

# **Integration durch Bildung – Institutionelle Bedingungen für das Management von Querschnittsaufgaben**

1. Februar 2017

**Prof. Dr. Sybille Stöbe-Blossey**

# 1

## **Integration durch Bildung als (doppelte) Querschnittsaufgabe**

# Integration und Bildung als Querschnittsaufgaben

- **„Integration durch Bildung“** als doppelte Herausforderung: Bildung soll der Integration von Zugewanderten dienen **und** einen Beitrag zur Ausschöpfung der Potenziale der Zuwanderung leisten  
⇒ **Ermöglichung von Bildungswegen, die den individuellen Potenzialen entsprechen**
- **Integration:** „klassische“ Querschnittsaufgabe (Beteiligung von Akteuren aus unterschiedlichen Politikfeldern)
- **Bildung:** wird zunehmend als Querschnittsaufgabe verstanden (bspw. Bildung als Element einer vorbeugenden Sozialpolitik, die Menschen Perspektiven für Teilhabe und ein selbstbestimmtes Leben eröffnen **und** durch Prävention einen gesellschaftlichen Nutzen erzielen soll)
- ⇒ **„Integration durch Bildung“** erfordert die Kooperation zwischen Institutionen und Professionen aus unterschiedlichen Politikfeldern

➤ **Management von Querschnittsaufgaben?**

# Grundlagen des Vortrags – Projektkontext

- Zwischenergebnisse aus dem Projekt **Kooperation von Akteuren vorbeugender Sozialpolitik. Eine Analyse am Beispiel der Berufsorientierung jugendlicher Flüchtlinge** (Förderung durch das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung – FGW –; mit Karola Köhling; 09/2016 bis 08/2018)

## Außerdem:

- Ergebnisse aus der **Evaluation der Berufs- und Studienorientierung im NRW-Landesvorhaben „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA)** (Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW; mit Martin Brussig / Johannes Kirsch / Monique Ratermann-Busse, dem IAW/Tübingen und SoKo Bielefeld; 08/2014 bis 08/2016)
- Konzeptionelle Vorarbeiten zum Projekt **Schnittstellen in der Sozialpolitik: Differenzierung und Integration in der Absicherung sozialer Risiken** (Fördernetzwerk Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung – FIS – des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales; mit Martin Brussig; 05/2017 bis 04/2019)

- **Sektorale Politikverflechtung:** Ein Problem erfordert *Lösungsbeiträge aus unterschiedlichen Politikfeldern*, die durch bestimmte Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten, spezifische Governancestrukturen, gemeinsame Leitbilder und eine im Vergleich zu Externen höhere Kommunikationsdichte der Beteiligten voneinander abgegrenzt sind.
- Überlagerung durch **vertikale Politikverflechtung:** EU – Bund – Land – Kommune (kreisfreie Stadt oder Kreis – Gemeinde)
- **Institutionelle Konstellationen der Politikverflechtung:**
  - **„underlap“:** Keine Institution betrachtet das Thema als ihre Kernaufgabe – „wichtig, aber nicht zentral“ – Risiko: Vernachlässigung
  - **„overlap“:** Mehrere Institutionen betrachten das Thema als zentral – aber mit unterschiedlichen Orientierungen – Risiko: Konflikte
  - **„burden shifting“:** Es gibt (fiskalische) Anreize zur Verschiebung von Lasten in ein anderes Feld – Risiko: Versorgungslücken

# 2

## Programme und Institutionen zur Koordination

## Ausgewählte Landesinitiativen in Nordrhein-Westfalen

Drei Institutionen in (fast) allen kreisfreien Städten und Kreisen in NRW auf der Grundlage einer Förderung durch Landesprogramme

- (seit 2008): Regionale Bildungsbüros (**RBB**): Koordinierung der Regionalen Bildungsnetzwerke; Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW)
- (seit 2012): Kommunale Integrationszentren (**KI**): Teilhabe- und Integrationsgesetz; Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) / MSW
- (seit 2012): Kommunale Koordinierungsstellen (**KoKo**): Koordinierung der Berufsorientierung im Rahmen des Landesprogramms „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA); MAIS / MSW

