

Case Management im Kommunalen Integrationsmanagement – Das Konzept für den Kreis Höxter –

Gib einem [Menschen] einen Fisch und du ernährst ihn für einen Tag. Lehre einen [Menschen] zu fischen und du ernährst ihn für sein Leben.

Konfuzius

[1]

Inhalt

1. KIM-Case Management.....	4
1.1 Ausgangslage im Kreis Höxter	4
1.2 Definition und Ziele.....	5
1.3 Leitbild/Philosophie	5
2. Verortung im Kreis Höxter	6
3. Zielgruppe	6
3.1 Kriterien.....	7
3.2 Zugangssteuerung	7
4. Arbeitsweise und Schwerpunkte.....	8
4.1 Aufgabenschwerpunkte	8
4.2 Unterstützungs- und Beratungsformen	11
4.3 Phasen des Regelkreises.....	14
5. Kommunale Beratungsstrukturen	17
5.1 Auflistung	17
5.2 Abgrenzungen und Kooperationen	18
6. Qualitätssicherung der Fachkräfte.....	18
7. Zusammenarbeit der drei Bausteine.....	19
8. Mitarbeit des KIM-Case Management auf der Systemebene und bei den kreisangehörigen Kommunen.....	20
8.1 Netzwerkarbeit und Einbindung in Gremien	20
8.2 Planungsprozess.....	20
9. Sicherheitskonzept	25
Abkürzungsverzeichnis.....	27
Abbildungsverzeichnis.....	28
Begriffsverzeichnis	29
Literaturverzeichnis	33
Anhang.....	34
Inhaltsverzeichnis.....	34
SMART-Methode.....	35
Schaubild Einbettung des CM in den KIM-Prozess.....	36
CM Stellenanteile nach den Clusterregionen.....	37
Ablauf Fallrekonstruktion	38
Falldarstellung Fallrekonstruktion	40
Beschlussvorlage Lenkungsgremium KIM	43
Vorlage Zielsysteme	44
Dokumentationsvorlage Datenschutz	45

Dokumentationsvorlage Screeningbogen	50
Dokumentationsvorlage Beratungsvereinbarung	52
Dokumentationsvorlage Netzwerkkarte	54
Dokumentationsvorlage Ressourcenkarte	56
Dokumentationsvorlage Hilfeplan	57
Dokumentationsvorlage Überprüfung des Hilfeplans	61
Dokumentationsvorlage 2-Wochen-Bericht.....	63

1. KIM-Case Management

Das Land Nordrhein-Westfalen möchte mit dem „Kommunales Integrationsmanagement NRW“ (KIM) eine **nachhaltige Integration von Menschen mit internationaler Familiengeschichte** fördern. Vor allem die intra- und interkommunale Zusammenarbeit der verschiedenen Beteiligten im Kreis soll gestärkt werden. Damit sollen die Menschen ein möglichst passgenaues Integrationsangebot erhalten. Der Auftrag des KIM Case Managements lässt sich auf zwei Ebenen aufteilen: die Einzelfallebene sowie die Systemebene. Zum einen üben die Case Managerinnen und Case Manager eine qualifizierte, rechtskreisübergreifende Einzelfallberatung aus. Diese geht über das bisherige Beratungsangebot hinaus und richtet sich an alle Menschen mit internationaler Familiengeschichte in den Blick. Zum anderen decken die Case Managerinnen und Case Manager Bedarfe, Schwachpunkte, sowie Lücken im System auf und leiten diese auf die Verwaltungsebenen weiter. Mit diesem Prozess werden fallbasierte Erkenntnisse auf die Systemebene gehoben und bearbeitet.

Der Anspruch an das Case Management richtet sich grundlegend nach dem Profil von Claus Reis in seinem Leitfaden „Kommunales Integrationsmanagement: Leitfaden für die Praxis“, 2020, Nomos Verlagsgesellschaft. Die Ansprüche und Rahmenbedingungen sowie Abläufe und Vorgaben werden entsprechend der regionalen Vorgaben und Rahmenbedingungen angepasst und in diesem Konzept festgehalten.

1.1 Ausgangslage im Kreis Höxter

Im Landkreis Höxter, welcher zum Regierungsbezirk Detmold gehört und im Dreiländereck zu Hessen und Niedersachsen liegt, leben ca. 140.000 Menschen in zehn Städten und 124 Ortschaften auf einer Fläche von 1.200 Quadratkilometern. Damit liegt laut dem Statistischen Bundesamt die Bevölkerungsdichte pro Quadratkilometer bei knapp 117 Einwohnern, was der geringsten Dichte in Nordrhein-Westfalen entspricht (vgl. Statista 2023:o. S.). In dieser ländlich geprägten Region mit seinen überwiegend kleinen- und mittelständischen Unternehmen, wovon viele traditionell in Familienhand sind, sind die geographischen Gegebenheiten für den öffentlichen Nahverkehr eine große Herausforderung, damit die Einwohnerinnen und Einwohner im Rahmen der Mobilität ihre Ziele zuverlässig und sicher erreichen können. Mit attraktiven Immobilien- und Mietpreisen, abwechslungsreichen Freizeit- und hochklassigen Kulturangeboten, ausgeprägtem ehrenamtlichen Engagement und einer sehr niedrigen Kriminalitätsrate bieten die Städte und Ortschaften eine hohe Lebensqualität. Das familienfreundliche Lebensumfeld mit einem guten Betreuungsangebot für Kleinkinder wird durch eine erstklassige Bildungslandschaft von der Kindertagesstätte bis zur Hochschule sichergestellt. Die Nähe zu den Oberzentren Paderborn, Bielefeld, Hannover und Kassel rundet das lebenswerte Wohn- und Arbeitsumfeld ab.

Aus den Daten der AZR-Statistik zum Stichtag 30.06.2023 vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge geht hervor, dass im Kreis Höxter 12.171 ausländische Personen leben, davon sind seitdem Ausbruch des Ukraine-Kriegs 2022 mittlerweile 2.008 Ukrainerinnen und Ukrainer im Kreis Höxter angekommen (vgl. BAMF 2023:1;4). Das Integrationsprofil von 2021 geht noch auf die Altersspannen ein und hält fest, dass besonders viele jüngere nichtdeutsch sind. Vergleicht man die männliche und die weibliche Bevölkerung miteinander, so ist festzustellen, dass besonders in der Gruppe der 20-25-Jährigen mit 11% zu 6,2% die Männer die Frauen deutlich übersteigen. Bezüglich des Aufenthaltsstatus ist festzustellen, dass mehr als 80% der nichtdeutschen Bevölkerung ein langfristiges Aufenthaltsrecht oder zumindest eine befristete Aufenthaltserlaubnis besitzt (vgl. MKFFI 2022:2).

[4]

Integration ist somit weiterhin ein Thema im Kreis Höxter. Damit es gelingt, dass **der Kreis für alle eine Heimat wird**, arbeiten Verwaltungen und Behörden, Organisationen und Institutionen, zwei Zentrale Unterbringungseinrichtungen (ZUE) in Borgentreich und Bad Driburg, Bildungs- und Jugendhilfeträger, Vereine, Flüchtlingsinitiativen, Ehrenamtliche, Multiplikatoren, Bürgerinnen und Bürger zusammen. Menschen können sich nur heimisch fühlen, wenn sie am gesellschaftlichen Leben mit all seinen Facetten teilhaben.

1.2 Definition und Ziele

„Case Management ist eine **Verfahrensweise** in Humandiensten und ihrer Organisation zu dem Zweck, bedarfsentsprechend im Einzelfall eine nötige Unterstützung, Behandlung, Begleitung, Förderung und Versorgung von Menschen angemessen zu **bewerkstelligen**. Der Handlungsansatz ist zugleich ein Programm, nach dem Leistungsprozesse in einem System der Versorgung und in einzelnen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens **effektiv und effizient gesteuert werden** können.“ (DGCC 2020:2f; Herv. D. Verf.).

Mit dem Case Management im KIM sollen Fachkräfte in der Beratung und Begleitung der zugewanderten Menschen, ausgehend von deren Bedarfen, Unterstützungsmöglichkeiten im Arbeitsfeld und im Gemeinwesen heranziehen und koordinierend abstimmen. **Ziel ist es, die Versorgung und die Teilhabechancen von Menschen mit internationale Familiengeschichte zu verbessern**, insbesondere durch den Einbezug der lokalen Verwaltungen.

Aufgrund der Besonderheiten und Vielfalt der Zielgruppe in dem Arbeitsfeld „Migration“ muss ein Case Management im KIM notwendigerweise ein rechtskreisübergreifendes Case Management sein. Die Zusammenarbeit mit anderen Case Management-Angeboten ist fallbezogen und fallübergreifend abzustimmen.

Auf struktureller Ebene werden Teilhabechancen dann verbessert, wenn Verwaltungsabläufe optimiert und Rechtskreise besser miteinander verknüpft werden. Im Rahmen der individuellen Begleitung werden Entwicklungen analysiert und Erkenntnisse abgeleitet, inwiefern es **im System Potentiale für positive Veränderungen** gibt.

„Gegenstand des Case Management ist es [...] nicht nur professionelle Dienstleistungen zu erschließen, sondern Unterstützungsnetzwerke in der ‚Lebenswelt‘ der Adressaten zu identifizieren und zu aktivieren, d.h. ‚Netzwerke‘ auf verschiedenen Ebenen zu knüpfen und für den Einzelfall nutzbar zu machen. Dies beinhaltet eine planerische und sozialräumliche Ausrichtung des Case Managements.“ (Reis 2020:190).

1.3 Leitbild/Philosophie

Bei der Umsetzung der Ziele handelt das Case Management nach folgenden Grundsätzen:

- Klientinnen-/Klientenorientierung
- Empowerment
- **Förderung der Selbsthilfe**
- Lebensweltorientierung
- Leistungstransparenz
- **Effektivität und Effizienz**
- Zielorientierung
- Vernetzung
- Interprofessionalität
- **Ressourcenorientierung**

[5]

- Versorgungskontinuität
- Mehrdimensionalität des Menschen (vgl. Paritätische Akademie LV NRW e.V. 2022:13; Herv. d. Verf.)

Die Ressourcenorientierung ist ein sehr wesentlicher Aspekt der Arbeit und stammt u.a. aus einer sehr systemischen Haltung. In der Ressourcenorientierung gehen wir davon aus, dass jeder Mensch, mag er noch so viele Probleme und Schwierigkeiten haben, Ressourcen besitzt, die ihm helfen und stärken können. Ressourcen gliedern sich in materielle, personelle, sozial-räumliche und soziale Ressourcen auf. Diese dürfen mit dem Menschen gemeinsam entdeckt, geweckt und genutzt werden, um sowohl effizient als auch effektiv ans Ziel zu kommen. Besonders in den komplexen Konstellationen ist die Ressourcenorientierung herausfordernd und lädt dazu ein auf eine Entdeckungsreise zu gehen und tieferliegende Ressourcen zu finden. Diese systemische Haltung gepaart mit der Lösungsorientierung soll möglichst als **stärkenorientiertes Case Management** eingesetzt werden. Menschen können durch Hilfe zur Selbsthilfe und dem Erkennen von Ressourcen Hoffnung erhalten. Das schafft einen Rahmen um eine gelingende Integration auf den Weg zu bringen. Durch stärken- und ressourcenorientiertes Arbeiten können sich Menschen in ihrer Persönlichkeit besser entfalten und finden schnelleren Anschluss zur Gesellschaft.

2. Verortung im Kreis Höxter

Bei der Frage über die Ansiedlung der CMS wurden die Städte in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Die Bürgermeister haben sich für die Implementierung der Stellen in den Städten/ Regionen ausgesprochen. Die Städte Höxter, Warburg, Beverungen, Borgentreich und Bad Driburg haben die CMS in den Verwaltungsgebäuden nahe dem Sozialamt untergebracht. Die Case Managerinnen und Case Manager in den Städten Brakel, Nieheim, Marienmünster und Steinheim sitzen in den lokalen Flüchtlingsunterkünften/außerhalb der Verwaltungsräume. Die Stellenverteilung befindet sich im Anhang unter CM Stellenanteile nach Clusterregionen. Entsprechend der Entscheidung leitet der Kreis Höxter durch Weiterleitungsverträge die finanziellen Mittel zweimal im Jahr an die Kommunen weiter. Wie in diesen Verträgen festgehalten, obliegt die Dienstaufsicht den Kommunen selbst und die Fachaufsicht bei den koordinierenden Stellen im Kommunalen Integrationszentrum. Auch wenngleich die CM an unterschiedlichen Orten sitzen verstehen sich diese als Team und können sich untereinander zu jeder Zeit austauschen und unterstützen.

