

Wissenschaftliche Begleitung Kommunales Integrationsmanagement KIM NRW

Bericht zur Umsetzung im ersten Halbjahr 2021

gefördert durch

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



Dr. Benjamin Görgen, FOGS

Kim Elaine Singfield, FOGS

Winfried Köppler, ISR

Miriam Martin, FOGS

Martina Schu, FOGS

Prof. Dr. Christian Kolbe, ISR

Lutz Wende, ISR

Köln/Frankfurt, im Mai 2021

Projektnummer: 966/2019

Inhaltsverzeichnis

Kap.		Seite
1	EINLEITUNG	1
2	AUFGABEN UND AKTIVITÄTEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG	1
2.1	Zusammenarbeit mit dem MKFFI und weiteren Akteuren	3
2.2	Auftakt und Gesamttreffen	4
2.3	Qualifizierung der Koordinator*innen	4
2.4	Erhebung des Implementierungsprozesses	4
3	ANALYSE DER KOMMUNALEN KIM-ANTRÄGE	5
3.1	Kommunale Rahmenbedingungen	8
3.2	Ziele und Zielgruppen des KIM in den Kommunen	11
3.2.1	Ziele	11
3.2.2	Zielgruppen	15
3.3	Organisation und Prozessentwicklung	18
3.3.1	Organisationsstruktur	19
3.3.1.1	KIM-Gremien: Lenkungsgruppe, Projektgruppen und weitere kommunale Arbeitsgruppen	20
3.3.1.2	Koordinierende Stellen und Koordinator*innen	24
3.3.1.3	Case Management	27
3.3.1.4	Ausländer- und Einbürgerungsbehörden	31
3.3.2	Prozess- und Netzwerkentwicklung	33
3.4	Kooperationsbeziehungen im Rahmen des KIM	34
3.4.1	Zusammenarbeit mit Trägern der freien Wohlfahrtspflege	34
3.4.2	Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Zielgruppe	36
3.4.3	Zusammenarbeit mit kreisangehörigen Gemeinden	37
3.4.4	Verhältnis zu anderen Programmen und Initiativen	39
3.5	Dokumentation, Monitoring und Evaluation	41
3.6	Unterstützungsangebote des Landes: Fortbildung, Prozessbegleitung etc.	41
3.7	Umsetzungsplanung	42
4	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK	43
5	LITERATURVERZEICHNIS	46

Tabellenverzeichnis

<u>Tab.</u>		<u>Seite</u>
Tab. 1:	Übersicht der geplanten und tatsächlich realisierten Arbeitsschritte bis April 2021	3
Tab. 2:	Stellenbesetzung Case Management	29

Abbildungsverzeichnis

<u>Abb.</u>		<u>Seite</u>
Abb. 1:	Kommunen, deren Anträge in die Analyse einbezogen wurden	6

Abkürzungsverzeichnis

ABH	Ausländerbehörde
AZR	Ausländerzentralregister
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BKG	Bündniskerngruppe (im Rahmen der Landesinitiative Gemeinsam klappt's)
CM	Case Management/Case Manager*in(nen)
DiAA	Landesinitiative Durchstarten in Ausbildung und Arbeit NRW
EBH	Einbürgerungsbehörde
EWG	Einwanderung gestalten (Modellprojekt des Landes NRW)
FOGS	Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich mbH
ISR	Institut für Stadt- und Regionalentwicklung
JMD	Jugendmigrationsdienst
KI	Kommunales Integrationszentrum
KIM	Kommunales Integrationsmanagement NRW
KIM-CM	Case Management/Case Manager*in(nen) im Rahmen des Kommunalen Integrationsmanagements
KS	Koordinierende Stelle
LaKI	Landesweite Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren NRW
LG	Lenkungsgruppe (im Rahmen des KIM)
MBE	Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer
MKFFI	Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration (des Landes Nordrhein-Westfalen)
SGB	Sozialgesetzbuch
THM	Teilhabemanagement
VZÄ	Vollzeitäquivalent

1 Einleitung

Das Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI) fördert seit 2020 das Landesprogramm KIM – Kommunales Integrationsmanagement NRW. Es ist eingebettet in die Teilhabe- und Integrationsstrategie 2030 und wird zudem in die Novellierung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes (TIIntG) eingebunden. Ziele des Landesprogramms sind, in dem Feld Einwanderung und Integration zu einem abgestimmten Verwaltungshandeln aus einer Hand zu kommen, die Querschnittsaufgabe Integration flächendeckend in den Regelstrukturen zu verankern und neuzugewanderten Menschen sowie Menschen mit Einwanderungsgeschichte eine verlässliche, staatliche kommunale Struktur für ihre individuellen Integrationsbedarfe zu bieten. Erreicht werden soll eine verbesserte Zusammenarbeit und Leistungserbringung in den Regelstrukturen sowie eine integrationsfördernde Gestaltung der Phase des Ankommens. KIM fokussiert auf Entwicklung, Steuerung und Koordination des lokalen Integrationsgeschehens und will fallbasierte Erkenntnisse systematisch nutzen und der Planung zugänglich machen.

Im Rahmen des KIM fördert das Land drei Bausteine in den Kommunen:

- Entwicklung einer kommunalen Steuerung und Koordination sowie die Entwicklung von Netzwerken (strategischer Overhead)
- Implementierung von rechtskreisübergreifendem Case Management (fachbezogene Pauschale für Personalstellen)
- Unterstützung von Ausländer- und Einbürgerungsbehörden zur rechtlichen Verstärkung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen (fachbezogene Pauschale für zusätzliche Personalstellen).

Das Institut für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) an der Frankfurt University of Applied Sciences und die FOGS – Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich mbH unterstützen die Implementation des Kommunalen Integrationsmanagements NRW (KIM) – explizit aufgrund ihrer spezifischen wissenschaftlichen Expertise sowie aufgrund des in den Instituten verfolgten Ansatzes zur Netzwerkentwicklung und der Fallbasierung, der Vorarbeiten in „Einwanderung gestalten NRW“ (EWG) sowie zur Weiterführung der dabei gesammelten Erfahrungen.¹ Sie agieren diesbezüglich als wissenschaftliche Begleitung dieser Implementation.

In diesem Zwischenbericht werden die von ISR und FOGS bis Frühjahr 2021 durchgeführten Aktivitäten im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung sowie die Ergebnisse der Analyse der Anträge und Konzepte der beteiligten Kommunen dargestellt. Abschließend wird ein Zwischenfazit gezogen und das weitere Vorgehen dargestellt.

2 Aufgaben und Aktivitäten der wissenschaftlichen Begleitung

Für die Umsetzung der wissenschaftlichen Begleitung des KIM wurden sowohl im ISR als auch bei FOGS wissenschaftliche Mitarbeiter*innen eingestellt. Zusammen mit erfahrenen Kolleg*innen wurden Teams bzw. ein institutsübergreifendes Gesamtteam aufgebaut. Die Institute stehen in regelmäßigem und engem Kontakt. Die Projektleitungen und/oder die Projektteams der beiden Institute stimmen sich engmaschig telefonisch oder per Videokonferenz über den aktuellen Stand und das weitere Vorgehen ab, hinzu kamen zu Projektstart

¹ Siehe Endbericht zum Modellprojekt Einwanderung gestalten NRW (MKFFI 2020).

(so lange aufgrund der Einschränkungen durch die Coronapandemie möglich) regelmäßige Präsenztreffen in Köln und Frankfurt. Neben der laufenden wöchentlichen Abstimmung der Projektleitung sowie verschiedener Arbeitsgruppen gibt es seit September 2020 monatliche Austauschtreffen im Gesamtteam. Dies erweist sich insbesondere dadurch als notwendig, da sich die zur wissenschaftlichen Begleitung eingesetzten Instrumente (siehe unten) systematisch aufeinander beziehen.

Die wissenschaftliche Begleitung umfasst neben konzeptionellen und evaluativen Arbeiten auch eine umfassende Einführung der Koordinator*innen in die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des KIM sowie eine Qualifizierung der von den Standorten beauftragten Prozessbegleitungen bzw. externen Berater*innen und darüber hinaus regelmäßige Austauschtreffen der genannten Akteure. ISR/FOGS übernimmt die Gestaltung der damit verbundenen Veranstaltungen, organisiert Inhalt, Moderation und intensive inhaltliche Protokollierung.²

Infolge der Herausforderungen und Kontaktbeschränkungen im Rahmen der Coronapandemie, sowie der verspäteten Veröffentlichung der Förderrichtlinie zu Baustein 1, musste die ursprüngliche Planung der wissenschaftlichen Begleitung an verschiedenen Stellen – und immer in enger Abstimmung mit dem MKFFI – angepasst werden (vgl. Tab. 1).

² Zur Information aller beteiligten Akteure entwickelte die wissenschaftliche Begleitung ein Merkblatt, in dem die eigenen Aufgaben dargestellt werden.

Tab. 1: Übersicht der geplanten und tatsächlich realisierten Arbeitsschritte bis April 2021

Geplante Arbeitsschritte (laut Antrag)	Umsetzung/Anpassungen
	Unterstützung des MKFFI bei der Erarbeitung der Förderrichtlinie Kommunales Integrationsmanagement NRW, dem Handlungskonzept sowie weitere vorbereitende Aktivitäten
2021: ein zentrales Auftakt- und 2022 ein jährliches Gesamttreffen mit allen Standorten	2021: zwei digitale Auftakttreffen (05.02. und 14.04.2021)
Koordinator*innenschulungen	Konzeptionierung und Entwicklung des Curriculums sowie vorbereitende Planungen Schulungen starten ab Mai 2021 und müssen in kürzerer Zeit stattfinden
Austauschtreffen für Koordinator*innen	Austauschtreffen starten frühestens im 2. Halbjahr 2021
Qualifizierung und Austausch der Prozessbegleitungen	Qualifizierung und Austausch startet frühestens im 2. Halbjahr 2021
Halbjährliche Erhebungen zur Umsetzung des KIM an den Standorten	Erste Erhebung wurde als Antrags- und Konzeptanalyse realisiert
Protokollierung aller Austauschformate zur Information des MKFFI	Dokumentation der Auftaktveranstaltung am 14.04.2021 Berichterstattung jeweils im Rahmen der Gremientreffen und Absprachen mit dem MKFFI
Kontinuierlicher Kontakt mit dem MKFFI	Regelmäßige Abstimmungsgespräche bei Bedarf als Treffen vor Ort und/oder Videokonferenz, seit Oktober 2020: 14-tägiger Jour fixe
	Erstellung einer Skizze für ein Dokumentationskonzept des KIM Unterstützung des Ministeriums bei der Überarbeitung der Abschnitte zu Datenerhebung im Rahmen der Novellierung des TIntG NRW Organisation eines Arbeitstreffens zu Datenerhebung und Dokumentation im KIM mit relevanten Akteuren
	Erstellung von Hintergrund-Texten sowie weiterer Materialien

2.1 Zusammenarbeit mit dem MKFFI und weiteren Akteuren

Schon vor dem offiziellen Start der wissenschaftlichen Begleitung waren ISR und FOGS umfassend an Abstimmungsaktivitäten mit dem MKFFI und der Landesweiten Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren NRW (LaKI) beteiligt. ISR und FOGS brachten laufend ihre Expertise ein – insbesondere durch die Unterstützung des MKFFI bei der Erarbeitung der Förderrichtlinie Kommunales Integrationsmanagement NRW (KIM), dem Handlungskonzept sowie weitere vorbereitende Aktivitäten, bspw. In Hinblick auf die Antragsberatung.

Es fanden in der Vorbereitungsphase wie auch nach Projektstart regelmäßige Abstimmungsgespräche – bei Bedarf als Treffen vor Ort und/oder Videokonferenz – sowie ab Oktober 2020 in Form eines 14-tägig stattfindenden Jour fixe statt, wobei immer mindestens eine Person (meist zwei oder drei) aus der Projektleitung vertreten waren.

Die wissenschaftliche Begleitung unterstützte das Ministerium darüber hinaus bei konzeptionellen Vorbereitungen zur Einführung eines umfassenden und systematischen Dokumentationskonzepts fürs KIM sowie der Entwicklung eines Foliensatzes zur Kommunikation der Programminhalte und initiierte zudem eine Reihe von Grundlagentexten zur Verständigung über Begrifflichkeiten und Funktionen/Rollen/Aufgaben.

2.2 Auftakt und Gesamttreffen

Aufgrund der Einschränkungen und Umstellungen infolge der Coronapandemie, sowie der verspäteten Veröffentlichung der Förderrichtlinie für Baustein 1, verzögerte sich der Start des KIM in den Kommunen um Monate. So konnte im Jahr 2020 nicht wie geplant eine Auftaktveranstaltung als erstes Gesamttreffen der relevanten Akteure umgesetzt werden. Stattdessen wurden im Jahr zwei Online-Formate 2021 geplant. Die wissenschaftliche Begleitung übernahm die Konzeptionierung, wobei sich die erste Veranstaltung an die Leitungsebenen der Kommunen und die zweite – als operativer Kick-Off – eher an die konkret mit der Umsetzung befassten Akteure aus den Kommunen richtete.

Die erste Veranstaltung fand am 5. Februar 2021 statt und wurde seitens des MKFFI umgesetzt. Die wissenschaftliche Begleitung war mit einem Input vertreten. Die zweite Veranstaltung am 14. April 2021 wurde von der wissenschaftlichen Begleitung konzeptioniert, durchgeführt und dokumentiert – in enger Abstimmung mit dem MKFFI und mit technischer Unterstützung einer Fachagentur. ISR/FOGS erstellten eine ausführliche Dokumentation der ganztägigen Veranstaltung, an der über 280 Personen teilnahmen. Die Dokumentation soll auf der Website des Ministeriums eingestellt werden.

2.3 Qualifizierung der Koordinator*innen

Durch die oben beschriebenen Verzögerungen und insbesondere die späten Einstellungen der Koordinator*innen in den Kommunen kann deren Qualifizierung erst im Frühsommer 2021 starten. Sowohl Terminplanungen als auch Buchungen von Tagungshäusern mussten aufgrund der Verzögerungen und der pandemiebedingten Einschränkungen mehrfach umgestellt werden. Die ersten Termine der geplanten Schulungen werden nun als Online-Formate angeboten.

Vorbereitend wurde durch ISR/FOGS ein Schulungspapier erstellt, das Funktion, Rolle und Aufgaben der Koordinator*innen vorbereitend beschreibt und zu Beginn der Fortbildung mit den Teilnehmenden besprochen wird. Für die Fortbildung der Koordinator*innen wurde zudem ein grundsätzliches Curriculum erarbeitet und mit dem MKFFI abgestimmt.

2.4 Erhebung des Implementierungsprozesses

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des KIM soll die Umsetzung in den Kommunen regelmäßig analysiert werden. ISR und FOGS entwickeln dazu eine regelmäßige

Berichterstattung. Eine wichtige Grundlage hierfür stellen – neben Rückmeldungen und Beobachtungen im Rahmen der gemeinsamen Veranstaltungen, sowie vertiefende Analysen an ausgewählten Standorten – regelmäßige Befragungen der Standorte zu Struktur, Qualifizierung, Vernetzung etc. dar.

Infolge der Verzögerungen der kommunalen Umsetzung des KIM u. a. aufgrund der Coronapandemie wurde die erste Befragung, in Absprache mit dem Ministerium, durch eine Analyse der Anträge und der Konzepte der beteiligten Kommunen ersetzt, um auf diese Weise einen grundlegenden Einblick in die Umsetzungsplanung des KIM in den Kommunen zu erlangen. Dafür wurden ab Mitte März 2021 die bis dahin vorliegenden 25 kommunalen Anträge und Konzepte systematisch analysiert (vgl. Kapitel 3).

Neben der laufenden mündlichen Berichterstattung in den (regelmäßigen) Gremien und Arbeitstreffen mit dem Ministerium hat die wissenschaftliche Begleitung durch die Dokumentation der operativen Auftaktveranstaltung und den hier vorliegenden Zwischenbericht erste Umsetzungserfahrungen zusammengetragen.

3 Analyse der kommunalen KIM-Anträge

Um einen ersten Einblick in die standortspezifischen Umsetzungsplanungen zu gewinnen, wurde im Frühjahr 2021 eine Analyse der bis dahin eingereichten Anträge und kommunalen KIM-Konzepte durchgeführt. Ziel der Antragsanalyse war es, einen ersten vergleichenden Überblick über die vielfältigen Umsetzungsplanungen bezüglich zentraler Bereiche und Ebenen des KIM in den untersuchten Kommunen zu erlangen. Dabei war u. a. zu analysieren, inwiefern in den Anträgen das Handlungskonzept, die Referenztexte aus dem Modellprojekt EWG und nicht zuletzt die Förderrichtlinie aufgegriffen und mit den je eigenen Strukturen und Prozessen vor Ort konzeptionell verbunden wurden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Umsetzungsplanung an den Standorten muss hier das Material mit Umsicht gesichtet und analysiert werden. Die Heterogenität und Ambiguität des zur Verfügung stehenden Materials – so beispielsweise hinsichtlich der Verwendung von projekt-/konzeptbezogenen Fachtermini - gebietet im Sinne wissenschaftlicher Redlichkeit einen bescheidenen Umgang mit den Konzepten. Weitreichende Schlussfolgerungen hinsichtlich der Umsetzung an den Standorten und den Bezugnahmen zu den oben genannten Referenzen können daher nur ansatzweise erfolgen. Stattdessen bietet diese erste Bestandsaufnahme Möglichkeiten dazu, erste Heuristiken zu formulieren und für nachfolgende Befragungen den Analyseblick zu schärfen.

Die Anträge wurden mittels eines Analyserasters, das sich an dem Handlungskonzept KIM sowie Erfahrungen und Gelingensbedingungen aus dem Projekt EWG orientierte, kategorisiert und anschließend systematisch ausgewertet. Im Rahmen dieser ersten Standortbestimmung konnten insgesamt 25 Anträge aus 15 Kreisen und 10 kreisfreien Städten berücksichtigt werden (vgl. Abb. 1). Acht der zwölf an EWG beteiligten Kommunen sind Teil des Samples. EWG-Kommunen sind somit in der Stichprobe überrepräsentiert.³

³ Hier ist darauf hinzuweisen, dass den EWG Kommunen eine frühzeitige Beantragung im Jahr 2020 ermöglicht wurde, während die anderen Kommunen erst ab 2021 Anträge einreichen konnten.

die Analyse der Konzepte vorgestellt wird, ist es daher wesentlich auf die Textsorte von Anträgen und ihre Funktion hinzuweisen, denn die Analyse muss dem folgend ihre Ergebnisse damit in ein Verhältnis setzen. Anträge werden mit dem Ziel formuliert, Teil des Förderprogramms zu werden und daraus Mittel zu akquirieren und dienen zugleich als inhaltlicher Referenzpunkt zur Überprüfung ihrer Realisierung im Verlauf des Programms und an dessen Ende. Demzufolge gilt es seitens der Antragstellenden eine konzeptionell konsistente Darstellung der Umsetzungsplanung zu präsentieren, die den Anforderungen des Fördergebers (hier u.a. gemäß der Förderrichtlinie des Landes) entspricht. Dies einerseits unter Berücksichtigung der Landesziele, andererseits mit Blick auf die kommunalen Gegebenheiten.

Trotz dieser Einschränkungen ermöglicht die Analyse der Anträge und Konzepte einen hilfreichen ersten Einblick in die kommunalen Planungen bzgl. der Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements in NRW.

Die analysierten Anträge bestehen jeweils aus drei zentralen Bestandteilen:

- einem Antragsformular, in dem allgemeine Informationen und die Finanzplanung für Baustein 1 eingetragen werden
- einem Konzept zur kommunalen Umsetzung des KIM, in dem unter anderem kommunale Rahmenbedingungen, Zielgruppen, Organisationsstrukturen, Kooperationsbeziehungen und Umsetzungsplanungen dargestellt werden – die Konzepte beziehen sich, anders als die Antragsformulare, auf die Gesamtumsetzung des KIM und nicht nur auf Baustein 1
- dem Bewilligungsbescheid, in dem die bewilligte Summe und mögliche Nachforderungen/Nebenbestimmungen enthalten sind.

Aus allen 25 Kommunen liegen konzeptionelle Aussagen zum KIM vor, wobei die Titel variieren. Der Umfang der eingereichten Konzepte schwankt deutlich und liegt zwischen 4 und 20, im Mittel 13 Seiten.

Die analysierten Anträge sind laut den Bescheiden zwischen dem 04.12.2020 und dem 15.02.2021 im Ministerium eingegangen. Der beantragte Start des KIM-Baustein 1 liegt zwischen dem 01.12.2020 und dem 01.05.2021. Der bewilligte Durchführungszeitraum startete dann zwischen dem 14.12.2020 und dem 01.05.2021. Nur einer Kommune wurde ein Durchführungsbeginn bereits im Jahr 2020 bewilligt. Der Durchführungszeitraum hat auch einen Einfluss auf die Höhe der Mittel, die für die Kommunen bewilligt wurden. So wurden in drei kreisfreien Städten Personalstellen für das Jahr 2021 nur für 10 Monate und in einer kreisfreien Stadt sowie sechs Kreisen für 11 Monate bewilligt und dementsprechend geringere Personalkosten gewährt.

Die Bewilligungssumme für Städte liegt zwischen 184.766,67 € und 238.100,00 €. Nur vier von zehn Städten in der Stichprobe wurde die Höchstfördersumme für den Baustein 1 von 238.100,00 € bewilligt. Vier Städte haben in ihren Anträgen nicht die Höchstfördersumme beantragt, drei Städten wurde die beantragte Summe nicht voll bewilligt. Die Reduktion ist wiederum in erster Linie auf den verspäteten Maßnahmenbeginn zurückzuführen. Vier Städte geben an Eigenmittel einzubringen.

