

»INTEGRATION-HUB«

-MANUAL-

»INTEGRATION-HUB«

-MANUAL-

Eine Anleitung zum Aufbau einer integrationsfördernden und -beschleunigenden Institution in Nachbarschaften, Kommunen und dem ländlichen Raum.

©MORE THAN SHELTERS 2020



Das Projekt „Integration-Hub“ wird von der Robert Bosch Stiftung gefördert.

INHALT

EINLEITUNG	4
1. INTEGRATIONSHINDERNISSE	7
2. PROJEKTANSATZ	8
3. VORGEHEN	9
4. BEOBACHTUNGEN UND ERKENNTNISSE	11
4.1. RESIGNATION VERSUS ERMÄCHTIGUNG UND INKUBATION	11
4.2. ISOLATION VERSUS SOZIALE ANBINDUNG UND GEMEINSCHAFT	19
4.3. RÄUMLICHER MANGEL VERSUS ERMÄCHTIGENDE RAUMANGEBOTE	21
4.4. ABSCHLIESSENDE ANMERKUNGEN ZU DEN BEOBACHTUNGEN UND ERSTE ERKENNTNISSEN	23
ERWEITERTER/VERÄNDERTER PROJEKTANSATZ	24
5. VERGLEICH MIT BESTEHENDEN ANGEBOTEN	26
5.1. MENTOR*INNEN- UND TANDEMANGEBOTE	26
5.2. INKUBATIONS-PROGRAMME FÜR GEFLÜCHTETE	28
5.3. NACHBARSCHAFTSZENTREN	30
6. AUFBAU DES INTEGRATION-HUBS	32
6.1. DAS INTEGRATION-HUB ZUSAMMENGEFASST	32
6.2. AUFBAU DER GEMEINSCHAFT	34
6.3. AUFBAU DES ORTES	42
6.4. AUFBAU DES KURRIKULUMS	47
6.5. AUFBAU DER ORGANISATION	55
KONTAKT	60

MORE THAN SHELTERS.

EINLEITUNG

Die Integration von Neuzugewanderten – insbesondere Geflüchteten – ist aufgrund der gestiegenen Zuwanderung nach Deutschland seit 2015 eine Kernherausforderung für viele Städte und Kommunen. Ziel von Integration ist – so definiert es das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge – „alle Menschen, die dauerhaft und rechtmäßig in Deutschland leben, in die Gesellschaft einzubeziehen.“*

Diese Zielsetzung wurde und wird als gesamtgesellschaftliche Aufgabe von vielen Institutionen, Verbänden, Trägern und Einzelpersonen angegangen. Die verschiedenen Beteiligten innerhalb des „Integrationsweges“ – Verwaltungen, Soziale Träger, Initiativen, engagierte Nachbar*innen und natürlich Geflüchtete selbst – versuchen die Integration auf unterschiedlichen Wegen voranzutreiben. Je nach Kommune zeichnen sich dabei – in unterschiedlichem Maße – komplexe systemische Zusammenhänge auf. Folgendes Schaubild stellt eine schematische und somit exemplarische Abbildung des „Integrationsweges“ dar.

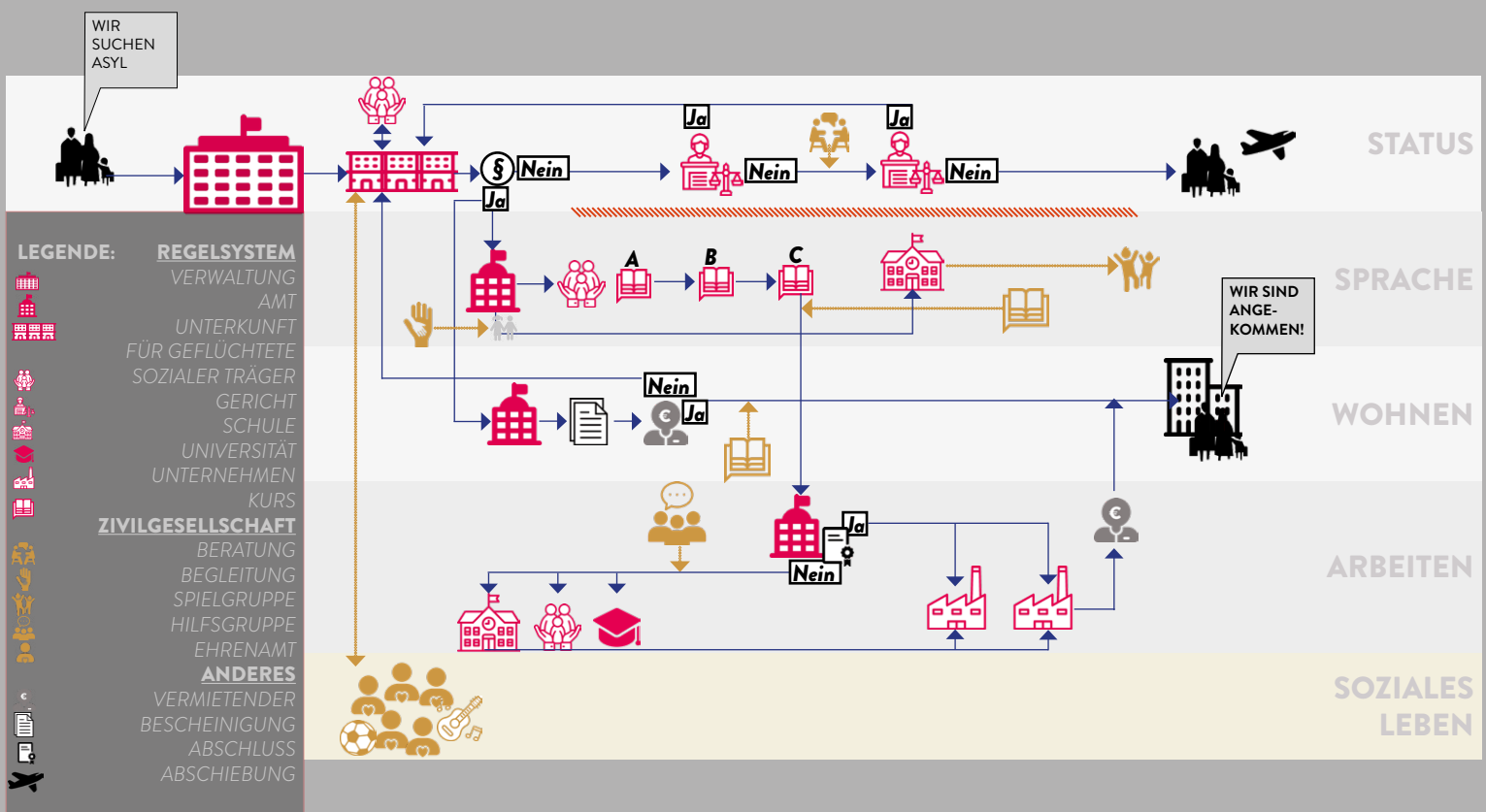


Abbildung 1: Der „Integrationsweg“ in schematischer Darstellung.

* https://www.bamf.de/DE/Service/Left/Glossary/_function/glossar.html?lv3=1504494&lv2=5831826 (abgerufen am 25. Juni 2019)

Bei der Untersuchung dieses „Integrationsweges“ wird offenkundig, dass in seiner derzeitigen Form trotz des vielen Engagements Herausforderungen der Integration nicht oder nur unzureichend gelöst werden und sogar neue Probleme entstehen. So gibt es spezifische Herausforderungen in bestimmten Sektoren oder Strängen dieses Systems, wie beispielsweise:

- Geflüchtete bleiben in der Regel deutlich länger in Gemeinschaftsunterkünften als vorgesehen.**
- In großen Kommunen reicht der Wohnraum für Geflüchtete nicht aus.
- Die Integration in den Arbeitsmarkt funktioniert nur unzureichend.***
- Der Spracherwerb stellt sich als schwieriger heraus als geplant.****

Darüber hinaus lassen sich auch „größere“, bzw. strukturelle Probleme erkennen:

- Integration wird vor allem als administrative Eingliederung der Geflüchteten in Regelsysteme organisiert. Die soziale und sozialräumliche Integration wird dabei vernachlässigt.
- Der administrative Prozess ist mit einem immensen Arbeits- und Zeitaufwand für Geflüchtete verbunden, da es keine zentralisierte Anlaufstelle für ihre Anliegen gibt.
- Koordination oder sogar Kooperation innerhalb der Administration wie auch zwischen Behörden, sozialen Trägern und Ehrenamtlichen ist systemisch selten vorgesehen. Oftmals entstehen Doppelstrukturen, ineffiziente Informationswege und Wissenslücken bei verschiedenen Beteiligten.*****
- Der psychosoziale Stress für Geflüchtete – vor allem in der Beengtheit von Massenunterkünften – steigt. Es entstehen vermehrt Belastungsstörungen und andere psychologische Krankheitsbilder, die Integration erschweren.
- Dadurch entstehen Folgekosten für das Gesundheitssystem.
- Frustration entsteht auch für Akteur*innen aus der Administration und dem Ehrenamt, die mit den geringen verfügbaren Ressourcen oftmals vergeblich versuchen, solche negativen Effekte abzufedern.*****

** Viele seit 2015 angekommene Menschen leben immer noch in Gemeinschaftsunterkünften. In Berlin sind dies derzeit etwa 22.000 Menschen. (<https://www.berlin.de/laf/wohnen/allgemeine-informationen/aktuelle-unterbringun-g-zahlen/artikel.630901.php>, abgerufen am 11. Juni 2019)

*** So waren etwa 27% der zwischen 2013 und 2016 nach Deutschland geflohenen Menschen im Heimatland selbständig als Unternehmer*in tätig. Allerdings haben es „nur“ etwa 2% geschafft, in Deutschland wieder selbständig tätig zu werden. (siehe IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten (Vallizadeh et al. 2016) und https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/gruendungspotenziale-menschen-auslaendische-wurzeln.pdf?__blob=publicationFile&v=7, S.144)

**** Siehe beispielsweise <https://www.sueddeutsche.de/politik/fluechtlingspolitik-sprachkurse-zur-integration-werden-haeufig-abgebrochen-1.3670747> (abgerufen am 11.7.2019)

***** Siehe beispielsweise <https://www.transferagentur-grossstaedte.de/veranstaltungen/bildungskoordinatoren-fachveranstaltungen>, abgerufen am 11. Juli 2019.

***** So stimmen im Rahmen einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach 18% der Befragten Ehrenamtlichen der Aussage „Es tut mir weh zu sehen, wie wenig ich mit meinem Engagement wirklich erreiche“ zu; 28% beobachten in ihrer Umgebung, dass andere Ehrenamtliche frustriert sind (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017). Engagement in der Flüchtlingshilfe. Ergebnisbericht einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach, S. 40f.; online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/122010/d35ec9bf4a940ea49283485d-b4625aaf/engagement-in-der-fluechtlingshilfe-data.pdf>)

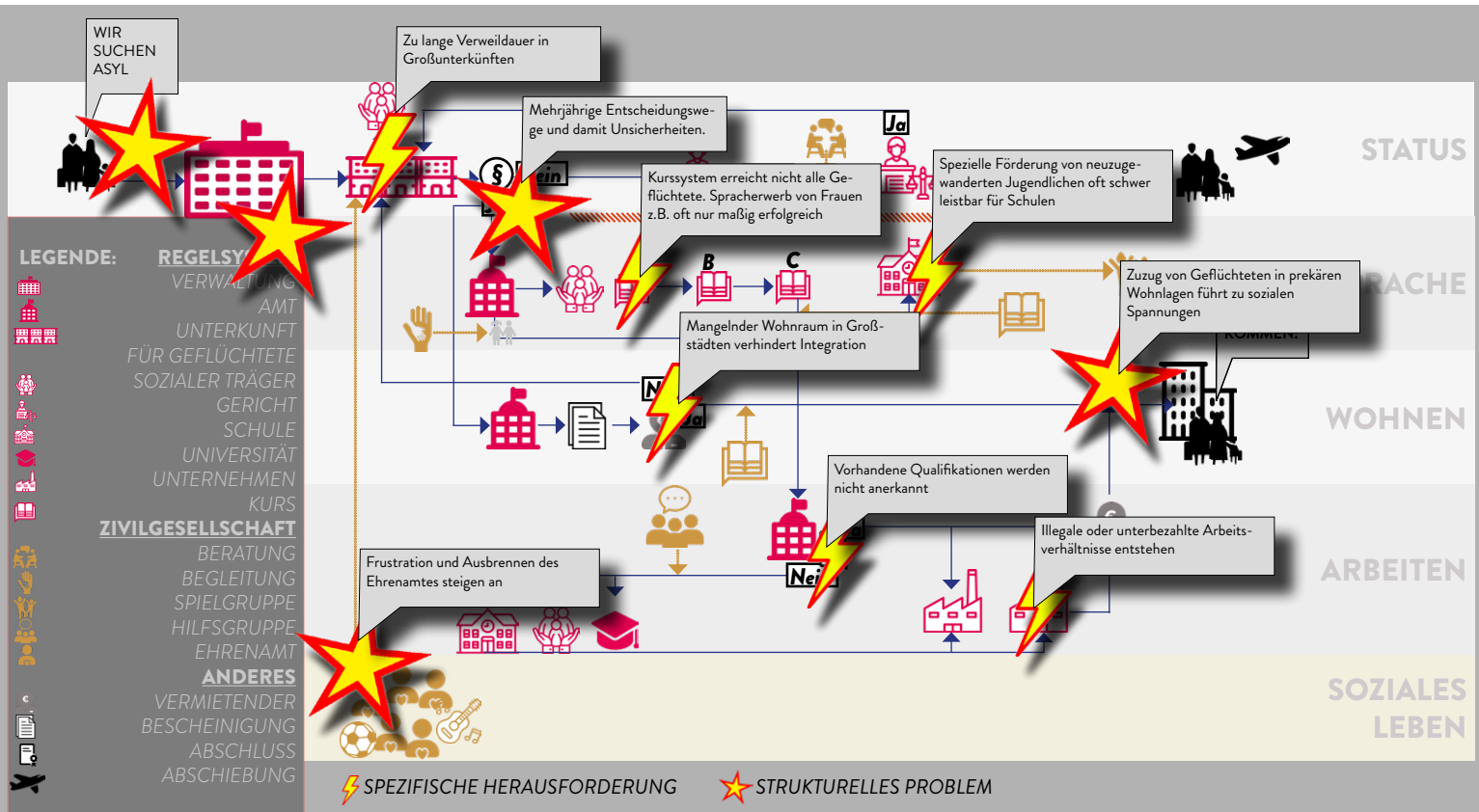


Abbildung 2: Herausforderungen innerhalb des „Integrationsweges“

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es innerhalb des Integrationssystems spezifische und auch strukturelle Probleme gibt. In eigenen Projekten hat das Team von MORE THAN SHELTERS (MTS) oft erfahren müssen, wie viele Akteur*innen des „Integrations-systems“, insbesondere die Geflüchteten, unter diesen spezifischen und vor allem auch strukturellen Problemen leiden.

Vor dem Hintergrund der Komplexität eines - hier nur schematisch und pauschalisierend angerissenen - Integrationsweges soll im Verlauf dieses Dokumentes vertieft auf zwei strukturelle Hindernisse eingegangen werden:

- Mangelnde Verwirklichungschancen und Potentialentwicklung von Menschen mit Fluchterfahrung
- Schlechte soziale und räumliche Vernetzung im aktuellen Lebensumfeld (mit einem Fokus auf Geflüchtete in Massenunterkünften und Hostels)

1. INTEGRATIONSHINDERNISSE

SCHLECHTE SOZIALE UND RÄUMLICHE VERNETZUNG

Die Integration wird vor allem in den großen Kommunen durch massive Strukturdefizite (mangelnde Verfügbarkeit von Wohnraum, Überlastung der Verwaltung, etc.) behindert. Oftmals haben Neuzugewanderte noch kaum Bezug zur Nachbarschaft und nur wenig Kontakt mit ihrer direkten Umgebung. Wesentliche Faktoren für gelungene Integration, nämlich soziale Beziehungen und gesellschaftliche Interaktion, können sich also kaum entfalten. Dies gilt insbesondere für Geflüchtete, die in Massenunterkünften oder Hostels wohnen.

Nur Wenige schließen Bekanntschaften oder finden Freunde in ihrem nähräumlichen Umfeld, sodass auch auf persönlicher Ebene kaum Integration gelebt werden kann. Viele Geflüchtete landen so in einer isolierten Situation. Mit Isolation und mangelnden sozialen Kontakten entsteht eine Spirale negativer Effekte. Diese umfasst Verzögerungen beim Spracherwerb, dem „Erlernen“ von Passivität bis hin zu psychischen Krankheiten. Durch die Isolation fehlen Netzwerke und Erfahrungen in den lokalen kulturellen und zivilgesellschaftlichen Ökosystemen. Es gibt auch wenig direkten sozialen Kontakt zu Gleichgesinnten. Zuletzt fehlt oftmals vor allem ein tragender familiärer Verbund: Das heißt, das direkte familiäre, freundschaftliche und professionelle soziale Ökosystem ist sehr klein, schwach oder gar nicht vorhanden.

MANGELNDE POTENTIALENTWICKLUNG UND VERWIRKLICHUNGSSCHANCEN

Die Fähigkeiten, Talente und Selbstwirksamkeit vieler Menschen liegen nach ihrer Ankunft oftmals brach. Nach Angaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und des Instituts für KMU-Forschung und Unternehmertum (IFM) hatten mindestens 27% der zwischen 2013 und 2016 nach Deutschland geflüchteten Personen ein eigenes Unternehmen in ihrem Herkunftsland. Unter Syrer*innen lag der Anteil an Selbstständigen sogar bei 32%. In Deutschland jedoch „verwirklichen bislang nur 2% davon ihre eigene Vision“. Dasselbe gilt für Aktivitäten im Zusammenhang mit kulturellem oder bürgerschaftlichem Engagement. Eine Mehrheit der Flüchtlinge und Migrant*innen waren in ihren Herkunftsländern Teil von Initiativen zur Förderung von Musik, Kunst, Menschenrechten oder Umweltschutz (um nur einige Beispiele zu nennen). Es sind vielschichtige Problemlagen, die ein erfolgreiches Engagement von Menschen mit Fluchthintergrund erschweren:

Auf persönlicher Ebene sind das u.a. kulturelle Hindernisse, Schwierigkeiten beim Erlernen der Sprache oder mangelndes Wissen in Bezug auf die deutsche Bürokratie. Darüber hinaus haben Neuzugewanderte oftmals psychosozialen Stress in ihren Herkunftsländern, während des Migrationsprozesses und der anschließenden Ankommenssituation erlebt. Zuletzt fehlen vor allem sichtbare Wege und Angebote, um Selbstwirksamkeit, Potentialentfaltung und Selbstverwirklichung niedrigschwellig zu erreichen. Ein enormes soziales, kulturelles und ökonomisches Potential auf individueller, familiärer aber auch gesamtgesellschaftlicher Ebene scheint somit durch die Flucht- und Ankommenserfahrung verloren zu gehen.

Andere Hindernisse für die erfolgreiche talentbasierte Potentialentfaltung von Migrant*innen und Flüchtlinge sind struktureller Natur:

- Aufgrund des temporären oder unklaren Aufenthaltsstatus ist der Aufbau einer eigenen Initiative schwierig.
- Es bestehen große Probleme bei der Anerkennung von Zeugnissen und Qualifikationen.
- Der Zugang zu Regelsystemen im Allgemeinen ist oftmals hochschwierig. Z.B. bestehen große Hürden beim Zugang zu Förderinstrumenten.

2. PROJEKTANSATZ

Um für die oben beschriebenen Herausforderungen einen Lösungsansatz zu entwickeln wurde im Verlauf von sieben Monaten (Juni - Dezember 2019) die erste Phase des Projektes „Integration-Hub“ durchgeführt. Ausgangspunkt war dabei folgender Projektansatz:

„Das Projekt sieht die Entwicklung und den Aufbau eines Modells für Inkubatoren für selbständig entwickelte und getragene Initiativen von neuzugewanderten Menschen vor. Dabei sollen ortsnah an Massenunterkünften von Geflüchteten Orte aufgebaut werden, in denen soziale, kulturelle, ökonomische und andere selbstorganisierte Initiativen von der Idee bis zur „Marktreife“ begleitet werden. Dafür wird ein zielgruppenspezifisches und bedarfsorientiertes Kurrikulum angeboten, dass insbesondere auch die interkulturellen und psycho-sozialen Herausforderungen der Zielgruppe berücksichtigt. In einer ersten Phase (Planning) werden zum einen in direkten und qualitativen Befragungen die Bedarfe und Ideen der Zielgruppe aber auch weiterer Schlüsselakteur*innen erfasst und im Projekt-design verarbeitet (Bedarfsanalyse). Zum anderen werden auch weitere Initiativen und deren Ansätze genau untersucht, um Doppelstrukturen zu vermeiden (Ökosystem-Mapping). Aus diesen Formaten entsteht als Abschluss von Phase I ein Manual zum Aufbau eines nutzer*innenzentrierten und bedarfsgerechten Inkubators für (Eigen-)Initiativen von Neuzugewanderten. Die zweite Phase (Prototype) sieht dann den Aufbau und den Testbetrieb eines „Integration-Hub“ vor. Hier werden konkrete Initiativen begleitet, ihr gesamtes „Betriebssystem“ getestet und weiterentwickelt. Am Ende dieser Phase entsteht ein Handbuch mit Anleitungen und Erfahrungsberichten.“

Zum Abschluss der ersten Phase soll nun erläutert werden, ob und wenn ja, in welcher Form ein nähräumliches Angebot Geflüchtete unterstützen kann, eigene Ideen und Initiativen erfolgreich in und mit den Systemakteur*innen der Integrationsarbeit umzusetzen.

