

# **Willkommen** bei Freunden

## **Bündnisse für junge Flüchtlinge**



Themendossier

Viele Akteure ein Ziel:  
Wie Zusammenarbeit  
in der Kommune  
Integration ermöglicht

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

**deutsche kinder-  
und jugendstiftung**

## Themendossier

# Viele Akteure ein Ziel: Wie Zusammenarbeit in der Kommune Integration ermöglicht

Der Ort, an dem die Integration Geflüchteter geschieht, ist in der Kommune und Gemeinde. Dabei ist Integration eine Querschnittsaufgabe und erfordert daher eine abgestimmte Zusammenarbeit der beteiligten Akteure innerhalb der Kommunalverwaltung, aber auch mit Partnern wie freien Trägern, Vereinen, Migrantinnen- und Migranten-Selbstorganisationen oder Ehrenamtsinitiativen – über Zuständigkeitsbereiche und Rechtskreise hinweg. Die stark festgelegten Zuständigkeiten in der Kommunalverwaltung machen dies nicht immer leicht. Dennoch sind aufgrund des hohen Engagements, Kreativität und Improvisation vieler Akteure in den Kommunen in den vergangenen Jahren ermutigende Beispiele entstanden, die aufzeigen, wie eine gelungene Zusammenarbeit vor Ort die Integration von jungen Geflüchteten unterstützen kann.

## Inhalt

### **3** Durch Kooperationen in der Kommune Perspektiven für (junge) Geflüchtete gestalten

Praxiseinblick I

### **8** Jugendamt und Flüchtlingsunterkünfte in Berlin-Pankow erarbeiten gemeinsam Kooperationsvereinbarung

Interview

### **12** „Wertschätzung und gegenseitiger Respekt für unterschiedliche Sichtweisen sind wichtige Grundlagen für eine kooperative Zusammenarbeit.“

Praxiseinblick II

### **15** Kooperation an den Schnittstellen



Das Themendossier finden Sie zum Download unter  
[www.willkommen-bei-freunden.de/downloads](http://www.willkommen-bei-freunden.de/downloads)

# Durch Kooperationen in der Kommune Perspektiven für (junge) Geflüchtete gestalten

*Judith Strohm unter Mitarbeit von Safa Semsary und Timon Perabo*

Migration hat in Deutschland eine lange Geschichte. Dennoch bedeutete die Ankunft vieler geflüchteter Menschen im Jahr 2015, dass sich Mitarbeitende in der kommunalen Politik und Verwaltung sowie in zivilgesellschaftlichen Organisationen vielerorts erstmals mit Fragen der Aufnahme und Integration von neuzugewanderten Kindern, Jugendlichen und Familien beschäftigt haben. Es gibt nicht das eine „Flüchtlingsressort“ in dem sich alle Fragen bündeln könnten. Daher ist es notwendig, dass die Akteure der verschiedenen Ämter wie Jugendamt, Ausländerbehörde oder Jobcenter zusammenarbeiten.

Das Programm „Willkommen bei Freunden – Bündnisse für junge Flüchtlinge“ unterstützt seit 2015 Akteure auf der kommunalen Ebene dabei, Bildung und gesellschaftliche Teilhabe für junge Geflüchtete zu verbessern. Das Programm setzt auf die Kooperation unterschiedlicher Akteure vor Ort und begleitet und fördert diese Zusammenarbeit mit Blick auf die vorhandenen Bedarfe und Ressourcen. Dafür unterstützen die Programmmitarbeitenden die Gründung von lokalen Bündnissen und stärken bereits bestehende Netzwerke. Hierzu sind meist Veränderungen und Anpassungen in den bestehenden kommunalen Strukturen notwendig.

Der Aufbau von neuen Kooperationen, die Strukturen, Prozesse und Verfahren betreffen, sollte als Veränderung verstanden werden, die bewusst gestaltet werden muss. Dabei begrüßt meist nur eine kleine Gruppe diese Veränderung von Anfang an. Die Mehrheit wird skeptisch abwarten, zugleich aber offen dafür sein, sich von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit überzeugen zu lassen. Es wird aber auch die Bedenkenträger und Widerständischen geben, die sich dem Neuen erst einmal in den Weg stellen.

Bisweilen lohnt der Blick über den Tellerrand in andere fachliche Bereiche. So hat der Schweizer Erzie-

hungswissenschaftler und Schulberater Dr. Anton Strittmatter die Trias „Wollen - Müssen - Können“ als eine zentrale Bedingung für die Annahme von Veränderungen im Schulbereich identifiziert (vgl. [http://www.qualitaet-im-ganztag.de/downloads/strittmatter\\_vortrag\\_gtsch\\_berlin12.pdf](http://www.qualitaet-im-ganztag.de/downloads/strittmatter_vortrag_gtsch_berlin12.pdf)). Mit diesem Konzept lassen sich auch die Erfahrungen aus „Willkommen bei Freunden“ für kommunale Veränderungsprozesse gut abbilden.

## Wollen: gemeinsam Herausforderungen begegnen

Die langfristigen Veränderungsprozesse, die das Bundesprogramm in über 90 Kommunen begleitet hat, sind im Ursprung zurückzuführen auf die intrinsische Motivation treibender Akteure, die die Situation für geflüchtete Kinder und Jugendliche vor Ort verbessern wollten. Dabei kommen rund 20 Prozent dieser engagierten Personen aus dem Bereich der non-formalen Bildung beziehungsweise der (Migrations-/Asyl-)Beratung, weitere 20 Prozent arbeiten in kommunalen Vernetzungsstellen wie Bildungs- und Integrationsbeauftragte sowie gut 15 Prozent in kommunalen Jugendämtern. Der Impuls zur Veränderung und zur Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsstellen und weiteren Akteuren aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft kann demnach aus unterschiedlichen Feldern kommen.

Das Bundesprogramm folgt einem Verständnis, wonach Integration ein beidseitiger Prozess ist, der viel Neuorientierung und Anpassung von den Geflüchteten verlangt und zugleich Veränderungen in der Aufnahmegesellschaft und ihren Institutionen notwendig macht. Diejenigen, die sich für Veränderungen von Strukturen und Prozessen in der Kommunalverwaltung engagieren, wollen für neue Zielgruppen wie geflüchtete Menschen häufig einen gleichberechtig-

ten Zugang zu ihren Leistungen ermöglichen. So gibt es beispielsweise Beratungsangebote, die aber noch nicht im gewünschten Maße genutzt werden. Dies ist ein Befund, der sich auch mit dem aktuellen Policy Brief des Sachverständigenrats Deutscher Stiftungen für Integration und Migration (im weiteren Verlauf SVR) deckt: „Es ist nicht unbedingt besser, einfach mehr Angebote für Rat und Informationsvermittlung zu schaffen. Flüchtlinge müssen solche Angebote auch auffinden und als vertrauenswürdig einschätzen und die Informationen dann verstehen. Je besser die beteiligten Einrichtungen und Personen untereinander vernetzt sind, umso eher können Flüchtlinge durchschauen, wie die verschiedenen Angebote und Maßnahmen zusammenspielen.“ (Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR-Forschungsbereich) 2018: Viele Fragen, zu viele Antworten?