KI und KoKos werden im MAIS durch unterschiedliche Abteilungen betreut, im MSW durch unterschiedliche Gruppen einer Abteilung; die Betreuung der RBB liegt in der Grundsatzabteilung

➤ *keine konzeptionelle Verknüpfung der drei Programme*

# Regionale Bildungsbüros / Bildungsnetzwerke

- Ziel der regionalen Bildungsnetzwerke: „systematische Kooperation aller Bildungsakteure vor Ort mit dem Ziel, gelingende Bildungsbiografien von Kindern und Jugendlichen zu unterstützen“ (<http://www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de/Regionale-Bildungsnetzwerke/index.html>)
- Aufbau von Kooperationsgremien und RBBs in den Kommunen, zum Teil anknüpfend an Strukturen, die dort bereits entwickelt worden waren
- Kooperationsvereinbarungen des MSW mit 50 von 53 Kommunen mit dem Ziel, „alle kommunalen, schulaufsichtlichen und gesellschaftlichen Kräfte vor Ort zur Unterstützung von Schulen zu bündeln“ (<https://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulentwicklung/RegionaleBildNetzwerke/index.html>)
- *Doppeltes Ziel: sektorale Kooperation (bspw. Schule, Wirtschaft, Arbeitsverwaltung) und vertikale Kooperation (Schulaufsicht als Landesinstitution und lokale Akteure)*



# Kommunale Integrationszentren (Integrations- und Teilhabegesetz)

Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen (Teilhabe- und Integrationsgesetz) vom 14. Februar 2012

## § 7 I: Kommunale Integrationszentren

„Das Land fördert (...) Kommunale Integrationszentren in Kreisen und kreisfreien Städten, die über ein Integrationskonzept verfügen.“

Zentrale Aufgaben der KIs:

**Bildung:** Unterstützung der „Angebote im Elementarbereich, in der Schule und beim Übergang von Schule in den Beruf in Zusammenarbeit mit den unteren Schulaufsichtsbehörden (...), um die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu verbessern“

**Querschnitt:** Koordinierung der „auf die Integration und das Zusammenleben in Vielfalt bezogenen Aktivitäten und Angebote der kommunalen Ämter und Einrichtungen sowie der freien Träger vor Ort“

➤ *Etablierung eines „Querschnittsakteurs“, der in bildungspolitische Politikfelder hineinwirken soll*

# Kommunale Koordinierungsstellen („Kein Abschluss ohne Anschluss“ – KAoA)

- Ziel des Landesprogramms „KAoA“: Förderung gelingender Übergänge von der Schule in Ausbildung und Studium ohne „Warteschleifen“
- Einrichtung von KoKos und Bildung von Steuerungsgremien in allen kreisfreien Städten und Kreisen zur Einbindung aller relevanten lokalen Akteure (*sektorale Koordinierung*)
- Zentrales Element: Systematische Berufsorientierung für alle Schüler/innen ab Klasse 8 anhand einer festgelegten Abfolge von sog. „**Standardelementen**“ (bspw. Potenzialanalyse, Berufsfelderkundung, Praktikum) mit zusätzlichen Elementen für bestimmte Zielgruppen (*vertikale Vorgaben*) (<http://www.keinabschlussohneanschluss.nrw.de/>)
- „Geschlechtersensibilität“ als Querschnittsthema im Konzept verankert, „Integration“ / „Migrationssensibilität“ nicht
  - *Keine Berücksichtigung von evt. besonderen Bedarfen von Migrant/inn/en*