3. Zielgruppe

„Das KIM-Case Management ist ein rechtskreisübergreifendes Angebot und steht grundsätzlich allen Menschen mit Einwanderungsgeschichte offen – unabhängig vom Aufenthaltsstatus. Auch Menschen mit Einwanderungsgeschichte, die schon länger in NRW leben, können das KIM-Case Management nutzen. Grundsätzlich gilt, dass das KIM-Case Management all jenen eingewanderten Personen zur Verfügung steht, die es benötigen.“ (MKJFGFI 2023:9). Leitlinie bei der Zielgruppe ist die „nachhaltige Nachholintegration“ zu ermöglichen. Menschen mit Einwanderungsgeschichte sind nach §4 TIIntG

- Personen, die nicht Deutsche im Sinne des Artikel 116 Absatz 1 des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland sind oder

- außerhalb des heutigen Gebietes der Bundesrepublik Deutschland geborene und nach dem 31. Dezember 1995 nach Deutschland einwanderte Personen oder
- Personen, bei denen mindestens ein Elternteil die Kriterien der Nummer 2 erfüllt.

Da das CM-Konzept noch in seinen Anfängen steht, ist es wenig zielführend eine zu groß definierte Zielgruppe anzuvisieren. Zunächst wird der Fokus auf Geduldete, Asylbewerberinnen und -bewerber und anerkannte Flüchtlinge gelegt. Des Weiteren gibt es noch regionale Unterschiede:

- Nur anerkannte Flüchtlinge (Borgentreich, Bad Driburg)
- Geduldete und Asylbewerberinnen und -bewerber (Nieheim, Marienmünster, Steinheim, Warburg, Willebadessen, Brakel, Beverungen)
- Geduldete und anerkannte Flüchtlinge sowie benachteiligte Personen aus der EU (Höxter)

3.1 Kriterien

Vorraussetzung für einen Case Management Fall ist das Vorliegen eines komplexen und langfristigen Hilfebedarfs. Kriterien dafür sind eine hohe Akteursdichte, multiple Problemlagen, komplexe und zeitintensive Bedarfe, sowie strukturelle Themen und die Freiwilligkeit der Klientinnen und Klienten. Den Klientinnen und Klienten fehlen zudem Ressourcen, um sich selbst die Hilfe zu erschließen. Es findet keine Versorgung durch das Regelsystem statt.

3.2 Zugangssteuerung

Da einige CMS am Sozialamt angegliedert sind, erfolgt hier ein Zugang zur Zielgruppe über den direkten Kontakt der Kolleginnen und Kollegen. In zwei Kommunen (Bad Driburg, Beverungen) stellen sich die Case Managerinnen und Case Manager direkt vor, wenn Geflüchtete neu in den Kreis kommen. In den Städten, wo die Case Managerinnen und Case Manager an die Unterkünfte gegliedert sind, kommen die Geflüchteten aus der Unterkunft selbst auf direktem örtlichem Weg zu den Case Managerinnen und Case Managern. Alle weiteren Personen mit internationaler Familiengeschichte (vor allem mit sicherem Aufenthaltstitel und solche, die nicht mehr in der Unterkunft leben) finden ihren Weg über mündliche Werbung zu den Case Managerinnen und Case Manager. Zudem ist in den örtlichen Kooperationsvereinbarungen festgehalten, wann die freie Wohlfahrt einen Fall übernimmt und wann nicht (siehe Anhang). In einigen Städten werden die vom Land NRW neu zugewiesenen Geflüchtete direkt an die CMS vermittelt.

Grundsätzlich ist die Teilnahme am Case Management freiwillig, kostenfrei und vertraulich. Jede Person, die teilnehmen möchte, kann sich einen Termin geben lassen. Das Case Management funktioniert in der Regel mit Terminabsprachen. Für Terminfragen oder kurze Klärungen (Fragen, die eine Bearbeitungszeit von maximal 20 Minuten haben) kann die offene Sprechstunde einzelner CM genutzt werden. Ob die CM eine offene Sprechstunde einführen, wird kommunal abgestimmt, öffentlich bekannt gemacht und entsprechende Öffnungszeiten beschildert.

Kontakt zur Zielgruppe - Übersicht:

- Intrakommunale Weiterleitung der (Sozial-)Ämter oder anderer Kolleginnen und Kollegen (*Höxter Warburg, Willebadessen, Beverungen, Borgentreich, Bad Driburg, Beverungen, Brakel, Nieheim, Steinheim, Marienmünster*)

- Fallweitergabe zwischen der CMS und den Wohlfahrtsverbänden nach Absprache (siehe auch Kooperationsvereinbarungen) (*alle*)
- Sitz der CMS in den Unterkünften (*Brakel, Marienmünster*)
- Reguläre Vorstellung der CMS bei neu Zugewanderten, wenn diese beim Sozialamt sind (*Bad Driburg, Beverungen*)
- mündliche Werbung und Vernetzung der Zugewanderten untereinander (*alle*)
- aufsuchende Arbeit in den Unterkünften/Wohnungen/besonderen Begegnungsstellen (*Warburg, Borgentreich, Höxter, Brakel, Willebadessen, Nieheim*)
- Integreat-App, Website des KI, Visitenkarten und mehrsprachige Flyer der CMS (*alle*)
- Bei Umzug der Person/en in eine andere Stadt im Kreis Höxter erfolgt eine Fallübergabe inklusiver Dokumentenübergabe eigenständig durch die jeweiligen CM

4. Arbeitsweise und Schwerpunkte

„**Case Management** bezeichnet eine bedarfsorientierte Steuerung („Management“) einer Fallsituation („Case“) zur Bewältigung einer personenbezogenen Problematik. Es erfolgt innerhalb einer Organisation und im regionalen Versorgungsgefüge. Damit ist Case Management ein das organisierte Verfahren und das regionale Versorgungsgefüge veränderndes Handlungskonzept, an dem unterschiedliche Professionen und Organisationen sektorenübergreifend beteiligt sein können.“ (DGCC 2020:2-3).

- „Case Management orientiert sich demnach an und arbeitet mit
- Den Bedürfnissen der Adressatin bzw. des Adressaten,
 - den Strukturen des Versorgungssystems und
 - den Potenzialen des Sozialraums.“ (Reis 2020:190).

4.1 Aufgabenschwerpunkte

Entsprechend der vorausgehenden Definition leiten sich folgende Kernaufgaben ab.

- Beratung [und Begleitung] von Personen mit Unterstützungsbedarf
- Beratung, Koordination und Steuerung von Leistungserbringern
- Fallsteuerung entsprechend der Phasen des Case Managements
- Leistungssteuerung zur Optimierung von Versorgung auf Fall-, Organisations- und Netzwerkebene
- Initiierung und Entwicklung arbeitsfeldübergreifender, interdisziplinärer Kooperation
- Netzwerkarbeit
- Konzeptionelle Entwicklung
- Anwendung und Weiterentwicklung von Instrumenten und Dokumentation
- [interne und vom MKJFGFI bereitgestellte] Wissensdatenbanken nutzen und pflegen (DGCC 2021:1)
- aufsuchende Sozialarbeit (in Abstimmung mit den kommunalen Vorgesetzten und je nach Bedarf)
- Weiterentwicklung der lokalen intrakommunalen Zusammenarbeit
- Erfassung und Dokumentation aller Maßnahmen für die Zielgruppe
- Unterstützung bei der Planung von Angeboten und Maßnahmen für die Zielgruppe

Schwerpunkt im Case Management liegt auf der Bedarfs- und Angebotsanalyse anhand der Fälle, um strukturelle Erkenntnisse in Bezug auf Lücken, Bedarfe und Schwachstellen zu generieren. Hilfs- und Beratungsangebote sollen erweitert und koordiniert werden. Die Einzelfall- und Netzwerkarbeit wird sehr stark miteinander verknüpft und so Optimierungspotenziale im Kreis aufgezeigt. Bei Rechtskreisen mit eigenem Fallmanagement (z. B. SGB II, SGB III, SGB VIII, Teilhabemanagement) erfolgt im Regelfall eine Verweisberatung seitens des Case Management.

In der Handreichung vom MKJFGFI (2023:17) wird zudem noch festgehalten, dass das „KIM-Case Management [...] ausschließlich für KIM zuständig [ist] und hat keine weiteren Aufgaben innerhalb der Organisation bzw. der Organisationseinheit, der es zugeordnet ist“.

Damit sind folgende weitere Aufgaben ausgeschlossen:

- Hausmeister Tätigkeiten (z. B. Reparaturen, Klärung Internet-Anschlüsse, Abflussverstopfungen, u. ä.)
- Tätigkeiten, die nichts mehr mit Integrations-Beratung zu tun haben (z. B. Klärung Hundesteuer, Hilfe bei Steuerklärungen, Hilfe bei Internet- und Handyverträgen, u. ä.)

Die beiden benannten Tätigkeitsbereiche liegen weder im Aufgaben- noch im Zuständigkeitsbereich der CM.

Das Aufgabenprofil lässt sich auch in vier Funktionen einteilen: Gate-Keeper („Torhüter“), Broker („maklerische“ Funktion), Advocacy (anwaltschaftliche Funktion) und Social Supporter (soziale Unterstützung). Wie in folgendem Diagramm dargestellt, können sich die Funktionen überlappen (vgl. Paritätische Akademie LV NRW e.V.2022:28f).

