG 2022)* Integration im Sinne einer Teilhabe an gesellschaftlich relevanten Teilbereichen geht also mit der Ermächtigung von Personen einher, diese Chancen auch nutzen zu können. Hierbei bildete auch das Projekt des IKG „Aus eigener Kraft" zum Empowerment junger geflüchteter Menschen einen zentralen Baustein (vgl. Kap. 1).

Im Verlauf der Initiative hat sich nach Wahrnehmung einer GfS inhaltlich der Fokus etwas verschoben – weg von dem lebensweltlichen Ansatz, der zu Beginn von „Gemeinsam klappt's" stark betont worden sei, hin zu einer stärkeren Akzentuierung auf eine schnelle Integration in Ausbildung und Arbeit – insbesondere durch den starken Fokus darauf in den Förderbausteinen aus DiAA (vgl. Kap. 4.3; siehe auch Görgen et al. 2023). Dies spiegelt sich teilweise in den Erkenntnissen aus den verschiedenen, oben beschriebenen Erhebungen in den Bündnissen. Mit der letzten Arbeitshilfe vor Auslaufen der Landesinitiative wurden die GfS um ihre Einschätzung dazu gebeten, ob sich nach vier Jahren Bündnisarbeit besondere Bedarfe für die Zielgruppe junger volljähriger Geflüchteter mit Duldung oder Gestattung feststellen lassen. Die befragten GfS meldeten mit einer Ausnahme zurück, dass für eine gelingende Unterstützung der Zielgruppe besondere Strukturen und Maßnahmen notwendig seien (n=39). Aus den verschiedenen und sehr vielfältigen Nennungen dazu lassen sich verschiedene Schwerpunkte ableiten: Eine spezifische Beratungs- und Begleitungsstruktur hielten 25 GfS auch für die Zukunft für notwendig, um die Zielgruppe adäquat zu unterstützen. Neben dem THM und dem Coaching finden sich diesbezüglich Schlagwörter wie „intensiv", „langfristig", „niedrigschwellig", „aufsuchend" und „bedarfsorientiert", was Hinweise auf die Notwendigkeit der weiteren Akzentuierung *sensibler Bearbeitungsstrategien* gibt. Darüber hinaus braucht es den GfS zufolge verschiedene Angebote und Maßnahmen (insbesondere im Bereich Sprache, z.T. mit Berufs-/Ausbildungsbezug; n=12), Zugänge zu Angeboten und dem Regelsystem (n=7) und flankierende Unterstützungsstrukturen in verschiedenen Bereichen (bspw. Kinderbetreuung, Dolmetscher*innen, psychosoziale Gesundheit; n=6). In Bezug auf die Bündnisarbeit sahen sieben GfS spezifische *organisationale Arrangements* (bspw. in einem Netzwerk, Zusammenarbeit mit der ABH) als relevant an. Auch KIM wird hierbei benannt (n=2). Auf der Ebene der *Rahmenbedingungen* sprachen zwei GfS Veränderungen im Aufenthaltsrecht als notwendig an, in einem anderen Fall wurden Absprachen zwischen Bund, Ländern und Kommunen gefordert, um den künftigen Fachkräftebedarf decken zu können (AH 2022).

4.2 Die Einbindung des THM in die lokalen Strukturen und Prozesse

Einen zentralen Stellenwert und eine übergreifende Funktion im Rahmen der Bündnisarbeit bei „Gemeinsam klappt's" nahm das Teilhabemanagement (THM), ein, das ab Herbst 2019 sukzessive seine Arbeit aufgenommen hat. Mit dem THM wurde eine Brückenfunktion zwischen der *Meso*- und der *Mikroebene* etabliert und eine operative Struktur für die Implementierung *sukzessiver* und *simultaner Bearbeitungsstrategien* geschaffen. Da das Teilhabemanagement Gegenstand einer umfassenden eigenen wissenschaftlichen Begleitung war (siehe Görgen et al. 2023), beschränken sich die Darstellungen im folgenden Abschnitt auf einige zentrale Aspekte der Einbindung des THM in die *organisationalen Arrangements* in den Bündnis-Kommunen.

4.2.1 Der Aufbau des Teilhabemanagements

Die Förderung des THM war Teil der Initiative DiAA (Baustein 6), wurde aber, anders als die weiteren Bausteine (vgl. Kap. 4.3) über das MKFFI organisiert, lief von Mitte 2019 bis Mitte 2022 und richtete sich ausschließlich an Gebietskörperschaften, die der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" beigetreten waren, entweder mit eigenem Bündnis oder als Mitglied des Bündnisses ihres Kreises. Die Ankündigung dieser Regelung im Frühjahr 2019 löste in vielen Kreisen Diskussionen aus, weil bis dahin oft nur ein Teil der kreisangehörigen Kommunen entweder eine eigenständige lokale Initiative initiiert oder offiziell die Beteiligung an der der Initiative des Kreises erklärt hatte. In manchen Fällen traten zusätzliche Kommunen dem Kreisbündnis bei, um vom THM profitieren zu können, in anderen Fällen wurde die bis dahin eher informelle Mitwirkung formal festgeschrieben. Dies wiederum führte zum Teil auch zu Konflikten, weil einige kreisangehörige Kommunen befürchteten, mit ihrem Beitritt Verpflichtungen einzugehen, die sie nicht überschauen konnten. Vor diesem Hintergrund haben nicht alle Kreise das THM beantragt. Dass auch finanzielle Aspekte dazu geführt haben, dass sich kreisangehörige Kommunen gegen das THM ausgesprochen haben, wird am folgenden Zitat der GfS eines Kreises deutlich: *„Warum es bei uns so gekommen ist, ist ganz klar die Übernahme des Eigenanteils, der gefordert gewesen wäre. Wo unsere Kommunen einfach gesagt haben, haben wir kein Geld für. Wir sind häufig im Haushaltssicherungskonzept und dementsprechend haben die Kommunen gesagt, wir haben teilweise Sozialpädagogen, Sozialarbeitende vor Ort, die können diesen Job genauso machen wie ein einzusetzendes Teilhabemanagement. Auch wenn wir natürlich feststellen, was alles mit dem Teilhabemanagement zu tun hat und wir sehr froh gewesen wären." (RG 2021)* In anderen Fällen sorgte der Kreis dafür, dass das THM auch für Teilnehmer*innen, die in nicht beigetretenen Kommunen finanziert werden konnte. Es sei wichtig, die Gemeinden an der Initiative zu beteiligen. Jedoch lohne es sich für kleine Kommunen mit nur wenigen dort ansässigen Geflüchteten der Aufwand für die Mitwirkung in der Initiative nicht; daher müsse man *„andere Wege der Beteiligung finden als Abrechnungsverfahren" (RG 2022)*. Daher habe man sich entschieden, dass sowohl der finanzielle als auch der administrative Aufwand durch den Kreis getragen werde.

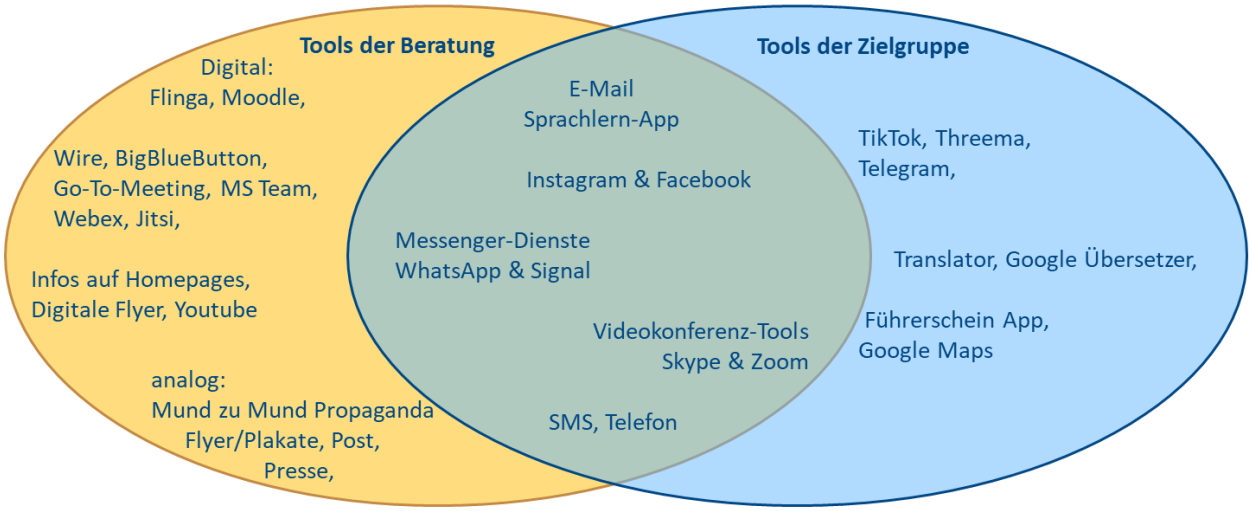
In der Anfangsphase im Winterhalbjahr 2019/20 ging es zunächst darum, das THM in die Arbeit der Bündnisse zu integrieren, es bei den Partner*innen vor Ort bekannt zu machen und Vereinbarungen darüber zu treffen, wie die unterschiedlichen Partner*innen – bspw. ABHn, kommunale Sozialämter oder Berufskollegs – potenzielle Adressat*innen an das THM weiterleiten würden. Knapp die Hälfte der GfS gab im Frühjahr 2020 an, dass dazu Vereinbarungen abgeschlossen worden waren (AH 2020). Die Aufgaben, die in den lokalen Bündnissen beim THM verortet wurden, waren sehr umfassend. Viele GfS sahen sowohl die qualitative Erfassung der Zielgruppe, Dokumentationsaufgaben, Recherchen zu Angeboten, aufsuchende Sozialarbeit als auch Beratungs- und Überleitungsaufgaben überwiegend in der Zuständigkeit der Teilhabemanager*innen. Einigen GfS war allerdings durchaus bewusst, dass ein so umfassendes Aufgabenspektrum nicht vollständig realisierbar sein würde: *„Ist in der Tat ein bisschen viel gewollt, muss man sagen, wenn man sagt, Ihr sollt euch nicht nur mit einer vollen Stelle um hundert Menschen kümmern. Sondern ihr sollt bitte auch noch Vernetzungen konzeptioneller Arbeit, das Befüllen irgendwelcher Excel-Tabellen und Datenbanken bewerkstelligen und so. Das ist schon knackig und das führt dann auch dazu, dass wir natürlich nicht im Moment zweihundert [Personen] im THM haben, sondern doch weniger." (RG 2020)*

Die größte Herausforderung für den Start der Arbeit der Teilhabemanager*innen war allerdings die sich im Frühjahr 2020 ausbreitende Corona-Pandemie, die sowohl die Arbeit mit der Zielgruppe als auch die Netzwerkarbeit teilweise bremste. Je nach lokalen Gegebenheiten in Bezug auf einen bereits vorher bestehenden Kontakt zur Zielgruppe oder die vorhandenen Kooperationsstrukturen konnten die Teilhabemanager*innen in unterschiedlichem Maße auf Vorarbeiten zurückgreifen. Die erschwerten Startbedingungen führten demnach in vielen Bündnissen zu Verzögerungen, konnten jedoch auch in ganz unterschiedlichem Umfang bearbeitet werden. An einigen Standorten, an denen die THM-Stellen im Frühjahr 2020 bereits besetzt waren, hat das THM sehr schnell reagiert und den Kontakt zu den Teilnehmenden via Telefon oder E-Mail aufrechterhalten. Mit Andauern der Pandemie wurden nach und nach kreative Lösungen gefunden, um die Arbeit mit den Teilnehmenden aufzunehmen, wie die GfS berichteten (AH 2021). Hierzu gehörten u.a. die Intensivierung der Netzwerkarbeit (n=8), sogenannte Walks & Talks (n=5), bei denen sich THM oder Coaches mit einzelnen Teilnehmenden zu einem Spaziergang getroffen und über aktuelle Anliegen gesprochen haben, sowie Kennenlernen und Beratung im digitalen Raum (n=6) und teilweise anschließend das Nutzen von „Pausen“ zwischen den Lockdowns, um den persönlichen Kontakt zu (potenziellen) Teilnehmer*innen herzustellen (n=11).

4.2.2 Die Nutzung digitaler Formate während der Corona-Pandemie

Im Hinblick auf die Nutzung digitaler Tools zeigte sich, dass es von besonderer Bedeutung ist, von der Lebenswelt der jeweiligen Zielgruppe aus zu denken und zu handeln, den jungen Geduldeten und Gestatteten in ihrer Lebenswelt zu begegnen und mit der Integrationsarbeit dort anzusetzen. Abbildung 7 zeigt, dass es hier erhebliche Diskrepanzen gibt. Zu sehen sind links Kommunikationstools, die nach Informationen der GfS von Seiten der Beratung genutzt wurden, um mit den Teilnehmenden in Kontakt zu treten oder sie in Zeiten von Kontaktbeschränkungen zu betreuen. Auf der rechten Seite sind Kommunikations- und Online-Tools aufgeführt, die nach Wahrnehmung der GfS von den jungen Geduldeten und Gestatteten genutzt wurden. In der Mitte ist die Schnittmenge zu erkennen (AH 2021).

Abbildung 7: Wer kommuniziert eigentlich wie?



Quelle: Eigene Darstellung; AH 2021 (n=42); Mehrfachnennungen enthalten.

Die Abbildung zeigt deutlich, dass die Tools der Beratung nur teilweise mit denen übereinstimmten, die die Zielgruppe in ihrem Alltag nutzt. In vielen Fällen wurde, beginnend mit dem Frühjahr 2020, versucht, sich auf die Situation der Zielgruppe einzustellen und die Tools zu einzusetzen, die den jungen Menschen bekannt waren: *„Ja, also ich habe […] ein Dienst-Handy. Und ich habe mir WhatsApp installieren lassen, habe mir die Erlaubnis geholt und, […] weil WhatsApp haben fast alle Jugendlichen, so dass ich auch über WhatsApp mit den Jugendlichen kommunizieren kann.“ (THM 2020)* Was zunächst aus der Not heraus entstanden ist, wurde zum Teil später weiter genutzt, wie in einem Reflexionsgespräch rückblickend deutlich wird: *„Es wurden ja unterschiedliche Kanäle auch genutzt, wie WhatsApp, Videotelefonie, das normale Telefon oder auch andere*

Programme. Und das gerade in so einer Zeit, wo viele Institutionen oder Behörden zu hatten und man einfach gar nicht, ja, da gar nicht irgendwie drankam. […] ein Handy hat in der Regel, auch jetzt gerade bei der Zielgruppe […] eigentlich jeder. Und deswegen hat sich das natürlich super angeboten, das dann auch verstärkt zu nutzen. Oder wie gesagt, sowas wie WhatsApp und so weiter, zu nutzen. Genau, das hat, glaube ich, sowohl grundsätzlich mit dem Wandel zu tun, aber natürlich auch mit der Corona-Geschichte, dass man halt Alternativen einfach auch finden musste für die Zeit." (RG 2022)

Mit den Datenschutzproblemen, die mit diesen Lösungen verbunden sind, wurde und wird unterschiedlich umgegangen. Zum Teil wurde auf die Nutzung von Messengern verzichtet, da einerseits bekannte Tools den Anforderungen des Datenschutzes nicht genügen (n=7; AH 2021) und andererseits datenschutzkonforme Tools bei den jungen Menschen nicht bekannt waren und daher nicht akzeptiert würden: *„Also es wird natürlich seitens der Teilnehmenden gerne über WhatsApp kommuniziert. Das wiederum ist natürlich datenschutztechnisch für uns eigentlich Tabuthema. Das macht es schwierig, dass es eben keinen Messenger gibt, der so weit verbreitet ist wie WhatsApp und gleichzeitig aber eine hohe Datensicherheit bietet. Es ist schwierig, die Menschen davon zu überzeugen, sich irgendeine App zu installieren, die dann diese Datensicherheit bietet, nur damit sie mit uns kommunizieren können. Das ist also eher ein ungelöstes Problem, würde ich sagen, und ansonsten versucht man es halt telefonisch, ne?" (RG 2022)* In anderen Fällen wurde, mehr oder weniger explizit, die Auffassung vertreten, dass man bei jungen Menschen gängige Tools zumindest für erste Kontakte nutzen könne und müsse, so lange es keine Alternative gebe: *„Datenschutz ist ein hohes Gut, […] aber […] wenn ich an WhatsApp, TikTok und Instagram denke, weil ohne all dieses Gedöns hätten wir tatsächlich während Corona einpacken können." (RG 2022)* Die Potenziale von Messenger Diensten in der Kommunikation mit der Zielgruppe zeigen sich auch in der folgenden Einschätzung einer GfS, insbesondere im Hinblick auf die besondere Situation von Kontaktbeschränkungen und Hygienemaßnahmen durch die Corona-Pandemie: *„Und es ist natürlich auch ein unkomplizierter Datenaustausch, natürlich vom Kunden zu uns, also wir schicken natürlich nichts Privates oder nichts vom Kunden über WhatsApp. Aber solange sie uns schicken, haben wir für uns entschieden, ist das in Ordnung, und ein ganz großer Vorteil war natürlich auch die Videotelefonie, die wir dann machen konnten, weil wir auch zum Teil Unterkünfte in Quarantäne hatten und dann hatten wir einfach doch nochmal einen anderen Zugang zu den Menschen. Und was ich als großen, großen Vorteil sehe, ist auch, dass wir Rundnachrichten schicken konnten, mit neuen Coronainformationen oder als die Impfkampagne gestartet ist. Also, so umstritten WhatsApp auch ist, aber für unsere Zielgruppe ist es ein sehr gutes Medium und ich will es jetzt auch nicht mehr missen." (RG 2021)*

Vielfach wurden diese Tools in einer Grauzone genutzt, nicht selten mit stillschweigender Duldung der jeweiligen Vorgesetzten. Diese Problematik betraf nicht nur die Integrationsarbeit des THM, sondern war auch in der Jugendhilfe weit verbreitet, und wird auch nach der Pandemie ein zunehmend relevantes Thema bleiben, wie eine aktuelle Studie des mmb Institut (Enssen et al. 2022) zeigt. Ein systematischer Ansatz könnte den Ergebnissen dieser Studie zufolge so aussehen, dass junge Menschen zunächst niederschwellig mit Hilfe ihnen bekannter und gängiger Tools kontaktiert werden, um sie im Anschluss für Fragen des Schutzes ihrer persönlichen Daten zu sensibilisieren und ihnen andere Tools zur Verfügung zu stellen (Enssen et al. 2022: 54). Daran anknüpfend lässt sich dann den jungen Menschen vermitteln, dass diese Tools nicht für den Austausch sensibler Daten genutzt werden dürfen und dass spätestens, wenn es bspw. um das Hochladen von Bewerbungsunterlagen oder gar um Diskussionen über Aufenthaltstitel geht, andere Möglichkeiten gefunden werden müssen. Die Anknüpfung an die Lebenswelt der Zielgruppe hat demnach insbesondere für die Erreichbarkeit und die Kontaktaufnahme eine hohe Bedeutung und erfordert auch und gerade im digitalen Raum eine *lebenswelt-sensible Bearbeitungsstrategie*.

Darüber hinaus konnten von den GfS einige Anknüpfungspotenziale für die Arbeit mit der Zielgruppe identifiziert werden. Hierzu gehören neben der Nutzung von Messenger-Diensten wie bspw. WhatsApp (n=9), die Zielgruppe mit Hardware (n=5) oder einem beständigen Internetzugang auszustatten (n=5), um ihnen in ihrer digitalen Lebenswelt begegnen zu können. Weitere vier GfS sehen Anknüpfungspunkte in digitalen Maßnahmen zur Kompensierung von Strecken und Wegen (AH 2021). Insgesamt wird mit Blick auf die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe deutlich, dass hier eine sehr große Veränderung stattgefunden hat. Zwar blieb die

telefonische Beratung ein fester Bestandteil von Integrationsarbeit, es sind jedoch nach und nach neue Betreuungs- und Beratungsformate hinzugekommen. Hierzu zählen bspw. die Kommunikation über Messenger-Dienste (n=3)[40], digitale Beratungsformate (n=6), aber auch digitale und hybride Lernangebote (n=7). Trotzdem wird von einigen GfS reflektiert, dass neben den positiven Entwicklungen und neuen Möglichkeiten, mit den Klient*innen in Kontakt zu bleiben, Präsenzkontakte weiterhin vorzuziehen sind (n=4; AH 2022), was sich auch an der folgenden Einschätzung zur lokalen Nutzung verschiedener Formate zeigt: *„Also ich glaube, bei den Trägern [werden digitale Bildungs- und Beratungsangebote] weiterhin auch umgesetzt werden. […] weil die haben die Möglichkeiten, die haben die Voraussetzungen, wie gesagt. Aber mein Eindruck insgesamt ist, dass der Großteil, gerade die in der Beratung sind, eher Wert auf den persönlichen Kontakt legen.“ (RG 2022)*

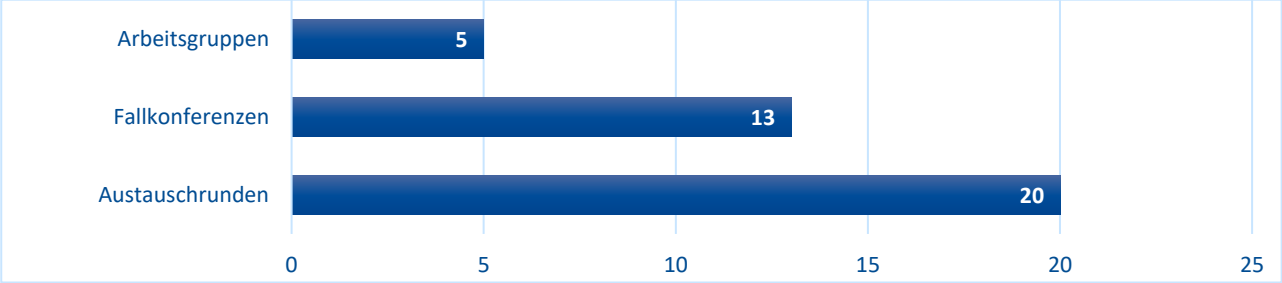
4.2.3 Die Einbindung des Teilhabemanagements in die Bündnisarbeit

Als zentral für die Arbeit des THM erwies sich der Austausch mit weiteren Fachkräften, wie bspw. den Coaches, die im Rahmen von DiAA eingestellt wurden (vgl. Kap. 4.3), Mitarbeiter*innen des JMD oder anderen Beratungsstellen (AH 2022). In den meisten Bündnissen (n=33) haben sich unterschiedliche Formate von Austausch und Kooperation zwischen Fachkräften entwickelt: *„Ja, zum Beispiel gerade mit dem JMD, dass wir da regelmäßige Treffen hatten, alle zwei Monate mit dem JMD und über die Coaches, die wir ja auch beim [Träger X] hatten, und beim [Träger Y] gab es alle zwei Wochen Treffen, Kooperationstreffen, wodurch dann ja auch noch mal Netzwerke entstanden sind. Wir sind in deren Teams mit reingegangen. Die waren in unserem Team mit drin. Also das, muss man schon sagen, hat sich sehr intensiviert. Und auch die Zusammenarbeit mit der Beratungsstelle der Caritas hat sich sehr intensiviert." (RG 2022)* Nur von fünf GfS wurde angegeben, dass keine solchen Strukturen etabliert wurden, wobei hier zum Teil einzelfallbezogene Absprachen benannt wurden. Somit ist auch hier ist davon auszugehen, dass Absprachen stattfanden, auch wenn sie möglicherweise weniger stark formalisiert waren (AH 2022).