Die Transparenz des Asyl- und Aufnahmesystems für Flüchtlinge. Policy Brief des SVR-Forschungsbereichs und der Robert Bosch Stiftung, Berlin, S. 5) Kooperationen bieten demnach die Möglichkeit, genau diese gewünschte Transparenz über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sowie konkrete Angebote herzustellen – für die Mitarbeitenden der Verwaltung und anderer Institutionen sowie für die Geflüchteten.

Eine Kooperation bietet die Möglichkeit eine umfangreiche Ist-Stand-Analyse zu machen. Diese umfasst Akteure, Bedarfe und Angebote und kann helfen, zu identifizieren, was bereits gut läuft. Zudem werden „Lücken im System“ deutlich – besonders an den Übergängen von Zuständigkeiten – ebenso wie ineffiziente Mehrfachstrukturen.

## Die Ist-Stand-Analyse

Stehen die Handlungsfelder fest, denen Sie sich und ihre Partnerinnen und Partner in der Kommune bezüglich der Integration geflüchteter Menschen annehmen möchten, geht es zunächst darum, den Status Quo zu ermitteln (Bestandsanalyse). Wenn feststeht, was bereits im Themenfeld existiert, kann anschließend der Bedarf festgestellt werden (Bedarfsanalyse). Die Bedarfsanalyse kann sowohl offen gestaltet werden als auch auf ein spezifisches Handlungsfeld fokussieren.

### Bestandsanalyse

Welche Akteure haben welche konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten?

Welche (ämterübergreifenden) Kooperationen gibt es?

Welche Schnittstellen gibt es zu weiteren Akteuren?

Was ist bezüglich der Handlungsfelder bereits gut gelungen?

Wovon sollte es diesbezüglich mehr geben?

### Bedarfsanalyse

Was soll sich bezüglich der Handlungsfelder verändern?

In welchen Bereichen sind Verbesserungen notwendig?

Welche Unterstützung brauchen Geflüchtete im jeweiligen Handlungsfeld?  
Wer kann diese Unterstützung erbringen?

Was können die kommunalen Akteure selbst dazu beitragen, dass die Veränderung eintritt?

## Der Aufbau eines Netzwerks

### Erfolgsfaktoren

#### Das Netzwerk hat ein Mandat

Das Vorhaben ist fest in den relevanten Institutionen verankert. Die Mitwirkenden haben ein klares Mandat von ihren „Hausspitzen“.

#### Die Aufgaben im Netzwerk sind klar verteilt

Alle Aufgaben und Rollen im Netzwerk sind klar benannt und verteilt. Unter anderem ist eine Moderation festgelegt, die genügend Zeit für diese Aufgabe aufbringen kann. Es ist gut, wenn die kommunale Verwaltung ein fester Bestandteil im Netzwerk ist und die Arbeit koordiniert. Akteure in Leitungsfunktionen bringen sich aktiv in die Netzwerkarbeit ein oder agieren als Mentorinnen und Mentoren.

#### Alle Netzwerkpartner haben genügend Zeit

Die Akteure haben die notwendigen zeitlichen Ressourcen, um sich in der Netzwerkarbeit einzubringen.

#### Informationsflüsse sind klar strukturiert

In einem gut funktionierenden Netzwerk sind alle Partnerinnen und Partner über die Aktivitäten im Netzwerk gut informiert. Wann trifft sich die Steuerungsgruppe und was hat sie beim letzten Treffen besprochen? Woran arbeiten die Arbeitsgruppen? Zusätzlich kann auch ein gemeinsamer Mail-Verteiler dabei helfen, Informationen im Netzwerk zu verteilen. So bleibt das Vorhaben für alle transparent.

#### Das gemeinsame Ziel ist klar benannt

Es ist wichtig, dass jeder weiß, welchen Sinn sein Engagement im Netzwerk hat: Gemeinsam verabredete Ziele können dabei unterstützen. Sie sind so formuliert, dass sie mit den vorhandenen Mitgliedern und deren zur Verfügung stehender Zeit erreicht werden können. Zudem ist es ein guter Weg, gemeinsam Maßnahmen zur Zielerreichung zu vereinbaren. Eine Zielerklärung kann dabei helfen. Darin werden die vorgenommenen Ziele und Maßnahmen schriftlich festgehalten. Das kann die Verbindlichkeit der beteiligten Akteure erhöhen und bietet im Laufe des Prozesses eine gute Orientierung für alle Beteiligten.



Im Rahmen der Zusammenarbeit unterschiedlicher Ämter und Einrichtungen können zur Lösung dieser entdeckten Herausforderungen gemeinsame Ziele festgelegt und Maßnahmen verabredet werden. Dies gibt einen zusätzlichen Motivationsschub. Denn Mitarbeitende der verschiedenen Institutionen sehen, dass die relevanten Akteure auch rechtskreisübergreifend an einem Strang ziehen und die Arbeit einem gemeinsamen (kommunalen) Plan folgt. Dies kann zudem Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden unterschiedlicher Ämter sowie positive Kooperationserfahrungen stiften, die auch für andere Handlungsfelder genutzt werden können.

### Müssen: Eine Zielerklärung schafft Verbindlichkeit

Allein der engagierte Wille, zumal der Veränderungswille von Einzelpersonen, ist nicht ausreichend, um die Dinge voranzutreiben.

Für die beschriebenen Treiberinnen und Treiber von Veränderungen besteht kein Zweifel an der Tatsache, dass die Dinge nicht so bleiben können wie sie sind. Andere sind eher zurückhaltend in ihrer Veränderungsbereitschaft. Aus allgemeinen gesellschaftlichen Veränderungen spüren sie noch keinen Handlungsdruck für ihre Aufgabenbereiche. Hier

ist es notwendig, dass dieser Veränderungsdruck vor Ort erzeugt wird, indem sich idealerweise eine Amtsleitung oder kommunale Spitze explizit zu dem angestrebten Veränderungsprozess bekennt, mithin neue Kooperationen zwischen Verwaltungseinheiten nicht nur wohlwollend begrüßt, sondern explizit einfordert und wertschätzt. Die Arbeit von „Willkommen bei Freunden“ erfolgte auf Basis einer gemeinsamen Zielerklärung der Bündnispartner vor Ort. Diese wurde auch von Amtsleitungen und kommunalen Spitzen (Bürgermeister/in, Dezernent/in, Landrat/Landrätin) unterzeichnet. Dadurch erfolgte ein wichtiges Zeichen an die Arbeitsebene, dass die angestrebten Veränderungen gewollt und notwendig sind, zugleich aber auch die notwendigen Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden.

Damit unterschiedliche Perspektiven in die Ausgestaltung eines Themas einfließen, ist es wichtig, dass alle relevanten Ämter von Anfang an beteiligt sind. Nur dann entwickelt sich bei allen ein Verständnis, warum dieser Prozess wichtig ist und dass er keine Doppelung zu anderen Gremien darstellt. Da dies häufig zu Beginn des Prozesses besprochen wird, fehlt später hinzukommenden Akteuren dieses Wissen und Selbstverständnis. Die Teilnehmenden eines ersten Treffens können und sollen daher überlegen, wer noch fehlt und zukünftig einbezogen werden sollte.

