

Ministerium für Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

Ministerium für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf
Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf

An die
Präsidentin
des Landtags Nordrhein-Westfalen
Frau Carina Gödecke MdL

Düsseldorf

Datum: 15. November 2016

Seite 1 von 2

Ministerium für Schule und
Weiterbildung
Telefon: 0211- 5876-

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
Telefon 0211 – 855-3609

für den Integrationsausschuss und den Ausschuss für Schule und Weiterbildung

Wissenschaftliche Begleitung der Kommunalen Integrations- zentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle in NRW



Sehr geehrte Frau Landtagspräsidentin,

mit der Verabschiedung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes am 8. Februar 2012 wurde die Grundlage für die Einrichtung Kommunalen Integrationszentren in Nordrhein-Westfalen sowie einer zentrale Stelle, die für die Sicherung der qualitativen Weiterentwicklung, für die Beratung, Begleitung und den Informationsaustausch der in den Kreisen und kreisfreien Städten eingerichteten Kommunalen Integrationszentren zuständig ist, gelegt. Gefördert werden die Kommunalen Integrationszentren und die Landesweite Koordinierungsstelle gemeinsam durch das MAIS und das MSW.

Mit dem grundsätzlichen Ziel, die Wirksamkeit und Leistung der Kommunalen Integrationszentren sowie der Landesweiten Koordinierungsstelle im Hinblick auf die inhaltliche Umsetzung und Ausgestaltung der im Gesetz geforderten Aufgaben zu ermitteln, wurde eine begleitende Evaluation über einen Zeitraum von drei Jahren in Auftrag gegeben.

**Ministerium für Schule und
Weiterbildung NRW**
Völklinger Str. 49
40221 Düsseldorf
Telefon 0211 5867 – 40
Telefax 0211 5867- 3220
poststelle@msw.nrw.de
www.schulministerium.nrw.de

**Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
NRW**
Fürstenwall 25,
40219 Düsseldorf
Telefon 0211 855-5
Telefax 0211 855-3683
poststelle@mais.nrw.de
www.mais.nrw

Das Evaluationsergebnis des Zentrums für Türkeistudien und Integrationsforschung - ZfTI (Essen) sowie des Kooperationspartners „Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster“ liegt nun vor und soll den Ausschüssen für Integration sowie für Schule und Weiterbildung zugeleitet werden.

So bitten wir Sie, den Mitgliedern der beiden o.g. Ausschüsse die beiliegenden Exemplare des Ergebnisberichts ‚Wissenschaftliche Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle in Nordrhein-Westfalen‘ zukommen zu lassen.

Mit freundlichen Grüßen



(Sylvia Löhrmann)



(Rainer Schmeltzer MdL)

1 Anlage (60-fach)

Wissenschaftliche Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle NRW

Ergebnisbericht

vorgelegt von der Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung, in
Kooperation mit dem Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster

Autoren: Yunus Ulusoy, Dirk Halm, Martina Sauer, Norbert Kersting

Essen, im September 2016

Inhalt

1. Hintergrund des Projekts	5
1.1. Fragestellung	5
1.2. Kommunale Integrationszentren - gesetzliche Grundlage und Aufgaben	7
2. Vorgehensweise	10
2.1. Bestandsaufnahme der KIn und Standorte 2014.....	10
2.2. Halbstandardisierte Vollerhebungen 2014 und 2015.....	11
2.3. Fallstudien 2015 und 2016.....	13
3. Ergebnis der Bestandsaufnahme der Standorte 2014 und Typologie	18
3.1. Begründung von Indikatoren	18
3.2. Ergebnisübersicht	20
3.3. Typologierelevante Indikatoren	22
3.4. Auswahl der Fallstudien-Standorte.....	24
4. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung	26
4.1. Personalsituation in den KIn.....	26
4.1.1. Quellen der Darstellung	26
4.1.2. Stellen, Mitarbeiter und Finanzierung	26
4.1.3. Angemessenheit der Personalausstattung.....	30
4.1.4. Besetzung der Lehrerstellen	32

4.2. Arbeitsschwerpunkte der KIn	33
4.2.1. Quellen der Darstellung	33
4.2.2. Schwerpunktziele	33
4.2.3. Aktivitäten und Maßnahmen in den Bereichen.....	38
4.2.4. Angemessenheit der Ziele und Aktivitäten	42
4.2.5. Schwerpunktziele und ihre Revision	45
4.2.7 Beteiligung am „Ehrenamtsprogramm Flüchtlinge“	48
4.3. Institutionelle Anbindung der KIn in den Stadt- und Kreisverwaltungen.....	49
4.3.1. Quellen der Darstellung	49
4.3.2. Spektrum der Organisationsmodelle.....	49
4.3.2. Zufriedenheit der KIn mit ihrer organisatorischen Anbindung.....	50
4.4. Kooperationen und Implementierung der KI-Struktur an den Standorten	54
4.4.1. Quellen der Darstellung	54
4.4.2. Überblick über die Integrationsaktivitäten vor Ort.....	54
4.4.3. Entwicklung der Kooperationen und ihrer Qualität insgesamt	55
4.4.4. Verankerung und Akzeptanz der neuen Struktur in Kommunalverwaltung und - politik.....	60
4.4.5. Zusammenarbeit mit den Schulämtern	67
4.4.6. Kooperation mit nicht kommunalen Akteuren.....	68
4.5. Die Arbeit der LaKI.....	73
4.5.1. Quellen der Darstellung	73
4.5.2. Ziele und Aufgaben der LaKI	73
4.5.3. Zusammenführung der Bereiche in der LaKI	74
4.5.4. Kooperation im Verbund	75
4.5.5. Entwicklung und Bewertung der LaKI-Angebote	78
4.5.6. Programmcontrolling	81

4.5.7. Integration der LaKI in die Bezirksregierung und Zusammenarbeit mit der Landesregierung	82
5. Zusammenfassung.....	85
5.1. Gestaltung und Zusammenführung der Bereiche „Integration als Querschnittsaufgabe“ und „Integration durch Bildung“	85
5.2. Art und Weise sowie Umfang der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Integrationsarbeit.....	86
5.3. Organisatorische Einbindung der KI in die kommunale Struktur.....	87
5.4. Leistung der interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung in Schulen und Bildungseinrichtungen.....	88
5.5. Einbindung der Landesweiten Koordinierungsstelle in die Bezirksregierung Arnsberg	91
6. Fazit und Empfehlungen	93
Quellen	97
Literatur.....	97
Anhang.....	98

1. Hintergrund des Projekts

1.1. Fragestellung

Im Mai 2014 wurde das Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung (ZfTI) in Kooperation mit dem Institut für Politikwissenschaft (IfPol) der Universität Münster durch das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS) sowie durch das Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (MSW) mit der Evaluation und Begleitung der Kommunalen Integrationszentren (KIn) und der Landesweiten Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren (LaKI) beauftragt. Die Einrichtung der KIn erfolgte auf der Grundlage des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW von 2012 und sollte bewirken, dass die integrationspolitischen Strategien „Integration durch Bildung“ und „Integration als Querschnittsaufgabe“ in der Kommunalverwaltung zusammengefasst und alle integrationsrelevanten Aktivitäten vor Ort, auch unter Einbezug freier Träger und von Migrantenorganisationen (MOn), zentral koordiniert werden. Die LaKI unterstützt die KIn inhaltlich-konzeptionell bei der Umsetzung dieser Aufgaben, organisiert den fachlichen Austausch innerhalb des KI-Verbundes und fungiert als Schnittstelle zu den Ministerien. Ziel war auch die Etablierung gemeinsamer Standards der Integrationsarbeit in den Kommunen. Im Einzelnen hatte die wissenschaftliche Begleitung die folgenden Erkenntnisgegenstände:

- die Umsetzung der im Teilhabe- und Integrationsgesetz formulierten Aufgaben
- die Gestaltung und Zusammenführung der Bereiche „Integration als Querschnittsaufgabe“ und „Integration durch Bildung“
- die Art und Weise sowie der Umfang der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Integrationsarbeit
- die organisatorische Einbindung der Kommunalen Integrationszentren in die kommunale Struktur
- die Leistung der interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung in Schulen und Bildungseinrichtungen
- die Einbindung der Landesweiten Koordinierungsstelle in die Bezirksregierung Arnsberg (Leistungsbeschreibung MAIS 2014)

Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung war einerseits, eine Einschätzung zu ermöglichen, inwiefern die Einrichtung der KIn und der LaKI erfolgreich im Sinne der Zielsetzungen des Teilhabe- und Integrationsgesetzes war, unter besonderer Beachtung der oben genannten Erkenntnisgegenstände. Zudem sollten durch den Vergleich unterschiedlicher Implementierungsbedingungen an den KI-Standorten fördernde und hindernde Faktoren für die Aufgabenerfüllung und Weiterentwicklung der KIn identifiziert werden. Insofern hatte das Projekt auch den Charakter einer summativen Evaluation. Zugleich sollte das Vorhaben, im Sinne der wissenschaftlichen Begleitung, schon während der Laufzeit Zwischenergebnisse generieren, auf die die beteiligten Akteure (KIn, LaKI, Ministerien) dann ggf. reagieren konnten. Entsprechend wurden während der Projektlaufzeit zwei Zwischenberichte vorgelegt. Auch darüber hinaus standen ZfTI und IfPol den Akteuren auf Grundlage der Projektzwischenenergebnisse beratend zur Seite.

Die im vorliegenden Ergebnisbericht dokumentierte wissenschaftliche Begleitung und Evaluation beruht auf ausführlichen Fallstudien zur LaKI und zu sechs KI-Standorten sowie auf einer halbstandardisierten Befragung derjenigen 49 Zentren (Vollerhebung), die Ende 2014 tätig waren. Zudem wurde zu Projektbeginn eine Bestandsaufnahme angefertigt, die einen Überblick über die Struktur und Programmatik der einzelnen KIn wie auch über zentrale demographische, wirtschaftliche, verwaltungsorganisatorische und integrationspolitische Merkmale der jeweiligen Standorte beinhaltet.¹ Die Fallstudien wie auch die halbstandardisierte Vollerhebung wurden zu jeweils zwei Erhebungszeitpunkten durchgeführt. So standen einerseits für die wissenschaftliche Begleitung frühzeitig Informationen zu Nachsteuerungsbedarfen zur Verfügung. Für die summative Evaluation ließ sich aus der Befragung zu zwei Zeitpunkten andererseits ableiten, wie sich die Implementierung der KI-Struktur im Zeitverlauf entwickelt hat und unter welchen Bedingungen eventuelle Schwierigkeiten auftraten und ausgeräumt wurden.

¹ Zu Beginn des Projekts im Frühjahr 2014 waren 48 KIn tätig. Hinzu kam Ende 2014 das KI Rhein-Sieg-Kreis, das aufgrund seines späten Starts nicht Gegenstand der Bestandsaufnahme war. Das KI Rhein-Sieg-Kreis wurde dessen ungeachtet dann bei Evaluation und Begleitung berücksichtigt. Anfang 2016 kam das KI im Kreis Coesfeld als 50. Einrichtung hinzu; sie wurde im Projekt nicht mehr berücksichtigt. Damit waren zu Beginn des Jahres 2016 lediglich die Kreise Borken, Kleve, Steinfurt und Viersen noch nicht mit einem KI ausgestattet.

1.2. Kommunale Integrationszentren - gesetzliche Grundlage und Aufgaben

Mit dem Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW soll die gesellschaftliche und politische Teilhabe der Menschen mit Migrationshintergrund unter Einbeziehung der MOn auf Grundlage einer Anerkennungskultur und der freiheitlich-demokratischen Grundordnung gefördert werden. Dazu werden u. a. die Integration fördernden Strukturen auf Landes- und Kommunal-ebene gesichert und weiterentwickelt.

Die Förderung von KIn in kreisfreien Städten und Kreisen erfolgt entsprechend § 7 des Gesetzes und wird in einer Förderrichtlinie genauer ausgeführt, die von MSW und MAIS ausgearbeitet wurde. Die KIn haben den vorrangigen Auftrag, durch Koordinierungs-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen Einrichtungen des Regelsystems in der Kommune im Hinblick auf die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Konkret sollen die KIn - in den Kreisen im Einvernehmen mit den Städten und Gemeinden - Angebote im Elementarbereich, in der Schule und beim Übergang von der Schule in den Beruf in Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden unterstützen und die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen entlang der Bildungskette verbessern. Zugleich sollen die KIn die Integrationsaktivitäten der kommunalen Ämter und Einrichtungen sowie der freien Träger vor Ort koordinieren, mitsteuern und bündeln.

In die KIn sollte das Know-how der vormaligen RAA² einfließen, deren Förderung zum 31.07.2013 eingestellt wurde und die in die KIn überführt wurden, ebenso das Erfahrungswissen aus dem Programm KOMM-IN NRW (Querschnittaufgabe Integration)³, das vormals (bis 2012) bei der Bezirksregierung Arnsberg angesiedelt war. Die KIn sollen die bisherigen kommunalen Integrationsaktivitäten durch den Ausbau von Netzwerken mit Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung erweitern und partizipative, im Rahmen von Akteurspartnerschaften entwickelte Konzepte, Projekte und Maßnahmen im schulischen und außerschulischen Bereich fördern. Der Kooperation mit vom Land geförderten Integrationsstrukturen und mit MOn kommt hier ebenso eine wichtige Rolle zu wie der Abstimmung und Aufgabenteilung mit anderen lokalen Akteuren, z.B. im Ausbildungskonsens und in den regionalen Bildungsnetzwerken, mit Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, freien Trägern der Kin-

² RAAⁿ = „Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien“. Die RAAⁿ in NRW unterstützten Schulen und Jugendhilfe bei der Integration von Kindern und Jugendlichen mit Migrationsgeschichte.

³ KOMM-IN NRW = „Innovationen in der kommunalen Integrationsarbeit“ war ein Förderprogramm des Landes zur Unterstützung von Kommunen bei der Errichtung effektiver Koordinierungsstrukturen integrationsrelevanter Maßnahmen.

der- und Jugendhilfe, dem organisierten Sport, lokalen Freiwilligenagenturen, Agenturen für Arbeit, Jobcentern und Ausländerbehörden.

Zur fachlichen Beratung, Begleitung und zur Förderung des Informationsaustauschs zwischen den KIn unterhält das Land die LaKI. Die KIn sind verpflichtet, am Erfahrungstransfer und an überregionalen Aktivitäten der LaKI und des KI-Verbundes mitzuwirken.

Das Land fördert die einzelnen KIn durch die Finanzierung von 5,5 Stellen. 3 Stellen sollen von sozialpädagogischen/sozialwissenschaftlichen Fachkräften besetzt werden, eine ½ Stelle ist für eine Verwaltungsassistentkraft vorgesehen, 2 Stellen sind für freigestellte Vollzeit-Lehrkräfte gedacht. In einigen KIn kamen 2015/2016 zusätzliche landesfinanzierte Stellen für die operative Seiteneinsteiger-Beratung hinzu, die angesichts des Flüchtlingszuzugs zunehmend Ressourcen beansprucht hatte. Die Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten, die Finanzierung von Verwaltungskosten einschließlich Reisekosten und eventuelle Kosten für Lehr- und Lernmittel sowie für Projekte müssen vom Kreis bzw. von der Stadt übernommen werden. Die Belegschaft der KIn beschränkt sich allerdings nicht zwangsläufig auf die landesfinanzierten Stellen, sondern wird ggf. durch zusätzliche kommunal finanzierte Stellen, aufgrund von Drittmittelprojekten, unter Umständen auch durch Ehrenamt und Praktika, ergänzt. Gegenstand der wissenschaftlichen Begleitung war die Arbeit der KIn in Gänze, nicht nur die Tätigkeit im Rahmen der landesgeförderten Stellen.

Die Förderrichtlinie setzt für die Einrichtung von KIn ein aktuelles, durch den Rat der Stadt oder durch den Kreistag in Abstimmung mit den betroffenen kreisangehörigen Gemeinden verabschiedetes Integrationskonzept voraus, das die jeweils spezifische lokale bzw. regionale integrationspolitische Situation berücksichtigen soll. Diese Integrationskonzepte bilden den politischen Rahmen für die Tätigkeit der Zentren. Eine weitere Voraussetzung für die Förderung ist, neben der Angabe weiterer Maßnahmen, die Festlegung von Schwerpunktzielen in den beiden Bereichen „Integration durch Bildung“ und „Integration als Querschnittsaufgabe“. Diese Festlegung soll ggf. in Abstimmung mit den Kommunen und örtlichen Partnern erfolgen und im Integrationskonzept dargestellt werden. Die Arbeitsschwerpunkte sollen grundsätzlich alle zwei Jahre neu bestimmt werden, wobei bei der ersten Revision auch die Beibehaltung bewährter Schwerpunktziele möglich war. Im Zeitraum der wissenschaftlichen Begleitung fand diese Revision für alle Zentren zum 1. Januar 2016 statt.

Weiterhin erfordert die Förderung eines KI die Mitwirkung an einem Förderprogrammcontrolling⁴ und an wissenschaftlichen Begleituntersuchungen wie der vorliegend dargestellten. Anträge auf Förderung eines KI sind an die zuständigen Ministerien (MSW und MAIS) zu richten, die nach Prüfung der Voraussetzungen eine grundsätzliche Genehmigung erteilen. Bei Erstantragstellung sind das vom Rat der Stadt bzw. vom Kreistag verabschiedete Integrationskonzept, der Beschluss zur Beantragung des KI von Rat oder Kreistag und eine Aufstellung der inhaltlichen Schwerpunkte des ersten Zweijahreszeitraums beizufügen. Zudem sollen die organisatorische Anbindung in der Verwaltung und die weitere Ausgestaltung der Einrichtung beschrieben werden. Nach der grundsätzlichen Genehmigung durch die Ministerien wird ein Zuwendungsantrag bei der Bewilligungsbehörde (Bezirksregierung Arnsberg, Kompetenzzentrum für Integration) gestellt.

⁴ Im Rahmen des von der LaKI koordinierten Förderprogrammcontrollings berichten die KIn im monatlichen Abstand u.a. über Stammdaten, Personalsituation, Schwerpunktziele und weitere Aufgaben, Ressourceneinsatz, wichtige Maßnahmen/Aktivitäten sowie die Finanzierungssituation und nehmen eine Einschätzung von Maßnahmen vor. Das Controlling dient dazu, mit den KIn in einen „Wirksamkeitsdialog“ zu treten und den einzelnen Standorten und damit auch dem Verbund eine Fortschrittskontrolle zu ermöglichen.

2. Vorgehensweise

2.1. Bestandsaufnahme der KIIn und Standorte 2014

Zu Projektbeginn wurde eine Bestandsaufnahme der damals bestehenden 48 kommunalen Integrationszentren auf der Grundlage der Dokumente aus dem Antrags- bzw. Bewilligungsverfahren sowie unter Bezug auf soziodemographische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Standorte erarbeitet.⁵ Um die demographische und wirtschaftliche Situation zwischen den Standorten vergleichen zu können, wurden Daten des Integrationsmonitorings NRW verwendet, das für alle Kreise und kreisfreien Städte konsistente Datensätze vorhält.⁶

Die Funktion der Bestandsaufnahme zu Projektbeginn war, neben der Erhebung thematischer Schwerpunkte der Einrichtungen, das Feld entlang von solchen Standortmerkmalen zu strukturieren, von denen theoretisch zu erwarten wäre, dass sie die Einrichtung und die Arbeit eines KI beeinflussen. So war etwa zu erwarten, dass sich unterschiedliche Verwaltungsstrukturen und Akteurskonstellationen in Kreisen einerseits und in kreisfreien Städten andererseits auswirken. Ebenso sollte das Vorhandensein einer RAA - diese Struktur gab es nicht durchgängig, zumal nicht in den Landkreisen - einen erheblichen Einfluss auf die Startbedingungen nehmen. Weitere Standortmerkmale können von Bedeutung sein, siehe dazu die Ergebnisdarstellung der Bestandsaufnahme unten.

Ziel war die Entwicklung einer Typologie, die mit Blick auf die Rahmenbedingungen ähnliche Standorte zusammenfasst. Diese Typologie sollte dann einerseits als Kategorie für die Aus-

⁵ Bei der Durchsicht der Unterlagen zeigte sich, dass die Konzepte und Anträge in sehr unterschiedlicher Form vorlagen. Es gibt sehr ausführliche Integrationskonzepte, die sehr detailliert auf die Situation vor Ort eingehen; es lagen aber auch Konzepte vor, die nur sehr knapp Ziele, Aufgaben und Vorgehensweisen beschreiben. Angesichts der vorliegenden Dokumente war insbesondere die systematische und einheitliche Abbildung der kommunalen integrationspolitischen Landschaft und des Einbezugs der KIIn in lokale Netzwerke nur bedingt leistbar. Auf die Angaben, die im Rahmen des Projektcontrollings durch die LaKI erhoben werden, wurde bei der Bestandsaufnahme - ebenso wie bei allen anderen Modulen der wissenschaftlichen Begleitung - nicht maßgeblich zurückgegriffen, da sie nur Informationen zu den Aktivitäten der KIIn enthalten, die direkt durch Landesmittel finanziert werden. Allerdings wurden die Daten des Projektcontrollings zur Vorbereitung der Interviews genutzt, indem schon im Vorfeld Informationen über eventuelle programmatische Anpassungen oder sonstige Abweichungen von den Angaben aus der Bestandsaufnahme eingeholt wurden.

⁶ Quellen des Integrationsmonitorings sind die von IT.NRW bereitgestellten Angaben aus der Bevölkerungsstatistik und der Fortschreibung des Bevölkerungsstandes, des Mikrozensus, des Ausländerzentralregisters, der Wanderungsstatistik, der Kinder- und Jugendhilfestatistik, der amtlichen Schuldaten und Angaben der Bundesagentur für Arbeit (siehe www.integrationsmonitoring.nrw.de/). Bezugsjahr war jeweils 2012. Bevölkerungszahl und -dichte wurden den statistischen Berichten von IT.NRW „Bevölkerung der Gemeinden Nordrhein-Westfalens“ zum Stichtag 31.12.2012 entnommen (<https://webshop.it.nrw.de/gratis/A129%20201222.pdf>).

wertung der Daten der halbstandardisierten Vollerhebung fungieren, andererseits sollte sie die Festlegung von Fallstudienstandorten ermöglichen - indem Fälle ausgewählt wurden, die jeweils einen Standorttyp repräsentieren.

2.2. Halbstandardisierte Vollerhebungen 2014 und 2015

Die halbstandardisierte Vollerhebung unter den KI-Leitungen im Ein-Jahres-Abstand, Ende 2014 (t1) und Ende 2015 (t2), ermöglicht einen Einblick in den Stand der KI-Implementierung und die diesbezüglichen Fortschritte im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung, bezogen auf die sich aus dem Teilhabe- und Integrationsgesetz ergebenden Ziele. Zugleich fließen auch Angaben ein, die subjektive Einschätzungen der KI-Leitungen und Verbesserungspotenziale betreffen.

Der halbstandardisierte Fragebogen knüpfte zunächst an die aufgrund der Bestandsaufnahme und des Programmcontrollings bekannten Schwerpunktziele und die Stellensituation an, die eingangs der Gespräche noch einmal thematisiert wurden.⁷ Die Informationen zu den Mitarbeitern⁸ und ihrer Finanzierung wurden dann vertieft, z.B. auch hinsichtlich der Tätigkeit der Beschäftigten in eventuellen Vorgängereinrichtungen des KI. Aktivitäten der Einrichtung wurden in den Bereichen „Bildung“ und „Querschnitt“, differenziert nach den gewählten Schwerpunktzielen und zusätzlichen Maßnahmen, abgefragt, wobei dies sowohl dem Vergleich der Entwicklung der Arbeit der KIn im Zeitverlauf dienen als auch zeigen sollte, inwiefern Maßnahmen und Aktivitäten neu initiiert oder von eventuellen Vorgängereinrichtungen übernommen wurden. Im Rahmen der Befragung schätzten die KI-Leiter die Angemessenheit der Aktivitäten für die Erreichung der Organisationsziele ein und benannten ggf. Schwierigkeiten und notwendige zusätzliche Aktivitäten. In einem weiteren Fragenblock wurden die Kooperationen der Zentren innerhalb und außerhalb der Verwaltung erfasst und Handlungsbedarfe bezüglich der Stärkung der Vernetzung erfragt. Weiterhin wurden die Einschätzung der Kooperation mit der LaKI erfasst, ebenso wie organisatorische Hemmnisse und Schwie-

⁷ Die Formulierung der Schwerpunktziele im Projektcontrolling erfolgte zumeist in verkürzter Form und gibt die Angaben aus den für die Bestandsaufnahme ausgewerteten Anträgen von daher nicht immer exakt wieder. Auf die Betrachtung der entsprechenden Angaben aus dem Projektcontrolling/den Interviews wurde bei der Auswertung der halbstandardisierten Befragung verzichtet; die Angaben zu den Schwerpunktzielen aus den KI-Anträgen hatten durchgängig bis zum 31.12.2015 Gültigkeit.

⁸ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit beschränkt sich der vorliegende Text auf die Verwendung der männlichen Form bei der Rede von Individuen und Gruppen. Die weiblichen Individuen und Gruppen sind dabei immer mit gemeint.

rigkeiten bei der Implementierung der KIn. Angesichts des im Untersuchungszeitraum stark intensivierten Flüchtlingszuzugs, der die KIn auch durch die stark gestiegene Zahl schulischer Seiteneinsteiger forderte, wurden zum zweiten Befragungszeitpunkt diesbezüglich zwei zusätzliche Fragenkomplexe integriert.⁹

Die halbstandardisierte Befragung fand zum ersten Befragungszeitpunkt Face-to-Face, zum zweiten Befragungszeitpunkt telefonisch statt. Die Form der persönlichen Befragung in der ersten Welle Ende 2014 wurde auch gewählt, um die wissenschaftliche Begleitung an jedem KI-Standort einmal persönlich vorstellen zu können. Die Interviews wurden zum ersten Befragungszeitpunkt durch Einsichtnahme in die Daten des Programmcontrollings vorbereitet, damit das Projektteam über die aktuellen Entwicklungen am jeweiligen Standort bestmöglich informiert war.¹⁰

Die zweite Erhebungswelle wurde vor dem gemeinsamen Wechsel der Schwerpunktziele (zum 1. Januar 2016) vorgenommen, so dass die programmatischen Voraussetzungen in den KIn zu beiden Befragungszeitpunkten identisch waren und damit ein (standardisierter) Zeitvergleich des Implementierungsstandes sinnvoll vorgenommen werden kann. Auch ansonsten sind die förderrechtlichen Rahmenbedingungen der KI-Tätigkeit zwischen beiden Befragungszeitpunkten unverändert geblieben. Allerdings fand ab 2015, wie schon erwähnt, eine teilweise Aufstockung der KI-Personalressourcen aus Landesmitteln zur Bewältigung der verschärften Seiteneinsteiger-Problematik aufgrund des Flüchtlingszuzugs statt.¹¹

⁹ Die Fragebögen für beide Befragungszeitpunkte finden sich im Anhang.

¹⁰ Interviewtermine t1 in 2014: 01.10. Dortmund, 03.10. Duisburg, 09.10. Gelsenkirchen und Bottrop, 16.10. Bochum, 17.10. Düsseldorf, 29.10. Kreis Gütersloh und Kreis Herford, 30.10.14 Kreis Lippe und Kreis Höxter, 05.11. Hochsauerlandkreis und Märkischer Kreis, 06.11.14 Münster und Kreis Warendorf, 10.11.14 Ennepe-Ruhr-Kreis, 13.11. Kreis Heinsberg und Kreis Düren, 14.11. Rhein-Erft-Kreis, 17.11. Kreis Euskirchen und Köln, 18.11.14 Kreis Mettmann und Mülheim an der Ruhr, 19.11. Hagen, 20.11.14 Rheinisch-Bergischer Kreis, 24.11. Solingen, 28.11. Kreis Siegen-Wittgenstein, 01.12. Kreis Soest, 02.12. Essen und Kreis Recklinghausen, 03.12. Kreis Paderborn, 04.12. Oberhausen und Herne, 08.12. Wuppertal, 09.12. Kreis Olpe und Leverkusen, 10.12. Remscheid und Hamm, 11.12. Aachen und StädteRegion Aachen, 15.12. Krefeld, 16.12. Bonn, 17.12. Oberbergischer Kreis und Rhein-Sieg-Kreis, 18.12. Bielefeld und Kreis Minden-Lübbecke, 19.12. Kreis Wesel, 22.12. Rhein-Kreis Neuss. Der Termin im Kreis Unna fand am 20.01.2015 statt, in Mönchengladbach am 24.11.2015.

¹¹ Interviewtermine t2 in 2015: 07.10. Ennepe-Ruhr-Kreis, 08.10. Bochum, 09.10. Bonn und Essen, 12.10. Dortmund, 13.10. Düsseldorf und Hochsauerlandkreis, 14.10. Köln und Kreis Düren, 15.10. Gelsenkirchen und Märkischer Kreis, 16.10. Kreis Minden-Lübbecke, Kreis Olpe und Rheinisch-Bergischer Kreis, 20.10. Bottrop, 22.10. Kreis Recklinghausen und Leverkusen, 23.10. Hagen, Herne und Kreis Herford, 26.10. Aachen, Bielefeld und Kreis Siegen-Wittgenstein, 27.10. Kreis Lippe und Kreis Paderborn, 30.10. Kreis Mettmann und StädteRegion Aachen, 02.11. Duisburg und Krefeld, 04.11. Kreis Unna und Oberbergischer Kreis, 05.11. Kreis Warendorf, 06.11. Kreis Wesel, 09.11. Kreis Heinsberg und Kreis Soest, 10.11. Kreis Euskirchen und Kreis Gütersloh, 12.11. Wuppertal, 13.11. Mülheim an der Ruhr und Münster, 16.11. Rhein-Erft-Kreis, 17.11. Remscheid, 18.11. Hamm, 19.11.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgte mit Hilfe der Analysesoftware SPSS Statistics.

2.3. Fallstudien 2015 und 2016

Die Durchführung von Fallstudien an sechs KI-Standorten erlaubte eine vertiefende Betrachtung der im Rahmen der halbstandardisierten Vollerhebung gewonnenen Befunde. Zudem wurde in einer siebten Fallstudie die Arbeit der LaKI untersucht, die nicht Adressatin der halbstandardisierten Vollerhebung war. Die Fallstudien basieren hauptsächlich auf ausführlichen Leitfadeninterviews mit unterschiedlichen Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung und tragen zu einem besseren Verständnis von Zusammenhängen bei, die sich in der halbstandardisierten Befragung zunächst vorrangig in statistischer Hinsicht zeigen. Ebenso werden Bedingungen der erfolgreichen KI-Arbeit kenntlich, die in der halbstandardisierten Betrachtung nicht sichtbar sind. In den Standort-Fallstudien geht es also um die Einsicht in die Qualität von Prozessen und Akteurshandeln, um das Verständnis möglicher Gemengelage an den Standorten, woraus konkrete, praxisrelevante Empfehlungen resultieren können. Dadurch, dass die sechs KI-Fallstudien je einen Standorttyp entsprechend der Bestandsaufnahme repräsentieren, ist es zudem möglich, von Befunden und Entwicklungen, die im Zusammenhang mit den die Typologie konstituierenden Merkmalen stehen, auf die Grundgesamtheit der KIn zurückzuschließen.

An jedem KI-Standort wurde ein Akteur der Verwaltungsleitung (zuständiger Dezernent/FB-Leiter oder OB/Landrat) interviewt, außerdem die KI-Leitung und, sofern diese Funktionen jenseits der Leitung wahrgenommen wurden, die für die Bereiche Bildung und Querschnitt verantwortlichen Mitarbeiter. Weiterhin wurden ein Vertreter der Schulaufsicht befragt sowie in der Regel drei Vertreter von Kooperationspartnern der KIn außerhalb der Verwaltung. Die Fallstudie zur LaKI setzt sich aus Interviews mit der LaKI-Leiterin, die zugleich den Schwerpunkt Integration durch Bildung verantwortet, und ihren beiden StellvertreterInnen zusammen (die zugleich die Verantwortung für die Bereiche Controlling und Querschnitt Integration bzw. Koordination im Verbund, Fort- und Weiterbildung, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit tragen) sowie aus Interviews mit je einem Vertreter der fördernden Ministerien MAIS und

MSW sowie der Bezirksregierung Arnsberg als zuständige Genehmigungsbehörde der KIn. Hier ist die LaKI auch organisatorisch angesiedelt.

Die Interviewleitfäden für das KI-Kollegium orientierten sich an der Gliederung der halbstandardisierten Befragung (Angaben zur Person und zum KI einschließlich Arbeitsschwerpunkte; Beurteilung organisatorischer und inhaltlicher Aspekte; Kooperationen; Verbesserungswünsche). Der Kooperationsaspekt wurde zusätzlich im Rahmen von Gruppeninterviews mit dem KI-Kollegium thematisiert. Die Interviews mit der Schulaufsicht und den Kooperationspartnern außerhalb der Verwaltung fokussierten Qualität und Umfang der Zusammenarbeit und diesbezügliche Einschätzungen und Erfahrungen, während die Interviews mit der Verwaltungsspitze den politischen Prozess der KI-Einrichtung, die Verwaltungsstruktur und die integrationspolitische Einbettung der Zentren in den Mittelpunkt stellten. Jeweils nach Auswertung der halbstandardisierten Befragung zu t1 und t2 wurden die Interviewleitfäden für die Fallstudien angepasst, sofern sich die Vertiefung bestimmter neu aufgeworfener Fragen anbot.¹²

Die LaKI-Interviews behandelten neben personellen, organisatorischen und programmatischen Aspekten insbesondere die Zusammenarbeit mit den/die Koordination der KIn und die Implementierung der neuen Struktur. Dabei sollten die Interviews mit der LaKI-Leitung erfassen, wie die Stelle den Aufgaben der Koordinierung der lokalen KIn, der Förderung des Informationsaustauschs, der Fortbildung im Verbund und des Programmcontrollings nachkommt. Weiterhin sollte kenntlich werden, mit welchen Maßnahmen die Zusammenführung der Bereiche Bildung und Querschnitt im Rahmen der Schaffung der LaKI, aber auch im Verbund begleitet wird und inwiefern die Arbeitsweise der LaKI die Zusammenführung effektiv zu fördern vermag. Gefragt wurde auch nach notwendigen Anpassungen der Steuerungsstruktur einschließlich des Förderprogrammcontrollings. Die Interviews mit Ministerien und Bezirksregierung stellten demgegenüber den landespolitischen Prozess der Einrichtung von KIn und LaKI in den Mittelpunkt. Es sollte herausgearbeitet werden, unter welchen Abwägungen das letztendlich implementierte Modell gewählt wurde. Auch hier war die Überführung der Vorgängereinrichtungen RAA-Hauptstelle und (in Teilen) Kompetenzzentrum für Integration von besonderem Interesse. Erhoben werden sollte auch, welche Widerstände, Vorbehalte und Hindernisse im Reformprozess überwunden werden mussten.

Die Interviews zu t1 wurden im Zeitraum vom 12.01.2015 bis zum 20.05.2015 Face-to-Face an den KI-Standorten (bzw. bei der LaKI in Dortmund sowie in Arnsberg und Düsseldorf)

¹² Die detaillierten Interviewleitfäden finden sich im Anhang.

geführt, in der Regel am Arbeitsplatz der Interviewpartner. Insgesamt wurden im Rahmen der ersten Befragung für die Fallstudien 58 Interviews realisiert, einschließlich der LaKI-Fallstudie und sechs Gruppeninterviews. Zu t2 war die Zahl der geführten Interviews geringer (49), da Verwaltungsleitungen, Ministerien und Bezirksregierung nicht erneut befragt wurden - in der Annahme, dass hier vergleichsweise wenige kurzfristige Erfahrungen mit der KI-Arbeit während eines Ein-Jahres-Zeitraums gemacht werden.¹³ Die Interviews dauerten zumeist zwischen ein und zwei Stunden. Die leitfadengestützten Interviews wurden durch sechs Gruppeninterviews ergänzt, die zusätzlich mit den interviewten KI-Mitarbeitern im Rahmen eines Rundgesprächs realisiert wurden.¹⁴ Diese Gruppeninterviews sind Grundlage für eine qualitative Netzwerkanalyse¹⁵, die es ermöglicht, Kooperationen der KI standardisiert und im Fallvergleich wie in der zeitlichen Abfolge strukturiert und vergleichbar zu erfassen, zugleich aber auch die Sichtweisen des KI-Kollegiums auf diese Kooperationen, ihre Bedingungen und ihren Kontext abzubilden. Im Rahmen der Gruppeninterviews wurden auch die zu befragenden Kooperationspartner der KI festgelegt.¹⁶ Im Rahmen der qualitativen Netzwerkanalyse wurden diejenigen Mitarbeiter des KI, mit denen auch die Einzelinterviews durchgeführt worden waren, gebeten, in einem Rundgespräch ihre wichtigsten aktuellen Kooperationspartner außerhalb der Kommunal- bzw. Kreisverwaltung oder Bezirksregierung anzugeben und die Bedeutung der jeweiligen Zusammenarbeit einzuschätzen. Die Erhebungsform des gemeinsamen Gesprächs wurde gewählt, um widersprüchliche Wahrnehmungen diskutieren zu können und zu einer einheitlichen Angabe für die Einrichtung zu gelangen. Um die Diskussion zu strukturieren und als Impulsgeber wurde der Gruppe eine Netzwerkkarte vorgelegt, auf der die unterschiedlichen Partner unter Berücksichtigung ihrer „Nähe“ zum KI eingezeichnet werden sollten. Die Partner wurden dabei nach „aufnahmegesellschaftlichen“, „eigen-/transkulturellen“ und „staatlichen Akteuren“ unterschieden.

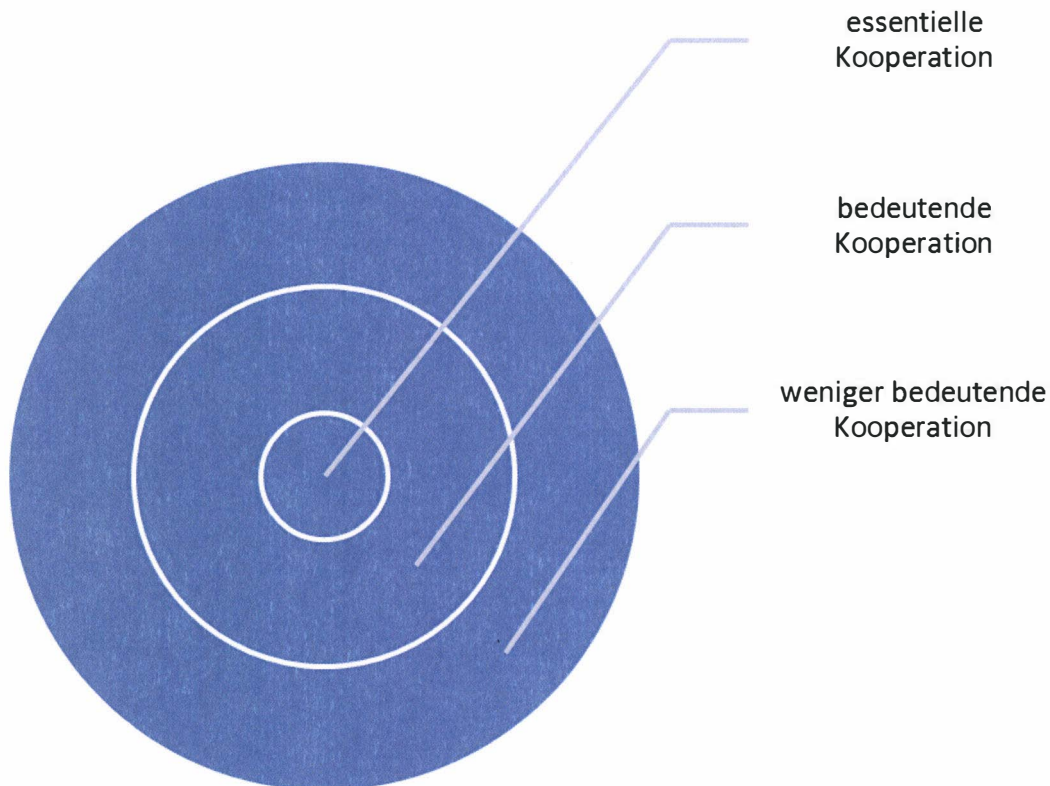
¹³ Außerdem gelang aus terminlichen Gründen in einem Fall die Wiederholungsbefragung mit einem Netzwerkpartner nicht. Zu t2 wurden zudem zwei der Interviews telefonisch geführt.

¹⁴ Das Verzeichnis der im Rahmen der Fallstudien geführten Interviews findet sich im Anhang.

¹⁵ Siehe zu dieser Methode Hollstein 2006.

¹⁶ Hier wurden die in der Einschätzung des KI-Kollegiums in der Regel drei wichtigsten Partner befragt. Sofern sich unter diesen keine Migrant*innenorganisation befand, dessen ungeachtet aber eine unter den Kooperationspartnern existierte, wurde das dritte Interview mit einer Migrant*innenorganisation geführt.

Abbildung 1: Schema Netzwerkanalyse



"aufnahmegesellschaftliche" zivilgesellschaftliche Akteure, einschl. Wirtschaft 

eigen-/transkulturelle Akteure, einschließlich Wirtschaft und Integrationsrat 

staatliche Akteure, einschließlich EU, ohne innerkommunale Kontakte 

Um insbesondere einen quantifizierenden Vergleich der Veränderung der Kooperationsstruktur zum zweiten Befragungszeitpunkt zu ermöglichen, wurden essentielle Kooperationen mit dem Wert 3, bedeutende Kooperationen mit dem Wert 2 und weniger bedeutende Kooperationen mit dem Wert 1 versehen. Hierdurch erlangt die Quantifizierung eine größere Aussagekraft als durch die bloße Zählung von Kooperationen.

Alle Fallstudien-Interviews wurden mitprotokolliert und aufgezeichnet. Auf der Basis dieser Quellen entstanden Ergebnisprotokolle, die Grundlage der Auswertung waren. Zusätzlich flossen punktuell auch Informationen aus der weiteren wissenschaftlichen Begleitung ein.

Auf dieser Grundlage entstanden inhaltlich gleich strukturierte und damit vergleichbare Fallstudien mit detaillierten Verweisen auf die einzelnen Interviews, auf die der vorliegende, thematisch gegliederte Ergebnisbericht zurückgreift, die aber nicht in Gänze dargestellt werden.¹⁷

¹⁷ Diese Fallstudien waren Bestandteil der internen Zwischenberichterstattung. Aufgrund der detaillierten Darstellung von Akteuren und Beziehungen an den Standorten können sie nicht die Anforderungen einer für den Endbericht notwendigen anonymisierten Darstellung erfüllen.