In den Kreisen ist die Höchstförderung für Baustein 1 nicht einheitlich, da für kreisangehörige Kommunen, die über eine Ausländerbehörde (ABH), ein Jugendamt und einen Integrationsrat/Integrationsausschuss verfügen, eine zusätzliche Koordinierungsstelle beantragt werden kann. Während viele Kreise entsprechend keine oder nur eine zusätzliche Koordinationsstelle beantragen (können), sind es im Kreis LK1 ganze sechs. Die bewilligten

Mittel variieren entsprechend erheblich zwischen 169.234,00 € und 695.850,00 €. In sechs Kreisen wurden die beantragten Mittel nicht voll bewilligt. Meist sind die Abweichungen nur gering und auf den verkürzten Durchführungszeitraum zurückzuführen. Neun der Kreise geben an, Eigenmittel einzubringen.

3.1 Kommunale Rahmenbedingungen

In den Konzepten wird durchgängig auf Umstände hingewiesen, die aus kommunaler Perspektive bei der Implementierung eines KIM zu berücksichtigen sind. Als eine solche Rahmenbedingung für Aufbau und Aufgabe des KIM werden allerorts die Zahlen behandelt, mit denen eine lokale Aufnahme- und Integrationssituation bemessen wird. Dazu werden im Wesentlichen zwei Größen angeführt, durch die einerseits die Staatsangehörigkeiten der Wohnbevölkerung – und andererseits die Anteilsrelationen von Gruppen mit ‚Migrationshintergrund‘ an ihr – ins Verhältnis gesetzt werden. Bei allen lokalen Unterschieden können in den Konzepten in diesen beiden Verhältniszahlen gemeinsame Grundzüge kommunaler Situationsdeutungen im Aufnahme- und Integrationsgeschehen gesehen werden. Dabei bestehen in den Angaben Spannweiten, die im Fall des Anteils von Ausländer*innen von 10 % im LK2 bis zu 22 % in S1 reichen. In vielen Kommunen wird in diesem Zusammenhang auf eine lange Integrationsgeschichte hingewiesen. Auch bei den Anteilen an der Wohnbevölkerung, der über einen ‚Migrationshintergrund‘ gebildeten Gruppen, besteht eine Spannweite, die von 21 % im LK3 bis zu 43 % in S2 reicht. Wo die Quellen solcher Zahlen ausgewiesen werden, wird neben kommunalen Daten ein Bezug auf Zahlen aus dem Zensus des Bundes, dem Ausländerzentralregister (AZR) des Landes NRW, dem Integrationsmonitoring des MKFFI NRW oder auf die gemeinsame kommunale Datenzentrale Recklinghausen genommen. Die Heterogenität unter den Kommunen kann also auch dadurch charakterisiert werden, dass in diesen beiden Dimensionen Unterschiede um das Doppelte vorzufinden sind. Hinzu kommt, dass es für eine Reihe von Kommunen zur Situationsdarstellung relevant ist, dass es innerhalb der Kommunen, zwischen Stadtteilen oder zwischen den kreisangehörigen Gemeinden ebenfalls solche Unterschiede hinsichtlich beider Dimensionen geben kann.

Weniger in den städtischen Kommunen, vor allem aber in den Landkreisen wird diese Heterogenität mit Darstellungen kommunaler Struktureigenschaften konkretisiert. Die Differenzierung wird zum Teil durch Angaben zur Wohnbevölkerung und zur Bevölkerungsentwicklung – in allen Fällen als Wachstum gekennzeichnet – vorgenommen. Außerdem werden Merkmale der Fläche benannt – manchmal auch um topografische Aspekte angereichert, wie die Zweiteilung der Fläche durch einen Fluss oder die Lage in einem ‚Dreiländereck‘ –, und die Flächenausdehnung mit ihren Folgen für Fahrtzeiten zwischen Angeboten oder Standorten. Schließlich wird das Verhältnis von ‚ländlichen‘ und ‚städtischen‘ Siedlungsweisen charakterisiert. Für die Verwaltungsstrukturen wird dies in Ausnahmefällen als mit bemerkenswerten Folgen verbunden dargestellt. In ausgewählten Landkreisen werden in solchen Disparitäten innerhalb der kreisangehörigen Kommunen zum Teil Gelegenheiten gesehen, aus unterschiedlichen Entwicklungsverläufen zu lernen. Zum größeren Teil wird aber auf die Herausforderung hingewiesen, die darin gesehen wird, einheitliche oder adäquate Angebote vor Ort erbringen zu können. Dies wird in den diesbezüglichen Ausführungen des Konzeptes aus dem LK4 in typischer Weise anschaulich:

„Eine weitere Herausforderung bildet die bedarfsgerechte Berücksichtigung der Größenordnungen der Kommunen nach Einwohnerzahlen und Gemeindeflächen, die zwischen 8.711 Einwohner*innen (Gemeinde in LK4) und 103.746 Einwohner*innen (Stadt in LK4) liegen (Quelle: Statistikstelle LK4, Stand 30.06.2020). Entsprechend

der Kommunengrößen variieren auch die Leistungen der Gemeinde bzw. Stadtverwaltungen im Bereich Soziales, Kinder und Jugendhilfe und Integration erheblich. Eine eigene Ausländerbehörde haben nur die drei größten kreisangehörigen Städte im LK4, LK4 und LK4. Bei diesen Strukturgegebenheiten sind zur Schließung von Angebotslücken bei der einzelfallbezogenen Integrationsförderung i. R. der Umsetzung des KIM mit den 13 kreisangehörigen Kommunen voraussichtlich auch unterschiedliche Kooperationsvereinbarungen auf Verwaltungsebene zu schließen.“ (Konzept LK4, S. 3)

Die kommunalen Rahmenbedingungen sind aber nicht konkret im Sinne eigenwilliger Bedingungskonfigurationen zum Zeitpunkt des Auftakts der KIM-Implementierung zu interpretieren, sondern sie resultieren auch immer aus einer lokalen Geschichte. Der kommunale Blick auf die Konzeption des KIM und auf seine Implementierung muss von daher als durch Vorerfahrungen zumindest mitgeprägt behandelt werden: In solchen erfahrungsgrundierten Aneignungen kann das Konzept differenzierende Ausdeutung und möglicherweise auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bei der Umsetzung erfahren. Von Seiten des Landes NRW wird im Anschluss an Erfahrungen aus dem Vorläuferprojekt ‚Einwanderung Gestalten‘ ausdrücklich die Offenheit für kommunale Anpassungen betont⁴. Für Generalisierungsversuche von wissenschaftlicher Seite, die von lediglich gegenwärtigen oder singulären Entwicklungspfaden ausgehen, ist deshalb ein entsprechendes Maß an methodischer Umsicht geboten. Zu lokalen Eigenlogiken können vor diesem Hintergrund auf Basis unserer bisherigen Forschung keine Aussagen getätigt werden, wenn in den nächsten Zeilen einige eher cursorische Anmerkungen in dieser Richtung angestellt werden⁵. Damit sollen also einige wenige kommunale Züge solcher pfadabhängigen Auffassungen des KIM herausgehoben werden – mehr um solche ‚multikausalen‘ Wechselwirkungen von ‚Prozessualität und Historizität‘ anzudeuten (vgl. Mayntz 2002, S. 20).

Entsprechend solcher Überlegungen zu einer Pfadabhängigkeit kommunaler KIM-Umsetzungen, finden sich in den Konzepten immer wieder Bezugnahmen auf zurückliegende Entwicklungsschritte in der jeweiligen Integrationsarbeit. Stellenweise wird darüber hinaus an die insbesondere in NRW lange Einwanderungsgeschichte erinnert. Die Arbeit an der Integration, so wird mit solchen Passagen in den Konzepten dann vorausgesetzt, beginnt nicht erst mit dem KIM. Es werden in unterschiedlichen Zusammenhängen immer wieder Bedingungen der je kommunalen Entwicklung mit historischen Konstellationen der Zuwanderungsgeschichte verbunden. Dabei werden unter anderem die Einbürgerungsbemühen kurz nach der Jahrtausendwende angeführt, die Integrationsstrategie des Landes NRW und nicht zuletzt Erfahrungen von Flucht und EU-Binnenmigration insbesondere nach dem Jahr 2015. In verschiedenen Kommunen wird auf damit verbundene Herausforderungen und Entwicklungsschritte verwiesen, die in die gegenwärtige Situation der Implementierung eines KIM als kommunale Singularitäten im Sinne einer historischen Bedingungskonstellation hineinwirken. KIM wird so beispielsweise in einer Reihe von Kommunen auf bereits bestehende Integrationskonzepte bezogen und allerorten werden bereits bestehende Strukturen angeführt, die das KIM berühren oder die durchs KIM tangiert werden.

So wird beispielsweise in einer städtischen Kommune auf eine kommunale Beratungsstelle verwiesen, die bereits in mehreren Tausend Beratungsgesprächen seit über zehn Jahren

⁴ „Aufgrund der vielfältigen Erfahrungen und Erkenntnisse, die wir durch das Projekt erlangt haben, fällt der vorliegende Bericht entsprechend umfangreich aus. Hierin spiegelt sich auch ein wesentlicher Befund aus dem Modellprojekt wider. Es gibt nicht die „Blaupause“ zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements. Stattdessen hat jede Kommune ihre besonderen Bedingungen, je nach Zielgruppe oder organisatorischer Anbindung. Uns wurde immer wieder zurückgespiegelt, dass das Programm auch deshalb so erfolgreich war, weil die Kommunen das Programm passend zu ihren Gegebenheiten entwickeln konnten.“ (vgl. Stamp 2020, S. 4).

⁵ Geplante Befragungen und Analysen ausgewählter „typischer“ kommunaler Konstellationen im Verlauf des Förderprogramms werden hier genauere Aussagen zu kommunalen Eigenlogiken erlauben.

Erfahrungen mit verwaltungs- und trägerübergreifender Zusammenarbeit gesammelt hat. Sie wird durch das Kommunale Integrationszentrum koordiniert, wozu auch regelmäßige Kooperationstreffen gehören, an denen auch die Ausländerbehörde beteiligt ist und durch die eine bedarfsgerechte Steuerung und Planung erarbeitet werden soll. Das professionelle Beratungsteam ist aus Vertreter*innen der freien Wohlfahrtspflege und verschiedenen Trägern für Sprachkurse zusammengestellt und verfolgt den Anspruch möglichst individueller und passgenauer Sprach- und Integrationskurse. Bei der Implementierung des KIM soll diese Erfahrung, auf Grundlage des bestehenden Integrationskonzeptes, Modell stehen. In dieser Stadt wird mit KIM auf die Vertiefung und auf eine weitere Professionalisierung in der kommunalen Vernetzung gesetzt. KIM erscheint angesichts bereits bestehender Strukturen als Professionalisierungs- und Vernetzungsschub. Dies gilt insbesondere auch für die Kooperation mit vier verschiedenen freien Wohlfahrtsverbänden, durch die die Angebote der Jugendmigrationsdienst (JMD) und Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) getragen werden. Damit bestehen für die Koordinierenden Stellen und für die Lenkungsgruppe bereits erfahrungsgesättigte Erwartungen:

„Ziel ist es, durch die noch intensivere strukturelle Verzahnung sowie die Koordinierungsstellen die Integrationsprozessketten für die (neu)zugewanderten Menschen durch eine verbesserte Kommunikations- und Abstimmungsstruktur lückenloser zu gestalten und den Integrationsprozess von Anfang an durch die Case Manager*innen als verantwortliche Fallmanager*innen gut zu begleiten. Dazu sollen die bisherigen Strukturen weiter ausgebaut werden. Durch die Begleitung durch die Lenkungsgruppe (...) soll dieser Ausbau auch behördenübergreifend und mit Partner*innen aus der Zivilgesellschaft, der freien Wohlfahrtspflege sowie der Politik gesteuert werden.“
(Konzept S3, S. 6)

Im Konzept einer anderen ebenfalls städtischen Kommune wird an die Gründung des Kommunalen Integrationszentrums (KI) im Jahr 2013 durch das Land erinnert und auf einen kommunalen Sozialbericht einige Jahre später verwiesen, der als eine Fortschreibung des bereits vorher schon vorliegenden kommunalen Integrationskonzeptes vorgestellt wird (vgl. S2, S. 1f.). Aus diesen Entwicklungen ist eine sozialräumliche Ausrichtung konzeptioniert worden, die Erstanlaufstellen vor Ort vorsieht. Mit den einzurichtenden Beratungsangeboten in verschiedenen Stadtteilen sollen zugleich die Effekte ‚thematischer Zentrierungen‘ in verschiedenen Anlaufstellen, wie beispielsweise Jobcenter, Arbeitsagentur, Begegnungs- und Beratungszentren oder KI in eine inhaltliche und räumliche Bündelung überführt werden – sodass Parallelstrukturen und Mehrfachangebote vermieden werden. Aus einer durch diese Entwicklung geprägten Lesart erscheint das KIM-Konzept mit seiner Operationalisierung in drei Bausteine als eine Entsprechung zur Idee der Einrichtung von Beratungsangeboten in allen Himmelsrichtungen des Stadtgebiets: Dort sollen die Bausteine 1 und 2 umgesetzt werden, u.a. durch ein rechtskreisübergreifendes Case Management (CM) zusammen mit fünf Wohlfahrtsverbänden. Den beim KI anzusiedelnden Koordinierenden Stellen kommt dementsprechend unter einer Reihe weiterer Aufgaben die Zuständigkeit zu, über die Kooperation zwischen den einzelnen Ämtern hinaus, den Austausch zwischen den verschiedenen Beratungsstellen zu pflegen und dort auch den temporären Einsatz von Mitarbeiter*innen aus JMD und MBE zu koordinieren. Beim KI soll zu einer strategischen Steuerung des sozialräumlich dezentral ausgerichteten Konzeptes eine umfassend besetzte Steuerungsgruppe eingerichtet werden.

In einer dritten Kommune, einem Landkreis, gilt das Thema Integration aufgrund eines Strukturwandels bereits seit Jahrzehnten als eine zentrale Aufgabe, „welche auch durch die Teilhabe- und Integrationsstrategie 2030 in den nächsten Jahren die Region weiterhin begleiten wird“ (Konzept LK1, S. 1). In diesem Zusammenhang ist 2013 eine bestehende Einrichtung in das KI überführt worden. Entsprechend der Vorstellung, dass Integration

sowohl auf der Ebene des Kreises, wie auf der Ebene der Kommunen stattfindet, erscheint das Vorhaben der Implementierung eines KIM mit seinen drei Bausteinen auf das Verhältnis von Zentrum und Fläche bezogen. Über den Kreis sollen am KI die kreisangehörigen Städte mit ihrer verzweigten sozialbehördlichen Aufbaustruktur koordiniert werden. Deshalb werden Projekte im Sozialbereich und Querschnittsaufgaben dort noch stärker eingebunden. Neben den dazu erforderlichen koordinierenden Stellen im Kreiszentrum sollen aber auch in über der Hälfte der kreisangehörigen Städte koordinierende Stellen eingerichtet werden, wenn es dort eine eigene Ausländerbehörde gibt, ein Jugendamt und einen Integrationsrat. Mit Hilfe des Bausteins 2 der Landesförderung des KIM wird vom Kreis ein Case Management aufgebaut und in kommunalen Anlaufstellen in die Fläche gebracht.

„Durch die Verortung des Case Managements in den Kommunen wird die operative Ebene in die bereits vorhandenen Angebote und Strukturen einbezogen und die Aufgabenwahrnehmung sinnvoll miteinander abgestimmt.“ (Konzept LK1, S. 7)

Um die ausländerrechtlichen, leistungsrechtlichen und integrationsrelevanten Problemstellungen kohärent bearbeiten zu können, wird der Gedanke einer Lenkungsgruppe aufgegriffen. Dies stellt angesichts der für diesen Kreis charakteristischen Vielzahl an eigenlogischen städtischen Standorten die Herausforderung dar, das Gremium aus Vertretungen von Kommunen, aus den Sozial-, Ausländer-, Jugend- und Bildungsbereichen, der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter überhaupt arbeitsfähig zu halten. Zusätzlich sollen die Vertretungen der in unterschiedlichen Konfigurationen in der Fläche aktiven drei Wohlfahrtsverbände eingebunden werden können, die je nach Gemeinde MBE und JMD anbieten.

Verallgemeinerbare Blaupausen, dies sollte durch die anhand der drei Beispiele hier nur cursorisch skizzierten kommunalen Darstellungen deutlich geworden sein, lassen sich angesichts unterschiedlicher lokaler Bedingungen (bestehend aus Strukturen, Akteurskonstellationen u.v.m.) nicht identifizieren. Gleichwohl weisen sie durch das KIM geprägte Gemeinsamkeiten auf, wie naheliegenderweise ihre konzeptionelle Gewichtung eines rechtskreisübergreifenden Case-Management-Ansatzes, welcher mit einer lokalen Vernetzung hinterlegt ist, die an der Idee von Produktionsnetzwerken ausgerichtet ist. In dieser Gemeinsamkeit zeigen sich aber wiederum Unterschiede, was die Lesarten des KIM-Konzepts angeht, die in den Konzepten zum Ausdruck kommen. Während in der ersten Stadt die Innovation des KIM vor allem in der Intensivierung dieser Vernetzung betont wird und sich Professionalisierungseffekte versprochen werden, greifen die beiden nachfolgenden Beispiele die mit der Förderlogik innerhalb des KIM-Konzepts entstandene Zuordnung zu Bausteinen auf, um das Verhältnis von Zentrum und Peripherie zu konzipieren. Obwohl sie sich darin wiederum unterscheiden, stehen sie sich in ihren entwicklungsbedingt eigenlogischen Sichtweisen auf das KIM-Konzept gegenüber der ersten Kommune darin näher. Dabei überschreiten sie in den Gemeinsamkeiten von Sozialraumorientierung und der Aufmerksamkeit für das Verhältnis zu kreisangehörigen Kommunen die gebräuchliche Unterscheidung von kreisfreien Städten und Landkreisen.

3.2 Ziele und Zielgruppen des KIM in den Kommunen

3.2.1 Ziele

Im Rahmen der Analyse zeigt sich, dass mit KIM Ziele verfolgt werden, die grob in drei Gruppen unterteilt werden können:

1. Mit KIM werden zunächst übergeordnete **inhaltliche/organisationale**, die bedürfnisangemessene Integration begünstigende, **Ziele** verbunden.

2. Ziele im KIM sind darüber hinaus **Aufbauziele**: hier wird konzeptionell auf die Einrichtung und Etablierung bestimmter Positionen in der Struktur der kommunalen Behörden- und Hilfelandschaft abgezielt.
3. Schließlich sind es **Prozessziele**: mit KIM sollen funktionale Abläufe etabliert und damit für die Gruppe Menschen mit Einwanderungsgeschichte unabhängig von ihrem Aufenthaltsstatus systematisch unterstützend zugänglich gemacht werden.

In der Analyse wurde deutlich, dass dabei zwar auch Detaillierungen, beispielsweise im Sinne lokal spezifischer Ziele in den Konzepten berücksichtigt worden sind, aber keine Zwischenschritte, Etappenziele oder ‚Meilensteine‘, die als Operationalisierungen fungieren. Neben den erwähnten drei Gruppen wird in drei kommunalen Konzepten eine ‚interkulturelle Öffnung‘ von ‚staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen‘ angestrebt und in einem Konzept aus einer Großstadt wird KIM mit der Weiterentwicklung der bestehenden sozialräumlichen Grundaufstellung verbunden. Sieht man von diesen selten verwendeten Formulierungsweisen ab, bleiben vor allem zwei Richtungen, in welchen innerhalb der drei Gruppen Ziele gesetzt werden: Es werden einerseits – in der ersten Gruppe – Ziele ausgewiesen, zu deren Erreichung das KIM das Mittel der Wahl darstellt, während ein kommunal realisiertes KIM andererseits – in den Gruppen Zwei und Drei – selbst als ein Aufbauziel fungiert.

Indem in den Konzepten Ziele verfasst sind, die über die Umsetzung im engeren Sinn hinausweisen, deutet sich an, dass in den der Kommunen der Landesansatz durch KIM auch Entwicklungen in der Verwaltung und der Integrationspolitik anzustoßen, aufgegriffen wird. Der Begriff der Teilhabe wird vielfach verwendet, erfährt in den Konzepten jedoch sehr unterschiedliche, und in ihrer Konkretheit/Abstraktheit verschiedene Dimensionen und Bedeutungen. So wird insbesondere eine Stärkung des ‚gesellschaftlichen Zusammenhalts‘, die Ermöglichung eines ‚guten Zusammenlebens‘ – oder andernorts allgemein eine ‚Verbesserung von Teilhabechancen für Menschen mit Einwanderungsgeschichte‘ durch das KIM angestrebt. Andernorts werden der ‚Zugang zu den kommunalen Angeboten der Bildungs- und Beratungseinrichtungen sowie der Behörden‘ (Konzept LK5, S. 2) betont. Insgesamt werden Varianten der Teilhabe vielfältige Inklusionsziele für gesellschaftliche Bereiche angesprochen:⁶

- Wohnen und Unterbringung
- Gesundheit
- Grundversorgung
- Soziale Integration – z. B. ins Quartier
- Sprache
- Bildung/Ausbildung
- Arbeit
- Interessen-Artikulation (z. B. Freizeit, Gesellschaft, Politik)

Die in den Konzepten formulierten Ziele weisen – durchaus im Sinne der Anlage im KIM – in gesellschaftspolitischer Hinsicht über das KIM im engeren Sinne hinaus, sondern es wird mit ihm gewissermaßen auch eine Rückwirkung in die Strukturen des bestehenden

⁶ Allerdings zeigt sich hier eher ein Teilhabeverständnis das die Wahrnehmung von Unterstützungsangeboten in den Mittelpunkt stellt, nicht aber wie im sozialphilosophischen Kontext der Entwicklung des Teilhabebegriffs die rechtliche Gewährleistung vollständiger Zugangs- und Verwirklichungsrechte zu allen wesentlichen gesellschaftlichen Rechten und Leistungen.