## Können: Fachaustausch und zeitliche Ressourcen

Das Können in der Trias „Wollen-Müssen-Können“ umfasst mehrere Aspekte. So bedarf es einer individuellen Qualifizierung der beteiligten Personen, die angestrebten Veränderungen auch fachlich meistern zu können. Gerade in der Anfangszeit des Bundesprogramms ab 2015 spielte dieser Aspekt eine prominente Rolle. Klassische Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen wurden im Laufe der Zeit jedoch immer stärker durch Hospitationen zu guten Praxisbeispielen ergänzt, so dass das „Voneinander Lernen“ kommunaler Akteure zunehmend wichtiger wurde.

Neben der fachlichen Befähigung erfordern Kooperationen vor allem Zeit. Denn jede Institution und darin arbeitende Personen haben ihre eigenen Handlungslogiken, ihr eigenes Fachvokabular, ihre eigenen Sachzwänge. Daher ist eine gründliche Analyse und viel Austausch erforderlich, um diese Aspekte für alle Beteiligten transparent zu machen und auf dieser Basis gemeinsame Ziele und Maßnahmen zu formulieren. Die Mitwirkenden brauchen also die konkrete Möglichkeit, an Vernetzungstreffen teilzunehmen und diese in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsgebiet vor- und nachzubereiten. Zugleich muss dem Veränderungsprozess insgesamt auch genügend Zeit eingeräumt werden ohne dass der Prozess zu komplex wird.

Daraus ergibt sich ein Dilemma: Die Komplexität des Asyl- und Aufnahmesystems in Deutschland bildet sich unmittelbar auch in allen Fragestellungen auf kommunaler Ebene ab, so dass systemische Zusammenhänge „nicht ungestraft vernachlässigt werden können“ (vgl. Strittmatter). Zugleich stellt Anton Strittmatter fest, dass eine zu hohe Komplexität geistig-fachlich überfordert, unnötig viel Energie kostet und schließlich die Beteiligten entmutigt, da die Zuversicht schwindet, dass die identifizierten Probleme überhaupt lösbar sind ([http://www.qualitaet-im-ganztag.de/downloads/strittmatter\\_vortrag\\_gas\\_gtsch\\_berlin12.pdf](http://www.qualitaet-im-ganztag.de/downloads/strittmatter_vortrag_gas_gtsch_berlin12.pdf)).

„Willkommen bei Freunden“ hat diese Herausforderung in Teilen mit der erwähnten Zielerklärung gelöst. Diese diente nicht nur als Bekenntnis nach innen und außen zu dem gemeinsam anvisierten Veränderungsprozess, sondern auch dem Festhalten von Zielen und Maßnahmen, die im Laufe von circa

zwölf Monaten mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sind, das heißt es ging immer um real lösbare Aufgaben. Anton Strittmatter empfiehlt im Umgang mit dem Komplexitäts-Dilemma: Einerseits sollten sich die Akteure um Einfachheit und Konzentration der Kräfte bemühen, also dem Arbeiten mit Zwischenzielen, dem engen Fokus auf Kernvorhaben und andererseits immer das „große Ganze“ im Auge behalten.

Das Austarieren der drei Aspekte „Wollen-Müssen-Können“ ist kein Selbstläufer und begleitet die Arbeit vor Ort kontinuierlich. Insbesondere bei Personalwechseln – sei es nach Wahlen an der kommunalen Spitze, in der Leitung von Behörden oder auf Arbeitsebene – müssen diese Aspekte immer wieder neu in Balance gebracht werden. Denn die Veränderungen vor Ort werden nicht abstrakt von Amt A oder Behörde B gestaltet, sondern von individuellen Menschen mit ihren jeweils spezifischen Erfahrungen, Handlungslogiken, Fähigkeiten und auch (zum Teil zeitlichen) Beschränkungen.

## Die Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Wirtschaft

Akteure aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft, die unmittelbar mit (jungen) Menschen mit Fluchterfahrung arbeiten, kennen die Bedarfe, Interessen und Lebenslagen dieser Zielgruppe gut. Die Arbeit an einem Thema, das (junge) Geflüchtete betrifft, gelingt dann besonders gut, wenn alle, zu diesem Thema auf kommunaler Ebene aktiven Akteure, am Tisch sitzen. Dazu gehören neben Jugendhilfeträgern, Vereinen, Wirtschaftsverbänden und Kammern auch Migrantenselbstorganisationen, Moscheevereine, Betriebe, interkulturelle Projekte, Initiativen zur Unterstützung von geflüchteten Menschen und andere mehr. Sie alle können dabei unterstützen, Herausforderungen zu identifizieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Daher sind sie für die Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltungen wertvolle Kooperationspartner. Als Format für den Austausch zwischen öffentlicher Verwaltung und weiteren Akteuren bietet sich ein Workshop zur Analyse des Ist-Standes an, in dem ausgewählte Themen und Handlungsfelder gezielt und praxisnah bearbeitet werden. Ein Dialog auf Augenhöhe ist nicht nur ein Zeichen der Wertschätzung für Akteure in der Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Er ebnet vielmehr den Weg für eine vertrauensvolle langfristige Zusammenarbeit. Gerade

## Der Aufbau von Netzwerken

Für die gelingende Aufnahme und Gestaltung von Perspektiven für geflüchtete Kinder, Jugendliche und ihre Familien ist eins ganz entscheidend – eine gute Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Partnerinnen und Partnern im Netzwerk. Daher ist es besonders in der Aufbau-phase neuer Netzwerke wichtig, die Relevanz und die Ausstattung dieser neuen Struktur zu prüfen. Die folgenden Reflexionsfragen unterstützen Sie bei dieser Prüfung.

Ist das gesetzte Thema beziehungsweise Problem für die Bearbeitung in einem Netzwerk geeignet?

Können Sie klar die Herausforderungen und Probleme benennen, für die es zurzeit keine Lösungen gibt?

Ist das Thema zu komplex, um von einer einzigen Einrichtung oder Behörde bewältigt zu werden?



Betrifft das Thema viele Menschen?

Ist abzusehen, ob das Thema auch in Zukunft wichtig bleiben oder sogar an Bedeutung zunehmen wird?

Ist es möglich, den Handlungsbedarf mit Fakten zu belegen?

in der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und vor allem ehrenamtlich engagierten Personen, ist es wichtig, sich über deren zeitliche und personelle Ressourcen im Klaren zu sein. Hier müssen im Vorfeld der Einladung zum Gespräch Kompromisse in der Terminfindung eingegangen werden, da ehrenamtliches Engagement in der Regel erst am Feierabend beginnen kann.