Um sich dieser Aufgabe zu nähern wurde in iterativen Schritten Arbeitsthesen formuliert und diese mit diversen Untersuchungsmethoden validiert, weiterentwickelt und verfeinert.

3. VORGEHEN

SCHREIBTISCHFORSCHUNG

Die Förderung von unternehmerischen, also ökonomisch orientierten Aktivitäten von Geflüchteten zur Integration über den Weg der Selbständigkeit findet in Wissenschaft und Praxis wachsendes Interesse. Daher konnte bei den Untersuchungen auf eine solide Basis an wissenschaftlichen Artikeln und Berichten zurückgegriffen werden. Zur Förderung von Eigeninitiative im nicht-ökonomischen Bereich oder zur Frage, wie Selbstwirksamkeit in einer Ankommenssituation wiedererlangt werden kann, liegen nur wenige Quellen vor.

FELDFORSCHUNG

Um die zuvor genannten Themen zu bearbeiten, wurden Explorationen verschiedener Integrationskontexte unternommen. Nach einer ersten Auswertung der Informationen aus Internet- und Literaturrecherche und unter Berücksichtigung diverser Angebote für Geflüchtete – wie etwa „Refugee Business Inkubatoren“ oder auch nachbarschaftlichen Begegnungsräumen –, wurden Angebotstypen ermittelt, deren Qualitäten von besonderem Interesse sind. Es wurden zwölf „Leuchtturmprojekte“ identifiziert, die sich durch ein vielseitiges Angebot und die Einbindung, bis hin zur Beherbergung unterschiedlichster Akteur*innen auszeichnen. Anschließend wurden Vertreter*innen dieser Projekte in Interviews befragt.

INTERVIEWS

Die Vertreter*innen mehrerer „Leuchtturmprojekte“ wurden in offenen Leitfadeninterviews befragt. Die Interviews wurden vis-a-vis oder via Video-Telefonie geführt und dauerten jeweils zwischen einer und eineinhalb Stunden.

Für das Projekt wurde anhand der Arbeitsthesen, Bedarfe und Lücken sowie eigener Beobachtungen in der Zusammenarbeit mit Geflüchteten und diversen Akteur*innen ein Interviewleitfaden erstellt und fortlaufend verfeinert. Dieser wurde in allen Interviews mit den Vertreter*innen als Gesprächsgrundlage verwendet. Nachfolgend soll dieser Leitfaden nachgezeichnet und erläutert werden.

ZIEL, ANGEBOT & WIRKUNGSLOGIK:

Zum Einstieg wurde gefragt, welches Ziel sich das Angebot bzw. die Organisation gesetzt hat. Von Interesse waren hier die unterschiedlichen Strategien und Angebote, mit denen gearbeitet wird. Auch wurde ausführlich darüber gesprochen, ob auf die individuellen Interessen und Bedarfe der Teilnehmer*innen reagiert werden kann. Weitere Nachfragen bezogen sich darauf, inwiefern die Angebote, Arbeits- oder Veranstaltungsorte Synergien zwischen beteiligten Akteur*innen ermöglichen oder die Teilnehmer*innen beim Knüpfen neuer Netzwerke – beruflich wie privat – unterstützen.

*ZIELGRUPPEN & TEILNEHMER*INNEN:*

Daraufhin wurden genauere Informationen zu den Zielgruppen und Teilnehmer*innen erfragt. Dabei waren Leitfragen, an welche Zielgruppen sich die Angebote richten, mit

welchen Kommunikationsstrategien diese adressiert werden und wer tatsächlich an den Angeboten teilnimmt. Auch wurde detaillierter über die Problemlagen und Bedarfe der Teilnehmer*innen aus verschiedenen Zielgruppensegmenten gesprochen.

NETZWERK & NACHBARSCHAFT:

Ebenfalls von Interesse waren die Kooperationen verschiedener Akteur*innen. Es sollte herauskristallisiert werden, wie die Interviewpartner*innen ihre Angebote durch die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen Akteur*innen erweitern und anpassen. Ebenso wurde erfragt, wie die Angebote oder die Veranstaltungsorte nahräumlich mit der Nachbarschaft verbunden sind.

RAUM:

Es wurden Fragen zur Ausgestaltung der Arbeits- oder Veranstaltungsorte gestellt, um herauszufinden, welche Gestaltungsparameter die Angebotsziele fördern und welche eher hinderlich sind.

PERSONAL & FINANZEN:

Ebenso wurde abgefragt, welche Art der Finanzierung vorhanden ist und wie sich daraus Kostenblöcke für Verwaltung, Personal und andere Budgetpunkte ergeben.

INNOVATION & VISION:

Abschließend wurde mit den Akteur*innen darüber gesprochen, ob sich innerhalb des Projekts bereits Prozesse geändert haben, was besonders gut funktioniert, wo es Probleme gibt und zuletzt, wie das Programm weiterentwickelt würde, wenn die nötigen Ressourcen bereitstünden.

EXPERT*INNENINTERVIEWS

Darüber hinaus wurde eine Reihe von Gesprächen mit Expert*innen aus der Wissenschaft und Praxis ohne Interviewleitfaden geführt.

BEDARFSANALYSE

Als zweiter wesentlicher Teil der Feldforschung wurden in Gesprächen und Interviews mit Geflüchteten Bedarfe, Ideen und Wünsche verschiedener Teilgruppen erfasst. In 16 Fokusgruppengesprächen wurden dabei kleingruppenspezifische Themen bearbeitet, während in 42 Einzelgesprächen auf sehr individuelle Lebensrealitäten eingegangen werden konnte.

WORKSHOPS

Als weiterer Teil der Feldforschung wurden sogenannte Multi-Akteur*innen-Workshops durchgeführt. In solchen Formaten kommen diverse Menschen aus verschiedenen Akteur*innengruppen – wie z. B. Verwaltung, Ehrenamt, hauptamtliche Betreuung oder Geflüchtete – zusammen. Die Workshops haben zum Ziel mit diesen „ungewöhnlichen Konstellationen“ in Ko-Kreationsformaten bestimmte Themenstellungen zu bearbeiten. Insbesondere konnten hier Stärken und Schwächen bisheriger Angebotsformate in Anwesenheit diverser Perspektiven erörtert und weiterentwickelt werden.

4. BEOBACHTUNGEN UND ERKENNTNISSE

Die Informationen und Erkenntnisse aus der Schreibtischforschung und der Feldforschung haben die Entwicklung des Manuals für ein „Integration-Hub“ maßgeblich informiert.

Um die dabei gemachten Beobachtungen und Erkenntnisse übersichtlich und systematisch darstellen zu können, wurden diese in drei Kategorien eingeteilt. Dabei wurde darauf geachtet, die Hindernisse und Chancen talentorientierter und sozialräumlicher Integration ebenso greifbar zu machen, wie auch die für das Projekt eines Integration-Hub bedeutsamen Wirkungsfelder.

4.1. RESIGNATION VERSUS ERMÄCHTIGUNG UND INKUBATION

Die Fluchterfahrung, das Ankommen in Deutschland und vor allem der lange Aufenthalt in Massenunterkünften und anderen temporären Wohnsituationen führt bei Geflüchteten häufig zu Resignation bzw. einer „erlernten Hilflosigkeit“.* Diese Beobachtung ist ausnahmslos in allen untersuchten Großunterkünften zu machen. Die über den Untersuchungszeitraum zu beobachtende Zunahme von Abstumpfung und Resignation wird sich künftig mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr integrationshinderlich auswirken. Es wird immer länger dauern, bis Menschen aus einer solchen verstetigten erlernten Hilflosigkeit wieder in Eigeninitiative, auf ihren Fähigkeiten und Talenten aufbauend, ein selbstwirksames und -bestimmtes Leben führen können. Ein positiver Beitrag zum eigenen Leben oder zur Gesellschaft kann in einer solchen Situation kaum geleistet werden.

ERKENNTNIS:

- Es scheint somit relevant für die Wirksamkeit des Integration-Hub zu sein, passgenaue Maßnahmen der Ermächtigung als „Gegenmittel“ zur erlernten Hilflosigkeit zu definieren.

127 Personen
32 Studien
42 Interviews
22 Vor-Ort Besuche
4 Ko-Kreations Workshops

* Obschonka et al. (2018): Personal agency in newly arrived refugees: The role of personality, entrepreneurial cognitions and intentions, and career adaptability. In: Journal of Vocational Behavior; 105 (January 2018).

ERMÄCHTIGUNG

Um eine methodische Haltung zu dieser Herausforderung zu finden, wurde das Themenfeld genauer beobachtet und versucht, es detaillierter zu begreifen. Ziel war es zu erfassen, welchen Zielgruppen innerhalb der Gruppe der Geflüchteten das Integration-Hub ein gutes Angebot machen kann und welchen besser mit anderen Angeboten geholfen wäre. Wissend, dass solche Kategorisierungen problematisch sind und vereinfachend wirken können, sollen nachfolgend die Ergebnisse und die sich daraus ableitenden Haltungen aus Sicht des Integration-Hub erläutert werden.

PATHOLOGISCHE FÄLLE:

Es lassen sich gerade in Großunterkünften und in Fällen mehrjähriger Aufenthalte darin vermehrt Depressionen und psychosoziale Belastungsstörungen beobachten. Oft haben Bewohner*innen alle Hoffnungen aufgegeben und zeigen eindeutige Symptome psychischer Krankheiten. Sie können weder an Pflichtterminen, noch an einer anderen Form von Angeboten teilnehmen. Dieser Gruppe ist es nicht möglich an grundlegenden Angeboten teilzunehmen. Angebote für diese Gruppe müssen eindeutig psychiatrischer und/oder psychologischer Art sein.

ERKENNTNIS:

- Das Integration-Hub kann hier maximal Verweisberatung an psychiatrische und psychologische Angebote machen und sollte dafür mit den jeweiligen Angeboten nachhaltig vernetzt sein.

VERTIEFT RESIGNIERT:

In diversen Formen lassen sich vielfach Resignation, Lethargie oder auch Abgestumpftheit beobachten. Viele Geflüchtete verspüren kein Verlangen danach oder sind damit überfordert, sich neben den administrativen Anforderungen und Pflichtterminen noch an zusätzlichen Angeboten zu beteiligen. Teilweise haben sie auch bereits an verschiedenen Angeboten teilgenommen und sind enttäuscht von den Resultaten.

ERKENNTNIS:

- Das Integration-Hub kann auch hier Verweisberatung an o.g. oder weitere psycho-soziale Hilfsangebote machen.

PASSIV AKZEPTIEREND:

Es lässt sich beobachten, dass einige Geflüchtete „eingeschüchtert“ oder „zaghaft“ sind bzw. wirken. Sie können problemlos allen Regelterminen folgen und sich in der jetzigen Lebensrealität orientieren. Es bestehen aber innere Hemmnisse sich proaktiv zu entfalten oder weiter zu entwickeln. Hierzu zählt auch das Phänomen, dass viele Menschen sich der Relevanz ihrer Talente, Fähigkeiten oder auch ihrer Wünsche in der jetzigen Situation gar nicht bewusst sind. Oft bestehen auch nur wenige Anknüpfungspunkte zum umliegenden Sozialraum.

ERKENNTNIS:

- Das Integration-Hub sollte versuchen, diese Menschen zu erreichen, sich hierbei zugleich jedoch bewusst machen, dass nicht alle Menschen zu erreichen sein werden.

VERÄNDERUNG SUCHEND:

Bei einer weiteren Gruppe lässt sich beobachten, dass sie über die problemlose Bewältigung aller Pflichttermine hinaus auch – mehr oder weniger aktiv – weitere Angebote sucht oder sich explorativ dem Sozialraum nähert. Dies geschieht auf behutsame Art und Weise.

ERKENNTNIS:

- Diese Gruppe ist gut für das Integration-Hub zugänglich und sollte eine der Hauptzielgruppen sein.

VERÄNDERUNG MACHEND:

Abschließend kann noch von einer Gruppe gesprochen werden, die sehr motiviert ist Weiterentwicklung und Verbesserung in die Wege zu leiten. Diese Menschen nehmen neben den Pflichtterminen an Angeboten zur Weiterbildung teil. Ebenso ist eine gute Kenntnis des Sozialraumes zu beobachten. Darüber hinaus kann oftmals auch Engagement für Mitbewohner*innen oder andere Menschen beobachtet werden.

ERKENNTNIS:

- Diese Gruppe ist für das Integration-Hub leicht zugänglich und sollte ebenso eine der Hauptzielgruppen sein.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für die wirksame Bearbeitung des Phänomens der erlernten Hilflosigkeit eine aufeinander-aufbauende Reihe an Maßnahmen zu etablieren wäre:

1. Psychiatrische und intensive psychologische Betreuung
2. Interkulturelle oder psychosoziale Begleitung
3. Ermächtigung, im Sinne von aufsuchender und begleitender Potentialentwicklung
4. Ermächtigung, im Sinne der Aktivierung und Stärkung von Eigeninitiative
5. Inkubation von eigenen Unternehmungen

Diese Angebotskette wird nicht durchgehend vom Integration-Hub zu leisten sein. Insbesondere die Punkte 1. und 2. müssen von Fachkräften durchgeführt werden. Daher sollte das Integration-Hub Angebote für die Punkte 3. bis 5. bereitstellen.

Als querliegender Begriff für eine solche Angebotsreihe soll an dieser Stelle „aufsuchende und begleitende Ermächtigung und Inkubation“ eingeführt werden.

BEFÄHIGUNGSVERLUST

Schaut man etwas tiefer in die Hindernisse der Eigenentwicklung und Talententfaltung wird deutlich, dass von den meisten Akteur*innen im bestehenden Integrationskontext lediglich formal bestätigte Fähigkeiten und Fertigkeiten anerkannt werden. Sobald diese in Form von Zeugnissen oder Abschlüssen vorgelegt werden, können diese anerkannt werden.

Informell erworbenes Wissen wird hingegen vom Regelsystem nicht anerkannt. Oftmals sind Nachweise über vorhandene Abschlüsse auch nicht mit nach Deutschland gebracht worden. Auch in diesen Fällen werden die Fähigkeiten nicht anerkannt.

ERKENNTNISSE:

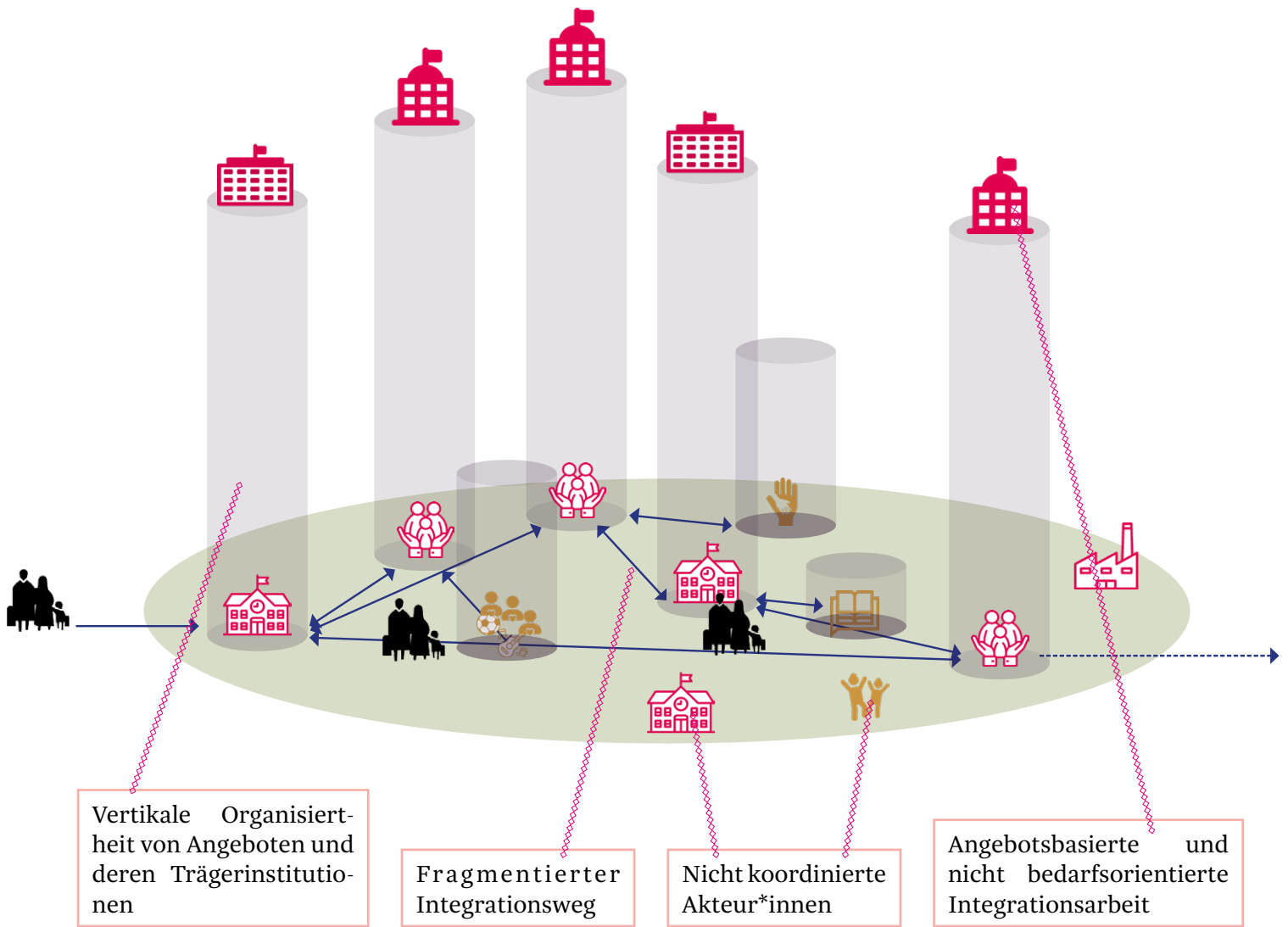
- Implizite Ressourcen werden von den bestehenden Regelsystemen nicht ausreichend adressiert. Daher muss das Integration-Hub einen Weg bereitstellen, diese zu (re-)aktivieren.
- Zumeist werden fast ausschließlich formal erworbene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen anerkannt. Das Integration-Hub kann hier eine Lücke im Integrationsweg schließen, indem es auch informell erworbene Befähigungen und Begabungen aufgreift und fördert.

FRAGMENTIERTE ANGEBOTE

Ein weiterer Faktor, der die Integration über die eigene Talententwicklung erschwert, ist die Fragmentierung der Angebote des Regelsystems. Zwischen Behörden, dem Jobcenter, Sprachschulen, ehrenamtlichen Angeboten, Sozialteams in Unterkünften und vielen anderen Akteur*innen besteht kaum Austausch. Das heißt, die Angebote sind nicht miteinander vernetzt und damit aus der Nutzer*innenperspektive nicht fallorientiert oder ausreichend verzahnt. Menschen verbringen viel Zeit damit, richtige Ansprechpartner*innen zu finden, sich zwischen den Angeboten zurechtzufinden und ihre Anliegen voranzubringen. Oftmals müssen sie dieses immer wieder vorbringen oder werden von einer Stelle zur nächsten weiterverwiesen. Damit wird der Zugang zu Angeboten häufig als hochschwellig wahrgenommen.

ERKENNTNISSE:

- Das Integration-Hub kann und sollte eine Scharnierfunktion zwischen den Akteur*innen der Integrationsarbeit ausüben.
- Bestimmte Angebote des Hubs sollten die Vernetzung und die Kooperation zwischen den fragmentierten Angeboten fördern.
- Das Hub kann somit systemische Wirksamkeit entfalten.



Ein weiterer wesentlicher Faktor ist, dass durch den temporären oder unklaren Aufenthaltsstatus in vielen Fällen der Aufbau einer eigenen Initiative erschwert wird. Viele Angebote richten sich nur an Menschen mit Asylbescheid oder mit einer sicheren Bleibeperspektive. Da es aber bis zu vier Jahre dauern kann, bis ein Asylantrag final beschieden ist, entstehen häufig lange Zeiträume mit nur sehr begrenztem Zugang zu unterstützenden Angeboten.