In der Zusammenschau der Bündnisse, in denen Strukturen der Zusammenarbeit systematischer implementiert wurden, zeigen sich Schwerpunkte bezüglich dreier Formate (vgl. Abbildung 8). Vielfach wurden verschiedene Austauschrunden (n=20) etabliert, die in unterschiedlicher Zusammensetzung stattfanden (bspw. GfS/THM/Coaches, GfS/THM/Träger, THM/Coaches, etc.), also Formate des *Austauschs und Lernens* innerhalb der Netzwerke. So berichtet eine GfS im Reflexionsgespräch von einer Besprechung zwischen THM und Trägern, um die geplanten Maßnahmen bedarfsorientiert umsetzen zu können: *„Ja, und auch vor allem, das Teilhabemanagement konnte eben wirklich immer auch, als es jetzt um den neuen Änderungsantrag nochmal ging, konkret uns, ja, in der Besprechung auch mit dem Träger zusammen nochmal dann [sagen], wie sehen denn überhaupt die Bedarfe aus? Das könnten wir ja überhaupt nicht beurteilen. Also die sind ja wirklich so nah dran an den Teilnehmenden, dass sie da auch ein Gefühl für haben, ne? Wo fehlt es denn gerade oder was ist gerade nötig? Und daraufhin konnten überhaupt die Träger dann schauen: Also was können wir denn da für Förderbausteine nochmal anbieten, die wirklich auch dann besetzt werden, und nicht irgendwas anbieten, was dann irgendwie leerläuft sozusagen. Und deswegen, auch in dem Zusammenhang ist das Teilhabemanagement ja absolut unverzichtbar gewesen.“ (RG 2022)* Dabei gibt es Bündnisse, die nur ein Format durchführen, und andere Bündnisse, in denen parallel mehrere Austauschrunden stattfinden. Daneben wurde in vielen Bündnissen das Format der Fallkonferenz genutzt (n=13), die – ebenso wie die verschiedenen Austauschrunden – mit unterschiedlichen Akteuren und teils bedarfsorientiert ("auf Zuruf"), teils in regelmäßigen Abständen stattfanden, um für konkrete Probleme Lösungen zu erarbeiten (vgl. Kap. 3.2.4). Das Format bildet demnach eine Voraussetzung für die Entwicklung *simultaner*, *sukzessiver* und *sensibler Bearbeitungsstrategien* im Sinne *positiver Koordination*, indem ein politikfeldübergreifendes Zusammenwirken von verschiedenen Akteuren implementiert wurde.

[40] Bei dieser Anzahl an Nennungen ist davon auszugehen, dass nicht alle GfS angegeben haben, dass sie Messenger Dienst nutzen, insbesondere dann nicht, wenn es ihnen aus Datenschutzgründen untersagt wurde, solche Dienste zu nutzen.

Abbildung 8: Anzahl benannter Formate der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachkräften



Quelle: Eigene Darstellung; AH 2022 (n=40); Mehrfachnennungen enthalten.

Ähnliche Möglichkeiten boten spezifische *Arbeitsgruppen* (n=5), die sowohl zum *Austausch und Lernen* zwischen Fachkräften beitrugen als auch darüberhinausgehend eine Basis für die *positive Koordination* schafften. Dabei handelte es sich sowohl um bereits vor „Gemeinsam klappt's" bestehende Gruppen (bspw. in der lokalen Beratungslandschaft) als auch um neue Arbeitsgruppen, bspw. im Hinblick auf die Öffnung von „Gemeinsam klappt's" für Menschen in Zentralen Unterbringungseinrichtungen (ZUE; AH 2022)[41]. Insgesamt werden die drei verschiedenen Formate der Austauschtreffen, Fallkonferenzen und Arbeitsgruppen in den Bündnissen laut GfS teils einzeln, teils in Kombination genutzt, um die Kooperation möglichst aller relevanten Fachkräfte zu fördern und zu verstetigen. Daneben finden sich weitere Einzelnennungen zu spezifischem Austausch, bspw. im Rahmen eines Berichtswesens oder durch die Einführung einer diskriminierungssensiblen Supervision. Die aufgebauten Strukturen zum Austausch zwischen Fachkräften sollen in den meisten Fällen auch in 2023 fortgeführt werden. So wie bisher soll dies in zehn Bündnissen geschehen. Aus 14 Standorten wurde berichtet, dass die Strukturen verändert oder ersetzt werden (hauptsächlich im Rahmen von KIM). Neun weitere Befragte gaben an, dass noch nicht bekannt war, wie die Fortführung weiterlaufen könnte. Lediglich eine GfS berichtete von einer Beendigung des Austauschs zwischen den Fachkräften. Bei der weiteren Verstetigung werden die Bündnisse jedoch Anpassungen vornehmen müssen, da das Teilhabemanagement zum 30.06.22 ausgelaufen ist und sich die Strukturen der Bündnisarbeit vor Ort dementsprechend verändert haben (AH 2022).

4.3 Kooperation im lokalen Bündnis als Grundlage von „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit"

Möglichkeiten der Förderung von Maßnahmen speziell für die Zielgruppe der Geduldeten und Gestatteten wurden Ende 2018 angekündigt. Im Frühjahr 2019 wurde die Konkretisierung der Initiative in Form von sechs Förderbausteinen vorgestellt, womit 50 Millionen Euro Landesmittel für eine Förderung von bis zu 13.700 Menschen bereitgestellt wurden. [42] Gefördert werden sollten individuelle Coachings (1), berufsbegleitende Qualifizierung und/oder Sprachförderung (2), der nachträgliche Erwerb von Schulabschlüssen mit integrierter Sprachförderung (3) sowie Kurse nach dem Muster der Jugendintegrationskurse des Bundes (4). 10 % der verfügbaren Mittel waren für einen Innovationsfonds (5) für innovative und modellhafte Projektideen zur Integration in Ausbildung und Arbeit vorgesehen. Speziell für die „Bündniskommunen der MKFFI-Initiative ‚Gemeinsam klappt's'" wurde die Förderung von Teilhabemanagement-Stellen angekündigt, mit denen der „Integrationsprozess junger Menschen, die sich im Status der Duldung oder Gestattung befinden, durch übergreifende, individuelle, ergebnisoffene Beratung und Begleitung unterstützt"[43] werden sollte (vgl. Kap. 4.2). Die Förderrichtlinie „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit" (DiAA) für die Bausteine 1 bis 5 wurde mit einem Runderlass des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) am 18.12.2019 vorgelegt.[44]

–

[41] https://www.frnrw.de/themen-a-z/zentrale-unterbringungseinrichtungen-zue.html
[42] https://www.mags.nrw/sites/default/files/asset/document/mags_mkffi_09.04.2019_faktenblatt.pdf
[43] Ebd.
[44] https://www.bra.nrw.de/system/files/media/document/file/richtlinie-durchstarten_anderungen-markiert_stand-02.11.2021.pdf

4.3.1 Die Förderrichtlinie und die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's"

Übersicht 1: Förderbausteine des Programms „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit"

F1. Coaching

Die Beratung und Betreuung der Teilnehmenden im Coaching hat zum Ziel, die Teilhabe am Arbeitsmarkt zu ermöglichen und zu verbessern.

F2. Berufsbegleitende Qualifizierung und/oder Sprachförderung

Die berufsbegleitende Qualifizierung und Weiterbildung sowie berufsbezogene Sprachförderung über den Arbeitgeber soll die beruflichen und sprachlichen Kompetenzen des Arbeitnehmers in Bezug auf die ausgeübte Tätigkeit verbessern und damit die Ausbildung und Beschäftigung stabilisieren und festigen.

F3. Nachträglicher Erwerb des Hauptschulabschlusses

Der nachträgliche Erwerb des Hauptschulabschlusses (Klasse9/10A) – mit integrierter Sprachförderung und mit Kursen zur Stärkung der Kompetenz „Lernen lernen" – hat zum Ziel, den Einstieg in Ausbildung und Beschäftigung zu verbessern.

F4. Schul-, ausbildungs- und berufsvorbereitende Kurse sowie Jugendintegrationskurse

Die schul-, ausbildungs- und berufsvorbereitenden Kurse sowie Jugendintegrationskurse stellen die Schul- bzw. Ausbildungsreife oder Studierfähigkeit (wieder) her. Dazu gehören Jugendintegrationskurse, die bereits angeboten werden, aber für die Zielgruppe nicht zugänglich sind, sowie Kurse, die Elemente der Deutschförderung und beruflichen Orientierung enthalten und darüber hinaus zum Beispiel Kenntnisse in Englisch und Mathematik vermitteln.

F5. Innovationsfonds für innovative Maßnahmen und Projekte

Gefördert werden Ausgaben für innovative Maßnahmen und Projekte modellhaften Charakters, welche die Ausbildungs- und / oder Beschäftigungsreife der Zielgruppe unterstützen und verbessern. Hemmnisse auf der Unternehmensseite, Menschen aus der Zielgruppe auszubilden und zu beschäftigen, sollen abgebaut werden.

F6. Teilhabemanager*innen

Mit Hilfe der Teilhabemanager*innen sollen der Zielgruppe (neue) Perspektiven für Chancen auf Teilhabe eröffnet und dabei für den jeweiligen jungen Erwachsenen Wege in Qualifizierung, Ausbildung und Beschäftigung aufgezeigt werden.

Quelle: Eigene Darstellung nach Stöbe-Blossey et al. 2021a: 9.

Damit waren unterschiedliche Typen von Maßnahmen förderbar, die zum Teil auf spezielle, im Regelsystem nicht oder zumindest nicht allgemein abgedeckte Bedarfe der Zielgruppe abgestimmt waren, zu Teil eine Reaktion auf Zugangsbeschränkungen für die Zielgruppe darstellten. Ersteres trifft vor allem auf die berufsbegleitende Qualifizierung und Sprachförderung (2) und niederschwellige schul-, ausbildungs- und berufsvorbereitende Kurse (4) zu, wobei dieser Bedarf sich nicht aus dem Aufenthaltsstatus oder der Altersgruppe ergibt, sondern aus der für viele Zugewanderte bestehenden Notwendigkeit, Ausbildung und Berufstätigkeit mit der Verbesserung der Beherrschung der deutschen Sprache zu verbinden. Die anderen drei Bausteine zielten stärker auf durch unterschiedliche Zugangsbeschränkungen bestehende Förderlücken. So wurde mit dem Coaching (1) ein arbeitsmarktpolitisches Instrument für die Zielgruppe nutzbar gemacht, das sich bei der Förderung von SGB-II-Kund*innen mit komplexen Förderbedarfen bewährt hat. Für die Kombination von Schulabschluss- und Spracherwerb (3) stehen grundsätzlich die Internationalen Förderklassen (IFK) im Rahmen der Ausbildungsvorbereitung an Berufskollegs zur Verfügung, jedoch ist hier der Einstieg nur für junge

Menschen vor Vollendung des 18. Lebensjahres vorgesehen. Mit der Förderung von Jugendintegrationskursen (4) wird auf die durch den Aufenthaltsstatus bedingte Zugangsbeschränkung bei vorhandenen Kursen reagiert. Der Innovationsfonds (5) bot grundsätzlich die Möglichkeit einer offenen, auf spezielle lokale Bedarfe abgestimmten Förderung, allerdings mit klarem Fokus auf arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen ohne Bezug zu dem lebensweltlich orientierten Ansatz von „Gemeinsam klappt's". Die Einbindung der Förderbausteine in ein lokales Gesamtkonzept für „Gemeinsam klappt's" erforderte somit ein hohes Maß an *positiver Koordination.*

Als Zuwendungsempfänger wurden für die Bausteine 1 bis 4 die kreisfreien Städte und Kreise definiert, für Projekte aus dem Innovationsfonds (Baustein 5) wurde die Antragstellung auch durch andere Akteure ermöglicht. Im Hinblick die Antragsstellung wurde festgelegt, dass es eine „schriftliche Vereinbarung über eine fachübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der kommunalen Verwaltung, aber auch mit den Infrastrukturen vor Ort" geben müsse und dass das „integrierte Vorgehen […] im Rahmen der Projektbeschreibung darzustellen" sei, „zum Beispiel über Letter-Of-Intent oder Kooperationsvereinbarung"[45]. Die Definition der kreisfreien Städte und Kreise als mögliche Antragsteller für die DiAA-Bausteine 1 bis 4 bedeutete gegenüber „Gemeinsam klappt's" allerdings gleichzeitig eine Ausweitung und eine Einschränkung der Antragsberechtigung. Einerseits kamen kreisfreie Städte und Kreise hinzu, die nicht am „Gemeinsam klappt's" beteiligt waren, andererseits waren die beigetretenen kreisangehörigen Kommunen nicht antragsberechtigt und mussten sich für Anträge an ihren Kreis wenden. Die Verknüpfung von DiAA mit „mit Gemeinsam klappt's" wurde immer wieder hervorgehoben: DiAA „baut auf die Initiative Gemeinsam klappt's auf"[46], heißt es auch Ende 2022, kurz vor dem offiziellen Abschluss von Gemeinsam klappt's, auf der Internetseite der Initiative, verbunden mit Statements der für Integration zuständigen Ministerin und des Arbeitsministers.[47] Auf der Internetseite des MKJFGFI heißt es: „Zwei miteinander verbundene Initiativen – ein Ziel". Es gehe bis Mitte 2023 um die Förderung von Unterstützungsangeboten „für junge geduldete und gestattete Erwachsene im Alter von 18 bis 27 Jahren […], die bislang von Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung ausgeschlossen waren". „Gemeinsam klappt's" sei dabei „nicht nur Vorläufer, sondern auch Teil von ‚Durchstarten in Ausbildung und Arbeit'"[48].

Für die Verankerung von „Gemeinsam klappt's" auf lokaler Ebene erwies sich die DiAA-Initiative zugleich als Chance und als Herausforderung. Chancen bestanden in der Möglichkeit, zusätzliche Ressourcen zu nutzen, damit Förderlücken im Hinblick auf die Zielgruppe zu schließen und so die Implementierung einer Initiative, die ohne zusätzliche Finanzmittel gestartet war, finanziell zu hinterlegen. Vor diesem Hintergrund gab es in den lokalen Bündnissen ein großes Interesse an der DiAA-Förderung. Federführend für die inhaltliche Ausgestaltung der Förderrichtlinie für die DiAA-Bausteine war das Arbeitsministerium, so dass arbeitsmarktpolitische Fachkompetenzen eingebracht werden konnten, bspw. die Erfahrung, dass ein individuelles Coaching eine wichtige Unterstützung gerade für Menschen in schwierigen Lebenssituationen und mit komplexem Unterstützungsbedarf bedeutet. Für viel Verunsicherung sorgte jedoch der eigene Name der ursprünglich als Ergänzung von „Gemeinsam klappt's" intendierten Initiative: *„Dann hieß es, die Dachmarke heißt jetzt nicht mehr ‚Gemeinsam klappt's', sondern die Dachmarke ist jetzt ‚Durchstarten in Ausbildung und Arbeit'. Und mir ist halt immer noch nicht klar, sind wir jetzt automatisch auch ‚Durchstarten in Ausbildung und Arbeit' oder machen wir jetzt nur ‚Gemeinsam klappt's'?" (RG 2019).* Darüber hinaus ergab sich aus der Akzentuierung der Aspekte „Ausbildung" und „Arbeit" eine Akzentverschiebung gegenüber dem stärker ganzheitlich und lebensweltorientiert angelegten Ansatz von „Gemeinsam klappt's". Dass die finanzielle Förderung von Maßnahmen für die Zielgruppe in einer zweiten Initiative mit einem eigenen Namen und einem Schwerpunkt auf den Bereichen „Ausbildung" und „Arbeit" implementiert wurde, stellt auf Landesebene einen *Eingriff* aus dem Politikfeld Arbeitsmarktpolitik in die Integrationspolitik dar, was auf lokaler Ebene gerade von den KI kritisch gesehen wurde: *„Das ist ja alles mit dem Hintergrund eigentlich der Initiative ‚Gemeinsam klappt's'*

–

[45] Punkt 4.3. der Förderrichtlinie, siehe https://www.bra.nrw.de/system/files/media/document/file/richtlinie-durchstarten_anderungen-markiert_stand-02.11.2021.pdf

[46] https://www.durchstarten.nrw/?c=&cHash=89aea354b96253f0517a0a746f4abbc9

[47] https://www.bra.nrw.de/system/files/media/document/file/richtlinie-durchstarten_anderungen-markiert_stand-02.11.2021.pdf

[48] https://www.mkjfgfi.nrw/gemeinsam-klappts

gewesen, der lebensweltliche Ansatz, man will halt in allen Bereichen was machen, und deshalb ist ja auch die Entscheidung so gefallen, dass man sagt, okay, das macht Sinn, das im KI anzusiedeln, Querschnitt und so weiter, also wirklich da den Bereich und dann fällt es auf einmal so ein bisschen hinten über." (RG 2021)

Gerade in der Anfangsphase des Aufbaus der Bündnisse ergab sich auf lokaler Ebene somit eine zusätzliche Herausforderung für die Klärung der Funktion von „Gemeinsam klappt's". Als schwierig für die lokalen Prozesse erwiesen sich im Laufe des Jahres auch der Informationsfluss und die Dauer des Verfahrens von der Ankündigung bis zum erwarteten Vorliegen der DiAA-Richtlinie, was allgemein als Problem für die Motivation und zum Teil auch als Schwierigkeit für die Akzeptanz der GfS bei den anderen lokalen Akteuren geschildert wurde: *„Wir reden jetzt seit November letzten Jahres über Fakten, die uns damals bekanntgegeben worden sind, so, und seither hat sich ja nicht wirklich viel getan […] Und das macht dann irgendwo auch nicht wirklich Spaß, in den Ausschuss-Sitzungen dann irgendwo immer wieder über das Gleiche zu sprechen und jedes Mal mit den Achseln zucken zu müssen, ‚ja, nee, was Neues haben wir noch nicht'." (RG 2019)* In einigen Kreisen spielten diese Probleme eine deutlich größere Rolle als in kreisfreien Städten, weil *„manche Kommunen gesagt haben, ‚solange die Förderrichtlinien nicht raus sind, schicken wir erstmal gar keinen, weil wir überhaupt nicht beurteilen können, was steht denn da jetzt letztendlich drin'" (RG 2019).*

4.3.2 Die Planung und Umsetzung der Förderbausteine

Nur ein Teil der Bündnisse hat die Zeit genutzt, über die Durchführung der Bedarfs- und Angebotsanalyse zunächst eine fundierte Grundlage für die spätere, konkrete Planung von Maßnahmen zu schaffen. Der Stand der Vorarbeiten, auf den nach dem Vorliegen der Richtlinie zurückgegriffen werden konnte, war demzufolge lokal sehr unterschiedlich (vgl. zu den identifizierten Bedarfen auch Kap. 4.1). Inwiefern die Zielgruppe bei der Bedarfsermittlung aktiv beteiligt wurden, geht aus der im Frühjahr 2020 an die Bündnisse versendete Arbeitshilfe hervor. In 47 Arbeitshilfen wurde in 31 Fällen angegeben, dass die Zielgruppe in die Planung und Umsetzung der Maßnahmen einbezogen wurde. Dies vollzog sich jedoch in unterschiedlicher Art und Weise. Jeweils zwölf Nennungen bezogen sich auf direkte Befragungen der Zielgruppe (zum Teil auch über Netzwerkpartner*innen, wie Sozialarbeiter*innen oder Integrationsbeauftragte) und auf indirekte Erhebungen. Diese indirekten Erhebungen fanden häufig im Rahmen eines Erfahrungsaustausches von lokalen Akteuren statt, die in direktem Kontakt mit der Zielgruppe stehen. In zwei Fällen wurde von Workshops mit jungen geflüchteten Menschen berichtet. Weitere zwei GfS verwiesen auf die Arbeitshilfe Bedarfs- und Angebotsanalyse, ohne genauer zu spezifizieren, inwiefern hier die Zielgruppe in den Prozess eingebunden wurde. In einem Fall wurde eine Analyse vorliegender Falldokumentationen vorgenommen, um Bedarfe zielgruppenspezifisch zu ermitteln. Neben den Bündnissen, die diesen Prozess bereits durchlaufen hatten, gab es weitere zwölf Kommunen und Kreise, die dies zum Befragungszeitpunkt planten. Hier wurde das Teilhabemanagement als zentrale Stelle benannt, die Bedarfe der Zielgruppe zu erheben und dann auch an die GfS zurück zu spiegeln, um die Maßnahmen laufend anzupassen. In zwei Fällen wurde von Rückmeldungen der Netzwerkpartner*innen berichtet, die zur bedarfsorientierten Gestaltung von Angeboten eingeholt werden sollten. In einem Bündnis war geplant, einen flexiblen und individuell an Bedarfe anpassbaren „Produktkatalog" von Maßnahmen zu entwickeln. An sieben weiteren Standorten waren im Frühjahr 2020 noch keine Prozesse zur Einbeziehung der Zielgruppen in die Planung der Maßnahmen angestoßen worden, wurden aber als sinnvoll erachtet. In einem weiteren Bündnis wurde ein solches Vorhaben als nicht umsetzbar eingeschätzt. (AH 2020)

Die Analyse der Arbeitshilfe Bedarfs- und Angebotsanalyse zeigte darüber hinaus die identifizierten Lücken auf (vgl. Kap. 4.1), die sich ins Verhältnis zu den Förderbausteinen aus DiAA setzen lassen und so die Potenziale der Maßnahmen für die Verbesserung von Integrationschancen junger geduldeter und gestatteter Menschen zeigen (vgl. Tabelle 3). In den Arbeitshilfen tauchten immer wieder auch übergreifende Themen auf, die auch gesamtgesellschaftliche Problemstellungen widerspiegeln (vgl. auch die Zeile „Sonstiges" in Tabelle 3). So gibt es den Ergebnissen der Auswertung zufolge Engpässe in der (muttersprachlichen) psychologischen Betreuung und Begleitung sowie Personalengpässe in verschiedensten Beratungsstellen, die zu langen Wartezeiten führten. Darüber hinaus wurde eine fehlende Kinderbetreuung während des Maßnahmebesuchs

vielfach als Hemmnis zur Erreichung geflüchteter Frauen benannt. Auch Schwierigkeiten beim Zugang zu Kita-Plätzen spielten hierfür eine Rolle (AH-BA 2019).