Regelsystems der Hilfen zur Integration verbunden und angestrebt. Damit sollen also ‚*Integrationsprozesse*‘, wie sie unter den gegebenen Bedingungen jener Teilhabe zweiter Ordnung den Status Quo jeweils ausmachen, ‚*verbessert*‘ werden. In enger Anlehnung an eine entsprechende Passage aus S3, lässt sich diese große Gruppe von Zielsetzungen, mit ihrer typisch präskriptiven Formulierungsweise, folgendermaßen charakterisieren:

„(...) So werden die Prozesse vom ersten Ankommen, ersten Beratungen in entsprechenden Einrichtungen, Vorsprachen bei Behörden u.v.m. für die Neuzugewanderten, aber auch für die Mitarbeitenden in der Verwaltung sowie in anderen Beratungssettings verbessert und führen zu einem durchgängigen und nachhaltigen strukturellen Integrationsprozess innerhalb des Regelsystems, der dabei auch die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erhöht.“ (Konzept S3, S. 4f.)

Die vermutlich große Relevanz dieser KIM-Rückwirkung auf das Hilfesystem/das Verwaltungshandeln, die sich aus der relativ großen Fülle solcher Formulierungen begründen lässt, wird durch die noch häufiger (vor allem implizit) angesprochene ‚Versäulung‘ des Hilfesystems bei der Realisation von Teilhabe zusätzlich betont. Sie soll mit der Umsetzung des KIM überwunden werden, worin ebenfalls eine in das kommunale Hilfesystem ‚zurückwirkende‘ Zielsetzung gesehen werden kann. Sie läuft auf eine behörden- und trägerübergreifende Zusammenarbeit hinaus, die den mit ‚Versäulung‘ plastisch angesprochenen Tendenzen zur Abschottung und Verabsolutierung von Sichtweisen auf die Lebenssituationen von Menschen entgegensteht. Auch diese Gruppe von Zielsetzungen, die in mindestens der Hälfte aller untersuchten Konzepte explizit herausgestellt wird, lässt sich im Konzept der Stadt S3 in einer charakteristischen Weise zeigen – im Konzept von S3 wird dabei auf den Praxisleitfaden ‚Kommunales Integrationsmanagement‘ von Claus Reis Bezug genommen (vgl. Reis 2020, S. 136):

„Zentrales Ziel (...) ist es, die Versäulung in der Versorgungsstruktur aufzubrechen und funktional getrennte, aber prozessual zusammengehörige Leistungen als durchgängig organisierte Versorgungsstruktur der Zielgruppe zur Verfügung zu stellen. Dazu sind die Entwicklung von Dienstleistungsketten, die Vereinbarung von Standards und Verfahren sowie Schnittstellenregelungen notwendig.“ (Konzept S3, S. 5)

In verschiedenen Konzepten wird mit dem Begriff der ‚Vermeidung von Doppelstrukturen‘ ein weiteres Ziel benannt. Expliziert wird in den Konzepten die behörden- und trägerübergreifende Zusammenarbeit im Lichte der Vermeidung doppelt angebotener Dienstleistungen, wie Doppelberatungen und mehrfacher Zuständigkeiten. Ziel ist es in diesem Zusammenhang dann, diese in der Zusammenarbeit zu vermeiden.

Neben dieser ersten Gruppe übergeordneter Ziele (Realisierung verschiedener Dimensionen und Ebenen von Teilhabe, Entgegenwirken von Versäulung, Vermeidung/Bearbeitung von Doppelstrukturen), die durch die Implementierung eines KIM als ‚Mittel der Wahl‘ erreicht werden sollen, bestehen im Zusammenhang mit dieser Implementierung selbst die beiden angesprochenen Gruppen Zwei (Aufbauziele) und Drei (Prozessziele). In ihrem jeweiligen Bezug zu einem allgemeinen, an der abstrakten Konzeption des KIM orientierten Strukturaufbaus, liegt zwischen beiden eine verbindende Gemeinsamkeit. Darunter wird einerseits die Einrichtung von lokalen Positionen verstanden, andererseits wird zum deutlich überwiegenden Teil die Etablierung von Prozessen als Zielsetzung behandelt. Solche Prozesse werden im Sinne von Funktionen aufgefasst, durch die das KIM erst etabliert werden kann. Schon auf dieser noch sehr allgemeinen Ebene kann dabei festgehalten werden, dass KIM weit überwiegend als ein auf ‚Prozesse‘ ausgerichtetes Konzept aufgefasst wird. Es lässt sich demzufolge eher eine Betonung ablauforganisatorischer Elemente gegenüber einer Konzentration auf die Aufbauorganisation aus den Konzepten lesen.

Aus der Übersicht über die untersuchten Konzepte hinweg, lässt sich – eng angelehnt an den Grundüberlegungen des KIM Programms – auf diese Weise der Eindruck bestätigend begründen, dass mit der Umsetzung des KIM-Konzepts die Zielvorstellung vor allem erneuerter Steuerungs-, aber auch neuer Produktions- und Leistungsprozesse verbunden ist, durch die eine lokale Vernetzung aufgerichtet und stabilisiert werden kann. Hinsichtlich des Aufbaus eines KIM werden dementsprechend die Einrichtung oder der Ausbau von Positionen angesprochen, die mit einer trägerübergreifenden inhaltlich-thematischen Vertiefung betraut werden, denen die Verantwortung für die grundsätzliche Ausrichtung der Steuerung des Netzwerks übertragen werden soll, oder denen eine alltäglich-kontinuierliche Netzwerkarbeit anvertraut wird, bzw. denen für die rechtskreisübergreifende Fallarbeit eine verantwortliche Zuständigkeit zugeschrieben wird. Entsprechend dieser Zuständigkeiten werden in den Konzepten Rollen vorgesehen, welche die aufbaustrukturelle Einrichtung unterschiedlicher Positionen verlangen, wie sie analog in der KIM-Konzeption und in den Förderrichtlinien angesprochen sind:

- Projekt- und Arbeitsgruppen
- Lenkungsgruppen
- Koordinierende Stellen
- Case Management

Neben diesen vier Positionen werden vereinzelt weitere Positionen entwickelt, welchen gezielt eine Zuständigkeit an den Schnittstellen zur Ausländerbehörde zugeschnitten wird, etwa bei der Einbürgerung oder bei der Bearbeitung von ausländerrechtlichen Altfällen (vgl. z. B. in S5 bzw. im LK5).

Die angesprochene vergleichsweise große Gewichtung prozessorientierter Zielformulierungen im Zusammenhang des KIM-Strukturaufbaus ist nicht allzu eng an die Einrichtung solcher Positionen gebunden und wird demgegenüber oft unabhängig davon angesprochen. In dieser dritten Gruppe der Ziele liegen vor allem auf der ‚strategischen Zusammenarbeit‘ – wie beispielsweise im LK6 in charakteristischer Weise formuliert wird – und der Fallsteuerung vergleichsweise große Schwerpunkte. Dabei wird die erste Ebene (strategische Steuerung) bei der Formulierung von Zielen annähernd durchgehend explizit angesprochen. Das angeführte Beispiel LK6 ist herausgegriffen, weil darin auf eine Problematik reflektiert wird, die bei der Implementierung des KIM in der gleichzeitigen Etablierung einer neuen, netzwerkförmigen Aufbau- und Ablauforganisation schon logisch hergeleitet werden kann:

„Bei der Betrachtung der Implementierung des KIM im LK6 wird deutlich, dass diese als zirkulärer Prozess angelegt ist: Mit KIM soll ein verwaltungsinterner Organisationsentwicklungsprozess in den Kommunen angestoßen werden, der die strategische Zusammenarbeit bei der Wahrnehmung von Aufgaben fördert, die im Kontext der Integration von Zugewanderten entstehen. Es sollen Unterstützungssysteme auf der Grundlage vorhandener lokaler Strukturen und Akteur*innen konzipiert, vernetzt und umgesetzt werden.“ (Konzept LK6, S. 15)

Die Vorstellungen über Tiefe und Reichweite dessen, was als ‚strategisch‘ und was als ‚Steuerung‘ konzipiert wird, ist wiederum entsprechend der Anzahl der Konzepte heterogen und bedarf zur weiteren Einordnung eine dezidierte Einzelfallanalyse. Der Detaillierungsgrad dieser gewichtigen Teilgruppe von Konzeptpassagen ist sehr unterschiedlich. Während mancherorts die Notwendigkeit von Managementformaten in Anschlag gebracht werden, die von einem Qualitätsmanagement, einem Personal- und einem Wissensmanagement über Marketing und öffentliche Kommunikation bis zu Risiko- und

Schnittstellenmanagement reichen (vgl. z. B. S4), wird andernorts allgemein ein erhöhter Steuerungsbedarf gesehen, durch den beispielsweise in einem Landkreis Ereignisse und Entwicklungen für die örtlichen Strukturen erkannt und bewertet, Stärken und Lücken im System identifiziert, Maßnahmen geplant, passgenaue Hilfen gesteuert und richtungsweisende Entscheidungen zur Verbesserung des KIM getroffen und sichergestellt werden sollen (vgl. LK5).

Neben der strategischen Steuerung kommt der Gruppe der zur Fallsteuerung formulierten Ziele ebenfalls eine große Beachtung zu. Sie soll, wo immer sie angesprochen wird, fast durchgängig dem Einzelfall oder seinen Bedarfen gerecht – bzw. an ihm und seiner Individualität in einer fachlichen Weise ausgerichtet werden können. In dieser Richtung werden an Case Management sehr weitreichende Ansprüche gerichtet, wie sie im Rahmen sozialer personenbezogener Dienstleistungen häufig als Herausforderung für Organisation und Steuerung behandelt werden. So sollen beispielsweise im Kreis LK5 sehr prononciert unter anderem die Persönlichkeitsentwicklung gestärkt, die persönliche- und familiäre Situation stabilisiert, Ressourcen identifiziert und entwickelt sowie die Fähigkeit Entscheidungen zur persönlichen und beruflichen Entwicklung eigenverantwortlich zu treffen gestärkt werden. In den Konzepten wird das aufeinander Verwiesensein der verschiedenen Zielebenen deutlich. Dabei wird die Fallsteuerung häufig, und so auch im Beispiel LK5, mit dem Adjektiv ‚rechtskreisübergreifend‘ qualifiziert. Wo sie etwas ausführlicher bedacht wird, ist dieser Anspruch an die Fallsteuerung dann auch mit der Prozessebene des strategischen Managements verknüpft – so wie das typischerweise im Kreis LK4 als bedarfsgerechte Verknüpfung des ‚Strukturansatzes und Einzelfallansatzes des KIM‘ formuliert worden ist:

„Mit der Einrichtung des KIM im Kreisgebiet LK4 ist die Zielsetzung der verbesserten rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ämtern sowie externen Akteuren, u.a. Migrationsfachdienste der freien Wohlfahrtspflege und Migrantenselbsthilfe, verbunden. Weiterhin soll der Fokus auf die individuellen Integrationsbedarfe des Einzelfalls durch das Angebot von aufeinander abgestimmten, aneinander anschließenden Dienstleistungen und Unterstützungsangebote gelegt werden. Die individuell auszurichtende Fallsteuerung soll hierbei alle relevanten Lebensbereiche, u. a. Gesundheit, Bildung, Ausbildung und Arbeit, Wohnen und psychosoziale Aspekte berücksichtigen.“ (Konzept LK4, S. 2)

Das den verschiedenen Referenztexten zum KIM zu entnehmende Wechselverhältnis zwischen strategischer Steuerung und Fallsteuerung, findet sich in unterschiedlichen Spielarten und mit verschiedenen Gewichtungen in oben genannten Konzepten wieder.

3.2.2 Zielgruppen

Unter dem Begriff der ‚Zielgruppe‘ sind aus den kommunalen KIM-Konzepten Aussagen gruppiert worden, die Gruppen von Menschen betreffen, welche anhand übereinstimmender Merkmale gebildet wurden, um sie als einen Adressat*innenkreis fürs KIM auszuweisen.⁷ Ein solcher Kreis wird in den kommunalen Konzepten gebildet, um einen Weg zu konzipieren, der mit KIM verbundene Ziele zu erreichen verspricht. Die Zielgruppen existieren nicht in einer ihrer Bestimmung vorgängigen Weise, sondern sie sind das Ergebnis

⁷ An dieser Stelle wird auf die oben bereits angedeutete Umsicht im Umgang mit dem Material nochmals hingewiesen. Hinter den verwendeten Begriffen verbergen sich in den Konzepten heterogene Zusortierungen. Dies macht die Analyse zu diesem Zeitpunkt des Projektes herausfordernd

von Entscheidungen bei im Rahmen einer in je konkreten lokalen Konstellationen abgewogenen Konzeption.⁸

Die Ergebnisse lokaler Entscheidungen bestehen auf der operativen Ebene aus vier Formulierungsvarianten, die aufgrund ihrer fallübergreifend gebildeten Ordnung nicht vollständig trennscharf sind (geduldete Personen ohne Bleibeperspektive, Menschen mit Migrationshintergrund, neuzugewanderte Menschen und die Strategie zielgruppenübergreifender Ausrichtung).⁹

Unter diesen vier Varianten von Zielgruppen treten zwei wiederum seltener hervor – nämlich ein einziger Fall im LK7, in welchem ‚geduldete Personen ohne Bleibeperspektive‘ als Zielgruppe explizit formuliert werden. Dazu maximal kontrastierend steht der etwas gebräuchlichere Hinweis auf eine ‚zielgruppenübergreifende Strategie‘, die in S5, in LK8, in den LK7 und LK9 verfolgt werden soll. Dabei wird die semantische Formung der anzusprechenden Gruppen beispielsweise mit Aufzählungen von ‚Flüchtlingen, Neuzugewanderten, und Menschen mit Zuwanderungsgeschichte‘ gebildet, bzw. es wird allgemeiner auf ‚Menschen mit Einwanderungsgeschichte‘ abgestellt. Innerhalb der zielgruppenübergreifenden Strategie, werden dann aber doch Teilgruppen hervorgehoben oder mit Attributen – wie einem dem ‚niedrigen‘ gegenüberstehenden ‚hohen Integrationspotential‘ - akzentuiert. So werden beispielsweise hier auch ‚Menschen mit unsicherem Aufenthaltsstatus‘ angesprochen. Im Fall LK8 umklammert die zielgruppenübergreifend formulierte Strategie gewissermaßen die häufig verwendeten Begriffe der Zuwanderung und der Migration als Flucht:

„Das KIM richtet sich generell an alle Menschen mit Einwanderungsgeschichte. Insbesondere sollen zunächst durchs KIM Geflüchtete in den Fokus genommen werden, aber auch anderweitig Zugewanderte und Menschen mit Einwanderungsgeschichte, die bereits länger hier leben und deren Zugangschancen verbesserungswürdig sind, können in die Prozesse einbezogen werden.“ (Konzept LK8, S.2)

Der Gebrauch der Worte ist im Sample uneinheitlich, sodass beispielsweise auch nicht von einer semantisch konsistenten Differenz von ‚Abwanderung‘ (Migration) und ‚Zuwanderung‘ ausgegangen werden kann. Aus der Perspektive der kommunalen Umsetzung des KIM kann sowohl eine genauere Trennung von Flucht und sonstiger Zuwanderung herangezogen werden, wie ein synonyme Gebrauch – dies wird in den Konzepten unterschiedlich und oft auch unklar gehandhabt. In Verbindung mit dem ‚Neu‘ in der ‚Zuwanderung‘ findet sich aber ein oft als ‚Aufenthaltsdauer‘ expliziertes Merkmal, das unter allen Zugewanderten eine Differenz sichtbar macht, durch die in einigen Kommunen Zielgruppen gebildet werden.

Die Formulierungsweise von Zielgruppen anhand der Aufenthaltsdauer gerät somit ins Zentrum der Übersicht über alle Konzepte. Dabei gerät in den definitorischen Blick, ob eine Gruppe von Menschen in einer kurzen oder einer längeren Aufenthaltsdauer ein

⁸ Zieht man in Betracht, dass solche Prozesse der Kategorisierung für die gesamte Staatstätigkeit im Zusammenhang bürokratischer Rationalität als konstitutiv gelten können, dann liegt nahe, dass in den lokalen KIM-Konzepten trotz unterschiedlicher kommunaler Ausgangslagen ähnliche-, bisweilen sogar konstante Gruppenbildungen zu finden sind. Solche Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen könnten von hierarchisch höherer Ebene her nahegelegt sein, je nach Gesetzeslagen oder auch Zuschüssen von Projektförderungen. Ein dafür typisches Beispiel aus den untersuchten Konzepten sind die Zugewanderten aus sog. EU-2 Ländern. Hier wird auf Grundlage einer bundeseinheitlichen Merkmalskombination – in diesem Fall einer Liste von Herkunftsländern – ein einheitlicher Sprachgebrauch in den Konzepten konstant gehalten, während in anderen Bereichen – die bei weitem überwiegen - gleiche Merkmale in unterschiedlichen Kombinationen gruppiert werden.

⁹ Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wäre angesichts der Heterogenität des Gebrauchs der Begriffe eine Quantifizierung hinsichtlich der Zielgruppen wenig hilfreich. Hier werden sich im Verlauf des Programms durch genauere Analysen Möglichkeiten eines trennschärferen Verstehens ergeben.

gemeinsames Merkmal hat. Dabei variieren allerdings die zum Teil angegebenen Zeitspannen, sodass es nicht möglich ist, sampleübergreifend gemeinsame Zeiträume auszuweisen, die darüber Auskunft geben, wann jemand in den untersuchten Kommunen ‚normalerweise‘ als ‚neu zugewandert‘ gilt – z.B. ‚drei Jahre‘, ‚fünf Jahre‘, oder die ‚beiden letzten Jahre‘. Dem gegenüber steht die überwiegende Zahl an Gruppenbildungen, die entweder von der ‚Neuzuwanderung‘ im Sinne einer zeitlich bezifferten Phase gänzlich absehen, oder die eine bereits längere Aufenthaltszeit ansprechen. Damit tritt der Begriff der ‚Migration‘ oder der ‚Migrationshintergrund‘ dem Gebrauch des Wortes ‚Neuzuwanderung‘ gegenüber. Während bei den Neuzugewanderten dann lediglich noch in ‚Jugendliche ohne Familie‘ und ‚Menschen ohne Case Management-Angebot‘ unterschieden wird, ist der Gebrauch des Wortes Migration mit einer ganzen Reihe von weiteren Differenzierungen verbunden.

Innerhalb des Begriffs der ‚Migration‘ werden weitere Unterscheidungen getroffen, wovon vor allem dem Merkmal der ‚Flucht‘ das größte Gewicht zukommt, sowohl was die Verwendungshäufigkeit, als auch den Detaillierungsgrad angeht: Mit der ‚Flucht‘ werden unterhalb des Begriffs ‚Migrationshintergrund‘ mit seinem Merkmal der bereits längeren Aufenthaltsdauer, weitere Gruppen gebildet. Es gibt Konzepte, in welchen ‚Menschen mit Fluchtgeschichte‘ selbst als Zielgruppe angesprochen werden, in anderen werden innerhalb des Merkmals der Flucht weitere Spezifikationen vorgenommen, indem zusätzliche Merkmale hinzugezogen werden:

- ‚Familiennachzug‘
- ‚Menschen mit unsicherem Aufenthaltsstatus‘
- ‚Unbegleitete fluchterfahrene Minderjährige‘, (bei denen also über die Abwesenheit der Familie hinaus auf die Fluchterfahrung abgestellt wird)
- ‚Menschen mit Fluchterfahrung als Frauen‘

Neben den Menschen mit Fluchtgeschichte gibt es im Rahmen des Gebrauchs des Wortes ‚Migrationshintergrund‘ nur eine weitere Kategorie, nämlich die Zuwanderung aus EU-Ländern, innerhalb der wiederum zwischen EU-2 und einer nicht weiter bestimmten Zuwanderung aus Ländern der EU.

Auf der Ebene der beiden differenzierten Begriffe der ‚Fluchtgeschichte‘ und der ‚Zuwanderung aus der EU‘ finden sich noch die folgenden weiteren Gruppen:

- ‚Menschen mit Einwanderungsgeschichte als Frauen‘
- ‚Familien (mit besonderen Integrationsbarrieren)‘
- ‚Menschen von 50 bis 65‘
- ‚Jugendliche von 18 bis 27‘
- ‚Menschen mit längerem SGB II-Bezug‘
- ‚Alleinerziehende‘

Neben diesen, innerhalb des gemeinsamen Merkmals der ‚Migration‘ oder des ‚Migrationshintergrunds‘, aber jenseits der explizit angesprochenen ‚Flucht‘ gebildeten Untergruppen, wird vereinzelt ein Merkmal genannt, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass gemäß kommunaler Angebotsanalysen für sie ‚noch kein Case Management-Angebot‘ besteht. Am häufigsten finden sich zur weiteren Charakterisierung dieser Gruppen Begriffe, die dem Asylrecht zugerechnet werden können: Mit den ‚Gestatteten‘ oder den ‚Geduldeten‘, werden Menschen unter einem Merkmal angesprochen, die sonst Gruppen mit

Fluchtgeschichte zugerechnet werden und darunter jenen Teilgruppen, mit ‚unsicherem Aufenthaltsstatus‘. Auch hier zeigt sich deutlich, dass die Formulierung von Zielgruppen durch kommunale Strategien maßgeblich beeinflusst wird und ihre Formulierung sich folglich auch aus diesem Gesichtspunkt heraus weitergehend verstehen ließe.