- Nonverbalen Reaktionen
- Abwertenden Zwischenrufen/Seitenbemerkungen
- Passivität
- So-tun-als-ob
- Treffen fernbleiben
- Gegenmeinungen anonym aufhängen
- Cliquesbildung, Gerüchteküche
- Endloses Fragen
- Zuspitzungen, Übertreibungen

## Umgang mit Widerständen

Wie bereits beschrieben sollten neue Kooperationen als Veränderungsprozesse betrachtet werden, die durchaus auch Widerstände hervorrufen können. Hinzu kommen bewusste und unbewusste Überlegungen, die einem Vorhaben so lange mit Skepsis begegnen, bis zumindest ein mittelfristiger Gewinn in Aussicht ist. Und schließlich wehren sich individuelle gefestigte Einstellungen, Handlungsroutinen und „das machen wir schon immer so“-Systeme gegen die „Angriffe“ von außen.

Für den Schulbereich listet Anton Strittmatter „variantenreiche Widerstandsäußerungen“ auf, die sicher auf viele Kontexte übertragbar sind. Nur selten wird dieser Widerstand direkt in Form von „Ich will das nicht“ geäußert. Viel häufiger kommt es zu:

Strittmatter plädiert für einen aufmerksamen Umgang mit Widerständen, welche für die in diesem Sinne handelnden Personen durchaus auch „gute Energie“ sein können, auch wenn sie für andere Beteiligte des Prozesses nicht so empfunden werden. Denn es kann auch darum gehen, dass die Widerständler für eine bessere Lösung streiten wollen und dabei auch persönliche Werte und Normen verteidigen, sich selbst und das Gesamtvorhaben vor Misserfolg schützen wollen, Überforderungen vermeiden oder vorhandene Ängste sichtbar machen wollen.

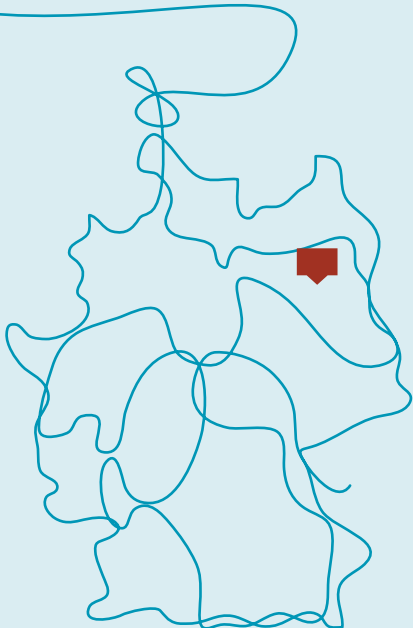
Zudem kann hinter Widerständen auch projektrelevantes Wissen stecken, etwa zu „typischen Prozessen bei uns“, zu bereits absehbaren Mängeln im Kooperationsvorhaben, zu drohenden Konflikten. Letztlich müssen die Beteiligten versuchen, Widerstände in konstruktiver Mitwirkung aufzulösen, indem Kritik ernst genommen und berücksichtigt wird. Alternativ könnte mit den widerständigen Beteiligten ausgehandelt werden, dass sie sich dem Veränderungsprozess nicht aktiv in den Weg stellen und somit nicht mehr Teil des Vorhabens sind.

## Praxiseinblick I

# Jugendamt und Flüchtlingsunterkünfte in Berlin-Pankow erarbeiten gemeinsam Kooperationsvereinbarung

Von Franziska Bornefeld

Im Berliner Bezirk Pankow gibt es zwölf Unterkünfte für geflüchtete Menschen in unterschiedlicher Trägerschaft. Die Unterkünfte können auf verschiedene Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt Pankow zurückgreifen, jedoch auf keinen strukturierten Austausch. Mit der Kooperationsvereinbarung möchten die Beteiligten gemeinsam diese Lücke schließen, um die geflüchteten Kinder und Familien bestmöglich betreuen, beraten, fördern und schützen zu können. Fragen, mit denen sie sich auseinandersetzen sind unter anderem: Wie können die Angebote und Leistungen des Jugendamtes auch geflüchteten Kindern, Jugendlichen und deren Familien zugänglich gemacht werden? Wie kann sichergestellt werden, dass die Fachkräfte in den Unterkünften so gut informiert sind, dass sie die Bewohnerinnen und Bewohner gut unterstützen und wie kann erreicht werden, dass diese Informationen trotz hoher Fluktuation umfassend und aktuell sind?



Auf Initiative von Max Anders, Koordinator für Flüchtlingsfragen im Jugendamt Pankow, kamen Mitte April 2018 Vertreterinnen der zwölf Unterkünfte im Bezirk mit Mitarbeitenden des Jugendamts Pankow zusammen. Gemeinsam wollten die Teilnehmenden einen ersten Schritt in Richtung Kooperationsvereinbarung gehen.

Anlass für diesen neuartigen Prozess war die Änderung der Zuständigkeiten der Jugendämter (AV Zust-Jug): Seit 1. Januar 2018 ist das jeweilige Jugendamt des Bezirks für die Kinder, Jugendlichen und Familien, die in den Unterkünften im Bezirk leben, zuständig. Zuvor war die Zuständigkeit der Jugendämter nach Geburtsdatum und Anfangsbuchstaben der Geflüchteten geregelt, um die Auslastung gleichmäßig auf die zwölf Bezirke zu verteilen.



## Alle Akteure erarbeiten Kooperationsvereinbarung gemeinsam

Bei der Auftaktveranstaltung ging es vor allem darum, den IST-Stand der Zusammenarbeit zu erfassen und ein gemeinsames Ziel zu erarbeiten. Was sind wesentliche Herausforderungen der Zusammenarbeit? Welche Erfahrungen gibt es und wie können die Akteure zu einer gelingenden Zusammenarbeit beitragen? Welche Verfahren und Abläufe sind wesentlich in der Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Unterkünften? Wer ist an welcher Stelle zuständig? Wo gibt es Schnittmengen?

Bei der Erarbeitung der Vereinbarung geht es vor allem darum, sich die Verfahrenswege vorzunehmen, zu schauen, wer welche Aufgaben und Verantwortungsbereiche hat. Wie sehen zum Beispiel die Wege aus, wenn eine Bewohnerin einer Unterkunft eine Leistung vom Jugendamt in Anspruch nehmen will. Welche Aufgabe übernimmt die Unterkunft dabei? Was passiert im Jugendamt? Wie wird das in der Unterkunft dokumentiert? Eine besondere Chance in diesem Austausch liegt vor allem in der Erweiterung des Bewusstseins für die Aufgaben und Zuständigkeiten der anderen sowie im Aufbau und der Verstärkung der bestehenden Zusammenarbeit.