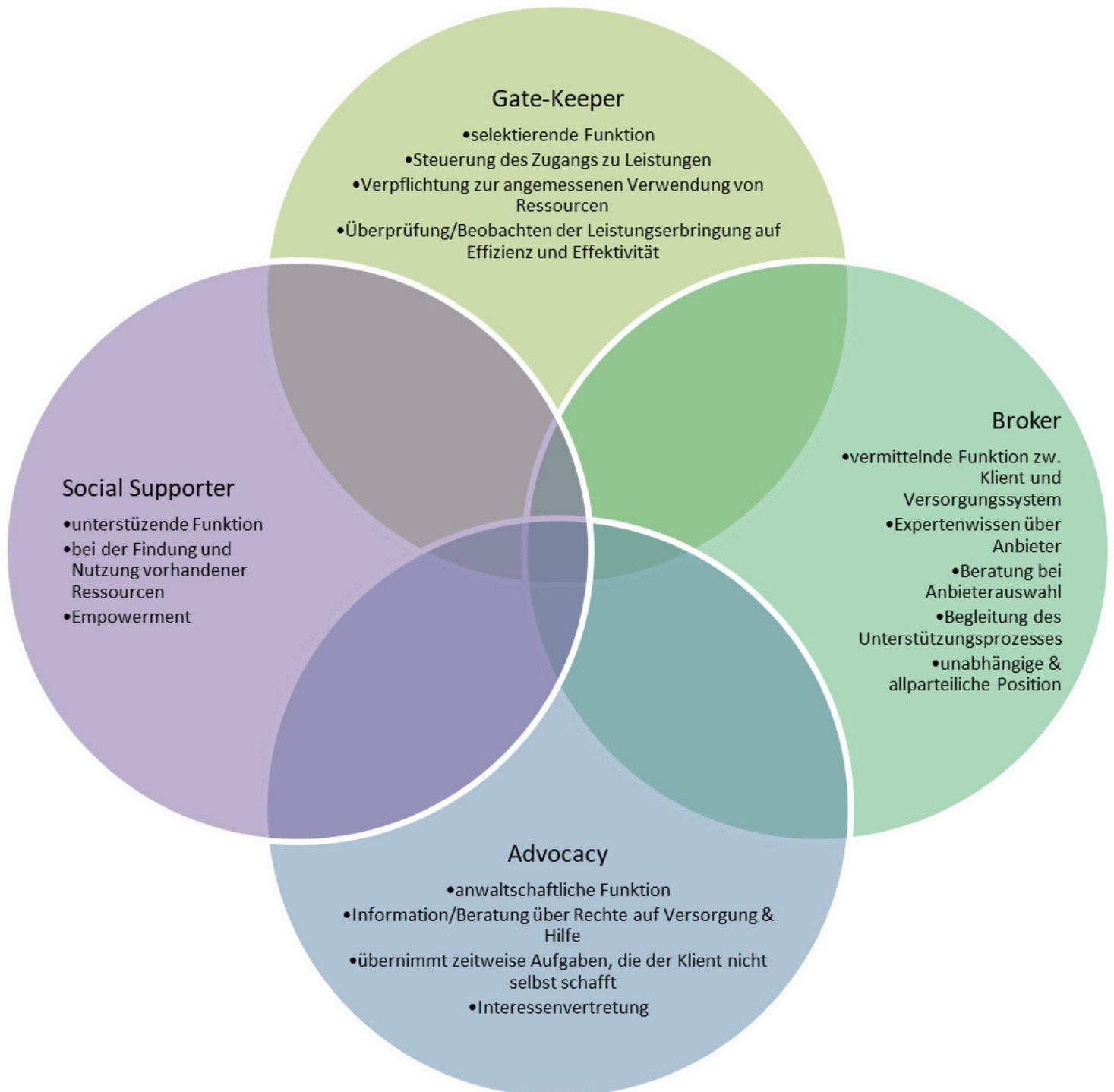


Abbildung 1: Aufgabenschwerpunkte KIM-CM

4.2 Unterstützungs- und Beratungsformen

„Neueingewanderte Menschen stehen vor Herausforderungen, die hintereinander, oft aber auch parallel bewältigt werden müssen. Jedoch sind bei Weitem nicht alle neueingewanderte Menschen mit multiplen Problemlagen konfrontiert. Zudem verfügen viele Personen selbst über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen, um die bestehenden Herausforderungen anzugehen und zu lösen. In vielen Fällen ist somit kein intensives KIM-Case Management notwendig.

Case Management realisiert sich, nach Definition, in der Erstellung eines Hilfeplans und der Koordination verschiedener Unterstützungsangebote und Dienstleistungen, rechtskreisübergreifend, mit einer definierten Fallverantwortung. Es kann Fälle geben, in denen die Fallverantwortung auch mit anderen Akteur:innen oder Institutionen, die die Teilnehmenden des KIM-Case Managements ebenfalls begleiten und unterstützen, geteilt wird. KIM-Case Management bedeutet, dass das KIM-Case Management grundsätzlich für die Koordination verschiedener Angebote verantwortlich ist. Häufig sind jedoch auch andere Akteur:innen oder Behörden – je nach Fragestellung – ebenfalls für die Koordination bestimmter Bereiche eines KIM-Case Management-Falles zuständig. In diesen Fällen ist eine enge und gut abgestimmte Kooperation zwischen den beteiligten Akteur:innen von hoher Bedeutung.

Oftmals kommen auch Menschen zum KIM-Case Management, die sich eine einfache Information wünschen oder bei denen eine Verweisberatung ausreichend ist. Auch diese Fälle erfordern die Zeit und Aufmerksamkeit der KIM-Case Manager:innen und liefern zudem wertvolle Perspektiven auf das Gesamtsystem und die Angebotsstruktur in der Kommune. KIM-Case Management-Strukturen können somit auch Information, Beratung bzw. Begleitung mit unterschiedlicher Ausrichtung und Intensität anbieten. Diese Unterstützungstiefe kann sich in folgenden Begleit- und Beratungsformen manifestieren:“ (MKJFGFI 2023:13-14).



Abbildung 2: Beratungstiefen KIM-CM; MKJFGFI 2023:15

Weitergabe von Informationen: „Einfache Informationen für die Zielgruppe. Diese können personenunabhängig auch in Form von Informationsveranstaltungen erfolgen.“ (MKJFGFI 2023:14).

Anleitung und Hilfen: „Anleitung und Hilfen, die sich z.B. auf das Ausfüllen von Formularen beziehen, wenn kein entsprechendes Angebot in der Kommune besteht. Es ist zudem Aufgabe des KIM-Case Managements und der KIM-Koordination sich darum zu kümmern, dass ein entsprechen-Angebot etabliert wird.“ (MKJFGFI 2023:14).

Begleitung: „Begleitung zum Beispiel zu Behördengängen, wenn eine Selbsthilfe nicht möglich ist und kein entsprechendes Begleitangebot zur Verfügung steht.“ (MKJFGFI 2023:14).

Verweisberatung: „Verweisberatung auf ein bestimmtes Angebot auf der Grundlage der Bedarfe des Menschen. Die Verweisberatung ist nicht mit dem Prozessschritt des Linkings gleichzusetzen, in dem die Teilnehmenden des KIM-Case Managements anpassende Unterstützungsangebote vermittelt, doch weiterhin intensiv durch das KIM-Case Management begleitet werden. Eine Verweisberatung kommt vielmehr dann infrage, wenn eine ratsuchende Person lediglich in einem thematisch abgegrenzten Bereich Beratungs- oder Unterstützungsbedarf hat und an die zuständige Stelle verwiesen werden kann (z. B. eine Schuldenberatung oder ein bestimmtes Bildungsangebot). Gleichzeitig sollte auch den Personen, die zunächst nur eine Verweisberatung erhalten haben, vermittelt werden, dass sie sich bei Bedarf jederzeit wieder an das KIM-Case Management wenden können.“ (MKJFGFI 2023:14).

KIM-Case Management: „KIM-Case Management erfolgt auf der Grundlage des Regelkreises (s.o.). Das Vorliegen einer komplexen Bedarfslage, die hohe Dichte von Akteur:innen, das Nicht-Greifen von Regelversorgung und fehlende Ressourcen bei den Nutzer:innen sind Kriterien für die Aufnahme von Personen in ein KIM-Case Management. Die Einwilligung der Nutzer:innen in die Zusammenarbeit ist eine Grundvoraussetzung für die Aufnahme in das KIM-Case Management. Diese Form der Unterstützung ist im eigentlichen Sinne unter KIM-Case Management zu verstehen und sollte im Rahmen der fallbezogenen Arbeit einen hohen Stellenwert und Umfang einnehmen.“ (MKJFGFI 2023:14).

„Fälle, die sich zunächst als weniger komplex darstellen, können im Verlauf der Begleitung und mit einer Vertiefung des Vertrauensverhältnisses multiple Problemlagen sichtbar machen und zu einem KIM-Case Management-Prozess führen. [...] Im Rahmen der Umsetzung von KIM ist prinzipiell aber darauf hinzuweisen, dass das KIM-Case Management nicht dafür zuständig sein kann, alle Versorgungslücken, auf die es hinweist, selbst zu schließen. Die Etablierung von entsprechenden Angeboten muss ggf. durch zuständige Dritte erfolgen.“ (MKJFGFI 2023:14).

Fallzahlen

Da im Kreis Höxter alle oben aufgeführten Formen der Beratung und Unterstützung vorhanden sind, wird sich an den empfohlenen Fallzahlen des MKFJGFI (2023:17) orientiert. Diese sind wie folgt als Richtwert notiert.

1,0 VZÄ: 50-60 Fälle

0,75 VZÄ: 37-45 Fälle

0,5 VZÄ: 25-30 Fälle

Anmerkung: aufgrund der niedrigen Bevölkerungsdichte und der durch ländliche Strukturen erschwerten Mobilitätsbedingungen im Kreis Höxter finden sich zurzeit nicht in jeder Stadt ausreichend Beratungsangebote, sodass Kooperationen und die Verweisberatung nur teils gelingt und teils über die eigene Stadt hinaus erfolgt. Dies bedingt auch, dass das CM im Kreis Höxter jegliche Formen der oben beschriebenen Beratung umfasst. Es befinden sich bis dato nur punktuell Regeldienste, die den Aspekt Anleitung und Hilfe abdecken, sodass ein großer Aufgabenbereich der CM im Kreis Höxter noch das Ausfüllen von Formularen ist. Und die vorhandenen Beratungsangebote sind mangels Fachkräfte und fortlaufenden neuen Zuweisungen überlastet. Demnach können einige CM mehr verweisen und den Regelkreis besser durchlaufen als andere.

4.3 Phasen des Regelkreises

Der Prozess des Case Managements lässt sich in einzelne Phasen gliedern, die Erstberatung („Intake“), die ausführliche Bestandsaufnahme („Assessment“), verbindliche Zielvereinbarungen, die Hilfeplanung, die Leistungssteuerung („Linking“), Monitoring des Fallverlaufs mit entsprechende Re-Assessments, sowie der Abschluss und die Evaluation. Die einzelnen Phasen werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert. Für jede Phase gibt es entsprechende Dokumentationsvorlagen, welche bei der Phasenbeschreibung benannt werden und im Anhang hinzugefügt sind. Zudem steht ein zeitlicher Richtwert pro Phase, dieser ist jedoch nicht starr, sondern flexibel zu verstehen.