## Beispiel: Berufsorientierung für geflüchtete Jugendliche

- Land: „**Seiteneinsteiger/innen**“ als Herausforderung für das standardisierte System (Start in Klasse 8 mit aufeinander aufbauenden Elementen)
  - ⇒ Frühjahr 2016: Initiativen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften nach stärkerer Berücksichtigung der „**Flüchtlingsituation**“
  - ⇒ aktuell: Nachholmöglichkeiten in Klasse 9 und „**KAoA-kompakt**“ (komprimierte BO in Klasse 10, aber anscheinend wenig Abstimmung auf besondere Bedürfnisse von Seiteneinsteiger/inne/n)
- Kommunen: Befragung Ende 2014: KI wirkten nur in 14 von 50 kommunalen Steuerungsgremien von KAoA mit; in einigen Kommunen wenig Kontakte zwischen KI und KoKo; Konzentration vieler KoKo auf Umsetzung von Standardelementen
  - „*Vom Underlap zum Overlap*“: „*Dürfen wir uns überhaupt mit Berufsorientierung befassen? Das ist doch KAoA!*“ (KI); „*Für die Berufsorientierung der Zugewanderten brauchen wir andere Konzepte!*“ (KI); „*Auf KAoA haben wir keinen Einfluss.*“ (Akteur Integration Land)

**Beispiel: Erweiterung der Transferphase von „Lernen vor Ort“**  
(Bundesprogramm zum kommunalen Bildungsmanagement (2009-14)

<http://www.lernen-vor-ort.info/>)

