

Jahresbericht 2021

- Management Summary

Begleitende Evaluation der Umsetzung
der „Houses of Resources“

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Kienbaum Consultants International GmbH

René Ruschmeier
Dessauer Str. 28-29
10963 Berlin
Fon: +49 30 88 01 98-55
Mobil: +49 172 91 17 692
Fax: +49 30 88 01 98 93 855
rene.ruschmeier@kienbaum.de
www.kienbaum.de

IMAP GmbH

Bülent Arslan
Gladbacher Straße 6
40219 Düsseldorf
Tel: +49(0)211 - 513 69 73 0
Mobil: +49(0)151-55781148
Fax: +49(0)211 - 513 69 73 39
arslan@imap-institut.de
<https://www.imap-institut.de/>

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
2. Evaluationsergebnisse	6
2.1. Konzeptionelle Ebene	6
2.1.1. Onboarding	6
2.1.2. AG Ländlicher Raum	7
2.1.3. Zwischenfazit	9
2.2. Operative Ebene	10
2.2.1. Onboarding	10
2.2.2. AG Ländlicher Raum	13
2.2.3. Zwischenfazit	16
3. Fazit	17

1. Einleitung

Seit 2016 werden durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) „Houses of Resources“ (HoR) gefördert. HoR unterstützen an mehreren Standorten bundesweit Migrantenselbstorganisationen (MSO) sowie integrativ wirkende Organisationen und Initiativen. Das Konzept der Houses of Resources sieht die Umsetzung der folgende Säulen vor:

- Empowerment durch Beratung und Qualifizierung
- Mikroprojektförderung
- Bereitstellung von Infrastruktur und Räumen
- Vernetzung

Alle Projekte zielen darauf ab, die **Professionalisierung und Ermöglichung** vom ehrenamtlichen Engagement im Bereich der Integrationsarbeit zu fördern. Auf der Grundlage dieser einheitlichen Zielsetzung weisen die Projekte Unterschiede in inhaltlichen Schwerpunkten sowie operativer Umsetzung auf, die zum größten Teil auf ortsspezifische Faktoren, wie z.B. Unterstützungsbedarfe am jeweiligen Standort oder Strukturen des Projektträgers, antworten.

Seit Anfang des Projektes werden die Standorte begleitend evaluiert. Der Fokus der Evaluation liegt auf der standortspezifischen **Ableitung von Entwicklungsschritten und guten Beispielen** sowie standortübergreifend auf der **Stützung und Identifizierung von Erfolgsfaktoren und Wirkungen**. Im Jahr 2020 lag der Untersuchungsfokus der Evaluation auf den Folgen der Corona-Pandemie und der dadurch entstandenen Limitationen und Herausforderungen für das HoR-Konzept.

Im Jahr 2021 ist die Anzahl der HoR von elf auf insgesamt 20 Häuser angewachsen. Es kamen folgende neun Houses of Resources in ganz Deutschland hinzu, u.a. verstärkt im ländlichen Raum:

- Brandenburg
- Bremen
- Greifswald
- Kaiserslautern
- Köln
- Osnabrück-Diepholz
- Rendsburg-Eckernförde
- Saarbrücken
- Thüringen

Die Eingliederung der neuen Häuser in das bestehende Gesamtkonstrukt führte zu folgenden Leitfragen:

- Konnte das Konzept der HoR an bestehenden Standorten ausgeweitet und an neuen Standorten etabliert werden? Was waren Herausforderungen und Erfolgskonzepte?
- Konnten standortspezifische Bedürfnisse der Zielgruppe im ländlichen Raum adressiert werden und wenn ja, wie ist das gelungen?

Die im Folgenden dargestellten Evaluationsergebnisse basieren methodisch auf mehreren Datenerhebungsschritten, die vor allem im Laufe des Projektjahres 2021 durchgeführt wurden, aber die vorherigen Projektjahre berücksichtigen:

- Leitfadengestützte Interviews mit Projektbeteiligten im Rahmen von zwei Besuchen, je nach Pandemiesituation vor Ort oder digital – im dritten und vierten Quartal des Jahres 2021;

- Beobachtung der Mitwirkung, des Austauschs (u.a. Q&A-Sessions zwischen neuen und etablierten Häusern) und den Diskussionsthemen während Vernetzungs- und Fortbildungsveranstaltungen im Verlauf des Jahres 2021;
- Erkenntnisse aus den Treffen der Arbeitsgruppe (AG) Ländlicher Raum;
- Beobachtungen im Rahmen der fachlichen Begleitung;
- relevante, in vorangehenden Jahren gewonnene Informationen.

2. Evaluationsergebnisse

2.1. Konzeptionelle Ebene

Um den mit der Ausweitung des HoR-Konzepts auf neue Standorte sowie einer stärkeren Fokussierung der Arbeit der HoR in ländlichen Räumen einhergehenden veränderten Anforderungen und Bedarfen gerecht zu werden, lag der Schwerpunkt der Evaluation im Jahr 2021 auf einem umfassenden Onboarding-Prozess sowie der Einrichtung und Betreuung einer Arbeitsgruppe (AG) Ländlicher Raum. Nachfolgend werden die zugrunde liegenden Konzepte zur Befähigung, Integration und Verstärkung der HoR sowie zur Bewältigung standortspezifischer Herausforderungen, die sich im ländlichen Raum ergeben, dargelegt.

2.1.1. Onboarding

Der Onboarding-Prozess setzte sich aus insgesamt fünf unterschiedlichen Maßnahmen zusammen (Abbildung 1), die auf den Wissens-, Kompetenz- und Netzerkaufbau sowie die bedarfsgerechte Entwicklungsunterstützung der neuen Häuser abzielten. Gleichmaßen sollte der Onboarding-Prozess auch die etablierten Häuser in das gewachsene Netzwerk integrieren, in ihren spezifischen Stärkefeldern fördern und die gemeinsame Lernkultur weiterhin stärken.