3.3 Organisation und Prozessentwicklung

Die kommunale Organisation des KIM sowie die damit verbundenen Überlegungen zur Netzwerk- und Prozessentwicklung bilden einen wichtigen Bestandteil der Umsetzung vor Ort und werden entsprechend auch in den Anträgen ausführlich dargestellt.

In der Folge sollen kurz die im Handlungskonzept und in der Handreichung zum kommunalen Einwanderungsmanagement/Integrationsmanagement gelegten Grundlagen, Zielen und Anforderungen auf die konzeptionellen Überlegungen zu Netzwerk- und Prozessentwicklung in den Kommunen dargestellt werden, bevor auf die diesbezüglichen Ausführungen in den Anträgen und Konzepten eingegangen wird.

- Die Verantwortung für die *strategische Steuerung* ist innerhalb des KIM auf folgende Stellen verteilt: die Lenkungsgruppe (als übergreifendes Entscheidungsgremium) sowie die Koordinierende Stelle im KI mit zwei Funktionsbereichen; die institutionelle Sicherung des KIM-Prozesses insbesondere in Bezug zu weiteren Akteuren und die Koordination der fallbasierten und netzwerkorientierten operativen Prozesse im KIM durch die geförderten Koordinator*innen. Ihnen allen obliegt die Gewährleistung der Gesamtsteuerung.¹⁰
- Die *Lenkungsgruppe* ist die Untersetzung des Produktionsnetzwerks und rechtskreis-/akteursübergreifend zusammengesetzt, auf Leitungsebene. Sie besteht maßgeblich aus verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Integrationsakteuren, bspw. kommunale Ämter, (andere) Leistungsträger, freie Wohlfahrtspflege, Migrant*innenorganisationen sowie ggf. Ehrenamtlichen Hilfen.
- Die *Koordinierende Stelle* ist die Organisationseinheit, die für die Koordination des Gesamtprozesses zuständig ist. Sie ist in der Regel in dem Kommunalen Integrationszentrum des jeweiligen Standortes angesiedelt. Hier liegt die Verantwortung für die Umsetzung des Gesamtprozesses, sie verbindet in ihrer Aufgabenstellung die Abstimmung zwischen der kommunalen Spitze auf der einen Seite und der Lenkungsgruppe mit den verschiedenen öffentlichen und nichtöffentlichen Akteuren auf der anderen Seite.
- Die in den Koordinierenden Stellen im Rahmen der Förderung angestellten *Koordinator*innen* haben die Aufgabe der Unterstützung und Optimierung kommunaler Verwaltungsprozesse (Personal, Qualifizierung, Qualitätssicherung) und zum Aufbau eines darüber hinausgehenden Netzwerks nach dem Ansatz bzw. im Sinn eines Produktionsnetzwerks.
- Die Koordinator*innen arbeiten auf Systemebene und entwickeln Strukturen. Sie organisieren die Lenkungsgruppe, moderieren Planungskonferenzen und Prozesse, begleiten die von der Lenkungsgruppe eingesetzten Projektarbeitsgruppen (u. a. zur Abstimmung der Beratungs- und Fall-/Case-Management-Ansätze in der Kommune). Sie sichern die fachliche Anleitung der Case Manager*innen, stellen Fallbasierung und -

¹⁰ Die hier dargestellte Arbeitsstruktur entspricht dem Papier Kernbegriffe, dass mit dem MKFFI als Erläuterung grundlegender Begriffe des kommunalen Integrationsmanagements NRW abgestimmt wurde.

orientierung sicher, analysieren die Schnittstellen, entwickeln Kooperationsvereinbarungen zwischen Ämtern und mit freien Trägern sowie weiteren Akteuren u.a.m.

- **Case Management (CM)** bezeichnet den Teil des kommunalen Integrationsmanagements, der unter Berücksichtigung der individuellen Lebenslagen und Bedarfe die Integration der eingewanderten Menschen i. S. individueller Unterstützung befördert. CM erschließt Hilfen und hat im Rahmen des KIM explizit die Aufgabe der fallbezogenen Prozesssteuerung bzw. des fallbezogenen Schnittstellenmanagements zwischen den Rechtskreisen SGB II, SGB III, SGB VIII, SGB XII, Aufenthaltsgesetz, Staatsangehörigkeitsgesetz Förderung JMD, MBE, Teilhabemanagement für Geduldete – wie auch die Hilfen freier Träger, Migrant*innenorganisationen u.a.m.
- **Projekt- oder Arbeitsgruppen** bezeichnen Untergruppen, die durch die Lenkungsgruppe zu Bearbeitung bestimmter Themen eingerichtet und von den Koordinator*innen angeleitet und moderiert werden. Sie erstellen bspw. auf Basis gemeinsamer Fallrekonstruktionen Vorschläge für generalisierte Unterstützungsketten sowie Konzepte zu bestimmten Themenfeldern. Sie erhalten ihren Arbeitsauftrag von der Lenkungsgruppe und ihre Vorschläge bzw. Arbeitsergebnisse werden von dieser wieder diskutiert, ggf. angenommen und für verbindlich geklärt.

Im Folgenden werden die Anträge und Konzepte in Bezug auf das geplante Zusammenwirken der Institutionen und Gremien, die Lenkungsgruppe wie die Verortung und Aufgaben der Koordinierenden Stellen, der Koordinator*innen und des Case Managements im KIM sowie die kommunalen Planungen zur Einbindung der Ausländer- und der Einbürgerungsbehörden (Baustein 3 der Förderrichtlinie) eingehend analysiert.

3.3.1 Organisationsstruktur

Die in den Konzepten beschriebenen Organisationsstrukturen in den einzelnen Kommunen sind sehr vielfältig und spiegeln die Komplexität und Diversität des kommunalen Felds und der kommunalen Verwaltungen in NRW wider (vgl. hierzu auch Kapitel 3.1). Sie unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich der Verortung des KIM in der kommunalen Verwaltung, wobei KIM analog zu den lokalen KI in unterschiedlichen kommunalen Ämtern angebunden ist (bspw. Amt für Soziale Integration [S4], Amt für Integration und Vielfalt [S6] oder Schulamt [LK7]), hinsichtlich des Verhältnis des KIM zu bestehenden Angeboten, hinsichtlich der Bedeutung bereits existierender Gremien im Integrationsbereich oder auch – in Kreisen – hinsichtlich der Einbindung und Rolle der kreisangehörigen Kommunen.

Zugleich lassen sich jedoch auch Gemeinsamkeiten identifizieren. So wird den kommunalen Integrationszentren in fast allen Konzepten eine Gesamtverantwortung für den KIM-Prozess zugeschrieben. Dies wird in der Regel organisatorisch über die Anbindung der strategischen Stellen und oftmals auch vieler Case Manager*innen beim KI verankert. In einigen Kommunen sollen im Rahmen von KIM auch die Strukturen des KI reorganisiert und/oder neue Institutionen, etwa gemeinsame Servicestellen für Migration, gebildet werden. Für einige Kommunen (bspw. S4, LK7) verweisen die Bewilligungsbescheide des Landes allerdings darauf, dass eine Stärkung und Weiterentwicklung des KI im Rahmen des KIM in den Anträgen nicht ausreichend deutlich wird.

Ebenso sollen in allen Kommunen Lenkungsgruppen konstituiert werden oder bestehende Gremien die damit verbundenen Aufgaben übernehmen. Unterhalb dieser Lenkungsgruppe sollen in vielen Kommunen laut Konzept außerdem inhaltlich und/oder sozialräumlich

differenzierte Projekt(arbeits)gruppen eingerichtet werden. Auch die Einrichtung und Verortung der strategischen Steuerung, der koordinierenden Stellen sowie des Case Managements werden in allen Konzepten beschrieben.

Das Verhältnis des KIM und den bestehenden Angeboten in den Kommunen (JMD/MBE, Flüchtlingsberatung etc.) variiert zwischen den Konzepten hingegen wiederum deutlich. Während einige Anträge eine klare Überordnung des KIM und damit verbunden auch des KIM-CM darlegen (z. B. in S3), scheinen sie in anderen Anträgen eher neben den bestehenden Strukturen und Ansätzen zu stehen. Dies scheint auch mit der Zielgruppendefinition des KIM in den Kommunen zusammenzuhängen. Je stärker die Zielgruppe eingegrenzt wird, desto eher scheinen das KIM-CM und auch KIM als Gesamtvorhaben neben bestehenden Ansätzen und Angeboten verortet zu werden, statt diesen übergeordnet und sie koordinierend und strukturierend zu verorten. Damit aber wird ein übergreifendes Integrationsverständnis, wie es dem KIM zugrunde liegt, an diesen Standorten nicht aufgegriffen.

Auch die beschriebenen Entscheidungsstrukturen und Rollenverteilungen unterscheiden sich zwischen den Anträgen. Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass die CM für die konkrete Fallarbeit und die Lenkungsgruppe in der Regel für den Austausch, die Abstimmung sowie strategische Entscheidungen zuständig sind. Die Koordinator*innen und allgemein die strategische Steuerung sollen den Prozess organisieren, strukturieren und insbesondere eine Schnittstellen- und Vermittlungsfunktion einnehmen. Wie dies umgesetzt werden soll, bleibt in den Konzepten aber zumeist unklar. Nicht zu unterschätzen ist darüber hinaus die Bedeutung der geplanten Projekt(arbeits)gruppen, in denen Praktiker*innen und weitere stärker operativ ausgerichtete Akteure in vielen Kommunen konkrete problembezogene Lösungen entwickeln sollen.¹¹ Die unterschiedlichen Akteure und Institutionen im KIM werden in der Folge genauer in den Blick genommen.

3.3.1.1 KIM-Gremien: Lenkungsgruppe, Projektgruppen und weitere kommunale Arbeitsgruppen

In den Anträgen werden eine ganze Reihe von Institutionen und Gremien beschrieben, die im Rahmen des KIM eingeführt werden oder neue Aufgaben bekommen. Hierzu zählen neben der zentralen Lenkungsgruppe in erster Linie Projektarbeitsgruppen, aber auch weitere kommunenspezifische Institutionen und Gremien.

Lenkungsgruppe

Wie genau die Lenkungsgruppe (LG) konzipiert wurde, bleibt in vielen Anträgen offen. Teilweise werden neue Gremien eingerichtet, teilweise an bereits bestehende angeschlossen. So bestehen den Antragsformularen zufolge in zehn Kommunen bereits Lenkungsgruppen. In 12 weiteren sollen sie eingerichtet werden. Drei Kommunen machen hierzu keine Angaben im Antrag. In den Konzepten finden sich hierzu mitunter leicht abweichende Aussagen. So existieren bspw. in S5 und im LK2 bereits seit längerem rechtskreisübergreifende Gremien in der Kommune (aus EWG), gleichwohl wurde im Formantrag ein

¹¹ Die Konstruktion der Projektarbeitsgruppen weicht in vielen Anträgen von der Darstellung im Handlungskonzept KIM ab. Darüber hinaus ist zu beachten, dass bei einer Zusammensetzung mit „Praktiker*innen und weitere stärker operativ ausgerichtete Akteure“ die Gefahr besteht, dass die KIM zugrundeliegende Fallbasierung und Nutzer*innenperspektive aus dem Blick gerät.

„nein“ angekreuzt. Dies verweist darauf, wie interpretationsgebunden stark die Darstellung in den Anträgen von den Interpretationen der Akteure abhängig ist.

In einigen Kommunen soll die Lenkungsgruppe aufgrund der zahlreichen inhaltlichen und personellen Überschneidungen mit den Bündniskerngruppen aus der Landesinitiative Gemeinsam klappt's (BKG) fusioniert und dabei ggf. erweitert werden (etwa in S6, LK13 oder LK8). In einigen Kreisen bestehen darüber hinaus Lenkungsgruppen auf Ebene der kreisangehörigen Gemeinden, die mit der kreisweiten LG zusammenarbeiten und sich ergänzen sollen (z. B. in LK7). Wiederholt werden in den Anträgen auch die Entwicklungsfähigkeit und die zukünftige Anpassung der Zusammensetzung der Lenkungsgruppe angesprochen (z. B. LK3, LK10, LK7, S3, S1).

Der geplante Turnus der Treffen wird nur selten explizit genannt. Dort wo er angesprochen wird, variiert er zwischen zwei (LK5) und vier Sitzungen (LK7) pro Jahr. In LK11 und S7 soll die Lenkungsgruppe 2 – 3-Mal, bzw. 2 – 4-Mal jährlich tagen. Im Konzept des Kreises LK4 wird die Erarbeitung eines Vorschlags für den Turnus der Treffen der LG dem KI zugewiesen.

Besetzung der Lenkungsgruppe

Die in den Konzepten dargestellten Zusammensetzungen der Lenkungsgruppen in den Kommunen weisen auf der einen Seite deutliche Überschneidungen, zugleich jedoch auch deutliche Differenzen auf. In der Regel liegt die geplante Anzahl der Mitglieder, dort wo sie angegeben wird oder nachvollziehbar ist, zwischen zehn und 25 Teilnehmer*innen. Meist sind es etwa 15. Zugleich wird in einigen Konzepten darauf hingewiesen, dass die Lenkungsgruppe nicht zu groß werden solle, um ihre Arbeitsfähigkeit¹² zu erhalten (z. B. S3, LK8, LK12, LK10). Auch wird wiederholt angemerkt, dass es im Laufe des Prozesses noch Anpassungen in der Besetzung geben könne. Das Konzept des LK3 spricht gar explizit von einer „Aufbaulenkungsgruppe“.

In allen Kommunen, in deren Konzepten sich dazu Aussagen finden, sollen hochrangige Vertreter*innen der Verwaltung an der LG teilnehmen, insbesondere aus den Bereichen Soziales (16), Jugend (16) sowie Schule und Bildung (13). Auch das KI (19) soll in allen Kommunen an der LG mitwirken, oftmals in geschäftsführender oder koordinierender Funktion. Der Bereich Gesundheit ist dagegen seltener für die Lenkungsgruppe eingeplant (7). Einige wenige Konzepte benennen darüber hinaus Verwaltungskräfte aus den Bereichen Sicherheit und Ordnung, Gleichstellung sowie Stadtplanung- und Bauordnung.

Fast immer, soweit beschrieben, ist die Einbindung des Jobcenters vorgesehen (19), der Agentur für Arbeit (17), der lokalen Ausländerbehörde (14). Alle Kreis-Konzepte planen Vertreter*innen aus den kreisangehörigen Kommunen bei den LG ein. Auch Vertreter*innen der freien Träger/Wohlfahrtsverbände sollen durchgehend in den Lenkungsgruppen repräsentiert werden (22). Allerdings ist die Beteiligung der Freien Wohlfahrtspflege in einer Reihe von Kommunen auf eine Person (oftmals ein*e Vertreter*in der lokalen AG Wohlfahrt) begrenzt. Neben dieser eher allgemeinen Vertretung der freien Wohlfahrtspflege sehen einige Konzepte zusätzlich explizit Vertreter*innen von JMD (4), MBE (3) und/oder Integrationsberatungsstellen (3) in der Lenkungsgruppe vor.

¹² Aufgrund der relativ seltenen Sitzungen der Lenkungsgruppe (LG) ist im weiteren Verlauf des Einführung des KIM die Anforderung an Arbeitsfähigkeit der LG noch genauer zu bestimmen, da sie im Wesentlichen unter dieser Rahmenbedingung eine begleitende Funktion zu haben scheinen.

Vergleichsweise selten werden in den Planungen zu den Lenkungsgruppen Repräsentant*innen der Zielgruppe (9) berücksichtigt. Wenn diese in den Planungen auftauchen, sollen meist der kommunale Integrationsrat oder Migrant*innenorganisationen eingebunden werden. Auch Vertreter*innen des Ehrenamts bzw. von Kirchen werden in lediglich acht Konzepten für die Lenkungsgruppen angedacht. Neben diesen verschiedenen Akteuren sollen in einigen Lenkungsgruppen weitere Stellen beteiligt werden, darunter Vertreter*innen der Politik, eher selten des BAMF, Träger*innen von Sprachkursen (z. B. die Volkshochschule), lokale Arbeitgeber*innen (vertreten bspw. durch IHK, Kreishandwerkskammer, Arbeitgeberverbände) sowie Vertreter*innen der Gewerkschaften.

Rollen und Aufgaben

Die Aufgaben der Lenkungsgruppen überschneiden sich in den Anträgen deutlich und betreffen in der Regel Steuerung und Lenkung des Gesamtprozesses. Hierzu finden sich unter anderem Aussagen in den Anträgen der S3, S8, S5, S2, S1, LK5, LK10, LK7, LK1, LK2, LK6 und LK11. Diese bleiben jedoch oftmals recht allgemein. Eine weitere, mit der Steuerung zusammenhängende Aufgabe der LG, die in den Konzepten wiederholt genannt wird, besteht in dem Treffen konkreter strategischer Entscheidungen für den Umsetzungsprozess des KIM (u. a. S1, LK12, LK3, LK10, LK7, LK6, LK11).

Weitere genannte Aufgaben betreffen Festlegung und Formulierung von Zielen und Empfehlungen (z. B. LK9, S7, LK5), die „Entwicklung einer gemeinsamen Haltung“ (LK6), die gemeinsame Definition von Zielgruppen und Zugängen des CM (LK5), Erarbeitung und Beschluss von Kooperationsvereinbarung, etwa bzgl. Datenschutz (LK6), den Beschluss über die Aufgaben der Prozessbegleitung (LK4) sowie die Gründung von Projektgruppen und die Festlegung ihrer Aufgaben (LK5, LK9, LK15). Die im Handlungskonzept skizzierte Entwicklung von Dienstleistungsketten bzw. rechtskreisübergreifenden Strukturen wird allein in S3 und dem LK2 als explizite Aufgabe der Lenkungsgruppe definiert. Allerdings sind im Handlungskonzept und den o.g. Referenztexten die hier genannten Aufgaben nicht unbedingt als solche der Lenkungsgruppe dargelegt bzw. anderen Akteuren zugeordnet, zum anderen werden weitere in den Texten genannte Aufgaben der Lenkungsgruppe hier nicht explizit erwähnt.

Insgesamt wird deutlich, dass die Lenkungsgruppen in den Kommunen in der Regel hochrangig besetzt (Leitung/Entscheidungsträger*innen) und grundsätzlich mit Entscheidungskompetenz für den Gesamtprozess ausgestattet sind. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass die zahlenmäßige Besetzung der jeweiligen Vertreter*innen der Kommune einerseits und nichtkommunaler Akteure andererseits stark variiert: Während die Verwaltung (und damit auch ihre Logik) oftmals mit vielen Repräsentant*innen vertreten ist, treffen sie in der Regel auf vereinzelte Vertreter*innen der freien Träger, der Zivilgesellschaft und der Zielgruppe. Welche Auswirkung dies auf die Arbeit und die Entscheidungen der LG entfaltet, wird sich erst im weiteren Projektverlauf zeigen (vgl. auch Kapitel 3.3.2). Solche Ungleichgewichte können insbesondere dann relevant werden, wenn nicht nur Informationen ausgetauscht, sondern tatsächlich über die Etablierung übergreifender Integrationsketten entschieden werden soll.

Zugleich erscheint wichtig zu betonen, dass aus der Repräsentation in der LG nicht direkt auf die Repräsentation im Gesamtprozess geschlossen werden kann. Dies hat mehrere Gründe: Erstens ist die Zusammensetzung der Lenkungsgruppe in vielen Kommunen noch nicht abschließend geklärt und soll im Laufe des Prozesses angepasst werden. Zweitens existieren in vielen Kommunen neben der LG noch weitere Arbeits- und Projektgruppen,

in den Vertreter*innen der Praxis, von den CM im KIM, bis zu CM aus anderen Förderungen/Kontexten, Vertreter*innen der Wohlfahrtspflege sowie der Zivilgesellschaft vertreten sind. Die genaue Struktur und das Verhältnis zwischen den einzelnen Institutionen variieren zwischen den Konzepten wiederum sehr stark. Entsprechend werden diese Projekt(arbeits)gruppen in der Folge genauer in den Blick genommen.

Projektgruppen

Neben der Lenkungsgruppe spielen Projekt(arbeits)gruppen in vielen Konzepten eine wichtige Rolle. Allerdings deuten sich gegenüber dem Handlungskonzept und den weiteren Referenztexten eine Verschiebung in Aufgaben und Umsetzung an. Sie sollen im Gegensatz zur Lenkungsgruppe meist mit Praktiker*innen besetzt werden und sich eher mit operativen als mit strategischen Themen beschäftigen (z. B. in LK9, LK12, LK8, LK14). Sie werden in der Regel von den koordinierenden Stellen organisiert und sind neben Vertreter*innen der Verwaltung teilweise auch mit CM besetzt. Auch Vertreter*innen der freien Wohlfahrtspflege, des Ehrenamts sowie der Zielgruppe sollen laut Konzept in vielen Kommunen an den Projektgruppen beteiligt werden. Dies erscheint insbesondere dann relevant, wenn ihre Vertretung in der Lenkungsgruppe nur schwach ausgeprägt ist.

Die Projektgruppen sollen überwiegend anhand von Themen bzw. Handlungsfeldern (bspw. Bildung, Arbeit, Sprache, CM, Besonderheiten des kommunalen Raums etc.) strukturiert werden. So etwa in S5, LK9, LK8, LK12, LK13, LK10, LK7, LK14, LK6, LK11, LK4, S9. Einige Kommunen planen auch kommunale (z. B. LK12, LK7, LK6) oder temporäre, „lösungsorientierte“ Arbeitsgruppen (z. B. LK9, LK3, LK4). Mitunter existieren auch regelmäßige Austauschformate mit der freien Wohlfahrtspflege, den Case Manager*innen in der Kommune oder allgemein mit der Sozialarbeit im Bereich Migration.