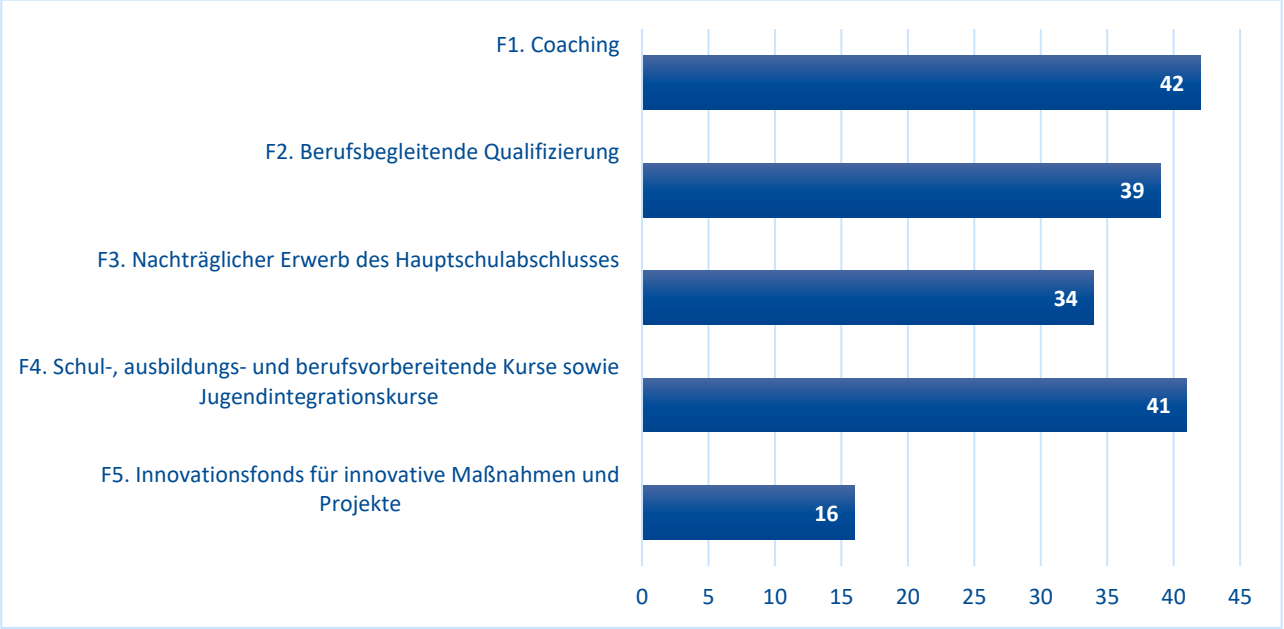
Tabelle 3: Häufig genannte Lücken zwischen Bedarfen und Angeboten und deren Zuordnung zu DiAA-Bausteinen

Baustein	Festgestellte Lücken
F1. Coaching	• Begleitung während der Ausbildung, Förderung in der Berufsschule
F2. Berufsbegleitende Qualifizierung und/oder Sprachförderung	• Fachsprachliche Förderung für Auszubildende und Berufstätige • Flexible Sprachförderung für Personen mit unregelmäßigen Arbeitszeiten, heterogene Gruppen, in Form von Nachhilfeformaten • Sprachkurse für Mütter mit Kinderbetreuung
F3. Nachträglicher Erwerb des Hauptschulabschlusses	• Flexible Angebote für (heterogene) Gruppen, Nachhilfe • Nachträglicher Erwerb von Schulabschlüssen (kompatibel mit Ausbildung/Arbeit, auch außerhalb von Schule), evtl. mit unterstützenden Maßnahmen
Baustein	**Festgestellte Lücken**
F4. Schul-, ausbildungs-, berufsvorbereitende Kurse	• (Jugend)Integrationskurse für alle Aufenthaltstitel • Verknüpfung von Sprachförderung mit Berufsorientierung (z.B. EQ), bzw. mit konkretem Beruf • Ausbildungsvorbereitende Sprachkurse • DeuFöV-Kurse (unabhängig von Integrationskursen) • (realistische) Berufs-/Ausbildungsvorbereitung, Berufsorientierung 5 Innovationsfonds • Soziale Integration, Kontakt zu „Einheimischen“ • Alphabetisierungskurse
Sonstiges	• Kinderbetreuung während Maßnahmebesuch • Zugang zu Kita-Plätzen (lange Wartezeiten, eingeschränkte Mobilität) • Psychologische Betreuung/Begleitung (muttersprachlich) • Personalengpässe in Beratungsstellen (lange Wartezeiten)

Quelle: Eigene Darstellung nach Stöbe-Blossey et al. 2021a.

Als es dann Anfang 2020 um die Antragstellung zu den Förderbausteinen von DiAA ging, kann auf Basis der Auswertung der Arbeitshilfe Prozessmanagement aus dem Frühjahr 2020 festgestellt werden, dass die Antragstellung im Allgemeinen schnell in Gang kam – mit Unterschieden zwischen den einzelnen Bausteinen (vgl. Abbildung 9; AH 2020). Gefragt nach den Gründen für den Verzicht, bestimmte Bausteine zu beantragen, zeigte sich, dass elf GfS die Inhalte bereits durch andere Angebote abgedeckt sahen. Zehn weitere Rückmeldungen bezogen sich auf Schwierigkeiten, einen geeigneten Träger für die Umsetzung der Maßnahmen zu finden. In sieben Fällen wurde berichtet, dass die Inhalte nicht den lokalen Bedarfen entsprächen.

Abbildung 9: Anzahl beantragter Förderbausteine aus DiAA durch die Bündnisse



Quelle: Eigene Darstellung; AH 2020 (n=47); Mehrfachnennungen enthalten.

Die Suche nach geeigneten Trägern zu Umsetzung der DiAA-Maßnahmen gestaltete sich teilweise schwierig. 29 GfS berichteten, keine Probleme bei der Trägerakquise gehabt zu haben (AH 2020). In 19 Fällen wurden hingegen verschiedene Herausforderungen benannt. Diese bezogen sich besonders häufig auf die Finanzierung des Förderbausteins 3 (Nachholen des Hauptschulabschlusses), aber auch darüber hinaus wurde in vier weiteren Fällen von der Finanzierung und den zu leistenden Eigenanteilen als Hürde berichtet: *„Also wir haben dann ja auch damals bei der ersten Runde Innovationsfonds auch versucht, sehr groß zu bewerben.[…] Da gab es keine Rückmeldungen, […] Ideen gab es teilweise schon, aber so ein 20-prozentiger Eigenanteil ist natürlich auch immer so ein bisschen abschreckend. Gerade wenn […] der Kreis nicht derjenige ist, der das dann entsprechend mitfinanzieren kann.“ (RG 2022)* Zwei Bündnisse nannten darüber hinaus Schwierigkeiten im Bereich Ausschreibung und Vergabe (AH 2020).

Bei der Beantragung und Umsetzung der Förderbausteine sahen sich die Bündnisse im Frühjahr 2020 einer bis dato ungekannten Herausforderung gegenüber. Die sich im Frühjahr 2020 in Deutschland ausbreitende Corona-Pandemie hatte aufgrund von Kontaktbeschränkungen und Hygieneauflagen starke Auswirkungen auf die lokale Integrationsarbeit und damit auch auf die Arbeit im Rahmen der Landesinitiative. Daraus folgte, dass die Jahresplanung in fast allen Bündnissen angepasst werden musste. Statt wie geplant in die Umsetzung von Maßnahmen überzugehen und die Arbeit mit den Teilnehmer*innen aufzunehmen, bestand eine der größten Auswirkungen der Pandemie in der starken Verzögerung von Abläufen, insbesondere, weil viele Termine, die entweder für Abstimmungsprozesse wichtig gewesen wären oder der Beginn von Kursen ersatzlos entfielen oder zunächst auf ungewisse Zeit verschoben werden mussten (n=23). Die Ungewissheit der Lage hat in einigen Bündnissen dazu geführt, dass Termine, der Beginn von Maßnahmen und die weitere Planung immer weiter nach hinten verschoben wurden, in der Hoffnung, dass sich mit der Zeit wieder mehr Planungssicherheit einstellen würde: *„Die unübersichtliche Lage wollen wir nach den Sommerferien neubewerten." (AH 2020)* Andere Bündnisse hingegen stellten sich schneller auf die veränderten Umstände ein und passten ihre Planungen für das Jahr 2020 an (n=13): *„Die komplette Jahresplanung – vorerst für 2020 – erfordert Kreativität und muss daher flexibel und pragmatisch angepasst werden.“ (AH 2020)*

Nachdem immer klarer wurde, dass es sich bei der Pandemie nicht um eine kurze Übergangsphase handelte, wurde versucht, Bildungsangebote zunehmend in den virtuellen Raum zu verlagern. Die Herausforderungen in der Umsetzung virtueller Bildungsangebote (Förderbausteine 2-4 aus DiAA) bestanden vor allem darin, dass die Teilnehmer*innen häufig nur unzureichend Zugang zu stabilem Internet und Hardware (insbeson-

dere Laptops) und darüber hinaus in Gemeinschaftsunterkünften wenig Raum und Privatsphäre zur Teilnahme an einem Online-Kurs hatten. *„Also, wir haben zwar WLAN in allen, oder in vielen Unterkünften, aber wenn da alle einen Integrationskurs zur gleichen Zeit starten, dann ist das WLAN auch zusammengebrochen. Das sehe ich halt so ein bisschen als Hürde, also das kann Vorteile und eine Chance sein, aber dann müssen natürlich die Voraussetzungen gegeben sein." (RG 2021)*

Wie sich herausstellte, spielten für eine gelingende Umsetzung digitaler Maßnahmen insbesondere die Träger eine zentrale Rolle. So berichtete die Lehrkraft eines Trägers von den unterschiedlichen Ausgangsbedingungen unter den Teilnehmenden, was die persönliche Ausstattung mit Hardware anbelangte, und wie vor Ort mit der Situation umgegangen wurde: *„Das war ja die erste Zeit, Distanzunterricht war angeordnet, da konnte man die ja nicht in die Schule holen beziehungsweise wir haben ja hinterher sogar die halbe Klasse zu Hause gehabt, die halbe Klasse in der Klasse. […] Ja, die Ausstattung der Schüler geht vom Smartphone bis zum PC, da ist alles dabei. Wir haben dann im Laufe der Pandemie Schüler-Leihgeräte anschaffen können über das Programm des Landes, wo auch dann endlich die Lehrer tatsächlich mal Endgeräte bekommen haben, das lief so an, quasi nahtlos ineinander über, die hat es ja vor der Pandemie gar nicht gegeben […] und durch gezielte Abfragen haben wir dann dementsprechend ermittelt, wer hat keinen Laptop, Notebook oder PC zu Hause, das heißt, wer arbeitet mit dem Smartphone und die Schüler konnten dann, wenn sie wollten, von uns ein Leihgerät bekommen im Rahmen ihrer Schulzeit [und] das machen wir heute immer noch, so dass die dann auch an diesem digitalen Unterricht in einer adäquaten Form teilnehmen können" (Träger 2022).* Auch wenn die pandemische Lage den Träger zunächst vor unbekannte Herausforderungen stellt, konnten vor Ort dennoch Lösungen gefunden werden, von denen nicht nur die Teilnehmenden und Lehrkräfte profitierten, sondern die auch von zukünftigen Teilnehmenden genutzt werden können.

Eine befragte Person aus einer Volkshochschule (VHS), die im Rahmen von DiAA Maßnahmen umsetzte, beschrieb den Umgang mit der Pandemiesituation folgendermaßen: *„Während der Pandemie, also, sozusagen behördlich verhängtes Unterrichtsverbot in Präsenz. Das ist erstmal ein dickes Ding, ja? […] Und dann haben wir überlegt: Ja, am besten ist auch/ die Volkshochschulen haben ja eine schöne Lernplattform, die heißt VHS-Lernportal. VHS-Lernportal, da kann man sehr gut lernen. Man kann sogar offline lernen, sich das als App runterladen, man bekommt sogar einen Tutor, also in dem System. Das ist richtig gut. Das ist entwickelt worden auch mit Unterstützung des Bundeministeriums für Familie, also eine richtig tolle Sache. So. Und dann haben wir gedacht: Okay, vielleicht wäre es ja eine Möglichkeit zu sagen: Teilnehmer kommen zu uns und wir weisen die ein, wie sie selbstständig lernen können. […] So. Und das war ein Ansatzpunkt, weil wir uns das immer schon mal gedacht hatten, hier so ein Selbstlernlabor irgendwie einzurichten und das haben wir dann getan. Also wir haben dann den Teilnehmern gesagt: Kommt zu uns, wir zeigen euch wie es geht. Ihr könnt auch hier sitzen und das machen in aller Ruhe und wir unterstützen euch beim selbstständigen Lernen. Weil, das konnten wir ja machen, ja? Einzelunterricht war ja sozusagen kein Problem. Und das haben wir sehr lange getan und das hat auch gut funktioniert."* (Träger 2022) Hieran zeigt sich, dass die VHS bereits bestehende digitale Strukturen, das VHS-Lernportal, mit einem zusätzlichen Angebot, dem Selbstlernlabor, verknüpft und um eine Betreuung einzelner Teilnehmer*innen ergänzt hat. Damit konnte die fehlende Ausstattung mit Endgeräten, ein fehlender oder schlechter Internetzugang und eine möglicherweise schwierige Lernumgebung in Gemeinschaftsunterkünften teilweise ausgeglichen werden. Nicht immer haben die digitalen Angebote reibungslos funktioniert: *„Die Kurse wurden in Präsenz durchgeführt, mit Pandemie und Lockdown brachen sie natürlich ab. Und haben dann versucht, halt eben diese Kurse, wenn eben möglich, halt auch digital durchführen. […] Und ich will nicht sagen, dass das nicht funktioniert hat, [ich] kann auch nicht sagen, dass das sehr gut funktioniert. Das hat halt eben geklappt. Ich sage das mal […] ganz einfach. Denn gerade im Bereiche der Sprachkurse das normale Sprechen ist dann sicherlich nicht das Problem, da kann man sich unterhalten, wenn es dann schon mehrere sind in so einem digitalen Raum, dann wird es natürlich auch schon schwieriger." (Träger 2022)* Die Aussage des Trägers verdeutlicht noch einmal, dass die Herausforderungen für die Gestaltung eines digitalen Unterrichts sehr facettenreich sind und grundlegende Bedingungen geklärt sein müssen, damit dieser gelingen kann. Hierzu gehört nicht nur die digitale Ausstattung der Teilnehmer*innen und der Lehrkräfte sowie ein beständiger Internetzugang; darüber hinaus müssen die Lehrkräfte darin geschult sein, jungen Menschen mit teilweise geringen Sprachkenntnissen in einem digitalen Raum anzuleiten und Inhalte zu vermitteln.

Insbesondere in ländlichen Regionen haben digitale Maßnahmen die Teilnahme dadurch erleichtert, dass diese Strecken und Wege kompensiert werden konnten (n=4), die mitunter einige Stunden Fahrtzeit für die Teilnehmenden bedeuten: *„Und ich bin froh, dass unsere Partner, Bildungsinstitute das halt anbieten, beides anbieten, sowohl online als auch, also in Präsenz, und muss dazusagen, dass, dadurch, dass unser Kreis so groß ist, ist es für einige Teilnehmende sehr umständlich, obwohl, wir haben ja eine Fahrkostenpauschale, die genutzt wird. Aber es gibt manchmal Teilnehmende [ist], die ganz weit weg wohnen. […] hätten sie ja schon ganz viel Zeit alleine nur für die Fahrt genutzt, selbst, wenn sie dann auch erstattet wird." (RG 2022)* Im Hinblick auf die Teilnahme junger Frauen an DiAA-Maßnahmen fällt das Fazit zu Potenzialen der Digitalisierung ambivalent aus. Einige GfS betonten, dass sie so trotz Betreuungsverpflichtungen die Möglichkeit gehabt hätten, an Kursen teilzunehmen. In einem Bündnis wird sogar berichtet, dass sich der Bildungserfolg junger Frauen stark verbessert hat, was die GfS mit den Online-Kursen verknüpfte: *„Das war eine Rückmeldung, die ich bekommen habe von dem Träger des Jugendintegrationskurses tatsächlich, die gesagt hat, dass sie das so gefreut hat, dass gerade die jungen Frauen unheimlich aufgeholt haben in dieser digitalen Phase. […] Also die eine Vermutung, dass die Frauen sich, wenn sie zu Hause alleine lernen können digital, sich einfach mehr öffnen, auch nochmal eine Frage zu stellen, sich einfach besser konzentrieren konnten, […] je nachdem woher die Frauen kommen und welche Erfahrungen die auch mitbringen mit gemischt geschlechtlichen Lerngruppen tatsächlich da eher zurückhaltender waren. Also es waren gerade die Frauen, die sehr ruhig und sehr schüchtern waren und auch sehr leistungsschwach im analogen Unterricht, unglaublich aufgeholt haben in der digitalen Phase. Und wir vermuten, dass die sich einfach besser drauf einlassen konnten bei dem digitalen Setting und sich mehr getraut haben so mit dieser Distanz dazwischen." (RG 2021)* Bei anderen GfS hingegen wurde die Einschätzung wiedergegeben, dass insbesondere für Frauen mit Betreuungsaufgaben Präsenzformate (mit Kinderbetreuungsmöglichkeit) den Bedarfen der Teilnehmer*innen besser gerecht würden*: „Wenn man in einem Baustein viele Frauen hat, dann ist Digitalisierung an der Stelle auch nicht hilfreich. Weil wenn dann da noch ein bis mehrere Kinder hinter der Videokonferenz rumhüpfen, dann kann sich da auch keiner mehr konzentrieren." (RG 2021)*

Im Hinblick auf das Sprachniveau, das zu Beginn eines digitalen Kurses vorhanden sein sollte, haben sich in den einzelnen Bündnissen ähnliche Einschätzungen herauskristallisiert. So berichtete eine GfS im Rahmen eines Reflexionsgesprächs: *„Wir haben […] seinerzeit tatsächlich eben halt coronabedingt versucht, auch zum Beispiel einen Sprachkurs aufzubauen dann auch, im Baustein vier für eine relativ kurze Zeit allerdings. Da glaube ich, kann man festhalten, und das sind auch Erfahrungen so in Nachbarkommunen aus dieser Zeit heraus, wenn das Sprachniveau mindestens A2 ist, besser noch B1, dann sind digitale Kurse sicherlich sehr zielführend. Wenn es darunter liegt, gerade wenn das Sprachniveau wirklich sehr, sehr niedrig ist, vielleicht sogar noch unter A1 liegt, dann ist das tatsächlich schwierig, mit digitalen Formaten das Ganze umzusetzen. Das muss man sicherlich sagen. Was ganz gut geklappt hat, war die Sprachförderung an der einen oder anderen Stelle im Rahmen des Bausteins 2. Da hing es aber im Grunde genommen auch wieder an dem Sprachniveau, da kann man das auch übertragen. Also egal in welchem Bereich, in welchem Baustein man unterwegs ist, es hat sehr viel eben halt, der Erfolg ist sehr stark gekoppelt eben halt an das Sprachniveau bei digitalen Angeboten." (RG 2022)* In einem anderen Bündnis hat ein digitaler Alphabetisierungskurs stattgefunden, zu dem jedoch eine eher negative Bilanz gezogen wurde: *„Wir haben einen Förderbaustein 4 auch, da wurde ein Alphabetisierungskurs angeboten, den hat der Träger tatsächlich auch digital dann angeboten. Das hat mehr schlecht als recht funktioniert und ich glaube, wir hatten 14 Leute, die eigentlich unbedingt da rein wollten, bei sechs war das gar nicht möglich, also die stehen immer noch in der Warteschleife jetzt, jetzt soll es demnächst los gehen, dann auch in Präsenz endlich und dann werden die dazustoßen. Es hat funktioniert, aber eben gerade Alphabetisierung ist natürlich ganz schwierig, wenn jemand von zuhause aus schon nicht alphabetisiert ist und dann jetzt vor so einem Computer sitzt und das machen soll, Wir haben es irgendwie versucht auch anbieten zu können, damit die Zielgruppe nicht ganz untergeht, weil wir auch diesen Riesenbedarf da sehen." (RG 2021)*