3. Ergebnis der Bestandsaufnahme der Standorte 2014 und Typologie

3.1. Begründung von Indikatoren

Bei der Bestandsaufnahme galt es, Merkmale einzubeziehen, die die Arbeit der KIn im Hinblick auf die im Teilhabe- und Integrationsgesetz geforderten Aufgaben und insbesondere die Mitwirkung in lokalen Netzwerken bedingen können. Dies sind zum einen demographische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die sowohl Handlungsdruck als auch Handlungsfelder generieren (vgl. Gesemann et al. 2012). Dies sind aber auch bereits bestehende integrationspolitische Strukturen, Konzepte und Einrichtungen, die die Startbedingungen der KIn beeinflussen (vgl. Osner 2001, S. 159).

Ein wesentliches Strukturierungsmerkmal sollte die *Verortung des KIs in Stadt oder Kreis* sein, da diesbezügliche Unterschiede in den demographischen und wirtschaftlichen Merkmalen ebenso zu erwarten sind wie hinsichtlich der bereits vorhandenen integrationspolitischen Struktur, die für Kreise - mit einigen Ausnahmen - als deutlich geringer ausgebaut zu vermuten ist als für kreisfreie Städte. Darüber hinaus müssen Kreisverwaltungen - anders als Städte - bei der Einrichtung der KIn und der Zusammenführung der Aufgaben nicht nur die eigene Verwaltung beachten, sondern zusätzlich die Belange und Interessen sowie die bestehende Integrationsarbeit in den kreisangehörigen Kommunen. Dies bedeutet einen besonderen Koordinierungsaufwand und die Berücksichtigung vorhandener Zuständigkeiten und „Besitzstände“ (vgl. Osner 2001, S. 101-102), wenn unterschiedliche Interessen und Bedarfe in gemeinsame Ziele münden sollen. So verfügten zahlreiche der großen kreisangehörigen Städte über eigene kommunale Integrationsstellen und eine ausgebaute integrationspolitische Struktur, in einigen bestanden auch auf die jeweilige kreisangehörige Stadt orientierte RAAn (Gladbeck im Kreis Recklinghausen und Siegen im Kreis Siegen-Wittgenstein), die in die Integrationsarbeit auf Kreisebene integriert werden mussten. In anderen Städten oder Gemeinden hingegen bestand möglicherweise kein Bedarf oder kein Interesse an einem integrationspolitischen Engagement des Kreises.

Die Standorte unterscheiden sich nach *demographischen Merkmalen*, die ein weiteres Strukturierungselement der Bestandsaufnahme waren. Für die kommunale Integrationsarbeit und die Aufgabenbewältigung der KIn ist es von Belang, ob es sich um einen städtischen oder ländlichen Raum handelt, wobei auch einige Kreise in NRW eher städtische Strukturen aufweisen. Auch sind die Bevölkerungszahl, das Wanderungsgeschehen und der Anteil und die

Struktur der Bevölkerung mit Migrationshintergrund an den Standorten von Bedeutung, wobei zu erwarten ist, dass der Anteil der migrantischen Bevölkerung mit der Bevölkerungsdichte im Zusammenhang steht - in den kreisfreien Städten ist der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund höher als in ländlichen Kreisen. Sowohl Zielgruppen als auch Handlungsfelder, die konkrete Ausgestaltung von Angeboten ebenso wie die bestehenden organisatorischen Strukturen der Integrationsarbeit sollten sich entsprechend unterscheiden. So war zu vermuten, dass in eher ländlich geprägten Regionen ohne städtisches Zentrum mit eher geringem Anteil migrantischer Bevölkerung weder eine ausgeprägte Struktur integrationspolitischer Akteure, noch ein breites Angebot an Integrationsmaßnahmen bestand und beides durch die KIn erst aufgebaut werden musste. Auch in den Städten können sich aber die Herausforderungen und damit die Handlungsfelder der Integrationsarbeit wesentlich nach Bevölkerungszahl und Anteil und Struktur der Bevölkerung mit Migrationshintergrund unterscheiden.¹⁸

Neben der demographischen Struktur ist auch die *wirtschaftliche Situation* eine zentrale Rahmenbedingung für die Ausgestaltung der Integrationsarbeit (vgl. Bommes 2009, S. 105), da sie ebenfalls Handlungsbedarfe und -möglichkeiten bestimmt. Bei schlechter Arbeitsmarktlage ist eine Förderung der Beschäftigung von Migranten schwieriger als bei Vollbeschäftigung; bestehen große Unterschiede in der Arbeitsmarktintegration von Zuwanderern im Vergleich zu Einheimischen, ist die Arbeitsmarktintegration aber auch bei schlechter wirtschaftlicher Lage politisch besonders geboten.¹⁹

Weitere Merkmale, die die *integrationspolitische Situation* beschreiben, sind Integrationskonzepte und ihre Handlungsfelder in ihrer politischen Kontinuität sowie die Existenz von Vorgängereinrichtungen wie RAA und Integrationsbüros bzw. Integrationsbeauftragte. So kann der Zeitpunkt der Erarbeitung und Aktualisierung von kommunalen Integrationskonzepten ein

¹⁸ Als Indikatoren für die demographische Struktur der Standorte wurden die Bevölkerungszahl, Bevölkerungsdichte, Anzahl, Anteil und Herkunftsstruktur der Personen mit Migrationshintergrund, der Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund in Kindertagesstätten und der Wanderungssaldo herangezogen. Die entsprechenden Angaben aus dem Integrationsmonitoring NRW zu den Standorten wurden in Beziehung zu den Daten für NRW insgesamt gesetzt und kategorisiert. Angesichts des ab 2015 stark intensivierten Flüchtlingszuzugs ist zu beachten, dass sich insbesondere die demographische Situation an den Standorten seit der Bestandsaufnahme maßgeblich verändert haben sollte. Die Bestandsaufnahme ist diesbezüglich speziell hinsichtlich der Startbedingungen der KIn von Bedeutung.

¹⁹ Als Indikatoren für die wirtschaftliche Situation wurden die Erwerbsquote von Personen mit und ohne Migrationshintergrund, die Arbeitslosen- und SGB II-Bezieher-Quoten von Deutschen und Nichtdeutschen sowie der Anteil der ausländischen Schulabgänger ohne Abschluss herangezogen. Auch hier wurden die Daten des Integrationsmonitorings NRW in Beziehung zum NRW-Durchschnitt gesetzt und kategorisiert.

Hinweis auf die bereits bestehende Verankerung des Themas in der Kommunalpolitik und in der Stadtgesellschaft sein. Zu vermuten ist, dass bei längerer Existenz von integrationspolitischen Leitlinien sowohl eine politische als auch eine Verankerung und zumindest rudimentäre Strukturen der Kooperation mit Akteuren außerhalb der Verwaltung bestehen. Speziell war davon auszugehen, dass in Städten und Gemeinden mit RAAAn im Bereich Integration durch Bildung bereits zahlreiche Netzwerke, Kooperationen, Projekte und Maßnahmen bestanden, die in den KIn weitergeführt und fortentwickelt werden sollten. Insgesamt bestanden 30 RAAAn, davon sechs in Kreisen, zwei in kreisangehörigen Städten und der Rest in den kreisfreien Städten (die, mit Ausnahme von Münster, alle über eine RAA verfügten).²⁰

Der letzte Punkt der Bestandsaufnahme widmete sich dem Stand und der Form der organisatorischen *Implementierung der Kommunalen Integrationszentren*.²¹

3.2. Ergebnisübersicht

Wie erwartet erweist sich die *Unterscheidung kreisfreie Stadt vs. der Landkreis* als maßgeblicher Strukturierungsbeitrag für die Ergebnisse, da mit diesem Merkmal viele der darüber hinaus betrachteten Indikatoren systematisch zusammenhängen. Insbesondere der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund, die Zuwanderung aus dem Ausland, die wirtschaftliche Situation, aber auch die Existenz von Vorgängereinrichtungen und die vorhandenen Kooperationsstrukturen unterscheiden sich nach kreisfreien Städten und Kreisen, was wiederum den Implementierungsprozess beeinflusste. So waren der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und die Zuwanderung aus dem Ausland in den kreisfreien Städten durchschnittlich höher als in den Kreisen, wobei auch einige - speziell eher städtisch geprägte - Kreise über relativ hohe Migrantenanteile verfügten und hohe Zuzugszahlen aus dem Ausland zu verzeichnen hatten. Sowohl in den kreisfreien Städten als auch in den Kreisen stellte die türkische Bevölkerung den größten Teil der ausländischen Einwohner. Auffallend sind einige „Ballungen“ weiterer Herkunft im städtischen wie ländlichen Raum gleicherma-

²⁰ Indikatoren für die integrationspolitische Situation sind damit das Vorhandensein eines Integrationskonzepts, das Jahr seiner ersten Formulierung sowie der jüngsten Aktualisierung, die Existenz von Vorgängereinrichtungen und von Netzwerken jenseits der Verwaltung. Die zur Einschätzung der Kooperationen und Netzwerke herangezogenen Integrationskonzepte bzw. Konzepte der KIn erlaubten allerdings nur eine grobe Einteilung (zahlreiche, einige, wenige Kooperationen).

²¹ Hier wurde nach dem Zeitpunkt der Arbeitsaufnahme der Zentren, der Ebene der organisatorischen Anbindung und den gewählten Arbeitsschwerpunkten unterschieden.

ßen. Generell lassen sich besonders hohe Anteile der türkischen Bevölkerung und anderer „klassischer“ Arbeitsmigrationsherkünfte eher - aber nicht ausschließlich - in den kreisfreien Städten finden. In den Kreisen ist offenbar die Streuung nach Herkunftsn etwas größer und der Anteil der türkischen Bevölkerung an den Ausländern etwas geringer. In den Kreisen lebten dagegen häufiger relativ hohe Anteile Aussiedler.

Die Wirtschaftssituation war in den kreisfreien Städten zumeist schlechter als in den Kreisen - je städtischer, desto schlechter und je ländlicher, desto besser war die wirtschaftliche Situation -, wobei es auch hier einige Ausnahmen gab.

Fast alle kreisfreien Städte verfügten über eine RAA und mit wenigen Ausnahmen auch über ein Integrationsbüro oder eine ähnliche Einrichtung, und entsprechend bestanden dort schon zahlreiche Kooperationen und Netzwerke. In nur wenigen Kreisen gab es, wie schon erwähnt, eine RAA, in den meisten (17) jedoch ein Integrationsbüro oder einen Integrationsbeauftragten auf Kreisebene, in einigen Fällen (7) gab es jedoch keinerlei Vorgängereinrichtungen. Tendenziell bestehen Integrationskonzepte in den Kreisen weniger lang als in den kreisfreien Städten, in 5 Kreisen wurden sie zum Zeitpunkt der Bestandsaufnahme noch entwickelt und in 11 Kreisen wurden sie aus Anlass der Einrichtung des KI erstellt, wohingegen in fast allen Städten bereits vorher solche Konzepte existierten. In einigen Kreisen bestanden sie aber auch vor dem Teilhabe- und Integrationsgesetz.

Dieser Umstand und die Existenz von Vorgängereinrichtungen wirkten sich auf die bestehenden Kooperationsstrukturen aus, die in den Kreisen weniger zahlreich waren als in den Städten. Mit wenigen Ausnahmen wurden in den Städten die KI im Sommer 2013 - mit Auslaufen der Förderung der RAA - eingesetzt. In den Kreisen fand dies häufig früher, in einigen Fällen aber auch später statt - offensichtlich war in den Kreisen der Entscheidungsfindungs- und Abstimmungsprozess komplexer als in den Städten, die aufgrund der vorherigen Existenz von RAA n stärkere Anreize hatten, ein KI im Sommer 2013 einzurichten.

Innerhalb der kreisfreien Städte lassen sich größere, dichte Großstädte und kleinere, weniger dichte Großstädte unterscheiden. Allerdings gibt es auch einige größere, wenig dichte, und einige kleinere, sehr dichte Städte. Dies stand zwar nicht mit dem Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und ihrer Struktur im Zusammenhang, wohl aber mit dem Zuzug aus dem Ausland: In großen, dichten Städten war der Zuzug aus dem Ausland intensiver als in kleineren Städten. Zugleich besteht eine statistische Korrelation zwischen dem Charakter der Stadt und dem Umfang der berichteten Kooperationsstrukturen. Große, dichte Städte verfügen häufiger über zahlreiche Kooperationsstrukturen als kleinere, weniger dichte

Städte. Dies mag der unterschiedlichen Zahl der jeweils vorhandenen integrationsrelevanten Organisationen (freie Träger, MOn) geschuldet sein.

Die *Kreise unterscheiden sich* nach ihrem eher städtischen oder eher ländlichen Charakter, der mit dem Zuzug aus dem Ausland und der wirtschaftlichen Lage korreliert. In großen kreisangehörigen Städten war der Anteil der migrantischen Bevölkerung zumeist höher, zudem bestanden dort bereits eigene integrationspolitische Strukturen. Die wirtschaftliche Situation ist in ländlichen Kreisen günstiger.

Auch das integrationspolitische Organisationsumfeld und die Tradition von Integrationskonzepten unterscheiden sich zwischen den Kreisen. So gab es neben den sechs RAAAn auf Kreisebene in zwei kreisangehörigen Städten RAAAn, was zumindest in einem Fall die Überführung in ein auf Kreisebene angesiedeltes KI schwierig machte. In einigen Kreisen bestanden RAAAn und Integrationsbüros, in einigen nur Integrationsbüros und in einigen weder die eine noch die andere Institution. Wo Vorgängereinrichtungen bestanden, sind Kooperationen von Integrationsakteuren erwartungsgemäß häufiger.

Die Kreise unterscheiden, wie schon erwähnt, untereinander deutlicher als die Städte danach, wann die KIn an den Start gingen. Einige richteten die KIn eher früh, einige aber auch verhältnismäßig spät ein. Mitunter gab es in den kreisangehörigen Kommunen Widerstände oder es wurde zunächst kein Bedarf für ein KI auf Kreisebene gesehen.²²

3.3. Typologierelevante Indikatoren

Der Versuch, aus den herangezogenen Merkmalen nach Ähnlichkeiten, Unterschieden und Zusammenhängen eine Typologie der kreisfreien Städte und Kreise mit KIn zu bilden, gerät dadurch an Grenzen, dass zwar generelle Unterschiede insbesondere in Bezug auf die demographische Struktur und die wirtschaftliche Situation sowie die Tradition von Integrationskonzepten, die Existenz von Vorgängereinrichtungen und die Ausprägung von Kooperationsstrukturen zwischen kreisfreien Städten und Kreisen feststellbar sind²³ - und sich dadurch

²² Die detaillierten Ergebnisse der Bestandsaufnahme und die auf dieser Grundlage vorgenommenen Kategorisierungen und Zusammenhanganalysen für die Bildung der Typologie finden sich in Tabellenform im Anhang.

²³ Grundsätzlich zeichnen sich kreisfreie Städte im Vergleich zu den Kreisen durch einen hohen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund und eine Konzentration bei den klassischen Arbeitsmigrationsherkünften sowie schlechtere wirtschaftliche Lage, die Existenz von Vorgängereinrichtungen, eine längeren Tradition von Integrationskonzepten und ausgeprägte Kooperationsstrukturen aus. Einige Städte bilden bezüglich einzelner dieser Merkmale jedoch Ausnahmen, die allerdings aufgrund feh-

unterschiedliche Typen konstituieren -, sich innerhalb der Gruppe der Städte einerseits und der Kreise andererseits jedoch nur wenige stringente Merkmalsmuster finden lassen. So lassen sich den Städten nach Größe vor allem noch unterschiedlich stark ausgeprägte Kooperationsstrukturen sowie unterschiedlich starke Zuzüge aus dem Ausland - zum Zeitpunkt der Bestandsaufnahme - zuordnen, alle anderen Merkmale unterscheiden sich jedoch nicht zwischen großen und kleineren Städten, weswegen die kreisfreien Städte nach Größe (Bevölkerungszahl) in zwei Typen - große und kleinere kreisfreie Städte - unterteilt wurden.

Innerhalb der Kreise zeigen sich Muster, die, neben der Bevölkerungsdichte, auf Unterschiede in der Tradition von Integrationskonzepten sowie beim Vorhandensein von Vorgängereinrichtungen zurückgehen, woraus sich vier Typen ergeben: eher städtische Kreise mit integrationspolitischer Tradition und Vorgängereinrichtungen, eher städtische Kreise ohne eine solche Tradition und ohne Vorgängereinrichtungen auf Kreisebene, eher ländliche/ländliche Kreise mit integrationspolitischer Tradition und Vorgängereinrichtungen sowie eher ländliche/ländliche Kreise ohne diese Tradition und ohne Vorgängereinrichtungen.

Die anderen Merkmale (Demographie und Wirtschaft) spielen bei dieser Typeneinteilung jenseits der Unterteilung in Stadt und Kreis keine Rolle, da sie innerhalb dieser Einteilung nicht systematisch mit den anderen Merkmalen in Zusammenhang zu bringen sind. Ebenso bei der Typenbildung unberücksichtigt geblieben sind die Merkmale der Implementierung der KIn, da diese sich ebenfalls keinem Muster zuordnen ließen und quer zu einer ansonsten möglichen Sortierung lagen.

Entsprechend ergibt sich die folgende Typologie der 48 in der Bestandsaufnahme berücksichtigten Standorte:

lender Systematik nicht zur Typenbildung beitragen (Aachen: breite Streuung Herkünfte; Bonn: breite Streuung Herkünfte, gute wirtschaftliche Lage; Münster: geringer Anteil von Personen mit Migrationshintergrund, breite Streuung der Herkünfte, keine RAA; Oberhausen: geringer Anteil von Personen mit Migrationshintergrund; Bottrop: geringe Anteile von Personen mit Migrationshintergrund; Hagen: keine Tradition Integrationskonzept, kein Integrationsbüro, wenige Kooperationsstrukturen; Leverkusen: kein Integrationsbüro; Mülheim an der Ruhr: geringe Anteile von Personen mit Migrationshintergrund, keine Tradition Integrationskonzept; Solingen: gute wirtschaftliche Lage. Münster als große kreisfreie Stadt verzeichnete zudem eine relativ geringe Zuwanderung aus dem Ausland). An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass auf die wirtschaftliche Lage an den Standorten hauptsächlich anhand von Beschäftigungsindikatoren geschlossen wurde, wodurch beispielsweise Solingen hier eine günstige Bewertung erfuhr.

Tabelle 1: Typologie der KI-Standorte

Typ	Merkmale	Standorte
1	Große kreisfreie Stadt, relativ ausgeprägte Zuwanderung aus dem Ausland, ausgebaute Kooperationsstrukturen.	Aachen, Bielefeld, Bochum, Bonn, Dortmund, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Köln, Krefeld, Mönchengladbach, Oberhausen, Wuppertal
2	Kleinere kreisfreie Stadt, eher geringe Zuwanderung aus dem Ausland, geringere Kooperationsstrukturen.	Bottrop, Hagen, Hamm, Herne, Leverkusen, Mülheim, Remscheid, Solingen
3	Eher städtischer Kreis, längere Tradition des Integrationskonzepts, Vorgängereinrichtungen	StädteRegion Aachen, Mettmann, Rhein-Kreis Neuss, Unna
4	Eher städtischer Kreis, keine längere Tradition der Integrationskonzepte, keine Vorgängereinrichtungen auf Kreisebene	Ennepe-Ruhr, Recklinghausen
5	Ländlicher oder eher ländlicher Kreis, Vorgängereinrichtungen auf Kreisebene	Düren, Euskirchen, Gütersloh, Hochsauerlandkreis, Höxter, Lippe, Märkischer Kreis, Minden-Lübbecke, Oberbergischer Kreis, Olpe, Paderborn, Rheinisch-Bergischer Kreis, Soest, Warendorf
6	Ländlicher oder eher ländlicher Kreis, keine Vorgängereinrichtungen auf Kreisebene	Heinsberg, Herford, Rhein-Erft-Kreis, Siegen-Wittgenstein, Wesel

3.4. Auswahl der Fallstudien-Standorte

Aus der Liste in Tabelle 1 wurde pro Typ je ein Standort für die Durchführung der vertieften Fallstudien ausgewählt. Auswahlkriterien waren einerseits die Teilnahmebereitschaft, aber auch eine möglichst breite geographische Streuung der Standorte. Zugleich wurden Standorte vermieden, die sich nur bedingt der Typologie zuordnen ließen (siehe oben). Die Fallstudienstandorte werden also durch die oben dargestellte Typologie charakterisiert. Hinsichtlich derjenigen Standortmerkmale, die nicht Bestandteile der Typologie sind - Aspekte der Implementierung der KIIn und der Programmatik - unterscheiden sich die Fälle deutlich und repräsentieren damit auch diesbezüglich die Breite der KI-Grundgesamtheit. So erfolgte die Gründung der untersuchten KIIn zu unterschiedlichen Zeitpunkten, teilweise direkt in der Startphase 2013, teilweise später. Die Fälle repräsentieren also unterschiedliche Implementierungsstände. Hinsichtlich der fachlichen Zuordnung in der Verwaltung - so eine solche vorhanden ist bzw. Bildung und Soziales nicht in einem Dezernat oder Fachbereich integriert sind - dominiert die Anbindung an das Gebiet Soziales, aber auch die Anbindung an den Bildungsbereich kommt vor. Die KIIn repräsentierten darüber hinaus unterschiedliche Anbindungsmodelle. Sie waren in Fachbereiche, Ämter oder Dezernate eingegliedert oder als de-

ren Stabstellen in der Linienstruktur der Verwaltung organisiert, aber auch als Stabstellen in der oberen Verwaltungshierarchie, wobei in drei Fällen allerdings seit der KI-Gründung schon Veränderungen des Anbindungsmodells vorgenommen wurden.

Zum ersten Befragungszeitpunkt 2014 wiesen die Zentren eine breite Palette an Schwerpunktzielen auf. Die sechs Fälle repräsentierten gewissermaßen die gesamte thematische Bandbreite, die auch weiter unten in der Übersicht über die Schwerpunktziele aller Zentren in der ersten Phase bis zum Schwerpunktzielwechsel Anfang 2016 zum Ausdruck kommt. Bemerkenswert ist hier insbesondere, dass die Schwerpunktziele sehr unterschiedliche Ebenen ansprachen und entsprechend unterschiedliche Herangehensweisen erforderten. Zum Teil sind bestimmte Zielgruppen und ihr gesellschaftlicher Einbezug angesprochen, wie Senioren und Geflüchtete, zum Teil Institutionen und bestimmte Gesellschaftsbereiche (z.B. die interkulturelle Schulentwicklung), zum Teil geht es auch um die Akteursvernetzung, Bestandsaufnahmen und die Bereitstellung steuerungsrelevanter Daten. Es ist davon auszugehen, dass mit diesen unterschiedlichen Herangehensweisen unterschiedliche Gelingensbedingungen an den Standorten verbunden sind.

Die Fallstudien bilden damit also nicht nur das Spektrum unterschiedlicher Standortbedingungen entsprechend ihrer Zuordnung zur Standort-Typologie ab, sondern sind auch dazu geeignet, darüber hinaus gehende Merkmale, die möglicherweise für die Arbeit der KIn von Belang sind, zu kontrastieren.

4. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung

4.1. Personalsituation in den KIn

4.1.1. Quellen der Darstellung

Die Personalausstattung an den Standorten und diesbezügliche Veränderungen im Laufe der Begleitung wurden im Rahmen der halbstandardisierten Vollerhebung zu beiden Befragungszeitpunkten festgestellt. Zudem beinhaltete die Vollerhebung Items, die auf die Zufriedenheit mit der Personalausstattung schließen lassen. Die Fallstudien-Interviews, speziell diejenigen mit den KI-Leitungen, geben Aufschluss über Hintergründe der Personalentwicklung und eventuelle aus der Personalsituation resultierende Schwierigkeiten. Zudem fließen auch Einschätzungen der LaKI zur Personalentwicklung der KIn in die Darstellung ein.

4.1.2. Stellen, Mitarbeiter und Finanzierung

Die Mitarbeiterzahl in den KIn streut relativ breit, wobei dies auch damit zu tun hat, dass besonders zum ersten Befragungszeitpunkt sich einzelne Zentren erst in der Aufbauphase befanden. Entsprechend reichte die Zahl der Mitarbeiter Ende 2014, Voll- und Teilzeit zusammengekommen, von 3 bis 34, worin doch beträchtliche Unterschiede in der Belegschaftsgröße zum Ausdruck kamen. Im Durchschnitt hatten die 49 KIn 5,2 Vollzeit- und 3,5 Teilzeitmitarbeiter. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl insgesamt betrug 8,8, verteilt auf durchschnittlich 7,0 besetzte Stellen.²⁴ Hinzu kamen noch durchschnittlich 1,5 Stellen in insgesamt 23 betroffenen KIn, die (noch) nicht besetzt waren; zumeist waren dies unbesetzte Lehrerstellen.

²⁴ Bei der Berechnung der besetzten Stellenzahl wurde von der Anzahl der Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter auf die Stellenzahl rückgeschlossen, wobei ein Teilzeitmitarbeiter als 0,5-Stelle gewertet wurde. Diese Berechnung enthält eine gewisse Unschärfe, da Teilzeitmitarbeiter auch mehr oder weniger als eine halbe Stelle besetzen können.

Tabelle 2: Verteilung der KI-Mitarbeiter auf Aufgabenbereiche zu t1 (Zeilenprozent, N = 48)

Typ	Bildung	Querschnitt	übergeordnet	Verwaltung
1 (N = 15)	45	22	16	16
2 (N = 8)	42	15	29	15
3 (N = 4)	44	11	27	19
4 (N = 2)	42	23	21	15
5 (N = 14)	41	19	24	16
6 (N = 5)	21	22	32	26
Gesamt (N = 48) ²⁵	41	19	23	17

Betrachtet man die durchschnittliche Verteilung der Mitarbeiter auf die Bereiche Bildung und Querschnitt Ende 2014, so war im Durchschnitt aller KIn eine deutliche Dominanz des Bildungsbereichs zu konstatieren. Hier waren 41% der Mitarbeiter tätig, gegenüber 19% im Querschnitt. 23% verfolgten eine den Bereichen übergeordnete Tätigkeit, 17% waren der KI-Verwaltung zugeordnet. Hier ergibt die Betrachtung nach der Standort-Typologie eine interessante Differenzierung, indem das „Ungleichgewicht“ der Aufgabenbereiche der Mitarbeiter zwischen Bildung und Querschnitt im ländlichen Bereich ohne ausgeprägte integrationspolitische Tradition verschwindet, in allen anderen Typen demgegenüber deutlich sichtbar bleibt. Die Kontinuität der kommunalen Integrationsarbeit, fortgesetzt in den KIn, führte also zunächst zu einer gegenüber dem Querschnitt stärkeren personellen Besetzung des Bildungsbereichs. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass nach dem Teilhabe- und Integrationsgesetz 2 der 5,5 vom Land geförderten Stellen der KIn von vorn herein für Lehrer gedacht sind, was möglicherweise den Überhang an KI-Mitarbeitern im Bereich Bildung förderte – indem, bezogen auf die landesfinanzierte Grundausstattung der Zentren, die knapp die Hälfte der Ressourcen unabänderlich für den Bildungsbereich „gesetzt“ war. Ein weiterer Grund für den Überhang an Mitarbeitern im Bereich Bildung könnte in der Notwendigkeit liegen, die ehemaligen Mitarbeiter der RAA in die KIn zu übernehmen. Dann allerdings dürfte sich in den Kreisen, die nur in wenigen Fällen Ausnahmen eine RAA beherbergten, das Übergewicht im Bereich Bildung nicht zeigen, was aber nicht der Fall ist, mit Ausnahme des Typs 6. Womöglich gründet der Überhang des Schwerpunkts Bildung bei den Aufgabenfeldern der Mitarbeiter auch darin, dass viele im Bereich der Seiteneinsteiger-Beratung und der Einrichtung von internationalen Förderklassen/Auffangklassen operativ tätig waren.

²⁵ Da das KI des Rhein-Sieg-Kreises aufgrund der erst im November 2014 erfolgten Gründung noch nicht in die Bestandsaufnahme eingeflossen war, bezieht sich die Auswertung nach Typen auf 48 KIn. Entsprechend wird im vorliegenden Bericht bei allen Auswertungen verfahren, die die KI-Typologie einbeziehen

Insgesamt stammten 32% der Mitarbeiter der KIIn aus den RAAAn und 11% aus anderen Vorgängereinrichtungen wie z.B. Integrationsbüros. Bei Betrachtung der großen migrationsgeprägten Städte steigt der Anteil der früheren RAA-Mitarbeiter an der KI-Belegschaft auf 48%, bei den kleineren Städten des Typs 2 gar auf 62%. Im Typ 1 war auch der Anteil der Mitarbeiter aus anderen Vorgängereinrichtungen mit 23% vergleichsweise hoch; in Typ 2 betrug er nur 6%, vermutlich, weil in den größeren Städten neben der RAA besonders ausgeprägte zusätzliche Strukturen der Integrationsarbeit bestanden.

Die Mitarbeiterzahl variierte dabei deutlich nach Standorttyp, wobei sie von Typ 1 zu Typ 6 linear abnahm. In großen, migrationsgeprägten Städten betrug entsprechend die durchschnittliche Zahl von Voll- und Teilzeitmitarbeitern 12,8, in ländlichen Kreisen ohne Vorgängerstrukturen 5,2. Die „Manpower“ der KIIn korrespondierte also mit der öffentlichen Wahrnehmung der Integrationsanforderungen an städtischen vs. ländlichen Standorten und sollte darauf zurückgehen, dass in den migrationsgeprägten Städten die Existenz von Vorgängereinrichtungen der KIIn, aber auch zusätzliche Aktivitäten der Kommunen, die nun in die KIIn überführt wurden, zu vergleichsweise großen Belegschaften führen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass in den Kreisen aufgrund der dezentraleren Verwaltungsorganisation mehr Aktivitäten auf der lokalen Ebene verbleiben und nicht in die KIIn überführt wurden.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt Ende 2016 hat sich die durchschnittliche Mitarbeiterzahl an den KIIn auf 9,5 erhöht, wobei die Zahl der Vollzeit- wie der Teilzeitmitarbeiter leicht gestiegen ist. Analog ist auch die durchschnittliche Zahl besetzter Stellen von 7,0 auf 7,7 Stellen gestiegen.²⁶ Dies sollte mit den zusätzlich eingerichteten Stellen für die Seiteneinsteigerberatung zu tun haben. Eine weitere Erklärung ist eine verzögerte Stellenbesetzung bei noch in der Aufbauphase befindlichen KIIn. Die Zahl unbesetzter Stellen ist im Jahr 2015 von 1,5 zum ersten Befragungszeitraum merklich zurückgegangen, auf nur noch durchschnittlich 1,2 Stellen, in allerdings nach wie vor 23 KIIn mit unbesetzten Stellen; nach wie vor dominieren die Lehrerstellen unter den unbesetzten Positionen deutlich. Da in den Fallstudien an typischen KI-Standorten zum ersten Befragungszeitpunkt durchgängig Schwierigkeiten mit der Besetzung der Lehrerstellen thematisiert worden waren (siehe dazu unten), wurde in der halbstandardisierten Vollerhebung zum zweiten Befragungszeitpunkt eine Nachfrage zu den Gründen für die Vakanz von Lehrerstellen aufgenommen. Hier zeigt sich dann, dass es sich

²⁶ Bei der Berechnung der besetzten Stellenzahl wurde von der Anzahl der Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter auf die Stellenzahl rückgeschlossen, wobei ein Teilzeitmitarbeiter als 0,5-Stelle gewertet wurde. Diese Berechnung enthält eine gewisse Unschärfe, da Teilzeitmitarbeiter auch mehr oder weniger als eine halbe Stelle besetzen können.

bezogen auf die Grundgesamtheit um ein durchaus strukturelles Problem handelt. Die Gründe, die für die Vakanzen angeführt werden, ergeben sich aus dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren: Eine hohe Fluktuation, weil oftmals der Weg zurück in die Schule gesucht wird, kombiniert mit geringen Bewerberzahlen und langwierigen Auswahl- und Einstellungsverfahren.

Hinter der „bilanziell“ eher geringfügigen Veränderung der Mitarbeiterzahl verbirgt sich indessen doch eine beträchtliche Personalfuktuation, mit 22 von 49 KIn, die 2016 Personalzugänge und 33 KIn, die Personalabgänge zu verzeichnen hatten.

20 der 49 befragten KIn verfügten Ende 2014 nach eigenen Angaben über mehr Stellen als die 5,5 aus der regulären KI-Förderung des Landes. 18 KIn finanzierten diese Stellen (u.a.) aus kommunalen Mitteln, 9 (auch) aus zusätzlichen Landesmitteln, 4 aus Drittmittelprojekten und 1 KI (auch) aus sonstigen Mitteln. Damit war zum Zeitpunkt der ersten Befragung die Drittmittelfrequenz der KIn auffällig gering. Bezüglich der Finanzierung der Drittmittelprojekte wurden Land, Bund, EU und Sonstige angegeben, wobei an 3 der 4 Standorte mehr als 1 Drittmittelprojekt lief.

2015 verfügen - legt man die Anzahl der besetzten Stellen zugrunde (bei Umrechnung von Teilzeitmitarbeitern als 0,5 Stellen) - 25 KIn über mehr als die 5,5 landesgeförderten Stellen, die damit zusätzliche Mittel in die neue Integrationsinfrastruktur investieren. Somit hat sich der Trend zur Einrichtung von über die Landesförderung hinausgehenden Stellen verstärkt. Die Existenz von Stellen, die über die Landesförderung hinausgehen, variiert hier sehr deutlich nach Standorttyp (Cramers V.: 0,763^{***})²⁷, wobei sie in den kreisfreien Städten und den städtisch geprägten Kreisen mit Vorgängereinrichtungen die Regel sind (Typ 1-3), an den anderen Standorten jedoch die Ausnahme. Es wird hier deutlich, dass die Dynamik eines über die Landesförderung im Umfang von 5,5 Personalstellen hinausgehenden weiteren KI-Ausbaus sich auf die kreisfreien Städte sowie die eher urbanen Kreisstandorte mit längerer integrationspolitischer Tradition bezieht.

Im Jahr 2015 wurden in 19 KIn zusätzliche Mitarbeiter eingestellt bzw. Stellen besetzt, im Durchschnitt 1,5 und insgesamt 28,5, wobei 7 Stellen alleine am Standort Rhein-Sieg-Kreis besetzt wurden, der erst während der Evaluation seine Arbeit aufgenommen hat. Ansonsten

²⁷ Cramers V. ist ein Korrelationsmaß für nominal skalierte Daten und gibt mit dem Wert die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen an. Bei einem Cramers V.-Wert zwischen 0,1 und 0,3 ist von einem schwachen, zwischen 0,31 und 0,5 von einem mittelstarken und bei einem Wert darüber von einem starken Zusammenhang auszugehen. *** kennzeichnen einen hochsignifikanten Zusammenhang.

bewegt sich die Zahl der 2015 zusätzlich besetzten Stellen zwischen 0,5 und 2,5, wobei sie nur an 7 Standorten, einschließlich Rhein-Sieg-Kreis, größer als 1 ist. 4 dieser KIn verfügen nun - im Unterschied zum ersten Befragungszeitpunkt - über mehr als die 5,5, landesgeförderten Stellen. 14 derjenigen KIn, die 2015 zusätzliche Stellen besetzt haben, hatten bereits 2014 mehr als die 5,5 Stellen der Landesförderung. 1 KI hat durch die Besetzung in 2015 nun die 5,5 Stellen ausgeschöpft. Somit wurden die zusätzlichen Stellen insbesondere in den KIn geschaffen, in denen bereits 2014 mehr als die landesgeförderten Stellen finanziert wurden. 9 KIn haben diese zusätzlichen Stellen über kommunale Mittel finanziert, 13 KIn auch über Landesmittel. Drittmittelprojekte bleiben auch nach der zweiten Befragung von geringer Bedeutung für die KI-Finanzierung, mit nur einem Standort, der in 2015 einen Stellenzuwachs aus Drittmitteln (des Bundes) zu verzeichnen hatte.

Im Laufe des Jahres 2016 wird sich an den meisten Zentren im Rahmen der Durchführung des neuen Programms „KOMM-AN NRW“²⁸ die Personalsituation insofern verändern, als 2 weitere Mitarbeiter im Querschnitt in den KIn beschäftigt werden. Zum zweiten Befragungszeitpunkt an den Fallstudienstandorten waren diese Einstellungen erst vereinzelt erfolgt.

4.1.3. Angemessenheit der Personalausstattung

In der halbstandardisierten Vollerhebung wurden die KI-Leitungen nach notwendigen strukturellen Änderungen gefragt, die für eine bessere Zielerreichung sinnvoll wären. Ebenso wurden Maßnahmen thematisiert, die auf Ebene des KI ergriffen werden sollen, um die Arbeit zu verbessern. Die Fragen wurden jeweils offen gestellt (Mehrfachnennungen) und im Nachhinein für die Auswertung kategorisiert. Zu t1 machten alle 49 KIn hier Angaben, zu t2 nur 46, die übrigen 3 sahen keinen Verbesserungsbedarf mehr.

Strukturelle Änderungswünsche beziehen sich hauptsächlich auf die Ansiedlung des KI in der Verwaltungshierarchie (siehe dazu ausführlich unten), eine Verbesserung der Zusammenarbeit in den Kommunen (siehe ebenfalls unten) und auf die Personalausstattung. Dabei hat sich, im Gegensatz zu den anderen beiden Punkten (und wie die Fallstudien-interviews mit den KI-Kollegien belegen aufgrund der Herausforderungen des Flüchtlingszuzugs), die Problemwahrnehmung im Bereich Personalressourcen deutlich verschärft.²⁹ Dabei war zu-

²⁸ Mit dem Programm fördert das MAIS „Ankommenstreffpunkte“, in denen Ehrenamtliche Geflüchtete bei der Erstorientierung unterstützen.

²⁹ Zum ersten Befragungszeitpunkt t1 wurden die KIn noch gefragt, welche zusätzlichen Maßnahmen sie zwecks der Optimierung ihrer Angebote ergreifen wollen. Diese Frage sollte im Sinne der wissen-

mindest zur Bewältigung der Seiteneinsteiger-Herausforderung im Laufe des Jahres 2015 ja an einigen Standorten bereits zusätzliches Personal durch das Land zur Verfügung gestellt worden.

Tabelle 3: Sinnvolle strukturelle Änderungen (Anzahl der Nennungen Mehrfachnennungen)

		t1 (n = 49)	t2 (n = 46)
1	Ansiedlung des KI/Hierarchie nicht optimal	17	14
2	Personelle Ressourcen/Stellenbesetzung	15	37
3	Zusammenarbeit mit der Verwaltung problematisch	10	-
4	Räumliche Lage/Räumlichkeiten	5	4
5	Zu geringe politische Unterstützung	5	-
6	Abgrenzung zu anderen Ämtern/Definition der Aufgaben nicht klar	4	4
7	Finanzielle Ressourcen	4	11
8	Zu viel Bürokratie/Abstimmung nötig	3	-
9	Zusammenarbeit mit Kommunen problematisch (Hierarchie/Aufgaben)	2	-
10	Sonstiges	1	4

In der Wahrnehmung der LaKI waren die KI in der Ausnahmesituation des Flüchtlingszuzugs 2015 oft in hohem Maße für die „Erstversorgung“ der geflüchteten Menschen gefragt, woraus sich insgesamt an den Standorten eine Überforderungssituation ergeben haben mag. Die Interviews mit den KI-Kollegien in den Standort-Fallstudien zum zweiten Befragungszeitpunkt zeigen dann wiederum, dass eine klare Personalressourcenzuweisung für operative Aufgaben – wie insbesondere die Seiteneinsteiger-Beratung – die Arbeitsfähigkeit der Zentren insgesamt und die Erfüllung auch der weiteren Aufgaben unterstützt.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt der halbstandardisierten Vollerhebung wurden zusätzliche Fragen zur Flüchtlingsthematik gestellt. Zunächst wurde erfragt, wie die KI den Umfang zusätzlicher an sie übertragener Aufgaben aufgrund des Flüchtlingszuzugs im Jahr 2015 einschätzen. Wiederum auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für einen geringen und 5 für einen hohen Umfang stehen, wählte keines der 49 KI die 1 oder 2. 15 KI nennen einen mittleren Umfang, 22 einen eher hohen und 12 einen hohen Umfang. Diese Angaben stehen nicht mit dem Standorttyp oder der Belegschaftsgröße im Zusammenhang.

schaftlichen Begleitung Hinweise geben, hier auch für das Fortbildungsangebot der LaKI. Rund die Hälfte oder mehr der 49 befragten Zentren gaben an, zusätzliche Maßnahmen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Teamentwicklung und Fortbildung sowie Präsenz in den Kommunen ergreifen zu wollen. An Tabelle 12 unten wird deutlich, dass dies mit Blick auf die kommunale Gremienarbeit und die Öffentlichkeitsarbeit offenbar auch erfolgt ist.

Ausgehend von der aktuellen Personalausstattung, der Aufgabenverteilung und den Zielen des KI bei der Befragung Ende 2015 sollte dann eingeschätzt werden, in welchem Umfang es möglich ist, zusätzliche operative Aufgaben im Bereich Flüchtlinge zu übernehmen. Auf der gleichen Skala nennen hier 41 Zentren einen geringen, 7 einen eher geringen und 1 KI einen mittleren Umfang. Der Flüchtlingszuzug erfordert also aus Sicht der KIn zusätzliches Personal, eventuell aber auch eine (beim Schwerpunktzielwechsel dann auch erfolgte) Revision der Programmatik, wenn zusätzliche operative Aufgaben im Bereich der Flüchtlinge übernommen werden sollen.