Abbildung 1: Bestandteile des Onboarding-Prozesses

Die **Auftaktveranstaltungen** waren als erste Kontaktpunkte der neuen und etablierten Akteur*innen im Förderprogramm konzipiert und sollten sowohl auf individueller Ebene der einzelnen Häuser, als auch auf übergreifender Ebene der Häuser untereinander Orientierung, Bedarfserhebung und ersten Austausch ermöglichen. Neben einer Auftaktkonferenz, die vordergründig auf das gegenseitige Kennenlernen ausgerichtet war, konnten die neuen HoR in individuellen **Auftaktworkshops** gemeinsam mit den begleitenden Evaluator*innen bis zu diesem Zeitpunkt angewandte Strategien und Aktivitäten reflektieren und die nächsten Entwicklungs- und Profilierungsschritte planen wie beispielsweise die Formulierung der regionalen HoR-Strategie, die Identifikation der relevanten Zielgruppe in der Region oder die Erarbeitung von Verantwortlichkeiten im Team. Die gezielte formelle Vernetzung in der Auftaktveranstaltung und die aus den Kontakten entstandene informelle **Vernetzung** zwischen den einzelnen Häusern diene darauf aufbauend dem regelmäßigen und vertieften Austausch der HoR untereinander und der Ableitung standortübergreifender Bedarfe. Einen wesentlichen Baustein der Vernetzungsarbeit bildete in diesem Zusammenhang weiterhin das jährliche Vernetzungstreffen.

Im Rahmen der **Fortbildungen** wurden Kompetenzen und Erfahrungen aus der ersten Förderphase vermittelt, z.B. im Bereich der Mikroprojektförderung, wobei sowohl die fachliche Begleitung und das BAMF als auch die etablierten HoR in die Ausgestaltung einbezogen wurden. Die Vermittlung der Fortbildungsinhalte bestand aus theoretischen Impulsen, Erfahrungsberichten und Austauschrunden mit etablierten Häusern und aus praktischen Übungen. Im Ergebnis verfolgten die Fortbildungen nicht nur das Ziel der praxisorientierten Wissensvermittlung, sondern auch der weiteren Vernetzung zwischen den unterschiedlichen Akteur*innen. Darüber hinaus stand den etablierten wie neuen Häusern die **individuelle Begleitung** durch die Evaluator*innen zur Verfügung, um standortspezifische Herausforderungen zu identifizieren und durch passgenaue Unterstützungsleistungen zu überwinden. Die Begleitung besteht aus bedarfsgerechten und individuell an die Häuser angepassten Beratungsleistungen (z.B. Durchführung und Moderation von Workshops u.a. zu Strategie und Team, Situationsanalysen und Handlungsempfehlungen, Unterstützung und Aufbereitung von Informationsmaterial u.a. zu Kommunikation und Zielgruppenerreichung).

So konnten die individuellen Ansätze der HoR weiter strategisch ausdifferenziert werden. Um die Grundlagen der Arbeit der HoR in den vier Säulen und des Entwicklungsprozesses der neuen Häuser unabhängig von Austausch- und Unterstützungsformaten und in einheitlicher Form zugänglich zu machen, wurden **weitere relevante (Informations-)Materialien** zur Verfügung gestellt. Die Handreichung „Wie baue ich ein House of Resources“ erläutert die Angebote, Instrumente sowie anfängliche Prozessschritte und Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines HoR und ergänzt diese um Praxisbeispiele und Vorlagen.

In der Gesamtheit erleichterte das Onboarding als eng begleiteter Prozess nicht nur den Einstieg der neuen Häuser in ihre Tätigkeit und Funktion, sondern war auch auf die Identifizierung von **Best Practices** und standortspezifischen wie -übergreifenden **Herausforderungen** ausgelegt, die wiederum in die Evaluation und Unterstützungsleistungen einfließen (siehe 2.2.1).

2.1.2.AG Ländlicher Raum

Die Förderung von Integration und Teilhabe in den ländlichen Räumen ist eine der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre, der sich auch die HoR angenommen haben. Denn Integrations- und Teilhabemöglichkeiten sowie Barrieren stellen sich für die in den ländlichen Räumen lebenden Migrant*innen anders dar als in der Stadt. Aus der Perspektive der in den ländlichen Räumen tätigen HoR bestehen die Barrieren hier unter anderem in Form von weniger Integrationsangeboten, einem niedrigeren Vernetzungsgrad der Integrationslandschaft sowie Mobilitätshürden.

Aus der mehrjährigen Projekterfahrung der HoR zeigt sich, dass viele Strategien und Ansätze, welche in der Stadt gut funktionieren, „auf dem Land“ ihre Wirkung verfehlen. So ist beispielsweise die Einrichtung eines einzigen zentralen Verleih-Depots aufgrund der besonderen Mobilitätsanforderungen in den ländlichen Räumen ungeeignet. Entsprechend beeinflussen vor allem die geografischen, aber auch die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den jeweiligen ländlichen Räumen die Passgenauigkeit des HoR-Angebots. Es bedarf daher der Entwicklung eigener Ansätze und Vorgehensweisen für die ländlichen Räume, um potenzielle Nutzer*innen der HoR zu erreichen und passgenau zu fördern.

Etablierung des Konzepts von HoR im ländlichen Raum

Im Jahr 2021 wurde daher die AG Ländlicher Raum ins Leben gerufen. Ziel der AG ist es, Herausforderungen und Potenziale für die Arbeit der HoR in den ländlichen Räumen zu identifizieren und auf

dieser Basis Strategien zu entwickeln, um engagierte Personen, Vereine, Migrant*innenorganisationen (MSO) und Initiativen zu stärken. Die Strategien sollen auf ihre Übertragbarkeit hin überprüft werden, um passende HoR-Ansätze für die ländlichen Räume zu entwickeln.