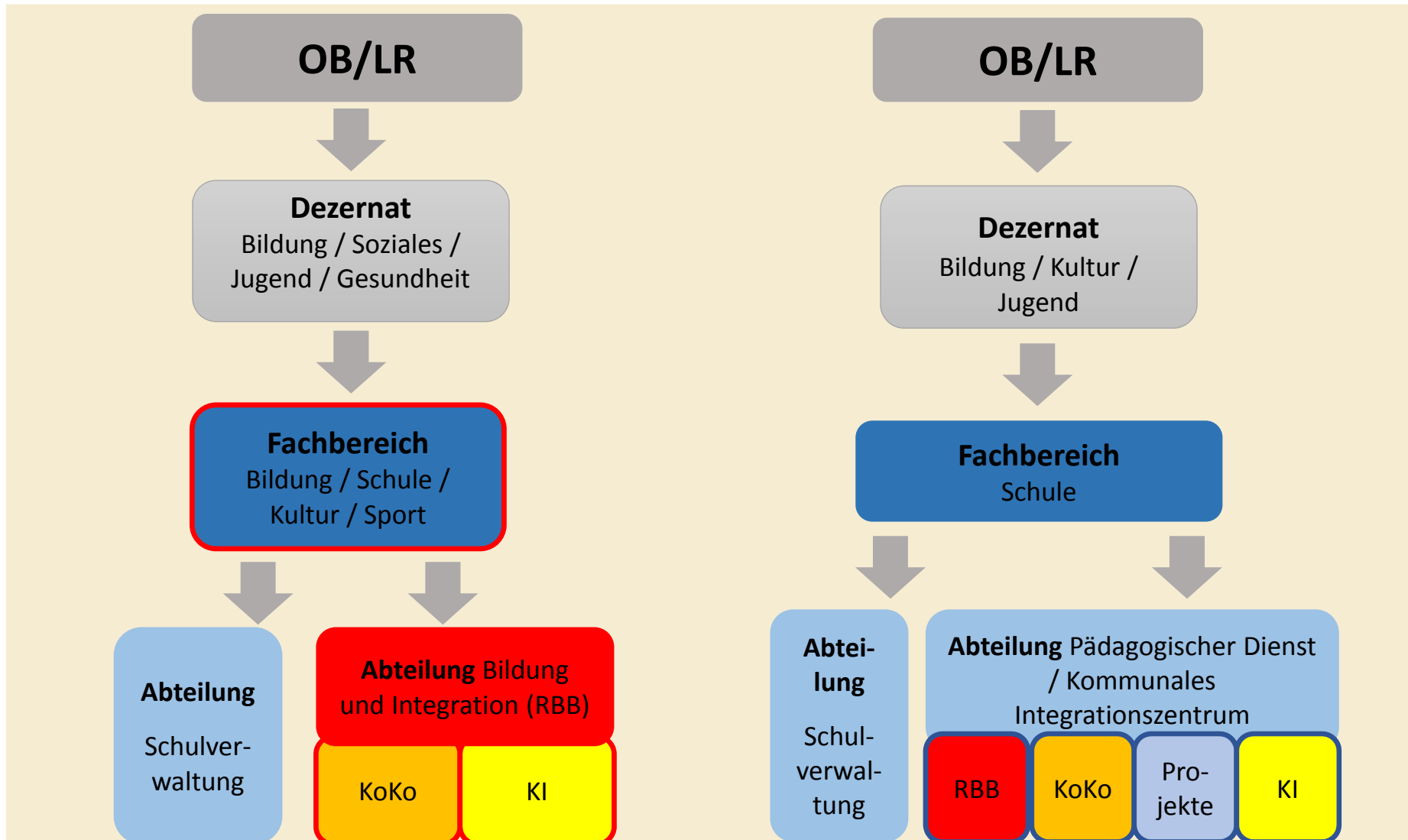
⇒ **Bildungskoordinator/inn/en**

„Um Kreise und kreisfreie Städte bei der Integration von Flüchtlingen optimal zu unterstützen, finanziert das Bundesbildungsministerium in mehr als 300 Städten und Landkreisen Koordinatoren und Koordinatorinnen.“

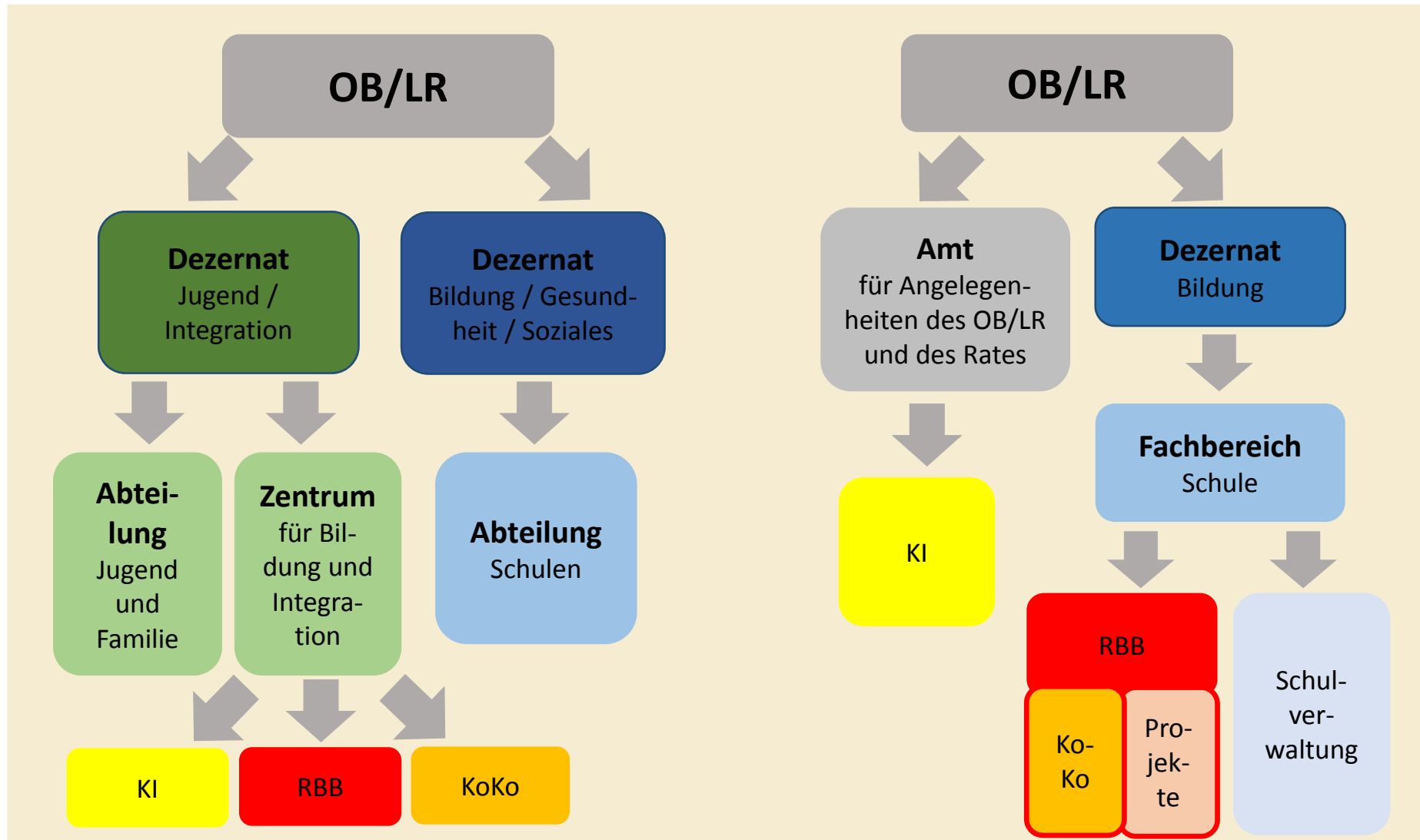
<https://www.bmbf.de/de/hilfe-fuer-kommunen-und-kreisfreie-staedte-1829.html>)