Die Ausführungen zeigen, dass die Umsetzung digitaler Angebote passgenau konzeptioniert werden müssen, wobei wiederum lebensweltliche Aspekte eine Rolle spielen und dazu führen können, dass einige Teilnehmer*innen eher an solchen Angeboten teilnehmen können als andere. Dabei bieten sich insbesondere für

den kreisangehörigen Raum Potenziale, schwierige Mobilitätsvoraussetzungen auszugleichen und auch Personen in kleinen Gemeinden eine Teilnahme an Angeboten zu ermöglichen. Im Frühjahr 2021 kündigten 24 GfS an, auch nach der Corona Pandemie digitale Tools und Formate sowohl für die Arbeit mit der Zielgruppe als auch die Arbeit im Bündnis weiter zu nutzen (AH 2021). Insbesondere im ländlichen Raum und für Personen mit unregelmäßigen Arbeitszeiten wurde der Vorteil von Videokommunikationsplattformen noch einmal deutlich hervorgehoben: *„Plattformen der Dozenten zum Beispiel BBB, ZOOM. Der digitale Unterricht insbesondere in FB 2 könnte beibehalten werden oder aber auch im Wechsel mit Präsenz angeboten werden. In einem ländlichen Kreis ist die Mobilität der Teilnehmenden teils sehr eingeschränkt und erschwert, besonders bei Auszubildenden oder Arbeitnehmern in Wechselschicht, die Teilnahme an Präsenzangeboten. Außerdem müssen Raumkapazitäten mit entsprechenden Nebendiensten (Hausmeister, Schlüsseldienst, Kopierer etc.) organisiert werden, ein Aspekt, der bei digitalen Formaten nicht ins Gewicht fällt." (AH 2021)*

Ein solch positives Fazit ziehen jedoch nicht alle Bündnisse. Einige meldeten bereits 2021 zurück, dass digitale Formate mit der Pandemie wieder aus dem Arbeitsalltag verschwinden sollen (n=9). Die Ergänzung zur persönlichen Beratung wurde zwar durchaus als vorteilhaft angesehen, aber *die „Nutzung digitaler Tools schränkt den nonverbalen Informationsgewinn (z.B. Haltung des Teilnehmenden in Gesprächen, Einhaltung von Terminen nach Einladung, etc.) sichtlich sein" (AH 2021)*. Es wurde immer wieder betont, dass der persönliche Kontakt durch virtuelle Formate nicht ersetzt werden könne – insbesondere im Kontext von Beratung (n=5; AH 2021): *„Aber man hat natürlich nochmal einen ganz anderen Blick von der Zielgruppe, wenn man die auch nochmal im häuslichen Umfeld aufsucht. Und deswegen, so meine Tendenz ist, glaube ich, wenn man die Berater fragt, die wirklich dann mit den Menschen vor Ort zusammen [sind], dass da wirklich eher eine Tendenz dazu zugeht, dass man sagt: Okay, klar, [digital] ist gut als Alternative, bevor man nichts hat. Wir nutzen das auch oder für kurze Absprachen und so weiter, aber am liebsten dann doch das persönliche Beratungsgespräch." (RG 2022)* Für die Zukunft wird zu überlegen sein, wie man Angebote möglichst *sensibel* im Hinblick auf unterschiedliche Lebenslagen und Bedarfe planen und dennoch Gruppengrößen erreichen kann, die zu verschiedenen förderrechtlichen Vorgaben passen. Hier bedarf es sowohl einer systematischen Erfassung lokaler Bedarfe als auch einer engen Kooperation mit Trägern von Maßnahmen und Angeboten, die ggf. bereits Erfahrungswerte mit unterschiedlichen Formaten und Zielgruppen gemacht haben.

Im Verlauf der Umsetzung der Förderbausteine aus DiAA entwickelte sich vielfach eine intensive Kooperation mit den Maßnahmeträgern, wie die GfS aus einem Kreisbündnis berichtet: *„Das fing auch in der Zeit vorher schon an mit der Antragstellung, [dass wir] uns mit mehreren Trägern zusammengesetzt haben und dann auch den Trägern angeboten haben, diese Bausteine umzusetzen. Das heißt, wir haben, bis jetzt arbeiten wir eng mit vielen Trägern im [Kreis] zusammen, mit also Bildungsträgern, die entsprechende Voraussetzungen erfüllen, die Maßnahmen durchzuführen. […] Aber da war die Zusammenarbeit sehr eng und sehr intensiv." (RG 2022)* Auch andere GfS berichteten von einer intensiven Begleitung: *„Mittlerweile auch alle sechs Wochen haben wir ein Format, wo wir uns mit den Trägern in Verbindung setzen, wo wir gucken, wie laufen die Maßnahmen, was sind die Herausforderungen, wo wir dann auch nochmal zusammen Lösungen finden, teilweise aber auch an das Ministerium, beziehungsweise an die G.I.B. herantreten. Ja, also, da der Austausch ist, glaube ich, mittlerweile ganz gut." (RG 2022)* Hierbei wird deutlich, wie Mechanismen der *positiven Koordination* vor Ort gerade angesichts schwieriger Bedingungen entwickelt und umgesetzt wurden. Trotz der Einschränkungen durch die Pandemie konnten vor Ort Kooperationen mit den Trägern aufgebaut werden, um die Förderbausteine auf Basis der Bündnisarbeit und der Erfahrung der Träger möglichst passgenau zu konkretisieren.

Der Einbezug der Träger passierte dabei auf unterschiedliche Art und Weise in den einzelnen Bündnissen, wie die Auswertung der Arbeitshilfe Prozessmanagement zeigt. Im Frühjahr 2020 waren in 24 Bündnissen die Träger durch eine Mitgliedschaft in der BKG in die Bündnisarbeit einbezogen, in weiteren sechs Bündnissen war dies geplant, in zwei Bündnissen gab es dafür noch keine konkrete Planung, jedoch wurden die Integration der Träger in die BKG von den GfS grundsätzlich als sinnvoll erachtet. Einen eigenen Arbeitskreis für die Träger hatten elf Bündnisse eingerichtet, weitere 14 GfS planten dies zum Befragungszeitpunkt. Sinnvoll fanden einen solchen Arbeitskreis weitere vier GfS, auch wenn das Kooperationsformat noch nicht in Planung war. Zwölf GfS sahen keinen Nutzen in einem solchen Arbeitskreis. Eine Kooperationsvereinbarung mit den

Trägern gab es im Frühjahr 2020 lediglich in vier Bündnissen (AH 2020), was sich jedoch in den nächsten Jahren änderte: 2021 gab es Kooperationsvereinbarungen mit Trägern in acht (AH 2021), 2022 in 13 Bündnissen (AH 2022; vgl. Abbildung 10). Die Zusammenarbeit mit Trägern von Angeboten und Maßnahmen im Rahmen von DiAA und darüber hinaus stellten dabei die im Frühjahr 2022 am häufigsten genannte durch „Gemeinsam klappt's" neu initiierte Kooperation dar, was auf einen hohen Stellenwert der Akteure für die Landesinitiative sowie die weitere Netzwerkarbeit im Kontext von Integration vor Ort hinweist (AH 2022).

Abbildung 10: Entwicklung der Kooperationsvereinbarungen mit Trägern in den Bündnissen

Quelle: Eigene Darstellung; AH 2020, AH 2021, AH 2022.

Die Umsetzung der Landesinitiative stellte einige GfS vor organisatorische Herausforderungen, die sich insbesondere aus den förderrechtlichen Vorgaben speisten. So wurde immer wieder kritisch angemerkt, dass Prozesse bürokratisch, langsam und unflexibel gewesen seien, wie die Aussage einer GfS exemplarisch zeigt: *„Deswegen kommen wir, und das ist auch mein größter Kritikpunkt eigentlich an der ganzen Geschichte, dass wir stets und ständig und lange vor allen Dingen auf Bewilligung gewartet haben […] und das natürlich viele gute Ideen erstickt im Keim, würde ich nicht sagen, aber zumindest verzögert. […] Also das hätte ich mir etwas anders gewünscht. Ein Stückweit, das muss ich auch sagen […] ist es natürlich auch dem Umstand geschuldet, dass wir […] auch einige befristete Arbeitsverträge und um die mit einem projektbezogenen Sachgrund verlängern zu können, brauchen wir natürlich einen Bewilligungsbescheid. Und wenn wir den nicht bekommen, dann können wir die Verträge nur auslaufen lassen, und das ist natürlich mit Personalwechseln und einer Jobunsicherheit für die Beschäftigten verbunden." (RG 2022)* Hieran wird deutlich, dass die Bearbeitung der Anträge bei der Bezirksregierung direkte Auswirkung auf die Umsetzung der Landesinitiative vor Ort hat, indem Personal betroffen ist. Auch die Abrechnung sorgte vor Ort für Probleme, wie eine GfS in Bezug auf die Bausteine zwei und vier verdeutlicht: *„Also das Bürokratische dahinter. Also dieser Baustein zwei kalkuliert […] mit Unterrichtseinheiten von 45 Minuten. Der Baustein 4 kalkuliert aber von den Unterrichtseinheiten 60 Minuten. Da sind dann die Pauschalen dann andere. Das ist so, glaube ich, echt kompliziert und macht die Sache nicht unbedingt einfacher und wir wirklich auch bei den Trägern permanent, mit denen in Austausch gehen müssen, weil wir auch merken, dass da auch sehr viel Unsicherheit ist." (RG 2022)*

Neben den langen Bearbeitungszeiten und der Abrechnung konnten auch nicht alle Maßnahmen so umgesetzt werden, wie von den GfS gewünscht, wie die folgende Aussage zeigt: *„Wir haben schon alles ausgenutzt, was möglich war, aber zum Beispiel Alphabetisierung ging nicht, oder die Tatsache, mit Kinderbetreuung an ein Regelschulangebot anzudocken, hat mich enorme Zeit und Nerven mit Frau [Name] gekostet und letztendlich hatte ich keine Chance. Wir wollten gern ein Kinderbetreuungsangebot an einem [Berufskolleg] mit durchsetzen, die Beschulung hat da stattgefunden, regelhaft in dem guten System, weil eben nicht nur Geflüchtete und Leute mit Duldung da waren, sondern es gab eine Mischung, es war wirklich richtig gut und ich wollte nur den Baustein der Kinderbetreuung als Additiv dazunehmen und ich hatte keine Chance. Entweder ich hätte den kompletten Baustein umsetzen müssen oder ich kriege keine Kinderbetreuung. Die habe ich dann nicht bekommen, was mich letztendlich drei junge Teilnehmerinnen gekostet hat, und das sind Sachen, die sind nicht gut, die sind überstrukturiert, wenig Spielraum, wenig Möglichkeiten auf Bedarfe zuzugehen und das darf in so einem Modellprojekt aus meiner Sicht nicht sein." (RG 2022)*

In Kreisen kamen weitere Herausforderungen hinzu, die in der Zusammenstellung von ausreichend großen Gruppen für die Durchführung verschiedener Maßnahmen begründet waren. Die GfS eines Kreisbündnisses resümierte dazu: *„Das heißt, wir bewegen uns immer in diesem Spannungsfeld Mindestteilnehmerzahl zu erreichen auf der einen Seite, auf der anderen Seite eben halt können wir, um diese Zahl zu erreichen, die Kurse trotzdem nicht so zentral machen, wie wir es für die Mindestteilnehmerzahl brauchen würden, weil wir*

dann eben halt mit der vielen Mobilität unsere Probleme haben. Und je höher die Hürden sind im Rahmen oder in Bezug auf die Mobilität, desto schwieriger, glaube ich, wird einfach eine Teilnahme dann auch für Menschen aus der Zielgruppe." (RG 2022) Dass zu weite Wege und fehlende Mobilitätsinfrastruktur in Kreisen für die Teilnehmer*innen dazu führten, dass Maßnahmen nicht besucht werden, zeigt die Aussage einer weiteren GfS aus einem Kreisbündnis: *„Die Menschen kommen nicht zu den Maßnahmen, die man anbietet, allein aufgrund der fehlenden Mobilität. Also wenn die nächste Bushaltestelle fünf Kilometer von der Landesaufnahmeeinrichtung entfernt ist und nur, weiß ich nicht, dreimal am Tag fährt. Es ist halt für diesen Personenkreis/ Also es muss wirklich niederschwellig am besten vor Ort sein und kurze Wege. Dass wir gesagt haben: Okay, dann lasst uns die Maßnahme vor Ort stattfinden." (RG 2022)* An anderer Stelle bedeutet dies, dass Gruppen zusammengefasst werden mussten, um ein Angebot überhaupt stattfinden zu lassen.

Hieran wird eine „Zwickmühle" deutlich, die aus der Abwägung zwischen Passgenauigkeit und Durchführbarkeit besteht. Bei einer Öffnung von Maßnahmen für alle ergibt sich die Gefahr, dass die Zielgruppe der jungen Geduldeten und Gestatteten zu selten von den Angeboten profitiert, sondern stattdessen oder vorrangig andere Gruppen einbezogen werden, die bspw. im Hinblick auf die sprachliche Förderung einen ähnlichen Bedarf haben. Bei einer zielgruppenspezifischen Umsetzung hingegen kann es zu wenige Teilnehmer*innen geben, vor allem für spezielle Bedürfnisse. Dies zeigte sich bspw. in einigen Bündnissen bei berufsspezifischen Kursen. So war in einem Bündnis eine Maßnahme konzipiert worden, bei der eine auf Pflegeberufe bezogene berufliche Orientierung mit fachbezogener Sprachförderung und dem Erwerb des Ersten Schulabschlusses (Hauptschulabschluss) verbunden werden sollte. Im Anschluss sollte die Möglichkeit des Übergangs in eine Pflegeausbildung mit weiterer begleitender Sprachförderung bestehen. Da es in der Zielgruppe zwar Interessent*innen gab, deren Zahl jedoch für eine Maßnahme nicht ausreichte, fand sie nicht statt. In anderen, vergleichbaren Fällen löste man derartige Probleme entweder durch eine Öffnung der Maßnahme für andere Zugewanderte oder durch interkommunale Kooperation.

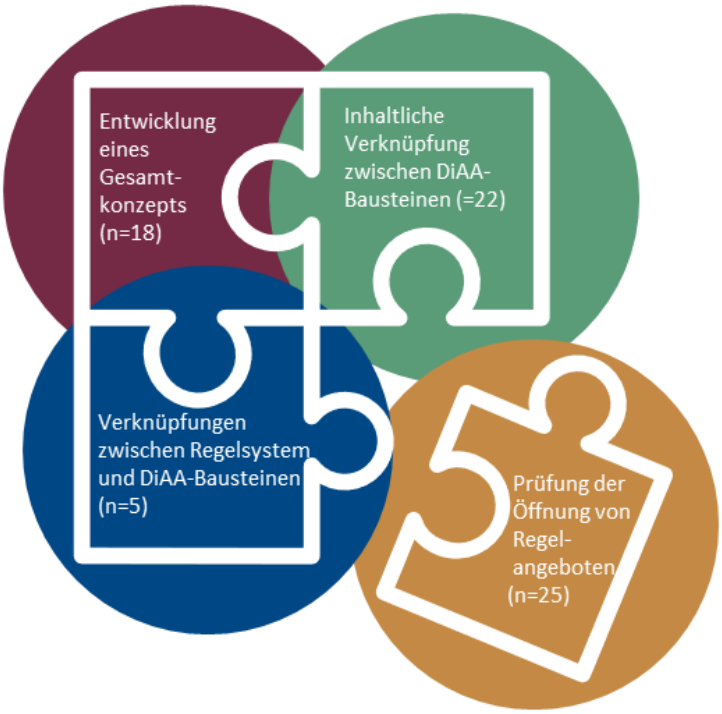
Mehrfach wurde die Frage aufgeworfen, wie Mittel zur Verfügung gestellt werden können, die dann flexibel, an den lokalen Gegebenheiten orientiert, eingesetzt werden können. Dabei wird von manchen Bündnissen eine Art „Chancentopf" gefordert, wie sich an dem folgenden Auszug aus einem Reflexionsgespräch zeigt: *„Ich fand, die Förder-, die Ausgestaltung der Förderangebote war aus meiner Sicht nicht an den aktuellsten Bedarfen orientiert. Ich hätte mir da mehr Spielraum gewünscht. […], dass man die Möglichkeit gehabt hätte zu sagen, es gibt einen Fördertopf für aktuelle Bedarfe und das hat komplett gefehlt. Also außer Innovationsfonds, aber das war etwas anderes und das war mir zu eng, dieses Korsett tatsächlich, weil, wir hätten viele Ideen gehabt, die aber nicht da reingepasst haben" (RG 2022)* Im Hinblick auf Möglichkeiten der Verstetigung von DiAA wurde jedoch auch auf die Rolle des Landes zur Unterstützung dieses Prozesses verwiesen: *„Naja, dem Land, das ja diese Initiative angestoßen hat und das ja diese Initiative auch nur als Erfolg werten kann, wenn es eine Verstetigung gibt, das Land würde ich mir also schon als Kooperationspartner wünschen, an der Stelle zu sagen, ja, wie es in anderen Projekten auch so ist, dass man so eine Verstetigungsphase vielleicht nochmal dranhängt, […]. Das fände ich schon gut. Natürlich wäre eine Fortsetzung des Programms das Nonplusultra, aber davon gehe ich jetzt mal nicht aus. Aber eine Unterstützung bei der Verstetigung wäre sicherlich hilfreich, […]. Also, dass man Wege aufzeigt, wie es vielleicht gehen kann. Und das ist dann tatsächlich so, dass viele von diesen Vorschlägen nicht nur in einer Kommune funktionieren, sondern dass die auch landesweit funktionieren könnten. Und deswegen wäre mir schon dran gelegen, dass da nicht jeder alleine gucken muss, wie er klarkommt, sondern dass es da landesweit eine Unterstützung gibt, ne?" (RG 2022)* Das verweist auch auf die lokal entwickelten Konzepte zur *Verknüpfung* und *Überleitung* in der Förderstruktur und auf *sensible* Angebote und Maßnahmen, die sich im Rahmen der Landesinitiative bewährt haben und zukünftig Gefahr laufen, durch das Fehlen finanzieller Mittel oder nachhaltiger Absicherung von Verfahren eingestellt werden zu müssen.

4.4 Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten

Zentral für verbesserte Integrations- und Teilhabechancen von jungen volljährigen Geflüchteten sind Angebote, die im Sinne *simultaner* Förderung aufeinander abgestimmt werden, von einer für die speziellen Belange der Zielgruppe *sensiblen* Ausrichtung gekennzeichnet sind und sich im Sinne einer *sukzessiven* Förderung zu einer individuellen Bildungs- und Integrationskette verknüpfen lassen. Auf diese Weise ist es möglich, Lücken und Brüche in der Förderung der jungen geflüchteten Menschen zu vermeiden und nach und nach gemeinsam mit den Betroffenen mittelfristige Perspektiven zu entwickeln, die transparent sind und Vertrauen zwischen den Beteiligten schaffen. *Austausch und Lernen* innerhalb der BKG und ggf. unter Einbeziehung weiterer Akteure sollten eine Basis für die *positive Koordination* schaffen, die erforderlich ist, um ein konkretes Gesamtkonzept für Bildungs- und Integrationsketten zu entwickeln (vgl. Abbildung 11).

Für die Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten im Rahmen der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" war über die Beantragung und Ausgestaltung der einzelnen Bausteine von DiAA hinaus (vgl. Kap. 4.3) deren inhaltliche Verknüpfung von Bedeutung. 22 Bündnisse hatten sich im Frühjahr 2020 bereits mit Möglichkeiten der Verknüpfung beschäftigt (AH 2020). Vor allem die aufeinander aufbauende Konzipierung der Bausteine (n=6) sowie der Einsatz flankierender Maßnahmen wie Coaching (n=7) oder THM (n=3) wurden hier als zielführend benannt. In neun Bündnissen waren inhaltliche Verknüpfungen der DiAA-Bausteine zum Befragungszeitpunkt in Planung. Weitere Ausführungen zu den Planungen bezogen sich dabei auf das Coaching als Übergangsmanagement (n=1), die Verknüpfung des Coachings mit anderen Bausteinen (n=1), eine bedarfsorientierte Verknüpfung der Bausteine im Einzelfall sowie die aufeinander aufbauende Umsetzung der Maßnahmen (n=1). Zwölf weitere GfS berichteten, dass man bisher keine Planungen dazu vorgenommen habe, dies aber grundsätzlich sinnvoll fände. Nur an zwei Standorten war keine Verknüpfung der Bausteine geplant (AH 2020).

Abbildung 11: Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten



Quelle: Eigene Darstellung; AH 2020 (n=49); Mehrfachnennungen enthalten.