4.1.4. Besetzung der Lehrerstellen

Als strukturelles Problem der Personalentwicklung in den KIn hat sich im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung die Besetzung der Lehrerstellen erwiesen. Im Gegensatz zu Schwierigkeiten an manchen Standorten, die sich im Evaluationsverlauf als Problem der Startphase erwiesen haben (siehe hierzu speziell die Ausführungen im vorliegenden Bericht zum Ausbau des Querschnittbereichs, zur Zusammenführung von Arbeitsstrukturen, zur Zusammenarbeit innerhalb der Landkreise und zur Ausweitung der Kooperation mit der LaKI und Akteuren außerhalb der Verwaltung) bestand dieses Problem im Wesentlichen fort. Die Bedingungen der KI-Arbeit erscheinen, so die durchgängigen Angaben der KI-Leitungen in den Fallstudien und auch der Eindruck der LaKI, für Lehrer wenig attraktiv. Auch sieht sich das Einstellungsverfahren relativ hohen bürokratischen Hürden gegenüber. Hohe Fluktuation, kombiniert mit geringen Bewerberzahlen und langwierigen Auswahl- und Einstellungsverfahren führen hier immer wieder zu Vakanzen, die sich angesichts der Arbeitsverdichtung in der Folge des Flüchtlingszuzugs im Jahr 2015 an vielen Standorten als Belastung erwiesen haben und die Verfolgung der eigentlichen Schwerpunktziele zusätzlich erschweren. Zugleich wird in einer Standort-Fallstudie seitens der Schulaufsicht zum zweiten Befragungszeitpunkt darauf hingewiesen, dass die wachsende Bedeutung der Seiteneinsteiger-Beratung die Attraktivität der KI-Tätigkeit für diejenigen weiter schmälert, die die Erwartung vielfältiger pädagogischer Aufgabenstellungen in den KIn hegen. Damit stellt sich die Frage eines funktionierenden Anreizsystems für die Personalgewinnung, aber auch, so wird in den Angaben aus dem LaKI-Kollegium zum zweiten Befragungszeitpunkt deutlich, der Unterstützung der Lehrkräfte dabei, sich in die Verwaltungsstruktur der KIn einzufinden. Ebenso wird hier angemerkt, dass zum Befragungszeitpunkt noch lediglich an 8 Standorten die KI-Leitung von Leh-

ern übernommen wurde, was angesichts der RAA-Tradition vieler Standorte und der noch immer großen Rolle des Bildungsbereichs in den KIn bemerkenswert und ein weiterer Hinweis auf die problematische Situation bei der Gewinnung von Lehrkräften ist.

4.2. Arbeitsschwerpunkte der KIn

4.2.1. Quellen der Darstellung

Die Darstellung der Schwerpunktziele der KIn basiert auf der Bestandsaufnahme zu Projektbeginn. Aus der halbstandardisierten Vollerhebung ist die Entwicklung der im Rahmen der Schwerpunktziele verwirklichten Maßnahmen ablesbar, ebenso wie die Zufriedenheit der Zentren mit ihren Maßnahmen und Aufgabenstellungen. Die Standort-Fallstudien geben, neben einer Interpretationshilfe der quantitativen Daten zur Entwicklung der Aktivitäten im Bildungs- und Querschnittsbereich, insbesondere Aufschluss über Einschätzungen zum Prinzip der Schwerpunktziele und des Zielwechsels, aber auch über weitere Fragestellungen, die sich für die Zentren in den ersten Jahren der Arbeit ergeben haben.

4.2.2. Schwerpunktziele

Aus der Bestandsaufnahme 2014 ist eine Übersicht der Arbeitsschwerpunkte der damals 48 Zentren ableitbar. Die Richtlinien zur Förderung der KIn geben, wie schon erwähnt, vor, im Zwei-Jahres-Turnus Schwerpunktziele der Arbeit in den Bereichen Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt festzulegen, die mit den lokalen Akteuren der Integrationsarbeit abgestimmt werden sollen. Eine konzertierte Schwerpunktziel-Überprüfung der KIn erfolgte erstmalig zum 1. Januar 2016, die folgend genannten Schwerpunktziele galten für den Zeitraum davor, ab Einrichtung des jeweiligen KIs.

Die bei der Gründung genannten Schwerpunktziele sind vielfältig und decken die gesamte Bandbreite von Integrationsherausforderungen ab. Manche sind sehr spezifisch, andere allgemeiner Natur, einige beziehen sich auf bestimmte Zielgruppen (Ältere, Mädchen und Frauen, Neuzuwanderer, Flüchtlinge). Allerdings kristallisieren sich Themen heraus, die sehr häufig vorkommen, fasst man die genannten Schwerpunkte unter (abstrahierenden) Schlagworten zusammen. Im Bereich „Integration als Querschnitt“ bezogen sich die am häufigsten genannten Schwerpunkte (21) auf den Aufbau oder Ausbau von Netzwerken und Kooperati-

onsstrukturen, und dies sowohl in Städten als auch in Kreisen, und zwar unabhängig von den bereits vorhandenen Kooperationsstrukturen. Auch solche Städte oder Kreise, die bereits über zahlreiche Kooperationen in ihren Integrationskonzepten berichteten, benannten die Weiterentwicklung dieser Kooperationen als Schwerpunkt der Arbeit. 14 Mal wurde die interkulturelle Öffnung der Verwaltung genannt. Bestands- und Bedarfsanalysen waren an 8 Standorten geplant, darunter 1 kreisfreie Stadt und 7 Kreise. Dies sind überwiegend solche Kreise, die über keine sehr lange Tradition der Integrationsarbeit und über keine Vorgängereinrichtungen auf Kreisebene verfügten (Typ 4, Typ 6). Relativ häufig, mit 5 Nennungen, sind Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung. 4 Mal bildete Integration durch Sport einen Schwerpunkt, ebenso häufig der Einbezug der MOn in die Integrationsarbeit sowie Maßnahmen im Bereich Antirassismus/Antidiskriminierung. Je 3 Mal wurden Ausbildung, Arbeitsmarkt und die Schaffung von Transparenz über Angebote als Schwerpunkte vorgesehen. Ebenfalls 3 Mal lag der Schwerpunkt auf der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, vor allem in ländlichen Kreisen, die in ihren Integrationskonzepten die Bedeutung des Vereinslebens betonen.

Eine Reihe von Kommunen benannte Schwerpunkte, die eher singulär sind. Mülheim an der Ruhr und Leverkusen wollten sich beide sowohl auf die interkulturelle Öffnung des Gesundheitssystems als auch auf die Erstellung/Überarbeitung des Integrationskonzepts konzentrieren. Essen und Herne widmeten sich der interkulturellen Kulturarbeit und Remscheid und Bottrop benannten Stadtteilarbeit als Schwerpunkt. In Bochum und im Kreis Unna wurde der Aufbau eines Monitoringsystems geplant. Der Kreis Mettmann nahm sich die interkulturelle Öffnung der Seniorenarbeit vor.

In der Regel finden sich die KI-Schwerpunktziele auch in den Handlungsfeldern der Integrationskonzepte wieder, nicht zuletzt, da ja ein Großteil der Konzepte im Rahmen der Einrichtung der KIn erstellt oder aktualisiert wurde. Erstaunlich ist allerdings, dass der Schwerpunkt „Arbeitsmarkt“, trotz seiner zentralen Stellung in den Integrationskonzepten, nur relativ selten bei den KI-Schwerpunktzielen vorkam (was sich ab 2016 mit den teilweise neuen Schwerpunktzielsetzungen und der dort mitunter verankerten Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten z.T. geändert hat).

Tabelle 4: Schwerpunktziele im Bereich „Querschnitt“ (Mehrfachnennungen³⁰)

Schwerpunkt	Häufigkeit	Städte	Kreise
Vernetzung	21	Aachen, Bielefeld, Bochum, Bottrop, Dortmund, Düsseldorf, Duisburg, Hagen, Hamm, Oberhausen, Wuppertal	Höxter, Lippe, Olpe, Paderborn, Recklinghausen, Soest, Unna, Warendorf, Wesel
Interkulturelle Öffnung	14	Duisburg, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Köln, Münster,	Gütersloh, Herford, Höxter, Minden-Lübbecke, Paderborn, Recklinghausen, Rheinisch-Bergischer Kreis, Siegen-Wittgenstein
Bestands- und Bedarfsanalyse	8	Remscheid	Ennepe-Ruhr, Heinsberg, Lippe, Rhein-Erft-Kreis, Rhein-Kreis Neuss, Siegen-Wittgenstein, Wesel
Gesundheit	5	Gelsenkirchen	Euskirchen, Märkischer Kreis, Minden-Lübbecke, Recklinghausen
Sport	4	Krefeld, Mönchengladbach, Oberhausen	Hochsauerland
Einbindung MON	4	Bielefeld, Gelsenkirchen	Hochsauerland, Mettmann
Antirassismus/-diskriminierung	4	Bonn, Münster, Solingen	Rhein-Erft-Kreis
Ausbildung	3	Aachen, Solingen	Gütersloh
Arbeitsmarkt	3	Dortmund	Düren, Oberbergischer Kreis
Bürgerschaftliches Engagement	3		Hochsauerland, Olpe, Soest
Transparenz Angebote	3		Ennepe-Ruhr, Euskirchen, Heinsberg
IKÖ Gesundheitssystem	2	Leverkusen, Mülheim an der Ruhr	
Integrationskonzept	2	Leverkusen, Mülheim ab der Ruhr	
Interkulturelle Kulturarbeit	2	Essen, Herne	
Stadtteilarbeit	2	Bottrop, Remscheid	
Monitoring	2	Bochum	Unna
Ältere	1		StädteRegion Aachen
EU-Arbeitskräfte	1	Wuppertal	
EU-Zuwanderer	1	Duisburg	
IKÖ Senioren	1		Mettmann
Mädchen, Frauen	1	Oberhausen	
Übergang Schule/Beruf	1		Warendorf
Ausbau der Integrationslotsen	1		Minden-Lübbecke
Interkulturelles Zusammenleben	1	Bielefeld	
Interreligiöser Dialog	1	Bonn	
Professionalisierung MON	1	Dortmund	
Integrationslotsen	1	Hamm	
Flüchtlinge	1	Bochum	

³⁰ Nach den Richtlinien zur Förderung der KIn sollte pro Bereich ein Schwerpunktziel benannt werden. Die hier dargestellte Kategorisierung basiert auf den Angaben aus der Bestandsaufnahme zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung und schlüsselt z.T. auch unterschiedliche Elemente auf, die dann in den KIn ggf. unter der Formulierung eines Schwerpunktziels zusammengefasst wurden.

Im Bereich Integration durch Bildung waren die Schwerpunkte deutlich homogener. Die durchgängige Sprachförderung entlang der Bildungskette ist das am häufigsten genannte Schwerpunktthema im Bildungsbereich (30). Da Sprachförderung auch in den Integrationskonzepten ein zentrales Thema ist, verwundert es nicht, dass diese Schwerpunktsetzung der KIn im Bereich Bildung dominiert und sich die Sprachförderung sowohl in den Schwerpunktzielen als auch den Konzepten wiederfindet.

Mit deutlichem Abstand folgt die Unterstützung von Seiteneinsteigern (16), also Kindern und Jugendlichen, die bisher im Ausland aufgewachsen sind. Dieses Thema wurde zum Zeitpunkt der Bestandsaufnahme in den kreisfreien Städten noch häufiger verfolgt als in den Kreisen. Bei der Förderung von Seiteneinsteigern ließ sich zu diesem Zeitpunkt nur teilweise eine Dominanz derjenigen Städte und Kreise erkennen, die eine hohe Zuwanderung aus dem Ausland zu verzeichnen hatten.

Oft (je 10 Mal) wurde die Elternbildung (einschließlich der Stärkung der Erziehungskompetenz) thematisiert, ebenso die interkulturelle Schulentwicklung (einschließlich Lehrerbildung und Entwicklung von Curricula). 5 Standorte hatten sich, neben der allgemeinen Sprachförderung, zur Förderung der Mehrsprachigkeit als Schwerpunkt entschlossen. Bildungsberatung hatten sich 4 KIn vorgenommen. Auf den Übergang von der Schule in Ausbildung oder den Beruf wollten sich ebenfalls 4 KIn konzentrieren. 3 KIn wollten als Schwerpunkt im Bereich Bildung bestehende Programme weiterentwickeln. Einige Kreise, die bisher noch wenig Vorlauf in der Integrationsarbeit hatten, wollten neue Angebote generieren oder Datenbanken zu Angeboten im Kreis erstellen.

Einige KIn wählten eher singuläre Schwerpunktziele. Bemerkenswert etwa ist die Stadt Dortmund, die MOn stärker als Bildungsträger fördern wollte (und sich auch im Bereich Querschnitt die Professionalisierung der MOn vorgenommen hat) sowie Münster, wo auf Bildungspartnerschaften im Quartier gesetzt wurde.

Tabelle 5: Schwerpunktziele im Bereich „Bildung“ (Mehrfachnennungen)

Schwerpunkt	Häufigkeit	Städte	Kreise
Durchgängige Sprachförderung	30	Aachen, Bielefeld, Bochum, Bonn, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Mülheim an der Ruhr, Mönchengladbach, Remscheid, Solingen Wuppertal,	Gütersloh, Heinsberg, Herford, Höxter, Mettmann, Minden-Lübbecke, Olpe, Paderborn, Recklinghausen, Rhein-Erft-Kreis, Rheinisch-Bergischer Kreis, Siegen-Wittgenstein, Unna, Warendorf
Seiteneinsteiger	16	Aachen, Bielefeld, Bochum, Bonn, Düsseldorf, Gelsenkirchen, Hagen, Köln, Krefeld, Münster, Oberhausen	Ennepe Ruhr, Mettmann, Oberbergischer Kreis, Recklinghausen, Rhein-Erft-Kreis
Elternbildung	10	Bielefeld, Essen, Herne, Leverkusen, Remscheid	Gütersloh, Hochsauerlandkreis, Märkischer Kreis, Mettmann, Siegen-Wittgenstein
Interkulturelle Schulentwicklung	10	Essen, Krefeld, Münster	StädteRegion Aachen, Düren, Lippe, Minden-Lübbecke, Rhein-Erft-Kreis, Rhein-Kreis Neuss, Soest
Förderung der Mehrsprachigkeit	5	Oberhausen	Euskirchen, Olpe, Rheinisch-Bergischer Kreis, Warendorf
Bildungsberatung	4	Bonn, Oberhausen	Gütersloh, Paderborn
Übergang Ausbildung/Beruf	4	Duisburg, Oberhausen, Solingen	Minden-Lübbecke
Programmumsetzung	3	Dortmund, Hamm, Wuppertal	
Angebotsentwicklung	2		Olpe, Wesel
Verbesserung Zugang zu Bildung	2	Bielefeld	Unna
Aufbau Angebotsdatenbank	1		Wesel
Aufbau Bildungsmonitoring	1	Boitrop	
Bildungspartnerschaften im Quartier	1	Münster	
Frühkindliche Bildung	1		Oberbergischer Kreis
Gesundheitsvorsorge	1		Rhein-Erft-Kreis
Netzwerkarbeit	1	Remscheid	
Unterstützung von MOn als Bildungseinrichtung	1	Dortmund	

Insgesamt ergeben sich nur wenige systematische Unterschiede zwischen unterschiedlichen Standorttypen bezogen auf die Schwerpunktziele. Allerdings wird die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements an ländlich geprägten Kreisstandorten, wohl aufgrund der dortigen großen Bedeutung von Vereinen für das gesellschaftliche Leben - häufiger als Handlungsfeld genannt, und erwartungsgemäß Stadtentwicklung und Wohnen seltener. Außerdem zeigt sich ein Zusammenhang zwischen einer eher geringen integrationspolitischen Erfahrung an bestimmten Standorten und der Durchführung von Bestands- und Bedarfsanalysen. Die Wahl der Schwerpunktziele war insgesamt in Teilen standortspezifisch, zugleich

weist die Programmatik der KIn aber auch darauf hin, dass in beträchtlichem Umfang standortübergreifend gültige Integrationsherausforderungen gesehen werden.

4.2.3. Aktivitäten und Maßnahmen in den Bereichen

Die KI-Leitungen wurden zum ersten Erhebungszeitpunkt der halbstandardisierten Befragung Ende 2014 nach den Aktivitäten und Maßnahmen gefragt, die jeweils in den Bereichen Bildung und Querschnitt zur Erreichung des gewählten Schwerpunktziels beitragen sollten. Außerdem wurden die zusätzlichen Maßnahmen in den beiden Bereichen thematisiert, die nicht unmittelbar mit der Erreichung des jeweiligen Schwerpunktziels zusammenhängen.

Nur um einen Eindruck der Vielfalt der Aktivitäten der KIn zu vermitteln, ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit: Sie reichen von der Gremienmitarbeit bis zur Initiierung eigener Vernetzungsplattformen und Beratungsangebote, von der Anwendung und Vermittlung von Sprachförderkonzepten über die Unterstützung der interkulturellen Schulentwicklung bis zur Betreuung schulischer Seiteneinsteiger oder zur Durchführung von Sprachcamps und Sprachförderprogrammen, von Bestandsaufnahmen der Akteurslandschaft bis zu konkreten Integrationsangeboten für bestimmte Zielgruppen, von der Erarbeitung von Informationsmaterial bis zur Durchführung von interkulturellen Begegnungsveranstaltungen, von Datenanalysen bis hin zu Übergangmanagement gemeinsam mit den Arbeitsmarktakteuren vor Ort. Dabei ist ein sinnvoller Vergleich der Angaben zwischen unterschiedlichen KIn zur Maßnahmenzahl nicht möglich, da die Interviewpartner sich unterschiedlich detailliert einlassen. Mitunter werden Maßnahmenbereiche oder -arten zusammenfassend berichtet, mitunter Aktivitäten im Einzelnen aufgezählt. Dieser Befragungsteil ist damit insbesondere dazu geeignet, die Veränderung des zahlenmäßigen Verhältnisses der Aktivitäten und Maßnahmen in den Bereichen Bildung und Querschnitt im Zeitverlauf abzubilden, weniger für einen Vergleich zwischen den Standorten

Betrachtet man - mit dieser Einschränkung - den Durchschnitt der genannten Aktivitäten und Maßnahmen - alle zusammengenommen, innerhalb und außerhalb der Schwerpunktziele - so realisierte ein „durchschnittliches“ KI Ende 2014 10,5 Aktivitäten/Maßnahmen im Bereich Bildung und 8,7 im Bereich Querschnitt. Damit war der „Abstand“ zwischen den Bereichen deutlich geringer, als es die Personalsituation (siehe oben) erwarten lassen würde. Also scheint zunächst nur ein loser Zusammenhang zwischen dem Personal und der Anzahl der Aktivitäten in den Bereichen zu bestehen. Hierfür spricht auch, dass bei der Betrachtung

nach Standorttypen die Mitarbeiterzahl von Typ 1 nach Typ 6 linear abnahm, was bei den Maßnahmen und Aktivitäten nicht der Fall war. Allerdings ist es auch hier der ländliche Typ 6 ohne Vorgängerstrukturen, der einerseits im Durchschnitt die wenigsten Maßnahmen im Bereich Bildung (5,2) und die zweitwenigsten im Bereich Querschnitt (7,2) hatte. Er war zugleich der einzige Typ, bei dem Aktivitäten im Bereich Querschnitt die im Bildungsbereich überwogen. Offenbar führt, wie beim Personal, die weitgehende Neuetablierung von Strukturen der Integrationsförderung auch thematisch eher zu einer (quantitativen) Gleichgewichtung der beiden Bereiche. Dies sollte auch damit zu tun haben, dass die Schaffung dieser Strukturen durch die neuen Kln in der Regel in den Bereich Querschnitt fällt. Eine Durchsicht der Maßnahmen und Aktivitäten der 5 Kln des Typs 6 zeigt dann auch (entsprechend ihrer Schwerpunktziele im Bereich Querschnitt, die sich auf die interkulturelle Öffnung, die Transparenz der Angebote, die Entwicklung von Instrumenten der Integrationsförderung und die Abstimmung der Integrationsarbeit im Kreis beziehen) vor allem Maßnahmen zur Vernetzung, interkulturellen Öffnung, Konzeptentwicklung und Informationssammlung bzw. Bestandsaufnahme.

Die quantitative Verteilung der Maßnahmen und Aktivitäten ist jedoch bezüglich der zeitlichen Inanspruchnahme der Mitarbeiter nur bedingt aussagekräftig. Die Maßnahmen im Bereich Bildung, insbesondere Seiteneinsteiger-Beratung und Förderklassen, nehmen andere Zeitkontingente in Anspruch als z.B. Vernetzungsarbeiten im Bereich Querschnitt.

Tabelle 6: Bestehende und durch die Kln bis Ende 2014 neu initiierte Maßnahme in den Bereichen nach Standorttyp (arithmetische Mittelwerte, n = 48)

Typ	Bildung				Querschnitt			
	Schwerpunkt		andere		Schwerpunkt		andere	
	gesamt	neu	gesamt	neu	gesamt	neu	gesamt	neu
1	6,8	3,3	5,1	2,0	4,5	2,9	4,4	1,5
2	5,9	3,4	5,8	3,1	4,9	3,6	4,3	2,4
3	7,0	4,8	7,0	5,0	4,8	4,7	5,5	2,8
4	3,5 ³¹	1,5	4,5	2,5	3,0	2,0	3,5	3,5
5	5,1	4,3	4,6	3,6	4,5	3,7	4,1	3,1
6	4,2	4,0	1,0	1,0	4,4	4,4	2,8	2,8
gesamt	5,8	3,7	4,8	2,8	4,5	3,5	4,2	2,4

³¹ Dies können Maßnahmen anderer Ämter/Stellen auf Kreisebene gewesen sein (z.B. Seiteneinsteiger-Beratung, Interkulturelle Schulung) oder Projekte auf kommunaler Ebene (Griffbereit/Rucksack). Zudem können auch Maßnahmen aus der Antragsphase 2013 als übernommen genannt worden sein.

Es wurde auch erhoben, inwiefern zu t1 die genannten Aktivitäten und Maßnahmen seit Einrichtung des KI neu initiiert oder noch aus Vorläufereinrichtungen übernommen wurden. Die Auswertung dieser Frage (siehe Tabelle 6) bestätigt wiederum eine große Kontinuität der Aktivitäten im Bereich Bildung an denjenigen Standorten, wo entsprechende Vorgängereinrichtungen, speziell RAA, vorhanden waren; hier war der Anteil der neu initiierten Projekte im Durchschnitt eher gering. Soweit es sich im Bereich Querschnitt um Standorte handelt, die in Form von Integrationsbüros u.Ä. bereits über Vorgängereinrichtungen verfügten, war auch hier der Anteil der neu initiierten Querschnitts-Maßnahmen eher gering, verglichen mit Standorten, die nicht über solche Vorgängerstrukturen verfügten. Dieser Befund ist zwangsläufig und nicht anders zu erwarten gewesen. Ein Vergleich der im Durchschnitt aller KI neu initiierten Projekte in den Bereichen Bildung vs. Querschnitt deutete dann aber schon Ende 2014 darauf hin, dass sich das Ungleichgewicht zwischen den Bereichen zukünftig wohl eher nivellieren wird; denn die Unterschiede sind hier eher gering: Von den KI wurden durchschnittlich 3,7 Maßnahmen im Bereich Bildung neu initiiert und 3,5 im Bereich Querschnitt, die die jeweiligen Schwerpunkte adressieren sollten. Bei den weiteren Maßnahmen waren es 2,8 im Bereich Bildung gegenüber 2,5 im Bereich Querschnitt. Die Auswertung der Befragung zum Zeitpunkt t2 unterstreicht diesen Trend (siehe Tabelle 7). In der Gesamtbetrachtung - von Maßnahmen innerhalb sowie außerhalb der Schwerpunkte - überwiegt die Zahl der in 2015 neu begonnenen und Aktivitäten im Querschnitt mit im arithmetischen Mittel 3,8 sogar den Bildungsbereich, wo lediglich durchschnittlich 3,0 neue Maßnahmen zu verzeichnen sind.³²

Tabelle 7: Durch die KI im Jahr 2015 neu initiierte Maßnahme in den Bereichen nach Standorttyp (arithmetische Mittelwerte, n = 48)

Typ	Bildung		Querschnitt	
	Schwerpunkt	andere	Schwerpunkt	Andere
1	1,9	1,1	1,5	1,5
2	0,9	1,3	1,9	2,3
3	1,0	1,5	0,8	2,0
4	0,5	0,5	2,5	3,0
5	1,9	1,3	1,1	2,8
6	3,2	1,8	2,8	2,2
gesamt	1,7	1,3	1,6	2,2

³² Allerdings bleiben in dieser Betrachtung qualitative Aspekte außen vor. Die Themenpalette im Querschnittsbereich ist eher groß und wird vielfach mit temporären und kleineren Aktivitäten angegangen. Seiteneinsteiger-Beratung z.B. nimmt demgegenüber sehr viele Ressourcen in Anspruch.

Tendenziell werden an den Standorten mit „Nachholbedarf - ohne Vorgängereinrichtungen -, den Kreisstandorten der Typen 4 und 6, besonders viele Aktivitäten neu initiiert. An den länger etablierten Standorten 1 bis 3 fällt auf, dass der Umfang neuer Querschnittsmaßnahmen demjenigen neuer Bildungsmaßnahmen entweder entspricht oder ihn übersteigt. Damit wird also insgesamt sichtbar, dass, gemessen am Umfang der ergriffenen Maßnahmen, während der wissenschaftlichen Begleitung eine effektive Zusammenführung von Bildung und Querschnitt in den KIn stattgefunden hat. Dieser Befund ist angesichts des Umstands bemerkenswert, dass die KI-Programmatik in vielen Fällen faktisch von den wachsenden Anforderungen durch schulische Seiteneinsteiger überlagert wurde. Möglicherweise schlug sich bis Ende 2015 diese Entwicklung nicht in zusätzlichen Maßnahmen im Bildungsbereich nieder, sondern eher in der Verdichtung und Ausweitung der Arbeit in so wie so bestehenden Seiteneinsteiger-Angeboten. An einem Fallstudien-Standort wird seitens des KI-Kollegiums dieser Zusammenhang plausibel geschildert, indem die Herausforderung der Seiteneinsteiger-Beratung die Umsetzung anderer Maßnahmen gerade im Bildungsbereich erschwert, da die dortigen Ressourcen gebunden werden. Auch insgesamt widerlegen die Fallstudien die auf den ersten Blick nahe liegende Interpretation, die Seiteneinsteiger-Beratung behindere den weiteren Ausbau des Querschnitts zugunsten des Bildungsbereichs. Vielmehr wird in den Fallstudien-Interviews formuliert, dass die Inanspruchnahme der Zentren durch die Seiteneinsteiger-Thematik die inhaltliche Weiterentwicklung und die Verfolgung der Schwerpunktziele im Querschnitts- wie auch im Bildungsbereich gleichermaßen beeinträchtigt hat, wobei zum zweiten Befragungszeitpunkt dies nicht mehr so deutlich formuliert wird - einerseits, weil die Schwerpunktziele mit dem Jahr 2016 angepasst wurden, andererseits, weil zwischenzeitlich neue Personalressourcen für die Seiteneinsteiger-Beratung hinzu gekommen sind, was auch die Angrenzung dieser Aufgabe gegenüber anderen KI-Tätigkeiten unterstützt hat. Auch machen die Fallstudien deutlich, dass die erfolgreiche Zusammenführung der Bereiche nicht in jedem Fall an der Ressourcenverteilung innerhalb des KI gemessen werden kann, sondern der konzeptionelle und organisatorische Kontext der einzelnen Einrichtungen berücksichtigt werden muss. So können bestimmte Aufgaben in Bildung oder Querschnitt von Verwaltungsakteuren außerhalb des KI in enger Kooperation wahrgenommen werden, womit in der Folge bei geringem Ressourceneinsatz im KI selbst dennoch große Effekte mit Blick auf die Schwerpunktzielsetzungen denkbar sind.

In den Fallstudien-Interviews wird punktuell die Aufgabe der Zusammenführung der Bereiche Bildung und Querschnitt dahingehend problematisiert, dass, jenseits der Frage hinreichender Ressourcen für die adäquate Verfolgung von Querschnittsaufgaben, die gleichberechtigte Berücksichtigung beider Bereiche nicht unbedingt ein hinreichendes Kriterium für die gelungene Zusammenführung sein muss. Ein wichtiges Merkmal der Integration der Bereiche ist auch die eng verknüpfte Verfolgung von Bildungs- und Querschnittsschwerpunkten in einem eng verzahnten Team, das Verbindungen zwischen den Bereichen zu adressieren vermag. Die Fallstudien machen deutlich, dass eine solche Teambildung an machen Standorten gelingen kann, und dies beobachtbar im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung, weisen aber auch auf Hindernisse hin, die in den unterschlichen Arbeitstraditionen der KI-Kollegien (Sozialer Bereich vs. Lehramt) wurzeln, die sich aufgrund der Förderkonstellation auch institutionell fortsetzen (verbleibende Zuständigkeiten der Schulaufsicht für die Lehrer in den KIn, Besonderheiten der Personalakquise/Abordnung, Kontinuität der Tätigkeit der Lehrer) und je nach den Gegebenheiten vor Ort den Teambildungsprozess beeinflussen. Zu beachten ist das besondere Verhältnis von Schulaufsicht und den in die KIn abgeordneten Lehrkräften. Die Dienst- und Fachaufsicht über diese liegt zunächst bei ihr und geht zwar während der Abordnung an das KI auf die Stadt- bzw. Kreisverwaltung über, dennoch bleibt die Schulaufsicht als „eigentliche“ Dienstherrin im Hintergrund und interpretiert diese Rolle je nach Standort unterschiedlich, wie die Fallstudien-Interviews mit den jeweiligen Schulämtern deutlich belegen (siehe auch unten).³³

4.2.4. Angemessenheit der Ziele und Aktivitäten

In einem Befragungsteil der KI-Vollerhebung wurde thematisiert, wie sich nach Einschätzung der KI-Leiter die Ziele der Zentren zu den Integrationsherausforderungen in der Stadt/im Kreis verhalten, inwiefern die tatsächlich ergriffenen Maßnahmen und Aktivitäten geeignet sind, die KI-Ziele zu erreichen, und warum sich eventuell Ziele und Maßnahmen nur eingeschränkt decken.

³³ Schulämter in NRW sind als untere Schulaufsichtsbehörden auf der Ebene der Kreise und der kreisfreien Städte angesiedelt und untergliedern sich in einen kommunal verantworteten verwaltungsfachlichen und einen vom Land verantworteten schulfachlichen Bereich, der auch die Dienstaufsicht über die Lehrkräfte einschließt.

In Tabelle 8 wird deutlich, dass die KI-Leiter sowohl das Verhältnis von Herausforderungen und Zielen als auch das von Maßnahmen und Zielverfolgung weit überwiegend als günstig einschätzen. Mit einem arithmetischen Mittelwert von 4,4 ist die Einschätzung des Ziel-Mittel-Verhältnisses dabei zum ersten Befragungszeitpunkt fast exakt gleich günstig wie die der Angemessenheit der Ziele (4,3). Zum zweiten Befragungszeitpunkt ist die Zufriedenheit mit dem Verhältnis von Zielen und Maßnahmen unverändert hoch geblieben (4,4), die Zufriedenheit mit der Angemessenheit der Ziele angesichts der sich stellenden Integrationsherausforderungen allerdings auf 4,0 gefallen. Insgesamt liegt es also nahe, Optimierungsmöglichkeiten eher auf der konzeptionellen Ebene der Zieldefinition als in der Umsetzung durch Aktivitäten und Maßnahmen zu suchen. Dass die Zufriedenheit mit dem Verhältnis von Herausforderungen und Zielen mit der Zeit zurückgeht, ist naheliegend. Konkret ist zu vermuten, dass der intensiverte Flüchtlingszuzug zu deutlichen Akzentverschiebungen bei der Situationsanalyse und den Herausforderungen geführt hat, denen die Schwerpunktziele nun nicht mehr optimal gerecht werden. Diese Interpretation bestätigt sich in den Standort-Fallstudien (siehe unten).³⁴

Tabelle 8: Angemessenheit der Ziele angesichts der Integrationsherausforderungen und Angemessenheit der Maßnahmen zur Zielerreichung (Zahl der Nennungen nach Kategorien von 1 - geringe Angemessenheit bis 5 - hohe Angemessenheit, N = 49)

Angemessenheit	Herausforderungen/Ziele		Ziele/Maßnahmen	
	t1	t2	t1	t2
gering (1)	-	-	1	-
eher gering (2)	1	1	1	-
teils/teils (3)	7	11	7	4
eher hoch (4)	21	24	12	22
hoch (5)	20	13	28	23
gesamt	49	49	49	49

³⁴ Zu t1 wurden die KIn auch gefragt, welche zusätzlichen Maßnahmen angesichts der wahrgenommenen Integrationsherausforderungen wünschenswert wären. Diese Frage sollte im Sinne der wissenschaftlichen Begleitung Hinweise auf für die konzeptionelle Weiterentwicklung der KI-Arbeit geben. Dabei zeigte sich, dass die genannten Herausforderungen in weiten Teilen Aspekte aufgriffen, die KIn an anderen Standorten in ihren Schwerpunktzielen formuliert hatten. Es handelte sich also nicht um vollkommen andere Themen. Auffällig war aber, dass sich die zusätzlichen Herausforderungen zu großen Teilen im Querschnittsbereich befanden (interkulturelle Öffnung, Ausbildung und Beruf; Antidiskriminierung) und, soweit der Bildungsbereich angesprochen war, die Seiteneinsteiger-Thematik klar dominierte.

Aus der Betrachtung nach Standorttypen (N = 48) sind zu beiden Befragungszeitpunkten, aufgrund insgesamt eher geringer Abweichungen, kaum Einsichten zu gewinnen. Bei den Standorttypen 1-5 lagen die arithmetischen Mittelwerte zum ersten Befragungszeitpunkt jeweils über 4,0, was - bei einem theoretischen Mittelwert von 3,0 - eine durchgängig hohe Zufriedenheit anzeigt. Bei Typ 6 allerdings betragen beide Mittelwerte 3,8. Hier war die Einschätzung von Zielen und von Maßnahmen als angemessen am geringsten ausgeprägt, dessen ungeachtet aber ebenfalls deutlich im positiven Bereich. Selbst diese Abweichungen haben sich zum zweiten Befragungszeitpunkt nivelliert. Die Standorte des Typs 6 erreichen nun jeweils Mittelwerte von 4,2 bei der Angemessenheit Herausforderungen/Ziele und Ziele/Maßnahmen.

Die Gründe, warum sich Ziele und ergriffene Maßnahmen eventuell nur eingeschränkt decken, wurden zu t1 und t2 im Detail nachgefragt. Zu t1 machten 10 der 49 Zentren hier Angaben und nahmen dann zwischen 1 und 3 Nennungen vor; insgesamt wurden 22 Gründe für eine eingeschränkte Deckung von Zielen und Aktivitäten genannt. Davon waren 7 Nennungen aus unterschiedlichen KIn dem Problemkreis Personalsituation zuzurechnen, so (noch) nicht besetzte Stellen, längerfristige Erkrankungen, aber auch als strukturell wahrgenommene Unzufriedenheit mit der Personalsituation kamen vor. 3 weitere Nennungen verwiesen allgemein darauf, dass sich das KI in der Startphase befindet. Zu einem Teil handelte es sich bei diesen Nennungen also um Probleme, die sich im Laufe der Zeit quasi von selbst erledigen sollten, da sie mit (personellen) Schwierigkeiten in der Startphase zu tun hatten, die zum zweiten Befragungszeitpunkt dann eine geringere Rolle spielen müssten. Teilweise stand hinter den Angaben aber eben auch die Wahrnehmung eines strukturellen Personaldefizits.

Es wurden weitere Gründe für die mangelnde Deckung von Zielen und Aktivitäten genannt, die sich eher nicht von selbst erledigen konnten: 3 Mal wurde angemerkt, dass Konzepte mitunter von alltäglichen oder unerwarteten Herausforderungen (z.B. der Flüchtlingszuzug) überlagert werden; hinzu kamen 5 Mal weitere strukturelle Schwierigkeiten innerhalb der Verwaltung, darunter wurde allerdings 2 Mal ein noch nicht vollständiger „Umwandlungsprozess“ der Institutionen genannt, ein temporäres Problem also. Selten (2 Mal) wurde auf den Problemkreis Mitarbeiterqualifizierung abgehoben.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt Ende 2015 wurde diese offene Frage erneut gestellt, ohne Verweis auf die zu t1 gegebenen Antworten. Hier geben 11 KIn insgesamt 13 Gründe dafür an, dass sich Aktivitäten und Ziele nur eingeschränkt decken können (1 bis 2 Nennungen pro

Interview). Dabei zeigt sich - erfreulicher Weise - dass die als temporär interpretierten Probleme aus t1 zu t2 tatsächlich nicht mehr genannt werden: Ein nicht vollzogener „Umwandlungsprozess“ der KIn wird nicht mehr angesprochen, ebenso wenig wie andere mit der Startphase des KI verbundene Schwierigkeiten.

Auch sonstige verwaltungsinterne oder politische Schwierigkeiten jenseits der Startphase werden nicht mehr genannt. 2 Mal wird noch auf das (strukturelle) Problem unbesetzter Lehrerstellen hingewiesen, das der effektiven Maßnahmenumsetzung im Wege steht. Auch dies unterstreicht nochmals, dass es sich offenbar nicht nur um ein Problem der Startphase handelte, allerdings scheint es sich auch in dieser Betrachtung abgeschwächt zu haben.

Ende 2015 ist das am häufigsten genannte Problemfeld der Flüchtlingszuzug, der 7 Mal explizit angesprochen wird, in dem Sinne, dass die für die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen notwendigen Ressourcen auf Kosten der anderen verfolgten Aktivitäten eingesetzt werden. Implizit ist damit auch zu t2 die zum ersten Befragungszeitpunkt thematisierte zu knappe Personalausstattung angesprochen. 4 Mal wird allgemeiner auf sich verändernde Herausforderungen verwiesen, die sowohl die Ziel- als auch die Maßnahmenplanung in Frage stellen, wobei davon auszugehen ist, dass damit (auch) die Flüchtlingsintegration gemeint ist.

Insgesamt sollten diese Angaben zurückhaltend interpretiert werden. Sie stammen von einer Minderheit der befragten KIn und werfen zugleich die Frage auf, inwiefern Maßnahmen jenseits der Flüchtlingszielgruppe unterbleiben (wofür die oben dargestellte Auswertung der Entwicklung neuer Maßnahmen eher nicht spricht) oder Maßnahmen, obwohl vorhanden, nur temporär nachrangig bearbeitet werden können, was im Kontext der Gesamtdaten die plausiblere Interpretation ist.

4.2.5. Schwerpunktziele und ihre Revision

Im Rahmen der Standort-Fallstudien, deren zweiter Befragungszeitpunkt erst im Jahr 2016 lag, wurde auch die erstmalige Prüfung und ggf. der Wechsel der Schwerpunktziele in den Bereichen Bildung und Querschnitt erfasst. Die Daten der halbstandardisierten Vollerhebung zu t2 wiesen bereits auf eine nachlassende Zufriedenheit mit der Angemessenheit der Zielsetzungen hin. Entsprechend finden sich auch in den Fallstudien in größerem Umfang Anpassungen der Schwerpunktziele ab 2016, aber auch Fortentwicklungen der in der ersten Phase gestellten Aufgaben. Erwartungsgemäß sind die Herausforderungen des Flüchtlings-

zuzugs auf allen Ebenen maßgeblich für die Weiterentwicklung der Schwerpunktziele - indem bestehende Schwerpunkte ggf. weiter auf die Gruppe der Geflüchteten fokussiert oder alte Schwerpunkte zugunsten der Flüchtlingsintegration aufgegeben werden. Nur ausnahmsweise werden alte Schwerpunktziele durch neue ersetzt, die nicht im Umfeld der Flüchtlingsthematik liegen.

In den Standort-Fallstudien wurden, mit den KI-Kollegien und der Verwaltungsspitze, die obligatorische Überprüfung der Schwerpunktziele und der regelmäßige Schwerpunktzielwechsel auch grundsätzlich thematisiert. Dabei war die Varianz der Einschätzungen hinsichtlich des regelmäßigen Zielwechsels zum ersten Befragungszeitpunkt deutlich ausgeprägter als bei der Wiederholungsbefragung nach einem Jahr, nach der ersten Revision. Ursächlich hierfür ist der zwischenzeitliche Flüchtlingszuzug, der eine Überprüfung von Schwerpunkten faktisch notwendig machte und zum ersten Befragungszeitpunkt vorhandene Kritik innerhalb der KI-Kollegien deutlich abschwächte.

Im Vergleich der Standorte resultieren Einschätzungsunterschiede zur Notwendigkeit von Schwerpunktzielen und zur Frequenz ihres Wechsels zu t1 nur zum Teil aus modellierbaren Standortmerkmalen, was insbesondere darin deutlich wurde, dass sich Einschätzungen oft auch innerhalb der KI-Teams bzw. zwischen KI-Team und Verwaltung unterschieden. Die große Mehrheit der interviewten Personen an den sechs Standorten stellte dabei zu keinem der beiden Befragungszeitpunkte die Notwendigkeit von Schwerpunktzielen in Frage. Auch der Wechsel an sich war schon zu t1 mehrheitlich akzeptiert, weniger die anvisierte zeitliche Befristung von zwei Jahren. Hier zeichneten sich dann doch tendenzielle Zusammenhänge zu Standortmerkmalen ab: So mag ein Schwerpunktzielwechsel für Kreisstandorte problematischer sein, da er mit großem Abstimmungsaufwand verbunden ist. Auch trifft ein rascher Schwerpunktzielwechsel eher auf den Widerstand von Querschnittsverantwortlichen, da hier mit dem Wechsel eher die Zusammenarbeit mit spezifischen Akteuren auf dem Spiel stehen kann (Sport, Senioren...) als im Bildungsbereich, wo dieselben Akteure sich neuen Themen widmen. Mit dem Hinweis auf die komplexen und langwierigen Konsultationsprozesse an den Standorten und einen möglicherweise konterkarierenden Effekt auf die Vernetzung sind die Argumente gegen einen Schwerpunktzielwechsel genannt, die, wie erwähnt, zu t2 auch seltener bzw. verhaltener vorgebracht werden. Neben der Notwendigkeit zur programmatischen Neuorientierung hat die schwindende Kritik auch damit zu tun, dass an den Fallstudien-Standorten die Erfahrung gemacht wurde, bestimmte Schwerpunktziele im gesteckten Zeitrahmen tatsächlich erreicht zu haben oder in der Praxis trotz eines neuen Fokus eine

Kontinuität der Arbeit gewährleisten zu können. Letzteres wird auch dadurch erreicht, dass neue Schwerpunktziele Weiterentwicklungen, Akzentverschiebungen oder Spezifikationen der bisherigen Ziele darstellen, die sich aus den gemachten Arbeitserfahrungen ableiten. Diskussionswürdig bleibt eventuell der Turnus des Schwerpunktwechsels; ein längerer als der Zwei-Jahres-Rhythmus würde die möglichen Gegenargumente noch weiter relativieren, aber auch die thematische Flexibilität verringern.