Die Projektgruppen sollen in der Regel Ideen und Vorschläge zur Umsetzung des KIM oder spezifischen Herausforderungen in einzelnen Sozialräumen und/oder Handlungsbereichen entwickeln, die anschließend in die Lenkungsgruppe getragen werden (z. B. LK9, LK8). Aufgaben und Ziele werden oftmals von der Lenkungsgruppe definiert und deren Bearbeitung durch die strategische Steuerung unterstützt. In einigen Kommunen werden auch explizit die systematische Arbeit mit Einzelfällen sowie die Entwicklung von Produktionsketten in den Projektgruppen thematisiert (z. B. LK12, LK5, LK10, LK11).

Insgesamt bilden die Projektgruppen in vielen Konzepten eine wichtige Zwischenebene, zwischen der Lenkungsgruppe einerseits, die zwar oftmals mit hochrangigen, aber mitunter auch mit praxisferneren Akteuren besetzt wird und den operativen Kräften andererseits, die im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit umfassendes Wissen über Herausforderungen und Probleme im Hilfesystem generieren, aber individuell meist nur über eingeschränkte Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen verfügen. Entsprechend erscheint es zielführend, die Konstituierung und die Arbeit der Projektgruppen im Rahmen der weiteren wissenschaftlichen Begleitung umfassend in den Blick zu nehmen. Dabei wird darauf zu achten sein, wie die Projektarbeitsgruppen in der Umsetzung Prinzipien der Fallbasierung und der Einbeziehung der Nutzer*innenperspektive wie auch der Weiterentwicklung bestehender Unterstützungsketten realisieren und in ihre Arbeit einbeziehen.

Weitere Gremien und Arbeitsgemeinschaften

Neben der Lenkungsgruppe und den Projektgruppen werden in einigen Konzepten weitere relevante Gremien beschrieben. Diese lassen sich grob zwei Typen zuordnen. Zum einen

bereits in der Kommune bestehende Gremien in den Bereichen Migration und Integration, die mit KIM verbunden, bzw. im KIM eingebunden werden und zum anderen Gremien und Institutionen, die im Rahmen des KIM neu geschaffen werden und die Projekt- und Lenkungsgruppen ergänzen sollen.

Zu den bestehenden Gremien gehören u. a. übergreifende Steuerungsstrukturen, die bereits vor der Implementierung des KIM eingeführt wurden, wie bspw. die Fachkonferenz Integration im LK2 oder die Koordinierungsgruppe Neuzuwanderung in S5. Auch die Bündniskerngruppen aus Gemeinsam klappt's können zu diesen Gremien gezählt werden, wenn sie nicht mit der Lenkungsgruppe im KIM fusioniert werden sollen. Darüber hinaus werden in den Anträgen bereits bestehende Arbeitskreise zu einzelnen Themen und Handlungsfeldern (z. B. in der LK8, S6), Runde Tische zu Flüchtlingsfragen (z. B. in S6, S1), der kommunale Integrationsrat oder auch Lenkungs- oder Begleitgruppen für EWG genannt.

Als zusätzliche Gremien zu den Lenkungs- und Projektgruppen im KIM sollen in einigen Kommunen Steuerungsgruppen, Arbeitskreise oder Qualitätszirkel zu Case Management eingerichtet werden, in denen teilweise auch Vertreter*innen der freien Wohlfahrt, des Jugendamts oder des Jobcenters mitarbeiten sollen (z. B. in S7, LK9 und LK2). Im LK4 soll außerdem ein Begleitgremium zur Lenkungsgruppe zu „Perspektiven und Partizipation der Zielgruppe“ und im LK6 ein AK Schnittstellenmanagement gegründet werden, der zwischen CM, strategischer Steuerung und Lenkungsgruppe angesiedelt ist und unter anderem die Projektgruppen koordiniert. Ebenso sollen in einigen Kommunen Projektteams für das KIM eingerichtet werden, die in der Regel mit Vertreter*innen der CM, der strategischen Steuerung und (der Leitung) des KI besetzt werden sollen.

Insgesamt zeigt sich in den Anträgen somit eine große institutionelle Vielfalt, die die spezifischen Situationen und Ausgangsbedingungen in den Kommunen, aber auch die unterschiedlichen Herangehensweisen repräsentieren. Wie sich die Zusammenarbeit in und zwischen diesen Institutionen in der Praxis genau gestalten, in welchem Verhältnis sie zu den Projektarbeitsgruppen stehen und welche Auswirkungen die diversen institutionellen Arrangements auf die kommunalen Umsetzungsprozesse entfalten, wird sich erst im Projektverlauf zeigen und ist auf Basis der Konzepte nur schwer einzuschätzen. Auffallend ist aber, dass die nach dem Handlungskonzept gemeinsame Arbeitsgruppe mit Vertreter*innen der Freien Wohlfahrtspflege explizit nicht genannt wird, so dass hier möglicherweise die Notwendigkeit eine „Nachsteuerung“ besteht. Dies wird entsprechend im Rahmen der weiteren wissenschaftlichen Begleitung zu beobachten sein.

3.3.1.2 Koordinierende Stellen und Koordinator*innen

Wie sowohl im Handlungskonzept als auch auf den Auftaktveranstaltungen immer wieder betont wurde, sind die Koordinierenden Stellen bzw. die Koordinator*innen ein entscheidender Baustein für eine erfolgreiche Implementierung und Verstetigung vom KIM in den Kommunen. Die Koordinierende Stelle ist dabei die Organisationseinheit, die für die Koordination des Gesamtprozesses zuständig ist, während als Koordinator*innen die in der koordinierenden Stelle eingesetzten landesgeförderten Personalstellen bezeichnet werden.

Die Koordinator*innen bilden gewissermaßen das Rückgrat des Prozesses, indem sie durch ihre Organisations-, Koordinations- und Schnittstellenarbeit anderen Akteuren ermöglichen, zur Entwicklung des kommunalen Hilfesystems sowie der rechtskreisübergreifenden Unterstützung von Menschen mit Migrationsgeschichte im Rahmen des KIM beitragen.

Laut Handlungskonzept sollen die Koordinierenden Stellen des Bausteins 1 vor allem beim KI angebunden werden, um den Gesamtprozess koordinieren zu können.

Bei der Betrachtung der Anträge fällt zunächst auf, dass scheinbar keine einheitliche Bezeichnung für die Koordinierenden Stellen und die Koordinator*innen existiert. So werden die Koordinierenden Stellen allgemein als strategischer Overhead, strategische Steuerung, als Strateg*innen oder als strategische Case Manager*innen bezeichnet (vgl. insbesondere das Konzept von LK6). Darüber hinaus werden nicht nur die konkreten Arbeitseinheiten im KI als „Koordinierende Stellen“ bezeichnet, sondern mitunter das KI insgesamt und andere Organisationen, an denen diese Stellen verortet sind. Die wissenschaftliche Begleitung hat zur Klärung einen Grundlagentext erstellt, zudem erscheint es zielführend, in den Schulungen und Austauschformaten weiter auf eine begriffliche Schärfung hinzuwirken.

Neben den verwendeten Begriffen variieren auch die Darstellung der Anbindung und der Aufgaben der Koordinator*innen zwischen den Konzepten deutlich, sowohl hinsichtlich des Inhalts als auch des Umfangs. So orientieren sich einige Anträge sehr stark an dem Handlungskonzept und geben mehr oder weniger das wieder, was darin ausgeführt wird. Andere Konzepte passen die Ausrichtung der Koordinator*innen argumentativ stärker an die individuellen Bedarfe vor Ort an (bspw. S10) und weichen dadurch entweder vom Handlungskonzept ab oder ergänzen dieses.

*Stellenbesetzung und Verortung der Koordinator*innen*

Insgesamt wurden in den 25 Anträgen 102 Koordinationsstellen beantragt, die 89 Vollzeit-äquivalente (VZÄ) umfassen. Mit Ausnahme von S10 wurde in allen Städten das Maximum von 2,5 VZÄ für Koordination beantragt, die mit zwei bis vier Personen besetzt werden sollen. In Kreisen wurden durchschnittlich 4,3 VZÄ beantragt, wobei die Anzahl zwischen den Kreisen deutlich variiert und zwischen 2 und 9,5 VZÄ liegt, die mit 2 bis 11 Koordinator*innen besetzt werden sollen (Durchschnitt 4,8). In acht Kreisen ist eine Mittelweiterleitung und damit eine Weiterleitung von Koordinationsstellen an kreisangehörige Kommunen oder Städte geplant (LK9 – 1, LK11 – 1, LK1 – 6, LK3 – 1, LK4 – 3, LK6 – 1, LK15 – 1, LK7 – 1).

Hinsichtlich der angestrebten Qualifikationen der Koordinator*innen werden in allen Anträgen Hochschulabschlüsse genannt, allerdings mit unterschiedlichen Abschlüssen (Bachelor, Master, Diplom) und Studiengängen (Sozialwissenschaften, Verwaltungswissenschaften, Soziale Arbeit, [Sozial-]Pädagogik, Sonstiges). Die Entgeltgruppen variieren zwischen den Standorten, aber z. T. auch innerhalb eines Standorts, zwischen E 9 und E 14 (TVöD) bzw. zwischen S 12 und S 17 (TVöD SuE). Die damit verbundenen Differenzen im Bruttolohn für die Koordinator*innen sind groß. Schon in der ersten Stufe schwankt dieser zwischen 2.995 € (E 9c) und 4.463 € (E 14) – eine Differenz, die sich in den weiteren Stufen noch steigert.

Es ist festzustellen, dass hier eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Stelle und den vom Land zu Verfügung gestellten Mitteln besteht. Während für die komplexen Aufgaben der Koordinator*innen ein abgeschlossenes Hochschulstudium angemessen ist, ist eine damit verbundene Eingruppierung mit den Pauschalen nur schwer zu finanzieren, insbesondere für Kommunen in Haushaltssicherung. Die Eingruppierung ist dabei auch deshalb relevant, da Erfahrungen aus anderen Projekten zeigen, dass sich in dieser mitunter Relevanzsetzungen in den Kommunen widerspiegeln und mit ihr auch Fragen des Kompetenzprofils, der Selbstständigkeit sowie der Hierarchie verbunden werden. Dabei muss aber immer auch das generelle Gehaltsgefüge innerhalb des KI sowie der Kommune insgesamt

berücksichtigt werden. Auf den Auftaktveranstaltungen problematisierten einige Standorte diesbezüglich, dass die Angaben zum Aufgabenprofil im Handlungskonzept nicht ausreichend seien, um eine höhere Eingruppierung zu begründen.

Hinsichtlich der Verortungen der Koordinator*innen wird in 16 Anträgen angegeben, dass diese dem Handlungskonzept entsprechend beim KI angesiedelt werden. In sechs Konzepten werden andere Verortungen geplant, was vorwiegend mit vorhandenen Strukturen und Erfahrungen begründet wird. In S8, einer EWG-Kommune, ist neben der Federführung im KI eine Partnerorganisation mit einem halben Stellenanteil involviert. In LK7 wurde ein Ausnahmeantrag gestellt, damit das KIM genau wie schon das KI als Arbeitsgruppe im Schulamt angesiedelt werden kann, wobei ein enger Austausch zwischen KI-Leitung und KIM-Leitung sichergestellt werden soll. Die anderen vier Kommunen werden im Bescheid aufgefordert, die Verortung der Koordinator*innen weiter auszuführen und zu begründen (S2, S7, LK1, S4). In manchen Konzepten werden zu der Verortung keine Aussagen gemacht (bspw. LK8), doch nur eine dieser Kommunen wird im Bescheid aufgefordert, dies nachzuholen und ausführlich darzulegen.

*Rollen und Aufgaben der Koordinator*innen*

Das Handlungskonzept weist den Koordinator*innen vor allem die Umsetzung der Steuerung zu. Dazu gehören unter anderem die Begleitung der Lenkungsgruppe und der sich entwickelnden Arbeitsgruppen; Moderation, Analyse und Evaluation der Prozesse; die Analyse von Schnittstellen; die Entwicklung von Kooperationsvereinbarungen zwischen Ämtern und zivilgesellschaftlichen Akteuren; die Umsetzung der strategischen Arbeit, die notwendig ist, um eine bessere rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen; die Fortbildung und Qualifizierung der Verwaltungsmitarbeitenden und des Personals, das im Kommunalen Integrationsmanagement tätig ist, sowie nicht zuletzt die Koordination der und die Fachaufsicht über die Case Manager*innen im KIM. Diese Aufgaben werden in einem Großteil der Anträge genannt und teilweise umfassend dargestellt. Hinzu kommen Aufgaben im Bereich der Administration, in der Erstellung von Berichten, Dokumentationen und Bedarfserhebungen. Weiterhin werden häufig die Bündelung von Angeboten und Maßnahmen, von Erkenntnissen und Lösungsvorschlägen sowie die Weiterleitung dieser genannt. Diese Aufgabe wird im Konzept von S1 bspw. als „Wissensmanagementstelle“ bezeichnet.

Darüber hinaus werden als weitere Aufgaben der Koordinator*innen die Organisation von Fallkonferenzen und Projektarbeitsgruppen (z. B. S9, LK2), die Entwicklung gemeinsamer Standards und die Qualitätssicherung (z. B. LK12, LK13, LK7, LK6), die Sicherstellung des Transfers der Fälle (z. B. LK7), die Vermittlung der Erkenntnisse aus der Fallarbeit (z. B. LK14, LK2), Teilnahme an Informationsveranstaltungen oder Fortbildungen oder auch die Organisation von Fortbildungen für CM (z. B. LK6, LK10) beschrieben.

Während in dem Handlungskonzept bereits die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit genannt wird, heben einige Konzepte auch den Austausch und Dialog mit verschiedenen Ämtern, Arbeitsgruppen und zivilgesellschaftlichen Akteuren hervor, wodurch die Schnittstellen- und Vermittlungsfunktion zwischen den Ebenen betont wird. In einigen Kommunen werden auch Arbeitsteilungen zwischen den Koordinator*innen beschrieben. So sind in manchen Kommunen einzelne Koordinator*innen für die Koordination und Betreuung der CM zuständig, in anderen ist eine solch klare Zuständigkeit nicht zu erkennen. Die genaue Ausgestaltung dieser wichtigen Aufgabe bleibt in den meisten Konzepten recht vage und wird allgemein als Verantwortlichkeit für Fachaufsicht und Koordination der

CM-Stellen beschrieben. Auch werden Aufgaben in andere Ebenen verortet, so wird z.B. in vielen Darstellungen des CM umfangreich die Aufgaben der Koordinator*innen diesen zugeordnet. Dies mag daran liegen, dass den Koordinator*innen explizit die Vermittlungsrolle zwischen Einzelfall- und Strukturebene zugeschrieben wird, diese Aufgabe aber auch im umfassenden CM besteht. Im KIM-Konzept wird das CM im Unterschied zu den üblichen Darstellungen als individuelles CM beschrieben und damit die Vermittlungsrolle aufgrund eher negativer praktischer Erfahrungen zusätzlich über die Einrichtungen der Koordinator*innen gestärkt. Hier wird es darauf ankommen, in der Zusammenarbeit eine genaue Arbeitsteilung vorzunehmen.

Auch wenn die Aufgaben zwischen den Konzepten mitunter variieren, so wird doch deutlich, dass den Koordinator*innen in allen eine zentrale Rolle in der Umsetzung des KIM zugewiesen wird. Sie sollen den Prozess organisieren, zwischen den Ebenen vermitteln und die Umsetzung des Case Managements im KIM anleiten und koordinieren. Zugleich werden hierfür Stellen mit sehr unterschiedlichen Profilen und Gehaltsstufen und damit vermutlich verschiedenen Hierarchiestufen und (Entscheidungs-)Kompetenzen besetzt. Wie genau dies erfolgen soll und welche Auswirkungen dies in der Praxis haben wird, wird im Laufe der weiteren wissenschaftlichen Begleitung zu beobachten sein.

3.3.1.3 Case Management

In vielen Konzepten wird sehr ausführlich auf die Konzeption des Case Managements eingegangen. Mitunter werden auch der Prozess und die Arbeitsphasen des Case Managements umfassend dargestellt (u. a. in S3, S1, LK13, LK9). Dabei wird neben dem Handlungskonzept KIM zum Teil sogar auf weitere Quellen, wie das Handlungskonzept CM, CM-Standards oder allgemein auf die Arbeiten von Claus Reis Bezug genommen. Außerdem wird in einigen Kommunen ausführlich auf Erfahrungen im Rahmen von EWG verwiesen (z. B. S10, Gemeinde in LK9, S4). Es entsteht der Eindruck, dass insbesondere die ehemaligen EWG-Kommunen schon (umfassende) Erfahrungen mit CM sammeln konnten und hier weiter sind als andere. Doch ob und in wie vielen Kommunen wirklich ein umfassendes CM-Konzept vorliegt, lässt sich anhand der Anträge nicht beantworten.

CM wird von den Kommunen insgesamt sehr positiv und als wichtige Ergänzung des Hilfesystems dargestellt. Herausforderungen, die in den Konzepten formuliert werden, betreffen unter anderem die Etablierung einer funktionierenden Teamstruktur (hauptsächlich in Flächenkreisen, in denen die CM in die einzelnen Gemeinden verortet worden sind), die Vernetzung mit anderen Stellen und Akteuren, die Erstellung und Etablierung von Mindestanforderungen und gemeinsamen Standards, die Entwicklung einer systematischen Dokumentation sowie die Rückkoppelung der Erkenntnisse aus der Fallarbeit über Lücken und Probleme im Hilfesystem an die Systemebene.

*Stellenbesetzung und Verortung der Case Manager*innen*

Auch wenn nicht in allen Konzepten und Anträgen Aussagen zu Stellenbesetzung und Verortung der CM zu finden sind, so wird doch deutlich, dass die allermeisten Kommunen ihr Kontingent an CM-Stellen ausschöpfen möchten (vgl. Tab. 2). Nur im LK15 und in LK7 ist ihre Anzahl leicht reduziert (jeweils um eine Stelle).

Deutliche Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der institutionellen Verortung dieser Stellen. Während die meisten Kommunen planen, die Case Manager*innen komplett oder

zumindest überwiegend in der Kommune und dabei meist direkt beim KI anzusiedeln, finden sich demgegenüber auch Kommunen, in denen freie Träger eine deutlich größere Rolle spielen. So reichen LK5 zwei und der LK2 2,5 von sechs Stellen an freie Träger weiter. Im LK13 ist es mit zwei von vier die Hälfte der verfügbaren Stellen. In den Großstädten S5 und S2 werden jeweils sieben, in S6 sogar zehn von elf CM-Stellen an die freie Wohlfahrtspflege weitergeleitet. In den Bescheiden für S6, S1 und S9 wird dazu angemerkt, dass bei einer Weiterleitung nachzuweisen sei, dass sich die Stellen „außerhalb des Personaltableaus und Schnittstellen der Rechtskreise und Programme (SGB II, SGB III, SGB VIII, SGB XII sowie JMD, MBE, Teilhabemanager und der Landesförderung der Integrationsagenturen) bewegen.“

Auch hinsichtlich der Weiterleitung, bzw. der Verankerung von Stellen in kreisangehörigen Kommunen finden sich deutliche Differenzen. Während einige Kreise große Teile (LK12, LK7, LK4, LK2) oder sogar alle CM in den Kommunen verankern, werden sie in anderen Kommunen auf Kreisebene, oftmals im KI gebündelt. Zugleich wird in einigen Konzepten jedoch berichtet (bspw. in LK10, LK15, LK8), dass es trotz der zentralen Verortung klare regionale Zuständigkeiten der CM geben sollte. Dies verweist auch auf die Frage, ob die CM-Stellen anhand thematischen, bzw. zielgruppenspezifischen (u. a. LK15) oder (sozial-)räumlichen Zuständigkeiten organisiert werden, wobei eine sozialräumliche Zuteilung anscheinend von der Mehrzahl der Kommunen angestrebt wird. Dies gilt nicht allein für Kreise, sondern mitunter auch für Städte. So finden sich im Antrag von S9 eindeutige Zuordnungen zu einzelnen Stadtbezirken, orientiert an ihren Integrationsbedarfen. Ähnliches gilt für den Antrag der S5.

Tab. 2: Stellenbesetzung Case Management

Kommune	Stellen verfügbar	Stellen beantragt	Stellen bei der Kommune	Stellen bei freien Trägern	Stellen in kreisang. Gemeinden
StädteRegion Aachen	6	6	6	0	k.A.
Ennepe-Ruhr-Kreis	6	6	5,8	0,2	6
Hochsauerlandkreis	k.A.	k.A.	alle	0	offen
Kreis Euskirchen	4	4	2	2	2
Kreis Kleve	6	6	4	2	k.A.
Kreis Lippe	6	6	6	0	1
Kreis Mettmann	8	8	8	0	0
Kreis Minden-Lübbecke	9	8	8	0	6,5
Kreis Olpe	3	3	3	0	0
Kreis Recklinghausen	11	k.A.	k.A.	k.A.	geplant
Kreis Siegen-Wittgenstein	6	k.A.	k.A.	k.A.	6
Kreis Viersen	k.A.	k.A.	alle	0	0
Kreis Wesel	11	k.A.	mind. 4	offen	7
Rheinisch-Bergischer Kreis	6	6	3,5	2,5	6
Rhein-Sieg Kreis	11	10	10	k.A.	unklar
Stadt Aachen	5	5	5	k.A.	-
Stadt Bielefeld	8	8	6	2	-
Stadt Dortmund	11	11	4	7	-
Stadt Duisburg	11	11	4	7	-
Stadt Gelsenkirchen	6	k.A.	k.A.	geplant	-
Stadt Hamm	4	4	4	0	-
Stadt Köln	11	11	1	10	-
Stadt Leverkusen	4	k.A.	1	k.A.	-
Stadt Mülheim/Ruhr	k.A.	k.A.	k.A.	geplant	-
Stadt Wuppertal	11	11	6	5	-

*Rollen und Aufgaben der Case Manager*innen*

In den meisten Anträgen werden sehr konkrete Aufgaben für die Case Manager*innen beschrieben. Diese entsprechen überwiegend den Anforderungen aus dem Handlungskonzept und lassen sich grob in vier Kategorien gliedern: 1. Vorarbeiten und Grundlagen, 2. Rechtskreisübergreifendes Fall- bzw. Case Management, 3. Team- und Netzwerkarbeit und 4. Identifikation von Lücken im Hilfesystem.