Diese Verknüpfungen können als Ansatz eines möglichen Gesamtkonzeptes gesehen werden, das in 18 Fällen bereits im Frühjahr 2020 vorlag, in acht weiteren Fällen in Planung war und an neun Standorte noch nicht geplant, aber als sinnvoll angesehen wurde; an neun weiteren Standorten wurde keine Entwicklung eines Gesamtkonzepts angestrebt (AH 2020). Während also die Verknüpfungen zwischen den Bausteinen häufig

bereits mitgedacht wurden, wurde die Entwicklung eines Gesamtkonzepts seltener vorbereitet. Ein Jahr später lag in 24 Bündnissen nach Aussage der GfS kein Konzept für Verknüpfungen von Maßnahmen oder ein Gesamtkonzept vor (AH 2021). In 17 Bündnissen war demnach ein solches entwickelt worden, in zwei der 17 Fällen wurde dies bereits schriftlich fixiert. Die Zahlen sind mit denjenigen aus 2020 aufgrund unterschiedlicher Rücklaufquoten und anderer Akzente in der Fragestellung nur bedingt vergleichbar. Die weiteren Erläuterungen deuten darauf hin, dass es sich bei den 2020 angegebenen Gesamtkonzepten vielfach um die formale, für den Antrag erforderliche Begründung der Maßnahmen handelte, während 2021 unterschiedliche Konkretisierungen im Fokus standen: So wurden sowohl das THM (n=2) als auch das Coaching (n=5) in einigen Bündnissen als Verknüpfungselement genutzt. Darüber hinaus fanden sich spezifische Vereinbarungen vor Ort, die in unterschiedlichem Ausmaß Verknüpfungen von Maßnahmen oder Gesamtkonzepte vorsahen. Während in zwei Fällen der Einbezug von Regelangeboten genutzt wurde, um dies zu erreichen, standen in weiteren Bündnissen konkrete Vereinbarungen mit verschiedenen Akteuren im Vordergrund der Überlegungen. So gab es Vereinbarungen, die eine Rollenklärung von THM, Coaching und GfS enthielten (n=1), eine Schnittstellenvereinbarung (n=1) oder regelmäßige Austauschformate, die der Abstimmung im Sinne *positiver Koordination* dienen sollten (n=2). Darüber hinaus spielten in diesem Kontext Träger von Maßnahmen, bspw. der Förderbausteine aus DiAA, eine besondere Rolle. Hier wurden zum Teil verbindliche Formate der Informationsweitergabe (z.B. Berichte; n=2) abgestimmt, Weiterleitungsformate zwischen Trägern und THM wurden entwickelt (n=1) und in einem Fall haben die Träger im Rahmen des Interessensbekundungsverfahrens für die DiAA-Bausteine eine umfassende Kooperationsverpflichtung unterzeichnet, die auch mit dem Zusammenschluss zu einem Netzwerk einherging. An Standorten, an denen Verknüpfungen entwickelt, jedoch nicht direkt in umfassende Abstimmungen eingebettet wurden, erfolgte dies bspw. dadurch, dass man zwei inhaltlich zusammenpassende Maßnahmen aufeinander abstimmte (n=1; AH 2021).

Ein weiteres zentrales Element eines möglichen Gesamtkonzeptes sind *Verknüpfungen* zum Regelsystem. Voraussetzung hierfür sind zum einen das Vorhandensein, zum anderen die Möglichkeit des Zugangs der Zielgruppe zu den Angeboten. Eine Überprüfung, welche Regelangebote für die Zielgruppe geöffnet werden können, hatte im Frühjahr 2020 bereits in 25 Bündnissen stattgefunden. Dabei werden drei Schwerpunktakteure deutlich: Integrationskursträger und das BAMF (n=5), Berufskollegs (n=4) sowie Arbeitsagenturen (n=4). Für die Abstimmung zur Öffnung von Angeboten berichteten die GfS von unterschiedlichen Erfahrungen mit den einzelnen Akteuren. Dies betrifft die Möglichkeit, für Geduldete und Gestattete verbliebene Kursplätze der Integrationskurse des BAMF zu nutzen, ebenso wie die Aufnahme bereits volljähriger Geflüchteter an Berufskollegs. Während in einigen Bündnissen hier Abstimmungen zugunsten der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" gelungen waren, berichteten andere von Schwierigkeiten. Ein Beispiel gelungener Zusammenarbeit im Rahmen von „Gemeinsam klappt's" beschreibt die Wiederaufnahme von „Fit für mehr"-Klassen an Berufskollegs (FFM)[49], die mit einer externen Prüfung verknüpft wurden und somit den Teilnehmer*innen auch die Möglichkeit boten, einen Schulabschluss zu erwerben. Möglichkeiten zur Öffnung von Regelangeboten für die Zielgruppe wurden insgesamt häufig vor allem auf Basis von Kulanz und Kooperationsbereitschaft einzelner Organisationen erreicht, anstatt auf einer „echten", also institutionell abgesicherten, Öffnung vorher unzugänglicher Angebote. Damit verbunden sind aufenthaltsrechtliche Regelungen, die teilweise dazu führten, dass eine solche „echte" Öffnung nicht erreicht werden konnte. Festzustellen sind erhebliche interkommunale Unterschiede – was in einer Kommune praktiziert wird, kann in einer anderen Kommune als rechtlich nicht möglich eingestuft werden.

Anschließend an eine solche Prüfung können Regelangebote und -strukturen explizit mitgedacht werden, wenn es um die *Verknüpfung* der Förderbausteine aus DiAA mit dem Regelsystem geht. In fünf Bündnissen wurde in diesem Zusammenhang berichtet, dass derartige Verknüpfungen bestehen. Dabei wurde in zwei Fällen auf die bedarfsorientierte Arbeit des THM verwiesen, das auch ins Regelsystem vermitteln würde (je

–

[49] Bei „Fit für mehr" (FFM) handelt es sich um ein Bildungsangebot an Berufskollegs in NRW, das sich explizit an bereits volljährige Geflüchtete richtet, die durch die bereits verstrichene Schulpflicht sonst keinen Zugang mehr zu allgemeiner Schulbildung hätten. Die FFM-Klassen sind als Einstiegs- bzw. Überbrückungsmaßnahme konzipiert; es ist nicht vorgesehen, dass Schüler*innen der FFM-Klassen einen allgemeinbildenden Schulabschluss erwerben (Stöbe-Blossey et al. 2019: 114f.).

nach Zugangsmöglichkeit). In weiteren zehn Bündnissen waren solche Verknüpfungen zum Befragungszeitpunkt im Frühjahr 2020 in Planung. Dabei ging es bspw. darum, eine Sammlung möglicher Anschlüsse nach bestimmten Förderbausteinen zu erstellen (n=2), ein Schnittstellenmanagement zu definieren (n=1), die Durchführung von Fallkonferenzen (n=1) und die Abstimmung von verschiedenen Angeboten mit Schuljahresbeginn oder Rhythmen im Ausbildungssystem mitzudenken (n=1). Die deutliche Mehrzahl der GfS hatte bezüglich der Verknüpfungen mit dem Regelsystem zwar noch keine Planungen vorgenommen, fand dies aber grundsätzlich sinnvoll (n=20). 12 Bündnisse verneinten die Frage nach dem Vorhandensein von Verknüpfungen zwischen den Maßnahmen aus DiAA mit dem Regelsystem (AH 2020).

Zwei Beispiele aus den Reflexionsgesprächen im Sommer 2022 zeigen, wie solche Verknüpfungen konkret aussehen können. Eine GfS aus einem Kreisbündnis berichtete von der Durchführung von Förderbausteinen an Berufskollegs, um dessen Regelangebot zu ergänzen und näher an den Auszubildenden zu sein, die damit unterstützt werden sollten: *„Und das ist ja auch nochmal ein viel höherer Anspruch als an einen Azubi, der hier aufgewachsen ist und perfekt Deutsch spricht und dann nochmal an dieser Maßnahme teilzunehmen. Aber das ist eben das, was wir machen an dem Berufskolleg in [Kommune]. Das findet auch Baustein 2 statt in Verbindung mit dem Coaching und man versucht da eigentlich auch Baustein 4 stattfinden zu lassen, aber da hat es tatsächlich hier und da an der Teilnehmerzahl noch gehapert." (RG 2022)* Dabei spielt auch die Schulsozialarbeit eine Rolle, die – neben dem Coaching – innerhalb der Schule potenzielle Teilnehmer*innen akquiriert. Das zeigt, dass hier im Sinne eines politikfeldübergreifenden Zusammenwirkens verschiedener Akteure eine *simultane* Bearbeitungsstrategie zur Unterstützung junger Auszubildender der Zielgruppe aus „Gemeinsam klappt's" entstanden ist.

In einem weiteren Bündnis wollte man noch gezielter dazu beitragen, dem Fachkräftemangel in einer Branche entgegenzuwirken, indem ein auf die Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" zugeschnittenes und aufeinander aufbauendes Konzept entwickelt wurde: *„Also eine Idee, die in [Kommune] mit dem Sozialdezernat zusammen auch vertieft wurde, zu sagen, wir müssen die Erzieher*innen-Ausbildung stärken. Wir brauchen da dringend Fachkräftenachwuchs. Der könnte sich aus der Zielgruppe von ‚Durchstarten' beziehungsweise ‚Gemeinsam klappt's' akquirieren lassen, wenn man also jungen Menschen eine Möglichkeit gibt, […] eine Einstiegsqualifizierung[50] zu machen, die mit einem Sprachkurs aus dem Projekt flankiert [wird], um die dann anschließend in die Ausbildung übergehen zu lassen, sofern sie das möchten, diese Menschen. Also das ist so eine Kette, die wir da als Plan haben." (RG 2022)* Hierbei wird deutlich, dass ein solches aufeinander aufbauendes Konzept Elemente sowohl *sukzessiver* als auch *simultaner Bearbeitungsstrategien* enthält, indem *Überleitungen* und *Verknüpfungen* mitgedacht wurden. Darüber hinaus ist das Konzept *sensibel* auf die Zielgruppe junger geduldeter und gestatteter Personen ausgelegt, indem die Einstiegsqualifizierung sowohl eine Verkürzung als auch eine faktische Verlängerung (und damit mehr Lernzeit) der Ausbildung für die Teilnehmer*innen ermöglichen kann.

Wie gerade schon kurz angedeutet, entstehen Bildungs- und Integrationsketten insbesondere auch durch gelingende Übergänge, also *Transitionen*. Bei der Abfrage verschiedener möglicher Gestaltungsmöglichkeiten für Übergänge in der Arbeitshilfe Prozessmanagement aus dem Frühjahr 2020 wird deutlich, dass viele Bündnisse bis dahin keine Verfahren zur *sukzessiven* Bearbeitung von *Transitionen* festgelegt hatten. Eine Entwicklung im Bereich der Vorbereitung und Begleitung von Übergängen zeigt sich im Rahmen der Auswertung der Arbeitshilfe Prozessmanagement – Entwicklungsstand 2021. 18 GfS gaben an, hierfür kein Verfahren entwickelt zu haben. An 23 Standorten hingegen bestanden Verfahren für Übergänge, die eine Vielfalt an Konkretisierungen aufwiesen, drei davon mit verschriftlichten Konzepten. Insgesamt zeigte sich eine hohe Bedeutung des THM (n=7) sowie des Coachings (n=4) zur Vorbereitung und Begleitung der Übergänge der Zielgruppe. Daneben wurden Partner*innen im Kooperationsnetzwerk (n=3) einbezogen, wobei verschiedene Bündnisse konkrete Anlaufstellen und Akteure, wie Ausbildungsakquisiteur*innen der Kammern (n=1),

–

[50] „Eine Einstiegsqualifizierung ist ein sozialversicherungspflichtiges Praktikum. Die Agenturen für Arbeit oder die Jobcenter fördern dieses durch einen Zuschuss zur Praktikumsvergütung und eine Pauschale für die Beiträge zur Sozialversicherung." Dabei besteht nach Abschluss der Einstiegsqualifizierung (EQ) die Möglichkeit, sich eine anschließende Ausbildung in dem Bereich verkürzen zu lassen. Grundlage ist § 54a SGB III; weitere Informationen unter: https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/ausbilden/einstiegsqualifizierung-arbeitgeber

JMD (n=1), Jobcenter (n=2), KIM (n=1) oder weitere Strukturen an den KI (n=1), benannten. Weitere Einzelnennungen bezogen sich auf spezifische Formate, die für die Vorbereitung und Begleitung von Übergängen genutzt wurden. So wurden Einzelfallgespräche (n=1), Fallbesprechungen zwischen THM und Coaching (n=1), eine Hilfeplanung (n=1) sowie ein Verfahren zur Weitergabe der Informationen zu Bildungs- und Beratungsverläufen (n=1) von den GfS benannt (AH 2021).

Die Integration in Ausbildung und Arbeit, die ein zentrales Ziel der Initiative DiAA darstellt, ist für die Zielgruppe nicht trivial, da hier vielfach Wechselwirkungen zwischen Migrations- und Arbeitsmarktpolitik (und teilweise Bildungspolitik, wenn es um Sprache, Abschlüsse und Berufsorientierung geht) festzustellen sind. Hierbei handelt es sich um *Transitionen*, also um Wechsel zwischen Institutionen, die mit Lücken oder Brüchen in der Leistungserbringung einhergehen können und daher *sukzessiv* begleitet werden müssen. Die Aufnahme einer Ausbildung oder Arbeit ermöglicht den jungen Geduldeten und Gestatteten, ihren eigenen Lebensunterhalt zu sichern, und ist eine Chance, sich eine Bleibeperspektive in Deutschland zu erarbeiten. Die Ausbildungsduldung stellt hierfür ein Mittel dar, um für die Dauer der Ausbildung eine gewisse Sicherheit vor Abschiebung zu erhalten (§ 60c AufenthG). Voraussetzungen für die Ausbildungsduldung sind Wartezeiten (mindestens drei Monate im Besitz einer Duldung; § 60c Abs. 2 Satz 2), die Aufnahme einer „qualifizierten Berufsausbildung in einem staatlich anerkannten oder vergleichbar geregelten Ausbildungsberuf“ (§ 60c Abs. 1 Satz 1a AufenthG) oder eines Mangelberufs (auch Assistenz- oder Helferausbildungen; § 60c Abs. 1 Satz 1b AufenthG) sowie eine geklärte Identität (§ 60c Abs. 2 Satz 3 bzw. § 60c Abs. 7). Die Auswertung der Arbeitshilfe Prozessmanagement – Entwicklungsstand 2021 zeigt einen Zwischenstand dazu, wie viele Teilnehmende aus „Gemeinsam klappt´s“ im Sommer 2021 in Ausbildungsduldung waren (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Einschätzung der GfS zu Personen in Ausbildungsduldung im Sommer 2021

Antwortkategorien	Nennungen zur Anzahl der Personen in Ausbildungsduldung in den Bündnissen
Keine Personen in Ausbildungsduldung	1 Bündnis
Bis einschließlich 10 Personen in Ausbildungsduldung	16 Bündnisse
11-20 Personen in Ausbildungsduldung	8 Bündnisse
21-30 Personen in Ausbildungsduldung	4 Bündnisse
31-40 Personen in Ausbildungsduldung	3 Bündnisse
41-50 Personen in Ausbildungsduldung	0 Bündnisse
Über 50 Personen in Ausbildungsduldung	2 Bündnisse
Unbekannt	7 Bündnisse

Quelle: Eigene Darstellung; AH 2021 (n=42).

Auf Basis der Rückmeldungen muss von mindestens 381 Personen in Aufenthaltsduldungen ausgegangen werden, was durchschnittlich ca. neun Personen pro befragtem Bündnis (n=42; AH 2021) entspricht. Die relativ niedrigen Zahlen spiegeln dabei möglicherweise zum einen die hohen aufenthaltsrechtlichen Anforderungen (insbesondere im Hinblick auf eine Identitätsklärung) wider, die von den lokalen Ausländerbehörden unterschiedlich restriktiv ausgelegt werden können. Eine GfS beschrieb das Problem im Rahmen eines Reflexionsgesprächs: *„Wir haben die Jugendlichen nicht unbedingt in eine Ausbildung alle bekommen, das hat aber was oft mit ihrer sehr Individuellen [und rechtlichen] Stellung zu tun. Wir haben viele Geduldete ohne geklärte Identität und da beißt sich die Katze einfach in den Schwanz, wenn es um die Ausbildungsduldung geht.“ (RG 2022)*

Zum anderen hatte die Corona-Pandemie starke Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, was sich auch negativ auf die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren auswirkte. So wurde der Kontakt mit der ABH in einem Bündnis bspw. wie folgt beschrieben: *„Es finden wenige persönliche Gespräche zwischen Ausländerbehörde und Klientinnen und Klienten statt. Viele Informationen werden per Brief oder E-Mail versandt, was bei den Klientinnen und Klienten häufig zu Missverständnissen führt, da die Inhalte nicht verstanden werden. Dies kann ihnen wiederum als fehlende Mitwirkung ausgelegt werden. Dies zieht eine vermehrte und enge Betreuung der Teilnehmenden im Kontakt zur Ausländerbehörde – auch persönliche Begleitung zu Terminen – nach sich." (AH 2021)* Daran zeigt sich, dass die Corona Pandemie dazu führte, dass die Bündnisarbeit erschwerte Kommunikationsprozesse zwischen ABH und den Betroffenen auffangen musste, was in vielen Fällen mit einer höheren Arbeitsbelastung der integrationspolitischen Akteure einhergegangen sein dürfte.

Auch die Vermittlung in Ausbildung und Arbeit generell wurde teilweise von der Corona-Pandemie gebremst: Aus den Bündnissen wurde diesbezüglich zurückgemeldet, dass Arbeitgeber aufgrund der angespannten Lage am Arbeitsmarkt deutlich zurückhaltender wurden (n=17) und *„das Angebot an Stellen runtergefahren wurde, da sich viele Unternehmen nicht sicher sind wie es [für sie selber] weitergehen wird" (AH 2021)*. Die Vermittlung in Praktika und Ausbildung hat sich auch dahingehend erschwert, dass keine Angebote mehr verfügbar waren und bspw. Praktikumsplätze ersatzlos weggefielen. In sechs Arbeitshilfen wurde zurückgemeldet, dass auch bestehende Arbeitsverträge gekündigt werden mussten, weil Arbeitsplätze reduziert wurden. In Folge dessen konnten auch bereits zugesagte Ausbildungsplätze nicht gesichert werden. Dies betraf jedoch nicht alle Bündnisse, es gab zwölf Rückmeldungen dazu, dass in den Bereichen bei der Vermittlung in Bildung, Ausbildung und Arbeit keine Veränderung eingetreten sei und die Arbeit mit der Zielgruppe wie bisher fortgeführt werden konnte (AH 2021).

Die Frage nach Maßnahmen zum Übergang der Teilnehmenden in weitere Bildungs- und Berufswege haben viele Bündnisse im Frühjahr 2022 mit starkem Bezug zum Auslaufen des THM beantwortet. Das zeigt die hohe Bedeutung des Themas für die lokale Integrationsarbeit zum Befragungszeitpunkt (vgl. Kap. 5.1). Die Übergangsvorbereitung und Begleitung wurde jedoch trotzdem von einigen GfS grundlegend beschrieben, wobei hier viele Einzelnennungen vorhanden sind. So wird von Zielvereinbarungen im Rahmen des THM (n=1), von Berufsorientierungs- und -vorbereitungsmaßnahmen (n=1), der Kooperation mit der Arbeitsagentur (n=1) sowie von einer Anbindung an Ausbildung und Beruf parallel zum Besuch einer Maßnahme (n=1) berichtet. Außerdem gaben zwei GfS an, dass Fragen von Übergängen Teil der Arbeit des THM darstellen; fünf Bündnisse sahen das Coaching hierbei als passende Unterstützung (AH 2022).

Über alle Elemente einer Bildungs- und Integrationskette hinweg taucht das Coaching in den Nennungen der GfS und in den Reflexionsgesprächen als relevante Stelle auf. Dem Coaching wird demnach eine hohe Bedeutung als Instrument zur Umsetzung *sukzessiver*, *simultaner* und *sensibler Bearbeitungsstrategien* zugeschrieben. Dadurch, dass das Coaching häufig parallel zum Besuch von Maßnahmen und Angeboten läuft, kann es in Abstimmung mit weiteren Akteuren *simultane* Bearbeitungsstrategien entwickeln und umsetzen. *Sukzessive* Strategien werden dann im Kontext von *Überleitungen* zwischen verschiedenen Angeboten und Maßnahmen vom Coaching bearbeitet. Dass dies als unverzichtbar wahrgenommen wurde, zeigt das folgende Zitat einer GfS: *„Zur Beratung über Berufswegeplanung, Bewerbungs-Coachings, aber auch Begleitung zu Behörden, zu Ämtern oder weiterführende Fragen. Also Baustein 1 nehmen wir gar nicht sozusagen als zur engeren Evaluation, weil das schon selbstverständlich ist für uns." (RG 2022) Sensible* Bearbeitungsstrategien entstehen insbesondere durch die Nähe zu den Klient*innen und die Möglichkeit, in einer 1-zu-1-Beratung individuelle Lösungen, angepasst an die jeweiligen Bedarfe und Wünsche, zu erarbeiten: *„Was, insbesondere, was das Coaching angeht, weil, das war glaube ich so mit der aller-, allerwichtigste Baustein, den wir hatten in ‚Durchstarten'. […] Gerade bei den jungen Leuten ist ein Riesenberatungsbedarf, Begleitungsbedarf, Motivationsbedarf." (RG 2022)* Oben wurde bereits deutlich, dass sich der Austausch zwischen den verschiedenen Fachkräften in den Bündnissen stark etabliert hat, so dass die Coaches einen relevanten Teil von Strukturen *positiver Koordination* darstellen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Bündnisse aus „Gemeinsam klappt's" an vielen Stellen Ansätze eines Gesamtkonzepts zur *Verknüpfung* und *Überleitung* im Sinne *positiver Koordination* geschaffen haben, die Ausgangspunkt für die Entwicklung von Bildungs- und Integrationsketten für junge geduldete und gestattete

Menschen darstellen. Eine umfassende Konzipierung zu Beginn der Landesinitiative, die handlungsleitend für die Umsetzung wäre, hat jedoch in den wenigsten Bündnissen stattgefunden. Auch die Träger von Maßnahmen wurden selten systematisch in die Vorbereitung, Begleitung und Dokumentation von Übergängen eingebunden. Die Zielgruppe ist jedoch auf *simultane*, *sukzessive* und *sensible* Förderstrukturen angewiesen, um sich in Deutschland eine Perspektive zu erarbeiten. Im Rahmen von KIM wird es daher notwendig sein, die Möglichkeit der Konzeptentwicklung für *sukzessive* Förderstrategien systematisch weiter zu verfolgen und umzusetzen.

5 „Gemeinsam klappt's": Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Prozesse im Kontext der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" zur Verbesserung von Integrationschancen für junge volljährige Geflüchtete soll in diesem Kapitel ein Fazit gezogen werden. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für die weitere Integrationsarbeit mit jungen geduldeten und gestatteten Menschen gegeben. Zunächst wird auf Basis der Arbeitshilfe Nachhaltigkeit und der im Sommer 2022 geführten Reflexionsgespräche ein Einblick in die Planungen für die Begleitung der Zielgruppe nach dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's" gegeben werden (Kap. 5.1). Anschließend erhalten die Stimmen der GfS selbst Raum, um ein Fazit zur Bündnisarbeit zu ziehen und einen Ausblick vorzunehmen (Kap. 5.2). Anschließend werden übergreifende Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung im Hinblick auf mögliche Handlungsempfehlungen und Perspektiven für die weitere zielgruppenspezifische Integrationsarbeit abgeleitet (Kap. 5.3).