4.2.6. Konzeptionelle/vernetzende vs. operative Arbeit der Zentren

Ein Thema, das die halbstandardisierte Vollerhebung nicht erfasst hat, aber in den Fallstudien-Interviews, insbesondere mit den KI-Kollegien, eine große Rolle spielt, ist die Unterscheidung der eher konzeptionellen und vernetzenden Tätigkeit der Zentren in Abgrenzung zu operativen Aufgaben, die in der Seiteneinsteiger-Beratung bestehen können, aber auch in anderen Integrationsangeboten, die sich unmittelbar an die Zielgruppen richten. Es wird deutlich, dass die KIn mitunter ein Spannungsfeld dieser beiden grundsätzlich unterschiedlichen Ansätze sehen, das sich aus unterschiedlichen Erwartungen von Akteuren an das KI ergeben kann (an einem Standort besteht z.B. ein offener Konflikt hinsichtlich der Ansiedlung der Seiteneinsteiger-Beratung bei Schulamt oder KI), mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen korrespondiert (siehe dazu das Kapitel unten zur Verwaltungsansiedlung: die Arbeit direkt mit Zielgruppen kann eine andere Verortung des KIs in der Verwaltung nahe legen als z.B. die Aufgabe der Akteursvernetzung) und auch die verfügbaren Personalressourcen anspricht. Zugleich ist aus den Fallstudien-Interviews aber keine Präferenz für die eine oder andere Arbeitsweise ableitbar; teilweise wird betont, dass ohne direkten Zielgruppenkontakt eine wirksame Arbeit des KI schwer vorstellbar ist, teilweise aber auch darauf, dass Wirksamkeit angesichts der verfügbaren Ressourcen am ehesten durch Beratung, Konzeptentwicklung und Vernetzung der Partner in Schulen, Verwaltung und Bürgergesellschaft gewährleistet werden kann. Mit Blick auf die Differenzierung nach Typen legen die Fallstudien plausiblerweise nahe, dass in großen Städten und Landkreisen direkte Angebote an Zielgruppen schwerer zu unterbreiten sind als in hinsichtlich Fläche und Bevölkerung kleineren Gebietseinheiten. Zugleich unterscheidet sich an den Fallstudienstandorten naturgemäß die Landschaft der Integrationsakteure, die operative Zielgruppenarbeit durchführen (können).

So ist, bezogen auf die Fallstudien, beispielsweise bedeutsam, ob vor Ort ein Regionales Bildungsbüro³⁵ für die Kooperation zur Verfügung steht.

4.2.7 Beteiligung am „Ehrenamtsprogramm Flüchtlinge“

Zusätzlich zu den im Rahmen der jeweiligen KI-Programmatik realisierten Aktivitäten und Maßnahmen zur Verfolgung der Schwerpunktziele, die zu t1 und t2 erfragt wurden, wurde zu t2 die Beteiligung der Zentren an der im Februar 2015 begonnene Landesinitiative „Ehrenamtsprogramm Flüchtlinge“³⁶ erhoben. Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen dieses Programms waren explizit nicht Gegenstand der oben dargestellten Maßnahmen und Aktivitäten.

48 der 49 KIn haben sich nach eigener Angabe an dem Landesprogramm beteiligt. Die 48 teilnehmenden KIn wurden danach gefragt, inwiefern die Beteiligung an dem Programm administrativ gut handhabbar war und sie einen Beitrag zur Erreichung der KI-Schwerpunktziele einerseits und zur Vernetzung des KI andererseits geleistet hat. Die Zufriedenheit mit diesen Aspekten wurde auf einer Skala von 1 (geringe Zufriedenheit) bis 5 (hohe Zufriedenheit) eingeschätzt. Hier zeigt sich, dass mit einem arithmetischen Mittelwert von 4,0 insbesondere die Vernetzungswirkung der Maßnahme als positiv eingeschätzt wird. 37 KIn geben ihre Zufriedenheit mit diesem Aspekt als eher hoch oder hoch an. Dies ist aufgrund des Zuschnitts des Programms ein erwartbarer Befund, der aber doch belegt, dass die Programmdurchführung in dieser Hinsicht funktioniert hat und Netzwerke zu Integrationsakteuren geschaffen oder aktiviert wurden. Die Zufriedenheit mit dem Beitrag zur Erreichung der Schwerpunktziele ist demgegenüber deutlich geringer, mit einem Mittelwert von 2,5, wobei bei nur 11 KIn die Zufriedenheit eher hoch oder hoch ist. Dieser Befund ist schwer interpretierbar und zugleich auch nicht überraschend, da der mögliche Beitrag zu den Schwerpunktzielen eben von deren Ausgestaltung abhängt und speziell dann als hoch zu erwarten ist, wenn Vernetzungsaspekte oder Ehrenamtsförderung eben besonders als Schwerpunktziel herausgestellt wurden. Etwas ausgeprägter, aber durchschnittlich, ist die Zufriedenheit mit der administrativen Handhabbarkeit des Programms mit einem Mittelwert von 2,8, wobei

³⁵ Regionale Bildungsbüros fördern die Kooperation der Bildungsakteure vor Ort und werden vom MSW NRW unterstützt.

³⁶ Laut Förderkonzeption richtete sich das Programm an Ehrenamtliche in der Flüchtlingsarbeit, indem ehrenamtliche Ansätze der niedrigschwelligen, begleitenden Hilfen für Flüchtlinge gefördert wurden. Zuwendungsempfänger waren die Kreise und kreisfreien Städte mit KIn. Jeweils standen 18.000 EUR für Sachmittel zur Verfügung, die an Akteure vor Ort weitergegeben werden konnten.

38 Zentren ihre Zufriedenheit mit den Werten 2 bis 4 beschreiben. Hierhinter steht, darauf weisen Erläuterungen im Rahmen der halbstandardisierten Interviews hin, eine teilweise Unzufriedenheit mit einem als unverhältnismäßig empfundenen bürokratischen Aufwand für die Vergabe von (als eher begrenzt wahrgenommenen) Mitteln. Insgesamt sind die Ergebnisse zum Ehrenamtsprogramm aber als Beleg dafür zu werten, dass die KI ihre Rolle als effektive Akteure für die Umsetzung von Landesprogrammen, wie etwa auch „KOMM-AN NRW“, erfüllen, wobei dessen ungeachtet Verbesserungspotenzial bei der administrativen Abwicklung zu verbleiben scheint. Zugleich weisen die Fallstudien-Interviews mit den KI-Kollegien darauf hin, dass das Ehrenamtsprogramm als Katalysator für die Vernetzung mit migrantischen zivilgesellschaftlichen Akteuren fungiert hat (siehe dazu unten).

4.3. Institutionelle Anbindung der KI in den Stadt- und Kreisverwaltungen

4.3.1. Quellen der Darstellung

Das verwaltungsinterne Organisationsmodell war sowohl Gegenstand der Bestandsaufnahme der KI in 2014 als auch der Standort-Fallstudien und der halbstandardisierten Vollerhebung. Dabei fungiert die Bestandsaufnahme als Erhebung des Status Quo zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung, während die Vollerhebung Veränderungen von Organisationsstrukturen anzeigt und Hinweise auf die Angemessenheit von Organisationsmodellen gibt, die im Rahmen der Fallstudien vertieft wurden.

4.3.2. Spektrum der Organisationsmodelle

Die institutionelle Anbindung der KI innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltungen, die nicht vom Land vorgegeben, sondern den jeweiligen Kommunen überlassen ist, erwies sich in der Bestandsaufnahme 2014 als sehr unterschiedlich. Die häufigste Form (18 von 48 Fällen) war die Angliederung an ein Amt bzw. einen Fachbereich, sowohl in Städten (8) als auch in den Kreisen (10). Ebenfalls relativ häufig (10 Fälle) waren Stabsstellen beim OB (4) bzw. beim Landrat (6). Darüber hinaus fanden sich 6 Stabsstellen bei Ämtern und Dezernaten, in jeweils 1 weiteren Fall bestanden Stabsstellen beim Integrationsbeauftragten bzw. beim Kreisdirektor. In 7 Fällen war das KI einem Dezernat zugeordnet, in 2 Fällen davon dem Dezernat

des OB. 5 Mal war das KI einer Abteilung angegliedert. Dabei ist kein Zusammenhang zwischen Organisationsmodell der Zugehörigkeit zu einem Standorttyp zu erkennen.

Tabelle 9: Kategorisierung der Städte und Kreise nach Angliederung der KIn lt. Bestandsaufnahme 2014

	Städte	Kreise
Stabsstelle Dezernat LR/OB	Bochum, Bonn, Dortmund, Duisburg	Düren, Ennepe-Ruhr-Kreis, Olpe, Paderborn, Recklinghausen, Rhein-Kreis Neuss
Dezernat des OB	Remscheid, Solingen	
Stabsstelle Dezernat	Bottrop, Münster	Euskirchen
Stabsstelle Kreisdirektor		Hochsauerlandkreis
Dezernat	Gelsenkirchen, Köln, Oberhausen	StädteRegion Aachen, Herford
Stabsstelle Amt	Düsseldorf, Leverkusen,	Heinsberg
Amt/Fachbereich	Aachen, Bielefeld, Essen, Hagen, Herne, Krefeld, Mönchengladbach, Wuppertal	Düren, Höxter, Märkischer Kreis, Mettmann, Minden-Lübbecke, Rhein-Erft-Kreis, Rheinisch-Bergischer Kreis, Siegen-Wittgenstein, Unna, Warendorf
Stabsstelle Integrationsbeauftragter Abteilung	Hamm, Mülheim an der Ruhr	Oberbergischer Kreis Gütersloh, Soest, Wesel

Bei den Dezernaten, Ämtern, Fachbereichen und Abteilungen, denen die KIn zugeordnet waren, handelte es sich zumeist um solche, die sich mit Bildung/Schule, Jugend oder Sozialem befassen. In einigen Verwaltungen gab es bereits Ressorts, Dezernate, Ämter/Fachbereiche oder Dienste - meist beim OB -, die explizit Integration zur Aufgabe haben und denen das KI zugeordnet wurde (Wuppertal, Solingen, Hamm, Remscheid, Düsseldorf, Essen, Aachen, Bielefeld, Gelsenkirchen, Köln). Einige wenige KIn waren Dezernaten im Bereich Recht, Sicherheit und Ordnung zugeordnet (Bottrop, Kreis Lippe, Kreis Herford).

4.3.2. Zufriedenheit der KIn mit ihrer organisatorischen Anbindung

Die Zufriedenheit der KI-Leitungen mit der organisatorischen Anbindung hing zu t1 in der halbstandardisierten Vollerhebung nicht systematisch mit dem jeweils gewählten Modell zusammen. Auf einer Skala von 1 (wenig angemessen) bis 5 (sehr angemessen) wurde die verwaltungsinterne Organisationsform zum ersten Befragungszeitpunkt im Durchschnitt mit

4,1 bewertet (N = 49). Die wenigen eher skeptischen Bewertungen (7 Nennungen eher wenig angemessen, 9 teils/teils, 7 eher angemessen, 26 sehr angemessen) verteilen sich auf die unterschiedlichen Organisationsformen, allerdings schienen einem Amt oder Fachbereich zugeordnete KIn sowie solche, die als Stabsstelle im Dezernat oder im Amt organisiert waren, etwas häufiger die eigene Organisationsform eher unangemessen zu finden. Nicht in jedem Fall, aber in der breiten Mehrheit hatten die KIn aus der Sicht ihrer Leitungen 2014 also eine tragfähige organisatorische Anbindung innerhalb der Verwaltung realisiert.

Dessen ungeachtet ergaben sich im Jahr 2015 an immerhin 8 Standorten organisatorische Änderungen. Diese lassen kein bestimmtes Muster erkennen. So wurden in 3 Fällen Stabsstellen in die Linienstruktur der Verwaltung überführt, in 2 Fällen wurde aber auch der genau umgekehrte Weg gegangen.

Zu t1 und t2 wurden die KI-Leitungen nach notwendigen strukturellen Änderungen gefragt, die für eine bessere Zielerreichung der Zentren sinnvoll wären. Bei der Möglichkeit von Mehrfachnennungen (offene Frage, nachträgliche Kategorisierung der Antworten) machten zu t1 alle 49 KIn hier Angaben, zu t2 nur 46, da 3 keinen Verbesserungsbedarf mehr sahen (siehe Tabelle 3 oben). Zum ersten Befragungszeitpunkt war das Organisationsmodell mit 17 Nennungen der am häufigsten angesprochene Änderungsbedarf. Zum zweiten Befragungszeitpunkt geben dies noch 14 KI-Leitungen an, während sich nun, vermutlich angesichts der mit dem Flüchtlingszuzug gewachsenen Aufgaben, die Personalsituation als mit Abstand drängendstes Problem darstellt (37 Nennungen).

Diejenigen, die die Zuordnung des KIs als nicht optimal einschätzten bzw. die Ansiedlung verändert sehen wollten, sind erwartungsgemäß bei der zuvor dargestellten Frage überhäufig der Meinung, die eigene Ansiedlung sei nur eher oder teils/teils angemessen; dies gilt für beide Befragungszeitpunkte. Überhäufig wünschen sich zudem KIn Veränderungen des Organisationsmodells, die einem Amt oder Fachbereich angegliedert sind, was wiederum für t1 und t2 gleichermaßen gilt und eine Entsprechung in der Frage der Angemessenheit des Organisationsmodells oben findet. Allerdings hat sich die Zahl der KIn, die bei der Verwaltungsansiedlung Optimierungspotenzial sehen, zu t2 eben auch um 3 Standorte reduziert, bei 8 Fällen, in denen im Berichtszeitraum eine Reorganisation stattfand. Veränderungen in der Verwaltungsanbindung bei einigen KIn haben offenbar Probleme reduziert, sie sind aber noch nicht für alle KIn behoben.

Möglicherweise deuten die Ergebnisse der halbstandardisierten Vollerhebung darauf hin, dass mit einer „niedrigen“ Ansiedlung des KIs in der Verwaltungshierarchie aus Sicht der KI-

Leitungen Probleme verbunden sein können. In den Standort-Fallstudien wurde die Frage der Verwaltungsorganisation mit dem KI-Kollegium, aber auch den Verwaltungsleitungen und der Schulaufsicht ausführlich thematisiert, so dass hieraus weitere Hinweise abgeleitet werden können, die insgesamt dagegen sprechen, dass eine solche Interpretation zutrifft. Insbesondere sind unter den untersuchten KIn Fälle, die die Anbindung an Fachbereiche und Ämter als vollkommen unproblematisch schildern.

Allerdings werden in den Fallstudien durchaus Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationsmodelle deutlich. Inwiefern dann aber diese Vor- und Nachteile an den Standorten zum Tragen kommen, hängt von standortspezifischen, auch persönlichen Voraussetzungen und den Aufgaben ab, die ein KI konkret wahrnimmt.

Für die Verwaltungsanbindung der KIn sind zwei Merkmale entscheidend: Die Hierarchiestufe in der Linienstruktur der Verwaltung und die mögliche Stabsstellenfunktion. Abgesehen von der Anbindung als Stabstelle direkt bei OB oder Landrat gibt es grundsätzlich die beiden Varianten der Anbindung an den Schul- oder den Sozialbereich, wobei in Kreisen dann die städtischen Schul- oder Sozialämter als Pendants für die Zusammenarbeit fungieren können. Hier hängt es von den organisatorischen Gegebenheiten vor Ort ab, wie eine optimale fachliche Anbindung des KIs aussehen kann; jedenfalls ist das Vorhandensein von lokalen Stellen desselben fachlichen Aufgabenbereichs, dem das Kreis-KI zugordnet ist, für die Arbeit von Vorteil. Der Fallvergleich weist also darauf hin, dass nicht nur die Frage des organisatorischen Anbindungsmodells von Bedeutung sein kann, sondern auch die *fachliche* Zuordnung in der Kooperation mit den Kommunen *organisatorische* Folgen hat.

Deutlich wird auch, dass sich Argumente für eine eher „hohe“ Anbindung in der Verwaltung im Fall der Betonung von eher systemischen und konzeptionellen Aufgaben der Integrationszentren ergeben. Auch die öffentliche Wirksamkeit der KI-Tätigkeit könnte bei diesem Modell ausgeprägter sein, da etwa eigene, zumal aktive Öffentlichkeitsarbeit in Verwaltungen einer entsprechenden Kompetenzausstattung bedarf, die umso wahrscheinlicher wird, je höher die Einrichtung angesiedelt bzw. je näher sie an den Entscheidungsträgern ist. Andererseits ist bei operativen Aufgaben, um deren konkrete Umsetzung sich ein KI kümmern muss, der Kontakt zur Arbeitsebene „auf Augenhöhe“ hilfreich, bzw. die Verortung in einer Verwaltungsstruktur mit klaren Zuständigkeiten und eingeübten Abläufen. Diese kann auch den Zugang für Zielgruppen erleichtern (Niedrigschwelligkeit). Hier können dann durch persönliche Beziehungen und informelle Abstimmungswege auch bei mehreren Hierarchieebenen Nachteile der „niedrigen“ Verwaltungsanbindung kompensiert werden. Die Organisation als

Stabsstelle wiederum erweist sich, je nach Hierarchiestufe, als hilfreich für die Vernetzung des KIs an den Standorten auch außerhalb der Verwaltung und den Zugang zu administrativen und politischen Entscheidungsträgern, möglicherweise aber als weniger günstig für den Einbezug des KIs in Verwaltungsabläufe. Das Modell verschafft dem KI tendenziell größere Handlungsautonomie, bedeutet aber auch eine schlechtere Verankerung von Entscheidungen im Gesamtverwaltungshandeln. Dabei sollte die Tendenz bestehen, dass in großen Städten ein sehr konzept- und strukturbetonter Ansatz aufgrund der Größe von Zielgruppen und der Vielzahl von Akteuren zwangsläufiger ist als an kleineren KI-Standorten; die Betonung der strukturellen und konzeptionellen Arbeit erfordert dann tendenziell eher größere Handlungsautonomie bzw. die Anbindung des KI an maßgeblich entscheidende Verwaltungseinheiten.

Jedes Anbindungsmodell muss sich im alltäglichen Umgang mit den Integrationsherausforderungen in der Kommune bewähren. Die Vernetzung mit der Verwaltungsspitze oder in die Spitzen der Kommunalpolitik ist von den persönlichen Dispositionen, Netzwerken und Erfahrungen der KI-Leitung, der politischen Deutung der Rolle des KIs und von den Handlungsspielräumen abhängig, die sich ein KI innerhalb einer Hierarchiestruktur erarbeitet hat. Die Vor- und Nachteile eines Verwaltungsorganisationsmodells entscheiden sich also am Miteinander der handelnden Akteure und den vorhandenen Kommunikationswegen vor dem Hintergrund der zu bewältigenden Aufgaben.

Dabei weisen die Fallstudien, wie auch die Vollerhebung, darauf hin, dass die Organisationsfrage von beträchtlicher Bedeutung für die Arbeit der KIn ist und sich an einigen Standorten bereits in einem relativ kurzen Zeitraum diesbezügliche Anpassungen ergeben haben, während das Thema an weiteren Standorten noch latent oder explizit im Raum zu stehen scheint. Zu bemerken ist auch, dass in denjenigen Fallstudien, in denen keine Kritik am Organisationsmodell festzustellen war, das Funktionieren des Modells nicht unerheblich von den handelnden Personen und informellen Abstimmungsverfahren abhängt, ein Funktionieren also nicht strukturell gewährleistet sein muss.

4.4. Kooperationen und Implementierung der KI-Struktur an den Standorten

4.4.1. Quellen der Darstellung

Dieses Kapitel rekurriert auf die Fallstudieninterviews, wobei hier dann auch erstmalig die Ergebnisse der qualitativen Netzwerkanalyse zu den Kooperationen mit nicht kommunalen Akteuren berücksichtigt werden, sowie auf die standardisierte Vollerhebung. Dabei gibt die Vollerhebung primär über standardisiert messbare Veränderungen der Kooperationen innerhalb und außerhalb von Politik und Verwaltung sowie über die Wahrnehmung der Zentren in den Kommunen im Zeitverlauf Aufschluss, während die Fallstudien und die qualitative Netzwerkanalyse zusätzliche Hinweise darauf liefern, unter welchen standortspezifischen Bedingungen sich die Entwicklung der Zentren im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung vollzogen hat.

4.4.2. Überblick über die Integrationsaktivitäten vor Ort

Eine wesentliche Aufgabe der KIn ist die Vernetzung der integrationsrelevanten Aktivitäten und Informationen in der Kommune. In der halbstandardisierten Vollerhebung zum ersten Befragungszeitpunkt geben die KI-Leiter insgesamt an, einen guten Überblick über die integrationsrelevanten Aktivitäten am jeweiligen Standort zu besitzen. Auf einer Skala von 1 (geringer Überblick) bis 5 (guter Überblick) wurde im Durchschnitt aller KIn zu t1 ein Wert von 4,0 erreicht. Aufgeschlüsselt nach Standorttypen schnitt hier wiederum der ländliche Kreis ohne Vorgängereinrichtungen (Typ 6), wie zu erwarten war, relativ schlecht ab (3,2), aber noch immer besser als der theoretische arithmetische Mittelwert von 3,0. Immerhin fehlten den KIn aus Typ 6 nicht nur die Vernetzungsstrukturen von Vorgängereinrichtungen, sie mussten sich in den Kreisen auch unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Integrations-thematik in den kreisangehörigen Gemeinden stellen, und dies bei mitunter großer Anzahl angehöriger Kommunen und großer Fläche. Hier war im Zeitverlauf mit zunehmender Tätigkeitsdauer tendenziell eine Angleichung an den Durchschnitt aller Zentren zu erwarten, was sich in der Befragung zu t2 dann auch bestätigt. Schon im Durchschnitt aller KIn (n = 48; 1 KI machte keine Angabe) hat sich die Beurteilung des Überblicks über die integrationsrelevanten Aktivitäten am Standort noch einmal auf den Wert 4,3 verbessert. Zugleich hat die Varianz nach Standorttypen weiter abgenommen; Standorte des Typs 6 erreichen nun einen

Wert von 4,0. Damit haben sich zum zweiten Befragungszeitpunkt alle KIn einen guten Überblick über die Aktivitäten und die Akteure vor Ort verschafft.

Die Fallstudieninterviews illustrieren, wie an den Kreisstandorten ohne Vorgängereinrichtungen (Typen 4 und 6) zum Teil aufwändige Prozesse zu einer Transparenz der unterschiedlichen Akteure in den Kommunen geführt haben, wobei mit den fehlenden Vorgängereinrichtungen auch zusammenhing, dass die KI-Leitungen beim Start über keine Expertise bezüglich der lokalen Situation verfügten, im Gegensatz zu den Leitungen an allen anderen 4 Standorten. Personalwechsel in der Etablierungsphase des KI können dabei die gewonnene Expertise gefährden.

4.4.3. Entwicklung der Kooperationen und ihrer Qualität insgesamt

In der halbstandardisierten Vollerhebung wurden die Kooperationen für die Jahre 2014 (t1) und 2015 (t2) mit unterschiedlichen, vorgegebenen Organisationen/Institutionen erfasst - standardisiert, aber qualifiziert nach regelmäßigen („institutionalisierten“) und anlassbezogenen sowie nach vor KI-Gründung vorhandenen, durch das KI initiierten und durch das KI ausgebauten Kooperationen. Dabei ging es sowohl um kommunale als auch zivilgesellschaftliche Akteure.

Die Übersicht in Tabelle 10 zeigt eine insgesamt sehr starke Vernetzung der KIn und zugleich auch eine hohe Qualität der Kooperationen, insofern, als mit wenigen Ausnahmen nicht anlassbezogene, sondern institutionalisierte Kontakte vorherrschen. Die gute Orientierung der Zentren in den Integrationsstrukturen vor Ort wird also in Zusammenarbeit umgesetzt.

Bemerkenswert ist auch, dass nach Wahrnehmung der Interviewpartner in vielen Fällen vorhandene Netzwerke im Rahmen der KIn ausgebaut wurden. Damit haben die Zentren nicht nur dort, wo keine Vorgängereinrichtungen bestanden, sondern insgesamt einen spürbaren Vernetzungsimpuls gesetzt, und dies schon im relativ kurzen Zeitraum des zwischen Gründung und Jahresende 2014. Anlassbezogene und institutionalisierte Kooperationen zusammengekommen zeigten für fast alle Bereiche - vielleicht mit Ausnahme der ethnischen Ökonomie - weit überwiegend vorhandene Netzwerke, die sich auch auf Felder erstrecken, die nicht selbstverständlich sind, so z.B. auch auf ehrenamtliche Akteure einschließlich der Einwandererorganisationen.

Tabelle 10: Anzahl der Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren (N = 49)

	Akteur	institu- tionali- siert t1	anlass- lass- bezo- gen t1	K. be- stand t1	K. aus- gebaut t1	K. neu t1	insti- tu- tio- nali- siert t2	anlass- lass- bezo- gen t2
1	Schulamt	49	0	29	7	13	48	1
2	Kommunales Bildungsbü- ro/Kommunale Koordination	39	7	22	7	17	38	10
3	Jugendmigrationsdienste	38	11	30	9	10	45	3
4	Schulen	39	9	17	15	16	45	4
5	Integrationsagenturen*	36	10	24	10	12	38	8
6	nicht migrantische freie Trä- ger/ Vereine/Stadtteilinitiativen	36	13	32	8	9	47	2
7	Integrationsräte	34	10	31	1	12	42	5
8	Kindertageseinrichtun- gen/Familienzentren	34	14	21	12	15	39	9
9	Migrantenorganisationen	33	15	24	11	14	37	11
10	Jugendamt, Kulturamt, VHS	31	17	30	5	13	41	8
11	Ausländerbehörde	29	20	28	6	15	41	7
12	Flüchtlingshilfe	27	15	26	7	11	48	1
13	Arbeitsagentur, Jobcenter	24	23	24	10	13	33	15
14	Integrationsstellen der kreis- angehörigen Gemeinden (nur Kreise, n = 26)	20	6	12	3	11	25	1
15	Verwaltungen der kreisange- hörigen Gemeinden (nur Kreise, n = 26)	17	9	13	2	11	23	3
16	Beratungsstellen (Verbrau- cher, Drogen usw.)	13	26	25	4	10	10	31
17	Unternehmerverbän- de/Kammern	10	33	24	3	16	13	30
18	Elterninitiativen/Elternräte	10	27	20	4	13	10	27
19	ethnische Ökonomie	3	26	21	2	6	8	22

* Integrationsagenturen werden durch das Land NRW bei anerkannten Trägern der Wohlfahrtspflege gefördert und sollen die Integration von Einwanderern in Zusammenarbeit von freien und öffentlichen Trägern und Migrantenorganisationen unterstützen (www.integrationsagenturen-nrw.de).

Zum zweiten Befragungszeitpunkt Ende 2015 zeigt sich eine Verschiebung von den anlassbezogenen zu den institutionalisierten Kooperationen in fast allen Bereichen. Nicht durch die Tabelle abgebildet, aber vom Umfang auch vernachlässigbar ist der zwischenzeitliche Wegfall von Kooperationen. Die Dynamik der Kooperationsveränderung ist geringfügig höher, als

dies der Vergleich der Bilanzen im Zeitverlauf erkennen lässt, wenn man 2015 aufgegebene und neu initiierte Kooperationen betrachtet. Besonders deutlich ist diese Verschiebung zur Institutionalisierung bei der Zusammenarbeit mit Ausländerbehörden und Flüchtlingshilfe, was beides wiederum der Beschäftigung mit der wachsenden Fluchtmigration geschuldet sein sollte. Bei der Zusammenarbeit mit Integrationsräten zeigt sich nicht nur eine deutlich größere Institutionalisierung, die Kooperationen sind auch noch einmal insgesamt deutlich verbreiteter als noch 2014. Bemerkenswert ist auch, bei den Kreisen, die deutlich häufiger institutionalisierte Zusammenarbeit mit den Verwaltungen der kreisangehörigen Kommunen, die 2015 mit 23 Standorten fast durchgängig war. Der gleiche Befund gilt für die Zusammenarbeit mit den Integrationsstellen in den kreisangehörigen Kommunen.

Insgesamt sind die Kooperationen so durchgängig und zahlreich, dass die Betrachtung nach Standorttypen kaum besondere Handlungsbedarfe mit Blick auf die Stiftung von Kontakten erkennen lässt, auch nicht hinsichtlich einzelner Akteursgruppen. Auch die oben festgestellte große (aber nur bedingt modellierbare) Bedeutung des Organisationsmodells wird bei einer Prüfung des Zusammenhangs mit anlassbezogenen und institutionalisierten Kooperationen erwartungsgemäß nicht sichtbar, weil ausgeprägte Netzwerke praktisch an jedem Standort die Regel sind.

Allerdings wurde zum ersten Befragungszeitpunkt kenntlich, dass sich die Netzwerk*qualität*, hier gemessen am Kriterium der Regelmäßigkeit/Institutionalisierung von Kontakten, nach Standorttyp unterschied. Auffällig bei der Betrachtung der durchschnittlichen institutionalisierten und anlassbezogen eingegangenen Kooperationen war Ende 2014, dass nur bei denjenigen Standorttypen die anlassbezogenen Kooperationen überwogen, bei denen es in der Regel keine Vorgängereinrichtungen gab. Demgegenüber dominierte sowohl bei Typ 1 als auch bei Typ 2 die institutionalisierte Zusammenarbeit, obwohl sich die beiden Typen hinsichtlich des (aufgrund der Antragsunterlagen vermuteten) „Ausgangsnetzwerks“ unterscheiden. Möglicherweise war diese Differenzierung in der Bestandsaufnahme nicht valide, oder bei Typ 2 wurden die Netzwerke in kurzer Zeit vertieft.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt haben sich die Unterschiede fast vollständig eingeebnet. Die Kooperationsqualität an den Standorten ohne Vorgängereinrichtungen fällt kaum noch hinter derjenigen der anderen Standorte zurück, ebenso wie der Kooperationsumfang. Damit besteht kein besonderer Handlungsbedarf für bestimmte Standorttypen mehr.

Tabelle 11: Anzahl institutionalisierter und anlassbezogener Kooperationen nach Standorttyp (arithmetische Mittelwerte, $n = 48$)

Typ	institutionalisiert		anlassbezogen	
	t1	t2	t1	t2
1	12,7	13,0	4,9	4,7
2	13,4	12,9	3,9	5,3
3*	10,3	11,0	6,3	7,3
4*	5,0	10,5	11,0	5,0
5*	9,6	11,5	5,7	5,3
6*	5,4	11,4	9,0	4,2
gesamt*	10,4	12,1	5,8	5,2

* Zu beachten: bei Standorten in Kreisen sind zusätzliche Kooperationsmöglichkeiten eingerechnet, siehe Tabelle 10.

Nicht überraschend bestand Ende 2014 auch ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzahl der Zentren und den durchschnittlich eingegangenen institutionalisierten Kooperationen, denn die Mitarbeiterzahl hängt eng mit den Standorttypen zusammen. Die Hälfte der 18 KIn mit höchstens 6 Mitarbeitern unterhielten „nur“ maximal 7 institutionalisierte Kooperationen. Bei den 11 großen KIn fiel kein einziges in diese Kategorie. Man könnte mutmaßen, dass die zahlenmäßige Personalausstattung an sich mit der Qualität der unterhaltenen Netzwerke zusammenhängt; dies wäre plausibel, da regelmäßige Kontaktpflege entsprechender Arbeitszeit bedarf. Allerdings widerlegt die Befragung zu t2 diese Interpretation, weil sich, wie bei der Differenzierung nach Standorttypen, auch bei Aufschlüsselung nach Größe der KIn Ende 2015 Unterschiede in der Kooperationsqualität sowie im Kooperationsumfang weitestgehend nivelliert haben. Es handelte sich zu t1 also um einen vermittelten Effekt, der nicht auf der Personalausstattung beruhte, sondern auf unterschiedlichen Startbedingungen der Einrichtungen, wobei die kleineren KIn sich an denjenigen Standorten mit größerem Nachholbedarf befanden. Dieser Aufholprozess wird auch daran deutlich, dass die Anzahl der 2015 neu etablierten Kooperation mit der KI-Größe *abnimmt*: Im Schnitt sind die KIn mit bis zu 6 Mitarbeitern in 2015 1,3 neue Kooperationen eingegangen, diejenigen mit mehr als 9 Mitarbeitern nur 0,6.³⁷

³⁷ Ungeachtet der schon Ende 2014 durchgängig umfangreichen Netzwerkstrukturen hatten die KIn zum ersten Befragungszeitpunkt in einer offenen Frage mit Möglichkeit der Mehrfachantwort, differenziert nach den Bereichen Bildung und Querschnitt, Akteure an ihrem Standort benannt, mit denen eine Kooperation noch initiiert oder deutlich ausgebaut werden sollte. Im Bildungsbereich wurden am häufigsten noch notwendige Kooperationen mit Kommunalen Ämtern/Schulaufsicht/Bildungsbüro (27 Nennungen), Schulen/Kitas (27), Eltern (20) und MOn (16) angegeben. Im Querschnittsbereich entfie-

Schließlich wurden im Bereich Kooperation auch die regelmäßige Teilnahmen an Foren, Gremien, Runden Tischen und Arbeitsgemeinschaften thematisiert sowie Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Diese Angaben wurden offen abgefragt.

Tabelle 12: Anzahl Gremienmitgliedschaften innerhalb und außerhalb der Verwaltung sowie Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (arithmetische Mittelwerte, n = 48)

Typ	Intern		Extern		Öffentlichkeitsarbeit	
	Bestand t1	neu zu t2	Bestand t1	neu zu t2	Bestand t1	neu t2
1	5,9	1,3	7,7	1,5	5,1	2,0
2	4,8	0,9	10,0	2,3	4,9	1,6
3	5,8	1,0	7,3	2,3	5,8	2,5
4	2,5	0,5	6,5	2,5	4,0	2,0
5	3,8	0,6	8,2	2,4	4,9	1,9
6	4,2	1,2	5,0	2,2	1,8	2,6
gesamt	4,6	0,9	7,9	2,0	4,7	2,0

Schon zum ersten Befragungszeitpunkt zeigte sich eine ausgeprägte Vernetzung der Zentren im Rahmen von Gremienarbeit innerhalb und außerhalb der Verwaltung, mit durchschnittlich 4,6 solcher internen und 7,9 externen Beteiligungen. Dabei variierte die Anzahl der Kooperationen nur geringfügig und vor allen Dingen nicht systematisch nach Standorttypen, wieder mit der Ausnahme von Standorttyp 6, der zum ersten Befragungszeitpunkt im geringsten Umfang an externen Gremien beteiligt war. Auch die Öffentlichkeitsarbeit war an Standorten dieses Typs zum ersten Befragungszeitpunkt am schwächsten ausgeprägt. Wie bereits bei der Darstellung der KI-Maßnahmen oben sind diese Angaben allerdings zurückhaltend zu interpretieren, da es sich um nachträglich standardisierte offene Antworten handelt, deren Vergleichbarkeit nicht immer gewährleistet sein muss. Bemerkenswert ist aber, dass im Jahr 2015 in beträchtlichem Umfang neue Impulse bei der Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit gesetzt wurden, und dies durchgängig bei allen Standorttypen.

len die meisten Nennungen auf Wirtschafts- und Arbeitsmarktinstitutionen (27), MOn (27), Verwaltung/Kommunen/Integrationsbeauftragte (22) und Wohlfahrtsverbände/Beratungsstellen/soziale Dienste (13). Diese Kooperationswünsche sind nur mit Einschränkung auf die Kooperationsentwicklung in Tabelle 10 zu beziehen, da, insbesondere soweit der schulische Bereich angesprochen ist, auch die Notwendigkeit von zusätzlicher Kooperation angegeben wird, wenn sie in der vorherigen Abfrage bereits durchgängig vorhanden schien. Offenbar geht es hier um standardisiert nicht messbare Kooperationsintensitäten, die Zahl der erreichten Schulen u. Ä. Andererseits ist festzuhalten, dass sowohl in der Bildung als auch im Querschnitt besonders oft zusätzlicher Kooperationsbedarf mit/innerhalb der Verwaltung, aber auch mit MOn, gesehen wurde. Hier war der Kooperationsausbau 2015 dann tatsächlich auch besonders intensiv.

Aus den Standort-Fallstudien lässt sich die These ableiten, dass der Umfang der Öffentlichkeitsarbeit maßgeblich vom verwaltungsinternen Anbindungsmodell bestimmt wird. Dabei ist die Annahme, dass bei einer Ansiedlung in der Linienstruktur der Verwaltung in geringerem Umfang die Öffentlichkeit gesucht werden kann als z.B. im Falle der Organisation als Stabsstelle beim Landrat oder Oberbürgermeister (siehe das Kapitel zur Verwaltungsorganisation oben). Wertet man die Anzahl der Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit für niedrig in der Verwaltungshierarchie angesiedelte Zentren einerseits und Stabsstellen der Verwaltungsspitze andererseits aus, so bestätigt sich diese Annahme allerdings nicht. Statistisch bestehen zu beiden Befragungszeitpunkten keine Zusammenhänge zwischen dem Anbindungsmodell und den ergriffenen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.

4.4.4. Verankerung und Akzeptanz der neuen Struktur in Kommunalverwaltung und -politik

Gemessen an den oben in Tabelle 3 dargestellten strukturellen Veränderungswünschen aufgrund der Vollerhebung unter den KI-Leitungen war die Akzeptanz der neuen Einrichtungen in Verwaltung und Politik schon Ende 2014 breit mehrheitlich vorhanden, hat sich aber im Laufe der wissenschaftlichen Begleitung auch noch einmal verbessert. Sahen zu t1 noch 10 KI-Leitungen Probleme bei der Zusammenarbeit mit der Verwaltung, so kommt diese Angabe zu t2 gar nicht mehr vor. Analog beklagten Ende 2014 noch 5 KI-Leitungen eine zu geringe politische Unterstützung, ein Jahr später wird auch dieses Problem nicht mehr vorgebracht.

An denjenigen Standorten, an denen Vorgängereinrichtungen in das neue KI überführt worden waren ($n = 26$), wurde in der halbstandardisierten Vollerhebung zu t1 Ende 2014 gefragt, ob es Schwierigkeiten in diesem Zusammenführungsprozess gegeben hatte. Dies wird in 9 Fällen bejaht, 2 Befragte machten hierzu keine Angabe. Betrachtet man die Standorttypen und verwaltungsinternen Anbindungsalternativen, die für mehr als einen der 26 Fälle relevant sind, so zeigt sich, dass beim Standorttyp 1 (große migrationsgeprägte Städte mit umfangreicheren Strukturen der Integrationsförderung) eine Mehrheit der Befragten (7 von 13) Schwierigkeiten bei der Zusammenführung angaben. Ebenso war dies bei 4 von 6 derjenigen KIn der Fall, die Stabsstelle im Dezernat des OB bzw. LR sind, sowie bei 2 von 4 der einem Dezernat angegliederten KIn.

Die Durchsicht der von den Befragten genannten spezifischen Probleme, die durch offene Nennungen angesprochen werden konnten, lässt aber darauf schließen, dass es sich eher

um Scheinkorrelationen handeln sollte, denn die geschilderten Schwierigkeiten stehen kaum im Zusammenhang mit speziellen Modellen der Verwaltungsorganisation oder bestimmten Standortmerkmalen. Probleme resultieren vielmehr aus sehr individuellen Gegebenheiten. Hier kann dann auch die verwaltungsinterne Anbindung des KI von Bedeutung sein, dann aber in dem Sinne, dass eine ursprünglich favorisierte Lösung nicht umgesetzt werden konnte, die aber auch nur für einen spezifischen Standort als ideal eingeschätzt wurde. Insgesamt wurden bei der Möglichkeit der Mehrfachnennung 44 Schwierigkeiten bei der Zusammenführung der Vorgängereinrichtungen zum KI genannt, wobei am relativ häufigsten (9 Nennungen) Probleme berichtet wurden, die im Prozess der Zusammenführung lagen (z.B. Friktionen über die Anbindung in der Verwaltung, über die Eingliederung von Organisationseinheiten, Besetzung der Leitung). 7 Nennungen entfielen auf die personellen Folgen der Zusammenlegung (z.B. zu wenig Ressourcen, zeitliche Aspekte der Stellenbesetzung, Anerkennung von Qualifikationen, Schwierigkeiten der Teambildung). Die übrigen Angaben sind schwer kategorisierbar oder auch nicht anonymisiert darstellbar. Nicht überraschend sind KIn am Standorttyp 1 bei der Wahrnehmung von Schwierigkeiten überrepräsentiert, was aber insofern nicht überrascht, als an Standorten mit besonders differenzierten Vorgängerstrukturen natürlich auch in besonderem Maße Konflikthanlässe vorhanden sein sollten.

In den Fallstudien-Interviews, und hier speziell in den Gesprächen mit den Verwaltungsleitungen, KI-Kollegien und der Schulaufsicht, wurde deutlich, dass die Frage der Dezernats- oder Fachbereichszuordnung (oder alternativer Modelle) im KI-Gründungsprozess zentral war, umso mehr, wenn das KI Vorgängerinstitutionen aufnehmen sollte, die bestimmten Dezernaten oder Fachbereichen zugeordnet waren. Schließlich erweist sich in den Standort-Fallstudien aber, dass die letztendlich gewählten Zuordnungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Kooperation mit Stellen der jeweils anderen Ressorts haben – ein Wechsel der Vorgängerstruktur RAA in ein dem Sozialdezernat zugeordnetes KI lässt beispielsweise in einem Fall die funktionierende Zusammenarbeit mit dem Schulamt unberührt. So sich Schwierigkeiten aus der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Organisationseinheiten ergeben, sind diese in den Fallstudien eher praktischer Natur (geographische Nähe u.Ä.). Dies hat auch mit der Sonderrolle der Schulämter zu tun, deren schulfachlicher Bereich sich sowieso außerhalb der kommunalen Verwaltungshierarchie befindet, wodurch die Frage der Verwaltungsangliederung sich relativiert.

Nur zum zweiten Befragungszeitpunkt Ende 2015 wurden die 26 KIn mit Vorgängereinrichtungen dann in der halbstandardisierten Befragung abschließend nach der Zufriedenheit mit

der Zusammenführung der beiden Bereiche Bildung und Querschnitt befragt, einschließlich der damit verbundenen organisatorischen Neuordnung. Auf einer Skala von 1 bis 5 stand wiederum die 1 für eine geringe und die 5 für eine große Zufriedenheit. Gemessen am arithmetischen Mittelwert ist die Zufriedenheit mit der Zusammenführung mit 4,4 sehr ausgeprägt, in keinem Fall wird ein schlechterer Wert als 3 genannt, der auch nur 3 Mal angegeben wird; alle anderen KIn sind eher oder sehr zufrieden. Gemessen an diesen Angaben ist zum Ende der Evaluation die Zusammenführung der Strukturen gelungen. Die Fallstudien-Interviews zeigen, welche Maßnahmen in der Verwaltungsorganisation - jenseits der grundsätzlichen Ansiedlung des KIs – ergriffen wurden, um den Prozess erfolgreich zu gestalten. So wurde beispielsweise an einem Standort im Laufe der wissenschaftlichen Begleitung eine Verwaltungsinterne Netzwerkstruktur etabliert, indem quer durch die Organisationseinheiten Ansprechpartner für das KI festgelegt wurden, um so die Verankerung des Integrationsthemas im Verwaltungsquerschnitt zu gewährleisten.