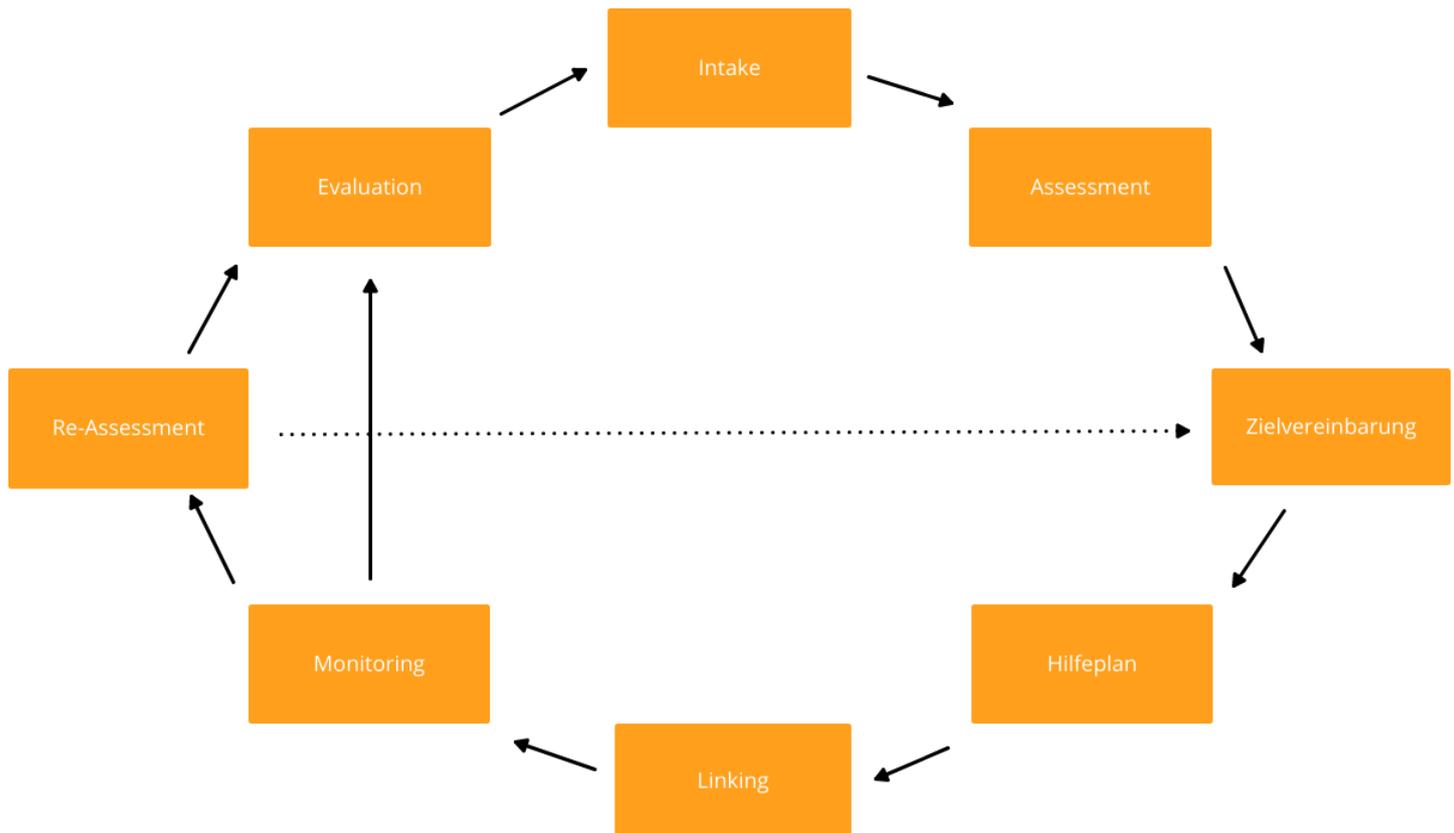


Abbildung 3: Regelkreis des KIM-CM

Erstberatung / „Intake“

Die Erstberatung stellt den ersten Kontakt zwischen Case Managerin und Case Manager und der Klientin und dem Klienten dar. Dabei verschafft sich die Case Managerin und der Case Manager einen Überblick über die Ressourcen, Motivation und die Problemlagen der Klientin und des Klienten. Da es sich beim Case Management um ein freiwilliges Angebot handelt, gilt es außerdem, Transparenz in Bezug auf das Verfahren, die Chancen und Anforderungen, sowie der eigenen Rolle herzustellen. In diesem Kontext ist es wichtig die Datenschutzinformationen und die datenschutzrechtliche Einwilligungserklärung zum Case Management im Kommunalen Integrationsmanagement zu besprechen. Ohne die Einwilligungserklärung zur Schweigepflichtentbindung ist die Kooperation mit beteiligten Akteurinnen und Akteuren und Institutionen nicht möglich. Um die Basis für eine nachhaltige Zusammenarbeit zu schaffen, ist bereits während der Erstberatung auf eine vertrauensvolle Beziehung hinzuwirken. Des Weiteren wird entschieden, ob die Notwendigkeit gegeben ist, den Fall in das Case Management aufzunehmen. Diese Entscheidung wird anhand festgelegter Kriterien getroffen (s. Kap. 3.1).

Dokumentationsvorlage: Datenschutz und Schweigepflichtsentbindung, Screeningbogen, Beratungsvereinbarung

Zeitlicher Umfang: 1 bis zu 2 Termine je 1 bis zu 2 Stunden

Bestandsaufnahme / „Assessment“

Nach der Aufnahme eines Falles in das Case Management wird eine umfangreiche Bestandsaufnahme durchgeführt. Im Rahmen dieser, werden alle relevanten Daten mittels Fragebögen und leitfadengestützten Gesprächen ermittelt. Die Bestandsaufnahme umfasst sämtliche Lebensbereiche der Klientinnen und Klienten. Beispielsweise werden personenbezogene Daten, Angaben zum Aufenthaltsstatus, zu Qualifikationen, zu Sprachkenntnissen, zur Familie und zum sozialen Umfeld, zur Wohnsituation, zur beruflichen Situation, sowie zur gesundheitlichen Situation erfragt. Alle gesammelten Daten dienen als Grundlage für die weitere Planung und sind somit von hoher Bedeutung. Daher ist es wichtig, auf die Bedarfe, die Ressourcen, sowie die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten zu schauen. Interpretationen, welche die Case Managerin und der Case Manager aus den ermittelten Daten ableiten, sollen mit den Klientinnen und Klienten und weiteren Fallbeteiligten rückgekoppelt werden, sodass ein gemeinsames Fallverständnis entstehen kann. Abweichungen in der Interpretation werden vermerkt.

Dokumentationsvorlage: Assessmenttools (Netzwerkkarten, Ressourcenkarte)

Zeitlicher Umfang: 1 bis zu 3 Termine je 1 bis zu 2 Stunden

Zielvereinbarung

Ein wichtiges Instrument zur Planung und Umsetzung einzelner Schritte, stellt die Zielvereinbarung dar. Zielvereinbarungen werden gemeinsam von der Case Managerin und dem Case Manager und der Klientin und dem Klienten entwickelt und formalisiert, sodass eine Verbindlichkeit für beide Seiten gegeben ist. Die Zielvereinbarungen werden im Idealfall nach der SMART-Methode formuliert (vgl. Reis 2020:228-230). Wie bereits zuvor erwähnt, ist die Bestandsaufnahme für die Zielvereinbarung elementar, vor allem da sie zu einem realistischen Ziel und einer intrinsischen Motivation führen kann.

„Ein [...] Problem besteht darin, dass nur die Ziele sinnvoll sind, die realistisch in dem Sinne sind, als sie die Ratsuchenden überhaupt erreichen können. Zielvereinbarungen sollten auch motivieren, und dies tun sie nur dann, wenn sie nicht absehbar zu Misserfolgen führen. Deshalb hängt die Qualität der Zielvereinbarung unmittelbar mit der Qualität des Assessments und der damit verbundenen Einschätzung der Ressourcen und Potenziale der Ratsuchenden zusammen.“ (MKFFI 2020:81).

Dokumentationsvorlage: Hilfeplan; SMART-Methode

Zeitlicher Umfang: 1 Termin je 1 bis zu 2 Stunden (gemeinsam mit der Hilfeplanung)

Hilfeplanung

Anhand der formulierten Ziele findet die Hilfeplanung statt, in welcher die Zukunft möglichst realistisch geplant werden soll. Dieser Schritt ist eng mit der Zielvereinbarung verknüpft und nur analytisch trennbar von dieser. Anhand der Ziele wird ein Entwurf gefasst, von dem alle Beteiligten ausgehen, dass dieser umsetzbar ist. Auch hier greift das SMART-Prinzip. Ziele und die Teilziele/-schritte werden sehr explizit definiert. Der Zeitrahmen wird festgehalten und Rollen und Verantwortungsbereiche festgelegt und mit den Klientinnen und Klienten

ausgehandelt. Das Monitoring soll ebenfalls als Bestandteil der Hilfeplanung festgehalten werden. Der gesamte Prozess wird in einer einheitlichen Form dokumentiert (vgl. MKFFI 2020:81f).

Dokumentationsvorlage: Hilfeplan

Zeitlicher Umfang: 1 Termin je 1 bis zu 2 Stunden (gemeinsam mit der Zielvereinbarung)

Leistungssteuerung / „Linking“

Mit der Hilfeplanung kann nun die „Leistung Dritter“ in Anspruch genommen werden. Die Case Managerinnen und Case Manager vermitteln und steuern die Angebote und binden das Netzwerk möglichst früh ein. Auch wenn die direkte Hilfe durch Andere erfolgt, liegt die Fallverantwortung beim Case Management. Dies beinhaltet nicht nur das Wissen darum, ob die Klientin/der Klient beim Leistungserbringendem angekommen ist, sondern auch, wie der Stand der Hilfe ist. Deswegen ist es wichtig, dass gute Kooperationsvereinbarungen getroffen werden, um sich abzustimmen. Je nach Fall kann es auch sinnvoll sein eine Fallkonferenz anzuregen und diese mit verschiedenen Institutionen durchzuführen. Zudem obliegt es dem Case Management alle wichtigen Modalitäten (finanziell, rechtliche) zur Inanspruchnahme der anderen Hilfe zu klären. Bei der Erstellung dieses Leistungspakets können einige Angebote parallel oder nacheinander in Anspruch genommen werden.

„Die Qualität von Case Management bemisst sich damit an der Kompetenz, Hilfsangebote so zu vermitteln, dass sie auf die besondere Bedarfslage des Einzelfalls zugeschnitten sind. Dies setzt voraus, dass Case Manager Steuerungskompetenzen gegenüber den Leistungsträgern haben, deren Angebote in Anspruch genommen werden sollen. Es geht darum, einzelne benötigte Leistungen entsprechend der Hilfeplanung verbindlich zu steuern.“
(MKFFI 2020:82).

Die Leistungssteuerung macht deutlich, wie wichtig es ist, dass das Case Management Netzwerkarbeit leistet und Netzwerke frühzeitig mit in den Prozess einbezieht.

„Elementar für das Case Management sind fundierte Kenntnisse über die vorhandene Angebotspalette (z.B. in Form von Anbieterdatenbanken) und regelmäßige Treffen mit den einbeziehenden Akteurinnen und Akteuren auf der Leitungs- wie der Mitarbeiterebene.“
(MKFFI 2020:82).

Dokumentationsvorlage: Kooperationsvereinbarungen¹, Ablaufplan Fallkonferenz²

Zeitlicher Umfang: Vermittlung an andere Leistungen: 1 bis zu 3 Termine je 1 bis zu 2 Stunden
Rücksprachen zum Stand der Hilfe: 1 bis zu 5 Termine/
Telefonate/Emails
Durchführung von Fallkonferenzen: 1 Termin je 1 bis zu 2 Stunden
Netzwerkarbeit: durchgehend

Monitoring / Re-Assessment

„Ein zentrales Charakteristikum von Case Management ist die auf eine Hilfeplanung gestützte Vermittlung der (Dienst-)Leistungen Dritter [...]. Auch wenn dies gelungen ist, bleiben

¹ In Bearbeitung

² In Bearbeitung

die Case Manager fallverantwortlich, d.h. müssen stets den Überblick über den Gesamtprozess haben und den ‚Fall‘ begleiten. Systematisch reflektiert wird die Begleitung im Monitoring. Dieses ist Teil des Unterstützungsprozesses im Einzelfall und meint das Nachhalten und Überprüfen des vereinbarten Vorgehens – gemeinsam mit den Ratsuchenden. Ziel des Monitorings ist es, mögliche Fehleinschätzungen oder Fehlentwicklungen frühzeitig zu entdecken, um diese dann zu korrigieren. Dies verhindert, dass Maßnahmen abgebrochen werden oder ´nochmal ganz von vorne angefangen werden muss`“ (MKFFI 2020:82).

Um diesen Prozessschritt angemessen umzusetzen benötigt es eine ausreichende Dokumentation und eine entsprechende Vereinbarung mit den Beteiligten. Kontaktdichte und Wiederholungen sollten im Vorhinein vereinbart sein, um einen Informationsfluss zu gewährleisten und diesen nicht einfach vorauszusetzen.

Dokumentationsvorlage: Protokolle der Rücksprachen, Assessmenttools, Hilfeplan

Zeitlicher Umfang: Rücksprachen zum Stand der Hilfe: 1 bis 5 Termine/Telefonate/Email
Reflexionsgespräch 1 Termin je 1 bis zu 2 Stunden
Re-Assessment: 1 bis 2 Termine je 1 bis zu 2 Stunden

Evaluation

„Case Management-Prozesse haben ein definiertes und beschriebenes Ende. Dieses ist der (zuvor abgeschätzte) Zeitpunkt der Zielerreichung oder, dass die Adressatin bzw. der Adressat in der Lage ist, das Netzwerk von professionellen und ehrenamtlichen Unterstützenden selbständig zu steuern. [...] Der Abschluss des Case Managements beinhaltet die Auswertung (Evaluation) des Gesamtprozesses. Grundsätzlich gehören die Bewertung der eigenen Arbeit und ihre Überprüfung auf Effektivität und Effizienz sowie die Suche nach Verbesserungspotenzial zu einer professionellen Arbeitshaltung. Im Case Management geht es in einer abschließenden Auswertung aber auch um die Verknüpfung zwischen der Reflexion der Einzelfallarbeit und der Weiterentwicklung der Angebotsstruktur.“ (Reis 2020:240f).

Entsprechend werden folgende Schwerpunkte evaluiert: der Hilfeplan, die Arbeitsmethoden, die Zusammenarbeit mit Dritten und die Zufriedenheit der Zielgruppe (vgl. Reis 2020:241). Aus der Evaluation können dann abschließend Hinweise für die Angebotsplanung und -entwicklung abgeleitet werden. Am Ende steht ein Entpflichten zwischen dem Case Management und dem Klienten/ der Klientin.