5.1 Die Begleitung der Zielgruppe nach dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's"

Durch die befristete Anlage der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" wurden in den lokalen Bündnissen schon ab Frühjahr 2021 Überlegungen angestellt, wie die entwickelten Strukturen und Prozesse nachhaltig abgesichert und die Begleitung der Zielgruppe junger geduldeter und gestatteter Personen weiterhin sichergestellt werden könnte. Für die jungen Menschen, die vom THM betreut wurden oder an DiAA-Maßnahmen teilnahmen, ist die Kontinuität individuell von hoher Relevanz, da die durch „Gemeinsam klappt's" angestoßenen Prozesse Einfluss auf ihre Integrationschancen und vielfach auch auf ihre Bleibeperspektive haben. Daher galt es, Brüche und Lücken für die Zielgruppe zu vermeiden und geeignete Überbrückungs- oder Anschlussperspektiven in der *Transition* von „Gemeinsam klappt's" in andere Strukturen zu erarbeiten. Darüber hinaus ging es um die Frage, welche Angebote künftig für neu hinzukommende junge Geflüchtete zur Verfügung stehen würden. Grundsätzlich bot der Start von KIM gute Chancen sowohl für die Überleitung der aktuell betreuten jungen Menschen im Sinne einer *sukzessiven* Förderung als auch für eine nachhaltige Verankerung von Strukturen und Prozessen für *Austausch und Lernen* und die *positive Koordination* bei der künftigen Planung von Maßnahmen und der individuellen Fallarbeit. Die weitere Begleitung der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" sollte nach Auslaufen der Landesinitiative im Rahmen der Strukturen von KIM erfolgen und die Arbeit mit den im Rahmen des THM betreuten Geduldeten und Gestatteten in das Case Management in KIM überführt werden.

In der Praxis ergaben sich dabei allerdings einige Herausforderungen. Insbesondere das Auslaufen des THM Mitte 2022 – also ein Jahr vor dem Auslaufen der DiAA-Maßnahmen – stellte die Bündnisse dabei vor das Problem, dass individuelle Übergänge in weitere Beratungs- und Begleitstrukturen zu einem Zeitpunkt gefunden werden mussten, als die KIM-Strukturen sich noch im Aufbau befanden. Angesichts der zentralen Rolle der THM bei der Zuweisung in die bis 2023 weiterlaufenden Förderbausteine von DiAA empfanden viele Beteiligte die Ungleichzeitigkeit des Auslaufens als problematisch: *„Für mich ist es völlig unverständlich, dass dieses Förderprogramm [DiAA] ein Jahr weiterläuft, ohne das Teilhabemanagement. Also das möchte ich Sie auch bitten, dass Sie das ganz konkret mit aufnehmen als Kritikpunkt. Weil, das ist, für uns ist das ein echtes Drama." (RG 2022)* Regelungen zur Überleitung der Teilnehmenden nach dem Auslaufen des THM waren daher im Frühjahr ein zentrales Thema in fast allen lokalen Bündnissen (AH 2022). Nur sechs GfS gaben an, keine diesbezüglichen Planungen vorzunehmen. Eines dieser Bündnisse hatte kein THM implementiert, so

dass sich die Frage nicht stellte. In 32 Fällen gab es im Frühjahr 2022 bereits Regelungen zur Überleitung, die hauptsächlich aus Anschlüssen an KIM (n=16) bestanden. Dabei fanden sich unterschiedliche Varianten: Während in einigen Fällen Teilhabemanager*innen zur KIM-Koordination (n=1) oder in das KIM-Case Management (n=3) wechselten, gab es in anderen Fällen Übergabegespräche (n=1), einen bereits vor Auslaufen des THM intensiven Austausch mit dem KIM-CM (n=3) oder die Übernahme der Teilnehmenden durch das KIM-CM (n=1). Auch das Coaching nahm bei der Überleitung der Teilnehmenden eine wichtige Rolle ein (n=7). Dabei wurden hauptsächlich Abstimmungen zur Aufgabenteilung zwischen Coaches und KIM getroffen (n=4). In einem Bündnis wurden die Teilhabemanager*innen zu Coaches, in einem weiteren Bündnis wurde das Coaching als Übergangslösung bis zur vollständigen Installation von KIM genutzt. In zwei Fällen (ein Kreis, eine kreisangehörige Kommune mit eigenem Bündnis) wurde darüber hinaus berichtet, dass junge Menschen vom THM zu kommunalen Stellen (bspw. Integrationsbeauftragte) übergeleitet würden, eine andere GfS gab an, dass die Kommune das THM selbst weiter finanzieren würde (AH 2022; weiteres zur Übergangsgestaltung siehe auch Kalkbrenner et al 2023a: 6).

Eine Überleitung in das KIM-CM galt zwar allgemein als eine naheliegende Lösung, konnte jedoch vor Ort unterschiedlich gut umgesetzt werden – abhängig nicht zuletzt von den Fragen, ob die CM-Stellen zeitnah besetzt werden konnten und ob das CM durch dieselben Träger organisiert wurde, bei denen das THM angesiedelt war: *„Also die Idee war ja gut, Teilhabe-Management wird dann zum Case Manager, aber in der Praxis ist das überhaupt nicht realistisch, weil das nun mal nicht unbedingt die gleichen Träger sind, weil das nicht zum gleichen Zeitpunkt passiert zwangsläufig.“ (RG 2022)* Vor diesem Hintergrund wurden unterschiedliche Lösungen gefunden: *„Also wir haben da eine Regelung getroffen […], die Teilhabemanagement-Fälle, die nur im Teilhabemanagement sind, sollen übergangsweise auf jeden Fall erst mal ins Case Management, damit keine Lücke entsteht, und haben uns erstmal dafür entschieden, dass die Coaching-Fälle – und das ist eine große Masse von denen, die auch im Teilhabe-Management waren –, erstmal auch bei den Coaches bleiben, aber natürlich perspektivisch auch ans Case Management mit angedockt werden können.“ (RG 2022)* Die Überleitung an das KIM-CM sollte dann *„im besten Fall als gemeinsames Gespräch“* erfolgen: *„Was aber natürlich in fast allen Fällen nicht mehr möglich war, weil natürlich die Teilhabemanager zum 30.06. beendet haben, sich teilweise auch einfach Personal geändert hat oder bestimmte Vakanzen noch vorherrschten. Das heißt, dass wir da natürlich noch mal gucken müssen im Einzelfall, gerade bei den neuen Trägern, wie es da dann funktioniert hat.“ (RG 2022)* Mehrfach wurde auch berichtet, dass Teilhabemanager*innen bereits vor dem Auslaufen ihrer Stellen einen neuen Arbeitsplatz gesucht und angesichts des Fachkräftemangels auch gefunden hatten, so dass THM-Stellen zum Teil schon vor Auslaufen der Förderung vakant waren, wodurch *Überleitungen* deutlich erschwert wurden.

Die *Überleitungen* wurden zum Teil systematisch vorbereitet, beispielsweise, indem die Teilnehmenden frühzeitig von dem bevorstehenden Übergang informiert wurden und die für die *sukzessive* Förderung notwendige Informationsweitergabe datenschutzrechtlich abgesichert wurde: *„Im Mai ging das los, dass eben auch einige Teilnehmende eine Datenschutzerklärung nochmal unterschrieben haben, und eine Einverständniserklärung quasi, dass sie zustimmen, gerne auch im Zusammenhang mit KIM kontaktiert zu werden, so dass da jetzt nicht so eine Lücke entsteht und uns die Teilnehmenden dann wirklich wegbrechen. Also, weil, das kann ja ganz schnell passieren. Wenn Leute sowieso vielleicht nicht so richtig motiviert sind und eigentlich ganz, ganz intensiv irgendwie jemanden brauchen, der sie so ein bisschen pusht, sage ich mal, und an die Hand nimmt, und dann entsteht da plötzlich eine Lücke von irgendwie zwei Monaten, wo dann auf einmal niemand mehr da ist, oder die Telefonleitung ins Leere läuft, das wollten wir unbedingt vermeiden. Und deswegen haben wir das so organisiert, dass sie dann direkt so ein bisschen aufgeklärt wurden, wie das jetzt zukünftig weiterläuft und dann auch kontaktiert werden möchten. Und da hatten doch auch einige zugestimmt." (RG 2022)* Zum Teil wurden auch die vorhandenen Datenbanken in der Übergangsphase systematisch überprüft, wie die Ausführung einer weiteren GfS zeigt: *„Jeder Teilhabemanager soll sich jetzt noch mal gut die Datenbank angucken und schauen, welche Personen gerade im Teilhabemanagement sind. Gibt es da Personen, die vielleicht sich auch vier, fünf Monate nicht gemeldet haben? […] Sind da welche dabei, die irgendwie untergetaucht sind oder gar nicht mehr verfügbar sind?“ (RG 2022)*

Während die Überleitung der aktuell betreuten Teilnehmenden in fast allen Bündnissen ein Thema war, war die Befassung mit Zukunftsperspektiven nicht selbstverständlich. Teilweise schienen KIM und „Gemeinsam klappt's" als eher unabhängig voneinander laufende Konzepte betrachtet zu werden. In anderen Bündnissen wurde KIM hingegen als Fortführung von „Gemeinsam klappt's" gedacht und direkt auf eine Verknüpfung hin angelegt, wobei versucht wurde, das Wissen über die Belange der Zielgruppe zu sichern, um auch künftig *sensible* Bearbeitungsstrategien zu gewährleisten: *„Meine Vorstellung ist, […] wenn das [Gemeinsam klappt's] jetzt ausläuft, dass dann die Gespräche zwischen den Coaches, die sie jetzt betreut haben, und dann dem Case Manager in der Kommune stattfinden können. […] Ich würde einen Austausch anstreben, […] um die Problematiken der geduldeten Menschen dann auf den Tisch zu bringen und zu sagen: ‚Das ist jetzt der Fall gewesen. Es könnte passieren, dass sowas vorkommen könnte, noch einmal", und die Informationen zu der Zielgruppe überhaupt geben." (RG 2022)* In einer Kommune, in der einige CM-Stellen frühzeitig besetzt werden konnten und das Coaching bis in das Jahr 2023 hinein umgesetzt werden sollte, wurde der Überlappungsphase eine hohe Bedeutung zugemessen, um die Zielgruppe und ihre besonderen Belange weiterhin in den Fokus zu nehmen: *„Ich hätte größere Bauchschmerzen, wenn unsere Kollegen jetzt den Übergang nicht hätten […]. Also diese anderthalb Jahre sind absolut notwendig, um diese Gruppe in der Bedeutung auch hoch zu halten und das jetzt auch zu nutzen, wie wichtig das ist, dass man sie eben nicht aus den Augen verliert." (RG 2022)* Einschränkend wurde allerdings vermerkt, dass es nicht einfach sein würde, die Arbeit für die Zielgruppe weiterzuführen, wenn es keine finanzielle Förderung mehr gebe: *„Deswegen glaube ich, dass sie tatsächlich nicht aus den Augen verloren werden, weil wir jetzt schon das immer wieder ins Spiel bringen […]. Wohl wissend, dass es nicht mehr so intensiv ist, vor allen Dingen, weil die Förderbausteine aber auch wegfallen." (RG 2022)* An diesen Beispielen zeigt sich, dass in einem Teil der Bündnisse gezielt daran gearbeitet wurde, nicht nur die *Überleitung* der bereits betreuten Personen zu organisieren, sondern die Verankerung von für Belange der Zielgruppe *sensiblen* Förderstrategien auch für die Zukunft zu sichern.

Selbstverständlich war dies jedoch nicht. Nicht in allen Kommunen ist es gelungen, die spezifischen Bedarfe der jungen Erwachsenen mit Duldung oder Gestattung als ein zentrales Thema in KIM zu verankern. Dies hängt damit zusammen, dass das zur Antragstellung vorzulegende KIM-Konzept vor dem Hintergrund der übergeordneten Zielsetzung von KIM zielgruppenübergreifend angelegt werden und alle Geflüchteten und Zugewanderten in Blick nehmen sollte. Auf der Basis lokaler Gegebenheiten und identifizierter Bedarfe sollte es auf lokaler Ebene konkretisiert werden. Dabei konnten die Kommunen eigene Schwerpunkte setzen, was die Ausgestaltung von Schnittstellen zwischen verschiedenen Rechtskreisen und priorisierte Zielgruppen angeht; für die Startphase von KIM waren sie explizit dazu aufgerufen worden, sich zunächst auf wenige Zielgruppen zu konzentrieren: *„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."* (MKFFI 2021a) Damit liegt es im Ermessen der einzelnen Kommunen, ob und wie sie die Zielgruppe junger Erwachsener mit Duldung oder Gestattung weiterhin in den Fokus nehmen.

Dies führte zum Teil dazu, dass zunächst diejenigen Zielgruppen in den Mittelpunkt gestellt wurden, die vor Ort quantitativ die größte Gruppe ausmachten. So zeigt sich an der Aussage einer GfS in einem Kreisbündnis der Fokus auf Personen, die aus Südosteuropa zugewandert sind: *„Wir haben natürlich unterschiedliche Beratungsstellen auch schon vor Ort und wir haben uns die Zahlen angeguckt. Und womit wir momentan tatsächlich zu kämpfen haben, ist die EU-Zuwanderung. Und da haben wir echt momentan recht wenig Angebote, die sich explizit mit dieser Zielgruppe auseinandersetzt. Macht aber zwei Drittel der Immigrierten, noch mehr als zwei Drittel der Migrierten oder der Ausländer*innen im [Kreis] aus. Und auch die haben natürlich echt einen Mangel an Zugangsvoraussetzungen. […] Also dass wir gesagt haben, okay, dann werden wir da im Bereich KIM auch noch mal einen Fokus einfach drauf haben, um die fehlenden Angebote damit auch noch mal zu decken." (RG 2022)* Im letzten Entwicklungsworkshop im Juni 2022 wurde deutlich, dass es in einigen Kommunen Personalfluktuationen gegeben hatte und die Funktion der GfS zum Teil nicht mehr wieder vergeben worden war, zum Teil war sie neuen Mitarbeiter*innen übertragen worden, die dringend nach einer Unterstützung bei der Einarbeitung zu Fragen der Begleitung der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" suchten.

Nur in einem Teil der Kommunen scheint die *Sensibilisierung* für die Belange der Zielgruppe so weit gelungen zu sein, dass sie auch als wichtige Zielgruppe für KIM definiert und die Verankerung und Weiterentwicklung der zielgruppenspezifischen Förderung strategisch geplant wurde: *„Das ist auch Teil des Transfers der Stellen, also jetzt nicht nur der Personalstellen, sondern auch der gesamten Themen, die damit zusammenhängen. Wir haben insgesamt im Case Management in KIM Kernzielgruppen definiert, […] also man berät […] jede Person mit internationaler Familiengeschichte, unabhängig vom Aufenthaltsstatus, Alter, vom Herkunftsland, et cetera pp. Wir haben da nur so […] schwerpunktmäßig gesagt, wir möchten uns gezielt alleinstehenden Frauen, zum Beispiel, widmen, Personen mit Aufenthaltsgestattung und Duldung, Drittstaatlern, die zu Zwecken der Arbeitsmigration eingewandert sind, Unionsbürgern." (RG 2022)* Hier wurde die Kern-Zielgruppe also sehr umfassend und differenziert definiert. Den einzelnen KIM-CM-Stellen wurden spezifische Arbeitsschwerpunkte zugewiesen; eine ehemals im THM beschäftigte Person konnte übernommen werden und sollte ihre speziellen Kenntnisse zu den Belangen der Zielgruppe in das KIM-Team einbringen. Erforderlich sind diese speziellen Kenntnisse vor allem im Hinblick auf das Ausländerrecht, denn für die Zielgruppe der Geduldeten und Gestatteten sind für das CM sowohl eine aufenthalts- und asylrechtliche Expertise als auch enge Kooperationsbeziehungen mit der Ausländerbehörde erforderlich (vgl. Kap. 3.3). Hier wurde in einigen Bündnissen die Hoffnung ausgedrückt, dass die während der Laufzeit von „Gemeinsam klappt's" aufgebauten Strukturen von nachhaltiger Bedeutung in KIM sein werden: *„Okay, KI und Ausländerbehörde, das ist schon sehr gewachsen, die Zusammenarbeit, man tauscht sich aus über Themen, man ist automatisch jetzt auch viel mehr über KIM dann auch noch mal drinnen, um da auch gemeinsame Vereinbarungen oder was gemeinsam auf den Weg zu bringen, zu schauen, dass wir die Träger, also die Gesichter der Träger, dann im Case Management oder Coaching und die Sachbearbeitung näher zusammenbringen von der Ausländerbehörde, dass da auch so ein gegenseitiges Rollenverständnis ist, also da sind wir auf jeden Fall gut auf dem Weg." (RG 2022)* Der systematische Einbezug der ABH von Beginn an in KIM dürfte hierbei von Vorteil sein, um Abstimmungsprozesse im Sinne der Zielgruppe zu erreichen.

Deutlich wird insgesamt, dass die Regelungen zu *Überleitungen* der Zielgruppe nach Auslaufen des THM sehr heterogen sind und in den lokalen Bündnissen, je nach lokalen Gegebenheiten, sehr unterschiedliche Wege gegangen wurden. Während die *sukzessive* Förderung für die aktuell Betreuten fast flächendeckend ein zentrales Thema war, gab es nicht überall strategische Überlegungen, um auch künftige geduldete und gestattete Menschen angemessen zu betreuen, die in den letzten Jahren gewachsene *Sensibilität* für deren Belange nachhaltig zu sichern und Möglichkeiten *simultaner* Förderstrategien strukturell zu verankern. Da KIM auf eine deutlich breitere Zielgruppe ausgerichtet ist, besteht durchaus das Risiko, dass spezifische Bedarfe der jungen Menschen mit Duldung oder Gestattung mit dem Auslaufen von „Gemeinsam klappt's" nicht mehr in dem Maße in den Fokus genommen werden, wie sich dies während der Laufzeit der Landesinitiative entwickelt hatte. Hinzu kommt, dass für die Bearbeitung der spezifischen Belange der Zielgruppe weder landesweite, inhaltliche Begleitstrukturen noch Möglichkeiten der finanziellen Förderung von Maßnahmen zur Verfügung stehen.

Diese Problematik stellte einen zentralen Diskussionspunkt im letzten Entwicklungsworkshop im Juni 2022 dar. Hier wurde nochmals, wie schon zu Beginn der Initiative, die zentrale Bedeutung der interkommunalen Kommunikation für die Bündnisarbeit zu erwähnen. Interkommunale Formen des *Austauschs und Lernens* waren von Beginn an in den Entwicklungsworkshops institutionalisiert worden. Wie sowohl die kontinuierlich hohe Teilnahme an den verschiedenen Veranstaltungen als auch die Rückmeldungen in den Reflexionsgesprächen zeigten, wurde diesem Austausch von Seiten der GfS eine hohe Bedeutung zugemessen: *„Es ist für uns in [Kommune] eine klare Bereicherung gewesen, das zu machen, das aktiv anzugehen, die Möglichkeiten auszuloten und auszuschöpfen, auch dieser überregionale Austausch, in den wir da gegangen sind. Der hat mich auch an vielen Stellen weitergebracht. Was machen die in [Kommune] eigentlich anders? Oder was haben die [Kommune] noch für Ideen und so weiter und so fort? Mal ganz abgesehen davon, dass auch das natürlich Kontakte sind, die auch nach Ende der Initiative hilfreich sein können." (RG 2022)* Im Laufe der Zeit fanden sich zum Teil selbstorganisierte Austauschrunden zusammen, wie bei den Entwicklungsworkshops berichtet wurde. So stellten bei dem Workshop im Juni 2022 einige Kreise ihr Vorgehen mit regelmäßigen virtuellen Treffen zu gemeinsam vereinbarten Themen und mit abwechselnder Moderation vor. Neu hinzu gekommene Mitarbeiter*innen, die durch Personalwechsel die Aufgaben in der GfS übernommen hatten,

waren dankbar dafür, sich diesen Gruppen anschließen zu können. „Gemeinsam klappt's" hat demnach Impulse für eine weitergehende Vernetzung von Kommunen und Kreisen gesetzt, die Chancen für die Kooperation über die Laufzeit der Landesinitiative hinaus bieten. Allem Anschein nach haben interkommunale Formen von *Austausch und Lernen* im Laufe der Zeit keineswegs an Bedeutung verloren; vielmehr hat das wechselseitige Kennenlernen der Beteiligten aus den GfS im Laufe der Zeit eher zu einer Intensivierung geführt. Ohne landesweite Strukturen dürfte dieser Austausch allerdings künftig stark von dem individuellen Engagement einzelner Akteure abhängen – und von deren Möglichkeit, in ihrer Kommune den erforderlichen zeitlichen und inhaltlichen Handlungsspielraum für interkommunale Vernetzungsarbeit zu erhalten.