**Verschiedene weitere Landes- und Bundesprogramme, bspw. aktuelle Ausschreibung „Einwanderung gestalten in NRW“ zur Förderung von Modellprojekten rechtskreisübergreifender Zusammenarbeit (MAIS)**

# Kommunale Organisationslösungen /1



# Kommunale Organisationslösungen /2



# Strategische Ausrichtung auf kommunaler Ebene

- Pfadabhängige Aufbaustrukturen – unterschiedliche Aufgabenzuweisungen und Positionen von RBB, KI und KoKo in der Kommune
- *RBB: strategische Steuerung der kommunalen Bildungspolitik vs. Netzwerkadministration*
- *KI: Zentrum kommunaler Integrationspolitik vs. nachgeordnete Instanz in der Bildungs- oder Sozialverwaltung*
- *KoKo: homogener aufgrund der Standardisierung des Programms; Dienstleistungs- vs. Gestaltungsanspruch*
- Unterschiedliche Strategien in den Kommunen im Hinblick auf zusätzliche Projekte (bspw. BMBF-Programm Bildungskoordinatoren):
- *Einbindung in kommunale Strukturen als zusätzliche Ressourcen*
- *Konflikte um die Ansiedlung der Stellen („Die Stelle gehört ins KI!“; KI); teilweise Aufteilung von drei Stellen auf mehrere Dienststellen*
- *Ablehnung aufgrund von konzeptionellen Differenzen („Wir brauchen nicht noch mehr Koordination!“; RBB)*
- *Begrenzte Steuerungskapazitäten von Bund und Land*

# 3

## Das Management der Querschnittsaufgabe „Integration durch Bildung“



# Schulpflicht und Schulrecht für geflüchtete Kinder und Jugendliche

- NRW: Schulpflicht bis zum Ende des Schuljahres, in dem das 18. Lebensjahr vollendet wird  
„Schulpflichtig ist, wer in Nordrhein-Westfalen seinen **Wohnsitz** oder seinen **gewöhnlichen Aufenthalt** (...) hat.“ ( § 34 I SchulG NRW)  
⇒ Schulpflicht gilt unabhängig vom Aufenthaltsstatus (UN-Kinderrechtskonvention: Recht auf Bildung!) und beginnt mit Zuweisung an Kommune
- Aufnahmeentscheidung grundsätzlich durch Schulleitung ( § 46 I SchulG NRW ) – hier: „Die **Schulaufsicht** sorgt in Abstimmung mit den **Schulträgern** und in Zusammenarbeit mit **den Kommunalen Integrationszentren** unter möglichst früher Einbindung der **Schulleitungen** dafür, dass zugewanderte Kinder und Jugendliche so rasch wie möglich einen Platz in einer Schule erhalten.“ (MSW 2016:5)
- *Bereits bei der Schulaufnahme sind mehrere Akteure beteiligt; Umsetzung kommunal unterschiedlich mit teilweise mehrmonatigen Wartezeiten; hohe Bedeutung von Netzwerkstrukturen: „Bei uns geht das schnell, am runden Tisch mit den Schulleitungen lösen wir das gemeinsam.“ (KI)*