Aus den Arbeitsgruppensitzungen der HoR wird zusammenfassend deutlich, dass die Mehrzahl der HoR ihre Arbeit zunächst auf das städtische Gebiet konzentriert (hat) und dann die ländlichen Räume angeht bzw. angegangen ist. Alle HoR sind sich einig, dass die ländlichen Räume eine **hohe Relevanz** haben, um **nachhaltig und flächendeckend positive Effekte in der Stärkung** von engagierten Personen, Vereinen, MSO und Initiativen und einer gemeinschaftlichen, diversen Gesellschaft zu erreichen. Aus den Arbeitsgruppensitzungen lassen sich für die Arbeit in den ländlichen Räumen zudem erste Beobachtungen und Annahmen ableiten:

- Einige HoR sind **durch die Anfragen aus dem städtischen Raum bereits ausgelastet**. Die Beratungsstellen der HoR befinden sich darüber hinaus zumeist in den Groß- und Mittelstädten. Die Erschließung der ländlichen Räume bedarf dahingehend einer strategischen Initiative und eines bewussten Einsatzes der vorhandenen Ressourcen.
- Die Beratung in den ländlichen Räumen erfordert ergänzende personelle Unterstützung, um die potenziellen Nutzer*innen zu erreichen. Dabei sind die Trägerorganisationen **auf die ehrenamtlichen Strukturen vor Ort angewiesen**, die sie bei der Zielgruppenreichung oder durch die Bereitstellung weiterer Ressourcen (u.a. Räumlichkeiten) unterstützen. Die Anbahnungsprozesse dieser Kooperationen nehmen mehr Zeit in Anspruch als im städtischen Raum.
- Vereine und Initiativen in den ländlichen Räumen haben oftmals einen **niedrigeren Professionalisierungsgrad**. Dies zeigt sich in einem tendenziell niedrigeren internen Strukturierungs- und Vernetzungsgrad im Vergleich zu etablierten integrativ wirkenden Organisationen in den Städten. Hier bedarf es einer intensiveren Beratung durch die HoR, da in mehrfachen Professionalisierungsfeldern (u.a. Projektarbeit, Netzwerkarbeit, Öffentlichkeitsarbeit) qualifiziert und beraten wird.
- **Digitale Formate** können die Beratung und Qualifizierung der in den ländlichen Räumen tätigen Organisationen durch eine verbesserte Erreichbarkeit und größere Reichweite erleichtern. Allerdings sind hier zumindest zwei Aspekte im Vorfeld zu beachten: Sind die Nutzer*innen bereits kompetent in der Arbeit mit digitalen Videokonferenz- und Workshop-Tools? Sind die infrastrukturellen Voraussetzungen bei den Nutzer*innen, wie Internetempfang und vorhandene Hardware, gegeben?
- Die **Sicherheit von beratendem Personal von HoR** sollte in den ländlichen Räumen bedacht werden. Integrativ tätige Organisationen sind in den ländlichen Räumen teilweise marginalisiert und stoßen vermehrt auf Anfeindungen (u.a. Beleidigungen, Drohungen) von Teilen der dort lebenden Bevölkerung. Hier muss die Sicherheit der Berater*innen und Nutzer*innen der Angebote des HoR durch geeignete Maßnahmen (u.a. Umgang mit Hass, Vernetzung mit den örtlichen Sicherheitsbehörden) gewährleistet werden.
- Die Säule der **Mikroprojektförderung** wurde als zentral identifiziert, um die vereinzelt Initiativen, Projekte und engagierten Personen vor Ort zu stärken und zur Weiterarbeit zu befähigen.
- Ebenfalls wurde die **Netzwerkarbeit**, sowohl bezüglich einer starken Zusammenarbeit und Kooperation mit Partnern vor Ort, als auch bezüglich des Zusammenbringens der Zielgruppen selbst, zur gegenseitigen Motivation und Stärkung, als wichtig identifiziert.
- Manche HoR wägen aufgrund der **zeitlich begrenzten Finanzierung** jedoch auch ab, ob sie ihre Arbeit in den ländlichen Räumen noch ausbauen.

Insgesamt bilden diese besonderen Voraussetzungen für die integrativ wirkende Arbeit die Grundlage für die **Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen** für die HoR durch die AG Ländlicher Raum.

2.1.3. Zwischenfazit

Die Konzepte der Onboarding-Maßnahmen und der AG Ländlicher Raum setzen an den Erfahrungen der vorausgegangenen Förderjahre und dem Netzwerk der etablierten HoR an, um den neuen Häusern den Einstieg in ihre Tätigkeit und Funktion zu erleichtern und diese erfolgreich in das Programm zu integrieren. Das **breite und partizipativ gestaltete Konzept** sollte die Befähigung, Integration und Verstetigung der HoR sowie die Bewältigung standortspezifischer Herausforderungen, die sich insbesondere im ländlichen Raum ergeben, adressieren, damit bestehende Synergien bestmöglich ausgeschöpft werden.

Für die operative Ebene ergibt sich auf Grundlage der Erfahrungen der HoR ein Maßnahmenpaket, dass präventiv auf Herausforderungen der letzten Jahre reagiert und dadurch die **Übertragbarkeit des HoR-Konzepts durch die Vernetzung und den Wissenstransfer stärkt**.

2.2. Operative Ebene

Die Konzepte zu den Schwerpunkten Onboarding und HoR im ländlichen Raum wurden im Projektjahr 2021 datengestützt und bedarfsgerecht operationalisiert und anschließend in den unterschiedlichen Formaten umgesetzt. Das folgende Kapitel behandelt die Herangehensweise, Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Onboarding-Maßnahmen und der AG Ländlicher Raum.

2.2.1. Onboarding

Insgesamt benötigten die neuen Häuser das erste Bestandsjahr, um nachhaltige Strukturen intern aufzubauen und sich in der Region durch die vier HoR Säulen als lokaler Partner für Migrantenorganisationen, Vereine sowie Initiativen vor Ort für ihre integrative Arbeit zu etablieren. Im ersten Halbjahr konzentrierten sich die neuen Standorte auf den **Aufbau des Projekts und des Teams**, welcher zu Beginn durch häufigen Personalwechsel bzw. unbesetzte Stellen erschwert war. Im zweiten Halbjahr lag der Fokus auf der Erreichung und Ansprache der Zielgruppe. Außerdem legten die Häuser den Fokus auf die **Etablierung in der lokalen Förderlandschaft** bspw. durch die Vorstellung und Vertretung des HoR bei Veranstaltungen anderer integrativ wirkender Organisationen in der Region. **Die Stabilisierung und der resultierende Wissensaufbau und -verbleib** im Team im zweiten Halbjahr führten zu mehr Netzwerkarbeit mit bereits etablierten regionalen Organisationen (z.B. Kooperationspartner*innen, kommunale Organisationen, bestehende MSO) und durchgeführten Beratungen.