1. Vorarbeiten und Grundlagen

Vorarbeiten und Grundlagen werden nur von wenigen Kommunen thematisiert. Hierzu gehören in erste Linie die systematische Erfassung bestehender Beratungsangebote sowie die regelmäßige Teilnahme an Fortbildungen.

2. Rechtskreisübergreifendes Case Management

Das rechtskreisübergreifende Fall- bzw. Case Management wird in der Regel, neben dem Beitrag zur Systementwicklung, als einer der zwei Kernbereiche des CM dargestellt. Dabei beziehen sich viele Kommunen auf das Handlungskonzept und weitere Grundlagen des Case Managements (u. a. Texte von Claus Reis, Erfahrungen aus EWG, CM-Standards etc.). Entsprechend finden sich neben allgemeinen Aussagen zu Hilfestellung, niedrigschwelliger Beratung, Koordination von Leistungen, Fallsteuerung etc. häufig auch konkrete Verweise auf die Arbeitsphasen des Case Managements (Assessment, Zielplanung, Linking, Re-Assessment etc.). Darüber hinaus wird mitunter die Bedeutung von systematischer Dokumentation (u. a. S9), der Vermittlung von Informationen und Systemwissen (u. a. LK5, S7), von Empowerment im Allgemeinen und aufsuchender Sozialarbeit (u. a. S7, LK13, LK4) und Sprechzeiten vor Ort (z. B. LK3) betont. Die Relevanz aufsuchender Beratung begründet der Kreis 4 bspw. damit, dass diese vor dem Hintergrund der Größe des Kreises sowie der zum Teil schlechten Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln zwingend erforderlich sei. Dem ließe sich hinzufügen, dass aufsuchende Arbeit im Case Management neben der räumlichen Erreichbarkeit auch eine soziale Nähe zu den Klient*innen sowie die Erreichung von Zielgruppenpersonen ermöglicht, die aus verschiedenen Gründen von einer reinen Komm-Struktur nicht angesprochen werden.

3. Team- und Netzwerkarbeit

In vielen Konzepten wird die Bedeutung von Teamarbeit und Kommunikation zwischen den CM sowie zwischen CM und anderen Akteuren des Hilfesystems betont. Als Instrumente hierfür werden insbesondere gemeinsame Fallkonferenzen und andere Austauschformate zwischen den CM, aber auch die Mitarbeit in themenbezogenen Projekt(arbeits)gruppen gesehen. Daneben spielen jedoch auch alltägliche Formen der Zusammen- und Netzwerkarbeit eine Rolle. Auch die Verweisberatung in Rechtsbereiche mit eigenem CM wird regelmäßig thematisiert.

4. Identifikation von Lücken im Hilfesystem

Neben der (und durch die) Fallarbeit werden die Identifikation von Lücken und Problemen im Hilfesystem sowie die Vermittlung dieses Wissens an die Systemebene bzw. die zuständigen Stellen als zweite zentrale Aufgabe und großes Potenzial des CM-Ansatzes dargestellt. In den meisten Konzepten wird diesbezüglich die Zusammenarbeit mit der strategischen Steuerung, bzw. den Koordinator*innen hervorgehoben, weil diese die gewonnenen Erkenntnisse in die Lenkungsgruppe einbringen bzw. sie zum Gegenstand der Sozialplanung machen müssen. Daneben spielen in vielen Ansätzen Projekt(arbeits)gruppen zum Thema Case Management eine wichtige Rolle. Ein interessanter Vorschlag kommt aus dem Kreis 6: Hier sollen aus lokalen Entwicklungskonferenzen der CM in den einzelnen Gemeinden Sprecher*innen gewählt werden, die identifizierte Lücken und Handlungsbedarfe

in einen AK Schnittstellenmanagement einbringen, der wiederum mit den zuständigen Projektgruppen verbunden ist.

Darüber hinaus werden in den Anträgen im Kontext der Systementwicklung vereinzelt auch eine systematische Analyse des Versorgungssystems als Grundlage sowie Fragen der systematischen Dokumentation thematisiert. Besonders weit geht hier der Kreis 7, der die Aufbereitung von besonders schwierigen, bzw. scheiternden Fällen in Absprache mit der strategischen Steuerung explizit als Aufgabe der CM formuliert.

3.3.1.4 Ausländer- und Einbürgerungsbehörden

Neben der Koordination (Baustein 1) und Case Management (Baustein 2) werden im Rahmen des Kommunalen Integrationsmanagements als Baustein 3 auch Personalstellen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden (ABH/EBH) gefördert, mit dem Ziel der „rechtlichen Verstetigung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen“ (Förderrichtlinie KIM). Darüber hinaus sollen sie dazu beitragen, die Kooperation zwischen dem kommunalen Integrationsmanagement und den ABH/EBH zu optimieren. Über die konkrete Umsetzung des Bausteins 3 wird in den Konzepten insgesamt im Vergleich zu den anderen beiden Bausteinen in der Regel recht wenig ausgeführt. Dies gestaltet sich jedoch unterschiedlich. Während in einigen Konzepten die Rolle der ABH und EBH und der hier verortete Baustein 3 ausführlich dargelegt wird, kommt dieser Teil in anderen Konzepten sehr kurz und wird von fünf Konzepten gar nicht aufgegriffen.

Insgesamt wird den ABH/EBH in den entsprechenden Anträgen eine große Relevanz für kommunale Integrationsprozesse zugewiesen. Als Ziele in der Zusammenarbeit im KIM werden daher häufig engere Vernetzungen mit der ABH/EBH formuliert, die insbesondere mit dem KI, aber auch anderen Akteuren im Integrationskontext stattfinden soll. Dabei kann den Konzepten zufolge in einigen Kommunen auf einer bereits bestehenden Zusammenarbeit aufgebaut werden (bspw. durch Erfahrungen im Rahmen der Landesinitiativen Durchstarten in Ausbildung und Arbeit (DiAA) oder EWG).

Stellenbesetzung und Verortung

Zu der Stellenbesetzung und der Verortung der Stellen in Baustein 3 finden sich in 13 der 25 Konzepte mehr oder weniger ausführliche Aussagen, die allerdings nur wenig über die genaue Anzahl der besetzten Stellen mitteilen. Interessant ist jedoch, dass in der Regel halbe Stellen besetzt werden sollen, obwohl ab 2021 vom Land ein Stellenumfang von bis zu 75 % bewilligt wird. Die Anzahl der Stellen, die in Baustein 3 beantragt werden konnten, variiert zwischen den Kommunen deutlich und liegt zwischen zwei (LK9) und 13 (LK1) Stellen, was auf die Anzahl der ABH und EBH in den Kreisen und den Anteil an Ausländer*innen mit einem erlaubten Aufenthalt von mind. acht Jahren laut AZR zurückzuführen ist. In acht Kreisen gibt es zwischen zwei und sechs ABH und EBH, die zusätzlich Stellen besetzen können. Insgesamt können somit 90 Stellen in den 25 untersuchten Kommunen gefördert werden.

Explizit nicht besetzt werden sollen die Stellen von Baustein 3 in S6 und einer kreisangehörigen Stadt im LK12. Im LK11 ist laut Konzept noch nicht ganz klar, ob Baustein 3 beantragt wird. Es soll sich zunächst zeigen, ob das KIM tatsächlich zu einem höheren Arbeitsaufwand in den ABH führt. S3 besitzt keine eigene ABH, da sie zugleich kreisfreie Stadt und angehörige Kommune der LK8 ist, wo die ABH verortet ist.

In einigen Kommunen befindet sich die Planung von Baustein 3 noch in der Abstimmung (z. B. LK15), wohingegen eine andere Kommune bereits von ersten Ergebnissen berichtet:

„Bei der Umsetzung der Bleiberechte für gut integrierte Ausländerinnen und Ausländer nach § 25a und 25b AufenthG und der Förderung von Einbürgerungen gut integrierter Menschen, die die Einbürgerungsvoraussetzung erfüllen, zeigt sich, dass die zusätzlich geförderten Stellenanteile dabei unterstützen, aufgelaufene Anträge zu bearbeiten. So konnten in 2020 (Stand Mitte September) für 89 Personen nach § 25a und 25b eine Erteilung bzw. Verlängerung von Aufenthaltserlaubnissen erfolgen. Im Jahr 2019 waren es 65 Personen.“

Rollen und Aufgaben

Die Aufgaben, die von den ABH und EBH im Rahmen von Baustein 3 umgesetzt werden sollen, sind mitunter sehr unterschiedlich. So werden z. T. nur das in dem Handlungskonzept genannte Ziel der rechtlichen Verstetigung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen dargestellt und auf die Umsetzung der Bleiberechte für gut integrierte Ausländer*innen nach § 25a und b (ABH) sowie allgemein die Förderung der Einbürgerung gut integrierter Menschen, die die Einbürgerungsvoraussetzungen erfüllen (EBH), verwiesen. Z. T. werden in den Konzepten jedoch auch Anforderungen genannt, die weit darüber hinausgehen (bspw. S4, LK5).

So soll bspw. in einer Kommune das zusätzliche Personal zunächst dabei unterstützen, den aktuell noch bestehenden Antragsstau abzarbeiten. In anderen Konzepten werden die Aufgabe des Datenaustauschs, der Datentransparenz und der Datenauswertung genannt, mit der auch die anderen Bausteine unterstützt werden sollen. In einer Kommune soll für den Datentransfer ein Konzept erarbeitet werden, damit die gesetzlichen Datenschutzbestimmungen gewahrt werden. Weiterhin soll in einer Kommune eine Stelle eingerichtet werden, die als Ansprechpartner*in, bzw. Verbindungsglied zwischen der Behörde und externen Akteuren fungieren soll. Somit sollen bestehende Netzwerke gepflegt, weiter ausgebaut und in operativen Fragen/Einzelfällen beraten werden. Eine Schnittstellenfunktion soll laut einem weiteren Konzept auch zwischen der ABH und EBH eingeführt werden, da diese Aufgabenbereiche bislang sowohl fachlich als auch räumlich getrennt gearbeitet haben.

Ein weiteres Aufgabenfeld das genannt wird, betrifft den direkten Kontakt mit den Klient*innen und die ausführliche Beratung dieser über ihre Möglichkeiten zur Einbürgerung. In einem Konzept sollen bspw. durch die neuen Stellen Informationsveranstaltungen für zugewanderte Menschen angeboten werden. Um die Attraktivität der Einbürgerung weiter zu steigern, sollen in der gleichen Kommune Besuchszeiten und Öffnungszeiten der EBH erweitert werden.

In einigen Konzepten wird von einer Beteiligung auf der operativen (Teilnahme an Arbeitsgruppen, Arbeitskreisen und Projektgruppen) sowie auf der Steuerungsebene (Teilnahme in der Lenkungsgruppe) berichtet. Demnach findet in manchen Kommunen eine aktive Einbringung der ABH und EBH in den Gesamtprozess statt bzw. diese wird geplant (siehe bspw. LK10, S1).

Zehn Konzepte beschreiben die Zusammenarbeit mit den anderen Bausteinen mehr oder weniger ausführlich. In einem Großteil dieser zehn Konzepte wird entsprechend geplant, dass die Personalstellen aus Baustein 3 mit dem strategischen Overhead (Baustein 1) und dem Case Management (Baustein 2) zusammenarbeiten (bspw. durch regelmäßige Abstimmungsgespräche), um die abgestimmte Umsetzung der Gesamtkonzeption zu gewährleisten. Diese Aussage entspricht fast eins zu eins der Forderung im Handlungskonzept.

In drei Konzepten werden darüber hinaus ausführliche Aussagen zu der Zusammenarbeit gemacht. So unterstützt die ABH in S8 die Steuerungsebene mit Daten bei dem Zugang zur Zielgruppe und vermittelt Personen an das Case Management. Im LK12 informieren Mitarbeiter*innen der ABH die Case Manager*innen bezüglich der Umsetzung von Bleibe-recht und Einbürgerung, damit diese ihre Klient*innen entsprechend unterstützen können. In LK13 wiederum sollen die Stellen in den ABH als direkte Ansprechpersonen für die Koordinator*innen, Case Manager*innen und für Teilhabemanager*innen fungieren und nehmen darüber hinaus an den Austausch- und Arbeitstreffen im KIM teil.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Case Manager*innen in Baustein 2 wird in zwei Konzepten angegeben, dass die ABH Personen an das Case Management vermitteln und somit eine „zusteuernde Funktion“ wahrnehmen sollen (Konzept S3, S8). Hingegen wird in LK7 angegeben, dass der Kontakt zur ABH über die Case Manager*innen hergestellt werden soll.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass viele Kommunen noch keine konkrete Vorstellung davon haben, wie der Baustein 3 mit den anderen Bausteinen zusammenarbeiten soll. Dieser Eindruck wird dadurch bestätigt, dass in knapp der Hälfte der Bewilligungsbescheide (48 %) Nachforderungen in Bezug auf die Ausführungen zur Zusammenarbeit mit den ABHs und den EBHs aufgeführt wurden. Damit war diese Nachforderung die insgesamt häufigste. Hier zeichnet sich frühzeitig ein erhöhter Bedarf zu Nachsteuerung ab. Im Rahmen des KIM wird deshalb zu beobachten sein, wie und mit welchen Ergebnissen hier Entwicklung erfolgt.

3.3.2 Prozess- und Netzwerkentwicklung

Neben einer funktionalen Organisationsstruktur ist für eine erfolgreiche Umsetzung des KIM in den Kommunen die Entwicklung von Prozessen und Netzwerken im Sinne eines „Produktionsnetzwerks“ (PNW) von entscheidender Bedeutung. Während die Organisationsstruktur in den meisten Anträgen recht ausführlich dargestellt wird, bleibt das genaue Vorgehen bei der Netzwerkentwicklung und die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit der einzelnen Institutionen und Akteure des KIM in vielen Anträgen eher vage. Abgesehen von einigen Ausnahmen (bspw. S3) werden nur selten konkrete Arbeitsprozesse dargestellt, viele Konzepte bleiben hier recht oberflächlich.

Darüber hinaus scheint das Konzept der Produktionsnetzwerke in vielen Kommunen, anders als das Konzept des Case Managements, bislang noch nicht umfassend wahrgenommen zu sein und entsprechend keine bedeutende Rolle bei den Planungen der Umsetzung zu spielen. Darauf verweist unter anderem die Tatsache, dass der Begriff „Produktionsnetzwerk“ nur in fünf der 25 untersuchten Konzepte auftaucht (LK5, LK9, LK7, LK2, LK6 – darunter also zwei ehem. EWG-Standorte). In den Kreisen LK7 und LK6 werden PNW mit Integrationsketten gleichgesetzt, wobei gleichzeitig die Grundideen des PNW deutlich werden:

„Anhand des ressourcenorientierten Blicks des Case Managements auf den einwandernden Menschen, sollen aus den einzelnen Fallperspektiven heraus komplexe Integrationsketten, auch Produktionsnetzwerke genannt, entstehen.“ (Dieser Satz findet sich auf S. 2 in beiden Konzepten.)

Wie bereits in Kapitel 3.3.1.1 deutlich wurde, wird der Lenkungsgruppe nur in wenigen Konzepten (bspw. S3, LK2) explizit die Entwicklung von Dienstleistungsketten auf Grundlage der Fallarbeit zugewiesen. Auch hinsichtlich der Aufgaben der Projektgruppen finden

sich nur vereinzelte Aussagen dazu (bspw. LK12, LK5, LK10, LK11). Dies bedeutet natürlich nicht, dass die Kommunen der Lenkungsgruppe, bzw. dem zentralen Gremium sowie den Projektgruppen nicht ähnliche Aufgaben und Ziele zuweisen, die auch mit PNW verbunden wären. Sie werden bisher jedoch nur selten systematisch mit der Idee des Produktionsnetzwerks in Verbindung gebracht. Ähnliches gilt für das Thema Netzwerk und Netzwerkentwicklung im Allgemeinen. Auch dieses spielt in den meisten Anträgen eine eher untergeordnete Rolle. In der Regel taucht es in erster Linie in der Aufgabenbeschreibung der strategischen Steuerung auf, wird jedoch selten ausführlich dargestellt.

Zugleich wird, wie oben bereits ausgeführt, der systematischen Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Fallarbeit und der Rückkoppelung in die Systemebene in vielen Anträgen eine große Bedeutung zugemessen. So wird etwa im Rahmen der Beschreibung des Case Managements immer wieder betont, dass aus der konkreten Fallarbeit Erkenntnisse über Lücken und Probleme im System abgeleitet und weitergeleitet werden sollen (vgl. Kapitel 3.3.1.2). Dabei spielt die strategische Steuerung, bzw. die Koordinator*innen eine entscheidende Rolle. Den Koordinator*innen, bzw. der strategischen Steuerung wird als Vermittler*innen zwischen den Ebenen in der Regel die Aufgabe zugewiesen, diese Erkenntnisse zu sammeln und weiterzuleiten.

Hinsichtlich der weiteren Umsetzung des KIM erscheint es deshalb zielführend, die Grundlagen und die Relevanz des Konzepts ‚Produktionsnetzwerk‘ in Zukunft umfassend zu vermitteln – auch um in den Kommunen für eine fallbasierte Netzwerkentwicklung zu sensibilisieren. In der Schulung der Koordinator*innen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung sind dazu Lerneinheiten konzipiert, zudem ist geplant, dieses Thema in Grundlagentexten zu beschreiben und diese den Kommunen zur Verfügung zu stellen.

3.4 Kooperationsbeziehungen im Rahmen des KIM

Neben den internen Strukturen ist auch die Kooperation mit und die Beziehung zu anderen Akteuren und Institutionen in den Kommunen für die Umsetzung des KIM von großer Bedeutung. Dies wurde auch auf der digitalen Auftaktveranstaltung am 14.04.2021 regelmäßig hervorgehoben. Zu den relevanten Akteuren zählen insbesondere die freie Wohlfahrtspflege, die lokale Zivilgesellschaft, die Zielgruppe selbst sowie – im Fall der Kreise und in einem prinzipiell anderen Sinn – die kreisangehörigen Gemeinden. Darüber hinaus ist für die Umsetzung des KIM auch das Verhältnis zu anderen Programmen und Initiativen, wie bspw. dem Teilhabemanagement im Rahmen von Gemeinsam klappt’s relevant.

3.4.1 Zusammenarbeit mit Trägern der freien Wohlfahrtspflege

Das Verhältnis zu freien Trägern bzw. der freien Wohlfahrtspflege spielt in allen Konzepten eine hervorgehobene Rolle. Es werden viele positive Absichtserklärungen hinsichtlich der Einbindung der freien Träger, einem kontinuierlichen Austausch und regelmäßiger Abstimmung mit ihnen abgegeben („Kommunikation auf Augenhöhe“). Aber selten wird die nach dem Handlungskonzept einzurichtende gemeinsame Arbeitsgruppe zur Verständigung in der operativen Umsetzung explizit erwähnt. Darüber hinaus wird auf bestehende Netzwerke und die gute Zusammenarbeit zwischen Kommune und freien Trägern verwiesen (z.B. „kurze Wege“, S3). Die konkrete Einbindung soll in den Kommunen auf verschiedenen Wegen erfolgen. So etwa über gemeinsame Institutionen und Beratungsstellen,

die Kooperation im Rahmen des Case Management sowie insbesondere die Mitarbeit in Lenkungs- und Projektgruppen.

In einigen wenigen Konzepten (6) finden sich Aussagen dazu, dass die freie Wohlfahrtspflege bereits bei der Erstellung der Konzepte mehr oder weniger beteiligt war (oder in Zukunft sein wird). In einer kreisfreien Stadt soll in Abstimmung mit der freien Wohlfahrtspflege ein Gesamtkonzept zur Beratung entwickelt werden und ein Kreis erläutert explizit, dass die Wohlfahrtspflege auch in die Erstellung eines Konzepts für das Case Management eingebunden werden sollen.

Das Fehlen von Aussagen zu der Beteiligung der freien Wohlfahrtspflege muss nicht bedeuten, dass diese in den anderen Kommunen nicht eingebunden war. Es bedeutet nur, dass dies nicht in den Konzepten explizit gesagt wurde bzw. keine Hinweise darauf gefunden wurden.

Neben den Aussagen in den Konzepten werden auch in einigen Bescheiden (u. a. S1, S10, S6, S9) Auflagen formuliert, die das Verhältnis zu den freien Trägern betreffen. Diese richten sich in erster Linie auf die Weiterleitung von Stellen aus Baustein 2 an die Freie Wohlfahrtspflege (u. a. S1, S10, S6, S9). Dabei sei

„sicherzustellen und nachzuweisen, dass sich die CM-Stellen außerhalb des Personaltableaus und Schnittstellen der Rechtskreise und Programme (SGB II, SGB III, SGB VIII, SGB XII sowie JMD, MBE, Teilhabemanager und der Landesförderung der Integrationsagenturen) bewegen“ (Dieser Satz findet sich in mehreren Bescheiden.)