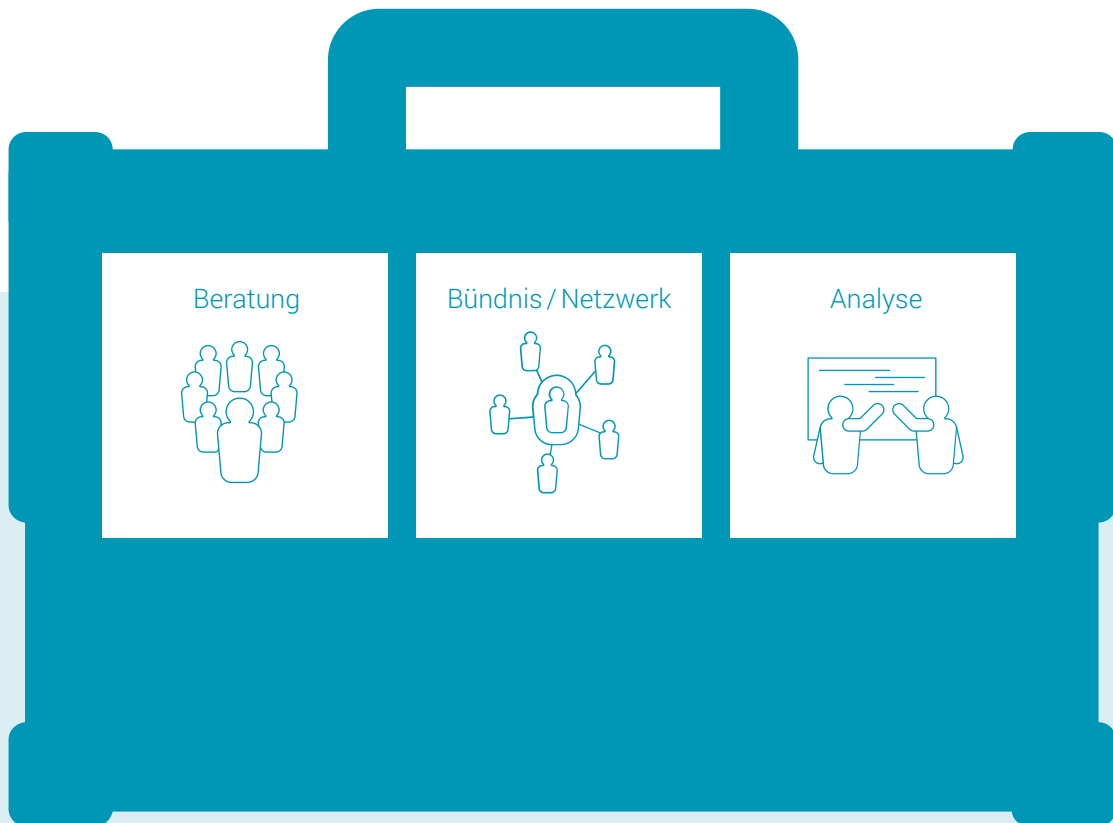
## Unterschiedliche Arbeitsweisen im Jugendamt und in den Unterkünften

Der Arbeitsalltag der Jugendamtsmitarbeitenden unterscheidet sich ungemein von der Arbeit in den Unterkünften. Vor diesem Hintergrund ist es zunächst wichtig, diese Unterschiede kennenzulernen und Wissen über und Verständnis für Vorgehensweisen, Erreichbarkeiten und Ressourcen aufzubauen. Im nächsten Schritt müssen die Akteure die Kompatibilität der beiden unterschiedlichen Systeme prüfen und Wege einer gelingenden Zusammenarbeit aushandeln. Dies wurde auch in Gesprächen mit den Beteiligten in der Auftaktveranstaltung deutlich: „Bisher fand zu wenig Austausch statt, um die Arbeitsweise der anderen Institution besser einschätzen zu können. Man hat unklare Vorstellungen, wie der Alltag beim jeweils anderen aussieht. Wenn sich die verschiedenen Seiten kennenlernen, steigt auch das Verständnis.“, berichtet Safa Semsary, Kommunalberaterin im Servicebüro Berlin von „Willkommen bei Freunden – Bündnisse für junge Flüchtlinge“.

## Bisherige Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Unterkunft

Für eine gute Zusammenarbeit gab es bisher keine klaren Linien und sie hing meist davon ab, ob die Mitarbeitenden aus den Unterkünften und aus dem Jugendamt sich kennen und in welchem Fachreferat diese arbeiten. Von Seiten der Unterkünfte besteht ein deutlicher Bedarf, die Mitarbeitenden und die Angebote des Jugendamts besser kennen und verstehen zu lernen, idealerweise im Rahmen von Informationsveranstaltungen des Jugendamts in den Unterkünften. Vereinzelt werden solche Maßnahmen durch Jugendamtsmitarbeitende bereits umgesetzt, meist auf Initiative und Anfrage der Unterkünfte. „Wenn diese Besuche ermöglicht werden könnten“, so die Wahrnehmung von Safa Semsary, „dann würden sie von allen Seiten als sehr sinnvoll und wertvoll eingeschätzt.“ Die Bereitschaft und das Angebot solcher Besuche besteht auf Seiten der Jugendamtsmitarbeitenden. Leider scheitert es an fehlenden Ressourcen neben dem Alltagsgeschäft im Jugendamt.

Laut Aussagen der Unterkünfte, ist oftmals das Image des Jugendamts unter den Bewohnerinnen und Bewohnern der Unterkunft eher negativ. Insofern bieten diese Besuche in den Unterkünften eine gute Möglichkeit, über die Rolle und Aufgaben des Jugendamtes zu informieren, Vertrauens- und Beziehungsarbeit zu leisten und die Bewohnerinnen und Bewohner auf ihre Ansprüche hinzuweisen. Die Möglichkeit der Bewohnerinnen, direkt informiert zu werden und die Ansprechpersonen zu sehen, die sich um ihre Belange kümmern, haben sich aus Sicht der Unterkünfte als begünstigende Faktoren erwiesen.



## Digitale Toolbox unterstützt bei Integration

Die digitale Toolbox von „Willkommen bei Freunden“ bietet Instrumente, um Mitarbeitende der Kommunalverwaltung, Landräte, Bürgermeisterinnen und weitere Akteure bei der Stärkung und Teilhabe von geflüchteten Kindern und ihren Familien zu unterstützen. So enthält sie unter anderem Arbeitshilfen zur Bedarfs- und Ist-Stand-Analyse, zur Prozessplanung sowie für gelingende Netzwerkarbeit.

Die Toolbox erreichen Sie über:

<https://www.willkommen-bei-freunden.de/toolbox/>

## Erwartungen und nächste Schritte

Bis November sind monatliche Treffen einer Steuerungsgruppe geplant, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Unterkünfte und des Jugendamtes zusammensetzt. Die Themenschwerpunkte orientieren sich grob an den Bereichen des Jugendamtes, zum Beispiel Kita oder sozialer Dienst. Zudem geht es vor allem um Kinderschutz und Informationsvermittlung mit Blick auf Datensicherung. Eine erste Zwischenbilanz wird es bereits im Sommer geben.

Die entstehende Kooperationsvereinbarung soll nicht nur ein schriftliches Dokument sein, das womöglich in Schubladen verschwindet. Vielmehr wird versucht die Verfahren und Abläufe zu visualisieren und kontinuierlich an die aktuellen Rahmenbedingungen anzupassen. Hierfür hat sich ein Redaktionsteam gebildet, das in einer Fortbildung eine passende Form der Visualisierung erarbeitet, die selbstständig mithilfe gängiger, für die Beteiligten zugänglicher Programme bearbeitet werden kann. Im Sinne von nachhaltigem Arbeiten auch über die Begleitung durch „Willkommen bei Freunden“ wird dieses Anliegen sehr begrüßt und unterstützt. „Die Kooperationsvereinbarung wird von den Beteiligten als dynamisches Dokument verstanden. Dinge werden sich immer wieder ändern und Verfahren angepasst. Die Akteure haben den Anspruch, diese Veränderungen selbst in das Produkt einfließen zu lassen. Dabei möchten wir sie unterstützen“, erklärt Safa Semsary.