Die Ergebnisse der einzelnen Onboarding-Maßnahmen sowie des gesamthaften Onboarding-Prozesses werden nachfolgend vorgestellt. Anschließend werden identifizierte Best Practices und Herausforderungen näher beleuchtet.

Im Rahmen der angebotenen **Veranstaltungen** schuf insbesondere die Kombination aus dem **Austausch mit etablierten HoR** und die dadurch erfolgte Einordnung der Informationen in der Auftaktkonferenz, und den darauffolgenden **informellen Gesprächen** die Grundlage für weitere Zusammenarbeit. Aus der Veranstaltung entstanden regelmäßige Kontakte, die im Verlauf des Jahres für die Einbindung der neuen Häuser zentral waren, z.B. durch Unterstützung bei der Organisation und dem Aufbau des Projektmanagement-Tools Podio, der Zusendung von nützlichen Informationen und informelle telefonische Erfahrungsaustausche. Auch der **direkte Kontakt zum BAMF** minimierte die Hürde bei Fragen auf das BAMF zuzugehen. Aufgrund der teilweise hohen Personalfuktuation gingen in einigen Häusern Informationen aus der Auftaktkonferenz verloren, die im Nachgang über Vernetzung und Fortbildungen größtenteils kompensiert werden konnten. Dies war auch dadurch realisierbar, dass die Auftaktkonferenz eine erste Statusabfrage und Bedarfserhebung im Rahmen der begleitenden Evaluation möglich machte.

Die **individuellen Auftaktworkshops** behandelten die Reflexion der bisherigen und künftigen Aktivitäten der HoR und unterstützten durch das Erarbeiten von Aufgabenprofilen, Ressourcenplanung und Stakeholder*innenanalysen die Identifizierung und Ausdifferenzierung der Rollen- und Aufgabenteilung in den einzelnen Häusern. Es wurde deutlich, dass der Zeitpunkt des Workshops zentral war für die erfolgreiche Wissensvermittlung und den nachhaltigen Transfer von Informationen, weswegen in Zukunft der Zeitpunkt des Auftaktworkshops optimiert wird. Grundsätzlich **beeinflusste der individuelle Entwicklungsstand des HoR den Nutzen des Workshop**. Je nach Entwicklungsstand war zum Beispiel der Fokus auf Zusammenarbeit zeitlich unterschiedlich passend platziert, da einige Projektteams zum Zeitpunkt des Workshops bereits etabliert waren. Bei dem Auftaktworkshop kam es aufgrund der Personalfuktuation zu einigem Informationsverlust. Zeitliche Herausforderungen konnten in Bezug auf den Auftaktworkshop jedoch durch die individuelle Begleitung aufgefangen werden.

Die **Vernetzung** bestand aus formellen und informellen Austauschformaten. Im Rahmen des Netzwerktreffens konnten dabei in Präsenz Erfahrungen geteilt und gezielte Fragen in einer großen Runde besprochen werden. Das Format befähigte die neuen Häuser bei der anforderungsgerechten Bearbeitung der grundlegenden HoR-Aufgaben, der erfolgreichen Bewältigung der standort eigenen Herausforderungen sowie der Übertragung von bewährten Strategien und Ansätzen auf die eigenen lokalen Verhältnisse. Hier gilt es für die Zukunft, den Austausch stärker in Richtung der in der größeren Gruppe weniger aktiven Häuser zu moderieren, um ein Gesamt(stimmungs-)bild der Teilnehmenden zu erfassen. Es zeichnete sich **eine Präferenz für einen qualitativ hochwertigeren Austausch im Rahmen persönlicher Treffen** ab, da diese in nachhaltigeren Kontakten resultierten. Digitale Formate wirkten bei der Etablierung der Kontakte unterstützend.

Insgesamt nahmen die meisten neuen Häuser auch **regelmäßig informellen Kontakt** mit etablierten Häusern auf, um niedrigschwelligen Austausch zu den Aufgaben und Zielen der HoR zu ermöglichen. Da sich die neuen Häuser alle in der Anfangsphase befanden, aber sehr unterschiedliche Bedingungen an den jeweiligen Standorten wiederfanden, beschränkte sich der inhaltliche Austausch größtenteils auf die etablierten Häuser. Insgesamt fand der formelle und insbesondere der informelle Austausch Wissenslücken durch personelle Fluktuationen weitestgehend auf (siehe *Veranstaltungen*).

Zusätzlich trugen bestehende Projekte oder Initiativen des Trägers zu der Vernetzung bei und erleichterten den Aufbau des einzelnen Hauses durch vereinfachte Kontaktaufnahme (Datenbanken / Wiedererkennung bzw. Namenbekanntheit). So konnten bestehende Netzwerke effektiv für den Informationsaustausch und die Informationsweitergabe zu dem HoR-Konzept genutzt werden.

Der Wissenstransfer von formellen Austausch- und Fortbildungsformaten war stark abhängig vom Reifegrad der Häuser. Die Häuser, die sich regelmäßig (in)formell mit etablierten Häusern und der zur Verfügung gestellten Begleitung ausgetauscht haben, konnten schneller individuelle Herausforderungen lösen.

Im Verlauf des Jahres konnten die neuen Häuser an sechs **Fortbildungen** zu den folgenden Themen teilnehmen: Empowerment, Mikroprojektförderung, Vernetzung, Wirkung, Infrastruktur und Zielgruppenerreichung. Die Themenauswahl begründete sich zum einen auf den inhaltlichen Schwerpunkten der HoR (vier Säulen), um eine Grundlage für die operative Arbeit zu schaffen, zum anderen wurden identifizierte Bedarfe der Häuser aufgegriffen und vertieft. So wurden in den Fortbildungen die Ziele, Vorgehensweisen und Instrumente entlang des Aufgabenportfolios der HoR erläutert, standortspezifische Ansätze ausgewählter etablierter Häuser mit anschließender Q&A-Session vorgestellt sowie innovative Methoden der integrativ wirkenden Projektarbeit (z.B. Persona-Entwicklung) eingeführt.