Für S1 und S10 wird darüber hinaus eine Darstellung eingefordert, wie Zusammenarbeit mit und Fachaufsicht über die CM-Stellen der freien Wohlfahrtspflege ausgeübt werden sollen und dass die Zusammenarbeit zwischen freier Wohlfahrtspflege und KI „durch einen Kooperationsvertrag/Kontrakt, Konzeptionsdarstellung zur strukturellen Zusammenarbeit über Fallakteneinsicht, Tätigkeitsdarstellung etc.“ abgestimmt werden soll.

Für S1 soll schließlich bis Ende 2021 dargestellt werden,

„inwieweit die Konzeption geeignet ist, durch das bei den Trägern der freien Wohlfahrtspflege angesiedelte Case Management entsprechend der Anforderung des Handlungskonzeptes verwaltungsinterne Prozesse und Strukturen zu optimieren.“ (Bescheid S1, S. 11)

Zusammenarbeit mit JMD, MBE und Flüchtlingsberatung

Eine große Relevanz für die kommunalen Hilfesysteme spielen die JMD, MBE und Flüchtlingsberatungen. Entsprechend wird auf diese in einigen Konzepten genauer eingegangen. In insgesamt 19 der 25 untersuchten Konzepte werden JMD, MBE und/oder Flüchtlingsberatung genannt. Der Umfang der Darstellungen unterscheidet sich jedoch: So wird von einem Kreis dargestellt, dass die JMD und MBE zentrale Kooperationsakteure für das rechtskreisübergreifende Case Management sind und daher von Anfang an mit einbezogen werden müssen (LK5). Auch in Bezug auf die Zielgruppen werden diese Beratungsstellen in einer Kommune eingebunden (LK12) und in einem weiteren Konzept wird darüber hinaus darauf hingewiesen, dass die MBE und JMD Personen der Zielgruppe, z. B. bei Klärungsbedarf im Bereich Verwaltung, ins KIM-Team einbringen könnten (S3).

In acht Konzepten wird eher allgemein auf die Notwendigkeit von Zusammenarbeit, Austausch und Abstimmung mit JMD, MBE und zum Teil auch sonstiger Flüchtlingsberatungen hingewiesen, die im Rahmen des KIM stattfinden bzw. vertieft werden soll. Dadurch soll die Vernetzung verbessert und die Koordination der Zusammenarbeit ermöglicht

werden. Außerdem sollen so Schnittstellen abgestimmt und Doppelstrukturen vermieden werden (z. B. LK4, LK3, LK15, LK7). In fünf Konzepten soll darüber hinaus explizit eine Einbindung bzw. Teilnahme in der Lenkungsgruppe, Projektgruppen und Bündnissen stattfinden. Dabei werden jedoch keine genauen Rollen definiert, die von den JMD oder MBE übernommen werden sollen. In fünf weiteren Konzepten wird nur allgemein auf das Beratungsangebot von JMD und MBE hingewiesen.

Zwei Konzepte führen aus, dass schon im Vorfeld der Antragstellung (S6) bzw. bei der Entwicklung des Konzepts Einbindung stattfand (S7; in beiden Fällen ehem. EWG-Standorte).

3.4.2 Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Zielgruppe

Zur Einbindung der Zivilgesellschaft im Allgemeinen wird in vielen Konzepten recht wenig ausgeführt. Wenn, dann wird darauf hingewiesen, dass die Zivilgesellschaft zu einem Gelingen der Integrationsprozesse beitragen (LK3), die Zusammenarbeit mit Kommunalen Beratungsstellen bereits seit Jahren in die Zivilgesellschaft hinein fest etabliert ist (S3) oder die bestehenden Angebote zur Teilhabe und Integration u. a. auch mit der Zivilgesellschaft ausgebaut und weiterentwickelt werden sollen (LK14).

In anderen Konzepten finden sich mitunter spezifizierende Angaben zur Einbindung des ehrenamtlichen Teils der Zivilgesellschaft (in insgesamt neun Konzepten). In vier Kommunen sollen Ehrenamtliche in Projektgruppen mitarbeiten, zum Teil „nach Bedarf“. Als Begründung für diese Mitarbeit wird vom Kreis LK6 die „Erweiterung der Perspektivenvielfalt“ genannt (Konzept LK6, S. 11). In S1 und S6 wird auf den Runden Tisch Ehrenamt hingewiesen, der in S6 bereits im Vorfeld der Antragstellung eingebunden wurde. Zum Verhältnis zu den Ehrenamtlichen wird darüber hinaus ausgeführt, dass deren Rolle bei der Schaffung der neuen CM-Stellen gewahrt werden soll, um Doppelstrukturen zu vermeiden (LK13) und dass das flächendeckende Angebot der Flüchtlingsberatung auch von ehrenamtlichen Vereinen umgesetzt wird (LK10). Im Konzept vom Kreis LK14 wird schließlich darauf hingewiesen, dass das KI einen Koordinierungskreis organisiert, in dem alle Verantwortlichen für das Ehrenamt in den kreisangehörigen Gemeinden vertreten sind. In welchem Verhältnis dieser Koordinierungskreis genau zum KIM steht, wird jedoch nicht weiter ausgeführt.

Auch Migrant*innenorganisationen werden in einigen Konzepten berücksichtigt. So wird bspw. in den Konzepten des LK15 und des Kreis LK11 von einer Mitarbeit von Migrant*innenorganisationen in Projektgruppen berichtet. Der LK11 möchte damit eine Mitwirkung der Zielgruppe erreichen und sieht in den Migrant*innenorganisationen neben den Ehrenamtlichen sinnvolle Repräsentant*innen, die als „Interessenvertretung“ bzw. „Sprachrohr“ (Konzept LK11, S. 7) fungieren können. In S4 sollen über den Integrationsrat Themen in den Planungsprozess eingebracht werden. Bereits bestehende Beziehungen zu den Migrant*innenorganisationen sollen im Rahmen des KIM genutzt werden.

In drei Konzepten wird die Einbindung von Migrant*innenorganisationen direkt konkreter dargestellt. In einem Kreis sollen Migrant*innenorganisationen (wie auch Ehrenamtliche) aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Relevanz für den Gesamtprozess zunächst über das KIM informiert und anschließend in einem Austausch mit der koordinierenden Stelle mögliche Bedarfe aufzeigen (LK12). In einem anderen Kreis soll ein Begleitgremium zur Lenkungsgruppe eingerichtet werden, das Erfahrungswerte und Bedarfslagen der Zielgruppe in beratender Funktion weiterleitet und unter anderem durch Vertreter*innen der gewählten

Integrationsräte und anderen Akteuren aus Migrant*innenorganisationen besetzt werden soll (LK4). In einem dritten Kreis wird geplant, Vertreter*innen der Zielgruppe entweder durch die Beteiligung an Projektgruppen oder durch die Einrichtung eines zusätzlichen Gremiums einzubeziehen – nur so könne man dem „adressat*innenorientierten Anspruch“ des KIM gerecht werden (Konzept LK6, S.11).

Während Vertreter*innen von Migrant*innenorganisationen – als institutionelle Vertreter*innen der Zielgruppe oder zumindest Teilen von ihr – in einigen Konzepten berücksichtigt werden, ist eine Einbindung einzelner Personen aus der Zielgruppe selbst im Rahmen der Implementierung des KIM in den Kommunen nicht geplant. Auch weitergehende Partizipationsformate, mit denen Zielgruppenpersonen direkt eingebunden werden könnten, etwa in Form von Befragungen oder öffentlichen Veranstaltungen oder in Projekt- oder Begleitgruppen, werden in den Konzepten in der Regel nicht beschrieben. Ausnahmen stellen S4 und die LK8 dar. In S4 ist geplant, im Rahmen des CM ein standardisiertes Instrument zur Erhebung der Perspektive der Klient*innen auf ihre Teilhabe zu entwickeln, um damit die professionelle Einschätzung der Fachkräfte zu spiegeln und den konstruktiven Austausch zu befördern. In der LK8 soll ein KIM-Portal eingerichtet werden, das durch die Koordinator*innen betreut werden und einen (mehrsprachigen) Überblick über Angebote, Aktivitäten und Ansprechpartner*innen/Anlaufstellen im Bereich der Integration in der Kommune vermitteln soll.

3.4.3 Zusammenarbeit mit kreisangehörigen Gemeinden

In Kreisen stellt sich neben der Zusammenarbeit mit der freien Wohlfahrtspflege und der Zivilgesellschaft auch die Frage nach der Einbindung der kreisangehörigen Gemeinden. Von insgesamt 25 ausgewerteten Anträgen liegen 15 aus Kreisen vor. Dem Handlungskonzept KIM zufolge müssen Kreise bereits im Antrag darstellen, „wie der kreisangehörige Raum und die kreisangehörigen Gemeinden in das Kommunale Integrationsmanagement eingebunden werden“ (MKFFI 2020, S. 8) und wie die Zusammenarbeit erfolgen soll. Dies soll dazu beitragen, dass die Akteure in den kreisangehörigen Gemeinden gestärkt und von vorneherein in den Prozess einbezogen werden. Damit soll auf die strukturelle Herausforderung reagiert werden, dass die KI auf Kreisebene verortet sind, die Versorgung der Zielgruppe jedoch in der Regel vor Ort stattfindet. Entsprechend können Kreise für kreisangehörige Gemeinden, die jeweils eine eigene Ausländerbehörde, ein eigenes Jugendamt und einen Integrationsrat besitzen, auch weitere Personalstellen für Koordination beantragen und an die entsprechenden Gemeinden weiterleiten. Dabei muss jedoch die Zusammenarbeit mit den anderen Koordinator*innen in der Kommune gewährleistet werden. Diese Forderungen finden sich sowohl im Handlungskonzept als auch in der Förderrichtlinie zum KIM wieder. Auch in den Auftaktveranstaltungen zu KIM am 05.02. und am 14.04.2021 wurde deutlich, dass KIM nur gelingen kann, wenn die kreisangehörigen Gemeinden eingebunden und die Bedarfe vor Ort berücksichtigt werden.

Der Umfang der Darstellungen zur Einbindung der kreisangehörigen Gemeinden variiert zwischen den Konzepten deutlich. In einigen wird ausführlich dargestellt, wie die Einbindung erfolgen soll (bspw. LK12, LK15), während das Thema in anderen Konzepten eher knapp behandelt wird (bspw. LK6).

Als Formen der Zusammenarbeit und des Austausches werden vor allem die Teilnahme der kreisangehörigen Gemeinden an der Lenkungsgruppe (z. T. durch Sprecher*innen), eine aktive Beteiligung an der Umsetzung des KIM und bei der Erstellung der Handlungskonzepte sowie die Einbindung in kommunale Projektgruppen genannt. Vereinzelt werden

auch der Einbezug in Fallkonferenzen und die Einrichtung einer kommunalen Anlaufstelle im Rahmen des KIM angegeben. In zwei Kreisen soll die Zusammenarbeit in einer Kooperationsvereinbarung zwischen Kreis und kreisangehörigen Gemeinden im KIM festgehalten werden. Ein Kreis berichtet, dass eine Evaluation über die Weiterentwicklung der Ansätze in Bezug auf kreisangehörige Gemeinden im Verhältnis zum Kreis stattfinden soll.

Einbindung und Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Gemeinden ist überall vorgesehen, gleichwohl sind Art und Umfang z. T. wenig konkret bzw. sehr unterschiedlich geplant. Dabei müssen laut den Aussagen bei den Auftaktveranstaltungen vor allem individuelle Lösungen gefunden werden – eine Patentlösung für alle Kreise gibt es nicht. Mit der engen Zusammenarbeit und einem Austausch zwischen dem Kreis und den kreisangehörigen Gemeinden, sowie zwischen kreisangehörigen Gemeinden untereinander werden Ziele verfolgt, die sowohl für die einzelnen Gemeinden als auch den gesamten Kreis erreicht werden sollen:

Ein Hauptziel, das in vielen der Konzepte genannt wird, ist die Stärkung der Zusammenarbeit an sich und dass diese langfristig optimiert und konzeptionell verankert werden soll. Durch die Zusammenarbeit sollen darüber hinaus Doppelstrukturen vermieden und die Abstimmung im KIM über den gesamten Kreis hinweg erleichtert werden. Mit dem Austausch werden eine kreisweite Akzeptanz und Unterstützung erhofft, die zu einer erfolgreichen Umsetzung beitragen soll. Durch Case Management vor Ort würden darüber hinaus die Unterstützungsstrukturen in allen Kreisen der Kommunen gestärkt und der gesamte Kreis könnte von bestehenden Angeboten profitieren.

Mithilfe eines Austauschs untereinander – so wird in einigen Konzepten ausgeführt – sollen die Kommunen von den Integrationsstrukturen der umliegenden Gemeinden profitieren und gerade kleinere Gemeinden bei der Entwicklung eines nachhaltigen Integrationsmanagements begleitet werden (LK7). Weiterhin soll strukturell die Einbeziehung aller integrationsrelevanten Akteure vor Ort, die Analyse von Angebotsstrukturen und deren Weiterentwicklung gewährleisten. Auch bereits bestehende Ansätze der Integrationsarbeit in den Kommunen sollen mitunter im Rahmen des KIM genutzt werden, um den Aufbau fehlender Strukturen zu unterstützen. Kreisangehörige Gemeinden sollen teilweise auch bei der Optimierung der Verwaltungsprozesse und der nachhaltigen Etablierung des Querschnittsthemas unterstützt werden, um den Prozess der interkulturellen Öffnung zu intensivieren.

Dass die Zusammenarbeit zwischen Kreis und kreisangehörigen Gemeinden mitunter auch zu Konflikten führt, sei laut Erfahrungsberichten auf der Auftaktveranstaltung in vielen Kommunen gegeben. Allerdings können diese auch als Chance gesehen werden, sich mit den kreisangehörigen Gemeinden auszutauschen und eine Lösung zu finden. Dementsprechend wurde ein Austausch auf Augenhöhe immer wieder als Gelingensbedingung aufgeführt.

Die z. T. vagen Planungen in den Konzepten führten dazu, dass in sieben der 15 Bescheide dazu Nachforderungen zur Überarbeitung des Konzepts erfolgten. Dabei ist insbesondere zukünftig genauer auszuführen, wie die Umsetzung der Bausteine in den kreisangehörigen Städten erfolgen soll und wie die Zusammenarbeit mit dem Kreis vorgesehen ist.

*Koordinator*innen in kreisangehörigen Gemeinden*

Wenn in den Kreisen eine kreisangehörige Gemeinde die Voraussetzungen des Handlungskonzepts bzw. der Förderrichtlinie erfüllt, können für diese zusätzliche Personalstellen für Koordination beantragt werden, die dann in diesen Gemeinden verortet werden. Acht

Kreise haben insgesamt weitere 15 Stellen für Koordination für kreisangehörige Gemeinden beantragt, die die Voraussetzungen der Förderrichtlinie erfüllen. Anders jedoch im LK12, wo eine kreisangehörige Stadt die ihr mögliche Koordinationsstelle aktuell nicht beantragen möchte.

Als Begründung für die Weiterleitung der Stellen an die kreisangehörigen Gemeinden wird, neben den Voraussetzungen der Förderrichtlinie, teilweise auch auf die bereits gute Zusammenarbeit in anderen Projekten (u. a. EWG; LK41) sowie die Notwendigkeit für Prozesssteuerung und Informationsweiterleitung vor Ort hingewiesen (LK7). Der Kreis LK1, wo insgesamt sechs Stellen an kreisangehörige Gemeinden vergeben werden, begründet die Weiterleitung damit, dass es „aufgrund der unterschiedlichen Strukturen und der hohen Einwohnerzahl im LK1 [...] zielführend [sei], in jeder dieser sechs Kommunen eine weitere KS einzurichten.“ (Konzept LK1, S. 8) In einigen Kreisen sollen die Koordinator*innen auch unabhängig von der Förderung im Kreis verteilt eingesetzt werden, um die Gemeinden zu unterstützen und anzubinden (bspw. im LK15).

Das Handlungskonzept sieht vor, dass alle Koordinationsstellen in einem Kreis als Team zusammenarbeiten sollen. In drei Konzepten wird hierzu nichts ausgeführt. In den fünf weiteren Konzepten ist hingegen ein (regelmäßiger) Austausch geplant, der standortspezifisch umgesetzt werden soll. So soll bspw. ein regelmäßiger Austausch auf der Fall- sowie der Strukturebene (LK9) sowie ein enger Austausch mit der zentralen Steuerung auf Kreisebene stattfinden (LK1) oder auch eine fachliche Einbindung in das Gesamtteam sichergestellt werden (LK4).

CM-Stellen in kreisangehörigen Gemeinden

Anders als bei den Koordinator*innen, werden in dem Handlungskonzept zum KIM keine Aussagen dazu gemacht, ob CM Stellen ebenfalls in den kreisangehörigen Gemeinden verortet werden sollen. Die Entscheidung wird individuell von den Kommunen getroffen. In zehn Konzepten der Kreise finden sich Angaben dazu, dass die CM-Stellen an kreisangehörige Gemeinden oder bestimmte Regionen („Cluster“) aufgeteilt werden sollen (vgl. Kapitel 3.3.1.2). Begründet wird diese Verortung mit den bestehenden Bedarfen, der Nähe zu den Klient*innen und um ein individuelles und rechtskreisübergreifendes Vorgehen an zuständiger Stelle zu ermöglichen. Auch sollen so feste Ansprechpartner*innen gewährleistet werden (ausführlich hierzu: LK2, S. 13). Dabei liegt der Verortung der CM teilweise die jeweilige Anzahl der Menschen mit Fluchthintergrund zugrunde, die in den einzelnen kreisangehörigen Gemeinden leben.

3.4.4 Verhältnis zu anderen Programmen und Initiativen

Neben der Zusammenarbeit mit zentralen Akteuren der kommunalen Integrationsarbeit, ist für die Umsetzung des KIM auch das Verhältnis zu anderen, „verwandten“ Programmen und Initiativen relevant. Entsprechend enthalten die allermeisten Anträge Übersichten oder Aufzählungen der weiteren Beratungsansätze und CM-Anbieter in der Kommune. Mitunter sind diese sehr umfassend und berücksichtigen scheinbar alle Angebote im Bereich Migration in der Kommune. Eine große Rolle spielen oftmals die Angebote von JMD und MBE, aber auch die CM-Angebote aus den Sozialgesetzbüchern II, III, VIII und XII.

Regelmäßig wird in diesem Rahmen die Notwendigkeit der Abstimmung, insbesondere zur Vermeidung von Doppelförderung betont. Zudem sei regelmäßiger Austausch wichtig, um

Angebote zu vernetzen und Übergänge zwischen Rechtskreisen zu optimieren. Wie genau die Abgrenzung zwischen den Programmen stattfindet, bleibt in vielen Anträgen jedoch offen. Wiederholt findet sich die Aussage, dass in Fällen einer Überschneidung eine Verweisberatung aus KIM stattfinden soll. Ob das KIM jedoch den anderen Angeboten gleichgestellt oder übergeordnet ist, wird ebenso selten deutlich wie eine fallkoordinierende Funktion konkret wird. Eine der Ausnahmen bildet hierbei das Konzept der S3, wo das Verhältnis zwischen den Angeboten übersichtlich dargestellt wird. In einigen Kommunen wird angegeben, dass die genaue Ausgestaltung des Verhältnisses im Prozessverlauf geklärt werden solle (u. a. LK10, LK14, LK2, LK15). Dabei werden mitunter rechtskreisübergreifende Fallkonferenzen anvisiert (z. B. LK14)

Für das Verhältnis zwischen dem KIM und anderen Unterstützungsleistungen, vornehmlich anderen CM-Angeboten, spielen auch die gewählten Zielgruppen eine wichtige Rolle. Je nachdem, wie spezifisch diese sind, scheint die Verortung des KIM im kommunalen Hilfesystem zu variieren. Die Zielgruppen reichen dabei von EU2-Ausländer*innen (z. B. S4, LK4), über Personen mit einer Duldung oder Gestattung (S9 bis hin zu Geflüchteten (LK8).

Verhältnis zu Gemeinsam klappt's und Durchstarten in Ausbildung und Arbeit

Auch die Programme Gemeinsam klappt's und DiAA, in deren Rahmen Teilhabemanagement (THM) für Geduldete und Gestattete umgesetzt wird, werden in den meisten Anträgen thematisiert. Dabei werden in der Regel ebenfalls recht allgemein die Erfordernisse und Anforderungen hinsichtlich einer engen Kooperation und Abstimmung der beiden Programme betont, um Synergien zu erzeugen und dysfunktionale Parallelstrukturen sowie Doppelförderungen zu vermeiden. Oftmals wird dies mit einer grundlegenden Beschreibung der Initiativen verbunden.

Darüber hinaus finden sich Aussagen zur „Weiterentwicklung geeigneter Strukturen der Zusammenarbeit sowie der Erarbeitung gemeinsamer fachlicher Standards“ (Konzept S5, S. 16)) oder zu gemeinsamen Fallbesprechungen (z. B. LK10). Z. T. greift das KIM die Ansätze von Gemeinsam klappt's und DiAA auf (so richtet sich bspw. das KIM-CM im LK11 zunächst auf Geduldete und Gestattete über 27 Jahren). In einigen Kommunen (z. B. S6, LK13, LK8) wird, durch die Zusammenlegung der Lenkungsgruppe mit der Bündnis-kerngruppe aus Gemeinsam klappt's, eine gemeinsame Steuerung des KIM und THM angestrebt. Schließlich findet sich im Antrag des LK10 die Aussage, dass aufgrund der Erfahrungen im Rahmen von Gemeinsam klappt's/Teilhabemanagement auf eine Weiterleitung der CM-Stellen im KIM an die freie Wohlfahrtspflege verzichtet wird.