Dokumentationsvorlage: Hilfeplan, Gesprächsleitfaden Evaluation³

Zeitlicher Umfang: Auswertungsgespräch: 1 Termin je 1 bis zu 2 Stunden
Auswertungs-/Reflexionsdokumentation: 1 bis zu 2 Stunden

5. Kommunale Beratungsstrukturen

5.1 Auflistung

An dieser Stelle soll auf eine ausführliche Auflistung der Beratungsangebote im Kreis Höxter verzichtet werden, da diese in der Integreat-App aktueller gehalten werden können. Hier

³ In Bearbeitung

seien nun einmal die wichtigsten Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner im Bereich KIM-CM benannt:

- Die Flüchtlingsberatung (Diakonie, AWO)
- Der Jugendmigrationsdienst (AWO)
- Die Migrationsberatung für Erwachsene (Caritas, AWO)

Alle weiteren spezifischen Angebote mit den entsprechenden Ansprechpersonen sowie ihrer Kontaktdaten finden sich hier: <https://integreat.app/kreishoexter/de> oder als App.



5.2 Abgrenzungen und Kooperationen

Um Zuständigkeiten, ÜbergabeprozEDURE und Standards der Zusammenarbeit mit anderen Beratungsstrukturen zu definieren und festzuhalten wurde in Abstimmung mit den Trägern der Freien Wohlfahrt je eine Kooperationsvereinbarungsvorlage erarbeitet⁴. Bei diesen wird auch festgehalten wie der Umgang mit Daten gesichert wird.

Anmerkung: aufgrund der niedrigen Bevölkerungsdichte und der durch ländliche Strukturen erschwerten Mobilitätsbedingungen im Kreis Höxter finden sich zurzeit nicht in jeder Stadt ausreichend Beratungsangebote, sodass Kooperationen und die Verweisberatung nur teils gelingt und teils über die eigene Stadt hinaus erfolgt.

6. Qualitätssicherung der Fachkräfte

Controlling

Neben den bisher genannten Dokumentationsmöglichkeiten in den einzelnen Phasen ist ein wesentlicher Bestandteil der Dokumentation die landesweite Datenbank des MKJFGFI, welche Anfang des Jahres 2024 starten soll. In dieser sollen alle relevanten Daten erhoben werden, sodass ein Controlling stattfinden kann.

Ein monatliches Austauschtreffen, regelmäßige Vor-Ort-Besuche und bedarfsgerechter telefonischer Austausch sind weitere Bestandteil der Qualitätssicherung.

Zudem verfassen die CM 2-Wochen-Berichte über zwei Wochen, welche immer am Ende der ungeraden Woche den KS zugesendet werden. Diese Wochenberichte werden von den KS verarbeitet, indem die Themen und Zahlen statistisch erfasst werden. Auf Grundlage dieser Daten können dann ebenfalls Themen mit dem Lenkungsgremium erarbeitet werden.

Dokumentationsvorlage: Wochenbericht

Schulungen und Patenschaften

Alle bis dato eingestellten Case Managerinnen und Case Manager haben die CM-Schulungen des MKJFGFI durchlaufen und sind somit für den Start fachlich gut aufgestellt. Zusätzliches Instrument zur fachlichen (Weiter-) Qualifizierung sind bedarfsgerechte Schulungen nach Themen wie z. B. Asylrecht.

Des Weiteren gibt es Patenschaften unter den CM mit dem Ziel fachliche und lösungsorientierte Fallbesprechungen durchzuführen. Mit diesen Patenschaften soll auch zu späterem Zeitpunkt unter Unterstützung der Fachbereichsleiter der jeweiligen Kommune und der

⁴ In Bearbeitung

Koordinierungsstellen beim Kommunalen Integrationszentrum eine Einarbeitung der neuen CM erfolgen.

Patenschaften nach Clusterregionen:

- Höxter-Beverungen
- Brakel-Bad Driburg
- Steinheim-Nieheim-Marienmünster
- Warburg-Borgentreich-Willebadessen

7. Zusammenarbeit der drei Bausteine

Folgend werden zunächst die Aufgaben in Bezug auf das Case Management dargestellt. Bei Baustein zwei werden nur zusätzliche Aufgaben zu den oben aufgeführten genannt. Baustein 1 und 2 befinden sich durch unterschiedliche Austauschformate in enger Zusammenarbeit (siehe folgende Auflistung). Baustein 3 wird bei Bedarf und auf Anfrage der Koordination zu Austauschtreffen oder Vorbereitungen von Veranstaltungen miteinbezogen. Alle drei Bausteine sind Impulsgeber für die jeweilige andere Stelle, insbesondere soll den KS Impulse mitgeteilt werden, damit diese weitergeleitet und/oder koordiniert werden können.

Baustein 1: Koordination

Aufgaben:

- Organisation der Schulungen und Informationsveranstaltungen im Bereich Qualifizierung
- Gesamtorganisation der monatlichen Austauschtreffen, der monatlichen Fallrekonstruktionen, der Supervision, der (Projekt-) Arbeitsgruppen, (Einladung, Moderation, Protokoll usw.)
- Netzwerkarbeit (Weiterleiten von Informationsrundmails, Vernetzung mit verschiedenen Ämtern und Behörden)
- Verwaltung (Antrag, Mittelabrufe, Weiterleitungsverträge)
- Konzeptionelle Erarbeitung (KIM-Handlungskonzept, KIM-CM-Konzept, Integrationskonferenz)
- Aufbereitung der Erkenntnisse aus dem CM (2-Wochen-Berichte, Bedarfsmeldungen u.a.)
- Erarbeiten und Vorstellen von Themen und Entscheidungsvorlagen für das Lenkungsgremium
- Einladung sowie Vorbereitung des Lenkungsgremium

Baustein 2: Case Management

Aufgaben:

- Durchführung des Regelkreises
- Netzwerkarbeit vor Ort (Institutionen, Ehrenamt, Vereine, Wohlfahrt)
- Teilnahme an monatlichen Austauschtreffen mit der Koordination (jeder dritte Mittwochnachmittag im Monat)
- Teilnahme an monatlichen Fallrekonstruktionen (jeder dritte Mittwochvormittag im Monat)
- Teilnahme an (Projekt-) Arbeitsgruppen
- Organisation und Durchführung von Fallbesprechungen sowie Fallkonferenzen

- Verfassen der 2-Wochen-Berichte

Baustein 3: Ausländerbehörde und Einbürgerungsbehörde

Aufgaben:

- Teilnahme an quartalsweisen Austauschtreffen mit den KS
- Bedarfsorientierte Austauschtreffen mit den CM
- Durchführung möglicher Informationsveranstaltungen nach Bedarf und nach Absprache
- Ideen für mögliche Werbung und Kampagnen

8. Mitarbeit des KIM-Case Management auf der Systemebene und bei den kreisangehörigen Kommunen

8.1 Netzwerkarbeit und Einbindung in Gremien

Die Aufgabe der Netzwerkarbeit auf lokaler Ebene ist bereits oben (Kapitel 4.1) aufgeführt, weshalb es an dieser Stelle um die Einbindung der CM in die Gremien und vorhandenen/neu entstehenden Netzwerken benannt wird, sowohl auf kreisebene als auch auf kommunaler Ebene (u.a. bei den städtischen Verwaltungen). Diese Auflistung ist nicht abschließend und bedarf weitere Aktualisierung.

- Regelmäßige Teamsitzungen/Rücksprachen mit dem Fachbereich (Alle)
- Asylrunde mit dem Bürgermeister, Kämmerer, Sozialamt und ggf. Gebäudemanagement (Borgentreich)
- Ehrenamtliche Vereine/Personen vor Ort (Alle)
- Regelmäßige Austauschtreffen zwischen Haupt- und ehrenamtlichen im Bereich Geflüchtete (Bad Driburg)
- Schulausschuss (Beverungen)
- Runder Tisch Frühe Hilfen, lokale Teilnahme (Alle)
- Austauschtreffen mit den Integrationsbeauftragten (Alle)

8.2 Planungsprozess

Der Planungsprozess gliedert sich in mehrere Abschnitte auf. Zunächst finden Fallrekonstruktionen statt (Phase 1), dann, bzw. währenddessen, erfolgt das Erarbeiten der übergreifenden und generativen Themen (Phase 2), welche in die Lenkungsgremium eingebracht und diskutiert werden, sodass über das Entstehen einer Projektarbeitsgruppe entschieden wird (Phase 3). Die Projektarbeitsgruppen gehen dann in die Arbeitsphase (Phase 4) und bringen ihre Lösungsideen wieder in das Lenkungsgremium ein (Phase 5). Am Schluss (Phase 6) werden die entsprechenden Ideen umgesetzt. Der Planungsprozess ist für die Beteiligten verbindlich. Eine Abbildung am Ende stellt den Prozess grafisch dar.

Beteiligte Akteurinnen und Akteure

Am Planungsprozess sind beteiligt;

- Die Case Managerinnen und Case Manager
- Die Koordinierenden Stellen
- Das Lenkungsgremium

[20]

- Die Freie Wohlfahrt
- Weitere sich aus der themenbezogenen Projektgruppe ergebenden Beteiligte/Interessierten Personen

Alle Beteiligten wirken zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich mit und arbeiten Hand in Hand um das Ziel zu erreichen.

Fallrekonstruktionen

„Die **Fallrekonstruktion** basiert auf einer *umfassenden Falldarstellung und schaut auf einen weitgehend abgeschlossenen Fall*, in dem schon Hilfeplanung und Leistungssteuerung erfolgt sind. So können insbesondere durch die differenzierten Sichtweisen der beteiligten professionellen Akteure für die Fallgeberinnen und Fallgeber neue Perspektiven gewonnen werden. Im KIM dienen sie dazu, übergreifende Themen bzw. Restriktionen auf der Systemebene zu identifizieren und bearbeitbar zu machen.“ (ISR/FOGS 2022:2).

In der Fallrekonstruktion sollten mindestens vier Fälle besprochen werden, damit daraus generative Themen erarbeitet werden können. Folgende Fallkriterien sollen erfüllt werden:

- Fälle mit „mittlerem Schwierigkeitsgrad“
- Fälle die im Netzwerk als „typische“ Fälle besprochen werden
- Mehrere Problemkreise (zwei oder drei Probleme, die parallel bearbeitet werden müssen)
- Probleme aus unterschiedlichen Rechtskreisen (z.B. Wohnen, Bildung und Aufenthalt oder Gesundheit, Erwerbsarbeit und Sicherheit, ...)
- Kein neuer Fall (mind. 8 Wochen beim CM)

Beteiligte: KS + CM

Dokumentationsvorlagen: Ablauf Fallrekonstruktion, Falldarstellung Fallrekonstruktion

Zeitlicher Umfang: pro Fall bis zu 4 Stunden

Generative Themen

Generative Themen sind wichtige Probleme der Zielgruppe, die sich immer wieder in verschiedenen Fällen zeigen, also fallübergreifende Themen sind. Sie sind Ausdruck struktureller Probleme der Zielgruppe. Sie werden von der Lenkungsgruppe durch eine Entscheidung festgestellt.

Beteiligte: KS+CM (Vorarbeit)

LG (Entscheidend)

Zeitlicher Umfang: bis zu 30 Minuten

Lenkungsgruppe

Das Lenkungsgruppe trifft sich zweimal im Jahr und entscheidet über das Thema für eine Projektarbeitsgruppe. Zudem entscheidet das Lenkungsgruppe, wie mit den Ideen der Projektarbeitsgruppen umgegangen wird und welche Ideen in den Verwaltungen umgesetzt werden soll. Sie nehmen die Anregungen der operativen Ebene auf und verwirklichen diese in der systemischen Ebene.

Beteiligte:

- Kreisdirektor
- Fachbereichsleitung Sicherheit und Ordnung (ABH/EBH)

- Fachbereichsleitung Gesundheit und Veterinärwesen
- Fachbereichsleitung Familie, Jugend und Soziales
- Fachbereichsleitung Bildung und Kreisentwicklung
- Geschäftsführung Jobcenter
- Operative Geschäftsführung Agentur für Arbeit
- Sozialdezernat Kommunen Nordkreis
- Sozialdezernat Kommunen Bad Driburg-Brakel
- Sozialamtsleitung Kommunen Beverungen-Höxter
- Bürgermeister Kommunen Südkreis
- Vorstandsvorsitzende AWO Vertreterin AG Frei Wohlfahrt
- Regionalkoordinator BAMF
- Vertreter Bezirksregierung Detmold
- Abteilungsleiter Bildung und Integration
- Teamleiterin Kommunales Integrationszentrum
- Koordinierende Stelle KIM
- Eine Vertreterin/ein Vertreter der CM (nach Bedarf und Themen; nicht stimmberechtigt)
- Weitere Gäste (nicht stimmberechtigt)

Weitere Gäste (z. B. CM, MSO, Ehrenamt) können themenspezifisch und nach Bedarf zu Sitzungen des Lenkungsgremiums eingeladen werden.