Die Fortbildungsbedarfe der Häuser haben sich im Jahresverlauf oftmals voneinander unterschieden, weswegen **die Themenauswahl zumindest immer einen Teil der Häuser ansprach**. Gleichzeitig war die Möglichkeit zum themenbezogenen Austausch untereinander ein Erfolgsfaktor und stieß Erfahrungsaustausche nach den Fortbildungen weiter an. Besonders erfolgreich waren die Fortbildungen zur Mikroprojektförderung und Zielgruppenerreichung. Die Fortbildung zur Mikroprojektförderung förderte das Sicherheitsgefühl der neuen Häuser bei der Verteilung von Fördermitteln und hat dadurch die Säule des HoR im zweiten Halbjahr gestärkt. Die Impulse aus der Fortbildung zur Zielgruppenerreichung zeigten neuen Häusern zusätzliche Chancen zur Ansprache auf. Für die Zukunft ist mitzunehmen, dass die Themen der Fortbildungen und die Bedarfe der Häuser insbesondere bezogen auf den Zeitpunkt zusammengedacht werden sollten.

Im Rahmen der **individuellen Begleitung** nahmen die Häuser vielseitige Unterstützungsleistungen in Anspruch. So haben die Evaluator*innen zum Beispiel interne Prozesse der Organisationsentwicklung begleitet sowie gemeinsam mit den HoR konkrete Instrumente zur Verbesserung der Wirksamkeit und Steuerung der Projektarbeit entwickelt. Die standortspezifische Begleitung als niedrigschwellige Anlaufstelle war im Prozess des Aufbaus und der Etablierung aufkommender Bedarfe hilfreich. Außerdem konnte das Unterstützungsangebot, ergänzend zur Vernetzung, den Wissenstransfer über personelle Veränderungen hinweg sicherstellen. Durch die wissenschaftliche Begleitung und die enge Zusammenarbeit mit dem BAMF konnten aufkommende Themen und Fragen schnell geklärt werden, wodurch der Onboarding-Prozess mitunter reibungsloser verlaufen konnte.

Während des Onboardings wurden den Häusern zudem **zusätzliche Materialien** zur Verfügung gestellt. Die Handreichung zum Aufbau eines HoR war nützlich, verständlich und hilfreich. Trotz der unterschiedlichen Tiefe der Bestandteile und des späten Veröffentlichungszeitpunktes wird die Handreichung weiterhin als Orientierungshilfe und Nachschlagewerk genutzt, womit ein langfristiger Nutzen entstand.

Im Allgemeinen schätzen die neuen Häuser den stattgefundenen Onboarding-Prozess als Erleichterung zu Beginn der Projektstätigkeiten, da sie in diesem Rahmen auf Erfahrungen und vorhandenes Wissen der etablierten Häuser und der Evaluator*innen zurückgreifen konnten. Zum Ende des Jahres 2021 berichtete die Mehrheit der neuen Häuser, dass das HoR den angestrebten Stand der Entwicklung erreicht hat (u.a. eigene Organisationsentwicklung, Aufnahme der Tätigkeiten in den vier Säulen und lokale sowie bundesweite Vernetzung). Ein Haus betont, dass das Zusammenspiel aus unterschiedlichen Angeboten im Onboarding wertvoll für die Arbeitsaufnahme und konzeptionelle Schärfung der eigenen Maßnahmen war. Andererseits kam es insbesondere durch Personalfuktuation zum Verlust von Wissen aus der Organisation. In einzelnen Häusern hat daher der Wiederaufbau von Wissen den Zeitplan verzögert. Hilfreich war in diesem Zusammenhang, dass sich die unterschiedlichen Maßnahmen inhaltlich ergänzten, aber auch so ineinandergriffen, dass Wissenslücken aufgefangen werden konnten und zahlreiche Kontaktpunkte für den Austausch geschaffen wurden. Durch die parallele Verstetigung und Optimierung der Angebote in den etablierten Häusern konnten zudem laufend aktuelle Praxisbeispiele einfließen und wichtige Impulse für die neuen Häuser geliefert werden.

Aus den Erfahrungen der neuen Häuser abgeleitete, übergreifende Herausforderungen halfen dabei, den Onboarding-Prozess seitens der Evaluation passgenau weiterzuentwickeln. Gleichzeitig dienten identifizierte Best Practices auch als konkrete Anhaltspunkte für die neuen Häuser, um ihre Strukturen und Prozesse zu optimieren und ihre Aufgaben im Ergebnis besser bewältigen zu können.

Herausforderungen: Im Verlauf des ersten Jahres der neuen Häuser konnte **eine Reihe an Unsicherheitsfaktoren** identifiziert werden. Große Unsicherheit herrschte insbesondere im Bereich der Mikroprojektförderung. Grund dafür war unter anderem die fehlende Vorerfahrung und Unklarheiten hinsichtlich des Ermessensspielraums in der Bewilligung der Förderung. Die Fortbildung zur Mikroprojektförderung haben die neuen Häuser entsprechend als sehr hilfreich wahrgenommen, um Unsicherheit abzubauen. In Ergänzung zu der Fortbildung im Jahr 2021, ist ein weiterer Termin mit dem BAMF im Jahr 2022 geplant. Häuser im ländlichen Raum berichten weiterhin von Unsicherheiten bei der Zielgruppenerreichung – auch hierfür ist für 2022 eine Fortbildung mit Expert*innen angedacht.

Eine weitere Unsicherheit der Häuser lag in der Buchhaltung und Abrechnung, die am Jahresende verstärkt zu neuen Fragen führte. Die Fragen fließen im Jahr 2022 in die Konzeption der Fortbildungen ein und werden im Rahmen dieser aufgegriffen. Zusätzlich waren sich die Häuser unsicher, welcher Grad der geleisteten Hilfe zwischen Empowerment und Lernprozess auf der einen Seite und der

bedarfsgerechten Unterstützung auf der anderen Seite der richtige sei. Teils versuchten Häuser religiöse Organisation durch Kooperationen und die Bereitstellung von Räumen zu erreichen, was nur bedingt gelang. Andere Häuser konnten mit der Begleitung interreligiöser Dialoge die Schwierigkeit der Einbindung in Ansätzen lösen. In Anbetracht der teils besonders herausfordernden Situation bei den neuen Häusern (Personalfuktuation, Corona, ländlicher Raum) konnten viele Schwierigkeiten im Verlauf des ersten Bestandsjahres adressiert und gelöst werden.