ERKENNTNISSE:

- Als nicht staatlicher Akteur kann sich das Integration-Hub an Menschen wenden, deren Aufenthaltsstatus noch nicht geklärt ist. Durch die Öffnung für diese Zielgruppe wird eine wesentliche Angebotslücke geschlossen.

Ein nächster wesentlicher Punkt ist die Diversität innerhalb der Zielgruppen. Nicht nur demographische Parameter, das Herkunftsland und die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Milieu, sondern auch der Fluchtzeitraum und die Aufenthaltsdauer in Massenunterkünften tragen zur Heterogenität der Kategorie „Geflüchtete“ bei. Zumeist wird aber pauschalisierend gegenüber dieser Kategorie gedacht, geplant und gehandelt. Die Problemlagen und Bedarfe sind jedoch natürlich höchst individuell und divers, woraus sich folglich Herausforderungen für unterstützende Angebote ergeben.

ERKENNTNISSE:

- Die Angebote des Integration-Hub sollten sich an den diversen Lebensläufen und -realitäten der Nutzer*innen orientieren.
- Verallgemeinernde Zuschreibungen sollten vermieden werden. Die grundlegende Ansprache sollte sich an Bewohner*innen des Sozialraums richten, unter diesen auch diverse Menschen, die in Großunterkünften leben.

KOMMUNIKATION

Ein großes Feld an Herausforderungen ist das der Kommunikation. Es ist immer wieder deutlich zu erkennen, in welcher vielfältiger Weise Missverständnisse und Fehlinformationen zwischen den verschiedenen Personen im Integrationskontext auftreten. Natürlich hat dies zunächst mit sprachlichen Verständigungsschwierigkeiten zu tun. Darüber hinaus aber auch mit den unterschiedlichen interkulturellen Gewohnheiten. Damit sind nicht nur interkulturelle Missverständnisse zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturräumen gemeint, sondern auch solche zwischen den vielfältigen institutionellen Kulturen. Zum Beispiel, wenn Menschen aus der Verwaltung auf Menschen im Ehrenamt treffen oder beauftragte soziale Träger sich mit ökonomisch-orientierten Dienstleister*innen auseinandersetzen. Auch hier kann das Integration-Hub keine umfassende Lösung für alle Kommunikationshindernisse schaffen. Für das Integration-Hub scheinen vor allem folgende Punkte im Themenfeld Kommunikation relevant zu sein:

ANSPRACHE UND KANÄLE

Viele haupt- und ehrenamtliche Angebote erreichen ihre Zielgruppen – sowohl in Großunterkünften, wie auch außerhalb – nur schwer. Es ist immer wieder zu beobachten, dass eine große Barriere zwischen den Menschen in Unterkünften und den Anbieter*innen vorhanden zu sein scheint. Zum einen, da zu wenige Kontaktpunkte bestehen und zum anderen, da die falschen Kommunikationskanäle und -materialien zum Einsatz kommen. Des Weiteren ist zu beobachten, dass auf Anbieterseite die Zeit zum intensiven Kontaktaufbau und zur Beziehungspflege fehlt. Diese Form der aufsuchenden Beziehungsgestaltung scheint aber notwendig zu sein. Die Hürde für die Bewohner*innen von Großunterkünften sich im nähräumlichen oder sogar städtischen bzw. regionalen Umfeld über die Pflichtangebote hinaus nach passenden Angeboten umzuschauen, scheint ebenso sehr hoch zu sein. Auch hier spielen die vorhandene Zeit, aber auch ein Mangel an Informationen in niedrigschwelliger Form eine Rolle. Insbesondere die Form ist ein interessanter Aspekt, da es hier vor allem auch „kulturelle Gewohnheiten“ sind, die zu unterschiedlichen Kommunikationsformen führen. Während Anbieter von Angeboten vor allem auf Flyer, Aushänge oder andere schriftliche Kommunikationsformate setzen, scheint man die Bewohner*innen vor allem durch direkte Ansprache und sehr zeitnahe Maßnahmen erreichen zu können. Zum Beispiel ist kaum Erfolg darin zu verzeichnen, durch ein Hand-Out auf eine Veranstaltung in zwei Wochen hinzuweisen. Mehr Sinn macht es direkte Verabredungen mit kurzem Vorlauf auszumachen und dann eine Stunde vorher per Messenger-Dienst noch einmal nachzuhaken. Dies soll keinesfalls generalistisch verstanden werden, jedoch wurde deutlich sichtbar, dass es hier anderer und neuer Formen der Ansprache bedarf. Dies gilt insbesondere für Erstkontakte.

ERKENNTNISSE:

- Es sollten ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um direkte, persönliche und nachhaltige Beziehungsarbeit durch das Integration-Hub leisten zu können.
- Es müssen richtige Anprache- und Verabredungsformate entwickelt werden, die „kulturelle Gewohnheiten“ berücksichtigen.

SPRACHKOMPETENZ

Ein wesentlicher Punkt im Zusammenhang mit Kommunikation ist die Sprachfähigkeit. Je hochschwelliger und komplexer die Themen der Angebote sind, desto höher muss natürlich die Sprachkompetenz sein. Oftmals werden deshalb für bestimmte Angebote gewisse Anforderungen (z.B. Sprachniveau B2) vorgegeben. An anderer Stelle wird mit mehr oder weniger intensiver Sprachmittlung gearbeitet. Es gibt im Bereich des Spracherwerbs vielfältige Angebote, insbesondere im Regelsystem. Jedoch ist zu beobachten, dass es an eher „informellen“ Gelegenheiten mangelt, das schulisch-erworbene Sprachwissen anzuwenden. Dazu gibt es an einigen Orten sogenannte „Sprachcafés“, in denen in losen Formaten Sprachtraining und -anwendung gefördert werden. Ebenso unterstützen hier Mentor*innen- oder Patenschaftsprogramme.

ERKENNTNISSE:

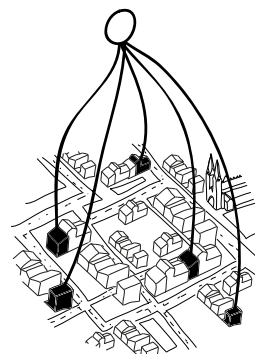
- Das Integration-Hub sollte Angebote für diverse Sprachniveaus bereitstellen.
- Ebenso sollte der Einsatz von Sprachmittler*innen vorgesehen werden.
- Das Hub kann insbesondere ein Ort des „informellen“ Sprachgebrauchs und -erwerbs sein.

MANGELNDES FACHWISSEN UND ZUGÄNGE

Abschließend wurden im Themenfeld Ermächtigung und Inkubation weitere Hindernisse beobachtet, welche als fehlendes Wissen und fehlende Zugänge umschrieben werden können. Hiermit ist gemeint, dass zum einen allgemeines Wissen über kulturelle und systemische Zusammenhänge fehlt, und zum anderen Spezialwissen zu bestimmten Themen nur schwer zugänglich ist. Der Mangel an allgemeinem Wissen betrifft zum Beispiel kulturelle Gewohnheiten, Interessen und Bedarfe von Zielgruppen, während spezielles Wissen sich auf Bereiche wie Steuerrecht oder Finanzierungsmöglichkeiten bezieht. Zu bestimmten Angeboten fehlt wiederum aufgrund des Status der Zugang. So können Menschen mit subsidiärem Schutz oder ohne geklärten Asylstatus häufig nicht an Ausschreibungen, Wettbewerben oder Beratungen teilnehmen. Die größte und oftmals entscheidende Hürde besteht aber darin, die eigene Initiative ausreichend zu finanzieren.

ERKENNTNISSE:

- Das Integration-Hub muss Angebote zu allgemeinem und Spezialwissen bereitstellen.
- Ein gutes Netzwerk an Partner*innen in den Bereichen Recht, Steuern und Finanzierung sollte aufgebaut werden.
- Insbesondere für die Finanzierung von Initiativen sollten Mittel (Aktionsfonds) bereitstehen.



4.2. ISOLATION VERSUS SOZIALE ANBINDUNG UND GEMEINSCHAFT

Als einen weiteren Aspekt soll nachfolgend die mit der Ankommenssituation verbundene soziale Isolation betrachtet werden. Diese Isolation, die hier als Mangel an sozialen Kontakten zu verstehen ist, ist zumeist durch die Flucht oder Migration entstanden. Menschen, welche einen Großteil, wenn nicht gar all ihre sozialen Kontakte hinter sich gelassen haben, sind gezwungen jedwede soziale Beziehung wieder neu aufzubauen. Dies ist ein langwieriger und schwieriger Prozess, gerade wenn es dabei kulturelle und andere Hürden zu überwinden gilt. Daher entsteht aus der sozialen Isolation in Kombination mit anderen Auslösern oftmals auch Resignation, insbesondere, wenn die Isolation nicht durchbrochen werden kann.

Im Zuge dieser Untersuchung sollten insbesondere die Effekte der Isolation auf die Umsetzung von eigenen Ideen beleuchtet werden. Dabei wurde sich nach folgenden Leitfragen gerichtet:

- Wie verhindert die soziale Isolation von Geflüchteten nach der Ankommensphase die Entwicklung und Umsetzung von talentbasierten Unternehmungen?
- Welche sozialen Interaktionen werden zur Umsetzung von eigenen Unternehmungen gebraucht?
- Welche Angebote müsste ein Integration-Hub bereitstellen, um diese soziale Interaktion zu ermöglichen?

Sowohl aus den Interviews wie auch aus der Schreibtischforschung dieser Untersuchung ging eindeutig hervor, dass vor der Flucht oder der Migration zumeist große soziale Netzwerke vorhanden waren. Oftmals kommen Geflüchtete aus Kulturkontexten, in denen dem Familien- und Freundschaftsverbund eine wichtige Rolle im privaten, aber auch im professionellen Leben zukommt. Der Kontakt zu Familienmitgliedern, Freund*innen und Bekannten ist von großer Bedeutung für die eigene Fortentwicklung. Dies gilt folglich natürlich auch für den Neustart in einem anderen Land.

In Bezug auf die Entwicklung einer eigenen Unternehmung zum Beispiel, ist die geografische Nähe zu Familienmitgliedern als positiver Faktor identifiziert worden.* Insbesondere in migrantischen Gemeinschaften scheinen intakte, große und starke soziale Netzwerke ein immenser Vorteil. Hierin scheint auch in vielen Fällen eine große Differenz zwischen Geflüchteten und Menschen zu bestehen, die in bestehende Netzwerke hinein migrieren.

Kontakte und Netzwerke unterstützen einen Neustart und somit die Entwicklung einer eigenen Initiative in drei miteinander verschränkten Funktionen:

RESONANZ:

Informelle Beratung und emotionale Unterstützung sind zwei Aspekte des Austauschs mit Menschen und Netzwerken des Vertrauens, die für den Start einer eigenen Unternehmung als sehr wichtig beschrieben wurden. Der Austausch über Erfahrungen, Wissen und Haltungen im Hinblick auf Herausforderungen und Möglichkeiten einer Unternehmung helfen bei der Orientierung. Weiterhin helfen Zuspruch, Trost oder auch geteilte Freude bei den emotionalen „Aufs und Abs“ eines Neustarts.

* Bird/Wennberg (2016): Why family matters: The impact of family resources on immigrant entrepreneurs' exit routes. In: Journal of Business Venturing 31(6):687-704.

INFORMELLE RESSOURCEN:

Familienmitglieder, Bekannte und Netzwerke ermöglichen u. a. die Entwicklung und Führung von Initiativen und Unternehmen durch unbezahlte oder gering bezahlte Mitarbeit. Häufig übersehen, und deswegen umso mehr in ihrer Bedeutung hervorzuheben, ist auch die unbezahlte Sorgearbeit. Sie wird insbesondere von Frauen geleistet. Kinderpflege und Führung des Haushalts entlasten die übrigen Familienmitglieder und ermöglichen somit ihre Konzentration auf andere Tätigkeiten.

FINANZIELLE UND GELDWERTE RESSOURCEN:

Neben den personellen Ressourcen, ist natürlich auch der Zugang zu finanziellen Ressourcen oder geldwerten Leistungen sehr relevant. Was die Finanzierung einer Gründung angeht, so ist die Situation von geflüchteten Menschen hier häufig eine sehr benachteiligte.

Über die Kernfamilie hinaus spielen nicht-familiäre Kontakte, Freund*innen aber auch lose Bekanntschaften ebenfalls eine bedeutende Rolle bei jedweder persönlichen oder professionellen Weiterentwicklung in den o. g. Aspekten. Wer gut vernetzt ist, kann auf wichtige Informationen und informelle Unterstützung zugreifen. Dabei scheint es sich zunächst um einen Allgemeinplatz zu handeln. Gerade deswegen ist jedoch verwunderlich, in welchem geringem Maße das Integrationssystem die Bedeutung sozialer Kontakte für die Integrations- und Entwicklungschancen von Geflüchteten anzuerkennen scheint. So gibt es bisher kaum Angebote zur Stärkung dieser sozialen Kontakte. Wenn überhaupt, dann wird dies dem Ehrenamt überlassen.

Innerhalb der Massenunterkünfte gibt es häufig keine gelebte Gemeinschaft. Jede*r ist auf sich allein gestellt. Viele Geflüchtete sind ohne Familie angekommen. Nur Wenige schließen Bekanntschaften oder finden Freund*innen unter Menschen aus ihrem näheren Umfeld. Viele Geflüchtete leben so in einer Isolation und der damit einhergehenden Spirale negativer Effekte, die nur schwer aufzuhalten und mit erheblichen Folgekosten für die Gesellschaft verbunden ist.

Zusammenfassend gesagt, muss das Integration-Hub einen Fokus seiner Arbeit auf den Aufbau stabiler und wirksamer sozialer Beziehungen setzen. Im Idealfall sollte eine starke und große Gemeinschaft aufgebaut, betreut und gepflegt werden. Dazu müssen Maßnahmen und Angebote entwickelt und durchgeführt werden, welche die Entstehung einer „Hub-Community“ fördern.

ERKENNTNISSE:

- Damit das Integration-Hub wirksam Eigenentwicklung und Talentinkubation fördern kann, muss ein besonderer Fokus auf den Aufbau tragender sozialer Netzwerke gelegt werden, die der Isolation geflüchteter Menschen entgegenwirken können.
- Der Aufbau dieser sozialen Beziehungen muss zwischen Geflüchteten untereinander, jedoch vor allem auch mit anderen Menschen aus dem näheren Umfeld geleistet werden.
- Soziale Kontakte sind ein wesentlicher Treiber für die Erfolgchancen von Integration im Allgemeinen, aber auch konkret für die Angebote des Integration-Hub.
- Der Aufbau sozialer Beziehungen kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Isolation und Integrationshürden nach dem Ankommen zu überwinden.

4.3. RÄUMLICHER MANGEL VERSUS ERMÄCHTIGENDE RAUMANGEBOTE

Eine große Belastung für zahlreiche Geflüchtete ist die Unterbringung in Gemeinschaftsunterkünften (GU). Viele Bewohner*innen leben mehrere Jahre in solchen Einrichtungen. Auch die, die bereits einen Aufenthaltstitel erhalten haben. Der angespannte Wohnungsmarkt zwingt sie dazu, deutlich länger in den Unterkünften zu verweilen, als sie es müssten.

So erläuterte ein Experte für die Unterbringung von Geflüchteten im Interview: „Natürlich haben die Gemeinschaftsunterkünfte als Orte Einfluss auf die Menschen, es ist jedoch insbesondere der Faktor Zeit, die Aufenthaltsdauer in den Unterkünften, die sich negativ auf die generelle Verfasstheit der Geflüchteten auswirkt.“

Für ein selbstbestimmtes Leben und gesellschaftliche Teilhabe ist eine eigene Wohnung von zentraler Bedeutung. Sie ist Lebensmittelpunkt, persönlicher Freiraum und ermöglicht so z.B. Rückzug und Privatsphäre, den selbstbestimmten Erhalt von Besuch, Kindererziehung und nicht zuletzt einen geschützten Ort für Austausch und Entwicklung.

Bewohner*innen von GUs bleibt dies zum Großteil verwehrt. Sie müssen sich damit arrangieren, wenig Privatsphäre zu haben, denn Aufenthaltsräume, Bäder und Küchen werden zumeist gemeinschaftlich genutzt. Unter solchen Bedingungen gestaltet es sich schwierig, Ruhe zum Erholen, Lernen oder sogar zum Schlafen zu finden.

Es ist deutlich sichtbar, dass die Wohnungssuche für viele Geflüchtete – noch vor der Suche nach einem Arbeitsplatz oder der Entwicklung einer eigenen Initiative – höchste Priorität hat. Erst durch die eigene Wohnung und die damit einhergehende Wiedererlangung eines persönlichen Schutzraumes scheinen neue Perspektiven und Ambitionen überhaupt erst denkbar zu werden. Die Frustration darüber keine Wohnungen zu finden, trägt natürlich auch stark zu den bereits genannten Aspekten der Isolation und Resignation bei.

Andererseits kann beobachtet werden, dass die Erlangung einer eigenen Wohnung einen scheinbar gegenteiligen Effekt zur Folge hat. In einem solchen Fall werden oftmals die letzten vorhandenen Kontakte zu anderen Bewohner*innen der Unterkünfte, Sozialteams und Ehrenamtlichen – also jegliche Verbindungen zum Leben in der Unterkunft – gekappt.

Das Aufgabenfeld der räumlichen Integration – und insbesondere die Schaffung von Wohnraum – ist folglich eine Herausforderung, die zahlreiche, sehr komplexe Problemfelder hervorbringt. Um hierzu über das Integration-Hub relevante Angebote machen zu können, wurde der Fokus auf leistbare Schritte gesetzt.

In der Untersuchung wurde deutlich, dass bestimmte Orte im nahräumlichen Umfeld von Massenunterkünften gewisse Aspekte eines persönlichen Schutzraumes übernehmen. Insbesondere Orte und Räume, an denen man sich ungestört aufhalten kann, werden von Geflüchteten gerne aufgesucht. Dazu zählen z. B. Bibliotheken, Gemeinde- oder Nachbarschaftszentren. Eine eingehenden Untersuchung solcher Räume und Orte ergab, dass diese Aufenthaltsformen ermöglichen, welche sonst eine Wohnung übernehmen würde, eine Massenunterkunft jedoch nicht bieten kann:

RÜCKZUG:

Räumliche Separierung und Abgeschlossenheit sind Qualitäten, die positiv wahrgenommen werden. Es werden oftmals Orte aufgesucht, die still sind und somit Konzentration oder Kontemplation zulassen.

GESPRÄCH UND AUSTAUSCH:

In anderen Kontexten, insbesondere Nachbarschaftszentren, Schulen (insbesondere für Erwachsenenbildung) oder auch in Vereinen wurden immer wieder bilaterale Gesprächssituationen und Kleingruppengespräche beobachtet. Hierfür werden diese Orte gezielt aufgesucht.

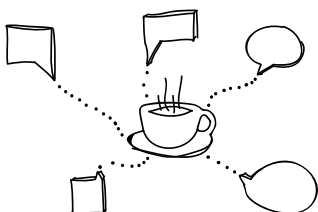
TREFFPUNKT:

Eine weitere Aufenthaltsform ist das ungeplante Treffen mit Anderen. Bei der vertieften Betrachtung der Raumangebote, die Geflüchteten zur Verfügung stehen, wurde aber deutlich, dass es nur sehr wenige Räume für zwanglose Begegnungen gibt.

Das Integration-Hub kann die strukturellen Probleme bei der Wohnungssuche von Geflüchteten nicht unmittelbar bearbeiten – dazu sind andere Programme und Projekte notwendig. Auch kann es keine übergeordneten Stadtentwicklungsprozesse übernehmen. Jedoch kann es räumliche Antworten auf gewisse Bedarfe geflüchteter Menschen geben und als Begegnungsort fungieren. Es kann ein Ort sein, an dem Rückzug, Austausch und Treffen zwischen verschiedensten Menschen und Netzwerken möglich sind. Hierdurch kann es den Aufbau von Gemeinschaft fördern und zudem – über eine stärkere Interaktion zwischen Geflüchteten und Nachbar*innen – einen Weg zum lokalen Wohnungsmarkt ebnen.

ERKENNTNISSE:

- Das Integration-Hub muss diverse räumliche Qualitäten anbieten, die auf die verschiedenen Bedarfe der Geflüchteten eingehen.
- Der Raum des Integration-Hub sollte nicht nur ein Ort des Lernens sein, sondern auch ein Ort der Begegnung.
- Über den Aufbau eines Ortes der Begegnung und dessen Nutzung als „Heimat“ einer Gemeinschaft kann das Integration-Hub einen Beitrag zum lokalen Wohnungsmarkt und zu übergeordneten Aspekten der Integration leisten.
- Das Integration-Hub sollte als Mischung aus Nachbarschaftszentrum und Inkubator verstanden werden.