## Vorbild für andere Bezirke

Die Kooperationsvereinbarung wird von Anfang an als mögliches Modell für andere Berliner Bezirke gedacht. Flüchtlingskoordinatorinnen der Jugendämter in Tempelhof-Schöneberg und Charlottenburg-Wilmersdorf sehen den Mehrwert und Nutzen einer solchen systematischen Zusammenarbeit auch in ihren Bezirken und möchten von den Erfahrungen ihres Kollegen Max Anders in Pankow lernen. Als Bündnis nehmen sie an der dreimoduligen Fortbildungsreihe „Willkommen bei Freunden“-Toolbox teil, lernen unterschiedliche Analyse- und Steuerungsinstrumente für ihre Arbeit kennen und erarbeiten gemeinsam mögliche Wege des Transfers. Neben den Treffen im Rahmen der Fortbildung hat das Jugendamt Pankow gemeinsam mit den Unterkünften die Treffen der Steuerungsgruppe zur Hospitation für die beiden Bezirke geöffnet, um weitere Anlässe des Lernens zu bieten.

## Kontakt

### Safa Semsary

Kommunalberaterin des Servicebüros Berlin im Programm „Willkommen bei Freunden“



[berlin@willkommen-bei-freunden.de](mailto:berlin@willkommen-bei-freunden.de)



## Interview

„Wertschätzung und gegenseitiger Respekt für unterschiedliche Sichtweisen sind wichtige Grundlagen für eine kooperative Zusammenarbeit.“

In den Bündnissen von „Willkommen bei Freunden – Bündnisse für junge Flüchtlinge“ arbeiten unterschiedliche Akteure aus dem Haupt- und Ehrenamt zusammen. „Damit die Netzwerkarbeit gut gelingt, bedarf es eines sorgfältig geplanten Auftakts, einer gemeinsamen Zielsetzung und klarer Kommunikationsregeln“, sagt Claudia Bollig. Sie ist als Prozessbegleiterin für das Servicebüro Frankfurt von „Willkommen bei Freunden – Bündnisse für junge Flüchtlinge“ tätig. Unter anderem betreut sie das Maintaler Bündnis für junge Geflüchtete. Im Interview berichtet sie von ihrer Arbeit, etwa wie wichtig ein gutes Erwartungsmanagement ist und was ein Netzwerk tun kann, um die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.

*Sie betreuen den Prozess in Maintal. Wie haben Sie es geschafft, dass die unterschiedlichen Akteure in Maintal gut gemeinsam ins Arbeiten kommen?*

**Claudia Bollig:** Im Vorfeld wurde sehr genau überlegt wie der Auftakt gestaltet werden könnte. Wie weit soll der Kreis geöffnet werden, um möglichst alle Akteure, die mit jungen Geflüchteten arbeiten an einen Tisch zu bringen? Dabei standen Partizipation und Beteiligung von Anfang an im Vordergrund. Im Analyse-Workshop wurde gemeinsam entschieden, auf welche Zielgruppen sich das Bündnis fokussiert, welche Ziele verfolgt werden, wer aktiv daran mitarbeitet, wer zeitweise unterstützend mitwirkt und wer weiter informiert sein will. So entstand eine erste gemeinsame Basis für die weitere Kommunikation und Zusammenarbeit in diesem Netzwerk.

*Welche Formate der Zusammenarbeit haben sich entwickelt und bewährt?*

**Claudia Bollig:** Es ist eher eine Frage der Haltung als eine Frage der Formate. Wertschätzung und gegenseitiger Respekt für unterschiedliche Sichtweisen sind wichtige Grundlagen für eine kooperative Zusammenarbeit. Gemeinsam festgelegte Regeln und ein verlässlicher Informationsaustausch bilden einen klaren Rahmen. Methodisch sind alle Formate denkbar, die interaktiv und partizipativ sind.

*Wer genau muss informiert sein?*

**Claudia Bollig:** Alle Bündnispartner und -partnerinnen sollten über den laufenden Prozess den gleichen Wissenstand haben. Darüber hinaus werden weitere Partner und Partnerinnen des Bündnisses, kooperierende Institutionen und die Öffentlichkeit, über die Entwicklungen und Meilensteine kontinuierlich informiert.

### Wie kann man sich die Bündnistreffen praktisch vorstellen?

**Claudia Bollig:** Die abgestimmte Agenda hängt sichtbar an der Wand und in einer Anfangsrunde kann jede Person kurz ihre Sichtweise zum aktuellen Stand einbringen. Dabei wird meist schnell deutlich: Wo stehen wir gerade? Was ist schwierig? Wer oder was fehlt? Und auch ganz wichtig: Was haben wir schon erreicht? Erfolge gemeinsam feiern und würdigen. Das motiviert, mit vereinter Energie weiter die gesteckten Ziele zu erreichen.

### Ist es schwierig die Menschen ins nicht-hierarchische Netzwerkarbeiten zu bekommen?

**Claudia Bollig:** Da habe ich sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Es hängt davon ab, in welchem Maße es gelingt, die unterschiedlichen Interessenlagen, Arbeitsweisen und Wertvorstellungen „unter einen Hut“ zu bringen und eine verbindliche Arbeitsbasis zu schaffen. Entscheidend ist auch, dass der Erfolg als gemeinsamer Erfolg erlebt wird und alle von der Zusammenarbeit profitieren. Dies sollte auch so nach Außen kommuniziert werden.

### Welche Herausforderungen gibt es bei der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt?

**Claudia Bollig:** Haupt- und Ehrenamt haben grundsätzlich sehr unterschiedliche Blickwinkel. Werden diese Unterschiede wie „zwei Seiten einer Medaille“ erlebt, kann das die Zusammenarbeit sehr bereichern und vielfältige Lösungswege eröffnen.

### Was kann man tun, wenn es zu Problemen im Netzwerk kommt oder Prozesse ins Stocken geraten?

**Claudia Bollig:** Eine neutrale Prozessbegleitung oder Moderation ist wichtig. So können Störungen schnell erkannt, thematisiert und bearbeitet werden. Diese Aufgabe kann auch jemand innerhalb des Netzwerks übernehmen. Es muss klar sein, wer den Prozess steuert, gerade dann, wenn mal etwas ins Stocken gerät oder die Kommunikation nicht so funktioniert wie es sein sollte. Bei komplexeren Verstrickungen empfehle ich eine Mediation, damit die Akteure wieder in einen konstruktiven Dialog kommen.

### Wie gewährleistet ein Netzwerk, dass es weiter an seinen Themen arbeitet?

**Claudia Bollig:** Regelmäßige Reflexionsschleifen und Feedback. Welche Ziele haben wir schon erreicht? Wo läuft es noch nicht so gut? Worauf müssen wir uns stärker fokussieren? Und: Ziele können sich ändern. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen den Prozess? Das Thema Integration ist ja kein Projekt, was einen Anfang und ein Ende hat, sondern es ist ein offener Prozess, der weitergeführt werden muss. Und es braucht den politischen Willen dazu.