Best Practices: In der Arbeit der neuen HoR selbst haben sich im Jahr 2021 einige Best Practices abgezeichnet. Ein zentraler Erfolgsfaktor, von dem die Häuser berichten, ist die **enge Arbeit mit und die enge Beziehung zu den Projektträgern**. Viele neue Häuser konnten von bereits bestehenden Kontakten der Träger, z.B. zu MSO oder Integrationsbeauftragten der Region, profitieren. Grundsätzlich wird die **Öffentlichkeitsarbeit** als Best Practice beschrieben, z.B. das proaktive Zugehen auf die Presse sowie die Bespielung von sozialen Medien wie Instagram, Facebook und YouTube. Auch die Produktion eigener Videos wurde von einigen HoR als Best Practice verstanden, da somit ein guter Einstieg der Zielgruppe mit niedriger Schwelle ermöglicht wird. Auf Basis der Videos konnte zu einem späteren Zeitpunkt die Beratung vertieft werden. Einige HoR schätzen insgesamt den eigenen **Reifegrad der Digitalisierung** als Best Practice ein, da ein signifikanter Anteil der Herausforderungen im Ökosystem der Häuser (Träger, etablierte Häuser, Unterstützung der begleitenden Evaluation, BAMF) gelöst werden konnte. Unter anderem wurden durch andere Häuser Best Practices geteilt und vermittelt, um darauf aufbauend die eigenen Angebote und Prozesse zu optimieren. Die neuen HoR berichten, dass sie durch die Best Practices der anderen Häuser **einen Überblick über die Bandbreite der Angebote und die Praxis** bekommen haben, unter anderem durch unterschiedliche Herangehensweisen z.B. bei der Erreichung der Zielgruppe (Orte, Ansprache, etc.). Die Erkenntnis hat den Häusern im Verlauf des Jahres verdeutlicht, dass im Antrag angestrebte Ziele in der Jahresplanung nicht ausreichend bedarfsorientiert waren. Sie konnten durch die Best Practice-Erfahrung der anderen Häuser ihre Angebote realitätsnäher gestalten. Auch die Digitalisierung in den Häusern, z.B. durch die Nutzung von Podio oder Mural, war für viele neue HoR hilfreich, um gezielt und strukturiert zu arbeiten.

2.2.2. AG Ländlicher Raum

Im Rahmen dieses Kapitels stellen wir Methodik, Ergebnisse und geplante nächste Schritte der AG Ländlicher Raum vor.

Methodik: Nach einer Kick-off-Sitzung folgen im Prozess der Erarbeitung eines HoR-Ansatzes für den ländlichen Raum verschiedene Arbeitssitzungen, welche sich an drei Phasen orientieren:

- 1) Analyse und Planung
- 2) Aufbau und Etablierung vor Ort
- 3) Umsetzung von Leistungen in den vier Säulen

Die Sitzungen der Arbeitsgruppe werden als **Mischung aus Impulsen und Kennenlernen von Best Practices sowie gemeinsamer Erarbeitung weiterer, möglicher Strategien** zur Übertragung des HoR-Ansatzes auf die spezifischen Gegebenheiten und Bedarfe des ländlichen Raumes gestaltet. Dazu werden immer wieder externe Referent*innen eingeladen, um von den Erfahrungen der Organisationen, die beispielsweise über lange Jahre Netzwerke in ländlichen Gebieten aufgebaut haben, zu profitieren. Die in der Arbeitsgruppe erarbeiteten Ansätze und Strategien **münden schließlich in einer Handreichung**, die Anfang 2023 publiziert werden soll. Dazu sind im Prozess nach den Arbeitsgruppensitzungen auch Tiefeninterviews und Fokusgruppengespräche geplant, um die in der AG identifizierten Themen und Ansätze aufzugreifen und vertiefen zu können.

Die AG hat sich zum Zeitpunkt des vorliegenden Jahresberichts (Stand Dezember 2021) drei Mal getroffen: Zunächst in einer Kick-off-Veranstaltung im September sowie in zwei Arbeitstreffen im November und Dezember 2021. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sind derzeit Mitarbeitende der HoR Thüringen, Magdeburg, Saarbrücken, Greifswald, Osnabrück-Diepholz, Rendsburg-Eckernförde, Köln, Dresden, Brandenburg und Halle. Der Prozess wird von zwei Evaluat*innen begleitet, d.h. auf Basis der Bedarfe werden die Treffen vorbereitet, moderiert und dokumentiert.

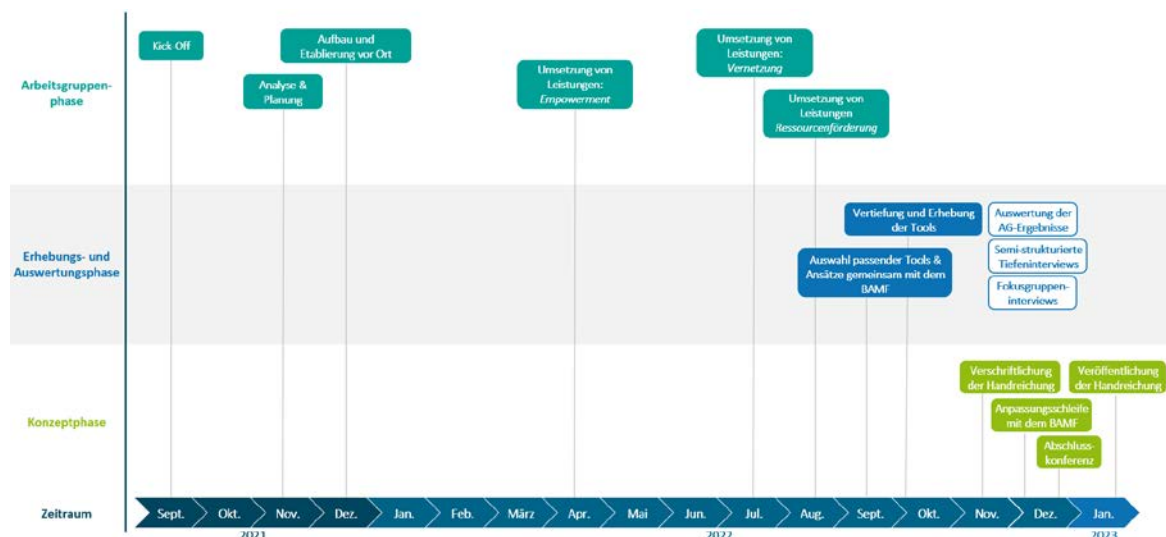


Abbildung 1: Prozess der Erarbeitung eines HoR-Ansatzes für den ländlichen Raum

In der Arbeitsgruppe sind HoR vertreten, die bereits Erfahrungen in der Bearbeitung der ländlichen Räume haben, wie z.B. Magdeburg, Dresden und Osnabrück-Diepholz, sowie HoR, die planen im ländlichen Raum aktiv zu werden oder für die die Arbeit in den ländlichen Räumen relevant ist. HoR mit Erfahrung teilen diese auch in Form von Erfahrungsberichten und stehen für Fragen zur Verfügung, z.B. die HoR Dresden und Halle.