# Integrierte versus separierte Förderung

„Integration durch Bildung ist eine Aufgabe jeder einzelnen Schule in ihrer Gesamtheit. Das **gemeinsame Unterrichten von Schülerinnen und Schülern mit und ohne Zuwanderungsgeschichte** schafft gegenseitiges Verständnis und leistet einen nachhaltigen Beitrag für die Integration in der Mitte unserer Gesellschaft.“ (MSW 2016:1)

## **Grundschule / alle Schulformen der Sekundarstufe I (bis ca. 15 Jahre):**

- „Vorbereitungs- bzw. Auffangklassen“ *(2016 häufig praktiziert)* vs. Integration in Regelklassen mit begleitender Sprachfördergruppe (ca. 10-12 Wochenstunden) *(lt. Rd.Erlass des MSW vom 28.06.2016 vorgesehen; 2.2.4)* – aber Kapazitätsproblem auf lokaler Ebene (Schulentwicklungsplanung: *„Wir sind noch vor kurzem von demografisch bedingtem Rückgang von Schülerzahlen ausgegangen.“*; RBB)
- *Schulsysteminterne Regulierung; KI versuchen Einfluss auf die Qualität zu nehmen („interkulturelle Unterrichtsentwicklung“)* – *„Aber die Schulen nutzen das zu wenig!“* (KI)

- Wege geflüchteter Familien in die Schulberatung: teilweise Datenweitergabe durch Ausländerbehörde und aktive Einladung durch Beratungsstelle, teilweise nur Information der Familien über Schulpflicht und Beratungsmöglichkeit, so dass Familie selbst initiativ werden muss (*„Wir hören dann von Sozialarbeitern aus den Unterkünften, dass da Kinder sind, die noch nicht zur Schule gehen.“; KI*)
  - *Verknüpfung zwischen den Systemen ist unterschiedlich stark ausgeprägt*
- Beratung teilweise durch KI, teilweise Strukturen in Schulverwaltungsämtern oder Schulaufsicht (*„Wir regeln das in der Schulverwaltung, mit dem KI gibt es kaum Zusammenarbeit.“; RBB*)
- Einbindung von KI in die Beratung (Einzelfallarbeit) wird teilweise als Einschränkung der Querschnittsfunktion wahrgenommen (*„Ressourcen für operative Arbeit statt für Strategie“; KI*), teilweise als Chance (*„Wer nur Querschnitt macht, wird nicht ernst genommen.“; KI*)
  - *Unterschiedliches Verständnis von Querschnittsaufgaben*

# Sekundarstufe I: Entscheidung über Schulform

- Sek. I: teilweise schulformbezogene Schulzuweisung, teilweise altersgruppen-, wohnort- und/oder kapazitätsorientiert (*„Wir haben die Auffangklassen vor allem an Gymnasien gebildet, weil dort durch G8 Räume frei geworden sind.“ vs. „Bei uns werden durch die Auffangklassen an Hauptschulen dort die Schülerzahlen stabilisiert.“ – Aussagen von Schulträgervertreter/inne/n*)
- Keine Standards für Schulzuweisung (auch nicht beim Übergang Grundschule – weiterführende Schule)
- Keine Kompetenzfeststellung vorgeschrieben – *wenn sie erfolgt, hat sie nicht unbedingt Konsequenzen für die Schulzuweisung, und die Datenweitergabe ist problematisch*
- Manchmal Aufgabenteilung: Beratung der Jugendlichen / Empfehlung durch KI, Zuweisung durch Schulaufsicht (*Abstimmungsprobleme: „Ob die Schulaufsicht unseren Empfehlungen folgt, wissen wir nicht immer.“; KI*)
- *Schulsysteminterne Kriterien stehen im Vordergrund; keine qualitativen Standards im Hinblick auf Integration*

# Vom „Seiteneinstieg“ in das Regelsystem

In der Regel (max.) zweijährige Förderung der zugewanderten Schüler/innen als Seiteneinsteiger/innen

- Begleitung und Gestaltung der Übergänge nach Ende der max. zweijährigen Förderphase ist Sache der einzelnen Schule