## Empfehlungen zur Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Wirtschaft

### Motivation erhöhen und Aufgaben verteilen

Akteure aus der Zivilgesellschaft und Wirtschaft, die unmittelbar mit geflüchteten Kindern, Jugendlichen und ihren Familien zusammenarbeiten, können die Verwaltung gut unterstützen. Zum Beispiel dabei, Herausforderungen zu identifizieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Als Format für den Austausch zwischen öffentlicher Verwaltung und weiteren Akteuren bietet sich ein Analyseworkshop an. In der Analyse können ausgewählte Themen und Handlungsfelder gezielt und praxisnah bearbeitet werden. Ein Dialog auf Augenhöhe ist nicht nur ein Zeichen der Wertschätzung für Akteure in der Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Er ebnet zudem den Weg für eine vertrauensvolle langfristige Zusammenarbeit. Weitere Gründe für die Zusammenarbeit erfahren Sie hier.

#### Gute Kenntnis der Lebenslagen von Geflüchteten

Akteure aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft, die unmittelbar mit Geflüchteten arbeiten, kennen ihre Bedürfnisse, Interessen und Lebenslage.

#### Herausforderungen früh erkennen

Ein Analyseworkshop ist ein wichtiges Instrument, um Akteure, die in der Kommune zum jeweiligen Handlungsfeld arbeiten, miteinander zu vernetzen. Zudem wird der ziel- und ergebnisorientierte Austausch gefördert. Mögliche Rollenkonflikte lassen sich durch eine externe Moderation vermeiden. Zudem kann der neutrale Blick von außen sehr hilfreich sein.

#### Know-how im lösungsorientierten Arbeiten

Ehrenamtliche Unterstützerinnen und Unterstützer, Ausbildungsleiter in Betrieben oder Mitglieder von Organisationen der Flüchtlingsunterstützung besitzen viele Kenntnisse für die Identifizierung von Herausforderungen und Entwicklung guter Lösungsansätze.

#### Erfolgreiche Umsetzung wird gesichert

Die verschiedenen Akteure sind oftmals wichtige Säulen bei der Umsetzung von Maßnahmen und sind durch die Beteiligung dafür zusätzlich motiviert, fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt.

## Praxisblick II

# Kooperation an den Schnittstellen

Von Wibke Bergemann

Im Landkreis Osnabrück ist es gelungen, alle entscheidenden Akteure im Bereich Migration und Integration zusammenzubringen. Dort arbeiten die Behörden erfolgreich miteinander - über Rechtskreise und Zuständigkeitsbereiche hinweg.

Es ist eine Einrichtung, wie viele deutsche Kommunen und Landkreise sie sich wünschen: Der niedersächsische Landkreis Osnabrück hat ein Migrationszentrum aufgebaut, in dem sämtliche Hilfen für Geflüchtete gebündelt und koordiniert werden. Unabhängig vom Aufenthaltsstatus stehen die Angebote allen Zuwanderern im Landkreis offen.

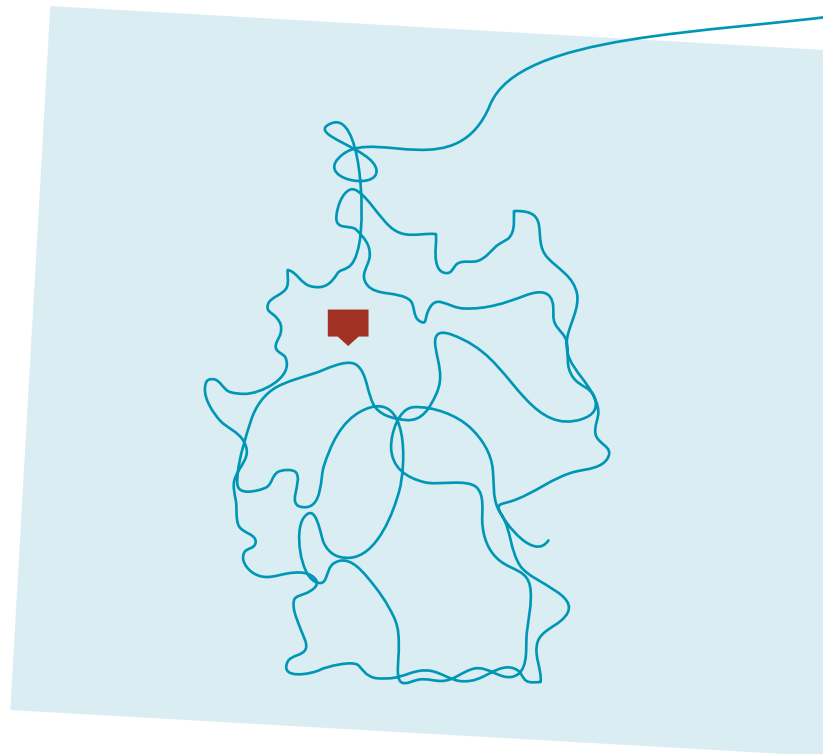
Beispielsweise wird der Bedarf an Sprachförderung für einige Zielgruppen in der Beratung festgestellt und danach die Plätze in den Sprachkursen zentral vergeben. Davon profitieren alle Seiten: Die Teilnehmer werden in geeignete Kurse vermittelt und der Landkreis hat mehr Kontrolle über seine Ressourcen. „Wir vermitteln die Teilnehmer passend und pünktlich zum Kursstart an die Träger. Die Arbeitsvermittler informieren wir, ob die Leute tatsächlich an den Kursen teilnehmen“, berichtet die Leiterin des Migrationszentrums, Katja Bielefeld.

Auch erhalten sie zielgerichtete Beratung und bedarfsgerechte Vermittlung in den Bereichen Weiterbildung, Berufsanerkennung und Arbeit auf der Basis der umfassenden Bestandsaufnahme.

## Das Migrationszentrum als zentrale Schaltstelle

Entstanden ist das Migrationszentrum im Zuge eines eigenen Migrationskonzepts, das der Landkreis Osnabrück bereits 2014 unter anderem mit dem Ziel entwickelt hat, die beruflichen Kompetenzen und Po-

tentiale von Migranten besser für den Arbeitsmarkt nutzbar zu machen. Zu den Kernaufgaben des Zentrums gehören neben dem Spracherwerb auch die Berufsanerkennung und die berufliche Ausbildung beziehungsweise der Einstieg in den Arbeitsmarkt. Dabei arbeitet das Zentrum eng mit allen entsprechenden Akteuren zusammen, mit Ehrenamtlichen, mit sozialen Trägern, mit der Ausländerbehörde, der



Arbeitsagentur und dem Jobcenter. „Jeder, der in die Beratung kommt, soll mit einer Perspektive wieder gehen, wie es in Bezug auf Bildung oder Beruf bei ihm weitergeht“, erklärt Katja Bielefeld. „Anschließend versuchen wir, die Menschen nicht aus den Augen zu verlieren und wenn nötig weiter zu unterstützen.“

## Übergangsmanagement „Schule-Beruf“ auch für Geflüchtete

Wie gut im Landkreis Osnabrück die Zusammenarbeit an den Schnittstellen gelingt, zeigt auch das eigens geschaffene Übergangsmanagement Schule-Beruf. Die Koordinierungsstelle sollte zunächst ganz allgemein Jugendlichen auf dem Weg in die Ausbildung und in den Beruf begleiten. Doch mit einem weitreichenden Netzwerk und Kontakten zu Ämtern, Schulen und Arbeitgebern kann das Übergangsmanagement nun auch jungen Geflüchteten effektiv helfen. „Wir gehen in die Schulen und in die Wohngruppen, um die Jugendlichen abzuholen. Dabei kommt uns sehr entgegen, dass im Landkreis geflüchtete Jugendliche bis 21 Jahre die Berufsbildende Schule besuchen dürfen“, berichtet Susanne Steininger, die Leiterin des Übergangsmanagements.