Nur zum zweiten Befragungszeitpunkt wurde für alle Standorte standardisiert erhoben, ob die Arbeit der KIn im Laufe des Jahres 2015, nach der Einrichtungsphase, Gegenstand der Erörterung in den politischen Gremien der Städte bzw. Kreise war. Diese Angaben sind ein wichtiges Indiz für die Verankerung der KIn an ihren Standorten. An jedem der Standorte war dies der Fall, wobei fast durchgängig in Fachausschüssen, bei den Städten auch im Integrationsrat berichtet wurde. Eine Befassung von Kreistag bzw. Stadtrat ist häufig, aber nicht durchgängig zu verzeichnen, ebenso bei Kreisen die Befassung der Räte kreisangehöriger Kommunen.

Tabelle 13: Erörterung der KI-Arbeit in politischen Gremien der Städte bzw. Kreise 2015 (Fallzahlen, Mehrfachnennungen)

Kreise (n = 26)	
Kreistag	17
Fachausschüsse des Kreistages	26
Gemeinde-/Stadträte	18
kreisfreie Städte (n = 23)	
Stadtrat	11
Integrationsrat	23
Fachausschüsse	20

Man könnte vermuten, dass das Anbindungsmodell die diesbezüglichen Aktivitäten bestimmt; die Verwaltungsanbindung kann, wie oben dargelegt, den Zugang zu politischen Gremien beeinflussen, ohne dass aber klar ist, von welchen Rahmenbedingungen solche Einflüsse abhängen und ob sie folglich standortübergreifend gelten.

Aus den lediglich sechs Fallstudien lassen sich diesbezüglich keine weiteren Schlussfolgerungen ziehen. Zugleich scheint ein Einfluss auf den Zugang zu Fachausschüssen sowieso nicht vorhanden zu sein, da dieser durchgängig gegeben ist. Unter denjenigen KIn, die in Stadtrat oder Kreistag vorgetragen haben, ist aber in der Vollerhebung auch kein Anbindungsmodell auffallend überhäufig vertreten.

Weiterhin wurde bei denjenigen KIn, die Gegenstand der Erörterung in Fachausschüssen waren, nach den genauen Ressorts gefragt.

Tabelle 14: Erörterung der KI-Arbeit in Fachausschüssen der Städte bzw. Kreise 2015 (Fallzahlen, Mehrfachnennungen)

Kreise (n = 26)	
Schule/Bildung	22
Soziales	17
Jugendhilfe	9
Integration	7
Kreisausschuss	6
Sonstige	4
kreisfreie Städte (n = 20)	
Schule/Bildung	17
Soziales	12
Jugendhilfe	10
Hauptausschuss	3
Sonstige	3
Gleichstellung	2

In Städten wie in Kreisen wurde die KI-Arbeit weit überwiegend in den Schulausschüssen erörtert und mehrheitlich in den Sozialausschüssen. Relativ häufig wird auch der Jugendhilfeausschuss genannt.

Bemerkenswert ist, dass sich die Situation nach Kreis- und Stadtstandorten nicht unterscheidet. Speziell bei den Kreisen bestand die Herausforderung für die neu eingerichteten KIn, mit fortbestehenden Stellen zur Förderung und Koordination der Integrationsarbeit in den Mitgliedskommunen zusammenzuarbeiten. Die betreffenden KIn sollten auf einer Skala von 1

(sehr schwierig) bis 5 (sehr konstruktiv) diese Zusammenarbeit bewerten ($n = 24$, 2 Kreise ohne Angaben hierzu). Bei einem arithmetischen Mittelwert von 3,63 wurde diese Kooperation zum ersten Befragungszeitpunkt insgesamt als eher gelungen bewertet, wobei 3 KIn die Zusammenarbeit als schwierig oder eher schwierig, 6 als teils schwierig/teils konstruktiv und 15 als eher oder sehr konstruktiv bewerteten. Auch bei dieser Betrachtung gibt die Unterscheidung nach Organisationsmodellen keine weiteren Aufschlüsse, ebenso wenig wie die Betrachtung nach Standorttypen. Insgesamt wurden bei der Möglichkeit, Mehrfachnennungen vorzunehmen, 17 Schwierigkeiten genannt. Dabei wurde mit immerhin 5 Nennungen relativ häufig angegeben, dass die Bereitschaft seitens einzelner Kommunen zu einer Kooperation fehle. In drei Fällen wurde nicht auf die Bereitschaft, sondern auf die Ressourcen der kommunalen Stellen für die Zusammenarbeit abgehoben sowie in 2 Fällen darauf hingewiesen, die Kooperation sei erst im Aufbau begriffen. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass eine generalisierende Bewertung den Befragten mitunter schwer fiel, weil sich die Zusammenarbeit mit den einzelnen Kommunen innerhalb eines KIs sehr unterschiedlich gestalten kann, wie die Fallstudien zu den Kreisstandorten zeigen.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt hat sich die Zufriedenheit der kreisangehörigen KIn ($n = 26$) mit der Kooperation mit den Kommunen maßgeblich auf den Wert 4,2 verbessert, wobei nur noch zwei KIn die Zusammenarbeit als schlechter als „eher konstruktiv“ bewerten. Hier bestätigt sich, was sich auch schon bei der Betrachtung der Kooperationen gezeigt hatte, nämlich dass sich im Zeitverlauf die Schwierigkeiten der Kreis-KIn bei der Zusammenarbeit mit den Kommunen weitgehend erledigt haben. Auch die oben in Tabelle 3 bereits dargestellten Veränderungswünsche auf Seiten der KI-Leitungen bestätigen diese Entwicklung, wo zu t2 die Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Kommunen überhaupt nicht mehr Gegenstand ist.

Bei den Kooperationen der Zentren in Tabelle 10 zeigt sich analog, dass von t1 zu t2 die Zahl der Zentren zugenommen hat, die – zu t2 fast ausnahmslos institutionalisierte – Kooperationen mit den Integrationsstellen in den kreisangehörigen Kommunen sowie mit den Kommunalverwaltungen unterhalten.

Auch die Standort-Fallstudien zeigen, dass anfänglich Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Kreis-KIn und Kommunen bestehen konnten, die im Verlauf der KI-Implementierung aber zunehmend überwunden wurden. Die Fallstudien-Interviews machen deutlich, dass sich die Implementierung von KIn an Kreisstandorten komplexer darstellt als in den kreisfreien Städten, aufgrund der Notwendigkeit der Koordination mit einer Vielzahl

kreisangehöriger Kommunen. Dass, wie oben bereits dargestellt, das Vorhandensein von Vorgängerstrukturen dem KI-Kollegium die Orientierung in der Akteursszene erleichtert, wird an den Kreisstandorten 3 und 5 sehr deutlich, während insbesondere am Standort 6 - wo auch in der Vollerhebung die diesem Typ zugehörigen KIn zum ersten Befragungszeitpunkt einen vergleichsweise geringen Überblick über die integrationsrelevanten Aktivitäten und Strukturen im Kreis angegeben hatten - die Kombination aus neu akquiriertem Personal, vergleichsweise geringer thematisch einschlägiger Erfahrung der Verwaltungsleitung und disparaten Voraussetzungen, Betroffenheiten und Interessenlagen der kreisangehörigen Kommunen eine längere Orientierungsphase beim KI-Aufbau notwendig machte. Vorhandene Verbindungen und Vertrauen der KI-Leitung innerhalb der Verwaltung begünstigen die Etablierung eines KIs, können aber auch dadurch ersetzt werden, dass sich die Verwaltungsleitung in besonderem Umfang engagiert und ihre Kontakte zur Geltung bringt. Generell bedarf der Einführung von KIn in Kreisverwaltungen besondere Aufmerksamkeit. Gibt es eine bereits langjährig etablierte Integrationsarbeit in den kreisangehörigen Kommunen, kann die Herstellung von Akzeptanz für die neue Struktur eine besondere Herausforderung darstellen. Die Fallstudien weisen auf zwei Alternativen hin, wie eine solche Orientierungsphase gestaltet werden kann. An einem Standort wählte die Verwaltungsleitung die Strategie, das KI in der Gründungs- und Etablierungsphase von der kommunalpolitischen Sphäre abzuschotten, um es nicht zum Gegenstand politischer Auseinandersetzungen werden zu lassen. Diese eher defensive Strategie war mit Blick auf die Startphase und die Initiierung der Zusammenarbeit mit den Kommunen auch nicht erfolglos, zumal es aufgrund von Personalwechseln im KI keine kontinuierliche Leitungsperson gab, die die neue Einrichtung nachhaltig im Kreis hätte repräsentieren können. Allerdings wurde in diesem KI-Team durchaus auch gesehen, dass der gewählte Ansatz, das KI faktisch klar in die Verwaltungshierarchie einzubinden, die Handlungsautonomie und das Entwicklungspotenzial der Einrichtung hemmt, was insbesondere darin sichtbar wird, dass der Aufbau des Querschnittsbereichs aufgrund der begrenzten Autonomie des KI beim Ausbau von Netzwerken sich schwierig gestaltete. An einem anderen Standort, wo ebenfalls eine gewisse Skepsis unter den kreisangehörigen Kommunen hinsichtlich der Übernahme zusätzlicher freiwilliger Leistung im Integrationsbereich durch den Kreis zu konstatieren war, hat demgegenüber das KI selbst offensiver agiert und kommuniziert und auf diese Weise anfängliche Bedenken der Kommunen zu zerstreuen vermocht.

Insgesamt machen die Fallstudien zu den Kreis-KIn deutlich, dass ein hohes Maß an Transparenz über die Arbeit und die Ziele des KIs, der Einbezug der Kommunen in die Planung des KI-Programms und der Schwerpunktziele und eine Zurückhaltung der neuen Einrichtung bei der Selbstdarstellung zugunsten der Betonung partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Vernetzung mit den Kommunen wesentliche Voraussetzungen für die Akzeptanz eines KIs sind. Dabei kann eine solche Strategie auch dann erfolgreich sein, wenn noch keine fachlichen Netzwerke der Kreisverwaltung in die Kommunen beim KI-Start vorhanden waren. Vorgängerstrukturen bedeuten Netzwerke, Kompetenzen und Wissen über Verwaltungsabläufe. Gegenüber gänzlich neuen Einrichtungen folgt hieraus ein Erfahrungsvorsprung, der aber nicht gleichbedeutend mit einer optimalen KI-Implementierung ist. „Neue“ KI-Teams haben den Vorteil der Pionierrolle, in der Netzwerkaufbau und Profilbildung losgelöst von festgefügten Erwartungen erfolgen kann.

Es wird aber auch deutlich, dass die erfolgreiche Arbeit der KIn in Kreisen und die Zusammenarbeit der Kommunen mit dem KI von Voraussetzungen abhängt, die nicht immer sofort zu schaffen sind. Diese betreffen die Vereinheitlichung, Systematisierung und den Austausch von Informationen für die Planung ebenso wie ggf. die Schaffung lokaler Ansprechpartner in denjenigen Kommunen, die selbst auf dem Feld in der Vergangenheit weniger aktiv waren. Die Auswertung der Vollerhebung zu t2 zeigt indessen, dass dieser Weg auch in recht kurzer Zeit von den meisten KIn erfolgreich beschritten werden konnte.

An den Fallstudien-Standorten in kreisfreien Städten und Kreisen gleichermaßen äußern die befragten Akteure zu t2, dass die Herausforderungen, die sich aus dem Flüchtlingszuzug in 2015 ergeben haben, für die KI-Implementierung auch positive Effekte hatten. Diese bestehen darin, dass der eingetretene Handlungsdruck der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltungen, aber auch zwischen KIn und kreisangehörigen Kommunen, einen besonderen Schub verliehen hat, sich neue, belastbare Kommunikationswege aufgetan haben, das Vertrauen der Akteure untereinander gestärkt wurde und formalisierte Abstimmungswege um informellere Alternativen ergänzt wurden. Und nicht zuletzt hat die Flüchtlingsthematik die Bedeutung der KIn und des Integrationsthemas an den Standorten verdeutlicht und damit das „Standing“ der Zentren verbessert.

4.4.5. Zusammenarbeit mit den Schulämtern

Der Kooperation mit den Schulämtern kommt für die erfolgreiche Implementierung der KIIn eine herausragende Bedeutung zu, da die Unterstützung der interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung, in der RAA-Tradition, zu den Kernaufgaben der Zentren zählt und diese gemeinsam mit dem schulfachlichen Bereich in den Schulämtern betrieben werden muss.

Bei der quantifizierenden Darstellung der Kooperationen der KIIn in Tabelle 10 fällt die Sonderrolle der Schulämter ins Auge, weil hier nicht nur durchgängig eine Zusammenarbeit angegeben, sondern diese auch praktisch immer als institutionalisiert wahrgenommen wird, und dies von Beginn der wissenschaftlichen Begleitung an. Insofern bestehen die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass die KIIn der Aufgabe der interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung nachkommen. Teilweise wird in den Standort-Fallstudien auch angegeben, dass sich die Zusammenarbeit im Vergleich zur RAA-Zeit sogar intensiviert hat, was u.a. der mit der KI-Einrichtung einhergegangenen, umfangreicheren gemeinsamen Gremienarbeit zugeschrieben wird.

Wie oben bereits erwähnt – und wie die Daten in Tabelle 10 auch noch einmal unterstreichen – spielt die „Nähe“ der KIIn zum für das Schulamt zuständigen Dezernat oder Fachbereich keine gewichtige Rolle für das Funktionieren der Kooperation. Dies belegt konkret der Fallstudienvergleich, mit funktionierenden Kooperationen trotz unterschiedlicher Dezernatzugehörigkeit an einem Standort einerseits und optimierungsfähiger (zum zweiten Befragungszeitpunkt allerdings verbesserter) Zusammenarbeit trotz Zugehörigkeit zum selben Fachbereich an einem anderen Standort andererseits. Ganz entscheidend ist hier wiederum die persönliche Beziehungsqualität. Sofern Störungen in der Zusammenarbeit zwischen KI und Schulamt auftreten, sind diese in den Fallstudien nicht in der Verwaltungsansiedlung der Einrichtungen begründet, sondern eher in konkurrierenden Zuständigkeitswahrnehmungen zwischen Kommune und Bezirksregierung (siehe hierzu auch oben). Diese Konstellation, auch dies zeigen die Fallstudien-Interviews mit den Schulämtern und den KI-Kollegien, sind aber kein Problem an sich, sondern kommen erst in persönlichen oder politischen Konflikten zum Tragen.

Die Tabelle 6 zugrundeliegenden Angaben zu den von den KIIn ergriffenen Maßnahmen im Bildungsbereich zeigen zu beiden Befragungszeitpunkten der halbstandardisierten Vollerhebung, dass Leistungen der interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung von allen KIIn durchgängig erbracht werden. Zentrale Instrumente sind hier Beratung und Fortbildung von

Lehrkräften, was von der Mehrheit der KIIn angeboten wird, oft in enger Kooperation mit den Schulämtern. In diesen Bereich gehören aber selbstverständlich auch die Seiteneinsteiger-Beratung und die Begleitung der Schulen bei der Integration der gewachsenen Zahl neu zugewanderter Schüler.

An der Mehrzahl der Fallstudien-Standorte bezieht sich die interkulturelle Schul- und Unterrichtsentwicklung auf alle Schulformen, so dass die KIIn - allerdings sporadischer - auch mit den oberen Schulaufsichtsbehörden bei den Bezirksregierungen im Kontakt stehen, die für einen Teil der weiterführenden Schulen verantwortlich sind.

4.4.6. Kooperation mit nicht kommunalen Akteuren

Die Auflistung der Kooperationen in Tabelle 10 zu beiden Zeitpunkten der halbstandardisierten Vollerhebung ergab auch mit Blick auf die zivilgesellschaftlichen Akteure ausgeprägte Kooperationsstrukturen, wobei sich die Veränderungen im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung primär auf die Verbesserung der Kooperations*qualität* beziehen. Diese war zum ersten Befragungszeitpunkt noch abhängig vom Standorttyp (insbesondere hinsichtlich des Vorhandenseins von Vorgängerstrukturen), ein Befund, der auch mit den Fallstudien zum ersten Befragungszeitpunkt korrespondierte und in diesen weiter differenziert wurde, wobei die Netzwerkanalyse methodisch das Vorhandensein von Kooperationen und die Kooperationsqualität in einem einzigen Wert integriert. Das Vorhandensein von Vorgängerstrukturen eines KI in Form von RAA oder Integrationsbüros etc. begünstigte zum ersten Zeitpunkt auch in den Netzwerkanalysen mit den KI-Kollegien Kooperationen mit Partnern außerhalb der Verwaltung (siehe die Fälle A in Tabelle 15)³⁸. Zugleich erleichterte ein bereits in der Integrationsarbeit vor Ort erfahrenes und langjährig verankertes KI-Team die Startphase und ermöglichte eine rasche auch zivilgesellschaftliche Vernetzung der Einrichtung (Fall A1), unter der Voraussetzung, dass die organisatorischen und personellen Möglichkeiten und hierarchischen Grenzen ein freies Agieren des KI zuließen und dieses Vorgehen bestenfalls durch die Verwaltungsleitung noch unterstützt wurde (Fall A2). Eine derartige Vernetzungspolitik muss von der Kreisverwaltung gewünscht und mit den kreisangehörigen Kommunen abgestimmt

³⁸ Da von denjenigen Merkmalen, die durch die Typologie beschrieben werden, nur das Vorhandensein von Vorgängereinrichtungen den Umfang von Kooperationen an den Standorten erklärt, wird in Tabelle 15 auch nur dieses Merkmal, und nicht die darüber hinausgehende Typologie ausgewiesen. Diese Vorgehensweise wurde im Sinne der Anonymisierung der Darstellung gewählt.

sein. Sie ist keine Selbstverständlichkeit, gerade in Kreisstrukturen, da man einem Verwaltungsorgan in gewisser Weise auch politische Netzwerkarbeit überlässt.

Beim KI-Aufbau wurden Kontinuitäten maßgeblich durch persönliche Beziehungen zwischen KI-Kollegium und Kooperationspartnern ermöglicht, insbesondere, soweit die Kooperation mit MOn betroffen war, aber auch mit den ehrenamtlich Tätigen in den Integrationsräten.

Zugleich waren aber speziell im Querschnittsbereich die Schwerpunktzielsetzungen, neben den schon genannten Voraussetzungen, bestimmend für den Umfang der unmittelbaren Kooperation eines KI mit Akteuren außerhalb der Verwaltung einschließlich MOn. So sind in zwei Fällen, wo die Schwerpunktziele „interkulturelle Öffnung“ der Seniorenarbeit bzw. der Sportvereine waren, Netzwerke der KIIn schon zum ersten Befragungszeitpunkt besonders ausgeprägt; in einem anderen Fall, wo die oben genannten Voraussetzungen ebenfalls günstig waren, führte die programmatische Konzentration auf Netzwerke innerhalb der Verwaltung und auf Gremienarbeit zu schwächeren zivilgesellschaftlichen Netzwerkstrukturen zum ersten Befragungszeitpunkt. Allerdings zeigt sich auch, dass mit veränderten Schwerpunktzielen und Tätigkeiten zum zweiten Befragungszeitpunkt die Zahl der Kooperationen an diesem Standort in einem relativ kurzen Zeitraum deutlich ansteigt, und dies mit Blick auf alle Akteursarten (deutsche Zivilgesellschaft, Migrantenorganisationen, staatliche Akteure) und den Bildungs- und Querschnittsbereich gleichermaßen (siehe Fall A3 in Tabelle 15). Ein weiterer Faktor war der Einbezug des KIs in Gremien mit Beteiligung nicht kommunaler Akteure, auch im Rahmen der Bewältigung der Flüchtlingsherausforderungen. Dies ist nicht nur in Fall A3 so, sondern auch in Fall A4, bei dem die Verdopplung des Kooperationswertes im Zeitraum eines Jahres zusätzlich auch auf die Durchführung des Ehrenamtsprogramms zurückgeführt wird, wovon in diesem Fall insbesondere die aufnahmegesellschaftlichen Kooperationen profitiert haben. Auch im Fall B1 werden die Herausforderungen des Flüchtlingszuzugs als starker Impuls für die Ausweitung der Kooperationen mit nicht kommunalen Akteuren angegeben. Im Fall A2 führte gemeinsame Gremienarbeit mit Migrantenorganisationen zu besonders stark ausgeprägter Zusammenarbeit mit diesen. Dabei bezog hier die Schwerpunktzielsetzung im Querschnitt die Migrantenorganisationen auch explizit ein, was wiederum belegt, dass ein Zusammenhang zwischen der Programmatik der KIIn und dem Kooperationsumfang mit bestimmten Akteuren bestehen kann, wie schon an Fall A3 gezeigt (und wie es bedingt auch bei A1 der Fall ist). Allerdings wird in Fall A2, ebenso wie bei B1, auch deutlich, dass Kooperationen nicht nur von Bemühungen des KIs abhängen, sondern auch von der Kooperationsfähigkeit der Partner, indem gerade - aber nicht ausschließlich - bei MOn

nicht immer die notwendigen Strukturen für eine nachhaltige Zusammenarbeit vorhanden sind. Die Netzwerkanalysen zeigen auch, dass, selbst wenn die direkte Arbeit des KI mit MOn programmatisch vorgesehen ist, gerade an Kreisstandorten unterschiedlich gelagerte Probleme bestehen können - sei es die dort vorhandene Vielzahl lokaler Akteure, die für eine Kooperation in Frage kommen können und die die Orientierung erschwert, oder aber auch die räumliche Ungleichverteilung bzw. das teilweise Fehlen solcher Akteure im Kreisgebiet. Dies ist ein Hinweis, der den programmatischen Aspekt der Vernetzung relativiert: Tendenziell sollte unabhängig von den Schwerpunktzielen die Neigung zur einer Ausweitung und Institutionalisierung der Netzwerke an den Standorten bestehen.

Tabelle 15: Übersicht der Netzwerke an den Standorten³⁹

Fall**	Aufnah- me- gesell- schaft		Eigen- kulturell		staatlich		Bildung		Quer- schnitt		Bildung u. Quer- schnitt		Insgesamt	
	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2
A1	14	15	8	8	3	3	9	6	16	16		4	25	26
A2	7,5*	13,5*	12,5*	12,5*		1	13,5*	15,5*	6,5*	10,5*		1	20	27
A3	3	11	2	6		2		9	2	2	3	8	5	19
A4	5	14	5	8	2	2	2	3	10	13		8	12	24
B1	5	13	5	6			3	2	5	10	2	7	10	19
B2	14	16			2	4	3	3	9	12	4	5	16	20

* Im Gruppeninterview wurden einige Kooperationen als „zwischen essentiell und bedeutsam“ angegeben und mit dem Wert 2,5 versehen.

** B umfasst die Standorte ohne Vorgängereinrichtungen (Typen 4 und 6), A alle übrigen Standorttypen. Die Fallreihenfolge entspricht nicht der Reihenfolge der Standorttypen.

³⁹ Sofern der Integrationsrat als Kooperationspartner angegeben wurde, zählen wir diesen zu den eigen- bzw. transkulturellen Akteuren, obwohl er genau genommen zu den kommunalen Einrichtungen zählt. Allerdings zeigt sich, dass der Integrationsrat für die KIIn oftmals eine Scharnierfunktion besitzt, wenn es um die Kooperation mit MOn geht. In der Folge wird die Existenz von Kooperationen mit diesen auch in der Nennung der Zusammenarbeit mit dem Integrationsrat deutlich. Zu beachten ist, dass die Kooperation mit Schulen und KiTan, verstanden als kommunale Akteure, hier nicht berücksichtigt wurde, im Gegensatz zum Jobcenter, das aufgrund der gemeinsamen Trägerschaft durch Kommune und Arbeitsagentur hier nicht zu den kommunalen Einrichtungen gezählt wurde und das daher in die Netzwerkanalyse einging. Die (wenigen) staatlichen Akteure in der Tabelle rekrutieren sich weitgehend aus Jobcentern und Integration Point, aber auch das Bundessamt für Migration und Flüchtlinge wird genannt. Wie schon an anderen Stellen in diesem Bericht bezüglich der Interpretation standardisierter Daten ist hier darauf hinzuweisen, dass subjektiv bedingte Unterschiede im Antwortverhalten und individuelle Gegebenheiten die Aussagekraft der Daten beeinträchtigen. Die Maßstäbe, die angelegt wurden, damit ein Partner Eingang in die Netzwerkanalyse fand, können sich an den Standorten unterscheiden, so dass die Tabelle insbesondere hinsichtlich der *Veränderungen* an den einzelnen Standorten im Zeitverlauf aussagekräftig ist. Außerdem sind die im Text vorgenommenen Interpretationen in der Zusammenschau mit den qualitativen Daten der Netzwerkanalyse abgesichert. Darüber hinaus ist die Tabelle aber nicht interpretationsfähig.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt haben sich in der Vollerhebung, wie oben bereits dargestellt, die Unterschiede in der Kooperationsqualität zwischen den Standorten nivelliert. Dabei ist trotzdem aufgrund der Fallstudien davon auszugehen, dass im Fall der kreisangehörigen KIn andere Kooperationslogiken gelten als in den kreisfreien Städten. Einerseits agieren die kreisangehörigen kommunalen Integrationsstellen mitunter als Zwischeninstanzen (was die unmittelbaren Kooperationsanlässe der KIn außerhalb der Verwaltung reduzieren mag), andererseits kann die Zahl in Frage kommender Kooperationspartner höher sein. So sind allein Integrationsräte nicht einmal, sondern mehrfach vorhanden, ebenso wie Moscheen desselben Verbandes usw.

Diese Effekte heben sich in der quantitativen Auswertung der Netzwerkanalyse in Tabelle 15 gegenseitig auf. Die Fallstudien illustrieren noch einmal, dass bei der Einrichtung der KIn in Kreisen ohne Vorgängereinrichtungen nicht nur mit Blick auf die kommunalen Akteure, sondern auch hinsichtlich von Trägern von Integrationsmaßnahmen wie Wohlfahrtsverbände und andere Akteure in den kreisangehörigen Kommunen in besonderem Umfang Netzwerke und Vertrauen geschaffen werden mussten, was, wie Fall B1 mit der Verdopplung von Kooperationen zwischen t1 und t2 zeigt, auch in relativ kurzer Zeit gelingen kann, wobei auch hier die gemeinsame Herausforderung der Fluchtmigration ihre Wirkung entfaltet hat. An den Kreisstandorten mit Vorgängerstrukturen (A1 und A2) war die Ausgangssituation demgegenüber günstiger. A1 zeigt aber auch, dass eine vertiefte Betrachtung der jeweiligen Kreisstruktur notwendig ist, um die Rahmenbedingungen der Vernetzung der KIn zu verstehen. Disparate sozialstrukturelle und räumliche Voraussetzungen - in „ländlichen“ Kreisen etwa, die zu einem Teil auch durch ein urbanes Zentrum bestimmt sind - stellen sich besondere Herausforderungen an die zivilgesellschaftliche Vernetzung. Kooperationsmuster, die aufgrund eigenkulturelle Infrastrukturen oder der schon erfolgten Einübung interkulturellen Kontakts im urbanen Zentrum vorzufinden sind, müssen in anderen Teilen des Kreises so nicht vorhanden sein, womit alternative Strategien gefragt sein können. Fall B2 zeigt, im Kontrast zu B1, die auch längerfristigen Schwierigkeiten der Einrichtung eines KIs auf Kreisebene, das sich einer bereits langjährig etablierten Integrationsarbeit in einigen kreisangehörigen Kommunen gegenüber sieht, aber zugleich über keine gewachsenen Strukturen verfügt, die eine reibungslose Einbettung der neuen Einrichtung in das existierende Gefüge gewährleisten. Dies

scheint besonders dann zum Problem zu werden, wenn politische und administrative Faktoren personelle und strukturelle Umbrüche und mangelnde Kontinuität im KI verursachen.

Im Rahmen der Fallstudien wurden auch Interviews mit in der Regel drei Partnern der KI durchgeführt (siehe zur Vorgehensweise oben). Diesen Interviews kam die Funktion zu, auch aus Sicht der nicht kommunalen Partner eine Einschätzung über die Kooperationen zu erhalten. Grundsätzlich ist hier zu bemerken, dass sich die Einschätzungen in den Netzwerkanalysen und die Äußerungen der Partner in hohem Umfang decken, bei einer insgesamt Einschätzung der Zusammenarbeit als gut. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass ja zumeist die engsten Kooperationspartner befragt wurden und aus diesem Befragungsteil daher kaum Informationen über schwierige oder fehlende Kooperationen zu generieren sind.

Es gibt systematische Unterschiede zwischen Kreisen und kreisfreien Städten dahingehend, was die Partner als bedeutsamen Mehrwert der Kooperation mit dem KI herausstreichen. So wird an den Kreisstandorten, unabhängig vom Vorhandensein von Vorgängerstrukturen, aber ganz besonders in den eher städtischen Kreisen, die Koordinierungsfunktion des KIs herausgestrichen, die nicht nur zu einem Ineinandergreifen der Integrationsaktivitäten von Kreisen und kreisangehörigen Kommunen führt, sondern auch zu einer Vernetzung der befragten Organisationen über die KI-Kooperation hinaus, etwa in Form neu entstandener Gremien und Arbeitskreise. Dabei gehen die Partner von unterschiedlichen Voraussetzungen aus, indem sie entweder als kreisweit operierende Organisationen mit dem KI nun ein integrationspolitisches „Pendant“ vorfinden oder aber als eher auf die Kommune bezogene Akteure mittels des KIs städteübergreifende Zusammenarbeit initiieren können.

Alle Partner, besonders diejenigen in den kreisfreien Städten, heben hervor, dass mit den KI zentrale Stellen entstanden sind, die nicht nur eine Koordinierungsfunktion wahrnehmen, sondern von denen auch eine konzeptionelle Reflexion und Weiterentwicklung der Integrationsarbeit an den Standorten ausgeht. Dabei wird durchgängig die eigene Beteiligung an diesen Prozessen zustimmend gewürdigt, in unterschiedlichem Umfang aber auch gewünscht, noch intensiver und kontinuierlicher in die inhaltlich-konzeptionellen und programmatischen Überlegungen zur Gestaltung der kommunalen Integrationsarbeit einbezogen zu werden.

4.5. Die Arbeit der LaKI

4.5.1. Quellen der Darstellung

Die LaKI war sowohl Gegenstand einer eigenen Fallstudie (Interviews mit dem LaKI-Kollegium und zuständigen Ministerien/Bezirksregierung) als auch der halbstandardisierten Vollerhebung (in der die Leiter der KIn zu ihrer Zusammenarbeit mit der LaKI befragt wurden) und der Standort-Fallstudien. Somit wird eine Betrachtung der LaKI-Arbeit sowohl aus der internen Sicht als auch aus der Perspektive des KI-Verbundes und der Förderer möglich, wobei die Standort-Fallstudien eine Qualifizierung der Beobachtungen aus der halbstandardisierten Vollerhebung unter den KIn ermöglichen.

4.5.2. Ziele und Aufgaben der LaKI

Die Zusammenführung der Bereiche Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt bedeutete auf Landesebene die Überführung der Essener RAA-Hauptstelle und von Teilen des Kompetenzzentrums für Integration bei der Bezirksregierung Arnsberg in die neu gegründete LaKI, die ihrerseits als Dezernat 37 Teil der Bezirksregierung Arnsberg ist. Folgend wird der integrationspolitische Mehrwert skizziert, der aus Sicht von Ministerien und Bezirksregierung mit der Einrichtung der LaKI verbunden ist:

Unabhängig von der Zusammenführung der Bereiche auf Landesebene und vor Ort verbanden sich mit der Neustrukturierung aus Landessicht weitergehende politische Ziele, so insbesondere der Ausbau des Bereichs „Integration durch Bildung“ in der Fläche, aber auch eine generelle Stärkung und Verstetigung des Querschnittsbereichs. Ziel war es, dies in einem landesweit einheitlichen Rahmen zu realisieren, damit Verbindlichkeit herzustellen und auch Kommunen für integrationspolitische Aufgaben zu gewinnen, in denen die Thematik bisher eher nachrangig war. Durch die KIn sollten die unterschiedlichen Netzwerke, die in den Kommunen, aber auch durch Landesbeteiligung geschaffen wurden, vor Ort miteinander verknüpft werden. Dabei lässt das Teilhabe- und Integrationsgesetz aus Sicht der für die KIn zuständigen Behörden breiten Spielraum hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der neuen Struktur in den einzelnen Kommunen. Die Einrichtung der LaKI folgt ebenfalls direkt aus dem Teilhabe- und Integrationsgesetz, das eine koordinierende Stelle fordert. Diese fungiert, anders als die frühere RAA-Hauptstelle, nicht allein als Unterstützungsstruktur und wissen-

schaftliche Begleitung der Aktivitäten in den Kommunen, sondern darüber hinaus als Scharnier zwischen kommunaler Integrationsarbeit und Landesintegrationspolitik. Sie sichert bestenfalls gemeinsame Standards als Voraussetzung für eine kohärente und flächendeckende Herangehensweise.

4.5.3. Zusammenführung der Bereiche in der LaKI

Insgesamt herrscht unter den im Rahmen der LaKI-Fallstudie befragten LaKI-Mitarbeitern weitgehende Einigkeit über den Stand der Zusammenführung der Bereiche Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt in organisatorischer und inhaltlicher Hinsicht. Es wird formuliert, dass die Zusammenführung auch einen Mehrwert für die inhaltlichen Kompetenzen der neuen Einrichtung bedeutet, die LaKI also mehr ist als die Summe ihrer Teile; dies nicht nur, weil auch neues Personal hinzugekommen ist, sondern auch, weil sich Querverbindungen zwischen beiden Bereichen herausstellen, von denen die Arbeit profitiert, und weil die Umstrukturierung ein Anlass war, Sicht- und Arbeitsweisen zu reflektieren. Andererseits bleiben die beiden Bereiche auch in der neuen Einrichtung durchaus konturiert, trotz des Vorhandenseins bereichsübergreifender Stellen. Die Unterteilung des LaKI-Dezernats in die Teildezernate Integration durch Bildung, Querschnitt/Controlling und Öffentlichkeitsarbeit unterstützt diese Beobachtung.

Mit der Umstrukturierung gehen allerdings auch Anforderungen an die Einrichtung einher, die nach Wahrnehmung des Kollegiums in einem Missverhältnis zur Personalausstattung stehen. Dabei wird besonders die schwache personelle Besetzung des Querschnittsbereichs herausgestellt. Die LaKI hatte im Februar 2016 insgesamt 32 Mitarbeiter, wovon 23 im Bereich Bildung, 6 im Querschnitt und 3 bereichsübergreifend tätig waren. Allerdings entstammt ein Großteil der Stellen im Bildungsbereich zeitlich befristeten Drittmittelprojekten.

Die LaKI versucht, durch die Einwerbung von Drittmittelprojekten zusätzliches Personal für den Querschnitt zu akquirieren, was einerseits ein pragmatischer Weg zur Herstellung personellen Gleichgewichts zwischen den Bereichen ist, andererseits im Erfolgsfall aber nicht zwingend bedeutet, dass die zusätzlichen Stellen das Kollegium spürbar entlasten bzw. zur programmatischen Weiterentwicklung beitragen, da selbstverständlich neue Aufgaben mit den Projekten einher gehen. Drittmittelprojekte müssten idealer Weise so zugeschnitten sein, dass sie mit den Bedarfen der LaKI korrespondieren. Ein qualitativer Aspekt des Entwicklungsbedarfs der LaKI im Querschnittsbereich ist zudem die Akquise von Personal mit Migra-

tionshintergrund, das hier im Vergleich zur Bildungsabteilung unterrepräsentiert ist. Grundsätzlich wird die Wahrnehmung des weiteren Entwicklungsbedarfs des Querschnittsbereichs der LaKI durch die Ministerien/die Bezirksregierung geteilt.

Jenseits der inhaltlichen Fragen der Zusammenführung ist aus Sicht von Ministerien/Bezirksregierung und LaKI-Kollegium zu beachten, dass insbesondere das Kompetenzzentrum Integration, das eher in der Logik von Förderprogrammen als Bewilligungsbehörde arbeitete, sich neu auf die im Rahmen der LaKI geforderte koordinierende und konzeptionelle Aufgabenstellung einrichten musste. Die LaKI musste sich in 2015, während der wissenschaftlichen Begleitung, den veränderten Integrationsherausforderungen im Zuge des Flüchtlingszuzugs stellen, in Form neuer Anforderungen aus Sicht des KI-Verbundes wie auch von Ministerien und Bezirksregierung. Durch die LaKI selbst wie auch in den KIn an den Fallstudienstandorten wird geäußert, dass diese großen Herausforderungen auch dazu beigetragen haben, die konzeptionelle Arbeit und die Koordinierungsleistung der LaKI zu stärken und damit auch Anfangsschwierigkeiten der Integration unterschiedlicher Arbeitsweisen zu überwinden.

Fortbildungsbedarf im LaKI-Kollegium ergibt sich entsprechend der LaKI-Fallstudien-Interviews einerseits auf den Themenfeldern Flucht und Diskriminierung, andererseits zum Thema Veraltungsorganisation, wobei unterschiedliche Akteure diese Themen in der Fallstudie unterschiedlich gewichten. Erwartungsgemäß werden mit Blick auf die Personalentwicklung die Stellenausstattung und eine diesbezügliche Aufstockung seitens der LaKI stärker betont als seitens der fördernden Ministerien.

4.5.4. Kooperation im Verbund

Im Rahmen der halbstandardisierten Vollerhebung wurden die KI-Leiter - nur zu t1 - gefragt, ob sie die Aufgaben der LaKI, ihre Leistungen und die dortigen Ansprechpartner kennen. Diese Fragen wurden schon zu diesem Zeitpunkt durchgängig bejaht, wobei alle Befragten angaben, die LaKI-Ansprechpartner zu kennen. 2 Befragte gaben an, die *Aufgaben* der LaKI nur teilweise zu kennen und 5 kannten die *Leistungen* der LaKI nur teilweise. Hier handelte es sich mit einer Ausnahme um ganz neu gestartete KIn oder neu eingestellte Leiter, so dass hier Anlaufschwierigkeiten, keine grundsätzlichen Defizite zum Ausdruck kamen und die entsprechenden Fragen zu t2 auch nicht mehr gestellt wurden. Die Betrachtung nach Standort-

typen ergab eine nur geringe Varianz im Antwortverhalten, wobei aber besondere Zusammenhänge von vorn herein auch theoretisch nicht zu erwarten waren.

Tabelle 16: Zufriedenheit der KIn mit der Arbeit der LaKI (Fallzahlen, N = 49)

	t1	t2
eher gering	2	2
teils/teils	10	10
eher groß	21	21
Groß	16	16
<i>Gesamt</i>	49	49

48 der 49 Befragten hatten zu t1 bereits mehrmals Beratung, Dienstleistungen und/oder Veranstaltungen der LaKI in Anspruch genommen, 1 KI-Leiter bis dahin nur einmal. Gefragt nach der Zufriedenheit mit der Arbeit der LaKI insgesamt, auf einer Skala von 1 (geringe Zufriedenheit) bis 5 (große Zufriedenheit), gaben die Befragten zum ersten Befragungszeitpunkt im Durchschnitt eine gute Wertung von 4,0 ab, die zum zweiten Befragungszeitpunkt unverändert ist.

In 12 der 49 Fälle ist die Zufriedenheit mit der LaKI zu beiden Zeitpunkten geringer als eher groß, in 2 Fällen davon eher gering. Letztere KIn fanden sich zu t1 beide in Typ 1, die 10 KIn, die ihre Zufriedenheit mit teils/teils angaben, verteilten sich jedoch auf verschiedene Typen. Zu t2 ist diese Situation insofern anders, als eines der beiden KIn mit eher geringer Zufriedenheit dem Typ 1, das andere dem Typ 3 zugeordnet ist. Doch ebenso wie zu t1 sind zu t2 die 10 KIn mit teilweiser Zufriedenheit über die Typen verteilt. An den Fallstudien-Standorten war die Zufriedenheit mit der LaKI-Kooperation, trotz auch vorhandener Verbesserungsvorschläge, ebenfalls grundsätzlich hoch, und dies zu beiden Befragungszeitpunkten.

In den Interviews wurde zu t1 in einer offenen Frage erhoben, aus welchen Anlässen die KIn bereits Kontakt zur LaKI hatten. Die Antworten wurden nachträglich kategorisiert.

Tabelle 17: Kontakthanlässe der KIn zur LaKI bis Ende 2014 und 2015 erstmalig (Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen, N = 49)

		t1	t2 erstmalig
1	Leiterkreistreffen	42	1
3	Beratung/Schulung zum Controlling	29	1
5	Fachveranstaltungen/-tagungen	26	7
6	Beratung bei spezifischen Fragen	26	3
4	Arbeitskreise	26	-
7	Fortbildungen	22	20
8	sonst. Besuch am Standort	6	-
2	Beratung bei der Einrichtung/Gründung	4	-
9	Sonstige	2	6

Tabelle 17 zeigt, dass insbesondere die Leiterkreistreffen das Forum für den regelmäßigen Kontakt zwischen LaKI und KIn darstellen. Fast alle KIn haben darüber hinaus aber auch weitere Angebote der Beratung, Fortbildung und Koordinierung wahrgenommen; im Schnitt nahmen die KIn 3,7 Nennungen von Anlässen vor. Über die Standorttypen hinweg wurden durchgängig mehr Angebote als nur die Leiterkreistreffen wahrgenommen (zwischen durchschnittlich 3,4 Anlässen in Typ 6 und 4,5 Anlässen in Typ 3 und 4); nur ein KI nannte zu t1 weniger als 2 Kooperationsanlässe.

Für das Jahr 2015 geben alle KIn an, mehrmals Kontakt zur LaKI gehabt zu haben. Dabei haben sich in 37 Fällen auch neue Kontakthanlässe (38) ergeben, die 2014 noch nicht genannt worden waren. Die Ergebnisse zeigen, dass im Evaluationsverlauf die Fortbildungsangebote der LaKI durch die KIn zunehmend durchgängig wahrgenommen wurden, was allerdings nicht für die Arbeitskreise gilt, wo keine neuen KIn in 2015 gewonnen werden konnten. Das insgesamt günstige Bild wird durch das LaKI-Kollegium in der LaKI-Fallstudie grundsätzlich bestätigt, indem extensive Kontakte im Rahmen von Fortbildungen, institutionalisierter Foren (u.a. die Leiterkreistreffen, aber auch die Arbeitskreise und Unterarbeitskreise zu einzelnen Themen im Bildungs- und Querschnittsbereich) und auf individuelle Bedarfe reagierender Vor-Ort-Kontakte berichtet werden. Die LaKI unterstützte ebenso in hoher Frequenz kurzfristig bei inhaltlichen oder organisatorischen Fragen, insbesondere zum ersten Befragungszeitpunkt.