„Die Entscheidung über den **Übergang** in die Regelklasse, die der Leistungsfähigkeit und dem Alter der Schülerin oder des Schülers entspricht, trifft die **Klassenkonferenz**. Sofern damit ein Schulwechsel verbunden sein soll, ist das Benehmen mit der Schulaufsicht herzustellen.“ (Rd.Erlass 28.06.2016, 2.3.2)

- Einfluss der (oft zufälligen) Schulformzuweisung auf den weiteren Bildungsweg („80% werden an der Schule bleiben!“, Amt für Integration)
- Hauptschule: Interesse daran, Schüler/innen zu behalten
- Gymnasien: Schwierigkeiten für die Vermittlung der mittleren Schulabschlüsse (die im G8-Bildungsgang erst in der Oberstufe erreicht werden)
- Wechsel zur Gesamtschule oft aus Kapazitätsgründen nicht möglich
- Risiken für „Integration durch Bildung“ durch schul(system)interne Logik

## 16-18-jährige Jugendliche: Förderung am Berufskolleg /1

NRW: nach der Sekundarstufe I (Alter ca. 16 Jahre) besteht im Allgemeinen Schulpflicht bis zum Ende des Schuljahres, in dem das 18. Lebensjahr vollendet wird (gymnasiale Oberstufe oder Berufsschulpflicht) – für geflüchtete Jugendliche gelten die allgemeinen Kriterien des Schulsystems:

⇒ keine Zugangsberechtigung zur gymnasialen Oberstufe (Sprachkenntnisse UND entweder Versetzung aus Klasse 9 Gymnasium oder mittlerer Schulabschluss mit Qualifikationsvermerk)

⇒ kein direkter Weg zum Abitur

⇒ Berufsschulpflicht

⇒ „In Berufskollegs werden in Absprache mit dem Schulträger und der oberen Schulaufsicht **Internationale Förderklassen (IFK)** eingerichtet. Die IFK sind **Bestandteil des vollzeitschulischen Bildungsganges der Ausbildungsvorbereitung** und bieten berufsschulpflichtigen Jugendlichen mit Zuwanderungsgeschichte die Möglichkeit, berufliche Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und berufliche Orientierung sowie einen dem **Hauptschulabschluss** gleichwertigen Abschluss zu erwerben.“ (MSW 2016:6f.)

## 16-18-jährige Jugendliche: Förderung am Berufskolleg /2

- IFK: einjähriges Programm mit Wiederholungsmöglichkeit
- Integration in Bildungsprogramme für benachteiligte Jugendliche  
*(während integrationspolitisch für die Sekundarstufe I die Abkehr von der früher üblichen Zuweisung an Hauptschulen als Anspruch definiert wird)*
- Mittlerer Schulabschluss ggf. durch individuelle Feststellungsprüfung; Abitur nach mittlerem Schulabschluss mit Qualifikationsvermerk über weiterführende Bildungsgänge am BK möglich, für bei Abschluss der IFK unter 19-jährige auch in der gymnasialen Oberstufe
- Teilweise Zuweisung nach inhaltlichen Schwerpunkten (BK mit Schwerpunkt Technik, Wirtschaft, Gesundheit/Soziales), teilweise nach Wohnort oder nur nach verfügbaren Plätzen; BK-Landschaft kommunal sehr unterschiedlich
- In Kreisen: Problem weiter Entfernungen erschwert inhaltlich orientierte Zuweisung
- *Folgen für Übergänge aus dem Schulsystem in Ausbildung oder Studium müssen beobachtet werden*

## Über 18-jährige (nicht mehr schulpflichtige junge Menschen)

„Nicht mehr schulpflichtige Geflüchtete können in den Bildungsgang der teilzeitschulischen Ausbildungsvorbereitung aufgenommen werden, wenn sie an einer Maßnahme der Bundesagentur für Arbeit, der Jugendhilfe oder einer anderen staatlichen Einrichtung (z.B. Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen, Fortbildungszentrum für Flüchtlinge) teilnehmen.“ (MSW 2016:6f.)