## Begleitung aus einer Hand

In ihrem Bereich fließen die Zuständigkeiten aus den verschiedenen Rechtskreisen und Sozialgesetzbüchern (SGB) zusammen. Die Zusammenarbeit von SGB II (Jobcenter), SGB III (Bundesagentur für Arbeit), SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe) und SGB XII (Sozialhilfe) ermöglicht eine Betreuung der Jugendli-

chen „aus einer Hand“. So ist das Übergangsmanagement zwar beim Jobcenter im Landkreis Osnabrück, angesiedelt. Dennoch nehmen sich die Sozialarbeiter auch derjenigen Geflüchteten an, die noch minderjährig sind und für die eigentlich die Arbeitsagentur zuständig ist. „Wir versuchen, alle UMAs [Anm. der Red.: unbegleitete minderjährige Ausländer] zu begleiten. Wir wollen verhindern, dass die jungen Menschen irgendwo sitzen und nichts zu tun haben“, erklärt Susanne Steininger. Das in der langjährigen Zusammenarbeit entstandene Vertrauen macht sich bezahlt: „Ich bin immer wieder erstaunt, wie viele Betriebe sich auf die jungen Geflüchteten eingelassen haben“, sagt die Leiterin des Übergangsmanagements.

## Auf die Haltung kommt es an

Tatsächlich profitieren Geflüchtete im Landkreis vom demografischen Wandel: Den Schulen fehlen die Schüler, die lokale Industrie sucht auch gering qualifizierte Arbeitskräfte.

Doch ganz gleich wie die äußeren Gegebenheiten sind, der erste Schritt in Richtung eines beteiligungsorientierten Konzeptes und kooperativer Strukturen sei es, sich der eigenen Haltung bewusst zu werden, gibt der Integrationsbeauftragte des Landkreises, Werner Hülsmann, zu bedenken. „Wir müssen uns zur Zuwanderung positionieren, und dabei nicht nur deutlich machen, was wir fördern, sondern auch, was wir fordern. Denn diese klare Haltung hat Folgen für alle Bereiche der Arbeit mit Migrantinnen und Geflüchteten.“ Im Landkreis Osnabrück bilden entsprechende Leitlinien die Grundlage für das Migrationskonzept – und für eine vorbildliche Integrationsarbeit.



## Andere Kommunen und Landkreise wollen das Konzept kennenlernen

2017 sind Besucher aus anderen Kommunen und Landkreisen in Niedersachsen und aus Hamburg angereist, um die behördenübergreifende Integrationsarbeit und das Zentrum kennenzulernen. Das Servicebüro Hamburg von „Willkommen bei Freunden – Bündnisse für junge Flüchtlinge“ hat die Hospitation angeboten und durch den Tag geführt. Die Teilnehmenden wollten am eigenen Standort die Integrationsarbeit weiterentwickeln und Anregungen mitnehmen wie die Zusammenarbeit der verschiedenen Verwaltungsebenen gut gelingen kann. Denn um Strukturen für die Kooperation jenseits der üblichen Zuständigkeiten zu schaffen, müssten alle dahinterstehen, an der Spitze der Hierarchie ebenso wie in den unteren Ebenen. Anders sei eine Umsetzung kaum möglich, bemerkt eine Teilnehmerin aus Oldenburg. Darum sei die Hospitation so eindrucksvoll, führt sie aus: „Hier sieht man, dass es geht.“

## Kontakt

### Jolita Rolf

Kommunalberaterin des Hamburg im Programm „Willkommen bei Freunden“

 [hamburg@willkommen-bei-freunden.de](mailto:hamburg@willkommen-bei-freunden.de)

## Weiterführende Informationen

### Informationen zum Transferforum „Viele Akteure, ein Ziel: Wie Zusammenarbeit in der Kommune Integration ermöglicht“ am 19.07.2018 in Köln

Hrsg.: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH im Programm „Willkommen bei Freunden – Bündnisse für junge Flüchtlinge“: <https://www.willkommen-bei-freunden.de/programm/transferforum/transferforum-viele-akteure-ein-ziel/>

### Schulentwicklung unter dem Fokus ganztägigen Lernens Gelingens- und Misslingensbedingungen

Vortrag: Dr. Anton Strittmatter zum Berliner Ganztagsschulkongress, Berlin 2012: [http://www.qualitaet-im-ganztage.de/downloads/strittmatter\\_vortragas\\_gtsch\\_berlin12.pdf](http://www.qualitaet-im-ganztage.de/downloads/strittmatter_vortragas_gtsch_berlin12.pdf)

### Soziale Innovation durch die Zusammenarbeit von Ämtern und Behörden, Interview mit Lutz Liffers, ehemaliger Leiter des Programms „Transferagenturen für Großstädte“

Hrsg.: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH im Programm „Willkommen bei Freunden – Bündnisse für junge Flüchtlinge“: <https://www.willkommen-bei-freunden.de/themenportal/artikel/soziale-innovation-durch-die-zusammenarbeit-von-aemtern-und-behoerden/>

### Städte und Gemeinden in der Flüchtlingspolitik. Welche Probleme gibt es und wie kann man sie lösen?

Autoren: Jörg Bogumil, Jonas Hafner, André Kastilan im Auftrag der Stiftung Mercator und der Ruhruniversität Bochum, Essen 2017: [https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3\\_Publikationen/2017/August/Stiftung\\_Mercator\\_Studie\\_Verwaltungshandeln\\_Fluechtlingspolitik.pdf](https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2017/August/Stiftung_Mercator_Studie_Verwaltungshandeln_Fluechtlingspolitik.pdf)

### Viele Fragen, zu viele Antworten? Die Transparenz des Asyl- und Aufnahmesystems für Flüchtlinge. Policy Brief

Hrsg.: Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR-Forschungsbereich und die Robert Bosch Stiftung), Berlin 2018 [https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2018/06/SVR-FB\\_Systemtransparenz.pdf](https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2018/06/SVR-FB_Systemtransparenz.pdf)

### Von Amtswegen, Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in der Kommune, Ausgabe 1/2017 des Magazins „bewegt“

Hrsg.: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH im Programm „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“: <https://www.transferagentur-grossstaedte.de/aktuelles/magazin-2017-1>