In den Interviews mit dem LaKI-Kollegium wird aber deutlicher als in der halbstandardisierten Befragung der KIn, dass die LaKI gerade beim Aufbau und der Konzeption der Zentren eine aktive beratende Rolle spielte, wobei der Controlling-Prozess in engem Zusammenhang mit

der inhaltlichen Strukturierung der KI-Arbeit zu stehen scheint. Andererseits flossen auch im Zuge der Begleitung der KIn in der Startphase zu Tage getretene Wünsche an die LaKI in die Angebote ein. Jenseits der fachlichen und organisatorischen Unterstützung scheint, zumindest in der Anfangsphase, aus Sicht der KIn die LaKI nicht zuletzt gefragt gewesen zu sein, wenn es darum ging, den Zentren in den Kommunen ggf. „den Rücken zu stärken“ und für die neue Struktur zu werben. Dieser (weiter bestehende) Bedarf kommt ebenfalls in den durch die KIn berichteten Schwierigkeiten in Tabelle 3 zum Ausdruck, die die Zusammenarbeit in der Kommune betreffen.

4.5.5. Entwicklung und Bewertung der LaKI-Angebote

Deutlich wird in den Interviews mit der LaKI auch, dass die durch die KI-Vollerhebung quantifizierten Kontakte etwa in Form von Fachtagungen und Fortbildungen nicht so zu verstehen sind, dass bestimmte von der LaKI gesetzte Themenangebote wahrgenommen (oder auch nicht wahrgenommen) werden, sondern dass solchen Angeboten eine Rückkopplung mit den Standorten und eine Reflexion über ihre Bedarfe vorausgeht. Sichtbar wird aber ebenso, dass die Bedingungen nicht immer so sind, dass die LaKI als notwendig erachtete Maßnahmen und Abstimmungen gemeinsam mit den KIn umsetzen kann. Explizit wird hier seitens der LaKI auf die Haushaltssperre im 2. Halbjahr 2014 verwiesen. Mitunter stoßen Angebote aber auch nicht auf das angenommene Interesse.

Das LaKI-Angebot erfuhr im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung eine stetige Ausweitung, sowohl was Fortbildungsangebote als auch was zusätzliche, weiter thematisch differenzierte Arbeitskreise betrifft. Dabei erfolgte ein überproportionaler Ausbau der Angebote im Querschnittsbereich - ein in den Standort-Fallstudien seitens der KIn formuliertes Desiderat aufgreifend -, der aber nach Wahrnehmung der LaKI nicht in jedem Fall auf die erhoffte Resonanz stößt - siehe auch die Entwicklung der Beteiligung an den Arbeitskreisen oben. Grundsätzlich zeigt sich in den Standort-Fallstudien aber, dass angesichts der vergleichsweise Unterrepräsentation der Aktivitäten im Querschnittsbereich hier ein besonderer Entwicklungsbedarf gesehen wird, wobei man auf die Unterstützung durch die LaKI setzt. Als Erklärung für die faktische Entwicklung wird in den Fallstudien angeboten, dass die Arbeit im Querschnitt sehr divers ist und aufgrund dessen thematische Passungen nicht so leicht zu erzielen sind wie im einheitlicher strukturierten Bildungsbereich. Möglicherweise tritt auch eine weitere Erklärung hinzu, die sich aus den Interviews an den Fallstudien-Standorten zur

Zusammenarbeit der KIn mit der LaKI ergibt. Diese deuten auf eine teilweise Überforderung der KIn hin, das (zudem immer umfangreichere) Angebot der LaKI und des Verbundes auch in Anspruch zu nehmen und sinnvoll mit der eigenen Tätigkeit zu verknüpfen. Immerhin an vier der sechs Fallstudienstandorte wird dieses Thema angesprochen. Standortbedingungen, die die Inanspruchnahme der Angebote erschweren, sind in erster Linie fehlende personelle Ressourcen, aber auch die Peripherielage einiger KIn. Möglicherweise liegt auch hier eine Erklärung dafür, dass die Inanspruchnahme zusätzlicher Angebote hinter den Erwartungen zurück bleibt. Die Standort-Typologie leistet hier einen Beitrag zu Beschreibung der Situation, indem der ländliche, eher ressourcenschwache und räumlich peripher gelegene Typ 6 in der halbstandardisierten Vollerhebung auch die geringste Kontaktfrequenz zur LaKI aufweist. Vor dem Hintergrund der auch in den KI-Fallstudien zu Tage getretenen, guten, aber nicht optimalen Wahrnehmung der LaKI-Angebote waren an den Fallstudien-Standorten auch mögliche diesbezügliche Nachsteuerungsstrategien an die Adresse der LaKI ein Thema. Eine dieser Strategien ist die der Regionalisierung von Gremien und Veranstaltungen, die eine bessere räumliche Erreichbarkeit gewährleisten würde, eventuell - z.B. bei Orientierung an den Regierungsbezirken und damit den Zuständigkeitsbereichen der oberen Schulaufsicht - zusätzliche Synergien bedeuten könnte und auch zu kleineren, einen besseren Austausch ermöglichenden Veranstaltungen beitragen würde. Ebenso wird in den Standort-Fallstudien aber auch argumentiert, dass ein solches Modell einen Verlust für den Erfahrungsaustausch im Gesamtverbund der KIn bedeuten würde.

Die - grundsätzlich durchgängig positiven - Aussagen zur Kooperation mit der LaKI in den Standort-Fallstudien weisen außerdem darauf hin, dass sich die Erwartungen einzelner KIn an die LaKI sehr deutlich unterscheiden können, je nach der Situation vor Ort. So kann etwa eher die Koordinierungsleistung und die Organisation von Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt des Interesses stehen (was in den Fallstudien plausiblerweise eher für KIn mit breiter fachlicher Erfahrungsgrundlage gilt, die Ansätze diskutieren und optimieren wollen) oder die fachliche Unterstützung und der Erfahrungsaustausch gleichermaßen (eher der Fall bei Zentren, die in geringerem Umfang auf vorhandene Erfahrungen der Integrationsarbeit an den Standorten zurückgreifen können). Von solchen Standortmerkmalen unabhängig ist der in den Fallstudien geäußerte Wunsch, die LaKI möge ihre Rolle als verbindliche Mittlerin zwischen Ministerien/Bezirksregierung und KIn stärken.

Monita bezüglich der Arbeit der LaKI ergaben sich in den Standort-Fallstudien, aber auch nachdrücklich in der LaKI-Fallstudie, zum ersten Befragungszeitpunkt bezüglich der Öffent-

lichkeitsarbeit und der Organisation des verbundinternen Informationsflusses. Während der wissenschaftlichen Begleitung wurden indessen die LaKI-Öffentlichkeitsarbeit ebenso wie die Berücksichtigung von Öffentlichkeitsarbeit als Fortbildungsthema für die KIn intensiviert. Auch wurden der LaKI-Internetauftritt ebenso wie das Intranet des KI-Verbundes weiterentwickelt. Trotz dieser sehr positiven Entwicklung bleibt eine schwache personelle Ausstattung des Bereichs Öffentlichkeitsarbeit als strukturelles Problem bestehen. Entsprechend verbleiben hier auch noch konzeptionelle Entwicklungsaufgaben hinsichtlich der Ziele und Adressaten der LaKI-Öffentlichkeitsarbeit. Die Interviewaussagen aus der LaKI-Fallstudie zu diesem Thema können auf den Nenner gebracht werden, dass die breite Öffentlichkeit weniger Adressat der Außendarstellung der LaKI sein sollte als vielmehr die Akteure der Integrationsarbeit in den Kommunen. Auch produziert die kontinuierliche LaKI-Arbeit kaum tagespresse-taugliche Nachrichten (was an sich kein Defizit sein muss). Dessen ungeachtet ist die Repräsentation der Arbeit der LaKI und der KIn und die Bekanntmachung der neuen Qualität dieses politisch verbindlichen, integrierten Ansatzes aus Landessicht eine wichtige Gelingensbedingung für die KI-Tätigkeit in den Kommunen. Unter den gegebenen personellen Voraussetzungen setzt die LaKI auf die breite „Ausstrahlungskraft“ des Verbundes in die Gesellschaft hinein und sieht ihre Aufgabe in erster Linie darin, die fachliche Expertise und die gemeinsamen Standards des Verbundes zu fördern, um ihre „Ausstrahlungskraft“ zu sichern.

Sowohl die Interviews der LaKI-Fallstudie als auch diejenigen der Standort-Fallstudien verdeutlichen, dass sich die Ansprüche an die LaKI im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung gewandelt haben. Zunächst galt es, ausgesprochen heterogenen Startbedingungen im KI-Verbund gerecht zu werden: Unterstützung bei der Einrichtung von KIn, die fachliche Beratung und Vernetzung von Zentren, die an keine integrationspolitische Tradition an ihren Standorten anknüpfen konnten und sich ihr „Standing“ in den Kommunen erst erarbeiten mussten, aber auch der Einbezug auf etablierte Strukturen aufbauender Einrichtungen an Standorten mit extensiven Aktivitäten in der Integrationsarbeit unter neuen förderpolitischen Vorzeichen und Erwartungen seitens der Landesregierung waren zu leisten. Aus der Sicht der halbstandardisierten Vollerhebung zu t1 hatte die LaKI, wie oben dargestellt, diese Aufgaben in der Wahrnehmung der meisten Zentren gut erfüllt und in relativ kurzer Zeit einen Verbund etabliert. Dabei enthält die LaKI-Fallstudie zu t2 noch den Hinweis, dass unterschiedliche Beschäftigungsbedingungen für die KI-Leitungen an den Standorten, auch was die Besoldungseinstufung betrifft, dem Verbundgedanken eigentlich zuwiderlaufen. Zum

zweiten Befragungszeitpunkt der halbstandardisierten Vollerhebung ist die Zufriedenheit mit der Arbeit der LaKI in der Gesamtschau unverändert, was nicht selbstverständlich ist: Mit der Etablierung der KI-Struktur galt es, regelmäßige Koordinierungs-, Transfer- und Beratungsstrukturen aufzubauen und die Zentren in dieses System einzubinden. Zugleich musste dieser Prozess unter dem Vorzeichen neuer fachlicher und operativer Anforderungen aufgrund des Flüchtlingszuzugs stattfinden, wodurch alle Beteiligten über die Maßen gefordert waren. Dabei haben sich zwar aus den jeweiligen Startbedingungen an den Standorten resultierende unterschiedliche Voraussetzungen der Zentren für die Zusammenarbeit im Verbund im Zeitverlauf nivelliert - dies bedeutet aber nicht, dass Bedarfe, Erwartungshaltungen und Arbeitsbedingungen sich nicht noch immer in hohem Maße unterscheiden. Vor diesem Hintergrund ist die gleichbleibend große Zustimmung zur Arbeit der LaKI eine bemerkenswerte Leistung ihres Kollegiums.

Die LaKI steht in der nächsten Zeit vor der Herausforderung, die Abstimmung in einem großen Verbund mit 50 Mitgliedern weiter zu institutionalisieren und dabei alle Standorte einzubeziehen. Als wichtige Handlungsfelder erweisen sich hier die Koordinierungs- und Austauschformate, also insbesondere die Arbeitskreise. Angesichts mitunter begrenzter Ressourcen an den Standorten sollten Themen und Aufgaben der einzelnen Arbeitskreise aus der Sicht der Fallstudien-KIn klar definiert sein, die Zahl der Arbeitskreise übersichtlich bleiben und bestenfalls Ergebnisse so dokumentiert und im Intranet verfügbar gemacht werden, dass sie auch bei Nichtteilnahme an Sitzungen nachvollzogen werden können.

Die im Rahmen der Fallstudien-interviews zu t1 angeregte Strategie der Regionalisierung von Veranstaltungen wurde im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung seitens der LaKI diskutiert, wobei dieses Modell vielen KIn entgegenkommen, aber die Koordination im Gesamtverbund schwächen würde. So oder so muss die Weiterentwicklung der Arbeitskreisstruktur in Einklang mit den knappen Ressourcen der LaKI gebracht werden. Damit wäre aber auch eine weitere thematische Diversifizierung der Angebotsstruktur zu hinterfragen. Hier bedarf es insgesamt einer expliziten Strategie und Prioritätensetzung.

4.5.6. Programmcontrolling

Grundsätzlich besteht auf Seiten der LaKI Zufriedenheit mit dem Förderprogrammcontrolling, da es einen zeitnahen Dialog über die Wirksamkeit und die Optimierungsmöglichkeiten von Maßnahmen ermöglicht. Letztendlich ist das Verfahren sowohl aus der Perspektive der KIn

als auch der LaKI effektiv und rationell, da einerseits die sonst notwendige ausführlichere Sachberichtserstattung entfällt und andererseits die Steuerungsfähigkeit im Verbund steigt, ohne dass hiermit ein echter Mehraufwand bezüglich der Berichtslegung verbunden wäre. Negativ wird aber bemerkt, dass das Programmcontrolling nicht erschöpfend Auskunft über die Gesamtheit der KI-Tätigkeiten gibt, indem es weitgehend auf die landesgeförderten Stellen abstellt. Dies erschwert eine Orientierung über die faktische Tätigkeit der Zentren. Es wurde bereits dargestellt, dass besonders an den Standorten der Typen 1 und 2 weit mehr Personal beschäftigt wird als es die 5,5 landesgeförderten Stellen hergeben. Allerdings haben die KIn die Möglichkeit, Prozesse in Kommentarfeldern abzubilden, die nicht über die landesgeförderten Stellen initiiert werden; diese Möglichkeit sollten die KIn nach Meinung der LaKI nutzen. Insgesamt sieht die LaKI eine breite Akzeptanz des Programmcontrollings an den Standorten, was auch Resultat der beständigen Werbung seitens der LaKI für das Verfahren ist. Dabei erfolgte im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung eine Optimierung des Verfahrens, die die Handhabbarkeit verbesserte, und es fand ein kontinuierlicher Wirksamkeitsdialog mit den KIn bezüglich des Controllings statt.

4.5.7. Integration der LaKI in die Bezirksregierung und Zusammenarbeit mit der Landesregierung

Die neue Struktur erfüllt insofern die politischen Erwartungen, als angesichts verbindlicher Förderrichtlinien und des in der Bezirksregierung angesiedelten Bewilligungswesens tatsächlich die Verbindlichkeit gemeinsamer Standards gewachsen ist und die LaKI auch effektive Qualitätssicherung betreiben kann. Zudem wird von Landesseite in der LaKI-Fallstudie hervorgehoben, dass mit der neuen Struktur zugleich eine intensive Begleitung der LaKI-Arbeit erfolgt, die auch der Kooperation der LaKI mit den KIn zugute kommt, da die LaKI aufgrund der engen Abstimmung mit dem Land Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit mit den KIn gewährleisten kann (Informationsfluss, Zusagen über Ressourcen u.Ä.). Zugleich erwarten die Ministerien von der LaKI auch eine fachliche Unterstützung der Landesintegrationspolitik. Andererseits wurden in den Interviews der LaKI-Fallstudie aber, insbesondere zum ersten Interviewzeitpunkt t1, auch Herausforderungen kenntlich, die sich aus der Ansiedlung der LaKI in der Mittelbehörde Bezirksregierung ergeben: eine Bürokratisierung und ein großer Abstimmungsbedarf, was eine effektive und fachlich angemessene Aufgabenerfüllung verkomplizieren kann. Zugleich betraf eine „neue Arbeitskultur“ die thematischen Bereiche der

LaKI in unterschiedlichem Umfang, mit einem Teil, der schon zuvor der Behördenstruktur der Bezirksregierung angehörte und einem Teil, der eine größere organisatorische Unabhängigkeit besessen hatte. Hier ist positiv herauszustellen, dass die Wahrnehmung dieser Problematik zum Befragungszeitpunkt t2 deutlich geringer ausgeprägt ist. Dass Abläufe inzwischen als sachgerechter wahrgenommen werden, wird in den Fallstudieninterviews zu t2 häufigeren Planungsgesprächen der LaKI mit den beiden Ministerien zugeschrieben. Auch haben im Zuge gelungener Teambuilding-Prozesse sich die unterschiedlichen Arbeitskulturen in der LaKI einander angenähert und es konnte von den gegenseitigen Erfahrungen und Kompetenzen profitiert werden, so dass Fragen behördlicher Abläufe im Evaluationsverlauf immer weniger Konfliktpotenzial boten. Insofern bestätigt sich eine teilweise in der LaKI-Fallstudie zu t1 formulierte Erwartung, es handele sich um temporäre Anlaufschwierigkeiten der neu geschaffenen Organisation. Nicht nur hat sich die Orientierung der LaKI in der neuen Struktur verbessert, auch ist die Sensibilität der Verwaltungshierarchie für ein funktionierendes Arbeitsumfeld der LaKI im Evaluationsverlauf gestiegen. Deutlich wird in der LaKI-Fallstudie, dass die Kooperation zwischen LaKI und der Abteilung 4 (Schule) innerhalb der Bezirksregierung gut eingespielt ist.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass angesichts des Umfangs und der Komplexität der Gestaltungsaufgaben der LaKI, bei zugleich als dünn empfundener Personaldecke, ein möglichst effektiver Einsatz der vorhandenen Ressourcen unabdingbar ist. Dies setzt kurze und effektive Entscheidungswege sowie Selbstverantwortung voraus. Diesbezügliche Friktionen zwischen LaKI und Ministerien sind im Projektverlauf geringer geworden, ebenso wie sich die Abläufe innerhalb der Bezirksregierung deutlich verbessert haben und zum Ende der wissenschaftlichen Begleitung gut funktionieren; dennoch verbleibt ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen Behördenstruktur einerseits und der Beratung, Koordinierung und Entwicklung von 50 KIn in einem großen Flächenland andererseits, wobei kurzfristige und unkomplizierte Entscheidungsfähigkeit nützlich ist.

Nachdem sich durch vermehrte Programmgespräche die Zusammenarbeit von LaKI und Ministerien im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung schon deutlich verbessert hat, wird die Konsultationsstruktur auch darüber hinaus weiter vertieft und differenziert. In den LaKI-Fallstudieninterviews wird deutlich, dass bei den Planungstreffen vorgenommene Absprachen noch an gegenseitiger Verbindlichkeit gewinnen können. Seitens des MAIS ist eine Vertiefung der Kooperation mit der LaKI unter Einbezug der für die Integration als Querschnittsaufgabe relevanten Referate im Ministerium gewünscht, was unter aktiver Beteiligung

der LaKI auch bereits angegangen wird. Mit dem Schulministerium besteht fast täglicher Kontakt im Rahmen der Verwaltung der Lehrerstellen an den KIn. Die Konsultationen führen aus Sicht der Beteiligten in aller Regel zu sachgerechten Entscheidungen und Absprachen. Es wird in den Interviews zudem deutlich, dass eine optimale Kommunikation nicht nur einen funktionierenden Informationsfluss zwischen LaKI und Ministerien, sondern auch der Ministerien unter einander voraussetzt. Ansonsten kann die Abstimmungsnotwendigkeit mit mehreren Häusern eine Erschwernis darstellen, zumal mit Akteuren unterschiedlicher politischer Couleur. Diese Erschwernisse verloren im Evaluationsverlauf an Gewicht, indem die bilateralen Abstimmungs- und Beteiligungsprozesse bezüglich der LaKI-Belange zwischen den beiden Häusern verbessert wurden.

Bei der Integration der LaKI in die Bezirksregierung Arnsberg und der Zusammenarbeit mit den beiden Ministerien waren also, dies zeigt der Vergleich der Befragung zu den beiden Zeitpunkten, viele Probleme nur Startschwierigkeiten. Zugleich ist aber auch darauf hinzuweisen, dass neue Herausforderungen im Evaluationszeitraum aufgetreten sind, die speziell aus dem intensivierten Flüchtlingszuzug folgten und die die Zusammenarbeit im Rahmen der Bezirksregierung, einschließlich der Notwendigkeit effektiver Entscheidungsprozesse, und die Kooperation mit den Ministerien, in Kombination mit wechselnden Zuständigkeiten dort, einer Belastungsprobe unterzogen haben.

5. Zusammenfassung

Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle NRW sollte eine Reihe von Erkenntnisgegenständen berücksichtigen, die eingangs im vorliegenden Ergebnisbericht genannt wurden. Folgend werden die zuvor dargestellten Ergebnisse des Projekts, bezogen auf diese Gegenstände, zusammenfassend dargestellt.⁴⁰

5.1. Gestaltung und Zusammenführung der Bereiche „Integration als Querschnittsaufgabe“ und „Integration durch Bildung“

Obwohl hinsichtlich der Personalausstattung noch immer die Mehrzahl der Beschäftigten in den KIn dem Bildungsbereich zuzurechnen ist, wobei - je nach dem Vorhandensein von Vorgängerorganisationen, von denen Personal übernommen wurde, oder zusätzlichen Stellen der Kommunen - zwischen den Standorten die Situation sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann. In den durch die KIn getroffenen Maßnahmen zeigt sich dies indessen nicht. Hier ist im Projektverlauf ein zunehmendes Gleichgewicht von Aktivitäten im Bildungs- und Querschnittsbereich zu verzeichnen, das auf die gelungene Zusammenführung der beiden Bereiche in den Zentren schließen lässt. Es zeigt sich aber zugleich, dass die Zusammenführung schwer zu operationalisieren und zu messen ist, und dies aus unterschiedlichen Gründen. So basiert die Arbeit der Zentren zu einem großen Teil auf Vernetzung und Kooperation, was die Aussagekraft „eigener Maßnahmen“ bezüglich der erzielten Effekte relativiert. Auch bedeutet eine vollzogene Integration von Bildung und Querschnitt letztendlich, dass die Bereiche nicht mehr unbedingt trennscharf voneinander abzugrenzen sind. Und schließlich geht es auch um Teambuilding-Prozesse innerhalb der KIn, die eine integrierte Bearbeitung von Arbeitsschwerpunkten begünstigen.

⁴⁰ Der erste dort genannte Punkt, „die Umsetzung der im Teilhabe- und Integrationsgesetz formulierten Aufgaben“ versteht sich weitgehend als Querschnitt der anderen Punkte, so dass er hier nicht gesondert berücksichtigt wird. Nicht abgedeckt ist demgegenüber der im Teilhabe und- Integrationsgesetz unter den KIn genannte Punkt (4) zur Nutzung der KI-Infrastruktur für Integrationsprojekte mit landesweiter Bedeutung durch das Land im Einvernehmen mit den Kommunen. Hier sind die Befunde der Evaluation zur Umsetzung des Ehrenamtsprogramms Flüchtlinge Beleg für die Fähigkeit der KIn, Landesprogramme effektiv umzusetzen, wobei immer eine für die KIn möglichst unkomplizierte administrative Abwicklung wünschenswert ist.

Hinsichtlich der Teamentwicklung der KIn erweist sich das Modell der Abordnung von Lehrkräften als Problem mit mehreren Facetten. Zum einen gestaltet sich, aufgrund vergleichsweise geringer Attraktivität der Stellen im KI (eventuell noch verschärft durch die sich mit dem Flüchtlingszuzug stellenden Aufgaben, die wenig Gestaltungsmöglichkeiten beinhalten), die Stellenbesetzung schwierig und die Personalfuktuation ist hoch. Zugleich ist der Prozess der Personalgewinnung aufgrund administrativer Vorgaben langwierig. Mit der Aufnahme der Tätigkeit im KI kommen die Lehrer zudem in für sie oftmals neue, behördliche Arbeitskontexte, die eine längere Orientierungsphase notwendig machen können oder auch die Fluktuation begünstigen.

Die Herausforderungen des Flüchtlingszuzugs in Kombination mit vakanten Lehrerstellen können die konzeptionelle Zusammenführung und die Weiterentwicklung der Bereiche Bildung und Querschnitt an den Zentren gebremst haben, indem während der wissenschaftlichen Begleitung wenig Gestaltungsspielraum für den Einsatz knapper Ressourcen verblieb und so mittel- und langfristige Entwicklungsziele zurückgestellt wurden. Mit der Zurverfügungstellung zusätzlicher Kräfte für die Seiteneinsteiger-Beratung hat sich diese Situation allerdings deutlich verbessert. Generell ist es für die Aufgabenerfüllung der KIn langfristig förderlich, wenn gerade die verbleibenden operativen Aufgaben mit klaren Personalzuständigkeiten verbunden sind.

Tabelle 18 unten fasst die für die Zusammenführung der Bereiche relevanten Faktoren zu den Befragungszeitpunkten t1 und t2 nochmals zusammen.

5.2. Art und Weise sowie Umfang der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Integrationsarbeit

Mit der Einführung der KIn ist eine funktionierende Koordinierung der Integrationsarbeit nicht nur innerhalb der Verwaltung, sondern auch der nicht kommunalen Akteure verbunden. Die wissenschaftliche Begleitung hat, bezogen auf diesen Punkt, eine beträchtliche Dynamik dokumentiert. Ausgehend von unterschiedlichen Voraussetzungen der Vernetzung mit der Zivilgesellschaft, die sich aus unterschiedlichen institutionellen und persönlichen Kontinuitäten an den Standorten und insbesondere einer zwischen den kreisfreien Städten und Kreisen variierenden Akteurslandschaft ergaben, sind die KIn zum zweiten Befragungszeitpunkt intensiv mit nicht kommunalen Akteuren an ihren Standorten vernetzt. Dabei ist nicht zuletzt eine qualitative Verbesserung in Form der Institutionalisierung der Kooperationen, etwa im

Rahmen von Gremienarbeit, bemerkenswert. Insgesamt ist die Durchführung des Ehrenamtsprogramms als wichtiger Katalysator für die Akteursvernetzung der Zentren zu interpretieren, die davon abgesehen durch die darüber hinaus sich ergebenden Kooperationsnotwendigkeiten angesichts der Herausforderungen des Flüchtlingszuzugs unterstützt wurde. Die Zusammenarbeit mit dem KI verschafft den Kooperationspartnern mittelbar auch eine bessere Vernetzung mit anderen Akteuren in den Kommunen

Bestimmte Rahmenbedingungen haben den Ausbau der Kooperationen mit nicht kommunalen Akteuren an den Standorten begünstigt. Dazu zählt eine speziell auf diese Aufgabe zugeschnittene Programmatik, wobei dieser Faktor im Zeitverlauf aber an Bedeutung verliert, da sich Kooperationen im Laufe der KI-Arbeit tendenziell „von selbst“ ergeben, intensivieren und institutionalisieren. Auch ist eine intensive Vernetzungspolitik der Zentren keine Selbstverständlichkeit, sondern muss von den Verwaltungen gewünscht sein und ggf. mit den kreisangehörigen Kommunen abgestimmt werden. Insofern sind die vielen institutionalisierten Kooperationen der KIn zu t2 auch ein Indiz für das inzwischen erreichte gute „Standing“ der KIn an ihren Standorten. Diese Entwicklung wurde durch institutionelle und persönliche Kontinuität an den Standorten begünstigt.

Tabelle 18 unten fasst die für die Vernetzung mit den nicht kommunalen Akteuren zu unterschiedlichen Zeitpunkten relevanten Einflüsse zusammen.

5.3. Organisatorische Einbindung der KIn in die kommunale Struktur

Die Akzeptanz der neuen Einrichtungen in Verwaltung und Politik war an den Standorten schon zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung breit mehrheitlich vorhanden und hat sich im Projektverlauf weiter verbessert. Dies äußert sich in einer Reihe von Entwicklungen. Wie auch bei der Kooperation mit den nicht kommunalen Akteuren ist im Projektverlauf eine Verschiebung von anlassbezogenen zu institutionalisierten Kooperationen eingetreten, bei gleichzeitig auch quantitativer Ausweitung der Zusammenarbeit mit bestimmten Akteuren, z.B. den Integrationsräten und bei den kreisangehörigen KIn mit den Integrationsstellen der kreisangehörigen Kommunen. Weitere Indizien für die gute Einbindung der Zentren an ihren Standorten sind die Mitarbeit in kommunalen Gremien und die inzwischen durchgängig erfolgte Berichterstattung über die Tätigkeit der KIn in den Fachausschüssen der Kommunalparlamente.

Nicht zuletzt wird die hohe Akzeptanz der KIIn auch daran deutlich, dass viele Kommunen zusätzliche Mittel in die neue Integrationsinfrastruktur investieren, die zum Teil deutlich über die Landesförderung im Umfang von i.d.R. 5,5 Personalstellen hinausgehenden, wobei dieser Trend sich im Evaluationsverlauf sogar noch verstärkt hat. Allerdings beschränkt sich die Tendenz zum weiteren personellen KI-Ausbau im Wesentlichen auf die kreisfreien Städte sowie die urbanen Kreisstandorte mit längerer integrationspolitischer Tradition.

Trotz der im Ergebnis generell sehr erfolgreichen Implementierung der KIIn haben noch nicht alle Zentren eine optimale Verwaltungsangliederung realisiert, wobei die Evaluation/wissenschaftliche Begleitung hier aber keine generalisierenden, vom individuellen Standort unabhängigen Empfehlungen zulässt. An 8 Standorten hat sich das Anbindungsmodell in 2015 geändert und an weiteren bleibt diese Frage möglicherweise auf der Agenda. Aus den Fallstudien lassen sich allerdings Faktoren ableiten, die im Zusammenspiel den Erfolg eines Anbindungsmodells bestimmen, darunter der Standort (speziell Bevölkerungsgröße, Fläche und Stadt- vs. Kreisstruktur), die operative vs. strukturelle Orientierung der KI-Arbeit, die Verankerung von Integrationsbelangen in der Verwaltung am Standort insgesamt und die persönliche Ebene der Zusammenarbeit zwischen Hierarchiestufen. Dabei reduziert sich die Anzahl relevanter Faktoren im Zeitverlauf, indem, im Falle transparenter Entscheidungen, angemessener Beteiligung, guten Informationsflusses und in der Folge wachsenden Vertrauens zwischen Kreis-KIIn und Kommunen, sich die Arbeit in den Kreisen mittelfristig ebenso erfolgreich gestaltet wie in den kreisfreien Städten, in denen die Ebene der in kreisangehörigen Kommunen angesiedelten Kompetenzen wegfällt. Auch ist die Verankerung des Integrationsthemas im Verwaltungsquerschnitt an allen Standorten weitestgehend erfolgreich gewesen, so dass auch dieses Kriterium zu t2 keinen Beitrag zum Verständnis eines eventuell unterschiedlichen Erfolgs der Zentren an ihren Standorten mehr leistet.

Tabelle 18 fasst die Faktoren zusammen, die den Erfolg der Implementierung der KIIn an den Standorten im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung bestimmt haben.

5.4. Leistung der interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung in Schulen und Bildungseinrichtungen

Eindeutig bestehen die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass die KIIn der Aufgabe der interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung nachkommen, was an der Kooperation

und ihrer Qualität speziell mit den Schülern und den ergriffenen Maßnahmen innerhalb und außerhalb der Schwerpunktziele deutlich wird.

Im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung haben aber zwei Gegebenheiten die Arbeit der KIn auf diesem Feld erschwert: Die Herausforderungen des Flüchtlingszuzugs im Allgemeinen bzw., so die KIn hier zuständig waren (was in der Mehrzahl der Fälle war), die sprunghaft angestiegene Nachfrage nach Seiteneinsteiger-Beratung und strukturelle Schwierigkeiten bei der Besetzung der Lehrerstellen in den KIn, derjenigen Stellen also, die maßgeblich die interkulturelle Schul- und Unterrichtsentwicklung verantworten. Entsprechend genügte die konzeptionelle und langfristige Arbeit auf diesem Feld im Evaluationsverlauf nicht immer den eigenen Ansprüchen der KIn; die Zurverfügungstellung zusätzlicher Kräfte für die Seiteneinsteiger-Beratung durch das Land in 2015 hat die Situation dann allerdings spürbar verbessert, während das Problem der Besetzung der Lehrerstellen bestehen bleibt (hohe Fluktuation, geringe Bewerberzahlen, langwierige Auswahl- und Einstellungsverfahren). Grundsätzlich fördert die klare Zuweisung von Zuständigkeiten im KI-Team, auch innerhalb der Bereiche Bildung und Querschnitt, die Verfolgung langfristiger konzeptioneller Aufgaben.

Es zeigt sich, dass die Kompetenzverteilung zwischen Schulaufsicht und KI bezüglich der Verwaltung der Lehrerstellen Interpretationsspielräume lässt, die aber grundsätzlich für die Kooperation zwischen KI und Schulaufsicht unproblematisch sind. Im Falle nicht funktionierender persönlicher Beziehungen zwischen den handelnden Personen können diese Spielräume in Einzelfällen allerdings Konflikte generieren.

Tabelle 18 enthält eine Übersicht der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Beitrag zur interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung an den Standorten. Die Übersicht der für die KI-Einrichtung an den jeweiligen Standorten förderlichen Bedingungen belegt einerseits, dass sich eine Reihe der Standort-Typenbildung zugrundeliegenden Annahmen betätigt haben, so hinsichtlich der Bedeutung institutioneller Kontinuität und der Unterschiede zwischen kreisfreien Städten und Kreisen. Insofern hat sich der Bezug zur Standort-Typologie in der Analyse als nützlich erwiesen. Andererseits hat der Vergleich der Fallstudien weitere relevante, systematische Einflüsse aufgezeigt, die mitunter aber auch mit der Typologie in Zusammenhang gebracht werden können.

Tabelle 18: Ausgewählte Ziele der Einrichtung der KI in und Bedingungen der Zielerreichung

	kurzfristig (relevant zu t1)	mittelfristig (relevant zu t2)
Zusammenführung von Bildungs- und Querschnittsbereich in der Einrichtung	Personalressourcen	Personalressourcen und ihre verbindliche Zuweisung zu Aufgaben Förderkonstellation (Lehrerstellen)
Beitrag zur interkulturellen Schul- und Unterrichtsentwicklung; Kooperation mit schulischen Akteuren	Personalressourcen und ihre verbindliche Zuweisung zu Aufgaben persönliche Zusammenarbeit zwischen Hierarchiestufen	verbindliche Zuweisung von Personalressourcen zu Aufgaben persönliche Zusammenarbeit zwischen Hierarchiestufen
quantitative und qualitative Verbesserung der Zusammenarbeit mit Akteuren außerhalb von Verwaltung und Kommunalpolitik	Programmatik des KI Standort (Bevölkerungsgröße, Fläche und Stadt- vs. Kreisstruktur) persönliche und institutionelle Kontinuität persönliche Zusammenarbeit zwischen Hierarchiestufen	persönliche und institutionelle Kontinuität Persönliche Zusammenarbeit zwischen Hierarchiestufen
Einbindung in kommunale Struktur/Verankerung von Integration als Querschnittsthema in Politik und Verwaltung	Verwaltungsansiedlung des KI Standort (Bevölkerungsgröße, Fläche und Stadt- vs. Kreisstruktur) operative vs. strukturelle Orientierung der KI-Arbeit Persönliche Zusammenarbeit zwischen Hierarchiestufen Verankerung von Integrationsbelangen in der Verwaltung insgesamt Informationsfluss/Transparenz	Verwaltungsansiedlung des KI Standort (speziell Bevölkerungsgröße, Fläche) operative vs. strukturelle Orientierung der KI-Arbeit Persönliche Zusammenarbeit zwischen Hierarchiestufen
Kooperation mit LaKI; Inanspruchnahme von LaKI-Angeboten	Standort (geographische Lage) Personalressourcen Informationsfluss	Standort (geographische Lage) Personalressourcen

5.5. Einbindung der Landesweiten Koordinierungsstelle in die Bezirksregierung Arnsberg

Die Einbindung der LaKI in die Bezirksregierung bedeutete, in gewisser Weise analog zu den Neuorganisationsprozessen in vielen Kommunen, die Integration unterschiedlicher Vorgängerstrukturen mit auch unterschiedlichen Arbeitsweisen. Seit Einrichtung der LaKI ist sie zu einer funktionierenden Einheit geworden, in der unterschiedliche Herangehensweisen voneinander profitiert haben und ein wechselseitiger Lern- und Austauschprozess stattgefunden hat, wobei zunehmend Querverbindungen zwischen den thematischen Bereichen deutlich werden. Dabei wirkten, wie auch an den KI-Standorten, die große Herausforderung der Flüchtlingsintegration und die daraus resultierende Notwendigkeit pragmatischer Herangehensweisen unterstützend.

Im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung haben sich in der Wahrnehmung der Beteiligten auch die die LaKI betreffenden Abläufe in der Bezirksregierung weiter verbessert und eine effektive Tätigkeit der LaKI ermöglicht. Dessen ungeachtet bleibt ein gewisses Spannungsverhältnis bestehen, indem Behördenabläufe nicht immer reibungslos mit den Erfordernissen der Beratung, Koordinierung und Entwicklung von rd. 50 KI in einem großen Flächenland vereinbar sind. Kurzfristige und unkomplizierte Entscheidungsfähigkeit ist für eine erfolgreiche Tätigkeit der LaKI unabdingbar, was umso mehr angesichts einer als dünn empfundenen Personaldecke gilt, die einen sehr effektiven Ressourceneinsatz notwendig macht. So zusätzliche Personalressourcen für die LaKI als notwendig erachtet werden, besteht insbesondere Bedarf im Querschnittsbereich, aber auch bei der Öffentlichkeitsarbeit. In diesen Bereichen besteht auch die Notwendigkeit der Einstellung von Mitarbeitern mit Migrationsgeschichte.

Jenseits der Integration der LaKI in die Bezirksregierung haben sich im Evaluationsverlauf auch die Abstimmungsprozesse mit den fördernden Ministerien MSW und MAIS vertieft und vertieft, wobei das Instrument der gemeinsamen Programmgespräche sich als sinnvoll erwiesen hat. Dabei ist der Prozess der weiteren auch inhaltlich-fachlichen Differenzierung des Austauschs zum Ende der wissenschaftlichen Begleitung noch nicht abgeschlossen, von dem auch eine weiter wachsende Verbindlichkeit von Absprachen erhofft wird. Nicht nur die funktionierende Abstimmung zwischen LaKI und Ministerien erweist sich als bedeutsam, um zu verbindlichen Absprachen zu gelangen, sondern auch die Abstimmung der Ministerien unter einander.

Die Beurteilung der Arbeit der LaKI durch die KIn war zu Beginn wie zum Ende der wissenschaftlichen Begleitung sehr positiv. Dabei wurde das Angebot in Form von Fortbildungen, aber auch von thematischen Arbeitskreisen, deutlich erweitert. Entsprechend der Bedarfe der KIn erfolgte dabei ein überproportionaler Ausbau der Angebote im Querschnittsbereich. Die Fortbildungsangebote der LaKI wurden durch die KIn im Zeitverlauf zunehmend durchgängig wahrgenommen. Dies gilt allerdings nicht für die Teilnahme an den Arbeitskreisen, die zwischen t1 und t2 stagnierte. Eine Erklärung hierfür ist die Knappheit von Personalressourcen in einigen Zentren, die die sinnvolle und nachhaltige Beteiligung an den Arbeitsreisen erschweren kann.

6. Fazit und Empfehlungen

Mit der Einrichtung der Kommunalen Integrationszentren in NRW und der LaKI ist eine funktionierende Infrastruktur entstanden, die die Koordinierung der Integrationsarbeit in den Kommunen gewährleistet, zu ihrer konzeptionellen Weiterentwicklung beiträgt und dabei kommunale wie nicht kommunale Akteure einbezieht. Zugleich entwickeln sich, unter Beteiligung der LaKI, im KI-Verbund damit gemeinsame Standards für die kommunale Integrationsarbeit, ebenso wie ein tragfähiges Gerüst für die Umsetzung von Integrationsmaßnahmen des Landes vor Ort.

Dabei sind in einem relativ kurzen Zeitraum zwischen den beiden Datenerhebungen sehr rasche Fortschritte bei der Implementierung der neuen Einrichtungen sichtbar. Im Vergleich der beiden Befragungszeitpunkte erwiesen sich viele ursprünglich noch festgestellte Implementierungsschwierigkeiten als temporär und nur mit der KI-Startphase verbunden. Damit haben sich auch zunächst vorhandene Unterschiede zwischen den Standorten im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung nivelliert. Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang noch einmal die folgenden Entwicklungen:

- Gemessen an den durch die KIn umgesetzten Maßnahmen ist die Integration von Bildungs- und Querschnittsbereich in den Zentren im Evaluationsverlauf weiter fortgeschritten.
- Auch in organisatorischer Hinsicht ist die Zusammenführung vorhandener Strukturen in funktionierenden KIn weitestgehend vollzogen.
- In Kreisen ist die Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Kommunen maßgeblich verbessert.
- Die Institutionalisierung von Kooperationen mit den Partnern außerhalb der Verwaltung ist deutlich fortgeschritten.
- Die Zusammenarbeit mit der LaKI hat sich an den Standorten weiter vertieft, was insbesondere in der zunehmenden Inanspruchnahme der LaKI-Fortbildungsangebote zum Ausdruck kommt.

Dabei ist bemerkenswert, dass diese Entwicklungsleistung angesichts immenser Herausforderungen des Flüchtlingszuzugs erbracht wurde. Allerdings zeigt sich zugleich, dass diese

Herausforderungen zusätzliche Impulse für die Kooperation und die Verankerung der KIn in den Kommunen gegeben haben.

Aus dem vorliegenden Ergebnisbericht der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation sind folgende Hinweise abzuleiten, die zu einer weiteren Verbesserung der Bedingungen der Arbeit von KIn und LaKI führen würden, differenziert nach den jeweils angesprochenen Akteuren:

a) Landesregierung

- Es ist zu vermuten, dass ein einheitlicher zeitlicher Horizont der Schwerpunktziele der KIn aus der Perspektive des KI-Verbunds und der LaKI besonders zu favorisieren ist, wie auch schon bei der zeitlich einheitlichen Schwerpunktziel-Überprüfung 2015/2016 praktiziert. Plausibel ist dies, weil die Arbeit des Controllings erleichtert und seine Aussagekraft erhöht wird und weil der Austausch im KI-Verbund von einheitlichen Vorgehensweisen und Erfahrungshintergründen profitiert. Die Auswertung der Erhebungen zu t2 zeigt, dass die regelmäßige Prüfung der Schwerpunktziele sinnvoll ist, da im Zeitverlauf die Zufriedenheit an den Standorten mit der Formulierung konkreter Ziele tendenziell abnimmt; allerdings ist ein Schwerpunktzielwechsel bereits nach zwei Jahren nicht zwingend.
- Den dauerhaften Schwierigkeiten mit der Besetzung der Stellen für Lehrkräfte in den KIn könnte mit dem Versuch begegnet werden, die Anreize für eine KI-Tätigkeit zu verbessern, so z.B. durch eine finanzielle Zulage bei der Abordnung. Allerdings sollte nicht übersehen werden, dass weiteren strukturellen Schwierigkeiten des momentan praktizierten Modells der Abordnung von Lehrkräften begegnet werden muss. Hierzu zählt die Einstellung der Lehrkräfte auf die Arbeitsbedingungen an den Kin (möglicherweise ein Aufgabe für die LaKI), aber auch eine Prüfung, ob die Kompetenzverteilung zwischen KIn und Schulaufsicht hinsichtlich der Aufsicht über die Lehrerstellen hinreichend konkret und praktikabel ist.
- Die Durchführung und Koordinierung von zusätzlichen landesgeförderten Integrationsmaßnahmen durch die KIn wird durch eine möglichst unbürokratische Förderabwicklung begünstigt.
- Die personelle Weiterentwicklung der LaKI, insbesondere in den Bereichen Querschnitt und Öffentlichkeitsarbeit, sollte nicht allein auf der Akquise von projektbezo-

genen Drittmitteln beruhen, da entsprechend finanzierte Personalstellen unter Umständen nur bedingt zur programmatischen Weiterprofilierung der Einrichtung beitragen können.