4.4. ABSCHLIESSENDE ANMERKUNGEN ZU DEN BEOBACHTUNGEN UND ERSTE ERKENNTNISSEN

Die oben beschriebenen Beobachtungen und Erkenntnisse in den Feldern Ermächtigung/Inkubation, Anbindung/Gemeinschaft und Raumangebote sind selbstverständlich stark miteinander verschränkt. Die Integrationshindernisse und insbesondere der Start zur Entwicklung einer eigenen Initiative können nur unter Berücksichtigung der Wechselwirkung aller beschriebenen Faktoren verstanden werden. Oftmals lassen sich die diversen „Ketten“ an Hindernissen zur Teilhabe und Integration nicht nur aus einer Perspektive heraus beschreiben. So kann es vorkommen, dass Menschen aus Mangel an niedrigschwelligen räumlichen Angeboten der Begegnung in die Isolation abrutschen und dadurch resignieren. Andersherum kann es sein, dass sich jemand durch die Fluchterfahrung und die „erlernte Hilflosigkeit“ in einer Phase der Resignation befindet, sich aufgrunddessen immer stärker zurückzieht und bestehende Angebote nicht wahrnimmt. Wie auch immer sich die individuelle Verkettung ausformen mag, wird deutlich, dass Geflüchtete nur wenig Möglichkeiten sehen sich zu entfalten. Ganz im Gegenteil scheint das Zutrauen nach dem Ankommen stetig abzunehmen. Drastischer formuliert könnte man sagen, dass sich viele geflüchtete Menschen in einer Abwärtsspirale befinden.

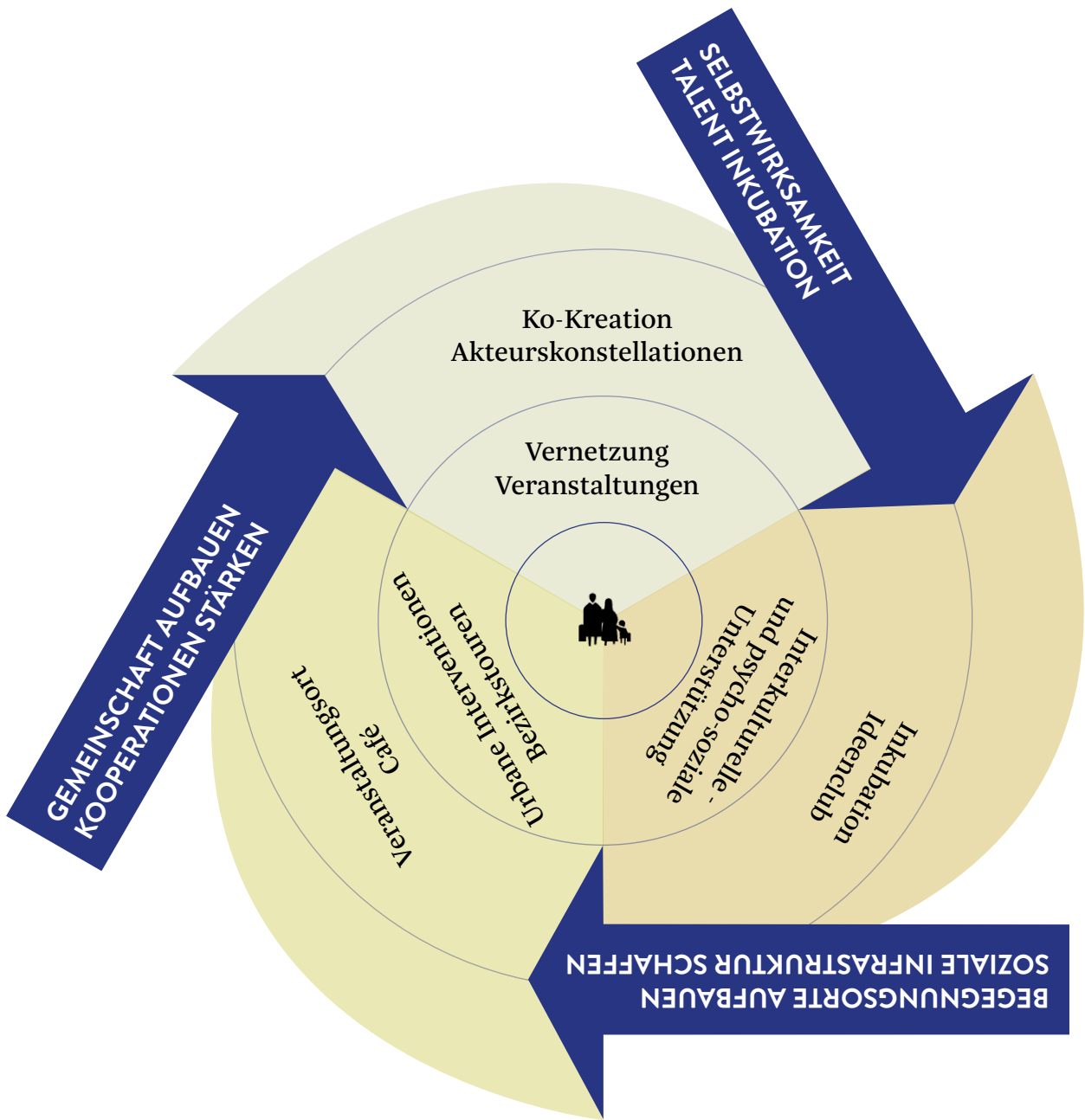
ERKENNTNISSE:

- Das Integration-Hub muss sich als ein integriertes und entsprechend integrierendes Angebot verstehen.
- Das Hub sollte für Menschen mit unterschiedlichen Herausforderungsprofilen verschiedene „Zugänge“ bereithalten.

Wie eingangs schon beschrieben, ist das Integrationssystem für die ankommenden Menschen sehr unübersichtlich. Sie müssen sich einer fragmentierten Landschaft an Pflichtterminen und Angeboten stellen. Entsprechend steht ihre Selbstentfaltung eindeutig nicht im Vordergrund. Es wäre auch vermessen, dies als alleiniges Ziel des Integration-Hub auszuweisen. Ein alleiniger Fokus auf die Inkubation von (Eigen-)Initiativen würde der Lebensrealität von vielen Menschen nicht gerecht werden. Wie im folgenden Abschnitt ausführlicher erläutert, ist deutlich zu erkennen, dass Angebote, die sich beispielsweise exklusiv an die Inkubation von Unternehmen geflüchteter Menschen richten, nur einen sehr kleinen Teil ihrer Zielgruppe erreichen. Viele potentielle Interessent*innen scheinen hier „verloren“ zu gehen, weil Angebote dieser Art zu hochschwellig und zugespitzt zu sein scheinen. Aus diesen beiden und den vorangegangenen Beobachtungen ergibt sich eine leicht veränderte Ausgangslage für die weitere Ausformung des Integration-Hub, als ursprünglich vorgesehen. Die fortlaufende Entwicklung des Hubs sollte anhand der Erkenntnisse wie folgt weiterentwickelt werden:

URSPRÜNGLICHER PROJEKTANSATZ	ERWEITERTER/VERÄNDERTER PROJEKTANSATZ
<p>Das Projekt sieht die Entwicklung und den Aufbau eines Modells für Inkubatoren für selbständig-entwickelte und -getragene Initiativen von neuzugewanderten Menschen vor.</p>	<p>Das Projekt sieht die Entwicklung und den Aufbau eines Modells für Inkubatoren für selbständig-entwickelte und -getragene Initiativen von neuzugewanderten Menschen vor.</p>
<p>Dabei sollen ortsnah an Massenunterkünften von Geflüchteten Orte aufgebaut werden, in denen soziale, kulturelle, ökonomische und andere selbstorganisierte Initiativen von der Idee bis zur „Marktreife“ begleitet werden.</p>	<p>Das Hub leistet aufsuchende und begleitende Ermächtigungs- und Inkubationsarbeit, um über das Wiedererleben von Selbstwirksamkeit einen Weg für die Weiterentwicklung zu bahnen.</p>
<p>Dafür wird ein zielgruppenspezifisches und bedarfsorientiertes Kurrikulum angeboten, das insbesondere auch die interkulturellen und psycho-sozialen Herausforderungen der Zielgruppe berücksichtigt.</p>	<p>Dabei sollen ortsnah an Massenunterkünften von Geflüchteten Orte aufgebaut werden, in denen soziale, kulturelle, ökonomische und andere selbstorganisierte Initiativen von der Idee bis zur „Marktreife“ begleitet werden.</p>
	<p>Weiterhin sollen im Hub sozialräumliche Initiativen entwickelt und gefördert werden, die Integrationswege begleiten.</p>
	<p>Der Ort selbst sollte niedrigschwellige Angebote bereitstellen, um Begegnung, Lernen und Entwicklung zu ermöglichen.</p>
	<p>Dafür wird ein zielgruppenspezifisches und bedarfsorientiertes Kurrikulum angeboten, das insbesondere auch die interkulturellen und psycho-sozialen Herausforderungen der Zielgruppe berücksichtigt.</p>
	<p>Ebenso sollen Veranstaltungen und Ko-Kreationsformate durchgeführt werden, die diverse Systemakteur*innen erreichen und zusammenbringen.</p>

Zusammengefasst soll das Integration-Hub – über talentbasierte Potentialentfaltung in einer lokalen Gemeinschaft sozialräumlichen Zusammenhangs – einen Integrationsweg eröffnen, der bisher im Regelsystem nicht vorgesehen ist.



5 Tandem-Angebote
 17 Begegnungsorte und Nachbarschaftszentren
 15 Business Inkubatoren

5. VERGLEICH MIT BESTEHENDEN ANGEBOTEN

5.1 MENTOR*INNEN- UND TANDEMANGEBOTE

Angebote, die Geflüchtete und lokale Mentor*innen zusammenbringen, sind besonders erfolgsversprechend. In den Interviews hat sich gezeigt, dass Geflüchtete stark von festen Bezugspersonen profitieren, die sie über mehrere Jahre unterstützen können.

”

Die, die ich kenne, die jetzt nach 5 Jahren Erfolg haben, die hatten über die Zeit einen deutschen Mentor. *(Spezialistin für Erwachsenenbildung)*

”

So sagt es eine Expertin für das berufliche Coaching für Menschen mit Flucht- oder Migrationshintergrund. In Interviews mit Anbieter*innen solcher Tandem-Partnerschaften wurde die Wirksamkeit ebenso bestätigt. Aus anderen Angeboten – wie zum Beispiel Freizeit- oder Sportangeboten – ist ersichtlich, dass sich aufgrund persönlicher Sympathien auch hier häufig Konstellationen aus Mentor*innen und Mentees ergeben.

Zugleich kristallisierte sich jedoch auch heraus, dass es sich hierbei um eine nur schwer skalierbare Lösung handelt. Naturgegeben ist dies ein sehr personenintensives Konzept. Insbesondere in Großunterkünften, wo wenige Sozialarbeiter*innen auf mehrere hundert Menschen treffen, kann so eine enge Betreuung nicht bereitgestellt werden – auch nicht durch ehrenamtliches Engagement. Auch für das Integration-Hub gilt, dass die Einrichtung einer Eins-zu-Eins-Betreuung unrealistisch wäre. Daher müssen innovative Betreuungskonzepte gefunden werden, die skalierbar sind.

Eine besondere Form der Tandem-Angebote sind solche, die von Menschen durchgeführt werden, die bereits den Integrationsweg hinter sich haben. Oftmals spricht man hier von „Alumni“-Programmen. Diese sind nicht nur wegen des Wegfalls der Sprachhürden sehr erfolgreich, sondern auch wegen des oftmals gestärkten Vertrauens in der Zusammenarbeit mit Menschen, die den selben Kulturhintergrund teilen und sehr ähnliche Erfahrungen durchgemacht haben.

HALE ANALYSE: HERAUSFORDERUNG - ANALYSE - LÖSUNGEN - EMPFEHLUNG

- Wie kann eine begleitende Unterstützung - ähnlich der von Tandem Programmen - im Hub implementiert werden?



- Einzelbetreuung ist zu personal- und kostenintensiv.
- Ehrenamtliche Mitarbeit kann die benötigten Ressourcen genauso wenig bereitstellen.
- Tandem wird folglich nicht möglich sein. Mentorenschaft muss aber gewährleistet werden.



- Fokus auf Ehrenamtsakquise.
- Möglichst viele „Alumni“ für das Team und das Hub-Netzwerk gewinnen.
- Formierung von Kleingruppen zu bestimmten Themen. Diese werden von einem*r Mentor*in betreut.
- Partnerschaften mit bestehenden Tandem-Programmen.
- Formate zur interessenbasierten Vernetzung anbieten.



- Das Integration-Hub baut ein Team aus Menschen mit Integrationserfahrung auf, die als Mentor*innen die Zielgruppen begleiten.

5.2 INKUBATIONS-PROGRAMME FÜR GEFLÜCHTETE

Als weiterer Angebotstyp wurden Inkubationsprogramme für die Entwicklung von Unternehmen geflüchteter Menschen genauer untersucht. Verallgemeinernd lassen sich hiermit Angebote bezeichnen, die den Gründungsvorhaben von Geflüchteten eine Vielzahl an Angeboten zur Verfügung stellen. Sie beschleunigen den „Start-Up Prozess“ mit Beratungen, Mentor*innenprogrammen, administrativer Unterstützung, Netzwerken und/oder Arbeitsräumen.

”

Mir hat besonders gut gefallen, dass wir auf Augenhöhe, gemeinsam mit Anderen unsere Businessidee entwickeln konnten. *(Teilnehmer eines Inkubators)*

”

Generell wurde deutlich, dass gründungsinteressierte Geflüchtete sehr davon profitieren, wenn sie an einem Inkubationsprogramm teilnehmen, das speziell auf die Bedarfe von geflüchteten Menschen abgestimmt ist. Die Ausgangslage von geflüchteten Unternehmer*innen unterscheidet sich stark von denen derer, die freiwillig nach Deutschland migriert sind oder schon seit mehreren Generationen hier leben. Die Flucht geht – wie bereits erläutert – häufig einher mit psychosozialen Stress, dem Verlust von sozialem und ökonomischem Kapital, Ungewissheit und der Abhängigkeit von sozialstaatlichen Kontrollinstanzen.

Eine entscheidende Erfahrung, die Inkubationsprogramme für Geflüchtete mit den ersten Teilnehmenden machen mussten, war, dass Workshop- oder Trainingsformate sich aufgrund der Heterogenität der Zielgruppe als nicht-zielführend herausstellten.

Um besser auf die unterschiedlichen Gründungsvorhaben, aber auch die diversen sprachlichen Niveaus und kulturellen Kompetenzen reagieren zu können, wurde der Fokus nun auf individueller Beratung und Mentoring-Programmen umgelegt. Kommen Menschen mit ähnlichen Ideen zusammen, sind aber auch Kleingruppenformate effizient.

„Refugee Business Inkubatoren“ tragen dazu bei, die Ängste gegenüber deutschen Institutionen und dem Steuersystem abzubauen und unterstützen bei der Bildung neuer Netzwerke sowie dem Verständnis deutscher Unternehmenskultur. Manche Inkubatoren haben regelmäßige öffentliche Veranstaltungen und kooperieren mit Vereinen, die keine gründungsbezogenen Angebote für Geflüchtete haben.

Generell lässt sich jedoch feststellen, dass die Programme nur eine begrenzte Anzahl an Menschen adressieren. Gerade der – zwar verständliche – Fokus auf rein unternehmerische Projekte schränkt die Zielgruppe stark ein.

Übereinstimmend wurde berichtet, dass die vorab geschätzten Zahlen an Teilnehmer*innen nicht erreicht wurden. Die Vorstellung, dass Selbständigkeit vielfach eine schnelle Integrationsperspektive sein könne, scheint sich vorerst nicht bestätigt zu haben. Die Hürden, sich in einer Frühphase der Integration für diesen Weg zu entscheiden, sind zu hoch.

HALE ANALYSE: HERAUSFORDERUNG - ANALYSE - LÖSUNGEN - EMPFEHLUNG



- Wie kann das Hub den Weg in ein selbständiges Leben über die Inkubation diverser Initiativen einer heterogenen Zielgruppe am besten fördern?



- Ein Fokus auf rein ökonomische Ideen schränkt die Zielgruppe ein.
- Es braucht kulturraffine, menschenzentrierte und vielfältige Formate.
- Um Menschen in einer frühen Phase ihres Integrationsweges zu erreichen, müssen niedrigschwellige und für diese Phase hilfreiche Formate angeboten werden.
- Kooperationen und Informationsveranstaltungen zu relevanten Themen sind hilfreich.



- Das Kurrikulum des Hubs richtet sich generell am Integrationsweg aus und beinhaltet gestaffelte Angebote für verschiedene Phasen dieses Weges. Es ist ein begleitendes Angebot.
- Individuelle Nutzer*innenprofile werden erstellt und mit einem möglichst individuellen Kurrikulum versehen.
- Kleingruppenformate um bestimmte Ideen und Themen herum werden aufgebaut.
- Zusätzlich werden Nutzer*innen-zentrierte thematische Veranstaltungen durchgeführt.



- Der Integrations- und Verwirklichungspfad wird mit entsprechenden Angeboten modular so begleitet, dass er diversen Lebensrealitäten angepasst werden kann.

5.3 NACHBARSCHAFTSZENTREN

Um weiter zu verstehen, wie lebendige Orte der Begegnung aussehen können, die auch für die schwer-erreichbaren Menschen innerhalb der heterogenen Gruppe der Geflüchteten attraktiv sind, wurden nachbarschaftliche Begegnungsorte näher betrachtet.

Seit 2015 sind in ganz Deutschland Begegnungsorte entstanden, die zur soziokulturellen Teilhabe von geflüchteten Menschen beitragen. Mit der Zeit sind so Orte und Gemeinschaften entstanden, die über viel Expertise, sehr diverse Angebote und stetig wachsende Netzwerke verfügen.

Nachbarschaftszentren können für Geflüchtete eine sehr gute Anlaufstelle für Verweisberatung sein. Die besonders gute Vertrauensbasis mit den Besucher*innen macht die Mitarbeiter*innen zu wichtigen Ansprechpersonen. Begrenzte personelle Ressourcen und eine Vielzahl anfallender Aufgaben schränken die Kapazitäten der oft ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen für individuelle Beratungen jedoch stark ein.

”

Natürlich versuche ich, mir die Zeit für die individuelle Beratung zu nehmen. Für viele Geflüchtete aus der Umgebung sind wir eine wichtige Anlaufstelle – nur habe ich bei den ganzen anderen Dingen einfach nicht die Kapazitäten. *(Leiterin eines Nachbarschaftszentrums)*

”

Die Mischung aus Nutzung und Beherbergung unterschiedlicher Initiativen, Angebote und Vereine an einem Ort trägt zu einer lebendigen Gemeinschaft bei. Involvierte Geflüchtete und Akteur*innen profitieren von der gegenseitigen Unterstützung und dem Wissensaustausch. Man vernetzt sich, plant Veranstaltungen oder stellt gemeinsam Anträge. Der Rückhalt in der Community kann dazu beitragen, dass geflüchtete Menschen sich früher zutrauen ihr Leben aktiv zu gestalten.

Teil der beschriebenen Nutzungsvielfalt kann auch ein regelmäßig geöffnetes Café sein. Ein Café bietet Laufkundschaft, Interessierten, sowie Nachbar*innen einen niedrigschwelligen Zugang zum Projekt. Es ermöglicht ihnen, sich unverbindlich über Veranstaltungen und weitere Angebote zu informieren oder schlichtweg die Atmosphäre eines Ortes zu erleben. Ein wichtiges Format zum Spracherwerb und für das Zusammenbringen von Menschen ist ein sogenanntes „Sprachcafé“.

”

Ich sag‘ mal so, die Gemeinschaft hier ermöglicht es den Geflüchteten schneller weitere Schritte in ihrem Leben zu tun, als sie es täten, wenn sie nicht diesen Rückhalt hätten. *(Leiterin eines Nachbarschaftszentrums)*

”

HALE ANALYSE: HERAUSFORDERUNG - ANALYSE - LÖSUNGEN - EMPFEHLUNG

- Wie kann das Integration-Hub eine lebendige und diverse Gemeinschaft aufbauen, die sich begegnen und austauschen kann, um dadurch Kooperationen zu stärken?



- Damit Menschen sich begegnen können, braucht es Orte, die niedrigschellig erreichbar sind und deren Nutzung jedem erlaubt ist (wie z. B. Cafés).
- Die Ansiedlung verschiedener Angebote führt auch zu strukturellen Kooperationen.
- Der Wissensaustausch und die gegenseitige Unterstützung wird gefördert.
- Ein Gemeinschaftsempfinden stärkt das Selbstwertgefühl.
- Der Zugang zu informellen Netzwerken wird ermöglicht. Dadurch entstehen netzwerkbasierende Integrationsmöglichkeiten (z. B. „Mund zu Mund“-Weitergabe von Wohnungs- oder Arbeitsangeboten).