Zusammenfassend zeigt sich, dass in den Konzepten vielfältige Beziehungsverhältnisse zwischen den geplanten KIM-Institutionen und anderen relevanten Akteuren in der kommunalen Integrationsarbeit beschrieben werden. Während die freie Wohlfahrtspflege in allen Anträgen berücksichtigt wird, auch wenn der angestrebte Umfang der Einbindung und die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung zwischen den Kommunen deutlich variieren, wird die Integration der kommunalen Zivilgesellschaft sowie insbesondere der Zielgruppe, bzw. ihrer Vertreter*innen den Konzepten zufolge deutlich seltener und weniger umfassend geplant. Die Einbindung der kreisangehörigen Gemeinden wiederum wird in vielen Konzepten dargestellt. Dabei wird unter anderem auf die Relevanz einer sozialräumlichen Verankerung des Angebots hingewiesen. Insgesamt deutet sich an, dass in vielen Kommunen Vertreter*innen der Verwaltung eine zentrale Rolle im KIM einnehmen. Ob, wie in vielen Konzepten angekündigt, eine Kommunikation auf Augenhöhe mit anderen

Akteuren stattfinden wird, wird sich erst im Rahmen der Umsetzung erweisen und im Rahmen der weiteren wissenschaftlichen Begleitung zu beobachten sein.

3.5 Dokumentation, Monitoring und Evaluation

Neben Organisationsstruktur, Prozessentwicklung und den Kooperationsbeziehungen werden in einigen Anträgen auch Überlegungen zu Dokumentation und Monitoring dargestellt. Die Dokumentation spielt insbesondere für das Case Management, aber auch für die kommunale Integrationsplanung, eine wichtige Rolle, da sie diese bei der Strukturierung der Arbeit unterstützen und erforderliches Wissen über kommunale Versorgungssysteme generieren kann. So wird auch im Handlungskonzept empfohlen, dass die Case Manager*innen mit einheitlichen Standards arbeiten und dass daher „Standards, Zuständigkeiten, Übergabeprocedere, Mindestanforderungen an Dokumentation“ definiert werden müssen (MKFFI 2020, S. 20).

Auch in den Anträgen wird auf die Bedeutung einer systematischen Dokumentation, z. T. auch standardisierter Verfahren zur Einschätzung von Teilhabe und der Repräsentation der Klient*innenperspektive (S4), für die Systementwicklung verwiesen. Hierzu sollen im Prozessverlauf Verfahren entwickelt werden. Weitere in den Konzepten aufgeführte Ziele der Dokumentation sind die Verzahnung einzelner Arbeits- und Beratungsschritte sowie die Sicherstellung der Leistungssteuerung (z. B. in LK5). Außerdem könne ein systematisches Monitoring Optimierungspotenziale in den vorhandenen Strukturen und Prozessen darstellen und somit die Entscheidungsfindung evidenzbasiert unterstützen (LK3).

Auch auf den Auftaktveranstaltungen wurde wiederholt ein starkes Interesse an landesweiten Dokumentationsverfahren und damit verbundenen Informationen und ggf. Vorgaben formuliert. Die wissenschaftliche Begleitung unterstützt das Land bei der Entwicklung eines einheitlichen und umfassenden Dokumentationskonzeptes, das sowohl die Arbeit der Case Manager*innen unterstützen als auch Wissen für die kommunale Integrationsplanung sowie das landesweite Programmmonitoring generieren soll und hat hierfür Ende 2020 eine erste Skizze verfasst. Zusätzlich unterstützt die wissenschaftliche Begleitung das Land bei der Weiterentwicklung der rechtlichen Voraussetzungen der Dokumentation im Rahmen der Novellierung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW.

Neben Dokumentation und Monitoring werden in einigen Konzepten auch damit verbundene Fragen der Evaluation thematisiert. Dabei soll die eigene Arbeit einer systemischen Analyse unterzogen werden, die in einer Kommune sogar in einem Evaluationsbericht zusammengefasst werden soll (LK3). Zudem sollen u. a. Zielgruppen, die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, das Case Management und die Bedarfe der kreisangehörigen Gemeinden evaluiert werden, um hier nachzusteuern zu können. So sollen Lücken in den eingeführten Prozessen erkennbar werden, auf die entsprechend reagiert werden kann (Konzept LK2, S. 15: „Prozessoptimierung“).

3.6 Unterstützungsangebote des Landes: Fortbildung, Prozessbegleitung etc.

Im Rahmen des KIM werden Mittel für zusätzliche Fortbildungen sowie Prozessbegleitung bereitgestellt. Daher finden sich in einigen Konzepten auch Aussagen zu diesen unterstützenden Elementen.

Laut der Förderrichtlinie umfassen bspw. die Sachausgaben, die für Koordinator*innen und Verwaltungsassistenten bezuschusst werden, auch Ausgaben für Fortbildungen. Obwohl davon die Koordinator*innenfortbildung des Landes durch ISR/FOGS hier ausgenommen ist, wird in sechs Konzepten auf die Teilnahme der Koordinator*innen an diesen Fortbildungen und Veranstaltungen hingewiesen. In insgesamt acht Anträgen werden Angaben zu weiteren geplanten Fortbildungen gemacht.

Entsprechend der Förderrichtlinie kann eine externe Begleitung und Beratung in Anspruch genommen werden. Hierfür stehen sechs Beratungstage bereit. Die extern Beratenden müssen an Qualifizierungs- und Austauschtreffen mit der wiss. Begleitung teilnehmen (im Umfang von drei Tagen), damit der Kontext des Programms bekannt und eingehalten wird. Alle Kommunen haben diese Mittel für Beratung beantragt, jeweils das Maximum von neun Tagen. In neun Konzepten finden sich konkretere Angaben zu dieser Begleitung, wobei in drei dieser Konzepte nur darauf hingewiesen wird, dass diese für die Umsetzung des KIM genutzt werden soll. Der LK11 berichtet von positiven Erfahrungen aus DiAA und möchte daher wichtige Aspekte mit der Unterstützung einer Prozessbegleitung angehen. In dem Konzept aus dem LK10 soll die Beratung genutzt werden, um die Prozesse durch eine unabhängige Begleitung zu unterstützen, zu reflektieren und zu moderieren. Im LK4 soll die externe Beratung mindestens zweimal jährlich in der Lenkungsgruppe von der Arbeit berichten.

Weiterhin gefördert werden können Maßnahmen, die die Implementierung des KIM in der Kommune unterstützen. Dazu zählen laut Handlungskonzept „Workshops, Multiplikatorenveranstaltungen oder Fachtagungen“ (MKFFI 2020, S. 10). Diese Maßnahmen werden mit max. 10.000 Euro pro Jahr gefördert und wurden von allen Kommunen in vollem Umfang beantragt. In den eingereichten Konzepten wurde nur selten auf die genaue Durchführung dieser Maßnahmen hingewiesen – die Planung wird erst im Prozess möglich sein.

Ein weiterer Förderbereich betrifft Maßnahmen für die Verbesserung des Integrationsmanagements und auch hier haben alle Kommunen das Maximum von 30.000 Euro pro Jahr beantragt. Sieben Kommunen geben in den Konzepten an, dass digitale Technologien zur Unterstützung der Umsetzung genutzt werden sollen. Dabei soll unter anderem eine gemeinsame Software genutzt (LK2) oder die Kommunikation und Kooperation in integrationsbezogenen Netzwerken mithilfe digitaler Technologien (S4) bzw. eines Konzepts zum Datentransfer (S1) unterstützt werden. In der LK8 soll ein „KIM Portal“ erstellt werden, wo alle Integrationsakteure und der fortlaufende Prozess dargestellt werden sollen. Das Ziel bestehe darin, „eine Grundlage für ein umfassendes digitales (mehrsprachiges) Informationssystem zu entwickeln, das Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und Neuzugewanderten gleichermaßen Orientierung bietet“ (Konzept LK8, S. 11). Im LK7 wurde das digitale Informationstool „InTool“ entwickelt, das die systematische Aufbereitung und Weitergabe von Daten unterstützen soll und zugleich ein standardisiertes Instrument für die Beratungen darstellt. Auf die (verpflichtende) Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung wird nur in wenigen (5) eingereichten Anträgen explizit hingewiesen.

3.7 Umsetzungsplanung

In einem Großteil der Anträge finden sich schließlich konkrete Angaben zu zeitlichen Umsetzungsplanungen für die Implementierung des KIM in der Kommune. Dabei wird – teilweise in Schaubildern oder Tabellen – dargestellt, wie die zeitliche Umsetzung geplant ist und in welchem Zeitraum welche Phasen, Schritte oder Etappen umgesetzt werden sollen. Die Projektskizzen berücksichtigen in der Regel einen Zeitraum von Mitte/Ende 2020 bis

Ende 2022 und umfassen somit oftmals auch Vorarbeiten zum KIM. Darüber hinaus spielt teilweise auch der unterschiedliche Beginn der Bausteine eine Rolle, da der zweite und dritte Baustein bereits im Jahr 2020 besetzt wurden. Abweichend davon ist die Umsetzungsplanung in §10 mit „KIM 2025“ betitelt und reicht sogar bis 2030.

Während die Darstellung und die Umsetzungsplanung in einigen Punkten sehr unterschiedlich sind, finden sich hinsichtlich der anstehenden Arbeitsphase verwandte Vorhaben. In dieser „Vorbereitungs- und Startphase“ (Konzept LK1, S. 6) geht es zunächst um die Einrichtung und Implementierung des KIM in der Kommune, sowie um die Konzeptentwicklung und die Mittelbeantragung. Weiterhin sollen politische Beschlüsse eingeholt und interne Abstimmungen sowie Abstimmungsgespräche mit den freien Trägern und den kreisangehörigen Gemeinden stattfinden. Außerdem sollen Bedarfe und bestehende Beratungsstrukturen in der Kommune erhoben und Projekt-, Arbeits- und Lenkungsgruppen eingerichtet werden. In einigen Konzepten umfasst die erste Phase auch eine Qualifizierung/Ausbildung der Case Manager*innen.

Zu den ersten Schritten gehört auch die Stellenausschreibung und -besetzung für die Stellenanteile der drei Bausteine, die sich laut einiger Aussagen auf den Auftaktveranstaltungen in einigen Kommunen durchaus schwierig gestaltet, da der Arbeitsmarkt für qualifizierte Mitarbeiter*innen in diesem Bereich sehr umkämpft ist. Das beeinflusst mitunter die weitere Umsetzungsplanung vor Ort (z. B. LK8).

4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Das Kommunale Integrationsmanagement NRW ist nach einigen Verzögerungen infolge der Coronapandemie zum Ende des Jahres 2020 gestartet und nimmt seit Anfang 2021 Fahrt auf. Die zwei Auftaktveranstaltungen am 05.02.2021 und am 14.04.2021 stießen auf großes Interesse und nahezu sämtliche Landkreise und kreisfreien Städte in NRW wollen sich am KIM, insbesondere an Baustein 1 beteiligen. Bis Mitte April wurden 28 Anträge zu Baustein 1 bewilligt, die ersten Stellen für Koordination konnten besetzt werden.

Die wissenschaftliche Begleitung hat ein Team aufgebaut und eine regelmäßige Arbeitsstruktur mit dem MKFFI ist etabliert. Erste Aktivitäten der wissenschaftlichen Begleitung fanden statt. Auftragsgemäß fokussiert die wissenschaftliche Begleitung auf Baustein 1, hat dazu Grundlagen beschrieben, die Schulung der Koordinator*innen geplant und die Auftaktveranstaltungen unterstützt bzw. durchgeführt. Als erster evaluativer Arbeitsschritt wurden die 25 bis Ende März bewilligten Konzepte analysiert und so ein erster Überblick über die kommunalen Planungen erarbeitet. Eindrücke aus den beiden Auftaktveranstaltungen ergänzen die Analyse.

Mit der Förderung des KIM anerkennt das Land die entscheidende Rolle der Kommunen für das Integrationsgeschehen und unterstützt systematisch den Aufbau effektiver Strukturen vor Ort durch Förderung von Stellen, Ausstattung und Kompetenzaufbau. Im Rahmen des KIM sollen in den Kommunen umfassende Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen werden, um eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zur Integration aller eingewanderten Menschen vor Ort zu fördern (vgl. MKFFI 2020, S. 6). Erste Planungen und Schritte in diese Richtung werden in allen Konzepten dargestellt. Entsprechend dem Handlungskonzept werden Überlegungen zur Etablierung neuer oder der Umgestaltung bestehender Institutionen, Gremien o. ä. fürs KIM, wie etwa kommunale Lenkungs-, Projekt- und Arbeitsgruppen dargestellt. Auch hinsichtlich der Etablierung und Verortung der koordinierenden Stellen sowie von Case Management und teilweise auch der

Ausländerbehörden werden Vorhaben und Ansätze formuliert und die geplante Einbindung von freier Wohlfahrt, Zivilgesellschaft und kreisangehörigen Gemeinden dargestellt. Dabei zeigt sich, wie vielfältig und divers die Umsetzungsplanungen für das KIM in den Kommunen sind. Dies entspricht durchaus den Erwartungen, da die kommunale Implementierung auf bestehenden kommunalen Rahmenbedingungen hinsichtlich der sozialräumlichen Struktur der Kommune, der Anzahl und der Verteilung der potenziellen Klient*innen, den Verwaltungsstrukturen, den Traditionen im Kontext Integration sowie dem historisch gewachsenen lokalen Hilfesystem mit seinen Akteuren und Institutionen aufsetzt. Zugleich lassen sich jedoch neben je eigenlogisch bedingten Entscheidungen auch übergeordnete Themenfelder identifizieren, die in der weiteren Umsetzung und wissenschaftlichen Begleitung des KIM berücksichtigt werden sollen.

So bleibt in einer Reihe von Konzepten offen, ob das KIM Migration insgesamt oder eher einzelne Zielgruppe(n) in den Blick nimmt. Es wird sich noch zeigen, in welchem Verhältnis das KIM sich zu anderen Angeboten in der Kommune positioniert und wie Case Management eingeordnet wird: Ergänzt es bestehende Programme oder soll das KIM vor Ort wirklich eine umfassende, sektorenübergreifend integrierende und entsprechend auch übergeordnete Perspektive einzunehmen? Diese zentrale Frage wird in der Begleitung der weiteren Umsetzung von großer Bedeutung sein.

Zunächst zeigen die Erfahrungen, ebenso wie die Analyse der Konzepte, dass die Umsetzung Entscheidungen und Unterstützung der kommunalen Spitzen braucht. Hierzu scheint noch Beratung und Vermittlungsarbeit notwendig. Deshalb werden derzeit in enger Kooperation mit dem MKFFI Schulungen für KI-Leitungen geplant. Ziel ist dabei, die Leitungen stärker in den Prozess zu involvieren, in konzeptionelle Grundlagen einzuführen und sie so u. a. dafür zu sensibilisieren, in die kommunale Spitze hineinzuwirken und Auftrag sowie Grundverständnis zum KIM zu klären.

Da das dem KIM zugrundeliegende Konzept des Produktionsnetzwerks und die damit verbundene Fallbasierung von Netzwerkentwicklung außerdem erst begrenzt in den Planungen berücksichtigt zu sein scheint, wird die wissenschaftliche Begleitung dieses Thema im Rahmen der verpflichtenden Schulungen für die Koordinator*innen ausführlich thematisieren. Gleiches gilt für die Einbeziehung der freien Träger und der Zivilgesellschaft sowie für partizipative Ansätze.

Eine weitere bestehende Herausforderung für die Implementierung des KIM und insbesondere von Case Management stellen die anhaltend schwierigen Bedingungen dar, die mit der Coronapandemie bzw. den daraus resultierenden Beschränkungen einhergehen. Hierauf wird die wissenschaftliche Begleitung schon während der Schulungsveranstaltungen, aber vorwiegend in den Austauschtreffen eingehen und versuchen, gute Beispiele zu identifizieren und Voneinander-Lernen der Standorte zu fördern.

Schließlich spielt für die kommunale Umsetzung auch eine systematische Dokumentation eine wichtige Rolle. Dies wurde auch im Rahmen der Auftaktveranstaltungen wiederholt deutlich, viele Standorte fragten nach einer einheitlichen Datenbank bzw. einer landesweiten datenbankgestützten Dokumentationssystematik für Monitoring und Fachplanung, aber auch nach Instrumenten/Dokumentation für Case Management. Dazu steht die wissenschaftliche Begleitung in Kontakt mit dem MKFFI. ISR/FOGS haben Ende 2020 eine erste Skizze für ein solches Dokumentationssystem erstellt und das Ministerium bei weiteren vorbereitenden Arbeiten hinsichtlich der gesetzlichen Grundlegung unterstützt.

In der weiteren Arbeit konzentriert sich die wissenschaftliche Begleitung auftragsgemäß auf den Baustein 1. Doch wird dabei im Sinne einer übergeordneten Perspektive auch die Umsetzung der Bausteine 2 und 3 berücksichtigt werden – speziell dort, wo Verbindung

besteht bzw. Aufgaben für Baustein 1 definiert sind. Die Kommunen formulieren vielfach Bedarf nach Fortbildungen für Koordination/Netzwerkentwicklung, aber auch zu Case Management, wie auf der zweiten, operativen Auftaktveranstaltung deutlich wurde.

Im Mai 2021 startet die wissenschaftliche Begleitung den ersten Kurs der umfassenden Schulung für die kommunalen Koordinator*innen – darin integriert ist auch eine Basiseinführung zu Case Management. Nahezu monatlich folgen weitere Kurse. Im Herbst stehen Kurse für Leitungen sowie Einführungen der externen Prozessbegleitungen in Grundlagen und Konzepte des KIM an.

Schließlich werden die kommunalen Umsetzungsprozesse durch regelmäßige Erhebungen (beginnend im Herbst 2021) systematisch beobachtet und die Ergebnisse und Erkenntnisse mittels diverser Reflexions- und Austauschformate in den Prozess zurückgemeldet.

Abschließend soll nochmals betont werden, dass mit dem KIM ein sehr anspruchsvoller Prozess eingeleitet wurde, der massive Strukturveränderungen in den Organisationen und in deren Zusammenwirken herbeiführen will. Die Konzepte skizzieren erste und vorläufige Annäherungen dazu – eine laufende Anpassung ist notwendig und gewünscht. Vor Ort wird dabei vermutlich zunehmend mehr Beteiligung realisiert werden. Seitens der wissenschaftlichen Begleitung wird generell darauf geachtet, dass Situation und Bedarfe der Zielgruppen im Mittelpunkt stehen und bleiben, abgesichert über fallbasierte Strukturentwicklung.

Obwohl die hier vorgelegte Analyse eher die Situation nach der Antragstellung beschreibt und die kommunalen (Arbeits-)Strategien noch nicht vollständig entwickelt sind, zeichnen sich an dieser Stelle aus konzeptioneller Sicht mögliche Steuerungsbedarfe in Bezug auf Implementierung wie Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements NRW ab. Zu nennen sind hier:

- die Stärkung und Verbreitung der Konzepte „Fallbasierung“ und „Produktionsnetzwerk“
- die Rollen- und Aufgabenklärung zwischen Lenkungsgruppe, Projekt(arbeits)gruppen, Koordinierender Stelle, Koordinator*innen und Case Management
- die kurz- und langfristige Definition der Zielgruppen sowie damit verbunden die Abgrenzung zu und Kooperation mit anderen Anbieter*innen von Case Management in der Kommune
- die Zusammenarbeit mit ABH und EBH, insbesondere im Rahmen von Baustein 3
- Kooperation und Arbeitsteilung zwischen Kreisen und kreisangehörigen Kommunen
- die Einbeziehung von Vertreter*innen freier Träger, des Ehrenamts und der Zielgruppe
- Dokumentation und Monitoring des KIM

Das Kommunale Integrationsmanagement NRW ist ein voraussetzungsvolles Konzept, das für ganz NRW eine verbesserte und das meint gelingende Integration aller Eingewanderten zum Ziel hat. Es ist der Start in einen längeren Prozess der Integrationsentwicklung des Landes und der Kommunen. Nicht nur unter diesem Aspekt ist das KIM als innovative Organisationsentwicklung im erweiterten kommunalen Sinne sondern auch ,als gezielte fachliche Weiterentwicklung kommunaler sozialer Dienstleistungen zu verstehen und zu gestalten. Dies macht eine kontinuierliche Begleitung und Reflektion des Implementations- wie des Umsetzungsgeschehens wünschenswert und erforderlich.

5 Literaturverzeichnis

Mayntz, R. (Hrsg.). (2002). Akteure – Mechanismen – Modelle: Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen. Frankfurt a. M.: Campus.

MKFFI (2020). Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Implementierung und zum Betrieb eines strategischen Kommunalen Integrationsmanagements in den Kommunen (Kommunales Integrationsmanagement NRW). Düsseldorf: MKFFI.

MKFFI (2020). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM) Düsseldorf: MKFFI.

MKFFI (Hrsg.) (2020). Handreichung zum kommunalen Einwanderungsmanagement/Integrationsmanagement. Düsseldorf: MKFFI.

Reis, C. u. a. (2020). Kommunales Integrationsmanagement. Leitfaden für die Praxis. Baden-Baden: Nomos.

Stamp (2020). Vorwort von Herrn Minister Dr. Stamp, In: MKFFI (Hrsg.) (2020). Handreichung zum kommunalen Einwanderungsmanagement/Integrationsmanagement.