- Die LaKI bildet als Koordinatorin des KI-Verbundes die kommunale Wirklichkeit der KIn auf Landesebene ab und fungiert dabei als Scharnier zwischen Landesregierung und Kommunen, was die momentan praktizierte Anbindung an eine Mittelbehörde sinnvoll erscheinen lässt. Zugleich ist die LaKI mit vielfältigen Koordinierungs- und Entwicklungsaufgaben in einem Verbund von rund 50 KIn betraut und für die optimale Erfüllung ihres Auftrags auf Flexibilität und Gestaltungsspielraum und ein gewisses Maß an Entscheidungsautonomie angewiesen, was eine alternative Organisationsform als stärker unabhängiges Institut eventuell besser gewährleisten kann. Diese Alternative sollte zukünftig unter Abwägung aller Vor- und Nachteile geprüft werden.

b) LaKI:

- Die Standort-Fallstudien wie auch die Vollerhebung zeigen, dass die Organisationsfrage innerhalb der Verwaltung von Bedeutung für die KIn ist, indem sich an einigen Standorten bereits diesbezügliche Anpassungen ergeben haben oder das Thema (latent) im Raum steht. Letztendlich wäre ein Erfahrungsaustausch im KI-Verbund, unter Beteiligung der Verwaltungsleitungen, über die Frage der Verwaltungsorganisation im KI-Verbund also durchaus sinnvoll.
- Je nach Standort vollzieht sich die Arbeit der KIn in einem Spannungsfeld eher konzeptioneller und vernetzender Tätigkeit einerseits und Maßnahmen, die sich unmittelbar an die Zielgruppen richten, andererseits. Je nach der Situation vor Ort besteht die Möglichkeit, dass speziell die operativen Aufgaben die Zentren überfordern (obwohl sie oftmals auch als integraler Bestandteil des Profils verstanden werden). Insbesondere dauerhafte operative Aufgaben wie die Seiteneinsteiger-Beratung sollten organisatorisch und personell klar von den sonstigen Tätigkeiten der Zentren abgegrenzt werden, damit zeitweise Arbeitsverdichtung in diesem Bereich sich nicht auf die Tätigkeit der KIn insgesamt überträgt. Es ist zu empfehlen, im Verbund den diesbezüglichen Erfahrungen Aufmerksamkeit zu widmen und das skizzierte Spannungsfeld explizit aufzugreifen, um zu einem gemeinsamen diesbezüglichen Profil der Zentren zu gelangen, das in den Kommunen und gegenüber dem Land kommuniziert werden

kann und so auch Erwartungshaltungen von Akteuren an die KIn beeinflusst. Die La-KI sollte einen solchen Prozess moderieren und dabei auch mögliche weitere Spannungsfelder in den Blick nehmen, so etwa die Herausforderung der angemessenen Berücksichtigung (kurzfristiger) Aufgaben der Flüchtlingshilfe und (langfristiger) Entwicklungsaufgaben.

- Bei der Weiterentwicklung der Austauschprozesse im KI-Verbund bedarf es einer verstärkten Prioritätensetzung. Speziell personell schwächer ausgestattete und an der Peripherie befindliche KIn nehmen momentan nicht vollständig an den Angeboten der LaKI, insbesondere den Arbeitskreisen, teil. Zugleich ist es nützlich, eine Partizipation an Austauschformaten auch ohne kontinuierliche persönliche Teilnahme zu gewährleisten (Dokumentationen, Nutzung Intranet).

c) KIn und Kommunen

- Personelle Kontinuität in den Zentren, aber auch bezüglich der Ansprechpartner der KIn in den Verwaltungen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Arbeit.
- Die Kommunen sollten die öffentliche Sichtbarkeit der Arbeit der KIn unterstützen und an den Standorten die Aufgaben der Zentren proaktiv vermitteln. Dies ist auch als Unterstützung einer gesteigerten Akzeptanz der Einrichtungen als mit Vernetzung, Koordinierung und inhaltlich-konzeptioneller Arbeit betraute Stellen zu verstehen, die nicht als grundsätzlich zuständig für operative Aufgaben im Integrationsbereich zu begreifen sind.

Quellen

Erlass und Förderrichtlinie für die Kommunalen Integrationszentren vom Juni 2012.

„Ehrenamt in der Flüchtlingshilfe“ - Förderkonzeption des MAIS NRW vom 3. Februar 2015

Leistungsbeschreibung des MAIS NRW: Wissenschaftliche Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle (Vergabe-Nr. MAIS.2014.001/Aktenzeichen: IA4 – 1514).

Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW vom 14. Februar 2012.

Literatur

Becker, Rolf (2009): Entstehung und Reproduktion dauerhafter Bildungsungleichheiten. In ders. (Hrsg.): Lehrbuch der Bildungssoziologie. Wiesbaden, S. 85-129.

Bommes, Michael (2009): Die Rolle der Kommunen in der bundesdeutschen Migrations- und Integrationspolitik. In: Frank Gesemann/Roland Roth (Hrsg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Wiesbaden.

BMBF (2012): Berufsbildungsbericht 2012. Bonn/Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Gesemann, Frank/Roland Roth/Jutta Aumüller (2012): Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland. Berlin.

Hollstein, Betina (2006): Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse - ein Widerspruch? In dies./Straus, Florian (Hg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden, S. 11-36.

Osner, Andreas (2001): Kommunale Organisations-, Haushalts- und Politikreform. Ökonomische Effizienz und politische Steuerung. Berlin.

Anhang

Fragebögen Vollerhebung
Interviewleitfäden Fallstudien
Verzeichnis der Fallstudien-Interviews
Ergebnisse der Bestandsaufnahme 2014

Fragebogen: Halbstandardisierte Vollerhebung unter allen KIIn (t1)

Vorab vom Interviewer aus Bestandsaufnahme einzutragen:

Name des KI _____

Organisatorische Anbindung _____

Schwerpunkteziele in den Bereichen

Bildung _____

Querschnitt: _____

Vorgängereinrichtungen

1 RAA war vorhanden

2 Integrationsbeauftragte(r) o.Ä. war vorhanden

A) Informationen zu personellen Ressourcen

A.1. Wie viele Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter arbeiten im KI (Sie eingeschlossen)?

Anzahl Vollzeit-Mitarbeiter _____

Anzahl Teilzeit-Mitarbeiter _____

A.2. Bitte sagen Sie mir, welche Qualifikation die Mitarbeiter haben, Sie selbst eingeschlossen. Welchen Bereichen sind die Mitarbeiter zugeordnet? Haben sie in eventuellen Vorgängereinrichtungen gearbeitet?

	Voll/Teilzeit	Qualifikation	Aufgabenbereich*	Früher Tätigkeit in...**
1 (Leitung)				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
			* Bildung, Querschnitt, übergreifend oder Verwaltung	** z.B. RAA, Integrationsbeauftragter(r), Integrationsbüro

Falls mehr als 5,5 landesgeförderte Stellen: [Sonst weiter mit B.1.]

A.3. Wie werden diese zusätzlichen Stellen finanziert? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Kommunale Mittel
- 2 Drittmittelprojekte
- 3 Sonstiges _____

Falls Stellen aus Drittmittelprojekten: [Sonst weiter mit B.1.]

[im Falle mehrere Drittmittelprojekte jeweils einzeln ausfüllen]

A.4. Wie wird das Drittmittelprojekt finanziert? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Kommune
- 2 Land
- 3 Bund
- 4 EU
- 5 Sonstiges _____

A.5. Bezeichnung des Projekts

[genauere Angaben zum Projekt bitte unter Maßnahmen in B.1. und B.2.]

B) Aktivitäten und Maßnahmen

B.1. Welche Aktivitäten führen Sie zur Erreichung Ihres Schwerpunktziels im Bereich Bildung durch? Und welche zusätzlichen Maßnahmen haben Sie im Bildungsbereich initiiert? Bitte nennen Sie mir auch die Art der Aktivitäten bzw. Maßnahmen und die Zielgruppen. Bitte sagen Sie mir auch für jede Aktivität oder Maßnahme, ob sie ggf. bereits vor Gründung des KI bestand oder ob sie neu initiiert wurde.

Aktivität zur Erreichung des Schwerpunktziels	Art*	Zielgruppe** oder Partner***	übernommen/ neu initiiert
zusätzliche Maßnahmen im Bereich Bildung			

* z.B. allgemeine Qualifizierungsangebote, Konzeptentwicklung, Vernetzung oder konkret Schulung/Kurs, Informationsveranstaltung, Modellprojekt, Beratung, Runder Tisch, usw.
 ** z.B. Verwaltung, Neuzuwanderer, Zuwanderer, Kinder, Jugendliche, Eltern, Lehrer, Sozialarbeiter, Mitarbeiter anderer Einrichtungen, bei direkt vom KI unterbreiteten Angeboten
 *** Regeleinrichtungen und sonstige relevante Akteure des Handlungsfeldes, bei koordinierenden und vernetzenden Aktivitäten

B.2. Welche Aktivitäten führen Sie zur Erreichung Ihres Schwerpunktzels im Bereich Querschnitt durch? Und welche zusätzlichen Maßnahmen haben Sie im Querschnittsbereich initiiert? Bitte nennen Sie mir auch die Art der Aktivitäten bzw. Maßnahmen und die Zielgruppen. Bitte sagen Sie mir auch für jede Aktivität oder Maßnahme, ob sie ggf. bereits vor Gründung des KI bestand oder ob sie neu initiiert wurde.

Aktivität zur Erreichung des Schwerpunktzels	Art*	Zielgruppe** oder Partner***	übernommen/ neu initiiert
zusätzliche Maßnahmen im Bereich Querschnitt			

* z.B. allgemeine Qualifizierungsangebote, Konzeptentwicklung, Vernetzung oder konkret Schulung/Kurs, Informationsveranstaltung, Modellprojekt, Beratung, Runder Tisch, usw.
 ** z.B. Verwaltung, Neuzuwanderer, Zuwanderer, Kinder, Jugendliche, Eltern, Lehrer, Sozialarbeiter, Mitarbeiter anderer Einrichtungen, bei direkt vom KI unterbreiteten Angeboten
 *** Regeleinrichtungen und sonstige relevante Akteure im Bereich der Maßnahme, bei koordinierenden und vernetzenden Aktivitäten

B.3. Wenn Sie an die Integrationsherausforderungen in der Stadt/im Kreis denken - wie angemessen sind insgesamt Schwerpunkt- und weitere Ziele des KI, diesen Herausforderungen zu begegnen? Ziehen Sie hier eventuell auch das Integrationskonzept der Stadt/des Kreises ins Kalkül. Wenn Sie an eine Skala von 1 bis 5 denken und 1 eine geringe Angemessenheit und 5 eine hohe Angemessenheit bedeuten, welchen Wert geben Sie den formulierten Zielen?

Schwerpunktziele

geringe Angemessenheit 1 2 3 4 5 hohe Angemessenheit

weitere Ziele

geringe Angemessenheit 1 2 3 4 5 hohe Angemessenheit

B.4. Inwieweit decken sich Ihre durchgeführten Aktivitäten und Maßnahmen mit den Zielen des KI? Bitte denken Sie sich wieder eine Skala von 1 bis 5, wobei 1 für eine geringe und 5 für eine hohe Deckung steht.

Deckung Ziele und Aktivitäten

geringe Deckung 1 2 3 4 5 hohe Deckung

Falls Deckung Wert 1, 2 oder 3 [Sonst weiter mit C.1.]

B.4.1. Was sind die Gründe dafür, dass sich Aktivitäten und Ziele nur eingeschränkt decken?

B.5. Welche Maßnahmen/Aktivitäten kommen Ihrer Meinung nach vor dem Hintergrund der Integrationsituation in Ihrer Stadt/in Ihrem Kreis zu kurz bzw. wären angesichts der Integrationsherausforderungen noch notwendig?

Herausforderung	Maßnahme

C) Kooperationen und strukturelle Voraussetzungen

C.1. Mit welchen der folgenden Stellen, Institutionen oder Organisationen haben Sie im Jahr 2014 zusammengearbeitet? Und bestand diese Kooperation bereits vor der Einrichtung des KI durch eventuelle Vorgängereinrichtungen? Oder haben Sie die Kooperation/das Netzwerk im Rahmen des KI ausgebaut oder neu initiiert?

	regelmäßige, "institutionalisierte" Kooperation	anlassbezogene Kooperation	Bestand vorher	Ausbau durch KI	Neuinitiiierung durch KI
Schulamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jugendamt, Kulturamt, VHS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausländerbehörde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrationsräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunales Bildungsbüro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kindertageseinrichtungen/Familienzentren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elterninitiativen/Elternräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsagentur, Jobcenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmerverbände/Kammern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsstellen (Verbraucher, Drogen usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrationsagenturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Flüchtlingshilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jugendmigrationsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nicht migrantische Freie Träger/Vereine/Stadtteilinitiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Migrantenorganisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Nur Kreise:</i> Integrationsstellen der kreisangehörigen Gemeinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Nur Kreise:</i> Verwaltungen der kreisangehörigen Gemeinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.3. Mit welchen Akteuren sollte die Zusammenarbeit noch deutlich ausgebaut oder erst initiiert werden, um die KI-Ziele besser erreichen zu können? Bitte differenzieren Sie hier nach den Bereichen Bildung und Querschnitt.

Bildung:

Querschnitt:

C.4. Welche institutionalisierten Arbeitskreise, Runden Tische, Foren u. ä. außerhalb der Verwaltung gibt es, an denen Sie oder andere Mitarbeiter des KI teilnehmen?

C.5. In welche verwaltungsinterne Gremien oder Arbeitskreise sind Sie oder Ihre Mitarbeiter eingebunden? Gibt es funktionale oder personelle Schnittstellen?

C.6. Welche Strukturen bestehen zur Einbindung der Öffentlichkeit (z.B. Integrationskonferenzen)?

C.7. Alles in allem: Als wie gut würden Sie persönlich Ihren Überblick über integrationsrelevante Aktivitäten im Kreis/in der Stadt zum jetzigen Zeitpunkt einschätzen? Bitte denken Sie sich wieder eine Skala von 1 bis 5, wobei 1 für einen geringen und 5 für einen guten Überblick steht.

Geringer Überblick 1 2 3 4 5 Guter Überblick

D) Landeskoordinierungsstelle

D.1. Kennen Sie die Aufgaben der Landeskoordinierungsstelle?

- 1 Ja
 2 Nein

D.2. Kennen Sie die Leistungen der Landeskoordinierungsstelle?

- 1 Ja
 2 Nein

D.3. Kennen Sie die dortigen Ansprechpartner?

- 1 Ja
 2 Nein

D.4. Haben Sie bereits Beratung, Dienstleistungen oder Veranstaltungen der Landeskoordinierungsstelle in Anspruch genommen?

- 1 Ja, einmal
 2 Ja, mehrmals
 3 Nein

D.5. Bei welchen Anlässen hatten Sie bereits Kontakt zur Landeskoordinierungsstelle?

D.6. Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit der LaKI? Bitte denken Sie sich wieder eine Skala von 1 bis 5, wobei 1 für eine geringe und 5 für eine große Zufriedenheit steht.

geringe Zufriedenheit 1 2 3 4 5 große Zufriedenheit

E) Einschätzung Implementierung

Falls Vorgängereinrichtungen: [Sonst bei Kreisen weiter mit E.4., bei Städten weiter mit E.3.]

E.1. Im Zuge der Einrichtung der KIn wurden die RAA n ebenso wie kommunale Stellen der Integrationsarbeit in diese überführt. Gab es in Ihrem Fall Schwierigkeiten oder Probleme bei der Zusammenführung der Einrichtungen?

- 1 Ja
 2 Nein

E.1.1. Falls ja, welche?

Bei Kreisen:

E.2. In etlichen kreisangehörigen Städten und Gemeinden bestanden und bestehen ja kommunale Stellen zur Förderung oder Koordinierung der Integrationsarbeit. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit diesen Stellen? Bitte nutzen Sie wieder die Skala von 1 bis 5, wobei 1 sehr schwierig und 5 sehr konstruktiv bezeichnet.

sehr schwierig 1 2 3 4 5 sehr konstruktiv

Falls 1, 2, oder 3: [Sonst weiter mit E.5.]

E.2.1. Worin liegen die zentralen Schwierigkeiten?

E.3. Wie angemessen schätzen Sie die in Ihrem Fall gewählte verwaltungsinterne Organisationsform ein? Bitte nennen Sie wieder einen Wert zwischen 1 und 5, wobei 1 wenig angemessen und 5 sehr angemessen bedeutet.

wenig angemessen 1 2 3 4 5 sehr angemessen

E.4. Welche strukturellen Änderungen wären aus Ihrer Sicht für ein bessere Zielerreichung und eine effektive operative Arbeit des KI sinnvoll?

E.5. Jenseits von Handlungsfeldern, Schwerpunktzielen und weiteren inhaltlichen Aufgaben - welche Maßnahmen wollen Sie ergreifen, um die Arbeit des KI eventuell zu verbessern?

[z.B. könnten hier genannt werden: Teamentwicklung, Verbesserung der Präsenz in der Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit u.Ä.]

Fragebogen: Halbstandardisierte telefonische Vollerhebung unter allen KIn (t2)

<i>Name des KI</i>	
<i>Funktion des Interviewpartners</i>	Leitung
<i>Datum und Uhrzeit</i>	
<p><i>Einleitung</i></p> <p>Die Wiederholungsbefragung der KI-Leitungen im Rahmen der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung von KIn und LaKI soll Veränderungen im Prozess der Einrichtung und Etablierung kenntlich machen und zeigen, ob und wie Startschwierigkeiten mit der Zeit ausgeräumt wurden, welche tiefer liegenden, auch strukturellen Probleme eventuell verbleiben und unter welchen Bedingungen und mit welchen Maßnahmen Schwierigkeiten behoben werden können. Dabei ist uns bewusst, dass sich aufgrund der Asyl- und Flüchtlingssituation das Umfeld für die Arbeit der Zentren, die Herausforderungen für ihre Arbeit und die an sie gerichteten Erwartungen deutlich verändert haben. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit sind heute andere als noch vor einem Jahr. Diesem Umstand tragen Evaluation und wissenschaftliche Begleitung Rechnung. Trotzdem werden zum zweiten Befragungszeitpunkt im Wesentlichen die Kriterien für die Erfassung der KI-Tätigkeit aus der ersten Befragung beibehalten, zusätzliche Fragen tragen aber auch der veränderten Situation Rechnung.</p>	
Zum KI	
Gab es in der Zwischenzeit Änderungen in der Verwaltungsanbindung Ihres KIs?	
Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	
Wenn Ja, welche: _____	
Aufgrund der einheitlichen Laufzeit bis Ende 2015 gab es bei Ihren Schwerpunktzielen keine Veränderung.	
<i>Schwerpunktziel Bildung</i>	
<i>Schwerpunktziel Querschnitt</i>	

A) Informationen zu personellen Ressourcen

A.1. Bei unserer ersten Erhebung hatten Sie bei den personellen Ressourcen folgende angegeben:

Anzahl Vollzeit-Mitarbeiter: _____ Anzahl Teilzeit-Mitarbeiter: _____

Gab es in der Zwischenzeit Veränderungen?

Ja Nein

Wenn ja,

neue Anzahl VZ-Mitarbeiter: _____ Abgang VZ-Mitarbeiter _____ Zugang VZ-Mitarbeiter _____

neue Anzahl TZ-Mitarbeiter: _____ Abgang TZ-Mitarbeiter _____ Zugang TZ-Mitarbeiter _____

A.2. Sind in 2015 zusätzliche Stellen geschaffen worden?

Ja Nein

Anzahl neuer Stellen _____

Falls zusätzliche Stellen dazu gekommen sind, wie werden diese Stellen finanziert? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Kommunale Mittel
 2 Drittmittelprojekte
 3 Landesmittel
 4 Sonstiges _____

A.2.1. Sind vorgesehene Stellen derzeit unbesetzt? Falls ja, wie viele?

Anzahl _____

Nur falls unbesetzte Stellen

A.2.2. Sind unter den unbesetzten Stellen Lehrerstellen?

Ja Nein

Falls unbesetzte Lehrerstellen vorhanden

A.2.3. Können Sie Gründe für die aktuelle Vakanz benennen?

Falls zusätzliche Stellen aus Drittmittelprojekten: [Sonst weiter mit B.1.]; [im Falle mehrerer Drittmittelprojekte mehrfach ausfüllen]

1. Projekt:

A.3.1 Wie wird das Drittmittelprojekt finanziert? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Kommune
- 2 Land
- 3 Bund
- 4 EU
- 5 Sonstiges _____

A.3.1.1 Bezeichnung des Projekts [genauere Angaben zum Projekt bitte unter Maßnahmen in B.1 und B.2.]

2. Projekt

A.3.2 Wie wird das Drittmittelprojekt finanziert? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Kommune
- 2 Land
- 3 Bund
- 4 EU
- 5 Sonstiges _____

A.3.2.1 Bezeichnung des Projekts

[genauere Angaben zum Projekt bitte unter Maßnahmen in B.1 und B.2.]

3. Projekt

A.3.3. Wie wird das Drittmittelprojekt finanziert? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Kommune
- 2 Land
- 3 Bund
- 4 EU
- 5 Sonstiges _____

A.3.3.1 Bezeichnung des Projekts [genauere Angaben zum Projekt bitte unter Maßnahmen in B.1. und B.2.]

B) Aktivitäten und Maßnahmen

B.0. Hat Ihr KI in 2015 Mittel aus dem „Ehrenamtsprogramm Flüchtlinge“ erhalten?

Ja Nein

Falls Mittel erhalten

Bitte schätzen Sie Ihre Zufriedenheit mit dem Programm hinsichtlich der folgenden Aspekte ein:

administrative Handhabbarkeit durch das KI

geringe Zufriedenheit 1 2 3 4 5 große Zufriedenheit

Beitrag zu den Schwerpunktzielen

geringe Zufriedenheit 1 2 3 4 5 große Zufriedenheit

Beitrag zur Vernetzung des KI

geringe Zufriedenheit 1 2 3 4 5 große Zufriedenheit

B.1. Sind im Laufe des Jahres 2015 neue Aktivitäten und Maßnahmen zur Erreichung Ihres Schwerpunktziels im Bereich Bildung hinzugekommen, vom Ehrenamtsprogramm abgesehen?

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Aktivitäten und Maßnahmen aufzählen)

Ja Nein

Falls nein, weiter mit B1.1

Aktivität zur Erreichung des Schwerpunktziels

B.1.1 Sind in 2015 außerhalb Ihres Schwerpunktziels neue Maßnahmen im Bildungsbereich hinzugekommen, vom Ehrenamtsprogramm abgesehen?

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Aktivitäten und Maßnahmen aufzählen)

Ja Nein

Falls nein, weiter mit B2

B.2. Sind im Laufe des Jahres 2015 neue Aktivitäten und Maßnahmen zur Erreichung Ihres Schwerpunktziels im Bereich Querschnitt hinzugekommen?

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Aktivitäten und Maßnahmen aufzählen)

Ja Nein

Falls nein, weiter mit B.2.1

Aktivität zur Erreichung des Schwerpunktziels

B.2.1 Sind in 2015 außerhalb Ihres Schwerpunktziels neue Maßnahmen im Querschnittsbereich hinzugekommen?

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Aktivitäten und Maßnahmen aufzählen)

Ja Nein

Falls nein, weiter mit B.3

B.3. Wenn Sie an die Integrationsherausforderungen in Ihrer Stadt/in Ihrem Kreis denken - wie angemessen sind insgesamt die Schwerpunktziele des KI, diesen Herausforderungen zu begegnen? Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für eine geringe Angemessenheit und 5 für eine hohe Angemessenheit steht, hatten Sie bei unserem ersten Gespräch für die formulierten Ziele eine _____ gegeben.

Welchen Wert würden Sie heute geben?

Schwerpunktziele

geringe Angemessenheit 1 2 3 4 5 hohe Angemessenheit

B.4. Inwieweit decken sich Ihre durchgeführten Aktivitäten und Maßnahmen mit den Zielen des KI? Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für eine geringe und 5 für eine hohe Deckung steht, hatten Sie bei unserem ersten Gespräch eine _____ gegeben.

Welchen Wert würden Sie heute geben?

Deckung Ziele und Aktivitäten

geringe Deckung 1 2 3 4 5 hohe Deckung

Falls Deckung 1, 2 oder 3 [Sonst weiter mit C.1.]

B.4.1. Was sind die Gründe dafür, dass sich Aktivitäten und Ziele nur eingeschränkt decken?

C) Kooperationen und strukturelle Voraussetzungen

C.1. Ich nenne Ihnen nun mögliche Kooperationspartner und möchte Sie fragen, ob die vorhandene Zusammenarbeit in 2015 weiterbesteht, neu hinzugekommen ist und ob diese regelmäßig oder anlassbezogen stattfindet.

(Kooperationspartner aus erster Befragung durchgehen)

	besteht weiter	neu	regelmäßig	anlassbezogen
Kommunale administrativ-politische Einrichtungen				
Jugendamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulturamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VHS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausländerbehörde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrationsräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bildungsrelevante Einrichtungen				
Schulamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kindertageseinrichtungen/Familienzentren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elterninitiativen/Elternräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunales Bildungsbüro/Kommunale Koordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmarktrelevante Einrichtungen				
Arbeitsagentur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jobcenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmerverbände/Kammern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Migrantenunternehmen/Unternehmerverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freie Träger				
Beratungsstellen (Verbraucher, Drogen usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrationsagenturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flüchtlingshilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jugendmigrationsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohlfahrtsverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vereine/Stadtteilinitiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Migrantenorganisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Nur Kreise:</i> Integrationsstellen der kreisangehörigen Gemeinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Nur Kreise:</i> Verwaltungen der kreisangehörigen Gemeinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.2. Sind in 2015 neue Arbeitskreise, Runde Tische, Foren u. Ä. außerhalb der Verwaltung hinzugekommen, an denen Sie oder andere Mitarbeiter des KI teilnehmen?

Ja Nein

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Aktivitäten aufzählen)

Falls ja, welche?

C.3. Sind in 2015 verwaltungsinterne Gremien oder Arbeitskreise hinzugekommen, in denen Sie oder Ihre Mitarbeiter neu eingebunden sind?

Ja Nein

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Aktivitäten aufzählen)

Falls ja, welche?

C.4. Sind in 2015 Aktivitäten, Publikationen u. Ä. zur Einbindung der Öffentlichkeit neu hinzugekommen?

Ja Nein

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Aktivitäten aufzählen)

Falls ja, welche:

C.5. Alles in allem: Als wie gut würden Sie persönlich Ihren Überblick über integrationsrelevante Aktivitäten in Ihrem Kreis/in Ihrer Stadt zum jetzigen Zeitpunkt einschätzen? Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für einen geringen und 5 für einen guten Überblick steht, hatten Sie bei unserem ersten Gespräch eine _____ gegeben.

Welchen Wert würden Sie heute geben?

Überblick

geringer Überblick 1 2 3 4 5 guter Überblick

D) Landesweite Koordinierungsstelle (LaKI)

D.1. Haben Sie in 2015 Beratung, Dienstleistungen oder Veranstaltungen der Landesweiten Koordinierungsstelle in Anspruch genommen?

- 1 Ja, einmal
 2 Ja, mehrmals
 3 Nein

D.2. Haben sich in 2015 neue Kontaktanlässe zur Landesweiten Koordinierungsstelle ergeben?

Ja Nein

(bei Bedarf kurz die in der ersten Befragung genannten Kontaktanlässe aufzählen)

Falls ja, welche?

D.3. Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit der LaKI? Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für eine geringe und 5 für eine große Zufriedenheit steht, hatten Sie bei unserem ersten Gespräch eine _____ gegeben.

Welchen Wert würden Sie heute geben?

Zufriedenheit mit LaKI

geringe Zufriedenheit 1 2 3 4 5 große Zufriedenheit

E) Einschätzung Implementierung

Vorgängereinrichtungen (prüfen und vor dem Interview ankreuzen):

Ja Nein

Falls ja, weiter mit E1, falls nein, weiter mit E3

E.1. Im Zuge der Einrichtung der KIIn wurden die RAAn ebenso wie die kommunalen Stellen der Integrationsarbeit in diese überführt. Wie zufrieden sind Sie abschließend mit der Zusammenführung dieser beiden Bereiche? Bewerten Sie bitte Ihre Zufriedenheit wieder auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für eine geringe und 5 für eine große Zufriedenheit steht.

Zufriedenheit mit der Zusammenführung

geringe Zufriedenheit 1 2 3 4 5 große Zufriedenheit

Bei Kreisen:

E.2. In etlichen kreisangehörigen Städten und Gemeinden bestanden und bestehen kommunale Stellen zur Förderung oder Koordinierung der Integrationsarbeit. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit diesen Stellen? Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für eine sehr schwierige und 5 für eine sehr konstruktive Zusammenarbeit steht, hatten Sie bei unserem ersten Termin eine _____ gegeben.

Welchen Wert würden Sie heute geben?

Zusammenarbeit mit kommunalen Stellen in Kreisen

sehr schwierig 1 2 3 4 5 sehr konstruktiv

Falls 1, 2, oder 3: [Sonst weiter mit E.3.]

E.2.1. Worin liegen die zentralen Schwierigkeiten?

E.3. Wie angemessen schätzen Sie die in Ihrem Fall gewählte verwaltungsinterne Organisationsform ein? Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für wenig angemessen und 5 für sehr angemessen steht, hatten Sie bei unserem ersten Gespräch eine _____ gegeben.

Welchen Wert würden Sie heute geben?

wenig angemessen 1 2 3 4 5 sehr angemessen

E.4. Sehen sie aufgrund Ihrer bisherigen Erfahrungen Änderungsbedarf bei der Ausstattung und der kommunalen Einbindung Ihres KIs?

Ja Nein

Falls ja, was würden Sie verändern wollen, um eine bessere Zielerreichung und eine effektive operative Arbeit Ihres KIs zu gewährleisten?

E.5. War die Arbeit des KIs in 2015, nach der Einrichtungsphase, Gegenstand der Erörterung in einem der folgenden politischen Gremien (Mehrfachnennungen)?

bei Städten

- 1 Stadtrat
 2 Integrationsrat
 3 Fachausschüsse (*falls ja: welche/r: _____*)

Bei Kreisen

- 1 Kreistag
 2 Fachausschüsse Kreistag (*falls ja: welche/r: _____*)
 3 Gemeinde-/Stadträte, zugehörige Fachausschüsse

F. Flüchtlingshilfe als Herausforderung für das KI

F.1. In welchem Umfang sind im Jahr 2015 zusätzliche Aufgaben im Bereich Flüchtlinge an Ihr KI übertragen worden?

in geringerem Umfang 1 2 3 4 5 in größerem Umfang

F.2. Ausgehend von der aktuellen Personalausstattung, der Aufgabenverteilung und den Zielen des KIs: In welchem Umfang ist es nach ihrer Einschätzung möglich, zusätzliche operative Aufgaben im Bereich Flüchtlinge zu übernehmen?

in geringerem Umfang 1 2 3 4 5 in größerem Umfang

Leitfäden Fallstudien-interviews

KI-Mitarbeiter t1

Zum KI

Vorgängereinrichtungen
Schwerpunktziele

Zur Kommune

Zur Person

Bitte schildern Sie kurz Ihre Ausbildung und Berufsbiographie.

Zunächst möchte ich mit Ihnen über Ihre Zusammenarbeit mit relevanten Kooperationspartnern im Bereich Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt sprechen.

Beginnen wir mit der Schulaufsicht. Haben Sie persönlich Kontakt zur Schulaufsicht? (Integration durch Bildung)

Falls untere Schulaufsicht, welche Kontakte sind vorhanden und wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit? (Integration durch Bildung)

Falls obere Schulaufsicht, welche Kontakte sind vorhanden und wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit? (Integration durch Bildung)

Arbeiten Sie persönlich mit der Stadtverwaltung zusammen?

Bei Kreisen: Arbeiten Sie persönlich mit Integrationsstellen in den kreisangehörigen Kommunen zusammen?

Falls Ja, in welchen Bereichen und wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit diesen beschreiben?

Bei Kreisen: Arbeiten Sie persönlich mit kommunalen Verwaltungen Ihres Kreises zusammen?

Bei Kreisen: Falls ja, wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit diesen beschreiben?

Arbeiten Sie persönlich mit Migrantenorganisationen zusammen?

Falls Ja, wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit diesen beschreiben?

Arbeiten Sie persönlich mit mehrheitsgesellschaftlichen Akteuren außerhalb der Verwaltung zusammen?

Falls Ja, wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit diesen beschreiben?

Gibt es faktische Abweichungen in der alltäglichen Arbeit gegenüber der Vorgängereinrichtung?

Wie würden Sie die Ressourcenverteilung zwischen den Bereichen Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt beschreiben und bewerten?

Sind Sie über den Bereich Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt hinaus in anderen (bereichsübergreifenden) Tätigkeitsfeldern des KIs (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) eingebunden?

Zur Programmatik und strategischen Ausrichtung des KIs

Bitte skizzieren Sie den Weg zur aktuellen Programmatik, den Arbeitsschwerpunkten und Zielsetzungen Ihres KIs in Ihrem Bereich, soweit Sie eingebunden waren.

Nennen Sie bitte dabei die beteiligten Akteure, beschreiben Sie den Konsultations- und Abstimmungsprozess und soweit möglich Ihre mittel- und langfristige Planung (Perspektiven).

Wie schätzen Sie den vorgesehenen Schwerpunktzielwechsel ein und welche Auswirkungen verbinden Sie damit für Ihre künftige Arbeit und Angebotsausrichtung?

Welche regelmäßigen, verstetigten Angebote macht das KI im Bereich Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt oder bereichsübergreifend, soweit Sie eingebunden sind?

Inwiefern gibt es darüber hinaus einmalige oder befristete projektbezogene Aktivitäten?

Wie binden Sie die Nutzer (z.B. Eltern) in die Entwicklung von Angeboten des KIs ein?

Wie beurteilen Sie die Arbeitsschwerpunkte des KIs und die bisherigen Aktivitäten mit Blick auf die Integrationsherausforderungen in der Stadt/im Kreis?

Optimierungsmöglichkeiten

Gibt es strukturelle Änderungen, die für eine bessere Zielerreichung und eine effektive operative Arbeit der KI sinnvoll wären?

Kooperation mit der LaKI

Bitte skizzieren Sie Ihre Zusammenarbeit mit der LaKI in Ihrem Handlungsfeld Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt.

Wie schätzen Sie die Koordinierung und Unterstützung des KI-Verbundes durch die LaKI ein? (Arbeitsgruppen, Organisationsstruktur, Bildung vs. Querschnitt)

Welche Erwartungen haben Sie an die LaKI und wie sollte sich diese weiterentwickeln?

KI-Leitung t1

Zum KI

Vorgängereinrichtungen
Schwerpunkteziele

Zur Kommune

Zur Person

Bitte schildern Sie kurz Ihre Ausbildung und Berufsbiographie.

Zu Organisation und Abstimmungsprozessen

Bitte verorten Sie das KI kurz im Organisationsgefüge der Stadt- bzw. der Kreisverwaltung.

Können Sie bitte eine generelle Abwägung der Vor- und Nachteile der gewählten organisatorischen Anbindung vornehmen?

Sind Ihnen diesbezüglich erfolgte Diskussionen in der Verwaltung im Vorfeld der Gründung der KI bekannt?

Falls ja, wie würden Sie diese Diskussionen kurz zusammenfassen?

Was hat demnach den Ausschlag für die implementierte Verwaltungsanbindung gegeben?

Welche praktischen Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen ergeben sich aus der Verwaltungsanbindung (z.B. Möglichkeit „eigener“ Öffentlichkeitsarbeit, eigenes Budget, Positionierung in der Verwaltung)

Welche formellen und inhaltlich-substanziellen Abstimmungsprozesse finden zwischen KI und der Verwaltung statt und wie würden Sie ihre Effektivität beschreiben?

Haben Sie persönlich Kontakt zur Schulaufsicht?

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der unteren und oberen Schulaufsicht?

Wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit Ihrer Stadt-/Kreisverwaltung beschreiben?

Bei Kreisen: Wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit den Integrationsstellen der kreisangehörigen Kommunen beschreiben?

Bei Kreisen: Wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit den kommunalen Verwaltungen in Ihrem Kreis beschreiben?

Arbeiten Sie persönlich mit Migrantenorganisationen zusammen?

Falls ja, wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit diesen beschreiben?

Arbeiten Sie persönlich mit mehrheitsgesellschaftlichen Akteuren außerhalb der Verwaltung zusammen?

Falls ja, wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit mit diesen beschreiben?

Gibt es faktische Abweichungen in der alltäglichen Arbeit gegenüber der Vorgängereinrichtung? (Nur, wenn Interviewte aus Vorgängereinrichtungen stammen)

Bitte skizzieren Sie die interne Organisation des KIs.

Wie würden Sie die Ressourcenverteilung zwischen den Bereichen Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt beschreiben und bewerten?

Wie organisieren Sie neben diesen beiden zentralen Handlungsfeldern bereichsübergreifende Tätigkeiten des KIs (z.B. Öffentlichkeitsarbeit)?

Bitte charakterisieren Sie das Kollegium des KIs.

Programmatik und strategische Ausrichtung des KIs

Bitte skizzieren Sie den Weg zur aktuellen Programmatik, den Arbeitsschwerpunkten und Zielsetzungen Ihres KIs.

Nennen Sie bitte dabei die beteiligten Akteure, beschreiben Sie den Konsultations- und Abstimmungsprozess und soweit möglich Ihre mittel- und langfristige Planung (Perspektiven).

Beschreiben Sie bitte die Förder- und Zuwendungspraxis der Bezirksregierung Arnsberg.

Welche regelmäßigen, verstetigten Leistungsangebote macht das KI?

Wie schätzen Sie den vorgesehenen Schwerpunktzielwechsel ein und welche Auswirkungen verbinden Sie damit auf Ihre künftige Arbeit und Angebotsausrichtung?

Inwiefern gibt es darüber hinaus einmalige oder befristet projektbezogene Aktivitäten?

Wie binden Sie dabei die Nutzer (z.B. Eltern) in die Entwicklung von Angeboten ein?

Wie beurteilen Sie die Arbeitsschwerpunkte des KIs und die bisherigen Aktivitäten mit Blick auf die Integrationsherausforderungen in der Stadt/im Kreis?

Optimierungsmöglichkeiten

Gibt es strukturelle Änderungen, die für eine bessere Zielerreichung und eine effektive operative Arbeit der KIn sinnvoll wären?

Kooperation mit der LaKI

Bitte skizzieren Sie die bisherige Kooperation Ihres KIs mit der LaKI.

Wie schätzen Sie die Koordinierung und Unterstützung des KI-Verbundes durch die LaKI ein? (Arbeitsgruppen, Organisationsstruktur, Bildung vs. Querschnitt)

Welche Erwartungen haben Sie an die LaKI und wie sollte sich diese weiterentwickeln?

Netzwerkpartner t1

Zur Organisation

Bitte skizzieren Sie kurz die allgemeinen Ziele, die Arbeit und die Aufgaben Ihrer Organisation.

Bitte skizzieren Sie auch die Tätigkeiten Ihrer Organisation, die für die beiden KI-Handlungsfelder Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt relevant sind.

Wie finanziert sich Ihre Organisation und welches Verhältnis zwischen Hauptamt und Ehrenamt besteht?

Bitte stellen Sie kurz Ihre Tätigkeit in der Organisation und ihre möglichen Beteiligungsfelder im Bereich Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt/kommunale Integrationspolitik/-konzepte dar.

Kooperation mit KI

Bitte stellen Sie in Grundzügen die inhaltlichen Kooperationsbereiche mit dem KI dar und gehen Sie dabei auch auf geplante Kooperationen ein.

Erläutern Sie bitte den damit einhergehenden Abstimmungs-/Konsultationsprozess mit dem KI.

Wie würden Sie Ihre persönlichen Verbindungen zum KI beschreiben?

Inwiefern hat die Einführung des KIs Ihre integrationspolitische Arbeit verändert?

Bei Kreisen: Wie bewerten Sie die Einrichtung des KIs vor dem Hintergrund der Implementierung in der Kreisverwaltung (Zentralisierung)?

Bei Vorgängerstrukturen: Welche Veränderungen verbinden Sie mit der Neueinrichtung des KIs gegenüber den Vorgängerstrukturen?

Gibt es besonders positive oder negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem KI, gemessen auch an der Vorgängerstruktur?

Einschätzung der Neuorganisation

Wie beurteilen Sie die Ausrichtung des neuen KI, insbesondere ihr thematisches Profil auch vor dem Hintergrund der integrationspolitischen Herausforderungen in der Stadt/im Kreis unter Berücksichtigung lokaler Spezifika?

Welche Einflussnahmemöglichkeiten sehen Sie für sich/für Ihre Organisation auf die KI-Programmatik?

Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des KI und ihrer integrationspolitischen Wirksamkeit?

Verwaltungsspitze t1

Zur Person

Bitte schildern Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang und Ihre kommunalpolitische „Karriere“.

Inwieweit haben Sie die KI-Einrichtung im aktuellen bzw. in einem anderen Amt/in einer anderen Funktion begleitet?

Hatten Sie darüber hinausgehende berufliche Berührungspunkte mit dem Thema Integration?

Beschreiben Sie bitte kurz Ihre derzeitige Zuständigkeit für das KI.

Zur Kommune

Wie beurteilen Sie die integrationspolitische Situation in Ihrer Stadt/in Ihrem Kreis und die damit verbundenen zentralen Herausforderungen?

Zur Organisationstruktur

Wie schätzen Sie die kommunalpolitische Notwendigkeit der Einrichtung des KIs ein? Schildern Sie dies bitte vor dem Hintergrund der Situation vor der KI-Einrichtung.

Wie schätzen Sie die neue KI-Struktur im Vergleich zu den Vorgängerstrukturen ein? (Nur bei Vorgängereinrichtungen)

Bei Kreisen: Wie beurteilen Sie die Einrichtung des KIs vor dem Hintergrund der Prinzipien Zentralismus versus Subsidiarität?

Können Sie bitte skizzieren, wie es zur gewählten Form der Einbindung des KIs in die Kommunalverwaltung gekommen ist?

Bei Kreisen: Können Sie bitte den Konsultationsprozess mit den kreisangehörigen Kommunen beschreiben?

Was hat demnach den Ausschlag für die implementierte Verwaltungsanbindung gegeben?

Können Sie bitte eine generelle Abwägung der Vor- und Nachteile der gewählten organisatorischen Anbindung vornehmen?