- Das Hub entwickelt eine durch Nachbarschaftszentren inspirierte „Community-Building“-Strategie.
- Das Hub inkludiert einen halböffentlichen Ort in sein Raumangebot (z. B. ein Café).
- Im Hub werden Möglichkeiten für andere Initiativen geschaffen, sich anzusiedeln oder zu präsentieren.
- Das Hub fördert mit bestimmten Formaten die Begegnung diverser Akteur*innen des Integrationssystems zur besseren Kooperation.



- Über die Schaffung eines niedrigschwellig zu erreichenden Ortes und eine aktive „Community-Building“-Strategie fördert das Hub Synergien und Kooperationen zwischen Menschen und Institutionen innerhalb des lokalen Integrationssystems.

6. AUFBAU DES INTEGRATION-HUBS

Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurde in vier Workshops mit verschiedenen Akteur*innen eine Grundkonzeption für das Integration-Hub entwickelt. Dabei wurde eine grobe Projektbeschreibung entwickelt, die als Anleitung (Manual) für den Aufbau eines ersten Prototypen genutzt werden könnte. Das Manual folgt dabei dem erweiterten Projektansatz und der daraus hervorgegangenen Leitidee (-> *Seite 24 und 25*), einen Ort der talentbasierten Selbstentfaltung und Inkubation für Geflüchtete und Systemakteur*innen aufzubauen, der eine „Mischung aus Nachbarschaftszentrum und Inkubator“ ist.

6.1. DAS INTEGRATION-HUB ZUSAMMENGEFASST

Das Hub ist eine temporäre, semi-permanente oder dauerhafte Institution, die einem bestehenden lokalen Integrationssystem zur Verfügung gestellt wird. Dafür wird ein Raum mit Öffnungszeiten geschaffen, eine Gemeinschaft aufgebaut und ein Angebot bereitgestellt, welches allen Akteur*innen des Systems zur Verfügung steht, um dort unter fachlicher Anleitung Unterstützung zu bekommen, Ideen, Visionen und Talente selbstwirksam zu entwickeln. Zur raumbildenden Aktivität des Hubs zählen auch sozialräumliche Interventionen und Veranstaltungen. Der Raum ist barrierefrei und niedrighschwellig zu erreichen und bietet auch halböffentliche Angebote, wie z. B. ein Café. -> *siehe Aufbau des Ortes, S. 42*

Im Hub werden wirksame Methoden und Kompetenzen der Ermächtigungs- und Inkubationsarbeit den Zielgruppen des Integrationssystems zur Verfügung gestellt, um kreativ Entfaltungswege zu beschreiten. Dies können multiple Formate der persönlichen Fortentwicklung und des professionalisierenden Kompetenztransfers sein. Die Nutzer*innen des Hubs werden durch fallspezifische Begleitung ermächtigt, sich zu professionalisieren, zu integrieren und besser mit anderen Akteur*innen des Integrationssystems zu kooperieren. Die Teilnehmenden durchlaufen dabei Schulungen, Workshops und fallspezifische Coachings. -> *siehe Aufbau des Kurrikulums, S. 47*

Dabei wird ein Fokus auf thematische Kleingruppenarbeit gelegt. Dies bedeutet, dass das Hub Ideen und Vorhaben von sogenannten Akteur*innenkonstellationen fördert, die sich im Hub zusammengefunden haben. Diese Kleingruppen begeben sich folglich zusammen auf einen Inkubationsweg. Um diese Teambildung zu unterstützen, werden im Hub verschiedene Formate und Veranstaltungen durchgeführt. Über diese wird versucht möglichst viele und diverse Akteur*innen im Umfeld des Hubs zu erreichen und miteinander zu vernetzen. -> *siehe Aufbau einer Gemeinschaft, S. 34*

Nach Abschluss einzelner Inkubationswege sollen die Teams sowie jedes einzelne Teammitglied ermächtigt worden sein, ihre*seine Idee umzusetzen. Dazu sollen die Teams a) strukturell und inhaltlich professionell aufgestellt sein, b) ein möglichst großes Segment ihres Zielgruppenpotentials erreichen und dabei c) eng mit den relevanten Akteur*innen der Regelsysteme kooperieren.

Dadurch sollen folgende Ziele für Geflüchtete erreicht werden:

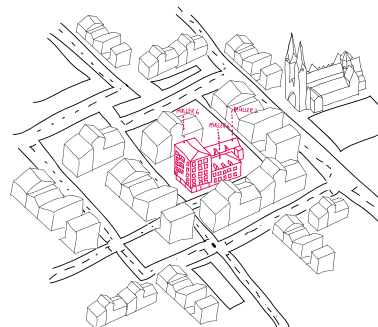
- **Wiedererlangung von Selbstwirksamkeit und Selbständigkeit**
- **Stärkung der gesellschaftlichen Teilhabe**
- **Entwicklung von integrativen und ganzheitlichen Initiativen**
- **Mehr Beispiele gelungener Integration**
- **Veränderte Sichtweisen auf und Narrative über Geflüchtete**

Das Ziel des Hubs ist es dabei nicht, einzelne Initiativen selbst zu initiieren oder Projekte selbst durchzuführen. Viel eher soll es darum gehen, die Geflüchteten und die Akteur*innen aus dem Regelsystem und der Zivilgesellschaft zu ermächtigen, eigene Integrationswege aufzubauen.

Die detailliertere Ausgestaltung des Integration-Hubs wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

Die drei Bereiche Aufbau der Gemeinschaft, Aufbau des Kurrikulums sowie Aufbau des Ortes folgen zu großen Teilen zeitlich aufeinander: zunächst muss eine Gemeinschaft aufgebaut werden, danach kann ein Raum gemeinschaftlich entwickelt und gestaltet werden, und erst im letzten Schritt können in diesem Raum Inkubationsprozesse und andere Veranstaltungen initiiert werden.

Allerdings überlappen und bedingen sich die verschiedenen Bereiche wiederum. So ist der Gestaltungsprozess des Ortes selbst eine Maßnahme zum Aufbau der Gemeinschaft und kann gleichzeitig auch schon zur Förderung von Selbstwirksamkeit beitragen. Zwecks Verständlichkeit werden die drei Bereiche in diesem Manual jedoch als chronologisch aufeinander folgende Phasen beschrieben.



6.2. AUFBAU DER GEMEINSCHAFT

GEMEINSCHAFT ERKUNDEN

Der Aufbau der Gemeinschaft, das „Community Building“, ist ein grundlegender Bestandteil des Integration-Hubs. Dabei ist die direkte Gemeinschaft innerhalb des Integration-Hubs ebenso wichtig, wie die Vernetzung mit den sozialräumlichen Kernakteur*innen (wie Nachbar*innen, lokalen Initiativen und Einrichtungen) und den übergeordneten Regelstrukturen der Verwaltung.

Der Aufbau der Gemeinschaft beginnt mit dem Kennenlernen von Akteur*innen im Gebiet. Dazu werden Methoden der Sozialraumforschung verwendet, wie beispielsweise Quartiersspaziergänge und Akteur*innenmappings. In Interviews, Fokusgruppen und informellen Gesprächen wird in der Folge eine Bedarfsanalyse durchgeführt.

In diesem sogenannten Akteur*innenmapping werden alle relevanten Akteur*innen im Umfeld gesucht und beschrieben. Dabei werden natürlich auch möglichst viele Menschen mit Fluchterfahrung aufgesucht, die in Gemeinschaftsunterkünften, Hostels und Wohnungen leben. Diese sind über ehrenamtliche Initiativen und die Betreiber*innen von Großunterkünften am einfachsten zu erreichen. Bei jedem Gespräch oder Kontaktpunkt sollte erfragt werden, mit wem professionelle Beziehungen bestehen. So sollte sich allmählich eine Übersicht aller relevanten Institutionen und Personen im Umfeld ergeben. Diese werden in einer Akteur*innenliste (z. B. Adressdatenbank oder Excell-Tabelle) zusammengetragen.

Das Akteur*innenmapping macht im Arbeitsprozess alle Kernakteur*innen sichtbar. Darunter werden alle relevanten, d. h. im lokalen Integrationssystem vorhandenen Zielgruppen erfasst. Nachfolgend eine Liste von Sektoren und Akteur*innenkategorien, die hierbei Beachtung finden sollten:

- **Geflüchtete Menschen in Großunterkünften**
- **Geflüchtete Menschen in Hostels oder anderen zeitweisen Unterbringungen**
- **Geflüchtete Menschen in Wohnungen**
- **Migrantische Organisationen**
- **Ehrenamtliche Organisationen**
- **Vereine**
- **Gemeinden**
- **Stadtteilzentren**
- **Bibliotheken**
- **Soziale Träger**
- **Betreiber*innen von Großunterkünften**
- **Betreiber*innen von Sprachschulen und Integrationskursen**
- **Betreiber*innen anderer integrationsrelevanter Angebote**
- **Lokale Kulturangebote**
- **Lokale Freizeitangebote**
- **Lokale Wirtschaftsakteur*innen**

Im nächsten Schritt wird eine vertiefte Sozialraumanalyse erstellt, die das lokale Integrationssystem – inklusive der darin vorhandenen spezifischen und systemischen Probleme sowie Ressourcen und Talente – beschreibt. Mit ausgewählten Akteur*innen werden längere qualitative Interviews geführt, um ein tiefgehendes Verständnis der für sie relevanten Themen (z. B. Bedarfe, Sorgen, Schwächen, Ideen, Visionen, Stärken, Ressourcen, etc.) zu erlangen. Dafür werden Gesprächsleitfäden verwendet, die gezielt sogenannte Schlüsselthemen und -bedarfe identifizieren sollen. Diese Interviews stellen zugleich den Beginn des Beziehungsaufbaus zu den Akteur*innen dar, weswegen besonders wertschätzend und achtsam mit der Situation umgegangen werden sollte.

Im weiteren Prozess werden für ein vertieftes Kennenlernen auch die relevanten und weniger relevanten Akteur*innen eingeordnet. Es wird folglich unterschieden zwischen Schlüsselakteur*innen, Kernakteur*innen und Randakteur*innen. Die Zuordnung dieser Akteur*innen erfolgt beispielsweise anhand ihrer Relevanz für und Nähe zur Zielgruppe. Es wird eine sogenannte Akteur*innenlandkarte erstellt.

Die in der Analysephase gewonnenen Einblicke werden in verschiedenen Auswertungsformaten (z. B. Akteur*innensteckbriefe, Adresslisten, Beziehungsmappings oder Gebietskarten) verschriftlicht. Ziel ist es, sich einen Überblick über die vielfältigen Themen, Akteur*innen und Orte zu verschaffen und die Ressourcen und Bedarfe sichtbar zu machen. Diese Auswertung dient wiederum als Grundlage für die darauffolgenden Schritte.

STECKBRIEF AKTEUR*IN

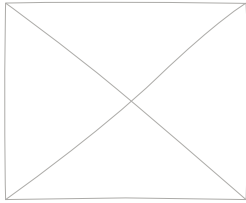
ÜBERSICHT

ANSPRECHPARTNER*INNEN

DATEN UND FAKTEN

ANGEBOTE

KOOPERATIONEN



EBENE

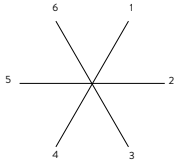
○
INFRASTRUKTUR
UNTERKUNFT

○
INFRASTRUKTUR
INTEGRATION

○
INFRASTRUKTUR
NACHBARSCHAFT

AKTIV IN DEN FELDERN

- 1 INTEGRATION
- 2 VERNETZUNG UND KOOPERATION
- 3 GEFÜHLSNETZE
- 4 BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT
- 5 ...
- 6 ...



BEREITS ERREICHTE SICHTBARKEIT

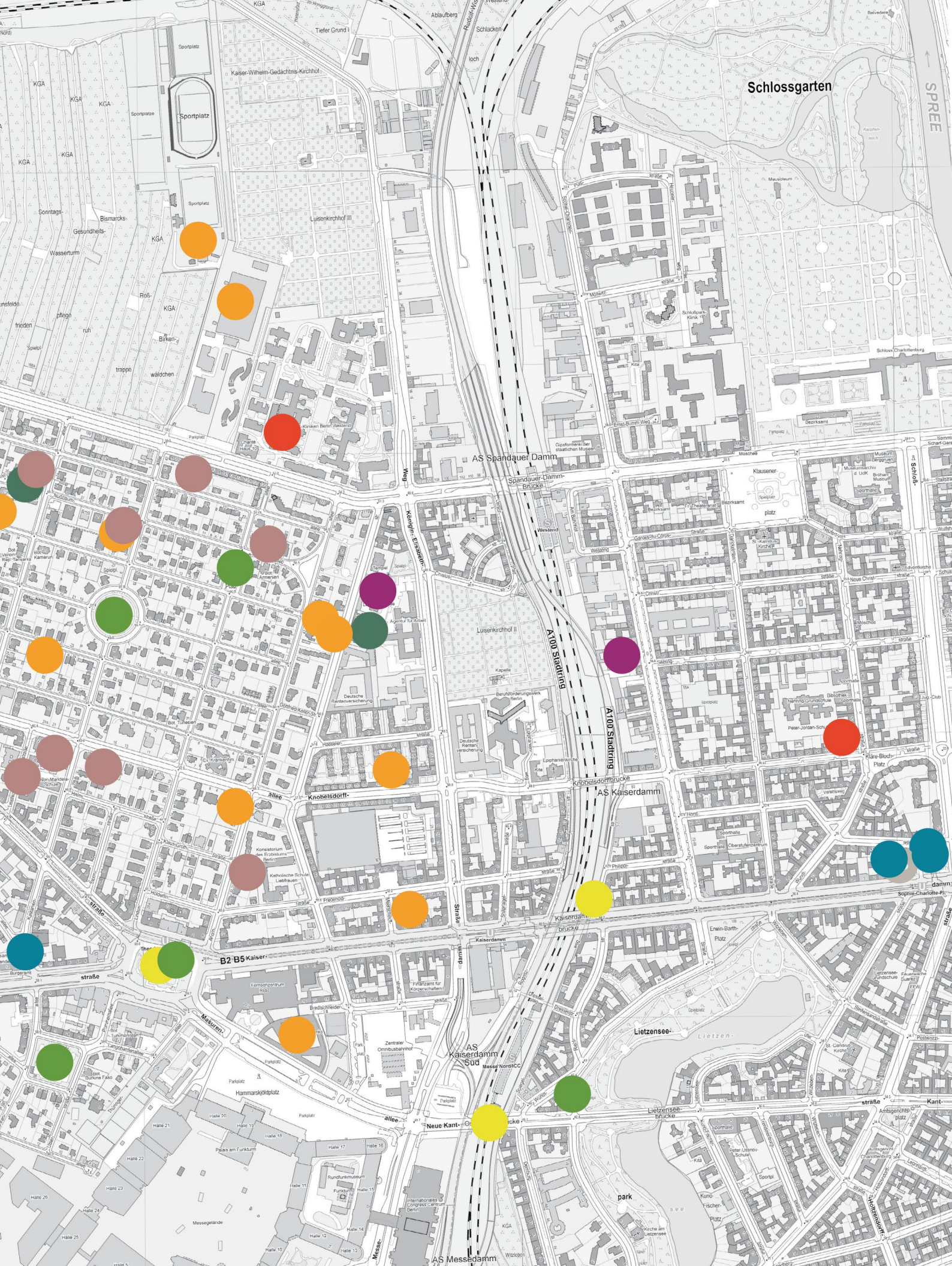
gering ● ○ ○ ○ ○ ● hoch

BEISPIEL EINER AKTEUR*INNENKARTE

LEGENDE

-  Unterkunft
-  Begegnungszentrum
-  Integrationslotsen
-  Gemeinden
-  Verwaltung
-  Polizei
-  öffentlicher Platz
-  U-/S-Bahnhof
-  Sporthalle/-platz
-  Bibliothek
-  Krankenhaus
-  Kindertagesstätte
-  Schule





GEMEINSCHAFT ENTWICKELN

Der nächste Schritt ist die Entwicklung der Gemeinschaft. Ziel ist es hierbei, sich gegenseitig kennenzulernen und auszutauschen. In niederschweligen Vernetzungstreffen und Veranstaltungen werden Begegnungen geschaffen, welche die Umsetzung von Ideen begünstigen. So können sich Konstellationen bilden und interessensbasierte Teams aufstellen.

VERNETZUNGSFORMATE

In regelmäßigen Vernetzungsformaten werden alle jeweils relevanten Akteur*innen zusammengebracht. Ziel der Vernetzungstreffen ist die Sichtbarmachung der unterschiedlichen Akteur*innen und Angebote sowie der Austausch über Bedarfe, um Überschneidungen und Synergien zu entdecken. Parallel zu den punktuellen und moderierten Vernetzungsmöglichkeiten wird durchgehend eine niederschwellige Möglichkeit der Begegnung innerhalb des Integration-Hubs in Form eines Cafés o. ä. angeboten. Im Folgenden werden einige Vorschläge für Vernetzungsformate erläutert. Welche tatsächlich zielführend sind, muss aus der jeweiligen Projektlogik heraus erschlossen werden.

AKTEUR*INNENTREFFEN

Im Akteur*innentreffen kommen insbesondere folgende lokale Schlüsselakteur*innen zusammen: hauptamtlich Engagierte aus benachbarten Institutionen und Initiativen, Ehrenamtliche, Interessensvertreter*innen unterschiedlicher Anwohnergruppen sowie Nutzer*innen des Integration-Hubs. Das Format sollte monatlich durchgeführt werden. Es ist strukturierter als der Ideenclub oder das Nachbar*innenforum. Das Treffen dient vor allem der Verstärkung von Beziehungen und der sehr konkreten Besprechung von Themen, die gerade als relevant empfunden werden. Des Weiteren sollen im Forum auch Bedarfe und Angebote miteinander abgeglichen und die operative Arbeit koordiniert werden. Für dieses Treffen wird mittels einer partizipativ-abgestimmten Agenda eingeladen. Die Ergebnisse werden dokumentiert und bereitgestellt.

ÄMTERRUNDE

In manchen Projektgebieten kann es ratsam sein, eine (Fach-)Ämter-übergreifende Runde einzurichten. Diese kann zwei- oder viermal im Jahr durchgeführt werden. Oftmals wird durch die Fragmentierung der Regelstrukturen die Verwirklichung von Initiativen verhindert. Insbesondere unter verschiedenen Verwaltungen findet häufig kein Austausch zu „querliegenden“ Themen statt. In einer Ämterrunde tauschen sich Vertreter*innen der Verwaltung gemeinsam mit relevanten Akteur*innen zu diesen Themen aus und fördern so die ressortübergreifende Zusammenarbeit.

IDEENCLUB

Der Ideenclub ist ein wöchentliches Treffen von ca. 2 Stunden. Jede*r kann hier eigene Ideen, Vorhaben und Bedarfe präsentieren. Der Ideenclub ist relativ informell und kann als offene Sprechstunde in Unterkünften, eigenen Räumlichkeiten oder bei Akteur*innen organisiert werden. Ebenso kann der Ideenclub als eine Art „Wanderveranstaltung“ gestaltet werden, die von Ort zu Ort zieht. Der Ideenclub dient der Akquise von Talenten, Personen und Initiativen für das Integration-Hub. Die Nutzer*innen des Integration-Hubs äußern hier ihre initiativen Ideen und Wünsche zur Umsetzung des Integration-Hubs.