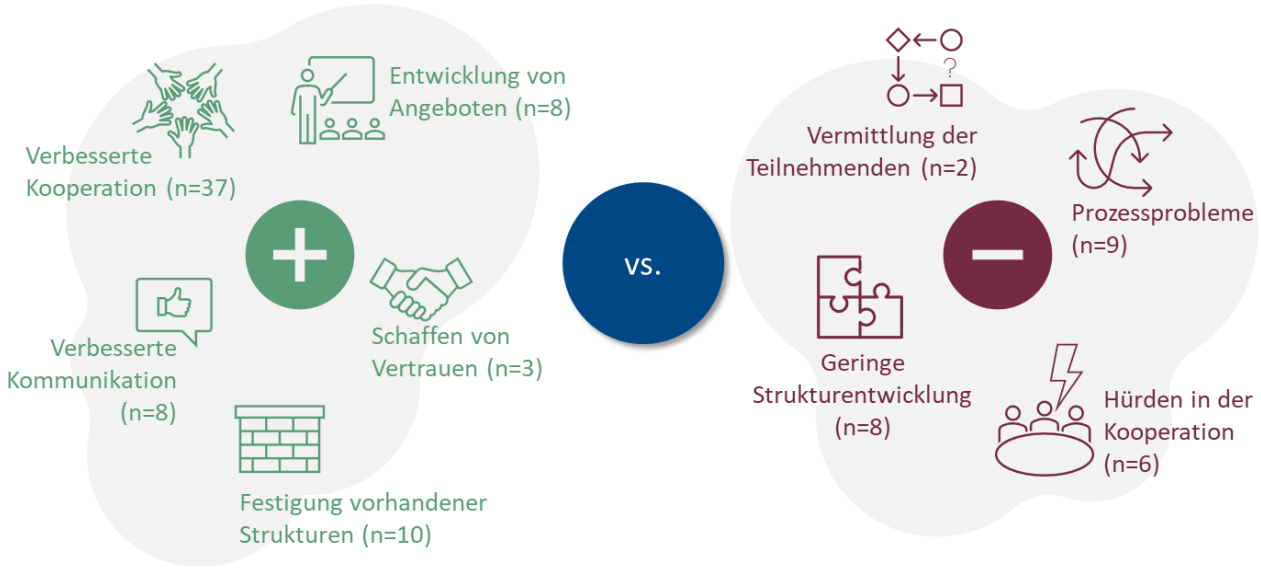
5.2 Die Perspektive der Geschäftsführenden Stellen

Zum Ende der Landesinitiative wurden die GfS – als zentrale Akteure von „Gemeinsam klappt's" – in den Arbeitshilfen im Frühjahr und den Reflexionsgesprächen im Spätsommer 2022 gebeten, ein Fazit über die vier Jahre der Laufzeit zu ziehen. Mit Blick auf die lokalen Prozesse und Strukturentwicklungen zeichnet sich ein vielseitiges Bild in den Bündnissen. So wurde zum Ende der Landesinitiative zwar ein deutlich positives Fazit gezogen, aber auch resümiert, welche Lücken weiterhin wichtige Aspekte der lokalen Integrationsarbeit bleiben werden.

Im Frühjahr 2022 berichteten zehn GfS, dass die Landesinitiative gut in bereits vorhandene Arbeitsstrukturen eingebettet wurde und diese Strukturen dadurch weiter gefestigt werden konnten (AH 2022), so dass eine Weiterentwicklung der *organisationalen Arrangements* zu konstatieren war. Auch konnte durch die Intensivierung der Vernetzung der Fokus in einigen dieser Bündnisse auf die weitere Optimierung des Teilhabesystems gelegt und so im Sinne *simultaner*, *sukzessiver* und *sensibler* Bearbeitungsstrategien Förderlücken geschlossen werden. Zukünftig soll hierauf weiterhin der Fokus gerichtet bleiben: *„Die Zielgruppe ist fast vollständig erreicht worden, konnte in die Landesinitiative aufgenommen und durch passende Maßnahmen gefördert werden. Durch den Kontakt zu Arbeitgebern und Ausbildungsbetrieben sind Netzwerke entstanden, die genutzt werden können, um Teilnehmende in EQ, Ausbildung oder Arbeit zu vermitteln. Der Ausbau dieser Kontakte muss kontinuierlich gestärkt werden."* (AH 2022)

Die Kooperationslandschaften konnten deutlich ausgebaut werden, wie sich bereits bei der Auswertung von Entwicklungen im Zeitverlauf zeigte (vgl. Kap. 3.1/3.3). 37 von 40 befragten GfS kamen zu dem Schluss, dass sich die Kooperationslandschaft vor Ort verbessert habe (vgl. Abbildung 12). Einige benannten hier die verbesserte Zusammenarbeit mit der ABH (n=6), andere hingegen hoben hervor, dass eine Intensivierung der Vernetzung mit lokalen Partner*innen, aber auch der lokalen Partner*innen (z. B. Träger, kommunale Ämter, Schulen) untereinander, erfolgt sei (n=17). Die damit einhergehende verbesserte Kommunikation unter einigen Kooperationspartner*innen (n=8) führe unter anderem dazu, dass diese verstärkt in einen Dialog getreten seien und die Beteiligten dadurch stärker für die Problemlagen der Zielgruppe *sensibilisiert* werden konnten (AH 2022).

Abbildung 12: Bewertung der Strukturentwicklung in den Bündnissen



Quelle: Eigene Darstellung; AH 2022 (n=40); Mehrfachnennungen enthalten.

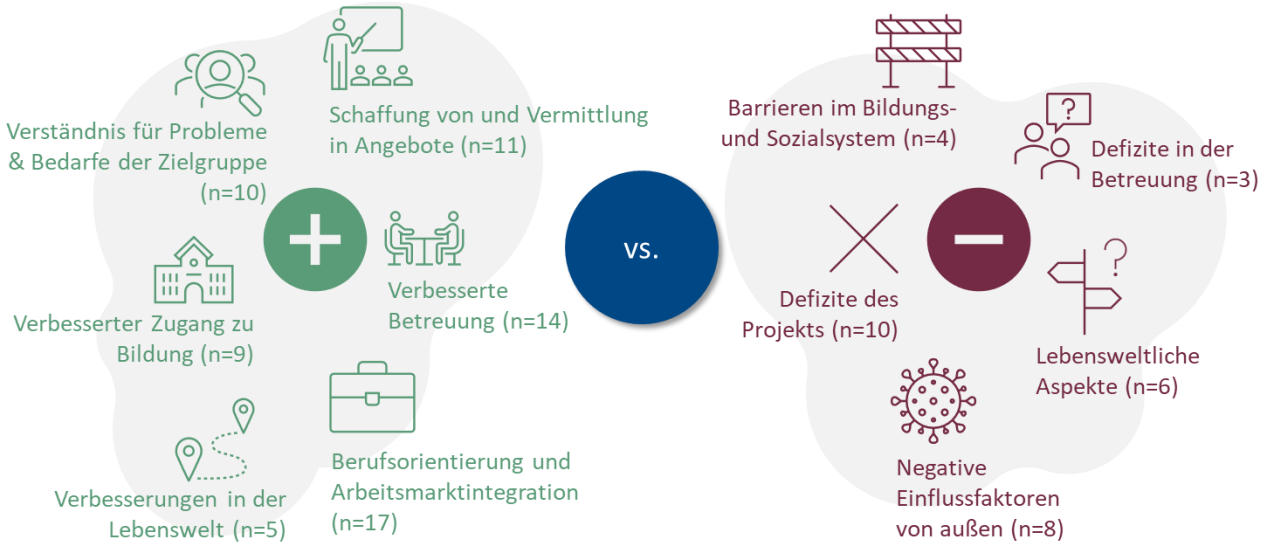
Abbildung 12 zeigt aber auch, dass die Strukturentwicklung nicht in allen Bündnissen im gewünschten Maße gelungen ist. So berichteten sechs GfS davon, dass die Kooperationslandschaft aufgrund unterschiedlicher Hürden nicht verbessert werden konnte; konkret benannt wurden die weiterhin als schwierig wahrgenommene Zusammenarbeit mit der ABH (n=3) oder bspw. fehlende Transparenz in Bezug auf *Austausch und Lernen* zwischen Beratungsstellen (n=1). Eine nicht zu vernachlässigende Anzahl an GfS verwies auch zum Auslaufen der Landesinitiative weiterhin auf pandemiebedingte Prozessprobleme (n=9), die als Hindernis für die Schaffung neuer Prozesse, Angebote und deren Verstetigung bewertet wurden. Auch gaben acht GfS die Rückmeldung, dass bei ihnen vor Ort eine zu geringe Strukturentwicklung stattgefunden habe, und erachteten dies als problematisch. Weiterhin blieben fehlende Möglichkeiten, große Veränderungsprozesse anzustoßen, die Überwindung von Infrastrukturproblemen oder der schleppend bis gar nicht voranschreitende Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten während Sprachkurszeiten für die lokale Integrationsarbeit eine Herausforderung (AH 2022). Kritische Stimmen in den Reflexionsgesprächen im Sommer 2022 bezogen sich vor allem auf die Wahrnehmung eines Missverhältnisses zwischen dem mit der lokalen Umsetzung der Initiative verbundenen Aufwand und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen: *„Ich bin damals gefragt worden von unserem Kreisdirektor, was diese Landesinitiative anbelangte. […] Wir haben uns halt alles angeguckt und fanden das eine Supersache. […] Ich würde im Nachhinein gesehen, wenn ich gewusst hätte, was auf uns zukommt und für ein wahnsinniger Arbeitsaufwand das ist für so eine geschäftsführende Stelle, würde ich […] alles dafür tun, ihm das auszureden. Ich würde es nicht nochmal machen wollen. […] Auf der anderen Seite bin ich deswegen zwiegespalten, weil ich natürlich auch sehe, wie viel jungen Menschen geholfen wurde oder noch geholfen wird, und wie viele dadurch eine echte Perspektive bekommen. Das wiegt es so ein bisschen auf, ja? Aber trotz alledem ist es eigentlich nicht zumutbar." (RG 2022)*

Die Auswertungen der Arbeitshilfen und Reflexionsgespräche sowie die angeregten Diskussionen bei den Entwicklungsworkshops haben fortlaufend gezeigt, dass den Beteiligten der Landesinitiative die Arbeit mit der Zielgruppe junger geduldeter und gestatteter Menschen besonders wichtig war. Zum Auslaufen der Landesinitiative zogen die GfS ein deutlich positives Fazit über die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe, reflektieren aber auch unausgeschöpfte Potenziale. So bewerteten viele die verbesserte Betreuungssituation der Zielgruppe (n=18) als sehr positiv, betonten aber auch, dass dies dem hohen Engagement der Coaches und der Teilhabemanager*innen zu verdanken sei, durch die sich die Teilnehmenden gesehen und ernst genommen fühlten. Auch der verbesserte Zugang zu Bildung (n=11), insbesondere zu Sprachkursen, sowie die Schaffung von zielgruppen-*sensiblen* Angeboten (n=11), die den Teilnehmenden vorstellt werden konnten, wurden auch aufgrund der hohen Vermittlungszahlen als großer Mehrwert erachtet (AH 2022, vgl. Abbildung 13).

Der größte Mehrwert in der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe wurde in der Vermittlung in Praktika, Ausbildungen und Arbeitsplätze gesehen. 21 GfS berichteten nach anfänglichen Startschwierigkeiten von hohen Vermittlungszahlen, wie die folgende Aussage einer GfS unterstreicht: *„Und natürlich, die Teilnehmendengruppe, das ist klar, dass ganz viele Arbeit gefunden haben, in die Ausbildung gekommen sind, die jetzt so nicht gekommen wären. Also, und das ist schon meiner Meinung nach ein Erfolg in der Hinsicht, weil, sonst wären die Menschen irgendwo auf der Strecke geblieben und hätten überhaupt für eine lange Zeit keine, kein Zugehörigkeitsgefühl zur Gesellschaft und überhaupt zum Leben in Deutschland gehabt.“ (RG 2022)*

Trotz dieser positiven Erfahrungen in der Arbeit mit der Zielgruppe reflektierten die GfS auch, was sie für die Zielgruppe erreichen wollten, aber noch nicht geschafft haben. Barrieren für ihre Arbeit sahen sie vor allen Dingen in übergeordneten Handlungsfeldern: So erfolgten bspw. Rückschläge in der Integrationsarbeit aufgrund disruptiver Ereignisse, wie dem anhaltenden Pandemiegeschehen seit 2020, aber auch der Flutkatastrophe im Ahrtalgebiet 2021. In einigen wenigen Fällen (n=4) kam es auch dazu, dass das THM nicht die nötigen Vertrauensbeziehungen zu den Teilnehmenden aufbauen konnte und deswegen die Betreuung von der GfS als defizitär eingeordnet wurde. Gründe hierfür wurden unter anderem in der Corona-Pandemie, aber auch in einer unzureichenden Kontakthäufigkeit gesehen. In zehn Bündnissen wurden von den GfS darüber hinaus auch Defizite in der Anlage der Initiative selbst als ursächlich dafür benannt. Neben einigen Einzelnennungen zu Problemen bei der Umsetzbarkeit eines DiAA-Förderbausteins (n=1), Restriktionen durch die Altersgrenze von „Gemeinsam klappt’s“ (n=1) oder Unterstützung von Personen, die nicht im Bündnisgebiet wohnen (n=1), wurde fünfmal benannt, dass der Bedarf der Teilnehmer*innen nicht gedeckt werden konnte (n=5; AH 2022).

Abbildung 13: Bewertung der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe



Quelle: Eigene Darstellung; AH 2022 (n=40); Mehrfachnennungen enthalten.

An zwei beispielhaften Ausführungen zu diesem Thema wird deutlich, dass die Defizite in unterschiedlichen Bereichen auch durch die Landesinitiative nicht gedeckt werden konnten. So berichtet eine GfS in einer Arbeitshilfe von Problemen bei der Umsetzung der Förderbausteine 2 bis 4 aus DiAA: *„Die Sprachförderung im Rahmen von Baustein 2 ist als Online-Angebot bei einem Träger gestartet. Hier wurden zum Stand 31.12.21 zunächst 15 Personen aufgenommen. Es ist herausfordernd, passende Gruppen zusammenzustellen. Aktuell erfolgen Absprachen mit einem weiteren Träger, der ggf. den Baustein 2 ebenfalls anbieten möchte. Die Bausteine 3i und 4 sind aufgrund Gruppengröße in einem Flächenkreis wie dem [Kreis] weiterhin schwer umsetzbar. Demnach wird hier aktuell weiterhin kein Angebot geplant.“* (AH 2022) Eine andere GfS hingegen beschrieb insbesondere Lücken in den Beratungsstrukturen, die auch durch „Gemeinsam klappt’s“ nicht ausreichend aufgebaut werden konnten: *„Gleichzeitig hatten viele der Teilnehmenden, die aktiv am Teilhabema-*

*nagement teilnahmen, komplexe Problemlagen, deren Begleitung die zeitlich knappen Ressourcen der Teilhabemanager*innen immer wieder überstiegen. Das Teilhabemanagement-Team beobachtete zudem wenig Motivation und psychische Belastungen bei den Teilnehmenden, was eine Beratung Richtung Ausbildungs- bzw. Arbeitsaufnahme erschwerte. Als Grund hierfür wurde die Tatsache ausgemacht, dass die Teilnehmenden meist schon lange in Deutschland leben und sich an ein Leben mit stark eingeschränkten Möglichkeiten gewöhnt hatten. Das machte es zum einen schwer, sie nun plötzlich zu aktivieren und von einer Mitarbeit zu begeistern und zum anderen führte die fortgeschrittene Zeit dazu, dass ihre aufenthaltsrechtliche Situation immer weniger Spielraum zuließ und viel Stress erzeugte. Nicht erreicht werden konnte damit eine flächendeckende Verbesserung der Situation der Zielgruppe. Dafür hätte es eines weitaus höheren Personalschlüssels bedurft, um das Teilhabemanagement als intensive Begleitstruktur zu etablieren. Umso mehr sind die Neuerungen im Rahmen des KIM zu begrüßen."* (AH 2022) Auch Barrieren im Bildungs- und Sozialsystem (n=5), wie Schwierigkeiten beim Zugang zu Sprachkursen oder zu Ausbildung und Arbeit (n=2) und weiterhin unzureichende Bedarfsdeckung im Hinblick auf lebensweltliche Aspekte (n=6), bspw. im Bereich Wohnen (n=3) wurden als Schwierigkeiten benannt (AH 2022).

Insgesamt jedoch zogen die GfS zum Auslaufen der Landesinitiative ein deutlich positives Fazit über „Gemeinsam klappt´s", wobei der Mehrwert für drei Bereiche besonders betont wurde (vgl. Abbildung 15). Erstens benannten 27 GfS den Aufbau einer zielgruppenorientierten Unterstützungsstruktur als Mehrwert, der aus der Landesinitiative entstanden sei. Die entwickelten *simultanen* und *sukzessiven* Förderstrategien umfassen neben anderen Aspekten sowohl Angebote (n=11) als auch den Bereich der Beratung und Begleitung (n=9) sowie die flankierende Unterstützung durch THM und Coaching (n=2) und basiert auf Mechanismen der *positiven Koordination* in den aufgebauten Kooperationsstrukturen in den lokalen Bündnissen. Zweitens wurde in insgesamt 25 Bündnissen deutlich hervorgehoben, dass der Zugang zur und die Versorgung der Zielgruppe einen Mehrwert von „Gemeinsam klappt's" darstellte, was sich auch in der folgenden Aussage einer GfS zeigt: *„Die Zielgruppe der Geduldeten und Gestatteten hätte ohne Gemeinsam klappt's in dieser Form nicht versorgt werden können. [Kommune] blickt auf eine lange Tradition in Beratungs- und Qualifizierungsangeboten für Migrant*innen. Doch aufgrund der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen wären Geduldete und Gestattete durch das Raster für Beratung bzw. anfangs auch für Qualifizierungsmaßnahmen gefallen."* (AH 2022) Drittens sahen viele GfS Stärkungen im Bereich der Kooperation und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren als Mehrwert der Landesinitiative (n=14). Die identifizierten Verbesserungen zeigen die Bandbreite der Kooperationsbeziehungen und die Entwicklung von Mechanismen des *Austauschs und Lernens* sowie von *positiver Koordination*: So wurde von dem guten Zusammenwirken zwischen THM und den Förderbausteinen berichtet (n=1), von einem einheitlicheren und transparenteren Verwaltungshandeln (n=1), einer verbesserten Zusammenarbeit mit ABH (N=2), Arbeitsagentur und Jobcenter (n=1) sowie insgesamt von Vernetzungsprozessen (n=3) und einer konsensualen Zusammenarbeit (n=1) im Sinne einer Bündelung von Wissen (n=1; AH 2022).

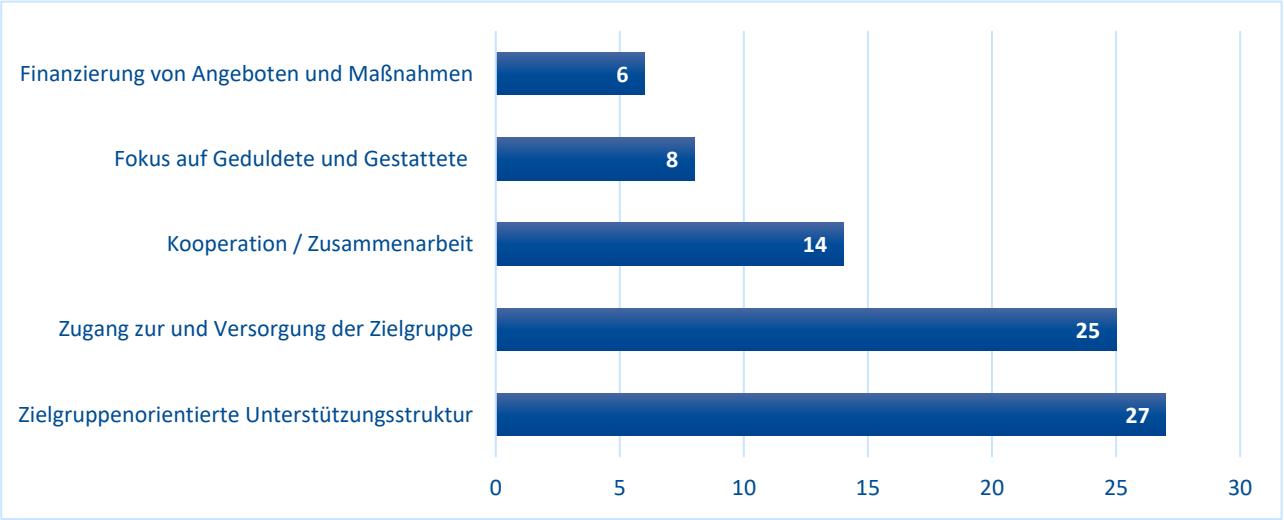
Abbildung 14: Häufige Einschätzung der Geschäftsführenden Stellen zu „Gemeinsam klappt's"

Quelle: Eigene Darstellung; AH 2022; häufigste Einzelnennung im Freitext zum Mehrwert der Landesinitiative.

Darüber hinaus ist auch der ausschließliche Fokus auf junge geduldete und gestattete Menschen (n=8) ein Faktor, der von den befragten GfS benannt wurde und der nicht nur ermöglichte, dass die Aufmerksamkeit

institutioneller Integrationsakteure auf die Zielgruppe gerichtet wurde, sondern auch, dass neue Erkenntnisse über die Bedarfe der jungen Menschen ermittelt und gesammelt werden konnten. Eine GfS zog vor diesem Hintergrund eine positive Bilanz zur Landesinitiative insgesamt: *„Also mein persönliches Fazit ist ja, dass ich es weiterhin als eine sehr zielführende und hilfreiche Landesinitiative empfunden habe, um tatsächlich [eine] Zielgruppe in den Fokus zu stellen, über die einfach nicht viel bekannt ist, und die tatsächlich auch wenig Chancen und Zugänge zu Angeboten hatten. Also ich kann mich noch sehr gut an unseren Starter-Workshop erinnern, Anfang 2019, das ja auch unter Beteiligung des Ministeriums und in großer Runde war. Und/ also ich finde das weiterhin, ja, wirklich einen sehr guten Schritt, dass das Land da gemacht hat und einfach gesagt haben: Wir wollen uns genau dieser Zielgruppen mal widmen, der sich vielleicht andere erstmal noch nicht widmen.“ (RG 2022)* Dieser Fokus auf die Zielgruppe junger geduldeter und gestatteter Menschen in „Gemeinsam klappt's“ steht in starker Wechselwirkung zum Aufbau einer zielgruppenorientierten und damit für deren Belange *sensiblen* Unterstützungsstruktur.

Abbildung 15: Mehrwert von „Gemeinsam klappt's“ für die lokale Integrationsarbeit



Quelle: Eigene Darstellung; AH 2022 (n=40); Mehrfachnennungen enthalten.