Welche praktischen Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen ergeben sich aus der Verwaltungsanbindung (z.B. Möglichkeit „eigener“ Öffentlichkeitsarbeit, eigenes Budget, Positionierung in der Verwaltung)

Durch welche formellen und inhaltlich-substanziellen Abstimmungsprozesse ist das KI in das Verwaltungsgefüge der Kommune eingebunden? Welche Funktion kommt Ihnen dabei zu?

Optimierungsmöglichkeiten

Wie beurteilen Sie die Arbeitsschwerpunkte des KIs und die bisherigen Aktivitäten mit Blick auf die Integrationsherausforderungen in der Stadt/im Kreis?

Bitte schätzen Sie ein, inwiefern das KI einen Beitrag dazu leistet, die Geschäftsbereiche der Verwaltung mit Blick auf integrationsrelevante Aktivitäten zu unterstützen und zu vernetzen.

Bitte schätzen Sie ein, wie gut die Einführung des KIs in die Stadtgesellschaft gelungen ist.

Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des KIs und ihrer integrationspolitischen Wirksamkeit?

Schulaufsicht t1

Zur Person

Bitte schildern Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang und Ihren derzeitigen Aufgabenbereich.

Inwieweit haben Sie die KI-Einrichtung im aktuellen bzw. in einem anderen Amt/in einer anderen Funktion begleitet?

Hatten Sie darüber hinausgehende berufliche Berührungspunkte mit dem Thema Integration?

Kooperation mit KI

Beschreiben Sie Ihre Zusammenarbeit mit dem KI und die Aufgabenteilung.

Erläutern Sie bitte den damit einhergehenden Abstimmungsprozess.

Wie würden Sie den aktuellen Implementierungsstand der Kooperation mit dem KI beschreiben, insbesondere mit den Lehrkräften im KI?

Welche Kooperationsmöglichkeiten bringt die Einrichtung des KIs für die Schulaufsicht? Beschreiben Sie bitte auch die Veränderungen, die mit der Einrichtung des KIs gegenüber der Vorgängerstruktur einhergegangen sind. (Nur bei Vorgängereinrichtungen)

Gibt es besonders positive oder negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem KI? Auch gemessen an den Vorgängerstrukturen, falls vorhanden?

Welche gemeinsamen Inhalte und Projekte werden aktuell bearbeitet?

Wie beurteilen Sie die Ausrichtung des KIs, insbesondere das bildungs- und integrationspolitische Profil?

Wie beurteilen Sie Ihre Einflussmöglichkeiten auf die KI-Programmaturik?

Welche Perspektiven eröffnet die Einrichtung des KIs für Ihre Arbeit im Bereich der interkulturellen Schulentwicklung?

Optimierungsmöglichkeiten

Hätten Sie Vorschläge zur Optimierung der Rolle des KIs im Bereich der kommunalen Integrationspolitik, insbesondere im Hinblick auf den Bereich Integration durch Bildung?

Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des KIs und ihrer Wirkung auf dem Handlungsfeld Integration durch Bildung?

KI-Mitarbeiter t2

Zum KI

Die alten Schwerpunktziele sind für alle KIs Ende 2015 ausgelaufen. Ab 2016 mussten Sie neue Schwerpunktziele für Ihr KI festlegen. Wie lauten Ihre neuen Schwerpunktziele für die Bereiche Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt?

Zu Organisation und Abstimmungsprozessen

Zunächst möchte ich mit Ihnen über Ihre Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern im Bereich Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt sprechen.

Beginnen wir mit der Schulaufsicht. Haben Sie persönlich Kontakt zur Schulaufsicht? Falls ja, wie hat sich die Zusammenarbeit entwickelt und wie würden Sie die Veränderungen bewerten?

Bei Kreisen: Arbeiten Sie persönlich mit Integrationsstellen in den kreisangehörigen Kommunen zusammen?

Falls ja, wie hat sich die Zusammenarbeit entwickelt und wie würden Sie die Veränderung bewerten?

Bei Kreisen: Arbeiten Sie persönlich mit kommunalen Verwaltungen Ihres Kreises zusammen?

Falls ja, wie hat sich die Zusammenarbeit entwickelt und wie würden Sie die Veränderung bewerten?

Arbeiten Sie persönlich mit Migrantenorganisationen zusammen?

Falls ja, wie hat sich die Zusammenarbeit entwickelt und wie würden Sie die Veränderung bewerten?

Arbeiten Sie persönlich mit mehrheitsgesellschaftlichen Akteuren außerhalb der Verwaltung zusammen?

Falls ja, wie hat sich die Zusammenarbeit entwickelt und wie würden Sie die Veränderung bewerten?

Gab es zwischenzeitlich Veränderungen in der Ressourcenverteilung zwischen den Bereichen Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt?

Und wie würden Sie abschließend die gegenwärtige Ressourcenverteilung bewerten?

Soweit Sie über den Bereich Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt hinaus in andere (bereichsübergreifende) Tätigkeitsfelder eingebunden waren, gab es hier substanzielle Veränderungen (z.B. in der Öffentlichkeitsarbeit)?

Zur Programmatik und strategischen Ausrichtung des KI

Bitte skizzieren Sie den Weg zur aktuellen Programmatik und den damit verbundenen neuen Arbeitsschwerpunkten/ neuen Schwerpunktzielsetzungen in Ihrem Bereich, insbesondere auch vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Asyl- und Flüchtlingssituation. (Beteiligten Akteure, Konsultations- und Abstimmungsprozess, Planungsstand und Perspektiven)

Gibt es vor dem Hintergrund des vollzogenen Schwerpunktzielwechsels substanzielle Veränderungen in Ihrer Beurteilung der Wechselnotwendigkeit und der Folgen für Ihre Arbeit?

Welche neuen regelmäßigen, verstetigten Angebote macht das KI im Bereich Integration durch Bildung/Integration als Querschnitt oder bereichsübergreifend?

Gibt es Veränderungen bei der Einbindung der Nutzer (z.B. Eltern) in die Entwicklung und Umsetzung der KI- Angebote?

Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Asyl- und Flüchtlingssituation auf die operative und strategische Ausrichtung Ihres KIs und wie beurteilen Sie die Erwartungen, die diesbezüglich an Ihr KI gestellt werden?

Wie beurteilen Sie das von der Landesregierung neu initiierte Programm „KOMM-AN NRW“, in dessen Rahmen die KIn neue Personalstellen erhalten haben/werden?

Wie beurteilen Sie abschließend die für Ihren Bereich relevanten neuen Arbeitsschwerpunkte und Aktivitäten vor dem Hintergrund der Integrationsherausforderungen und der Flüchtlingsthematik in Ihrer Stadt/in Ihrem Kreis? (Angemessenheit der Ziele, Angemessenheit der Maßnahmen, Ziel-Mittel-Verhältnis)

Gab es Nachsteuerungsbedarf bei den bisherigen KI-Zielsetzungen und -Tätigkeiten in Ihrem Handlungsfeld Bildung/Querschnitt oder bereichsübergreifend?

Optimierungsmöglichkeiten

Sehen Sie vor dem Hintergrund Ihrer bisherigen Erfahrungen neue strukturelle Änderungsbedarfe, um die Arbeit Ihres KIs zu verbessern?

Kooperation mit der LaKI

Bitte skizzieren Sie die Weiterentwicklung der Kooperation mit der LaKI?

Wie schätzen Sie abschließend vor dem Hintergrund Ihrer bisherigen Erfahrungen die Koordinierungs- und Unterstützungsleistung der LaKI für den KI-Verbund ein?

Gibt es neue Erwartungen, die Sie an die LaKI und ihre Weiterentwicklung haben?

Inwieweit haben Sie von der Evaluation/wissenschaftlichen Begleitung profitiert?

KI-Leitung t2

Zum KI

Die alten Schwerpunktziele sind für alle KIn Ende 2015 ausgelaufen. Ab 2016 mussten Sie neue Schwerpunktziele für Ihr KI festlegen. Wie lauten die neuen Schwerpunktziele Ihres KIs?

Zu Organisation und Abstimmungsprozessen

Sind in der Zwischenzeit Änderungen der Anbindung in der Stadt-/Kreisverwaltung eingetreten?

Falls ja: Können Sie bitte eine generelle Abwägung der Vor- und Nachteile der neuen organisatorischen Anbindung vornehmen?

Waren Sie in die Diskussionen und in den Entscheidungsprozess um die neue organisatorische Anbindung eingebunden?

Falls ja, wie würden Sie Ihre Einbindung kurz bewerten? Was hat den Ausschlag für die neue Verwaltungsanbindung gegeben? Welche praktischen Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen ergeben sich aus der neuen Verwaltungsanbindung? (z.B. Möglichkeit „eigener“ Öffentlichkeitsarbeit, eigenes Budget, Positionierung in der Verwaltung)

Sind in der Zwischenzeit substantielle Veränderungen im Abstimmungsprozess zwischen KI und der Stadt-/Kreisverwaltung eingetreten? (Abstimmungswege, -frequenz, beteiligte Personen)

Sind in der Zwischenzeit substantielle Veränderungen im Abstimmungsprozess mit der Schulaufsicht eingetreten? (Abstimmungswege, -frequenz, beteiligte Personen)

Wie gestaltet sich die aktuelle Zusammenarbeit mit der unteren und oberen Schulaufsicht?

Gab es in der Zwischenzeit substantielle Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Ihrer Stadt-/Kreisverwaltung?

Bei Kreisen: Sind in der Zwischenzeit substantielle Veränderungen in der Zusammenarbeit mit den Integrationsstellen der kreisangehörigen Kommunen eingetreten?

Bei Kreisen: Sind in der Zwischenzeit substantielle Veränderungen in der Zusammenarbeit mit den Verwaltungen der kreisangehörigen Kommunen eingetreten?

Gibt es Veränderungen in der internen Organisation Ihres KIs? (Anzahl der Stellen, Ab- und Zugänge, unbesetzte Stellen, Qualifikationsprofil, Finanzierungsquellen)

Sind Sie bei der Gewinnung von KI-Mitarbeitern eingebunden?

Gab es zwischenzeitlich Veränderungen in der Ressourcenverteilung zwischen den Bereichen Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt?

Und wie würden Sie abschließend die gegenwärtige Ressourcenverteilung bewerten?

Sind Veränderungen in der Organisation der bereichsübergreifenden Tätigkeiten des KI (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) eingetreten?

Zur Programmatik und strategischen Ausrichtung des KI

Bitte skizzieren Sie den Weg zur aktuellen Programmatik und den damit verbundenen neuen Arbeitsschwerpunkten/neuen Schwerpunktzielsetzungen Ihres KIs, insbesondere vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Asyl- und Flüchtlingssituation. (Beteiligte Akteure, Konsultations- und Abstimmungsprozess, Planungsstand und Perspektiven).

Gibt es vor dem Hintergrund des vollzogenen Schwerpunktzielwechsels substanzielle Veränderungen in Ihrer Beurteilung der Wechselnotwendigkeit und der Folgen für ihre Arbeit?

Welche neuen regelmäßigen, verstetigten Angebote macht das KI?

Gibt es Veränderungen bei der Einbindung der Nutzer (z.B. Eltern) in die Entwicklung und Umsetzung der KI-Angebote?

Wie beurteilen Sie die Anforderungen und Auswirkungen der Asyl- und Flüchtlingssituation auf die operative und strategische Ausrichtung Ihres KIs und wie beurteilen Sie die Erwartungen, die diesbezüglich an Ihr KI gestellt werden?

Wie beurteilen Sie das von der Landesregierung neu initiierte Programm „KOMM-AN NRW“, welches auch neue Personalstellen für die KIn vorsieht?

Wie beurteilen Sie abschließend Ihre neu gewählten Arbeitsschwerpunkte und Aktivitäten vor dem Hintergrund der Integrationsherausforderungen und der Flüchtlingsthematik in Ihrer Stadt/in Ihrem Kreis? (Angemessenheit der Ziele, Angemessenheit der Maßnahmen, Ziel-Mittel-Verhältnis)

Gab es Nachsteuerungsbedarf für die bisherigen KI-Zielsetzungen und -Tätigkeiten?

Optimierungsmöglichkeiten

Sehen Sie vor dem Hintergrund Ihrer bisherigen Erfahrungen neue strukturelle Änderungsbedarfe, um die Arbeit Ihres KIs zu verbessern?

Kooperation mit der LaKI

Bitte skizzieren Sie die Entwicklung der Kooperation mit der LaKI.

Wie schätzen Sie abschließend vor dem Hintergrund Ihrer bisherigen Erfahrungen die Koordinierungs- und Unterstützungsleistung der LaKI für den KI-Verbund ein?

Gibt es neue Erwartungen, die Sie an die LaKI und ihre Weiterentwicklung stellen würden?

Inwieweit haben Sie von der Evaluation/wissenschaftlichen Begleitung profitiert?

Netzwerkpartner t2

Zur Organisation

Gab es Veränderungen in den Zielsetzungen und im Arbeits- und Aufgabenspektrum Ihrer Organisation?

Sind neue Tätigkeiten Ihrer Organisation hinzugekommen, die für die beiden KI-Handlungsfelder Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt relevant sind?

Gibt es Veränderungen in der Finanzierungs- und Organisationsstruktur Ihrer Organisation, insbesondere beim Verhältnis Hauptamt - Ehrenamt?

Hat in der Zwischenzeit Ihre Tätigkeit in Ihrer Organisation substantielle Veränderungen erfahren?

Kooperation mit KI

Sind neue Kooperationen auf den Handlungsfeldern Integration durch Bildung, Integration als Querschnitt/kommunale Integrationspolitik oder Flüchtlinge mit dem KI hinzugekommen?

Gibt es substantielle Veränderungen im Abstimmungs-/Konsultationsprozess mit dem KI?

Wie haben sich Ihre persönlichen Verbindungen zum KI entwickelt? Wie würden Sie den heutigen Kooperationsstand mit dem KI beschreiben?

Welchen Einfluss hat das KI aktuell für Ihre persönliche integrationspolitische Arbeit und für die Arbeit Ihrer Organisation?

Gibt es aktuelle besonders positive oder negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem KI?

Einschätzung der KI-Organisation und Ausrichtung

Wie beurteilen Sie die aktuelle Ausrichtung des KIs vor dem Hintergrund der integrationspolitischen Herausforderungen in der Stadt/im Kreis unter Berücksichtigung der Flüchtlingsthematik?

Wie haben sich in der Zwischenzeit Ihre Einflussmöglichkeiten auf die KI-Programmatik entwickelt und welche Perspektiven sehen Sie für die künftige Zusammenarbeit?

Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des KIs und ihrer integrationspolitischen Wirkung?

Schulaufsicht t2

Kooperation mit KI

Sind in der Zwischenzeit substantielle Veränderungen der Zusammenarbeit mit dem KI eingetreten? (Abstimmungsaufgaben, -wege, -frequenz, beteiligte Personen, Aufgabenteilung)

Gibt es substantielle Veränderungen bei der Kooperation mit dem KI, insbesondere mit den Lehrkräften im KI?

Welche neuen gemeinsamen Inhalte und Projekte wurden entwickelt und bearbeitet?

Gibt es substanzielle Veränderungen in Ihrer Beurteilung der Ausrichtung des KIs?

Wie haben sich in der Zwischenzeit Ihre Einflussmöglichkeiten auf die KI-Programmatik entwickelt und welche Perspektiven sehen Sie für die künftige Zusammenarbeit?

Optimierungsmöglichkeiten

Könnten Sie auf der Grundlage der bisherigen Erfahrungen neue Vorschläge zur Optimierung der Rolle des KIs im Bereich der kommunalen Integrationspolitik formulieren, insbesondere im Hinblick auf den Bereich Integration durch Bildung?

Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des KIs und ihrer Wirkung auf dem Handlungsfeld Integration durch Bildung?

Ministerien und Bezirksregierung t1

Zur Person

Bitte schildern Sie uns kurz Ihr Aufgabenfeld (Ihre Zuständigkeit im Hinblick auf die Einrichtung von KIn und LaKI).

Zur Neustrukturierung

Ordnen sie die Reform bitte in die Integrationspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen ein.

Erläutern Sie bitte die Strukturen und die Situation vor der Einführung in den Kommunen. Was waren die Hauptargumente dafür, die Bereiche Integration durch Bildung und Integration als Querschnitt in den KIn zusammenzuführen?

Welche Verbesserungen versprach man sich im Vergleich zu den Vorgängerstrukturen?

Sind womöglich auch Verschlechterungen gegenüber der Vorgängerstruktur aufgetreten?

Gab es bei der Einrichtung/Zusammenführung Konflikte?

Erläutern Sie bitte die Situation vor der Gründung der LaKI. Welche Verbesserungen sind mit der Gründung der LaKI verbunden? Sind womöglich auch Verschlechterungen gegenüber der Vorgängerstruktur zu konstatieren? Sind bei der Einrichtung/Zusammenführung Konflikte zu beobachten gewesen?

Woraus hat sich der Zuschnitt/haben sich die Aufgaben der LaKI entwickelt? Gab es neben der Zusammenführung von Kompetenzzentrum für Integration und RAA-Hauptstelle darüber hinausgehende Faktoren, die die Neustrukturierung der LaKI bestimmt haben?

Sind kommunale Bedarfe bei der Neustrukturierung der LaKI miteingeflossen?

Wie würden sie die gegenwärtigen Hauptaufgaben der LaKI aus Sicht Ihrer Behörde zusammenfassen?

Mit welchen Problemen haben Sie im Vorfeld der Implementierung der KIn gerechnet, mit welchen nicht?

Wo ergaben sich die meisten Probleme bei der Implementierung der KIn?

Welche Bedenken und Vorbehalte bestanden seitens der Städte und Kreise?

Zusammenarbeit mit der LaKI

Wie erfolgen Austausch und Abstimmung mit der LaKI? Erfüllt die LaKI Ihre Brückenfunktion in die Landesintegrationspolitik? (Nur Ministerien)

Wo sehen Sie die hauptsächlichen Herausforderungen für die Arbeit der LaKI?

LaKI-Kollegium t1

Zur Person

Bitte schildern Sie kurz Ihre Ausbildung und Berufsbiographie

Zur Organisation

Bitte verorten Sie die LaKI im Organisationsgefüge der Bezirksregierung. (Nur Leitung)

Durch welche Abstimmungsprozesse innerhalb der Verwaltung ist Ihre Tätigkeit tatsächlich gekennzeichnet?

Bitte skizzieren Sie die interne Organisation der LaKI.

Bitte charakterisieren Sie das Kollegium des LaKI? (Nur Leitung)

Neustrukturierung

Inwieweit haben sich das Profil und die Mitarbeiterstruktur der LaKi gegenüber der RAA-Hauptstelle und dem Kompetenzzentrum für Integration verändert?

Obwohl pauschale Aussagen hier sicher schwierig sind: Was konnte der durch die KI-Einrichtung in den Kommunen angestoßene Prozess bestenfalls bewirken?

Bitte skizzieren Sie die inhaltlich-konzeptionelle Begleitung der Zusammenführung der Bereiche Bildung und Querschnitt durch die LaKI.

Welche regelmäßigen, verstetigten Angebote macht die LaKI für den Verbund?

Inwiefern gibt es darüber hinaus einmalige oder befristet projektbezogene Aktivitäten?

Welche Aktivitäten gibt es über die Koordination und Beratung des Verbundes hinaus?

Kooperation mit den KIn

Welche Zusammenarbeitsformen mit den KIn hat die LaKI etabliert?

Optimierungsmöglichkeiten

Wo sehen Sie die hauptsächlichen Herausforderungen für die Arbeit der LaKI?

Gibt es strukturelle Änderungen, die für eine bessere Zielerreichung und eine effektive operative Arbeit der LaKI sinnvoll wären? (Nur Leitung)

Wie angemessen ist aus Ihrer Sicht das Förderprogramm-Controlling? (Nur Querschnitt)

Zum Schluss: Wenn Sie eine Zwischenbilanz ziehen würden, wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit der KIn?

LaKI-Kollegium t2

Zur Organisation (nur Leitung)

Sind in der Zwischenzeit substanzielle Veränderungen im Abstimmungsprozess mit der Bezirksregierung und den Ministerien eingetreten? (Abstimmungswege, -frequenz, beteiligte Personen)

Wie bewerten Sie heute, vor dem Hintergrund der fortgeschrittenen Etablierung der LaKI-Struktur, die Abstimmungsanforderungen und Abstimmungsprozesse mit der Bezirksregierung und den Ministerien?

Welche Personalstruktur hat die LaKI zum heutigen Zeitpunkt?

Gibt es Veränderungen in der Personalstruktur der LaKI gegenüber dem Vorjahr?

Wie sind evtl. zusätzliche Stellen finanziert worden?

Welche Personalakquise- und Personalentwicklungsstrategien kamen zum Tragen und welchen Gestaltungsspielraum besaß die LaKI?

Wie beurteilen Sie abschließend die Personalausstattung der LaKI und ihre Verteilung auf die Bereiche Integration durch Bildung, Integration als Querschnitt und bereichsübergreifend?

Neustrukturierung

Welche neuen regelmäßigen und verstetigten Leistungsangebote und Foren der Zusammenarbeit hat die LaKI in 2015 für den Verbund entwickelt und durchgeführt?

Inwiefern gab es darüber hinaus neue einmalige oder befristete projektbezogene Aktivitäten oder Angebote für den Verbund?

Wie beurteilen Sie den Entwicklungs- und Implementierungsstand der LaKI?

Vor dem Hintergrund der Asyl- und Flüchtlingssituation haben sich das Umfeld für die Arbeit der KIIn und der LaKI wie auch Erwartungen an die Einrichtungen deutlich verändert. Wie beurteilen Sie diese Veränderungen bezogen auf die weitere Arbeit der LaKI und der KIIn?

Wie beurteilen Sie abschließend, auch vor dem Hintergrund der neuen Entwicklungen, die Zusammenführung der beiden Bereiche Bildung und Querschnitt innerhalb der LaKI und im KI-Verbund?

Optimierungsmöglichkeiten

Wo sehen Sie die zukünftigen hauptsächlichen Herausforderungen für die Arbeit der LaKI?

Gibt es abschließend strukturelle Änderungen, die Sie für eine bessere Zielerreichung und eine effektive operative Arbeit der LaKI als sinnvoll erachten würden?

Wie beurteilen Sie den Implementierungsstand des Förderprogramm-Controllings? Gab es Nachsteuerungsbedarf? (Nur Querschnitt)

Zum Schluss: Wenn Sie eine Zwischenbilanz ziehen würden, wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit der KIIn?

Und wie zufrieden sind sie mit der Arbeit der LaKI?

Inwieweit haben Sie von der Evaluation/wissenschaftlichen Begleitung profitiert?

Verzeichnis Fallstudien-Interviews

Fall- studien	LaKI		T1		T2		T3		T4		T5		T6	
	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2	t1	t2
Interviewliste														
L1	21.1.15	01.2.16	23.4.15	28.4.16		22.3.16	14.4.15	17.3.16	18.3.15	29.2.16	13.4.15	13.4.16	02.4.15	14.3.16
L2	21.1.15	01.2.16	23.4.15	28.4.16	08.4.18	22.3.16	14.4.15	17.3.16	18.3.15	29.2.16	13.4.15	13.4.16	02.4.15	18.3.16
L3	21.1.15	01.2.16	23.4.15	28.4.16	08.4.18	22.3.16	14.4.15	17.3.16	18.3.15	29.2.16	13.4.15	13.4.16	02.4.15	14.3.16
G			23.4.15	28.4.16	08.4.18	22.3.16	14.4.15	17.3.16	18.3.15	29.2.16	13.4.15	13.4.16	02.4.15	14.3.16
V			15.5.15	-	28.4.15	-	20.4.15	-	20.4.15	-	06.5.15	-	04.5.15	-
S			18.5.15	29.4.16	28.4.15	19.4.16	05.5.15	31.3.16	30.4.15	01.3.16	11.5.15	15.4.16	04.5.15	14.3.16
K1			08.5.15	29.4.16	20.5.15	19.4.16	18.5.15	05.4.16	30.4.15	01.3.16	11.5.15	15.4.16	04.5.15	14.3.16
K2			18.5.15	18.4.16	20.5.15	19.4.16	24.4.15	31.3.16	30.4.15	01.3.16	11.5.15	15.4.16	04.5.15	14.3.16
K3			22.5.15	29.4.16	20.5.15	-	24.4.15	05.4.16	30.4.15	01.3.16	11.5.15	15.4.16	-	-
M1	15.1.15													
M2	05.2.15													
M3	21.01.15													

Codierung der Interviews:

- T (Standorttyp) 1-6
- Interviewpartner: ; V (Verwaltungsspitze), L (KI) 1 (Leitung) 2 bis 3 andere Mitarbeiter, G (Gruppeninterview Netzwerkanalyse), S (Schul-aufsicht/Schulamt), K (Kooperationspartner) 1-3, M (Ministerien/Bezirksregierung) 1-3
- t (Befragungsrunde) 1-2

Ergebnisse der Bestandsaufnahme 2014

Übersichtstabelle: Große Städte

Stadt	Typ ¹⁾	Dichte ²⁾	Anteil PmMH ³⁾	Besondere Struktur PmMH ³⁾	Zuwanderung Aus-land	Wirt-schafts-lage	Integrations-konzept seit	Vorgänger-einrichtungen	Erwähnte Kooperatio-nen	Phase ⁶⁾ Einrichtung KI	Besonderheit
Aachen	1	Gerin-ger	Sehr hoch	Breite Streuung			vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Bielefeld	1		Sehr hoch		Mittel	Mittel	2008 bis 2011	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Bochum	1	Hoch	Mittel	Osteuropäer ⁴⁾ , Russen, Ukrainer, Chinesen	Hoch	Schlecht	2008 bis 2011	IB ⁵⁾ und RAA	Zahlreiche	2.	
Bonn	1	Hoch	Hoch	breite Streuung	Hoch	Gut	2008 bis 2011	IB und RAA	Zahlreiche	2.	Kooperation zwischen KI und IB noch offen.
Dort-mund	1	Hoch	Sehr hoch	Osteuropäer, aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Sehr hoch	Sehr schlecht	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Düssel-dorf	1	Hoch	Sehr hoch	Japaner	Hoch	Mittel	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Duisburg	1	Hoch	Hoch	Aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Hoch	Sehr schlecht	2008 bis 2011	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Essen	1	Hoch	Mittel	aktuelle Zuwanderung Südosteuropa, Libanesen, Chinesen	Hoch	Schlecht	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Gelsen-kirchen	1	Hoch	Hoch	Hohe Anteile Türken, Osteuropäer, aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Mittel	Sehr schlecht	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Köln	1	Hoch	Sehr hoch	Aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Sehr hoch	Mittel	2008 bis 2011	IB und RAA	Zahlreiche	2.	Beantragung als letzte Stadt Breite Debatte über Einbettung
Krefeld	1	Gerin-ger	Mittel	Osteuropäer	Mittel	Mittel	2008 bis 2011	IB und RAA	Wenige	2.	Kooperation zwischen KI und IB offen
Mön-chen-gladbach	1	Gerin-ger	Mittel	Osteuropäer. aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Mittel	Schlecht	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	Kooperation zwischen KI und IB offen
Münster	1	Gerin-ger	Niedrig	Breite Streuung	Mittel	Gut	2008 bis 2011	IB	Zahlreiche	2.	
Ober-hausen	1	Hoch	Niedrig	Osteuropäer	Gering	Schlecht	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	Umfassender Abstimmungsprozess
Wupper-tal	1	Hoch	Sehr hoch	Aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Hoch	Schlecht	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	1.	

1) Für die Einteilung der Städte nach Typen war die Größe der Stadt ausschlaggebend, woraus sich 2 Typen ergaben: Typ 1 große und mittlere Großstädte (200.000 Einwohner oder mehr), Typ 2 kleinere Großstädte (unter 200.000 Einwohner). 2) Dichte: Anzahl Bevölkerung/qkm (städtisch: mehr als 2000 E/qkm, eher städtisch: 700 bis 2000 E/qkm, eher ländlich: 300 bis unter 700 E/qkm, ländlich unter 300 E/qkm). 3) PmMH: Personen mit Migrationshintergrund. 4) Osteuropäer einschließlich Aussiedler. 5) IB: Integrationsbüro o. Ä. 6) Phasen Einrichtung KI: 1. Phase Jan - März 2013, 2. Phase Juli - Sept. 2013, 3. Phase Dez. 2013 - Mai 2014.

Übersichtstabelle: Kleinere kreisfreie Städte

Stadt	Typ ¹⁾	Dichte	Anteil PmMH	Besondere Struktur PmMH ¹⁾	Zuwanderung Ausland	Wirtschafts-lage	Integrations-konzept seit	Vorgänger-einrichtungen	Erwähnte Ko-operationen	Phase Einrichtung KI	Beson-derheit
Bottrop	2	Geringer	Mittel	Hohe Anteile Türken	Gering	Schlecht	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Hagen	2	Geringer	Sehr hoch		Gering	Schlecht	2012 und später	RAA	Wenige	1.	
Hamm	2	Geringer	Sehr hoch	Hohe Anteile Türken, Osteuropäer aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Gering	Schlecht	2008 bis 2011	IB und RAA	Zahlreiche	2.	
Herne	2	Hoch	Sehr hoch	Hohe Anteile Türken	Gering	Schlecht	vor 2007	IB ⁵⁾ und RAA	Zahlreiche	2.	
Lever-kusen	2	Hoch	Sehr hoch	Osteuropäer ⁴⁾	Gering	Mittel	2008 bis 2011	RAA	Zahlreiche	2.	
Mül-heim	2	Geringer	Mittel	Osteuropäer	Gering	Schlecht	2012 und später	IB und RAA	Einige	1.	
Rem-scheid	2	Geringer	Sehr hoch	Osteuropäer	Gering	Mittel	vor 2007	IB und RAA	Einige	2.	
Solin-gen	2	Geringer	Sehr hoch	"	Gering	Gut	vor 2007	IB und RAA	Zahlreiche	1.	

1) Für die Einteilung der Städte nach Typen war die Größe der Stadt ausschlaggebend, woraus sich 2 Typen ergaben: Typ 1 große und mittlere Großstädte (200.000 Einwohner oder mehr), Typ 2 kleinere Großstädte (unter 200.000 Einwohner). 2) Dichte: Anzahl Bevölkerung/qkm. 3) PmMH: Personen mit Migrationshintergrund. 4) Osteuropäer einschließlich Aussiedler. 5) IB: Integrationsbüro o. Ä. 6) Phasen Einrichtung KI: 1. Phase Jan - März 2013, 2. Phase Juli - Sept. 2013, 3. Phase Dez. 2013 - Mai 2014.

Übersichtstabelle: Eher städtische und eher ländliche Kreise

Kreis	Typ ¹⁾	Dichte	Anteil PmMH	Besondere Struktur PmMH	Zuwanderung Ausland	Wirtschaftslage	Integrationskonzept seit	Vorgängereinrichtungen	Erwähnte Kooperationen	Phase Einrichtung KI	Besonderheit
StädteRegion Aachen	3	Hoch	Mittel	Niederländer	Hoch	Mittel	2008 bis 2011	IB ⁵⁾ und RAA	Zahlreiche	2.	
Ennepe-Ruhr	4	Hoch	Mittel		Gering	Mittel	2012 und später	Keine	Wenige	1.	
Gütersloh	5	Geringer	Mittel	Osteuropäer ⁴⁾ aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Hoch	Gut	2012 und später	IB	Einige	1.	
Heinsberg	6	Geringer	Sehr niedrig	Niederländer	Gering	Gut	noch nicht vorhanden	Keine	Wenige	1.	Geplant: sukzessiver Aufbau.
Herford	6	Geringer	Mittel	Briten	Gering	Gut	noch nicht vorhanden	Keine	Wenige	3.	2014 Aufbauphase
Märkischer Kreis	5	Geringer	Hoch		Sehr hoch	Gut	2008 bis 2011	IB	Wenige	1.	
Mettmann	3	Hoch	Mittel		Hoch	Gut	vor 2007	IB	Einige	1.	
Recklinghausen	4	Hoch	Niedrig	Hohe Anteile Türken	Mittel	Schlecht	2012 und später	Keine	Wenige	2.	RAA in Gladbeck, Abstimmung sehr schwierig
Rhein-Erft	6	Geringer	Niedrig	Osteuropäer	Hoch	Mittel	noch nicht vorhanden	Keine	Wenige	2.	Keine Vorarbeit auf Kreisebene
Rheinisch-Bergischer	5	Geringer	Niedrig		Gering	Gut	2012 und später	IB und RAA	Einige	2.	
Rhein-Kreis Neuss	3	Hoch	Niedrig	Osteuropäer ³⁾	Hoch	Gut	2012 und später	IB und RAA	Wenige	2.	RAA auf Kreisebene
Unna	3	Hoch	Mittel	Hohe Anteile Türken	Gering	Schlecht	vor 2007	IB und RAA	Einige	1.	
Wesel	6	Geringer	Niedrig		Gering	Mittel	noch nicht vorhanden	Keine	Keine	3.	

1) Für die Einteilung der Kreise nach Typen waren neben der Bevölkerungsdichte (eher städtische und eher ländliche/ländliche Kreise), die integrationspolitische Situation (Tradition von Integrationskonzepten und Vorgängereinrichtungen) ausschlaggebend, woraus sich - zusätzlich zu den zwei Typen der kreisfreien Städte - vier weitere Typen ergeben (Typ 3: eher städtischer Kreis mit Tradition und Vorgängereinrichtungen, Typ 4: eher städtischer Kreis ohne Tradition und Vorgängereinrichtungen, Typ 5: eher ländlicher/ländlicher Kreis mit Tradition und Vorgängereinrichtungen sowie Typ 6: eher ländlicher/ländlicher Kreis ohne Tradition und Vorgängereinrichtungen). 2) Dichte: Anzahl Bevölkerung/qkm (städtisch: mehr als 2000 E/qkm, eher städtisch: 700 bis 2000 E/qkm, eher ländlich: 300 bis unter 700 E/qkm, ländlich unter 300 E/qkm). 3) PmMH: Personen mit Migrationshintergrund. 4) Osteuropäer einschließlich Aussiedler. 5) IB: Integrationsbüro o. Ä. 6) Phasen Einrichtung KI: 1. Phase Jan - März 2013, 2. Phase Juli - Sept. 2013, 3. Phase Dez. 2013 - Mai 2014.

Übersichtstabelle: Ländliche Kreise

Kreis	Typ ¹⁾	Dichte	Anteil PmMH	Besondere Struktur PmMH	Zuwanderung Ausland	Wirtschaftslage	Integrationskonzept seit	Vorgängereinrichtungen	Erwähnte Kooperationen	Phase Einrichtung KI	Besonderheit
Düren	5	Gering	Mittel	Osteuropäer ⁴⁾ Niederländer, Chinesen	Mittel	Gut	vor 2007	IB ⁵⁾ und RAA	Einige	1.	2010 Einbürgerungsbehörde, RAA, Migrationsbeauftragte zu Stabsstelle zusammengefasst
Euskirchen	5	Gering	Sehr niedrig	Portugiesen	Gering	Gut	2012 und später	IB	Wenige	2.	
Hochsauerland	5	Gering	Sehr niedrig	Portugiesen	Gering	Gut	2008 bis 2011	IB	Einige	2.	Wunsch nach mehreren Standorten wg. Kreisgröße
Höxter	5	Gering	Sehr niedrig	Osteuropäer	Gering	Gut	vor 2007	IB	Einige	2.	
Lippe	5	Gering	Niedrig	Osteuropäer, Briten, Russen	Gering	Mittel	2012 und später	IB	Einige	1.	
Minden-Lübbecke	5	Gering	Niedrig	Osteuropäer	Gering	Gut	2012 und später	IB	Einige	2.	
Oberbergischer Kreis	5	Gering	Mittel	Osteuropäer	Gering	Gut	noch nicht vorhanden	IB	Wenige	3.	2011 Absicht auf Einrichtung RAA. Vorbehalte in Kommunen
Olpe	5	Gering	Hoch		Gering	Sehr gut	2012 und später	IB	Wenige	1.	
Paderborn	5	Gering	Mittel	Osteuropäer, Briten	Mittel	Gut	vor 2007	IB	Wenige	1.	MAIS: Besonderheit bei der Koordination und Steuerung.
Siegen-Wittgenstein	6	Gering	Mittel		Mittel	Gut	2012 und später	Keine	Wenige	1.	Trotz RAA in Siegen keine Probleme (anders als im Kreis Recklinghausen)
Soest	5	Gering	Niedrig	Osteuropäer	Gering	Gut	2012 und später	IB	Wenige	1.	
Warendorf	5	Gering	Niedrig	Osteuropäer, aktuelle Zuwanderung Südosteuropa	Mittel	Gut	2008 bis 2011	IB und RAA	Wenige	1.	

1) Für die Einteilung der Kreise nach Typen waren neben der Bevölkerungsdichte (eher städtische und eher ländliche/ländliche Kreise) die integrationspolitische Tradition (Vorhandensein von Integrationskonzepten und Vorgängereinrichtungen) ausschlaggebend, woraus sich – zusätzlich zu den zwei Typen der kreisfreien Städte - vier weitere Typen ergeben (Typ 3: eher städtischer Kreis mit Tradition und Vorgängereinrichtungen, Typ 4: eher städtischer Kreis ohne Tradition und Vorgängereinrichtungen, Typ 5: eher ländlicher/ländlicher Kreis mit Tradition und Vorgängereinrichtungen sowie Typ 6: eher ländlicher/ländlicher Kreis ohne Tradition und Vorgängereinrichtungen). 2). Dichte: Anzahl Bevölkerung/qkm. 3) PmMH: Personen mit Migrationshintergrund. 4) Osteuropäer einschließlich Aussiedler. 5) IB: Integrationsbüro o. Ä. 6) Phasen Einrichtung KI: 1. Phase Jan - März 2013, 2. Phase Juli - Sept. 2013, 3. Phase Dez. 2013 - Mai 2014.

Berechnete Zusammenhänge der verschiedenen Merkmale insgesamt (Gamma-Werte*)

	Anteil PmMH	Zuwanderung Ausland	Wirtschaftslage	Tradition Integrationskonzept	Vorgängereinrichtungen	Kooperationsstrukturen	KI seit
Charakter ¹⁾	.575***	.452**	.742***	n.s.	.656***	.762***	.365*
Anteil PmMH ²⁾	-	n.s. ³⁾	.423**	n.s.	.585***	.571***	n.s.
Zuwanderung Ausland	-	-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Wirtschaftslage	-	-	-	n.s.	.577***	.601***	n.s.
Tradition Integrationskonzept	-	-	-	-	n.s.	n.s.	.441*
Vorgängereinrichtungen	-	-	-	-	-	.851***	n.s.
Kooperationsstrukturen	-	-	-	-	-	-	n.s.

1) Charakter nach Bevölkerungszahl und -dichte (Große dichte Stadt, große weniger dichte Stadt, kleine dichte Stadt, kleine weniger dichte Stadt, eher städtischer Kreis, eher ländlicher Kreis, ländlicher Kreis).

2) PmMH: Personen mit Migrationshintergrund

3) n.s.: nicht signifikant

* Gamma ist ein Korrelationsmaß für ordinal skalierte Daten und kann Werte zwischen +/- 1 annehmen. Je höher der Wert, desto stärker ist der Zusammenhang. Das Vorzeichen zeigt die Richtung des Zusammenhangs an + steht für einen gleichgerichteten und - für einen gegensätzlichen Zusammenhang.

Die Sterne bezeichnen das Signifikanzniveau: *** < 0,001; ** < 0,01, * < 0,05

Berechnete Zusammenhänge der verschiedenen Merkmale innerhalb der Städte (Gamma-Werte*)

	Anteil PmMH	Zuwanderung Ausland	Wirtschaftslage	Tradition Integrationskonzept	Vorgängereinrichtungen	Kooperationsstrukturen	KI seit
Charakter ¹⁾	n.s. ³⁾	.943***	n.s.	n.s.	n.s.	.785*	n.s.
Anteil PmMH ²⁾	-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Zuwanderung Ausland	-	-	n.s.	n.s.	n.s.	.692*	n.s.
Wirtschaftslage	-	-	-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tradition Integrationskonzept	-	-	-	-	.870*	n.s.	n.s.
Vorgängereinrichtungen	-	-	-	-	-	n.s.	n.s.
Kooperationsstrukturen	-	-	-	-	-	-	n.s.

1) Charakter nach Bevölkerungszahl und -dichte (Große dichte Stadt, große weniger dichte Stadt, kleine dichte Stadt, kleine weniger dichte Stadt, eher städtischer Kreis, eher ländlicher Kreis, ländlicher Kreis).

2) PmMH: Personen mit Migrationshintergrund

3) n.s.: nicht signifikant

* Gamma ist ein Korrelationsmaß für ordinal skalierte Daten und kann Werte zwischen +/- 1 annehmen. Je höher der Wert, desto stärker ist der Zusammenhang. Das Vorzeichen zeigt die Richtung des Zusammenhangs an + steht für einen gleichgerichteten und - für einen gegensätzlichen Zusammenhang.

Die Sterne bezeichnen das Signifikanzniveau: *** < 0,001; ** < 0,01, * < 0,05

Berechnete Zusammenhänge der verschiedenen Merkmale innerhalb der Kreise (Gamma-Werte*)

	Anteil PmMH	Zuwanderung Ausland	Wirtschaftslage	Tradition Integrationskonzept	Vorgängereinrichtungen	Kooperationsstrukturen	KI seit
Charakter ¹⁾	n.s. ³⁾	.455*	.800**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Anteil PmMH ²⁾	-	.511*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Zuwanderung Ausland	-	-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Wirtschaftslage	-	-	-	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tradition Integrationskonzept	-	-	-	-	n.s.	n.s.	n.s.
Vorgängereinrichtungen	-	-	-	-	-	.800***	n.s.
Kooperationsstrukturen	-	-	-	-	-	-	n.s.

1) Charakter nach Bevölkerungszahl und -dichte (Große dichte Stadt, große weniger dichte Stadt, kleine dichte Stadt, kleine weniger dichte Stadt, eher städtischer Kreis, eher ländlicher Kreis, ländlicher Kreis).

2) PmMH: Personen mit Migrationshintergrund

3) n.s.: nicht signifikant

* Gamma ist ein Korrelationsmaß für ordinal skalierte Daten und kann Werte zwischen +/- 1 annehmen. Je höher der Wert, desto stärker ist der Zusammenhang. Das Vorzeichen zeigt die Richtung des Zusammenhangs an + steht für einen gleichgerichteten und - für einen gegensätzlichen Zusammenhang.

Die Sterne bezeichnen das Signifikanzniveau: *** < 0,001; ** < 0,01, * < 0,05

Zitation: Yunus Ulusoy/Dirk Halm/Martina Sauer/Norbert Kersting: Wissenschaftliche Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle NRW. Ergebnisbericht, vorgelegt von der Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung, in Kooperation mit dem Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW und dem Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW. Essen 2016.

ISBN: 978-3-9816905-2-1