NACHBARSCHAFTSFORUM

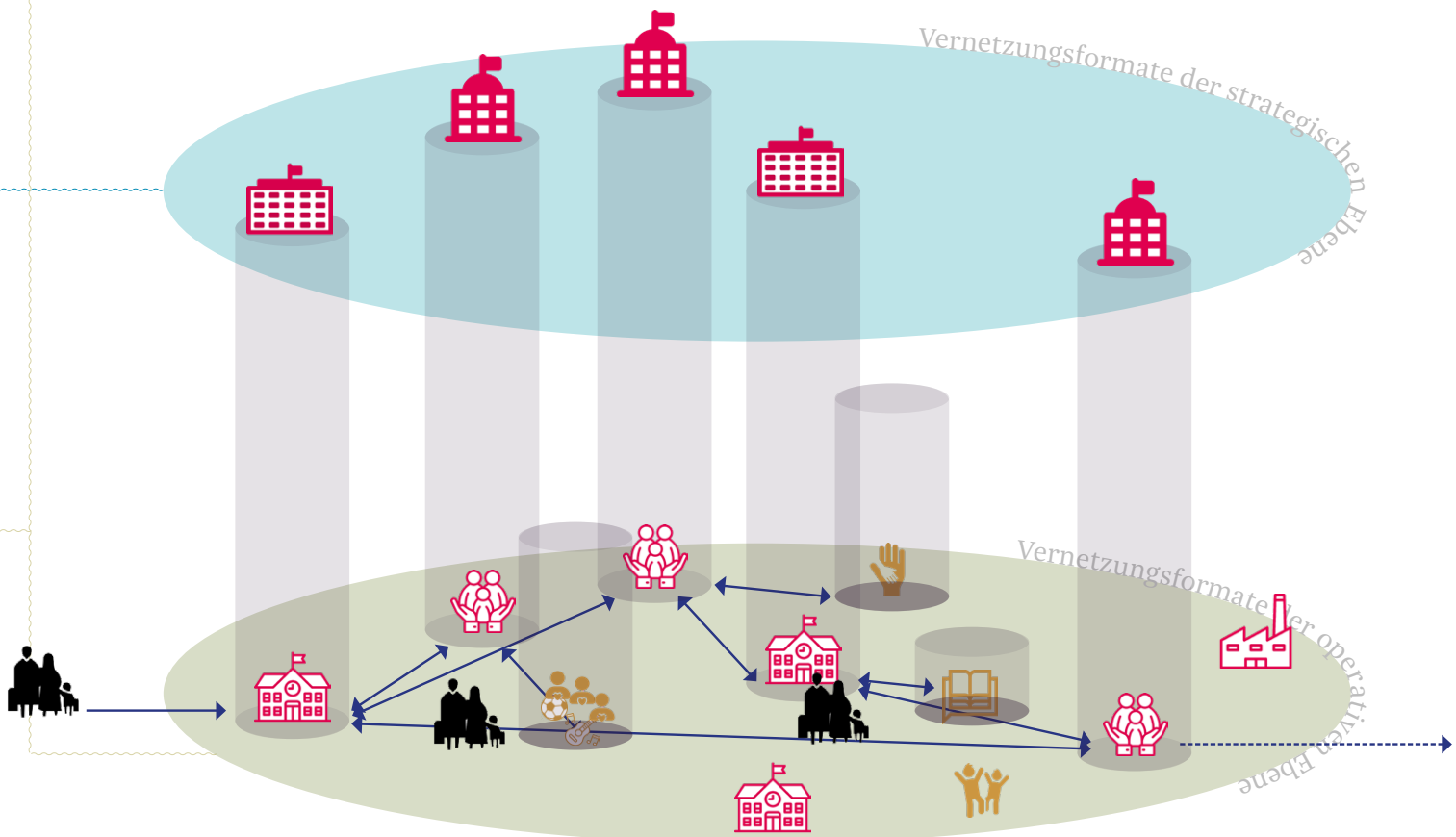
Das Nachbarschaftsforum ist eine quartalsweise Veranstaltung, die bevorzugt am Abend durchgeführt wird. In einer Atmosphäre ungezwungenen Beisammenseins – gekoppelt an einen Vortrag, einen Film oder ein Konzert – lernen sich Interessierte und bereits Aktive kennen und tauschen sich aus. Es werden dazu möglichst viele Personen eingeladen, auch Randakteur*innen oder sogar komplett Unbeteiligte. Das Forum ist ein Angebot an alle Menschen in der Nachbarschaft und sollte daher auch den Fokus auf für sie aktuelle Themen legen. Die Veranstaltung ist für das Hub eine Gelegenheit dessen nachbarschaftliche Anbindung zu stärken und ein „Gespür“ für die Menschen dort zu entwickeln. Ebenso dient es zur Erstakquise von potentiellen Hub-Nutzer*innen.

ANDERE VERANSTALTUNGEN

Im Integration-Hub werden verschiedene Veranstaltungen angeboten. Diese schaffen ein offenes Haus und tragen dazu bei, Zielgruppen zu erreichen, die sich bisher noch nicht aktiv einbringen. Organisiert werden niederschwellige Veranstaltung zur Begegnung (Tag der offenen Tür, Kochveranstaltungen, Filmvorführungen) sowie interessenbasierte informative Veranstaltungen, in denen spezifische Themen wie z. B. „Unternehmertum“ oder „Sozialraum“ im Vordergrund stehen.

PERMANENTE VERNETZUNG

In einem niederschwellig zu erreichenden Ort innerhalb des Integration-Hubs können sich Nutzer*innen des Hubs untereinander vernetzen und austauschen. Im Idealfall sollte dies ein Café sein. Während offener Sprechzeiten oder während des Cafébetriebs gibt es die Möglichkeit, sich ohne Termin zu informieren und auszutauschen. Auch Nachbar*innen und Akteur*innen sind dort selbstverständlich willkommen.



TEAMAUFBAU

Aus den verschiedenen Vernetzungformaten heraus werden Teams um bestimmte Ideen oder auch Herausforderungen herum gebildet. Dies ist ein dauerhaft vom Hub-Team zu begleitender Prozess. Dabei ist darauf zu achten, dass möglichst alle von einer Idee oder Herausforderung betroffenen Personen und Institutionen involviert sind. Diese Teams werden sich anschließend auf den Inkubationsweg begeben, dadurch Selbstwirksamkeit stärken und Initiativen entwickeln und aufbauen.

Präzise Themen können nur schwer im Allgemeinen genannt werden, da diese in jedem Projektgebiet verschieden aussehen werden. Wichtig scheint allerdings, die in der Analyse gefundenen Schlüsselthemen und -bedarfe abzudecken. Damit wird die Werthaltigkeit des Angebots für die verschiedenen Zielgruppen gewährleistet. Im Verlauf von einem oder mehreren Treffen des Teams wird eine gemeinsame Vision entwickelt. Es ist sehr wichtig zu beachten, dass die Akteur*innen durch diese Vision motiviert werden und daraus ein deutlicher Mehrwert für sie bei der Zielerreichung ersichtlich wird.

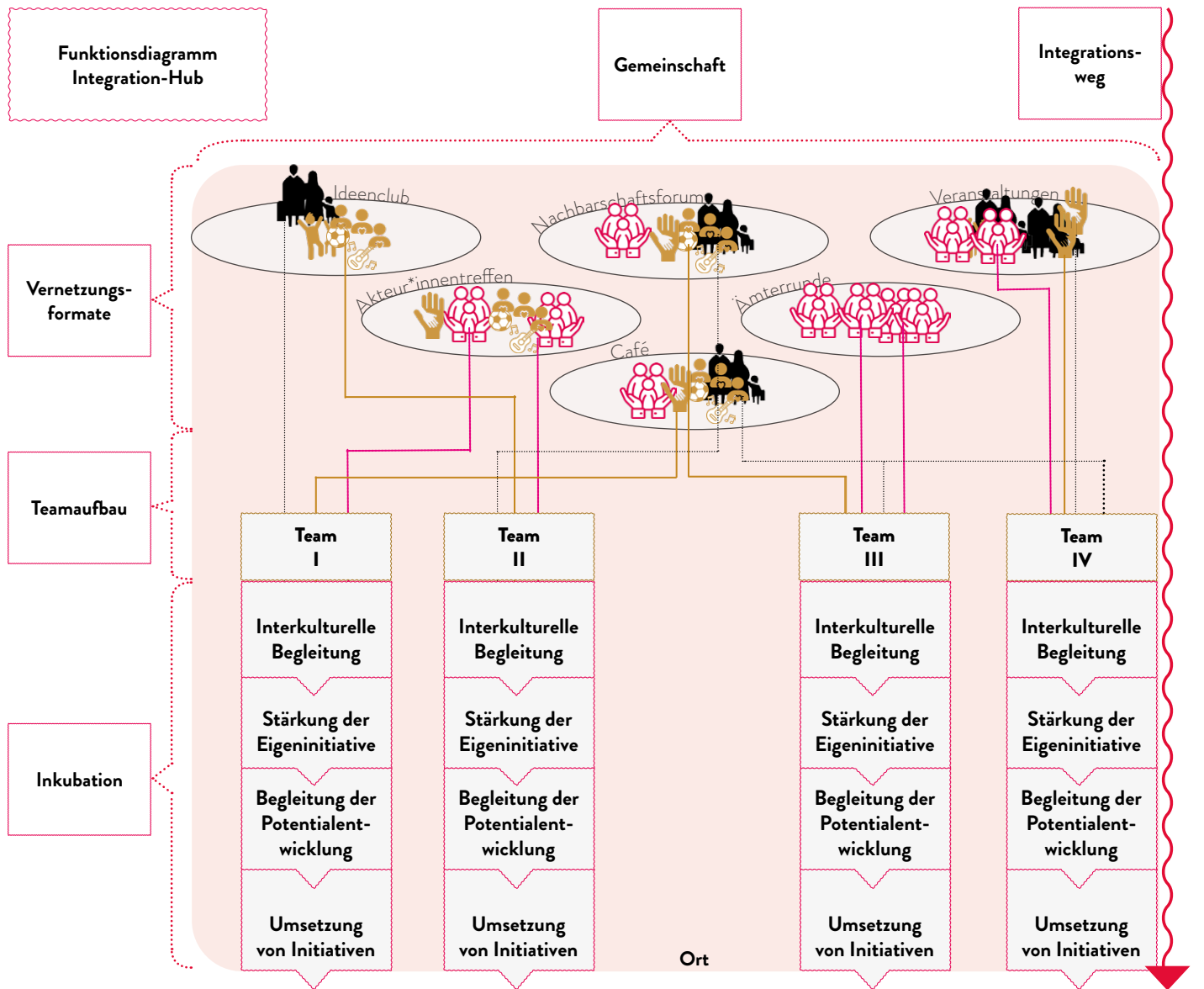
Die einzelnen Teams vereinbaren zur Vision einen Prozessplan, der beschreibt, wie sie ihre Ziele erreichen wollen. Dabei handelt es sich vorerst noch nicht um einen präzisen Projektplan. Viel eher geht es darum, die übergeordneten Prozessschritte des Inkubationswegs aufzuzeigen. Dieser Prozessweg wird von allen Beteiligten unterschrieben. Es ist wichtig, dass alle Personen zustimmen, den kompletten Ermächtigungs- oder Inkubationsprozess mitzubegleiten und darin auch Verantwortung zu übernehmen.

Es gibt natürlich viele Formate, in denen Teams ihre Zusammenarbeit strukturieren können. Dies muss jedes Team für sich anhand der Idee, der Verfügbarkeiten und anderer Parameter aushandeln. Wichtig ist, dass dieser Prozess vom Hub-Team moderiert wird. Verschiedene Formate der Zusammenarbeit werden vorgestellt und davon eine final ausgewählt. Für die einzelnen Teams wird dann anhand des vereinbarten Prozessplans ein teamspezifisches Kurrikulum entwickelt.

Neben dieser inhaltlichen Arbeit in Form von Trainings, Workshops und Mentor*innengesprächen werden regelmäßige gemeinschaftliche Veranstaltungen und „Teamrituale“ etabliert, um die Gemeinschaften innerhalb des Integration-Hub zu stärken und zu erweitern. Dazu zählen beispielsweise gemeinsame Kochveranstaltungen, Themenabende und weitere Veranstaltungsformate.

GEMEINSCHAFT VERSTETIGEN

Es muss eine permanente Aufgabe des Hub-Teams sein die o. g. Vernetzungsformate und die Inkubationsprozesse der einzelnen Teams stetig zu fördern. Über diese Formate wird sich eine lebendige Gemeinschaft im Hub entwickeln, die eine starke Integrationsleistung zu erbringen vermag. Aus den Aktivitäten in der Gemeinschaft ergeben sich idealerweise auch Sekundäreffekte, wie z. B. die Vermittlung von Wohnraum oder Arbeit.



6.3. AUFBAU DES ORTES

TYPEN

Es gibt keinen allgemeingültigen Plan, wie genau das Integration-Hub aussehen soll. Dies hängt natürlich sehr von der jeweiligen Nachbarschaft, den vorhandenen Ressourcen, den verfügbaren Räumen und anderen bezirksrelevanten Parametern ab.

Bestimmte Typen sollen hier dennoch skizziert werden, um ein Anforderungsprofil zu entwickeln. Aus der nachfolgenden Beschreibung soll somit hervorgehen, welche räumlichen und städtebaulichen Qualitäten für ein Integration-Hub erfüllt sein müssten.

Grundsätzlich sind verschiedene Typen von Hubs denkbar:

NOMADISCH

Das Hub kann eine nomadische Organisation sein, die verschiedene Orte im Bezirk bespielt. Dies wäre bei geringer Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen, jedoch auch bei guter Erreichbarkeit der Zielgruppen an mehreren Orten im Projektgebiet sinnvoll. Ein nomadisches Hub ist darauf angewiesen, möglichst leicht an verschiedene Räumlichkeiten zu gelangen. Daher sind Partner*innen mit vorhandenen Räumen für diesen Typ äußerst wichtig. Ebenso sollte mindestens ein Ort als Organisationsbüro permanent zur Verfügung stehen. Hier könnten auch Begleitfunktionen des Hubs angesiedelt werden. Abgesehen von kleineren Treffen würde dieser jedoch nicht für den Öffentlichkeitsverkehr bereitgestellt.

ZWISCHENNUTZUNG

Eine Zwischennutzung ist dann ratsam, wenn das Hub in einem Gebiet mit Leerstand aufgemacht werden soll und eine begrenzte Laufzeit absehbar ist. Die Zwischennutzung ist auch eine gute Lösung, wenn nur geringe finanzielle Ressourcen vorhanden sind. Mit einem guten Konzept lassen sich unter Umständen mietfreie Räume finden. Hier wäre es ratsam, nach städtischen Liegenschaften Ausschau zu halten. Jedoch sind meist die Kosten für die Ertüchtigung von über längere Zeit ungenutzten Räumen nicht zu unterschätzen. Eine Zwischennutzung hat zumeist eine temporäre Anmutung. Dies kann für das Hub von Vorteil sein, aber auch eine Abschreckung bestimmter Zielgruppen zur Folge haben.

UMNUTZUNG

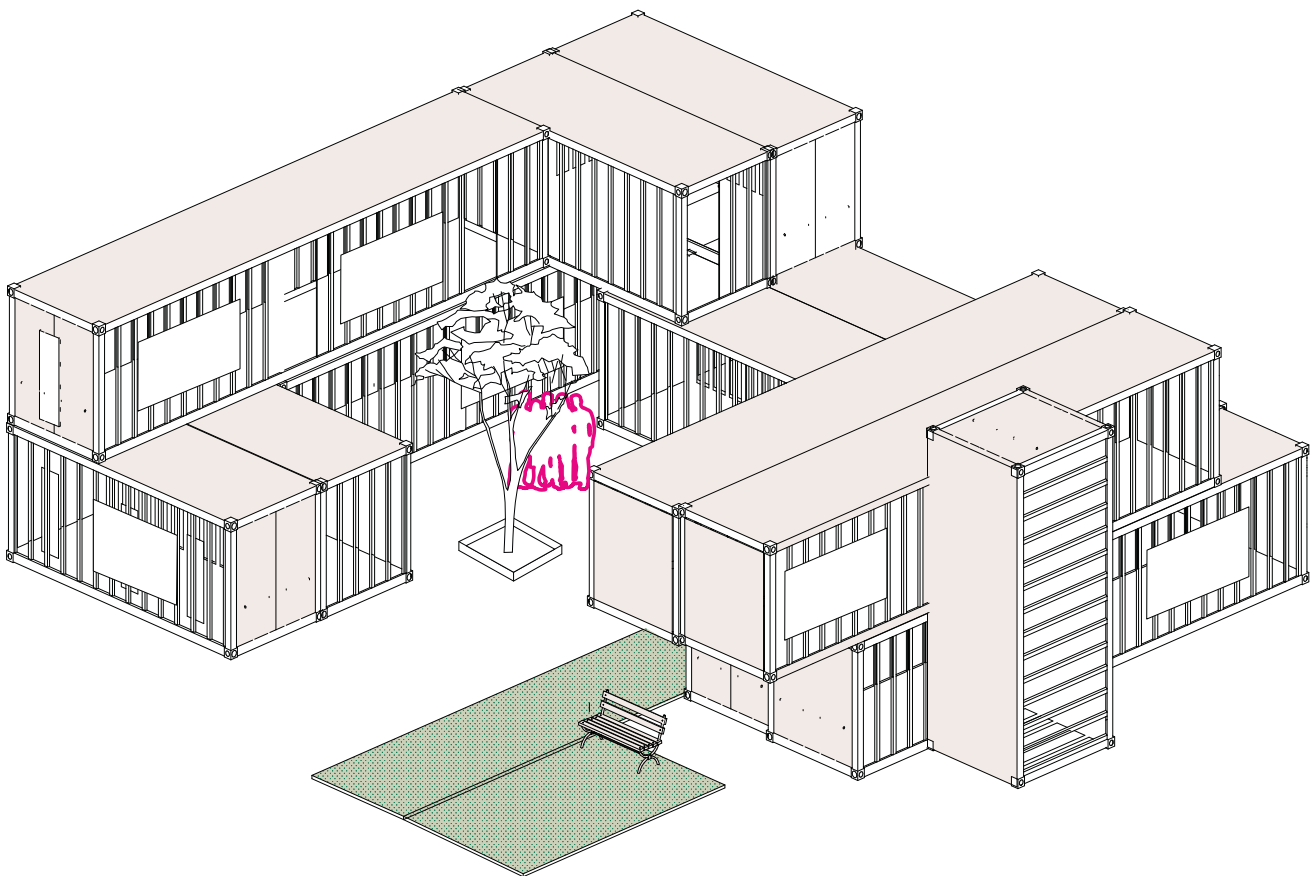
Eine verstetigte Form der Zwischennutzung kann in eine Umnutzung münden. Dieser Typ ist hier gesondert aufgeführt, um einen Fokus auf die Anbindung an Bestehendes zu legen. Es gibt beispielsweise „ikonische Orte“ in Bezirken, die eine gewisse Bedeutung für die Nachbar*innen haben. Die Reaktivierung eines solchen brachliegenden Ortes kann für eine Nachbarschaft sehr belebend sein. Ein weiterer und überraschender Effekt kann eintreten, wenn ein Ort von seiner ursprünglich-vorgesehenen Nutzung abweichend neu bespielt wird.

TEMPORÄRER BAU

Ein weiterer Typ des Hubs ist der temporäre Bau. In bestimmten Situationen kann es Sinn machen zum Beispiel auf Containerbauten zurückzugreifen. Immernoch werden viele Großunterkünfte für Geflüchtete aus Containern gebaut. Das Hub würde sich somit gut in bestehende Raumgewohnheiten einfügen.

NEUBAU

Durch den Neubau eines Hubs könnte der Ort idealtypisch mit allen erwünschten Zonen und Funktionen ausgestattet werden. Zudem wäre eine solche Investition ein aussagekräftiges Signal an den Bezirk, dass eine dauerhafte Struktur für die Förderung der Entwicklungschancen der Menschen und des Gebiets beabsichtigt wird.



Unabhängig davon, welcher Typ für ein bestimmtes Gebiet in Frage kommt, müssen bestimmte Funktionen gewährleistet sein. Diese Funktionen sollten sich in definierten Zonen des Ortes ausbreiten.

ZONEN

Die sogenannte Zonierung ist eine Einteilung bestimmter räumlicher Segmente eines Ortes anhand bestimmter Kriterien. Die Architektur fungiert so als „Mediator des Miteinanders“. Das heißt, dass die Nutzungsprinzipien der verschiedenen Zonen durch das Design und nicht durch ein verbalisiertes Regelwerk vermittelt werden. Dies geschieht zum Beispiel durch den Grad der Offenheit oder Abgeschlossenheit. Verschiedene Materialien oder Farbwelten können bestimmten Zonen zugeordnet sein. Ebenso kann die Art der Möblierung oder des Lichtes bestimmte Atmosphären in den Zonen definieren.

Jede Zone hat Nutzungsprinzipien oder gar Regeln. Diese sind, wo es sinnvoll erscheint, durch ergänzende Beschilderungen zu definieren. Die Festlegung dieser Prinzipien kann partizipativ mit den Nutzer*innen erarbeitet werden. Im Falle des Integration-Hub sollten folgende Zonen definiert werden:

BEGEGNUNG

Die Zone der Begegnung ist ein Bereich, der sehr einfach betreten und genutzt werden kann. Hier wäre z. B. ein Café oder eine andere Art niedrigschwelliges Angebot, wie z. B. ein Aufenthaltsraum mit Willkommenstheke, untergebracht. Die Begegnungszone beinhaltet alle Funktionen, die das miteinander in Kontakt treten erleichtern.

GEMEINSCHAFT

Die Zone der Gemeinschaft ist ebenso ein gemeinsam genutzter Ort. Er steht allerdings nur den Nutzer*innen des Hubs (der Hub-Gemeinschaft) zur Verfügung und ist von der Öffentlichkeit nicht direkt nutzbar. In dieser Zone wird zwanglos miteinander Zeit verbracht. Man kann spielen, sich unterhalten oder anderweitig gemeinsam Zeit verbringen. Hier können auch kleinere Veranstaltungen stattfinden.