- *Diskussion: Recht auf Schulbesuch? Höchstalter für Schulpflicht?*
- *Keine spezielle Klasse; gemeinsamer Schulbesuch mit „bildungsbenachteiligten“ Jugendlichen*
- *Kann-Bestimmung; scheitert in der Praxis ggf. an knappen Plätzen*
- *Keine Möglichkeit für vollzeitschulische Bildungsgänge (Schulabschluss!)*
- *Voraussetzung: Teilnahme an Maßnahme anderer Kostenträger (Bundesagentur für Arbeit, Jugendhilfe) – „burden shifting!“*
- *Möglichkeiten für Maßnahmen sind vom Aufenthaltsstatus abhängig („Systemwechsel“ gegenüber dem generellen – aber altersabhängigen – Recht auf Bildung im Schulsystem)*



# Unterschiedliche Strategien in den Bundesländern

Zum Vergleich: Bayern

„Homogene Klassen fördern den Unterrichtserfolg.“ (ISB 2016:32)

Zweijährige, aufeinander aufbauende Klassen an Berufsschulen  
(Sprachförderung, Berufsvorbereitung, Schulabschlüsse)

Dieses Beschulungsmodell steht Asylbewerbern und Flüchtlingen zwischen dem 16. und 21. Lebensjahr offen, die auf Grund mangelnder Kenntnis der deutschen Sprache dem Unterricht in regulären Klassen der Berufsschule für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz nicht folgen können.

In von der Schule zu begründenden Ausnahmefällen können junge Menschen bis zum 25. Lebensjahr aufgenommen werden, sofern sie

1. keinen in Deutschland anerkannten Schulabschluss vorweisen können oder
2. noch keinen Schulabschluss in Deutschland erwerben konnten.

- *Vollzeitschulische Bildung möglich bis zum Alter von 21, ggf. von 25 Jahren*
- *Engpassfaktor: Anzahl der Plätze*

# Der Übergang als Querschnittsaufgabe

„Eine besondere Bedeutung kommt den **Übergängen** von der Kindertageseinrichtung in die Schule, von der Grundschule zu einer weiterführenden Schule sowie von der Schule in eine Berufsausbildung oder ein Studium zu, damit Schülerinnen und Schüler ihre Bildungsbiographie möglichst bruchlos und erfolgreich fortsetzen können.“ (Rd.Erlass 28.06.2016, 1.6)

- Beispiel: Ansätze zur Dokumentation von Übergängen („Keiner soll verloren gehen“); regelmäßige Abfragen bei Schulen und Dokumentation der Bildungswege durch KI
- Ü18: außerhalb des Blickfeldes von Schule, KI und KAoA (i.d.R. Betreuung durch Jobcenter)
- Mögliche Perspektiven der Schüler/innen werden vom Aufenthaltsstatus beeinflusst – *Informationsproblem für Schulen*
- Beispiel: „Übergangskonferenz“ (statt „Klassenkonferenz“) am BK (Kooperation Schule – Jugendhilfe – Arbeitsverwaltung)
- Übergangsbegleitung erfordert politikfeldübergreifende Prozesse auf kommunaler Ebene

# 4 Fazit

# Institutionelle Rahmenbedingungen: Potenziale der Koordinierungsstellen

- Die Einrichtung von Koordinierungsstellen auf kommunaler Ebene bietet Potenziale zur Lösung von „underlap-Problemen“  
*Aber: „Das ist immer schwierig, wenn in den Förderkriterien dann nur steht: vernetzen, zusammenbringen. Das bedarf immer so ein bisschen Phantasie und Bereitschaft der aktiv Tätigen, so zu arbeiten und zu denken vor allen Dingen.“ (Abteilungsleiter Kommune)*
- Die Durchsetzungsfähigkeit der Koordinierungsstellen hängt von Position in der kommunalen Verwaltung und von lokalen Prozessen ab.
- Überschneidungen zwischen Querschnittsaufgaben können „overlap“-Probleme verschärfen.
- „Burden shifting“ kann nicht verhindert werden.
- Koordinierungsstellen können nur begrenzt in politikfeldinterne Regulierungen, Strukturen und Logiken eingreifen.
- Sektorale Versäulung kann durch Prozesse auf der kommunalen Ebene bearbeitet werden – aus vertikalen Versäulungen ergeben sich jedoch Restriktionen.

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**