Ergebnisse: In der Kick-off-Veranstaltung im September wurde der Prozess für die AG diskutiert und Erwartungen und Fragen seitens der Mitglieder kommuniziert. Dabei zeigte sich, dass es einen **großen Wissensbedarf zu erfolgreichem Arbeiten in den ländlichen Räumen** gibt und bisher nur von wenigen Häusern konkrete Erfahrungen dazu vorliegen. Zudem wurde deutlich, dass sich die Rahmenbedingungen für die Arbeit in den ländlichen Räumen zwischen den HoR stark unterscheiden.

Die erste Arbeitssitzung der AG fand im November mit dem Fokus „Analyse und Planung“ statt. Innerhalb der Sitzung wurde darüber diskutiert, wie der Aufbau eines HoR im ländlichen Raum geplant und die **Ausgangssituation der Zielgruppen vor Ort analysiert** werden kann. Dabei wurden einige zentrale Herausforderungen identifiziert:

- Wie kann die Erreichung von Zielgruppen gelingen, wenn Strukturen und Initiativen eher einzeln auftreten und noch dazu flächenmäßig weit entfernt liegen?
- Wie können Netzwerkpartner*innen gefunden werden in einer Umgebung, in welcher nur wenige migrantische Strukturen bestehen und auch politisch viel von der Fürsprache und den Kontakten einzelner Machträger*innen abhängig ist?

Ebenfalls wurde deutlich, dass standardisierte Abfragen in den unterschiedlichen ländlichen Gebieten der HoR nur schlecht funktionieren, weil die **Rahmenbedingungen und Bedarfe so heterogen sind**. Als vielversprechende Ansätze für die Ansprache wurde die mobile, aufsuchende Beratung genannt sowie Depot-Standorte, wo Akteur*innen in ländlichen Regionen beispielsweise technisches

Equipment und anderes Material ausleihen können, ohne in die Stadt fahren zu müssen. Zudem herrschte Konsens dazu, dass die **persönlichen Beziehungen zu Schlüsselakteur*innen in den ländlichen Räumen** eine noch größere Rolle als im städtischen Bereich spielen. Aus diesem Grund betonten die Mitglieder die Bedeutung der Präsenz vor Ort. Schriftliche Information ist als unterstützendes Format hilfreich, kann aber persönliche Ansprache nicht ersetzen, auch, weil Vertrauen aufgebaut werden muss.

Zur zweiten Arbeitssitzung mit dem Fokus „Aufbau und Etablierung vor Ort“ traf sich die AG im Dezember. Es wurde u.a. diskutiert, wie die Arbeit in den ländlichen Räumen organisiert werden kann, wie man mit fehlender Infrastruktur und Mobilität umgeht, wie Kooperationspartner*innen gewonnen werden und wie politische Meinungen und Lokalpolitik Einfluss auf die Arbeit nehmen können. Eine wichtige Beobachtung war, dass die **Zivilgesellschaft nur in sehr geringem Maße organisiert ist und es wenige potenzielle Kooperationspartner*innen** gibt. In einigen Dörfern gibt es beispielsweise lediglich die eine Freiwillige Feuerwehr als Organisation der Zivilgesellschaft. Es besteht zudem die Gefahr, dass man als HoR als Konkurrenz wahrgenommen wird. In einigen Fällen begegnen den Mitarbeitenden der HoR Rassismus. Außerdem sind bestehende politische Verknüpfungen teilweise wenig transparent. Es gilt daher, Vertrauen aufzubauen, Lobbyarbeit zu leisten und sich die Zeit zu nehmen, um die Akteursbeziehungen und -interessen zu verstehen. Dabei reiche es nicht, nur ab und zu aus der Stadt „zu Besuch zu kommen“. Vielmehr wäre es wichtig, **eine starke Präsenz vor Ort** zu zeigen, um als Teil der lokalen Strukturen wahrgenommen und akzeptiert zu werden. Beim Thema Zielgruppenansprache wurde herausgearbeitet, wie wichtig es sei, eine „gemeinsame Sprache“ zu finden und dabei sowohl auf Niedrigschwelligkeit, beispielsweise durch Einbezug einfacher Sprache, Mehrsprachigkeit als auch auf rassismus- und diskriminierungskritische Sprache zu achten. Als weiterer zentraler Punkt wurde der Aufbau digitaler Infrastruktur identifiziert, da oftmals schlechter Internetempfang die Arbeit online erschwere. Aus diesem Grund stelle sowohl die Bereitstellung von digitalen Tools, als auch die Befähigung zur Nutzung dieser, einen ersten wichtigen Schritt dar.

Allen Mitgliedern der AG ist bewusst, wie wichtig die Tätigkeiten in den ländlichen Räumen sind, damit auch positive Wirkungen außerhalb der Ballungsgebiete erreicht werden. Die Motivation in der Arbeitsgruppe wird als sehr hoch wahrgenommen, wobei die Mitglieder zum einen den Erfahrungsaustausch und das Kennenlernen von Best Practices und spannenden Ansätzen hervorheben, zum anderen aber auch das **gemeinsame Erarbeiten von Strategien und das gegenseitige „Motivieren zum Ausprobieren“** als sehr wertvoll empfinden. Die digitale Arbeit mithilfe von Zoom und Mural funktioniert dabei sehr gut und erlaubt ein partizipatives Vorgehen. In der Arbeit in Kleingruppen hat es sich als sinnvoll herausgestellt, dass stets erfahrene mit weniger erfahrenen Personen in den ländlichen Räumen zusammenkommen.