VERWALTUNG

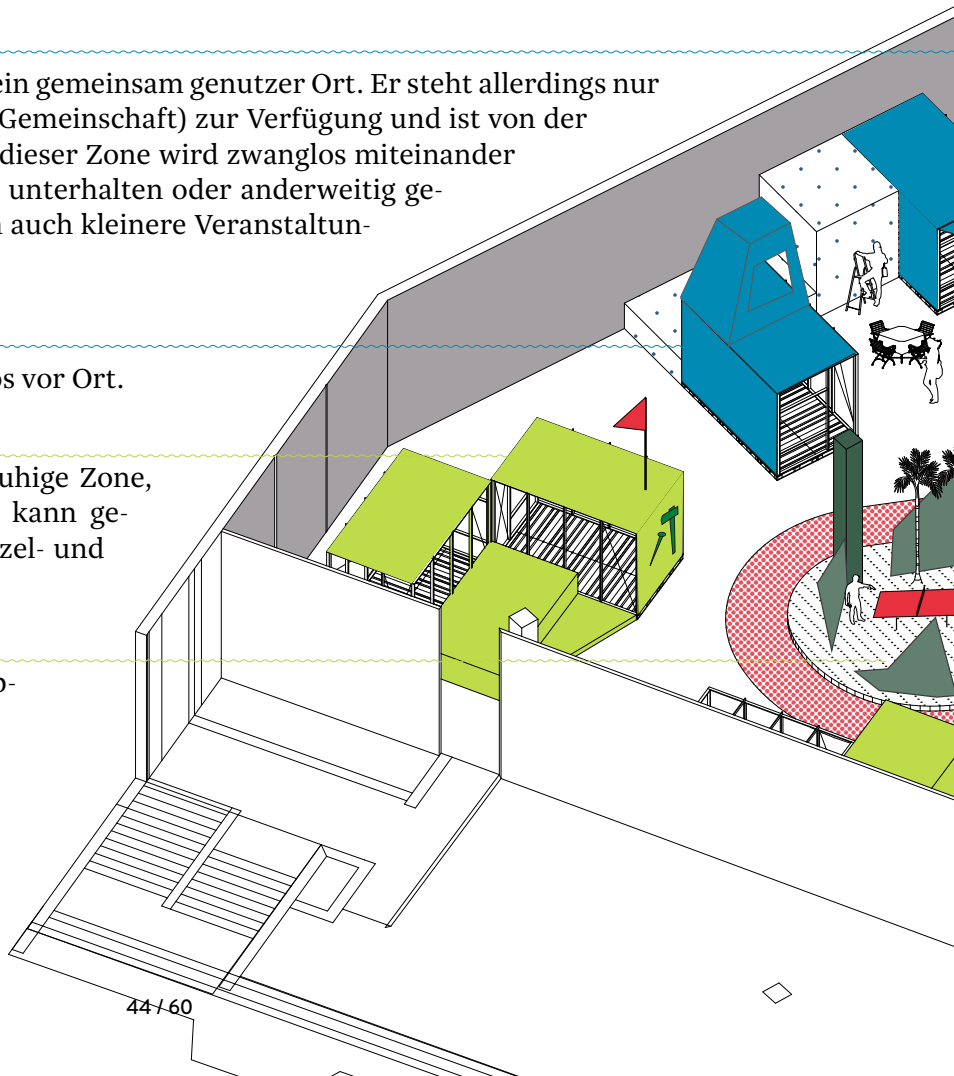
Die Verwaltung des Hubs hat ihre Büros vor Ort.

KONZENTRATION

Die Zone der Konzentration ist eine ruhige Zone, die Rückzugsmöglichkeiten bietet. Es kann gelernt oder gelesen werden. Es gibt Einzel- und Gruppenarbeitsplätze.

INKUBATION

Die Zone der Inkubation ist Kleingruppenaktivitäten vorbehalten. Hier werden Workshops, Trainings und Veranstaltungen, aber auch Gruppenarbeiten und -diskussionen durchgeführt.



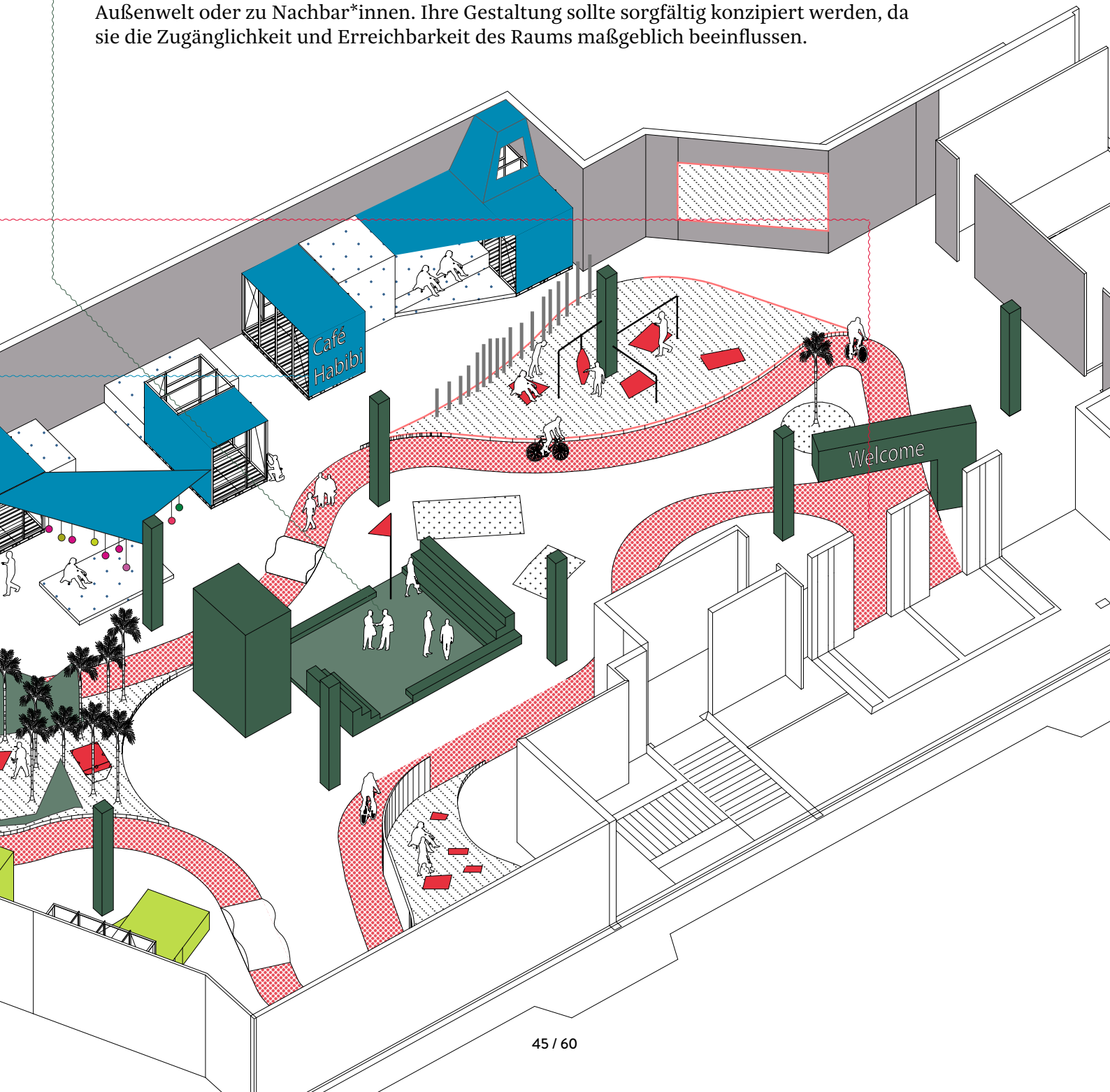
Selbstverständlich können noch weitere Zonen im Hub untergebracht werden:

FORUM

Die Zone der Begegnung kann um ein Forum erweitert werden. Dort können öffentliche Veranstaltungen, Versammlungen oder Formate stattfinden. Das Forum eignet sich auch gut, um Ausstellungen umzusetzen oder auch Präsentationen externer Akteur*innen zu beherbergen.

SCHNITTSTELLEN

Schnittstellen sind im Grunde keine Zonen, sondern die räumlichen Kontaktpunkte zur Außenwelt oder zu Nachbar*innen. Ihre Gestaltung sollte sorgfältig konzipiert werden, da sie die Zugänglichkeit und Erreichbarkeit des Raums maßgeblich beeinflussen.



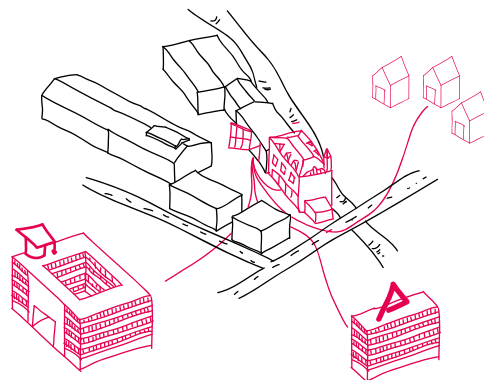
EINBETTUNG IN DIE NACHBARSCHAFT

Das Hub sollte als aktiver Ort gut in die Nachbarschaft eingebunden sein. Das heißt, im Idealfall sollte es relativ zentral liegen und sowohl durch den öffentlichen Personennahverkehr, wie auch generell leicht erreichbar sein. Ein weiteres Thema von Bedeutung ist die Barrierefreiheit. Es sollte dringend darauf geachtet werden, dass Menschen mit Mobilitätseinschränkungen die Angebote des Hubs gut nutzen können.

Zum vertieften Verständnis der Erreichbarkeit und der Einbettung in die Nachbarschaft sollten die Verbindungen zu den Orten im Bezirk, an denen sich die Zielgruppen vorrangig aufhalten (insbesondere Großunterkünfte), gut geprüft werden. Schon einige dutzend Meter können darüber entscheiden, ob Menschen den Weg in das Hub finden oder nicht. Ebenso dürfen keine stadträumlichen Hürden wie große Straßen oder Bahngleise zwischen dem Hub und den Hauptzielgruppen liegen. Idealerweise wäre es fußläufig in maximal fünf Minuten erreichbar. Andernfalls sollte unbedingt über ein System nachgedacht werden, um die Menschen zum Hub zu befördern. Dies könnten begleitete Exkursionen vom Ausgangsort zum Hub oder sogar ein organisiertes Transportsystem sein.

PLANUNGSGRUPPE

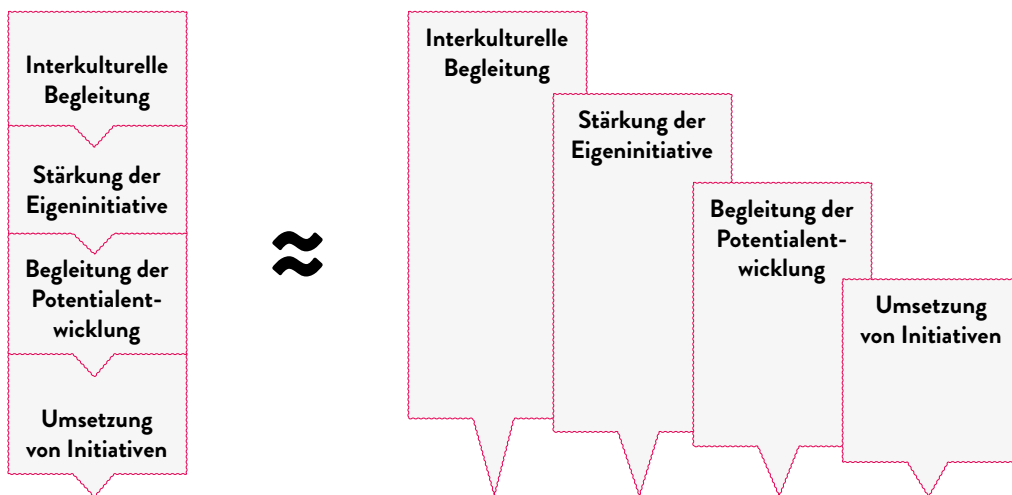
Alle oben angeführten Parameter – wie der Typus des Hubs, die Zonierung der Funktionen und die Einbettung in die Nachbarschaft – sollten in einem Konzept erarbeitet und festgehalten werden. Dafür ist es ratsam Architekt*innen und Planer*innen einzubeziehen. Insbesondere, wenn eine hohe Investition vorgesehen ist. Es kann sehr ratsam sein, eine Arbeitsgruppe zu gründen, die Personen aus den verschiedenen Zielgruppen beinhaltet. Diese Planungsgruppe erarbeitet die lokalspezifische Ausformung des Hubs.



6.4 AUFBAU DES KURRIKULUMS

Alle im Integration-Hub vorgesehenen Veranstaltungen, Formate und Angebote haben zum Ziel, aus der Gemeinschaft heraus konkrete Ideen, Initiativen oder Unternehmungen entstehen zu lassen, die von den Teams aus den Vernetzungsformaten aufgebaut und umgesetzt werden. Daraus ergeben sich drei Aktivitätsfelder: Vernetzungsformate, Teamaufbau, Inkubation. (->Siehe Grafik Seite 43)

Die beiden Felder „Vernetzungsformate“ und „Teamaufbau“ wurden weiter oben bereits beschrieben. Im Gesamtzusammenhang sind diese ebenso wesentliche Elemente des Angebotsportfolios des Hubs und hätten somit auch in diesem Kapitel beschrieben werden können. Im Folgenden soll jedoch vor allem die Weiterentwicklung von Initiativen im Feld Inkubation thematisiert werden. Für dieses Feld muss das Integration-Hub ein Kurrikulum anbieten, welches die Teams auf ihrem Weg begleitend unterstützt. Dies geschieht in vier Inkubationszyklen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese Zyklen nicht isoliert aufeinander folgen, sondern vielmehr aufeinander aufbauen: Der jeweils vorherige Zyklus bildet das Fundament des nächsten. Aus dieser Prozesslogik folgt daher auch, dass Elemente vorangegangener Zyklen Teil späterer Zyklen sein können oder gar alle Zyklen durchlaufen. Die genaue Ausformung des Kurrikulums sowie dessen Formate und Angebote müssen selbstverständlich kontextspezifisch für jedes Hub angepasst werden.



Den einzelnen Zyklen können bestimmte Ziele und Prozessformate zugeordnet werden. Dabei stellen einige Formate die Kernangebote des Hubs und andere lediglich ergänzende Angebote dar. Die Kernangebote müssen vom Integration-Hub bereitgestellt und durchgeführt werden, während dies für ergänzende Angebote – je nach Ressourcenverfügbarkeit des Hubs – optional bleibt. Für Letztere sollte jedoch in vielen Fällen der Verweis auf andere Systemakteur*innen mit entsprechenden Angeboten gewinnbringender sein. Selbstverständlich könnten solch externe Angebote im Rahmen einer Partnerschaft auch im Hub aufgebaut oder beherbergt werden.

ZYKLUS	ZIELE	KERN-ANGEBOTE	BEGLEIT-ANGEBOTE
Interkulturelle Begleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Teilhabe ermöglichen und aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsuchende Ermächtigung • Interessensbasierte Vernetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosoziale Begleitung • Tandem- oder Lots*innenformate
	<ul style="list-style-type: none"> • Das Miteinander verstetigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamrituale 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge • Ausflüge
Stärkung der Eigeninitiative	<ul style="list-style-type: none"> • Talente (wieder-) entdecken 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierungsformate 	<ul style="list-style-type: none"> • Talentbasierte Workshops • Sprachangebote
	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit erleben 	<ul style="list-style-type: none"> • Interventionen und Aktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring • Freizeitaktivitäten
Begleitung der Potentialentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen generieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Design Thinking 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainings • Schulungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungen skizzieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapid Prototyping 	<ul style="list-style-type: none"> • Experten-Input
Umsetzung von Initiativen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhaben entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptentwicklung • „Business- und Impact Modelling“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungen • Experten-Input
	<ul style="list-style-type: none"> • Initiativen aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • „Lean Start-Up“ Begleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Beratung
	<ul style="list-style-type: none"> • Verstetigung und Verbreitung 	<ul style="list-style-type: none"> • „Kultivierung“ • Promotion und Publikation 	<ul style="list-style-type: none"> • weiterführende Inkubations- und Wachstumsbegleitung

Im Folgenden werden zunächst die Kernangebote erläutert. Wie bereits erwähnt, dient dieses Manual vor allem dazu, ein grundlegendes Gerüst zur Initiierung eines Integration-Hubs bereitzustellen. Daher wird in diesen Erläuterungen nicht auf spezielle einzelne Formate eingegangen, sondern viel eher Angebotstypen und deren angestrebte Wirksamkeit skizziert.

INTERKULTURELLE BEGLEITUNG

AUFSUCHENDE ERMÄCHTIGUNG

Inwieweit das Integration-Hub Menschen erreicht hängt davon ab, wie verschiedene Akteur*innen akquiriert werden können. Wie eingangs beschrieben sollte hierfür ein Ansatz gewählt werden, der auch Menschen erreicht, die nicht eigenmächtig den Weg in das Hub finden. Es gilt über bestimmte Formate die Blockade, die Frustration und die erlernte Hilflosigkeit zu überwinden. Aus der Analyse der bestehenden Strukturen hat sich das klare Bild abgezeichnet, dass viele Angebote den Weg in die Massenunterkünfte nicht finden und umgekehrt auch nur wenige Menschen aus Massenunterkünften den Weg in bestehende Angebotsstrukturen beschreiten. Daher ist es wesentlich für den Erfolg des Hubs Formate zu entwickeln, die eine Brücke zwischen den Menschen und dem Hub schlagen. Dies kann durch feste Sprechstunden in Großunterkünften angegangen werden. Ebenso durch Besuche oder andere niedrighschwellige Begegnungsformate. In vielen Fällen werden diese Aktivitäten in räumlicher Nähe zu den Zielgruppen durchzuführen sein, weshalb es sich hierbei immer um aufsuchende Formate handelt. Die aufsuchende Ermächtigung ist ein fortlaufender Prozess. Er ist somit parallel zu allen anderen Formaten und Angeboten durchgehend durchzuführen.



INTERESSENSBASIERTE VERNETZUNG

Im Anschluss an einzelne Vernetzungsformate und als Scharnierangebot zwischen diesen und der Inkubation sollten verschiedene Angebote zur interessenbasierten Vernetzung gemacht werden. Damit sind Angebote gemeint, die verschiedene Akteur*innen mit ähnlichen Talenten, Fähigkeiten, Interessen, usw. zusammenführen. Die interessenbasierte Vernetzung ist ein Angebot des Hubs, welches ebenso parallel zum gesamten Inkubationsprozess durchgeführt wird. Integration und Teilhabe lassen sich am einfachsten über gemeinsame Interessen gestalten. Um dazu passende Angebote entwickeln zu können, müssen die Interessen der Akteur*innen also bekannt sein. Daher ist es wichtig, bei den Vernetzungsangeboten aber auch in persönlichen Gesprächen oder zu anderen Gelegenheiten die Interessen zu erfragen. Interessenbasierte Vernetzungsformate können sowohl die Gestalt individueller „Matchmaking“-Formate, als auch formeller Verweisberatung annehmen. Für Kleingruppen mit ähnlichen Interessen können verschiedene Workshops, Vorträge oder Austauschformate geschaffen werden. Je nach Anzahl an „Gleichgesinnten“ können dies auch Großgruppenformate sein.



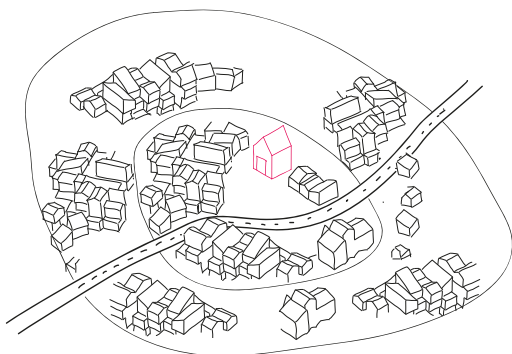
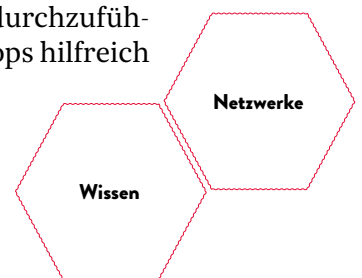
TEAMRITUALE

Ein gutes Mittel, um die Verbindung zwischen Menschen zu stärken, sind Gruppenrituale. Damit sind wiederkehrende Formate gemeint, die durch die Gruppe entwickelt und ausgeübt werden. Im Hub sollte daher darauf geachtet werden, dass in den einzelnen Teams aber auch im Betreiber*innen-Team oder bei anderen Personenkonstellationen und Gruppen Teamrituale etabliert werden. Dies können beispielsweise ein gemeinsames Essen oder wiederkehrende Veranstaltungen sein. Ebenso können bestimmte Arten sich zu begrüßen oder zu verabschieden dazugehören. Ratsam sind auch regelmäßige Reflektionsformate, um mit Abstand auf die Gruppe zu schauen. Jede Gruppe, jedes Team muss für sich herausfinden, welches Ritual für sie passt. Wichtig ist allerdings, dass dieses festgelegt wird und regelmäßig durchgeführt wird. Dafür ist es ratsam eine Person oder ein kleines Team damit zu beauftragen, die Durchführung des Rituals zu verantworten.