Dokumentationsvorlage: Beschlussvorlagen Lenkungsgremium KIM

Zeitlicher Umfang: pro Sitzung bis zu 3 Stunden

Projektarbeitsgruppen

Aus den von der Lenkungsgremium entschiedenen generativen Themen werden Projektarbeitsgruppen (PAG) entwickelt. PAG brauchen einen schriftlichen und eindeutigen Arbeitsauftrag, welcher von dem Lenkungsgremium verabschiedet wird. Dieser beinhaltet Gegenstand, Zielsetzung der Bearbeitung, Zusammensetzung, ggf. Vorgaben zur Arbeitsform und die gewünschte Darstellung des Ergebnisses sowie ggf. weitere besondere Vorgaben.

Beteiligte: KS + themenbezogene Beteiligte/PAG

Dokumentationsvorlage: Beschlussvorlagen Lenkungsgremium KIM

Zeitlicher Umfang: 1 bis zu 2 Termine pro Quartal für bis zu 3 Stunden

Entwicklung von Zielsystemen und Dienstleistungsketten

Die PAG erarbeiten Vorschläge von Zielsystemen und Dienstleistungsketten und stellen diese in dem LG vor, sodass das LG darüber abstimmen und entsprechend Veränderungen vornehmen kann (siehe beispielhafte Darstellung im Begriffsverzeichnis). Durch Veränderungen der Systemebene wird die operative Arbeit ebenfalls verändert und kann mit neuen Regelungen mit dem Einzelfall arbeiten. Nun beginnt der Ablauf von vorne und es werden wieder Fallrekonstruktionen durchgeführt.

Beteiligte: KS + PAG + LG

Dokumentationsvorlage: Vorlage Zielsysteme; Vorlage Dienstleistungsketten⁵

⁵ In Bearbeitung

Zeitlicher Umfang: wird in der Zeit der PAG erfasst

Abschließend soll noch einmal betont werden, dass die CM-Stellen, wie auch in den Weiterleitungsverträgen festgehalten, auf der Systemebene aktiv sein sollen. Das umfasst die Freistellung zu den genannten Terminen, so wie es das MKJFGFI ebenfalls betont: „Für diese Arbeit auf der Systemebene müssen den Mitarbeitenden im KIM-Case Management ausreichend Zeitkontingente zur Verfügung gestellt werden.“ (MKJFGFI 2023:8).

Grafische Darstellung Planungsprozess

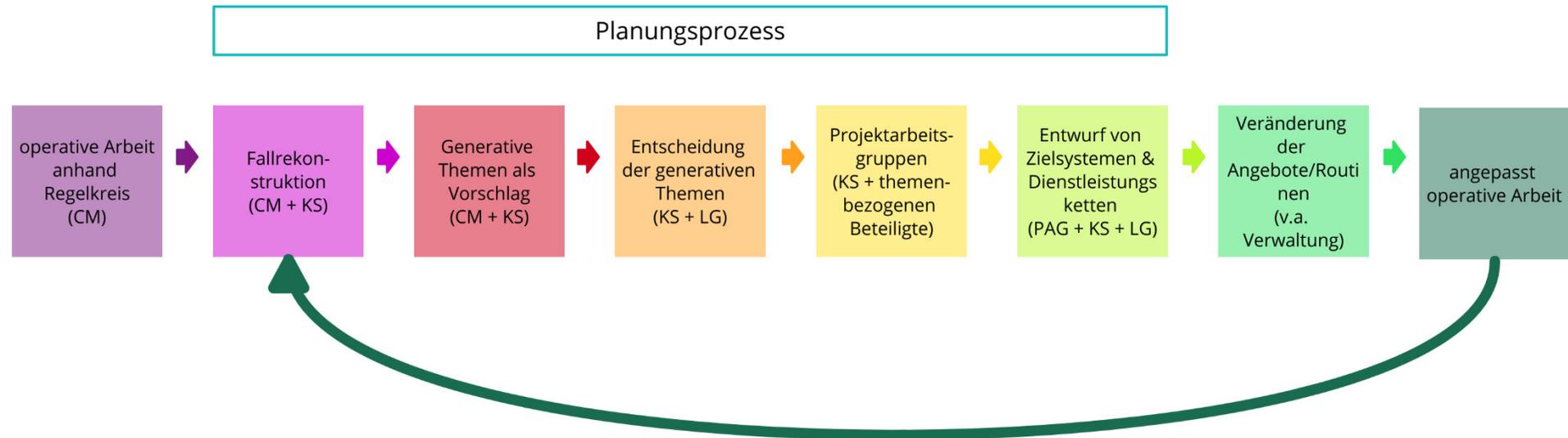


Abbildung 4: Ablauf Planungsprozess

9. Sicherheitskonzept

Für die Umsetzung der Sicherheit beim KIM-CM wird sich an den Empfehlungen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge orientiert und diese auf die Gegebenheiten im KIM-CM abgeleitet.

Rechtlicher Hintergrund zur aufsuchenden Arbeit

„Die Unverletzlichkeit der Wohnung ist grundrechtlich geschützt (Art. 13 Abs. 1 GG). Ein Hausbesuch zur Kontaktaufnahme endet in der Regel an der Haustür. Hausbesuche zum Zwecke der Beratung und Unterstützung werden vorab verbindlich vereinbart. Sie finden statt, sofern Leistungsberechtigte dem ausdrücklich zugestimmt haben.“ (DVföpF 2020:8). Hausbesuche im KIM-CM umfassen neben den Besuchen in einer Wohnung auch Besuche in den privaten Zimmern der Zielgruppe in den Unterkünften. Sowohl bei den vorher genannten Unterkunftsarten als auch bei dem Besuch von wohnungslosen Personen gilt es, dass die Personen einem Besuch und Gespräch zustimmen.

„Grundbedingung für beratende und unterstützende Hausbesuche ist **Freiwilligkeit**. Sowohl die Fachkräfte als auch die beteiligten Leistungsberechtigten müssen ein Interesse an einem Hausbesuch haben und sich dafür entscheiden.“ (DVföpF 2020:9; Herv.d.Verf.). Bei Besuchen in den Unterkünften und bei wohnungslosen Personen soll die Freiwilligkeit grundsätzlich ebenfalls gegeben sein.

„Für eine erfolgreiche Integrationsstrategie müssen persönliche Daten erhoben werden (Assessment). Es sollen alle Ansatzpunkte identifiziert werden, die für eine Integrationsstrategie infrage kommen. Hausbesuche [oder bei Besuchen in der Unterkunft sowie bei Besuchen von wohnungslosen Personen] können ausdrücklich zu diesem Zweck vereinbart werden und die bisherige Datenerhebung erweitern und fundieren. Es ist darauf zu achten, dass auch bei einem Hausbesuch [oder bei Besuchen in der Unterkunft sowie bei Besuchen von wohnungslosen Personen] nur Daten im Sinne des § 67a Abs. 1 SGB X erfragt und Beobachtungen mit den Leistungsberechtigten kommuniziert werden, die erforderlich sind, um den Auftrag [...] im konkreten Einzelfall zu erfüllen. Bei Hausbesuchen [oder Besuchen in der Unterkunft sowie bei Besuchen von wohnungslosen Personen] kann z.B. eine Wohnsituation festgestellt werden, die Anlass dazu gibt, diese im weiteren Beratungs- und Unterstützungsprozess zu berücksichtigen.“ (DVföpF 2020:8).

Arbeitsschutz

In der Regel werden Beratungsgespräche bei aufsuchender Arbeit durch eine Person durchgeführt. Wird ein Risiko gesehen, ist ein Hausbesuch, ein Besuch in der Unterkunft oder ein Besuch von wohnungslosen Personen von zwei Personalkräften gemeinsam durchzuführen. „Bei Hausbesuchen [oder Besuchen in der Unterkunft sowie bei Besuchen von wohnungslosen Personen] zur Kontaktaufnahme sollte im Vorfeld so weit wie möglich geklärt werden, mit welchen Anforderungen zu rechnen ist.“ (DVföpF 2020:9).

Bei aufsuchender Arbeit in Anwesenheit von Kindern und Jugendlichen ist auch der grundlegende Kinder- und Jugendschutz nach dem Jugendschutzgesetz (JuSchG) einzuhalten.

Anforderung an eine Fachkraft

[25]

„Fachkräfte, die aufsuchend arbeiten, müssen über eine geeignete Haltung für Hausbesuche verfügen. Sie müssen Interesse an den persönlichen Lebensbedingungen und Offenheit für die Situation vor Ort mitbringen. Sie brauchen Toleranz und die Bereitschaft, sich auf die alltagsweltlichen Strukturen der Menschen einzulassen und eine persönliche Dienstleistungsbeziehung aufzubauen. Sensibilität für unterschiedliche Kulturen und die Kompetenz damit umzugehen, sind in vielen Fällen erforderlich, z. B. bei der Art wie Gastfreundschaft gelebt wird. Fachkräfte müssen mit einer größeren Bedarfsgemeinschaft arbeiten können. Beratung findet ggf. auch statt, wenn Kinder anwesend sind. Der kurze Weg zu einem Beratungsgespräch in der Wohnumgebung ist für Leistungsberechtigte mit Kindern oder Menschen mit eingeschränkter Mobilität eine praktische Entlastung.“ (DVföP 2020:10-11).

Abkürzungsverzeichnis

ABH	Ausländerbehörde
AZR	Ausländerzentralregister
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
CM	Case Management
CMS	Case Managementstellen
ebd.	ebenda
EBH	Einbürgerungsbehörde
f.	folgende
FB	Flüchtlingsberatung
ff.	fortfolgende
Herv. d. Verf.	Hervorhebungen des Verfassers
i. d. R.	in der Regel
JC	Jobcenter
JMD	Jugendmigrationsdienst
Kap.	Kapitel
KI	Kommunales Integrationszentrum
KIM	Kommunales Integrationsmanagement
KIM-CM	Case Management im Rahmen von KIM
KS	Koordinierungsstellen, koordinierende Stellen
LG	Lenkungsgrremium
MBE	Migrationsberatung
MKFFI	Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlingen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (ab 2022: MKJFGFI)
MKJFGFI	Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (zuvor: MKFFI)
MO	Migrantenorganisation
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. g.	oben genannt
PAG	Projektarbeitsgruppen
s.	siehe
vgl.	vergleiche
VZÄ	Vollzeitäquivalent

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabenschwerpunkte KIM-CM.....	10
Abbildung 2: Beratungstiefen KIM-CM; MKJFGFI 2023:15.....	11
Abbildung 3: Regelkreis des KIM-CM.....	14
Abbildung 4: Ablauf Planungsprozess.....	24
Abbildung 5: Zielsysteme Beispiele.....	31
Abbildung 6: Dienstleistungsketten Beispiel.....	32
Abbildung 7: Einbettung CM in den KIM-Prozess.....	36
Abbildung 8: CM Stellenanteile nach den Clusterregionen.....	37
Abbildung 9: Netzwerkkarte.....	55

Begriffsverzeichnis

Fallbesprechungen

„**Fallbesprechungen** dienen dem *Austausch und Verständigung über Umgangsweisen aktuell bearbeiteter Fälle*. Im Rahmen von Fallbesprechungen können Probleme in der Fallbearbeitung – sowohl auf der individuellen als auch auf der strukturellen Ebene - besprochen werden. Des Weiteren dienen sie dem Austausch über Arbeits- und Verfahrensweisen der professionellen Akteure (hier der Case Manager*innen in KIM) und nicht zuletzt ermöglichen sie im Rahmen der fachaufsichtlichen Funktion, hier der Koordinator*innen in KIM, Wissen über die Ausgestaltung und den strukturellen wie internen Bedingungen des Case Managements zu erhalten. Für Fallbesprechungen ist es wichtig, sich über Mindestanforderungen für die Falldarstellung zu verständigen (z.B. welche Informationen müssen auf jeden Fall gegeben und kommuniziert werden). Neben der Sicht der Professionellen ist auch die Sicht der [Klientinnen und Klienten] einzubeziehen.“ (ISR/FOGS 2022:2).