Ferner wird „Gemeinsam klappt´s“ in einigen Bündnissen als Vorläufer betrachtet, mit dem ausprobiert wurde, ob die Implementierung einer neuen Förderstruktur gelingen kann. *„Wir sehen, dass ‚Gemeinsam klappt's‘ die Blaupause für die grundsätzlichen Strukturen und Ziele des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM) waren." (AH 2022)* Die positive Entwicklung in der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren hat dazu geführt, dass die GfS hier deutliche Verstetigungspotenziale benannten (n=17), die sich vor allem auf die Strukturen des KIM beziehen (n=11). Für die Zukunft forderten einige GfS eine weitere Unterstützung von Seiten des Landes: *„Naja, dem Land, das ja diese Initiative angestoßen hat und das ja diese Initiative auch nur als Erfolg werten kann, wenn es eine Verstetigung gibt, […], an der Stelle zu sagen, ja, wie es in anderen Projekten auch so ist, dass man so eine Verstetigungsphase vielleicht nochmal dranhängt, […]. Das fände ich schon gut. Natürlich wäre eine Fortsetzung des Programms das Nonplusultra, aber davon gehe ich jetzt mal nicht aus. Aber eine Unterstützung bei der Verstetigung wäre sicherlich hilfreich, […]. Also, dass man Wege aufzeigt, wie es vielleicht gehen kann. Und das ist dann tatsächlich so, dass viele von diesen Vorschlägen nicht nur in einer Kommune funktionieren, sondern dass die auch landesweit funktionieren könnten. Und deswegen wäre mir schon dran gelegen, dass da nicht jeder alleine gucken muss, wie er klarkommt, sondern dass es da landesweit eine Unterstützung gibt.“ (RG 2022)*

Die diesbezügliche Diskussion auf dem letzten Entwicklungsworkshop im Juni 2022 zeigte, dass diese Verstetigung jedoch kein Selbstläufer ist, sondern die Entwicklung von Kooperationsstrukturen kommunal aktiv betrieben werden muss, um durch *Austausch und Lernen* in unterschiedlichen Zusammensetzungen zu Formen der *positiven Koordination* zu kommen und *simultane*, *sukzessive* und *sensible* Förderstrategien für junge Geduldete und Gestattete zu entwickeln und nachhaltig zu verankern. Die Ausführungen haben gezeigt, dass die „Gemeinsam klappt's“-Bündnisse in den letzten Jahren hierbei grundlegende Aufbauarbeit betrieben,

Prozesse angestoßen und Ansätze entwickelt haben, die es zukünftig nachhaltig abzusichern und zu verstetigen gilt, um Integrations- und Teilhabechancen der jungen Geflüchteten langfristig zu verbessern.

5.3 Von der Initiative zur Nachhaltigkeit: Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung

Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's" hat im Land und auf kommunaler Ebene politische Aufmerksamkeit auf die Zielgruppe der jungen erwachsenen Geflüchteten mit ungesichertem Aufenthaltsstatus (Duldung / Gestattung) gelenkt und damit eine Zielgruppe in den Fokus der Integrationspolitik gerückt, die bis dahin vorwiegend unter aufenthaltsrechtlichen Gesichtspunkten betrachtet wurde. Sowohl landesweit als auch in den beteiligten Kommunen hat sich damit der politische Diskurs verändert. Dass durch den politischen Impuls, den das Land Nordrhein-Westfalen mit „Gemeinsam klappt's" gesetzt hat, ein breites Spektrum integrationspolitischer Aktivitäten für diese Zielgruppe entstanden ist, ist dem vielfältigen Engagement vieler Akteure zu verdanken, die den Impuls des Landes aufgriffen und – trotz der zeitweise durch die Corona-Pandemie erheblich schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen – in kommunale Strukturen und Prozesse übersetzt haben. Die Debatten um den immer virulenter werdenden Fachkräftemangel und Entwicklungen auf Bundesebene (insbesondere im Hinblick auf das Chancenaufenthaltsgesetz) werden dazu beitragen, dass die integrationspolitische Aufmerksamkeit für die Zielgruppe auch nach dem Auslaufen der Landesinitiative erhalten bleiben wird. Daraus werden jedoch nicht automatisch konkrete Integrationsmaßnahmen entstehen. Auf der Grundlage der dargestellten Auswertungen und Analysen wurden im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung einige Schlussfolgerungen zur nachhaltigen Absicherung der in „Gemeinsam klappt's" erarbeiteten Prozesse und Strukturen entwickelt, verbunden mit Empfehlungen für die Zukunft.[51]

In vielen Kommunen wurden Kooperationen aufgebaut und mit der Etablierung von Strukturen und Prozessen für *Austausch und Lernen* eine tragfähige Basis für eine *positive Koordination* zwischen den beteiligten Akteuren geschaffen, so dass für die Belange der Zielgruppe *sensible, simultane und sukzessive Förderstrategien* erarbeitet wurden und weiterentwickelt werden können. Vielfach konnte dabei an bestehende Kooperationen angeknüpft werden, die für die Arbeit für die Zielgruppe genutzt werden konnten. Grundlagen waren bspw. im Rahmen anderer Landesprogramme wie über das Berufsorientierungsprogramm „Kein Abschluss ohne Anschluss" aufgebaute Gremien oder lokale Vernetzungsstrukturen, die in den letzten Jahren für die Arbeit mit geflüchteten Menschen entwickelt worden waren. Vielfach wurden auch neue Kooperationen aufgebaut und bestehende Prozesse weiterentwickelt. Eine nachhaltige Verankerung der Kooperation über Kooperationsvereinbarungen blieb jedoch die Ausnahme. Eher selten wurden auch Strukturen für die Sicherung einer *sukzessiven* Förderung im Sinne von *Bildungs- und Integrationsketten* verankert. Die Vorbereitung und Begleitung von *Transitionen*, also von Übergängen aus einer Maßnahme in den nächsten Schritt der Bildungs- und Integrationskette, wurde, wenn sie überhaupt thematisiert wurde, vielfach beim Teilhabemanagement und bei den Coaches verortet und nicht als integrales Element in die einzelnen Maßnahmen eingebunden.

Insbesondere im Hinblick auf die Kommunikation zwischen integrationspolitischen Akteuren und den Ausländerbehörden hat es erhebliche Fortschritte gegeben. Die Arbeit der Ausländerbehörden war vorher nicht selten von einer Strategie der *Abgrenzung* gekennzeichnet, indem Entscheidungen getroffen wurden, ohne integrationspolitische Akteure einzubeziehen und im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten gemeinsam nach individuellen Lösungen zu suchen; bei integrationspolitischen Akteuren war häufig eine *Anpassung* an diese als gegeben hingenommene Konstellation vorzufinden, so dass auch sie nicht versucht hatten, eine Zusammenarbeit zu initiieren. Hier hat die Landesinitiative ein Forum geboten, Konflikte offen zu legen, sich über unterschiedliche rechtliche Vorgaben und politische Aufträge und Ziele auszutauschen, wechselseitige Vorurteile abzubauen und von einer *negativen* zu einer *positiven Koordination* überzugehen. Darüber hinaus haben die Möglichkeiten, junge Menschen in Förderbausteine aus „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit" (DiAA) zu vermitteln, und die damit verbundene Notwendigkeit, den Aufenthaltsstatus und mögliche Bleibeperspektiven zu klären, den Anstoß für eine Kommunikation zwischen den Geschäftsführenden Stellen von

–

[51] Weitere Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung des Teilhabemanagements durch ISR/FOGS finden sich bei Görgen et al. 2023.

„Gemeinsam klappt's“ und den Ausländerbehörden gegeben. Während in einigen Kommunen von Vertrauen und gegenseitigem Respekt geprägte Kommunikation entwickelt werden konnte, konnten in anderen Fällen keine oder nur geringe Erfolge erzielt werden. Im Verlauf der Landesinitiative zeigte sich immer wieder, dass die Ausländerbehörden ihre Ermessensspielräume höchst unterschiedlich interpretierten und nutzen und dass das Engagement der Geschäftsführenden Stellen für die Etablierung von Kooperation sowohl unterschiedlich stark ausgeprägt als auch unterschiedlich erfolgreich war. Hier wurde sehr deutlich, dass die Prozesse von lokalen Konstellationen geprägt sind. Das Kommunale Integrationsmanagement kann daher in einem Teil der Kommunen auf im Rahmen von „Gemeinsam klappt's“ aufgebauten Arbeitsbeziehungen und Abstimmungsformaten aufbauen, in anderen Kommunen bleibt dies bislang ein Desiderat.

Insgesamt bietet KIM eine gute Basis für die noch nicht überall gelungene Entwicklung von lokalen Gesamtkonzepten. Während der Laufzeit der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's“ hat die Einführung der Fördermöglichkeiten über die DiAA-Bausteine einerseits einen erheblichen Entwicklungsschub für die Konzipierung und Implementierung von konkreten Integrationsmaßnahmen für die Zielgruppe gebracht; es standen Ressourcen für Maßnahmen zur Verfügung, die auf den spezifischen Bedarf der Zielgruppe abgestimmt waren und mit denen Lücken im Fördersystem geschlossen werden konnten. Dies war nicht zuletzt deshalb wichtig, weil die Nutzung von Maßnahmen des Regelsystems – bspw. bei schulischen Angeboten der Berufskollegs – oft nur auf der Basis lokaler Vereinbarungen möglich war, während Veränderungen der Rahmenbedingungen unterblieben. Mit den Förderbausteinen wurden vor allem im Hinblick auf die Integration in Arbeit und Ausbildung erhebliche zusätzliche Möglichkeiten geschaffen und konkrete Planungsprozesse initiiert, da mit der Bereitstellung von Fördermöglichkeiten immer der Anreiz für lokale Akteure verbunden ist, diese auch zu nutzen. Andererseits hat die Überlagerung von zwei Landesinitiativen mit jeweils eigenem Namen und unter der Federführung durch zwei Ressorts für Verwirrung und zusätzliche Abstimmungsbedarfe und damit für Reibungsverluste gesorgt, die durch ein Gesamtkonzept auf Landesebene hätten vermieden werden können. Darüber hinaus verlagerte sich durch das Förderprogramm die Aufmerksamkeit in den lokalen Bündnissen von der (schwierigen) Frage nach der Nutzung des Regelsystems auf die Konzipierung von an die Bedingungen der Förderbausteine angepassten Maßnahmen, was wiederum in vielen lokalen Bündnissen als zu bürokratisch und aufwändig und nicht immer bedarfsgerecht wahrgenommen wurde. Auch die in „Gemeinsam klappt's“ angelegte umfassende Orientierung an der Lebenswelt der Zielgruppe und ihren spezifischen Bedarfen geriet in einigen Bündnissen ein wenig aus dem Blickfeld.

Mit KIM steht nun ein kohärentes Konzept des Landes zur Verfügung, das langfristig angelegt ist, über die Förderung von einzelnen Maßnahmen hinausgeht und mit dem Case Management eine nachhaltige Begleitstruktur bereitstellt. Allerdings ist nicht gesichert, dass die besonderen Bedarfe der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's“ auf kommunaler Ebene überall eine angemessene Berücksichtigung finden. Zweifellos ist es sinnvoll und notwendig, dass die Kommunen eigene Schwerpunkte setzen und sich dabei sowohl an lokale Ressourcen und Herausforderungen als auch an der unterschiedlichen quantitativen Bedeutung unterschiedlicher Gruppen von zugewanderten Menschen orientieren können. In der Abschlussphase von „Gemeinsam klappt's“ hat sich jedoch gezeigt, dass es nicht überall Strategien für die weitere Arbeit mit der Zielgruppe der Landesinitiative gibt. Für die integrationspolitische Arbeit mit dieser Zielgruppe sind besondere Kompetenzen erforderlich, nämlich Grundkenntnisse des Aufenthaltsrechts und der sich daraus ergebenden Möglichkeiten und Grenzen, ein Wissen über die Lebenswelt der jungen Menschen und die damit verbundenen Belastungen sowie Informationen über mögliche Zugänge der Zielgruppe zum Regelsystem und über spezifische Fördermaßnahmen. Derartige Kompetenzen müssen auf lokaler Ebene systematisch aufgebaut und gesichert werden; Personalfluktuationen können anderenfalls dazu führen, dass das in „Gemeinsam klappt's“ aufgebaute Wissen verloren geht.

Vor diesem Hintergrund lassen sich aus der Perspektive der wissenschaftlichen Begleitung folgende Empfehlungen ableiten:

- Verbindliche Verankerung der Berücksichtigung der besonderen Bedarfe der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" in KIM:
  - Zielgruppenspezifisches Integrationschancen-Konzept für die Arbeit mit jungen geflüchteten Menschen mit Duldung oder Gestattung,
  - Für die Arbeit mit der Zielgruppe erforderliche Kompetenzen bei mindestens einer CM-Stelle pro Kommune,
  - Kooperationsvereinbarung zwischen einer verantwortlichen Stelle in KIM und der Ausländerbehörde, die Ansprechpartner*innen und Formate für den Austausch über mögliche Integrationsstrategien im Einzelfall definiert,
  - Thematisierung des zielgruppenspezifischen Integrationschancen-Konzepts im Steuerungsgremium von KIM mindestens einmal jährlich,
  - Langfristige Etablierung von landesweiten Formaten für den themenspezifischen interkommunalen Austausch.
- Weitere Öffnung des Regelsystems für junge Menschen aus der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's":
  - Möglichkeit des Besuchs allgemeinbildender Schulen und von Internationalen Förderklassen an Berufskollegs über das 18. Lebensjahr hinaus,
  - Landesweite Vorgaben und Informationen über die Möglichkeit der Nutzung von Maßnahmen der Arbeitsförderung (SGB III)
  - Weiterentwicklung von zielgruppenübergreifenden Programmen und Maßnahmen zur Förderung von zugewanderten jungen Menschen im Schulsystem und in der Arbeitsförderung (bspw. berufsbezogene und arbeits- und ausbildungsintegrierende Sprachkurse, sprachsensible Berufsvorbereitung und Nachholung von Schulabschlüssen mit Bezug zu bestimmten Berufsfeldern mit besonderem Fachkräftemangel), verbunden mit Vorgaben für die Einbindung der Zielgruppe von „Gemeinsam klappt's" in diese Programme und Maßnahmen.
- Bereitstellung eines pauschalen „Integrationschancen-Budgets" für zielgruppenspezifische Maßnahmen in den Kommunen:
  - Möglichkeit der Nutzung sowohl für die Einbindung der Zielgruppe in Maßnahmen des Regelsystems als auch für zielgruppenspezifische Maßnahmen,
  - Keine Vorgabe von bestimmten Inhalten der förderfähigen Maßnahmen; stattdessen Pflicht zur Begründung der Maßnahmen auf der Basis des zielgruppenspezifischen Integrationschancen-Konzepts,
  - Nutzung von Potenzialen der Digitalisierung für die Beratung, Begleitung und Qualifizierung der Zielgruppe (insbesondere im kreisangehörigen Raum zur Überbrückung von Entfernungen),
  - Vorbereitung, Begleitung und Dokumentation von Übergängen in weitere Schritte der Bildungs- und Integrationskette als verbindliche Voraussetzung für die Förderfähigkeit von Maßnahmen.

6 Literatur

Bernhard, Sarah, Stefan Bernhard und Laura Helbig. 2021. Erfahrungen von Geflüchteten beim Deutschlernen. Langer Weg mit Stolpersteinen. *IAB-Kurzbericht* 26/2021. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Volltext

Bönker, Frank. 2008. Interdependenzen zwischen Politikfeldern. Die vernachlässigte sektorale Dimension in der Politikverflechtung. In *Die Zukunft der Policy Forschung. Theorien, Methoden, Anwendungen*, Hrsg. Frank Janning und Katrin Toens, 315–330. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brenzel, Hanna und Yuliya Kosyakova. 2019. Geflüchtete auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Längere Asylverfahren verzögern Integration und Spracherwerb. *IAB-Kurzbericht* 6/2019. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Volltext

Brücker, Herbert, Nina Rother und Jürgen Schupp. Hrsg. 2016. *IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten.* Überblick und erste Ergebnisse. IAB-Forschungsbericht 14/2016. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Volltext

Brücker, Herbert, Yuliya Kosyakova und Eric Schuß. 2020. Fünf Jahre seit der Fluchtmigration 2015. Integration in Arbeitsmarkt und Bildungssystem mach weitere Fortschritte. *IAB-Kurzbericht* 4/2020. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Volltext

Döhler, Marian. 2015. Das Politikfeld als analytische Kategorie. *dms – der moderne staat* 8 (1).

Enssen, Susanne, E. Katharina Klaudy und Sybille Stöbe-Blossey. Hrsg. 2022. Berufsorientierung im digitalen Wandel. Herausforderungen und Perspektiven in der Jugendhilfe. *IAQ-Forschung* 2022-07. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. Volltext

Fischer, Sandra, Philipp Hackstein und Sybille Stöbe-Blossey. 2023. Kommunaler Potenzialgewinn in der Bildungspolitik. Gelingensbedingungen für die Realisierung. In *Bildungskommunen? Zum Wandel von Kommunalpolitik und -verwaltung im Bildungsbereich*, Hrsg. Christian Brüggemann, Björn Hermstein und Rita Nikolai, 91–107. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Görgen, Benjamin, Miriam Martin, Max Kalkbrenner, Isabel Hollitzer, Christian Kolbe und Lutz Wende. 2023. *Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung Teilhabemanagement*. Baustein 6 der Förderinitiative Durchstarten in Ausbildung und Arbeit in Verbindung mit der Landesinitiative Gemeinsam klappt's NRW. Köln/Frankfurt. Volltext

Janning Frank und Katrin Toens. 2008. Einleitung. In *Die Zukunft der Policy-Forschung. Theorien, Methoden, Anwendungen*, Hrsg. Frank Janning und Katrin Toens, 7–20. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kalkbrenner, Maximilian, Sarah Lasyan, Benjamin Görgen und Miriam Martin. 2023a. Abschlussbefragung Teilhabemanagement. Im Rahmen des Projekts Teilhabemanagement. Baustein 6 der Förderinitiative „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit NRW" in Verbindung mit der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's NRW". *Fokuspapier* 01/23. Köln. Volltext

Kalkbrenner, Maximilian, Isabel Hollitzer, Benjamin Görgen und Miriam Martin. 2023b. Teilnehmendeninterviews. Im Rahmen des Projekts Teilhabemanagement. Baustein 6 der Förderinitiative „Durchstarten in Ausbildung und Arbeit NRW" in Verbindung mit der Landesinitiative „Gemeinsam klappt's NRW". *Fokuspapier* 02/23. Köln. Volltext

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI NRW). Hrsg. 2018. *Gemeinsam klappt's.* Integrationschancen für junge erwachsene Flüchtlinge in NRW (IfjeF). Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis der integrationspolitischen Infrastruktur. Düsseldorf. Volltext

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI NRW). 2021a. *Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM).* Ohne Ort. Volltext

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI NRW). 2021b. *LEITFADEN*. Erstellung des Konzepts zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagement NRW. Ohne Ort. Volltext

Sauer, Martina und Heinz Ulrich Brinkmann. 2016. Einführung. Integration in Deutschland. In *Einwanderungsgesellschaft Deutschland.* In *Entwicklung und Stand der Integration*, Hrsg. Heinz Ulrich Brinkmann und Martina Sauer, 1–21. Wiesbaden: Springer VS.

Scharpf, Fritz W. 2000. *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*. Opladen: Leske + Budrich.

Stöbe-Blossey, Sybille. 2003. Verwaltungsreform und Sozialwissenschaft. Aktive Moderation als Beratungskonzept. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 26 (1): 29–44.

Stöbe-Blossey, Sybille. 2016. Kooperation in der Sozialpolitik. Koordinationsmechanismen an den Schnittstellen von Politikfeldern. *dms – der moderne staat* 9 (1).

Stöbe-Blossey, Sybille, Karola Köhling, Marina Ruth, und Philipp Hackstein. 2019. *Integration durch Bildung als Kooperationsaufgabe. Potenziale vorbeugender Sozialpolitik*. Wiesbaden: Springer VS.

Stöbe-Blossey, Sybille, Karola Köhling, Marina Ruth und Philipp Hackstein. 2020. Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's". Integrationschancen für junge volljährige Geflüchtete in Nordrhein-Westfalen. Wissenschaftliche Begleitung. *IAQ-Forschung* 2020-02. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. Volltext

Stöbe-Blossey, Sybille, Karola Köhling, Marina Ruth und Philipp Hackstein. 2021a. Die Landesinitiative „Gemeinsam klappt's". Integrationschancen für junge volljährige Geflüchtete in Nordrhein-Westfalen. Wissenschaftliche Begleitung, Zweiter Zwischenbericht, Oktober 2020. *IAQ-Forschung* 2021-02. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. Volltext

Stöbe-Blossey, Sybille, Martin Brussig, Susanne Drescher und Marina Ruth. 2021b. *Schnittstellen in der Sozialpolitik. Analysen am Beispiel der Felder Berufsorientierung und Rehabilitation*. Wiesbaden: Springer VS.

Autorinnen

Prof. Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Leiterin der Forschungsabteilung
Bildung, Entwicklung, Soziale Teilhabe

Mail: sybille.stoebe-blossey@uni-due.de
Telefon: +49 203 37 91805

Susanne Enssen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Bildung, Entwicklung, Soziale Teilhabe

Mail: susanne.enssen@uni-due.de
Telefon: +49 203 37 94560

Marina Ruth

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Bildung, Entwicklung, Soziale Teilhabe

Mail: marina.ruth@uni-due.de
Telefon: +49 203 37 91817

IAQ-Forschung 2023 | 03

Redaktionsschluss: 06.06.2023

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen

47048 Duisburg

IAQ-Reihen:

https://www.uni-due.de/iaq/reihen.php

IAQ-Forschung (ISSN 2366-0627) erscheint seit 2015 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.

Redaktion:
Dr. Andreas Jansen

IAQ im Internet
https://www.uni-due.de/iaq/

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/78694
URN: urn:nbn:de:hbz:465-20230704-085245-5

Alle Rechte vorbehalten.