BEGLEITANGEBOTE

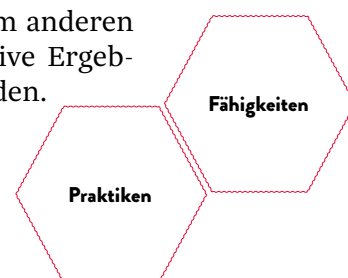
Der Zugang zum Regelsystem aber auch zu jedweden Integrationsmöglichkeiten erfolgt am besten über die direkte Begleitung von einzelnen Personen oder Familien. Dies ist eine Aufgabe, die das Integration-Hub nicht selbständig leisten kann. Es gibt aber vielerorts sogenannte Tandem- oder Lots*innenprogramme, die diese Rolle übernehmen. Auch Ehrenamtliche übernehmen häufig solche Begleitfunktionen. Für das Hub ist es sehr relevant mit solchen Angeboten zu kooperieren. Wiederum kann das Hub auch ein Ort sein, an dem solche Angebote entwickelt und inkubiert werden. Dies gilt auch für Angebote zum Spracherwerb oder für die Integration in den Arbeitsmarkt. Sie sind essentiell für einen zügigen Integrationsprozess, aber nicht Kernaufgabe des Hubs. Für den Verweis auf oder die Partnerschaft mit solchen Angeboten entsteht folglich eine Aufgabe für das Hub-Team, die am besten als Vernetzungs- und Katalysatorenfunktion beschrieben werden kann. Falls diese nicht schon vorhanden sind, soll sich das Team aktiv um solche Partnerschaften oder die Anregung zur Entwicklung der o. g. Angebote bemühen, ohne diese selbst durchzuführen. Hierzu können Aktivitäten wie Vernetzungstreffen, Vorträge und Workshops hilfreich sein.



STÄRKUNG DER EIGENINITIATIVE

AKTIVIERUNGSFORMATE

Die Stärkung der Eigeninitiative als nächster Zyklus geschieht über niedrighschwellige Aktivierungsformate. Damit sind Angebote für die Nutzer*innen des Hubs gemeint, die attraktiv, einladend und leicht durchführbar sind. Dies können zum Beispiel Kochevents, kleine Feste oder Kaffee- und Teerunden sein. Ebenso zählen hierzu Sportaktivitäten (Tischtennis- oder Fußballspiele) oder handwerkliche Tätigkeiten. Insbesondere der Akt gemeinsam etwas zu produzieren, kann eine stark aktivierende Wirkung haben. Sollte sich dies als möglich erweisen, wäre es zudem sicherlich sinnvoll, im Hub einen Ort zum Nähen, Basteln oder gar Tischlern bereitzustellen. Diese Funktionen können aber auch über Partnerschaften abgedeckt werden. Zentrales Ziel der Aktivierungsformate ist es, dass Menschen schnell Zugang zu Teilnahme und Teilhabe bekommen und sich selbst in einem anderen Kontext erleben. Die Aktivierungsformate sollten Erfolgserlebnisse und positive Ergebnisse hervorbringen, damit verdeckte Talente und Fähigkeiten offen gelegt werden.

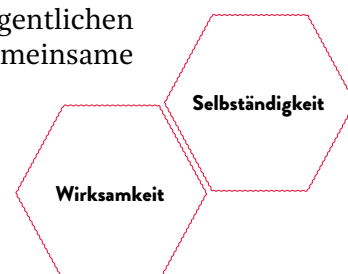


INTERVENTIONEN UND AKTIONEN

Aus den Aktivierungsformaten sollten sich kurzweilige und relativ leicht umsetzbare Interventionen und Aktionen entwickeln. Damit zum Beispiel ein Sommerfest im öffentlichen Raum, eine dreimonatige Umbauaktion von Gemeinschaftsräumen in einer Großunterkunft oder auch kulturelle Aktivitäten, wie Ausstellungen, Theateraufführungen, Sportturniere oder Konzerte gemeint.

Die Interventionen und Aktionen sollten innerhalb von wenigen Wochen bis Monaten zu organisieren und umzusetzen sein. Sie werden vom Hub-Team aktiv in Gang gesetzt und begleitet. Das Hub muss dafür Sorge tragen, dass in Vernetzungsformaten oder anderen Aktivitäten Ideen für Aktionen entstehen. Zudem ist es auch dafür verantwortlich, die Interventionen anzustoßen und zu koordinieren. Nach und nach sollten jedoch die Teilnehmenden wenn möglich die Verantwortung übernehmen.

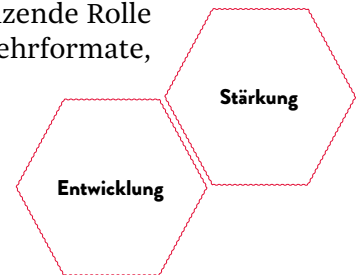
Ähnlich wie bei den Aktivierungsformaten ist hier neben den einzelnen Ergebnissen und Erfolgen vor allem das Erleben von Selbstwirksamkeit und Teilhabe durch die Teilnehmenden das Ziel. Dies ist – so könnte man sagen – sogar gleichbedeutend mit dem eigentlichen Resultat: Über die Interventionen und Aktionen entstehen Verbindungen und gemeinsame Erfolge, die genauso bedeutend sind, wie das dabei erzeugte Produkt.



BEGLEITANGEBOTE

Auch bei der Stärkung der Eigeninitiative braucht es eine gute Vernetzung mit Angeboten von anderen Systemakteur*innen. Insbesondere das Thema der psychosozialen Betreuung ist ein wesentlicher Aspekt zur Stärkung von Personen. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass hierzu Partnerschaften entwickelt werden. Da für die psychosoziale Betreuung eine spezielle und hochwertige Ausbildung notwendig ist und davon ausgegangen wird, dass die Träger*innen des Integration-Hub diese nicht vorweisen können, wird die psychosoziale Betreuung hier lediglich als Begleitangebot aufgeführt. Da diese Aufgabe jedoch von wesentlicher Bedeutung für die Wirksamkeit der weiteren Angebote im Hub ist, sollte sie bezüglich ihrer Relevanz als Kernangebot verstanden werden.

Ebenso wie Tandem- oder Lots*innenformate können hier auch Mentoring oder andere Arten der individuellen Begleitung von Talententwicklung eine wichtige ergänzende Rolle spielen. Ebenso können externe Personen und Träger*innen ergänzende Lehrformate, Workshops oder Aktivitäten anbieten.



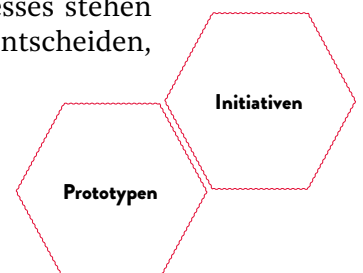
BEGLEITUNG DER POTENTIALENTWICKLUNG

DESIGN THINKING UND RAPID PROTOTYPING

Wenn aus einzelnen Interventionen oder Aktionen des Hubs oder auch aus den Vernetzungsformaten heraus Ideen, Visionen oder Lösungen für aktuelle Herausforderungen entstehen, die eine Gruppe von Nutzer*innen weiterentwickeln wollen, entstehen weitere Aufgaben für das Hub-Team. Zur Ideenfindung und für erste Lösungsskizzen sind bestimmte Formate des Design Thinkings und später des Rapid Prototypings besonders geeignet. Beide beruhen auf Kleingruppenformaten, in denen die Gruppe einen moderierten Entwurfs- und Gestaltungsprozess durchläuft.

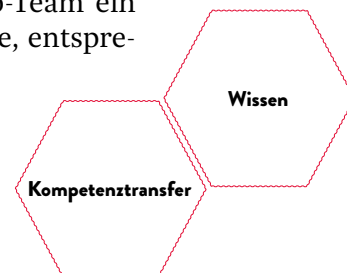
Mit diesen Methoden kann sehr gut auch im interkulturellen Kontext gearbeitet werden. Sie sind relativ niedrigschwellig, spielerisch und dadurch generell sehr gut geeignet, um Gruppen zu formen und zu stärken. Das Ziel ist es, dass die jeweiligen Teams eine präzisere Vorstellung von ihrem Vorhaben bekommen und als Gemeinschaft ihre Idee über die Phasen Analyse, Ideenentwicklung, Synthese, Prototyp, Test und Weiterentwicklung ausarbeiten. Aus einzelnen initialen Ideen oder Problemlagen können durchaus verschiedene Prototypen und Ansätze entstehen.

Die Aufgabe des Hub-Teams ist es, die Teams durch diese Gestaltungsprozesse zu begleiten. Dabei sind sie verantwortlich für die Prozessgestaltung, aber keine Spezialist*innen für die diversen Inhalte, die weiterentwickelt werden. Am Ende eines Prozesses stehen getestete und weiterentwickelte Prototypen. Die Teams können sich dann entscheiden, welche weiter als Initiative umgesetzt werden sollen.



BEGLEITANGEBOTE

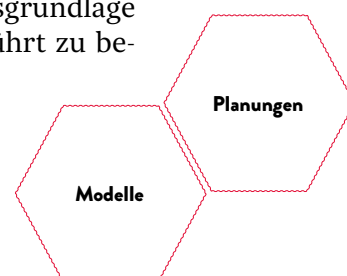
Bei der Entwicklung von Ideen und Lösungen werden sicherlich Fragestellungen auftauchen, die das Hub-Team nicht beantworten kann. Ebenso können externe Expertisen für den Ideenfindungsprozess hilfreich sein. Hier können weitere Formate und Angebote als begleitende Angebote organisiert werden. Dies können Schulungen, Trainings oder auch „Expert*innen-Sessions“ und Vorträge sein. Wichtig ist hierfür, dass das Hub-Team ein Expert*innen-Netzwerk aufbaut und unterhält. Ihre Rolle ist es an dieser Stelle, entsprechende Begleitformate auf den Weg zu bringen und zu koordinieren.



UMSETZUNG VON INITIATIVEN

KONZEPTENTWICKLUNG

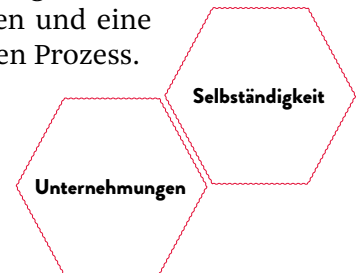
Damit einzelne Initiativen auf solide Art und Weise umgesetzt werden können, bietet das Hub nach der Entwicklung der Prototypen weitere Schritte an. Hierbei wird auf Kenntnissen des Start-up Sektors zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um das Entwickeln von konsistenten Planungen analog zum Entwickeln von Business-Plänen, hier – je nach Art der Initiative – sicher mit einer anderen Bezeichnung. Darin wird zum Beispiel untersucht, wie ähnliche Angebote und Initiativen aufgebaut sind und welche Alleinstellungsmerkmale sich daraus für die geplante Initiative ergeben. Entsprechend wird ein Business- oder in vielen Fällen auch ein Wirksamkeitsmodell entwickelt. Des Weiteren geht es um Themenstellungen wie Zielgruppen, deren Erreichung und Kommunikation. Aufgrund seiner existentiellen Bedeutung ist zudem natürlich das Thema Finanzierung und Wertschöpfung besonders wichtig. Das Ziel ist es, den Teams insgesamt eine gute Planungsgrundlage zu verschaffen. Das Hub-Team begleitet dazu den Entwicklungsprozess und führt zu bestimmten Themen Workshops durch, bis eine vollständige Planung vorliegt.



INITIATIVEN AUFBAUEN

Sobald die Planungen abgeschlossen sind, geht es an die Umsetzung und damit an eine Reihe weiterer Hürden. Finanzierung muss organisiert werden, gegebenenfalls müssen personelle Ressourcen hinzugeholt oder ein Arbeitsort gefunden werden. Was auch immer die Teams bewegt, wird durch das Hub-Team weiterhin begleitet. Da es im Hub nicht vorrangig um komplexe Geschäftsmodelle und deren Realisierung gehen wird, sondern vielmehr um die Umsetzung lokaler und weniger aufwendiger Initiativen, wird der Fokus des Aufbaus auf einer direkten Schritt-für-Schritt-Umsetzung liegen. In diesem Sinne kann man von einem sogenannten Lean Start-up Vorgehen sprechen. Bei diesem Vorgehen wird

ein systematischer Prozess gewählt, der sehr nah und flexibel im permanenten Abgleich mit den Adressat*innen der Initiative die Unternehmung aufbaut. Dabei wird mit einer Minimalvariante des neuen Angebots direkt in die Umsetzung gegangen, um sogenannte Tests oder Experimente „im Markt“ durchzuführen, die unmittelbares Lernen und eine direkte Verbesserung der Initiative ermöglichen. Das Hub-Team begleitet diesen Prozess.



VERSTETIGUNG UND VERBREITUNG

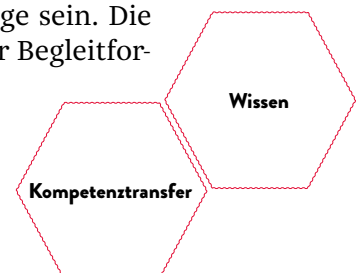
Die Umsetzung der finalen Form der Initiative beendet den Inkubationsprozess des Integration-Hubs. Zwei weitere Angebote werden den Teams jedoch noch gemacht. Damit die Initiativen sich stabil entwickeln können, werden diese in der sogenannten „Kultivierung“ darin unterstützt, sich zu verstetigen und gegebenenfalls zu wachsen. Insbesondere in einer Anfangsphase der Selbständigkeit soll den Teams weiterhin Unterstützung bei akuten Fragestellungen bereitgestellt werden.

Natürlich sind die Initiativen auch weiterhin Bestandteil der Hub-Gemeinschaft. Sie können in dieser sogar eine besondere Rolle einnehmen und als Beispiel für Andere dienen. Es kann durchaus sinnvoll sein diese Rolle zu stärken, indem ein Alumni-Netzwerk aufgebaut wird oder indem die Initiativen in Vorträgen und anderen Veranstaltungen vorgestellt werden. Eine weitere Aufgabe des Hubs wird darin bestehen, die dort entwickelten Initiativen anzupreisen. Dazu sollten Promotions- und Publikationsformate entwickelt werden.



BEGLEITANGEBOTE

Im gesamten Prozess zum Aufbau und zur Umsetzung von Initiativen wird fachliche Beratung und Expert*innenwissen benötigt. Analog zur Begleitung der Potentialentwicklung können dies Schulungen, Trainings oder „Expert*innen-Sessions“ und Vorträge sein. Die Rolle des Hub-Teams besteht auch hier in der Initiierung und Koordination der Begleitformate.



6.5 AUFBAU DER ORGANISATION

Wie auch in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben kann es verschiedene Ausformungen des Integration-Hubs geben. Je nach lokaler Situation kleiner oder größer, mit mehr oder weniger Angeboten. Jede*r, der sich entschließt ein Integration-Hub aufzumachen, muss daher die relevanten Anpassungen beim Aufbau der Gemeinschaft, des Ortes und des Kurrikulums vornehmen.

Damit ein erster vollständiger Prototyp eines ersten Integration-Hubs aufgebaut werden kann, wird im folgenden eine grobe Planung aufgezeichnet. Diese ist zwar noch mit vielen Schätzungen versehen, jedoch beinhaltet sie die bestmöglichen Vorgaben, um einen Prototyp-Hub aufzubauen und kann als Projektplanung dazu dienen.

In den folgenden tabellarischen Projektplänen sind alle zum Aufbau des Hubs notwendigen Arbeitsfelder, -schritte und Meilensteine aufgezählt. Daneben enthält der Projektplan eine Zeitplanung zur Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte. Diese Arbeitsschritte werden grob quantifiziert.

Ein finales Personalkonzept und eine Budgetplanung können entsprechend erst erstellt werden, wenn die genaue Ausformung des Hubs abschätzbar ist. Als erste Schätzung wird davon ausgegangen, dass ein Hub mit einem Team aus 4-5 Personen aufgebaut werden kann. Der Personalbedarf für den Betrieb richtet sich natürlich nach der Anzahl der inkubierten Projekte, der Häufigkeit von Veranstaltungen und anderen Parametern.

Die nachfolgende erste Planung enthält die oben beschriebenen Arbeitsfelder in einer ersten Tabelle mit dem Titel „Aufbau und Umsetzung des Integration-Hub“. (-> *siehe Seite 56*). Eine weitere Tabelle (-> *siehe Seite 57*) enthält alle sogenannten Begleitfunktionen, darunter insbesondere administrative Aufgaben. Auf diese Begleitfunktionen wird hier nicht gesondert eingegangen. Es handelt sich um grundlegende Funktionen einer Organisationsentwicklung, die lediglich tabellarisch erfasst wurden und nicht gesondert im Fließtext beschrieben sind, da dies zum einen den Rahmen dieses Manuals sprengen würde und zum anderen davon ausgegangen wird, dass Personen oder Institutionen, die ein Hub aufbauen wollen, über entsprechende Kompetenzen verfügen sollten.

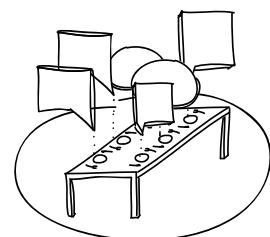
INTEGRATION-HUB

Bereich	Arbeitsfelder	Aufgaben	Methoden	Meilensteine
Begleitfunktionen	Organisationsentwicklung und -verstärkung	Selbstbeschreibung erstellen, Kommunikationsmaterial	Mission-Statement, Theory of Change u.a.	Ein Organisationskonzept mit einer Finanzplanung, Organisationsbeschreibung und einer Personalplanung ist erstellt
		"Business- und Impactplan" entwickeln	(social) Business- und Impact Canvas	
	Team-Entwicklung	Gouvernance	Entwicklung der Organisationsstruktur, Rollen, Verantwortlichkeiten des Teams	Ein Hub Team ist etabliert
			erste Team-Building Veranstaltungen	
		Team-Aufbau	Aufbau der Teamprozesse und -aktivitäten	Das Hub Team ist motiviert und engagiert in der Weiterentwicklung des Hubs tätig
			Mitarbeitenden-Gespräche und Feedback	
	Team-Building	fortlaufende Team-Building Veranstaltungen	Weiterentwicklung des Hubs tätig	
	Weiterbildung	Fortbildungsangebote		
	Administration	Legal	Verträge und Vereinbarungen	Die Finanzen sind organisiert. Das Hub agiert rechtssicher.
		Finanzen	Finanzverwaltung	
	Management	Steuerung	Reportings, Steuerungsrounds	Das Projekt wird regelmäßig beobachtet, gesteuert. Die Qualität der Arbeit wird überprüft und in Richtlinien übersetzt. Die Personalplanung ist gesichert.
		Qualitätsmanagement	Risikomanagement	
			Richtlinien	
		Human Resources	HR Leitlinien	
	Evaluation und Dokumentation	Evaluationen und Reportings	Definition und Einführung und Umsetzung von Indikatoren, Methoden und Standards	Das Projekt wird umfassend dokumentiert und dessen Ergebnisse evaluiert. Ein Impact Report wird erstellt
			Projektdokumentation	
	Kommunikation	Interne- und Zielgruppenkommunikation	Kommunikationskanäle und -Formate	Die interne, sowie externe Kommunikation wird gemanagt.
			Branding und PR Strategie	
		Externe Kommunikation	Kommunikationskanäle und -Formate	
	Fundraising		Teilnahme an Ausschreibungen	Für das Projekt werden weitere Projektmittel eingeworben, wenn nötig und zulässig. Insbesondere eine Anschlussfinanzierung wird
		Finanzierung sichern	Aufbau eines Fördernetzwerkes	

Jahr 1				Jahr 2				Jahr 3			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
						3	3	12	12	12	12
						3	3	12	12	12	12
3	3										
		3	3								
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			1	1	1	1	1	1	1	1	1
				1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	6	6	6	6	6	6
1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	1	1								
3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
12	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	12	12	12	12	12	12
3	3	3	3	3	3	12	12	12	12	12	12

Legende: 1: 1/Quartal
 3: 1/Monat
 6: 2/Monat
 12: 1/Woche
 18: 1,5/Woche

EIGENE NOTIZEN



KONTAKT

® MORE THAN SHELTERS 2020

MORE THAN SHELTERS •

Morethanshelters e.V.
Gottschedstraße 4
13357 Berlin

www.morethanshelters.com
info@morethanshelters.com