Beteiligte: CM, ggf. KS / Fachkräfte der freien Wohlfahrt / Ehrenamtliche Personen

Fallkonferenzen

„Im Unterschied zu Fallbesprechungen sind **Fallkonferenzen** *gemeinsame fallbezogene Besprechungen mit weiteren Partner*innen außerhalb des CM-Teams*, um über ‚konkrete Fälle‘ zu sprechen und gemeinsame Lösungen zu finden. Hier geht es darum, sich ein gemeinsames, ggf. rechtskreisübergreifendes, Fallverständnis zu erarbeiten und darauf aufbauend ein gemeinsames abgestimmtes Vorgehen zu vereinbaren.“ (ISR/FOGS 2022:2).

Beteiligte: CM, ggf. KS, fallbezogene Beteiligte (z. B. Fachkräfte der Freien Wohlfahrt, Lehrende, das Jugendamt, Schulsozialarbeit, Jobcenter, Ehrenamtliche u.a.)

Einzelfall- und Systemebene

„**Einzelfall- und Systemebene** scheinen auf dem ersten Blick eine relativ einfache Unterscheidung darzustellen. Nämlich *die Arbeit am Fall (case work) und die Arbeit an der Angebotsstruktur*. Im Case Management sind diese beiden Ebenen miteinander verkoppelt, d.h. hier sollen die Bedarfe der [Klientinnen und Klienten] mit den Strukturen des Versorgungssystems und den Potentialen des Sozialraums miteinander in Einklang gebracht werden. Dies umfasst dann ebenso eine sozialplanerische wie eine individuelle Ausrichtung. Im Rahmen des Kommunalen Integrationsmanagements werden auf der Einzelfallebene Prozessschritte zur Abdeckung des Versorgungsbedarfes koordiniert, die die Leistungen verschiedener Akteure kombinieren. Aus dieser Praxis heraus werden Erkenntnisse über die Funktionsweise des bestehenden Versorgungssystems gewonnen, die nun wieder auf der Strukturebene in (Sozial-)Planungs- und Steuerungsentscheidungen einmünden. Das Wissen aus der Analyse der Einzelfälle wird für die kritische Überprüfung der Angebotsplanung und der Angebotssteuerung und ggf. deren Veränderung genutzt. Die unmittelbare Verknüpfung von Einzelfall- und Strukturebene im Case Management stellt in der Praxis häufig eine Herausforderung für das Case Management dar. Im KIM wird die Vermittlungsfunktion zwischen Einzelfall- und Strukturebene daher durch die ‚Koordinator*innen‘ verantwortet, die (in Zusammenarbeit mit den Case Manager*innen) den beidseitigen Transfer zwischen der sozialplanerischen Steuerungsstruktur und dem einzelfallbezogenen Case Management gewährleisten.“ (ISR/FOGS 2022:4).

Zielsysteme

„Die Entwicklung von **Zielsystemen** ist eine *kooperative Verständigung der Netzwerkakteure, handlungsleitende sowie präzise formulierte Ziele in ein Gesamtsystem* zu übertragen. Neben dem Verständigungsprozess über die Ziele wird hiermit auch eine hohe Transparenz im PNW gewährleistet, insofern, dass sie unter Beteiligung der Akteure und für alle dokumentiert erfolgt. Das Zielsystem stellt die Eckpfeiler des geplanten gemeinsamen Handelns dar. Das Zielsystem umfasst mehrere Ebene:

- das *Grundsatzziel*: hier wird allgemein die Verbesserung der zu bearbeitenden Problemsituation benannt;
- das *Rahmenziel*: benennt die Arbeitsfelder, in denen das Problem des Grundsatzziels bearbeitet werden soll;
- das *Ergebnisziel*: hier werden die Ziele für die Gestaltung der Arbeitsfelder formuliert, die dann in Handlungen überführt werden sollen,
- *Aktivitäten*: die konkreten Handlungsschritte mit denen die Ergebnisziele erreicht werden sollen.

Ziele werden sprachlich als positive erreichte Zustände oder Eigenschaften formuliert, Aktivitäten dagegen als Anweisungen. Wenn das Zielsystem auch zum Monitoring und Controlling genutzt werden soll, sind noch Angaben zu Indikatoren (für die Zielerreichung), die Quellen (wie diese überprüft werden kann) sowie ggf. kritische Annahmen hinzuzufügen.“ (ISR/FOGS 2022:4f).

Beispiel: *siehe nächste Seite*

Beteiligte: Projektarbeitsgruppen

Dienstleistungsketten

„**Dienstleistungsketten** beschreiben *Abfolgen von Aktivitäten verschiedene Akteure, die durchgeführt werden, um ein Ergebnis bzw. ein Ziel zu erreichen*. Bei geringer Kooperation zwischen den Akteuren, zeichnen diese häufig ein Bild unzusammenhängender, nicht abgestimmter und häufig in Konkurrenz stehender Einzelaktivitäten. Im KIM stellen sie ein Bündel von Aktivitäten dar, die aus dem Zielsystem abgeleitet werden, um ein gemeinsames systematisches Vorgehen zu gewährleisten. Dabei sind Schnittstellen, fachliche Standards, sowie Zuständig- und Verantwortlichkeiten zu bestimmen. Dienstleistungsketten beschreiben also, welche Aktivitäten, in welcher Reihenfolge, mit welchen Übergabepunkten umgesetzt werden. Sie stellen dar, welche Vorarbeiten und Folgearbeiten an Übergabepunkten vorausgesetzt werden können. Dienstleistungsketten stellen daher Vereinbarungen dar, die in die autonome Arbeitsorganisation der beteiligten Akteure eingreifen können. Daher ist die gemeinsame Abstimmung in der Erarbeitung des Zielsystems und der Dienstleistungskette eine notwendige Voraussetzung.“ (ISR/FOGS 2022:5).

Beispiel: *siehe übernächste Seite*

Beteiligte: Projektarbeitsgruppen

Zielsysteme - Beispiel

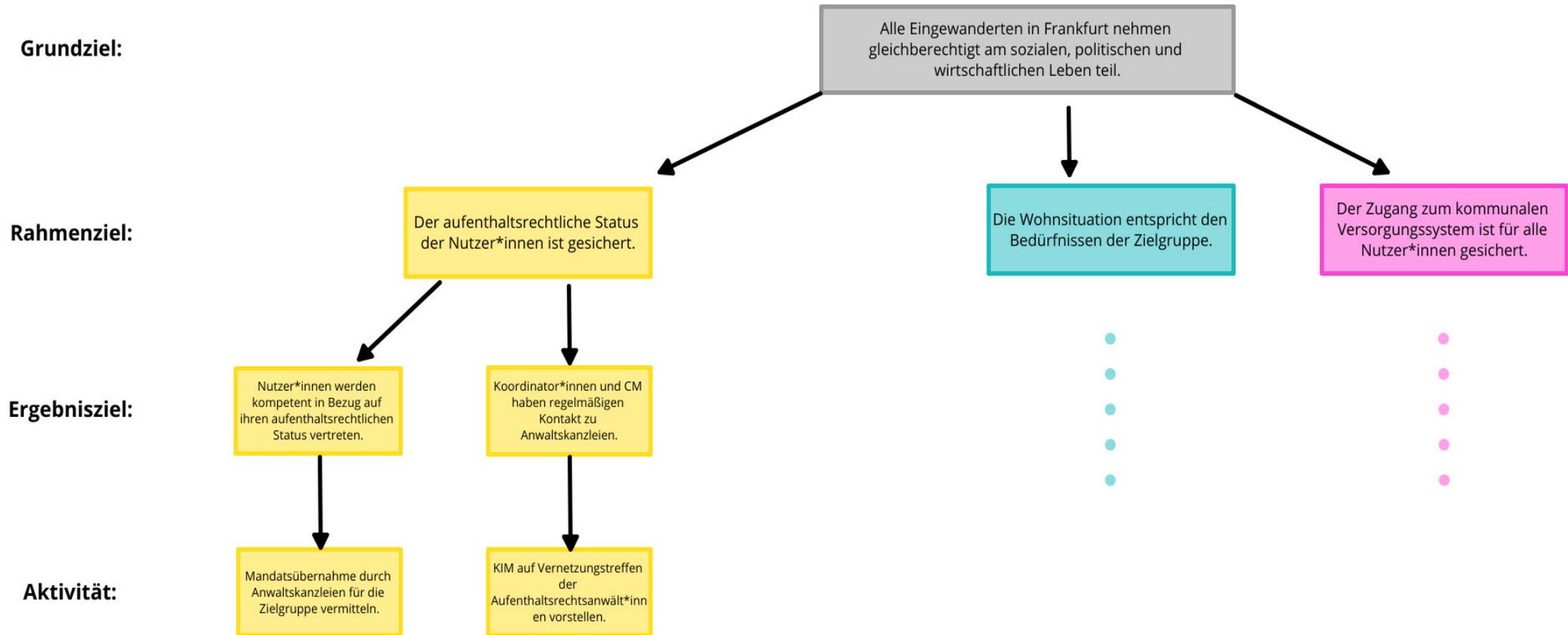


Abbildung 5: Zielsysteme Beispiele

Dienstleistungsketten - Beispiel

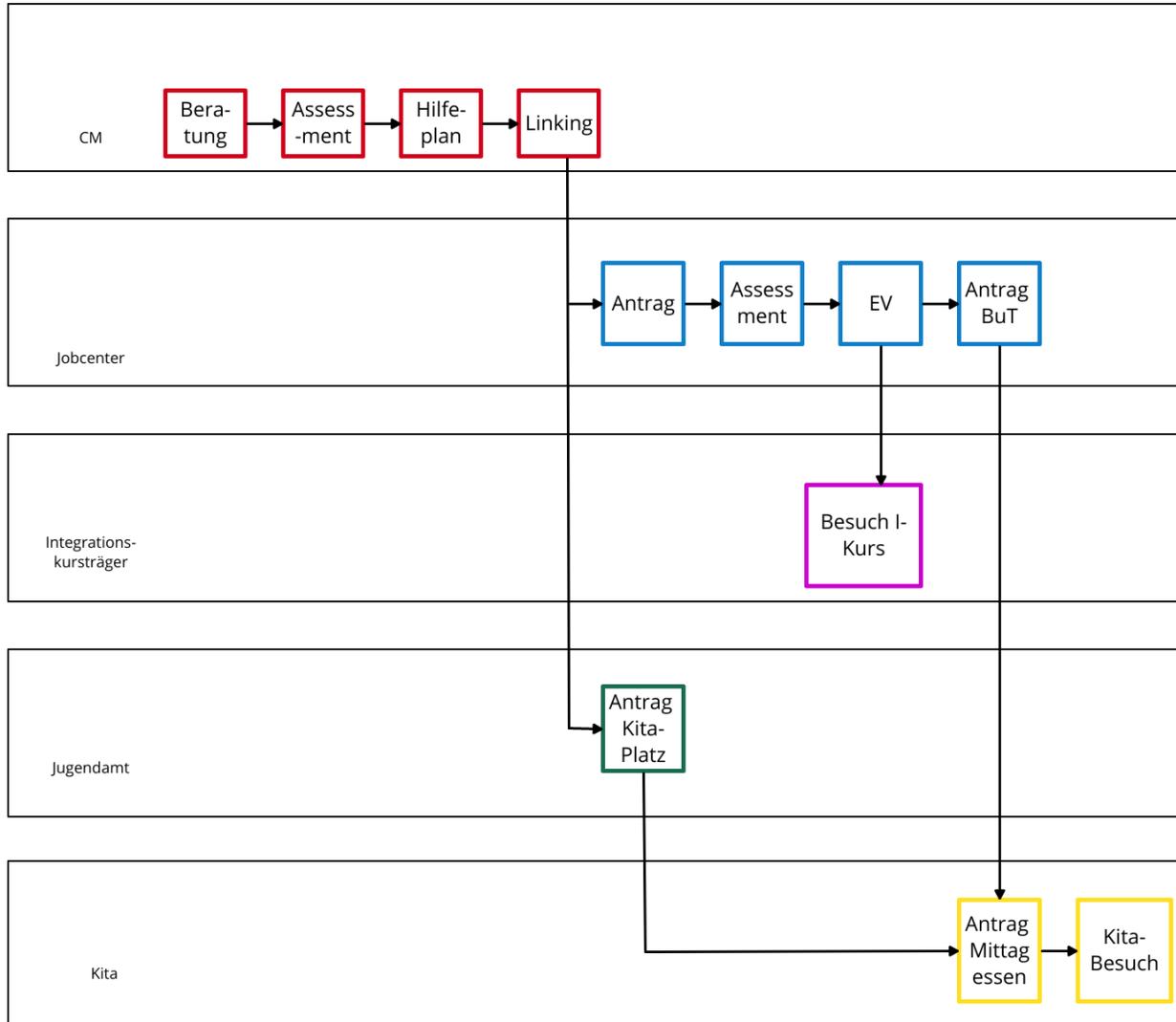


Abbildung 6: Dienstleistungsketten Beispiel

Literaturverzeichnis

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2023): Ausländerzentralregister-Statistik zum Stichtag 30.06.2023 (AZR). Als PDF vorliegend.

Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) (Hrsg.) (2020): Case Management Leitlinien. Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen. 2. Aktualisierte Auflage. Heidelberg: medhochzwei, S. 2-3. Online-Ressource: <https://www.dgcc.de/case-management/> (Zugriff am 10.03.2023)

Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) (Hrsg.) (2021): Aufgabenbeschreibung Case Manager und Case Managerin. Orientierungshilfe. Online-Ressource: <https://www.dgcc.de/aufgabenbeschreibung-fuer-casemanagerinnen/> (Zugriff am 21.03.2023)

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (DVföP) (2020): Empfehlungen des Deutschen Vereins zu aufsuchender Arbeit als eine Handlungsmöglichkeit in der Grundsicherung für Arbeitsuchende – SGB II. Berlin: o.Verlag. Online-Ressource: https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2020/dv-07-19_aufsuchende-arbeit-sgb-ii.pdf (Zugriff am 26.05.2023)

Frankfurt University of Applied Sciences/Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich (ISR/FOGS) (Hrsg.) (2022): Kommunales Integrationsmanagement NRW (KIM). Kernbegriffe II. KIM 29.09.2022. Als PDF vorliegend.

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlingen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI) (Hrsg.) (2020): Handreichung zum kommunalen Einwanderungsmanagement/ Integrationsmanagement. Düsseldorf: Poststelle MKKFI NRW oder Online-Ressource: <https://www.mkjfgfi.nrw/broschuerenservice>

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlingen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI) (Hrsg.) (2022): Integrationsprofil Kreis Höxter. Daten zu Zuwanderung und Integration. Ausgabe 2021. Düsseldorf: Poststelle MKKFI NRW. Als PDF vorliegend.

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI) (2023): Case Management im KIM NRW. Handreichung. Düsseldorf: dieUmweltDruckerei GmbH/Poststelle MKJFGFI NRW

Paritätische Akademie LV NRW e.V. (Hrsg.)(2022): Case Management im Kommunalen Integrationsmanagement (KIM NRW). Als PDF vorliegend.

Reis, Claus (2020): Kommunales Integrationsmanagement. Leitfaden für die Praxis. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Statista (Hrsg.)(2023): Bevölkerungsdichte in den Land- und Stadtkreisen Nordrhein-Westfalens im Jahr 2021. Online-Ressource: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1125807/umfrage/bevoelkerungsdichte-in-land-und-stadtkreisen-nrw/> (Zugriff am 25.08.2023)

Anhang

Inhaltsverzeichnis

SMART-Methode

Schaubild Einbettung des CM in den KIM-Prozess

CM Stellenanteile nach den Clusterregionen

Ablauf Fallrekonstruktion

Falldarstellung Fallrekonstruktion

Beschlussvorlage Lenkungsgremium KIM

Vorlage Zielsysteme

Dokumentationsvorlage Datenschutz

Dokumentationsvorlage Screeningbogen

Dokumentationsvorlage Beratungsvereinbarung

Dokumentationsvorlage Netzwerkkarte

Dokumentationsvorlage Ressourcenkarte

Dokumentationsvorlage Hilfeplan

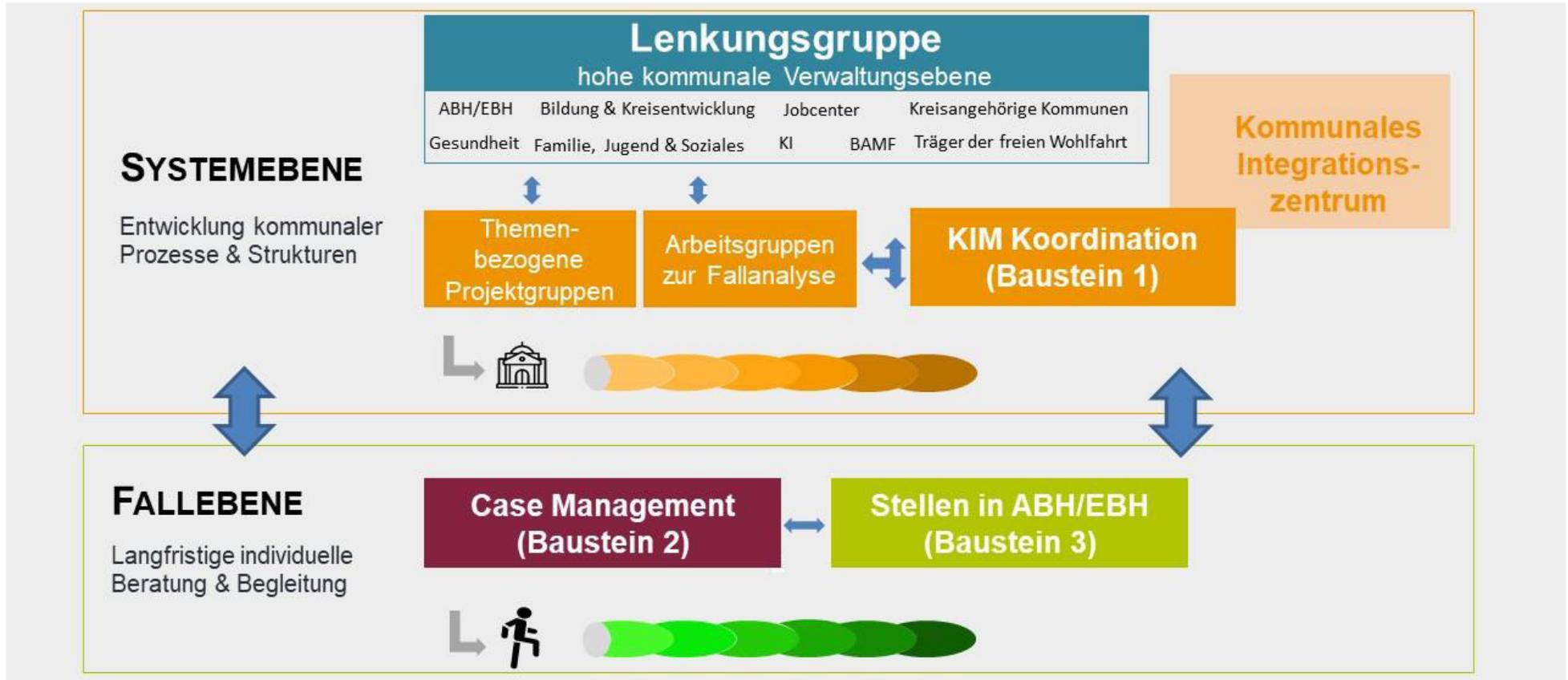
Dokumentationsvorlage Überprüfung des Hilfeplans

Dokumentationsvorlage 2-Wochen-Bericht

SMART-Methode

S – spezifisch	<i>Das Ziel richtet sich auf einen konkreten Bereich.</i>
M – messbar	<i>Das Ziel ist messbar. Was sind Indikatoren für Verbesserung?</i>
A – assignable/zugehörig	<i>Die Verantwortung für die Zielerreichung kann eindeutig zuge- wiesen werden.</i>
R – realistisch	<i>Das Ziel kann mithilfe der vorhandenen Ressourcen erreicht werden.</i>
T – terminiert	<i>Der zeitliche Rahmen für die Zielerreichung ist festgelegt.</i>

Schaubild Einbettung des CM in den KIM-Prozess



1 KIM NRW

www.chancen.nrw

Abbildung 7: Einbettung CM in den KIM-Prozess



CM Stellenanteile nach den Clusterregionen

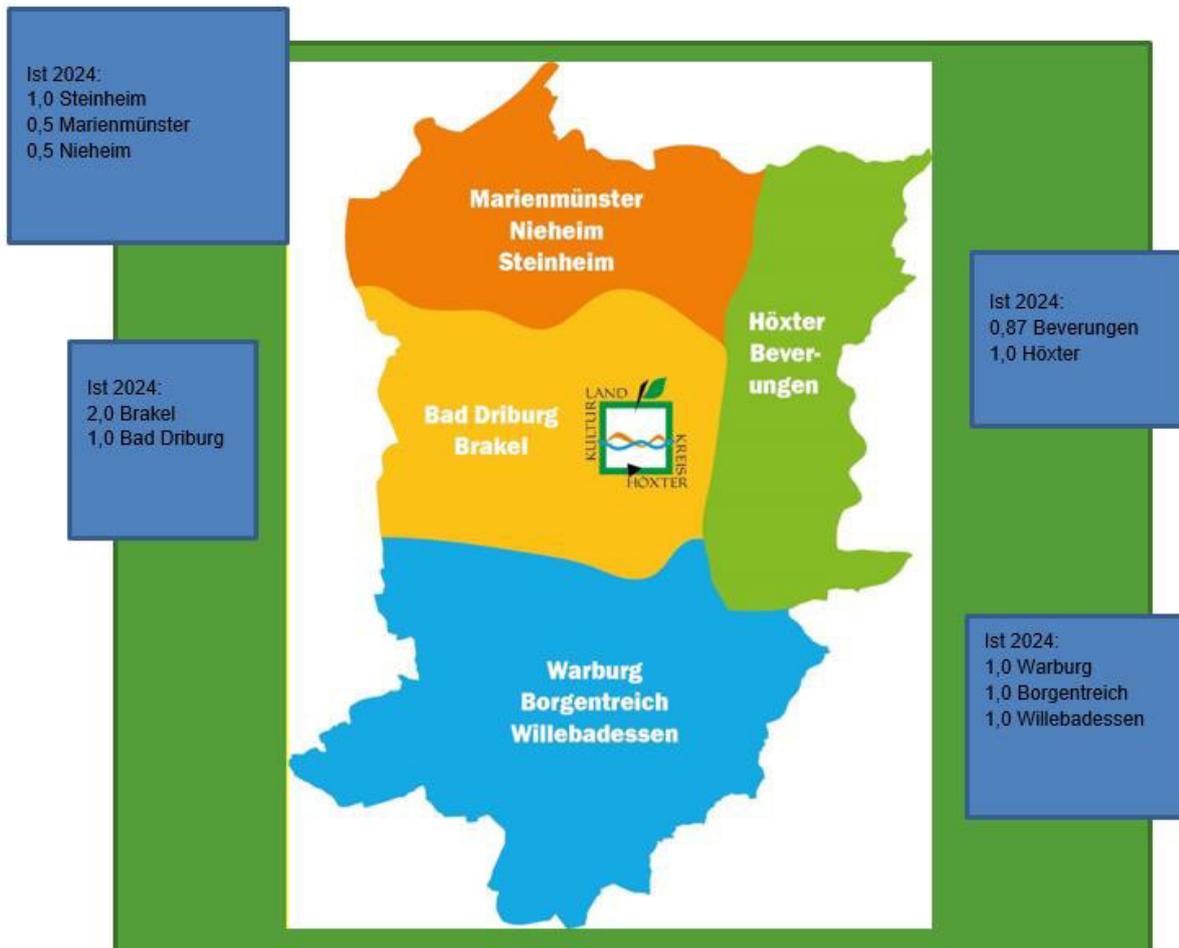


Abbildung 8: CM Stellenanteile nach den Clusterregionen