Nächste Schritte: 2022 sollen noch vier weitere Treffen stattfinden, zu denen unter anderem Referent*innen des Projekts „Gegenpart: Mobiles Beratungsteam gegen Rechtsextremismus in Sachsen-Anhalt“ eingeladen sind, um Impulse **zum Umgang mit Rassismus und Sicherheitsfragen** in der Beratung und bei der Durchführung von Veranstaltungen zu geben und ihr aufsuchendes Beratungskonzept vorzustellen. Außerdem ist geplant, dass Referent*innen des Landesnetzwerks der Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt (LAMSA) e.V. von ihren langjährigen Erfahrungen beim Aufbau von Netzwerken in ländlichen Gebieten berichten.

Darüber hinaus wird die Handreichung Ländlicher Raum für die HoR weiterentwickelt, die den HoR Unterstützung und Ideen für die Arbeit in den ländlichen Räumen bietet. Dafür werden sowohl die Er-

fahrungen der Arbeitsgruppe als auch die Ergebnisse einer strukturierten Befragung aller HoR genutzt. Um darüber hinaus Impulse anderer in den ländlichen Räumen beratenden Akteur*innen zu sammeln, werden auch Referen*tinnen außerhalb des HoR-Netzwerks zu den Treffen eingeladen.

2.2.3. Zwischenfazit

Die intensive Begleitung durch den Onboarding-Prozess ermöglichte den neuen Häusern das schnelle Durchlaufen der Reifegrade eines HoR. Insbesondere die Kombination der unterschiedlichen Maßnahmen und die enge Vernetzung mit etablierten Häusern stellte eine **flächendeckende fachliche Grundlage für die Aufnahme der operativen Arbeit** in den lokalen Strukturen sicher. Darüber hinaus konnten in den Unterstützungs- und Weiterbildungsformaten identifizierte Bedarfe in die weitere Implementierung der Konzepte zum Onboarding einfließen. Aus Sicht der Häuser wurden insbesondere Veranstaltungen, Austauschformate und die Handreichung zufriedenstellend umgesetzt. Verbesserungsbedarf gibt es bei den Fortbildungs- und Informationsformaten, diese sollten in Zukunft noch bedarfsgerechter gestaltet sein.

Die AG Ländlicher Raum als fortlaufender Prozess zur Erarbeitung eines HoR-Ansatzes in ländlichen Strukturen konnte indes erste Arbeitsergebnisse erzielen und **durch intensiven und zielorientierten Erfahrungsaustausch wichtige Lern- und Ansatzpunkte identifizieren**. Die Bearbeitung der spezifischen Fragestellungen im Format einer Arbeitsgruppe hat sich bewährt, wie sich in der hohen Beteiligung der Mitglieder, der inhaltlichen Tiefe der Sitzungen sowie der Praxisnähe der diskutierten Handlungsfelder zeigt.

3. Fazit

Insgesamt zeigt die Rückschau auf das Jahr 2021, dass das Konzept HoR nicht nur an den bereits bestehenden Standorten verstetigt, ausgebaut und optimiert werden konnte, sondern auch eine Etablierung an den Standorten der neun neuen Häuser feststellbar ist. Die **Onboarding-Maßnahmen** haben sich dabei als Unterstützungsprozess der zu integrierenden neuen Häuser als geeignet erwiesen und wichtige Bedarfe offengelegt. Herausforderungen wie Personalfuktuation oder anfängliche Unsicherheiten konnten durch den **niedrigschwelligen Kontakt der Häuser** untereinander, die bereitgestellten Informationsmaterialien und Weiterbildungsinhalte sowie die **begleitenden Unterstützungs- und Vernetzungsangebote** weitgehend überwunden werden. Maßgebliche individuelle Erfolgsfaktoren waren auf dieser Grundlage unter anderem die enge Vernetzung mit Trägerorganisationen und der lokalen Akteurslandschaft im Integrationsbereich, der Einsatz von zielgerichteter Öffentlichkeitsarbeit (insbesondere über digitale Formate), die Anwendungen von technischen Tools für das Projektmanagement sowie eine Kultur des offenen Erfahrungsaustausches zwischen den Häusern.

Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit von auf die besonderen Herausforderungen im ländlichen Raum zugeschnittenen Strategien für die HoR identifiziert und in die Einrichtung einer **AG Ländlicher Raum** übersetzt. Dabei soll beleuchtet werden, wie die den HoR zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich in wirksame Angebote für Regionen mit **höheren strukturellen Risiken für die Integrationsarbeit** umgesetzt werden können. Unter Einbezug von HoR mit heterogener Ausgangslage und Erfahrung im ländlichen Raum sowie externen Expert*innen konnten nicht nur die erschwerten Voraussetzungen in ländlichen Regionen konkretisiert, sondern auch erste **strategische Lösungsansätze** erarbeitet werden. Besonders bewährt haben sich neben der Zusammensetzung der AG, die kollaborativen Arbeitstechniken sowie die grundsätzliche Offenheit der beteiligten HoR gegenüber innovativen Vorgehensweisen bei der Erschließung des ländlichen Raums. Der nachhaltige Wissenstransfer der gewonnenen Erkenntnisse und **die Übersetzung in praxisnahe Handlungsempfehlungen** werden durch die Erstellung der Handreichung ländlicher Raum sichergestellt.

Die Ergebnisse des vorliegenden Jahresberichts verdeutlichen, dass sowohl die innerhalb der vier Säulen entwickelten Instrumente zur Förderung von MSO, als auch die unterstützenden Maßnahmen der begleitenden **Evaluation zu einer Umsetzung des HoR-Konzepts in unterschiedlichsten regionalen und strukturellen Kontexten befähigen**. Auf dieser Grundlage konnten die Integrationsangebote der HoR 2021 empirisch gestützt, partizipativ und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden. Darauf aufbauend wird im Jahr 2022 der Ausbau und die Optimierung qualitativ hochwertiger Angebote mit dem Ziel der Langfristigkeit der Projektwirkung im Fokus stehen. Die Erkenntnisse des vorliegenden Berichts fließen dabei maßgeblich in die Gestaltung der unterstützenden Maßnahmen der Evaluation ein.