



# Kommunales Integrationsmanagement (KIM) NRW

Abschlussbericht der Evaluation  
2023–2025

chancen.nrw



# **Kommunales Integrationsmanagement (KIM) NRW**

**Abschlussbericht der Evaluation  
2023-2025**

# Vorwort der Ministerin



## Verena Schäffer

Ministerin für Kinder, Jugend, Familie,  
Gleichstellung, Flucht und Integration  
des Landes NRW



### Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,

Integration ist eine der zentralen Aufgaben unserer Gesellschaft – sie gelingt nicht von selbst, sondern braucht Strukturen, Engagement und gemeinsame Verantwortung.

Das Kommunale Integrationsmanagement (KIM) steht genau für diesen Ansatz: Es verbindet individuelle Unterstützung mit einer systematischen Weiterentwicklung der kommunalen Verwaltungsstrukturen. Der vorliegende Abschlussbericht fasst die Erkenntnisse aus über zweieinhalb Jahren Forschung zum Kommunalem Integrationsmanagement (KIM) zusammen. Dies betrifft – sowohl die Wirkungen für die Zielgruppen als auch die strukturelle Entwicklung kommunaler Zusammenarbeit.

KIM setzt dabei das Leitbild einer frühen Integrationsförderung um – es schafft von Beginn an verlässliche Zugänge, Orientierung und Unterstützung für Menschen mit Einwanderungsgeschichte, damit Integration nicht dem Zufall überlassen bleibt.

Mit der Evaluation des Kommunalen Integrationsmanagements durch die Ramboll Management Consulting, Hamburg und Kienbaum Consultants International GmbH, Köln, blicken wir zurück auf die bisherigen Erfahrungen und Erfolge – und zugleich nach vorn. Auf der individuellen Ebene des KIM-Case Managements sehen wir, wie wirkungsvoll eine verlässliche, persönliche Begleitung für Menschen mit Einwanderungsgeschichte sein kann. KIM-Case Manager:innen schaffen Vertrauen, geben Orientierung und tragen entscheidend dazu bei, dass Teilhabe konkret wird – im Alltag, im Beruf, im Bildungssystem. Die rechtskreisübergreifende individuelle Begleitung und Mitarbeit an systemischen Schnittstellen ist das Erfolgsmoment von KIM.

Gleichzeitig zeigt die strukturelle Ebene des KIM, wie bedeutsam eine abgestimmte Verwaltungszusammenarbeit ist. Integration ist eine Querschnittsaufgabe, die nur gelingt, wenn verschiedene Ämter, Fachbereiche und zivilgesellschaftliche Akteur:innen an einem Strang ziehen. Die Kommunen haben in beeindruckender Weise gezeigt, wie Verwaltungsgrenzen

überwunden und Abläufe neu gedacht werden können – immer mit dem Ziel, Menschen besser zu erreichen und Ressourcen effizienter zu nutzen. Hier wird besonders deutlich, dass der an kommunale Gegebenheiten anpassbare KIM-Ansatz zur Entwicklung innovativer Lösungen beiträgt, die alle am Integrationsprozess beteiligten Akteur:innen mitdenkt und einbezieht. KIM geht hier neue Wege in der Einbindung des kreisangehörigen Raumes, aber auch in der Zusammenarbeit mit dem migrationspolitischen Bereich.

Ich danke allen, die zum Erfolg des Kommunalen Integrationsmanagements beitragen: allen Akteur:innen, die sich in den KIM-Lenkungsgruppen, sowie Arbeits- und Projektgruppen einbringen. Mein besonderer Dank gilt den kommunalen Spitzenverbänden für ihre politische Unterstützung bei der Umsetzung des Programms sowie den Wohlfahrtsverbänden, die mit ihrem Engagement und ihrer Expertise zum Erfolg beigetragen haben.

Ebenso gilt mein Dank allen KIM-Mitarbeitenden, die sich täglich für eine verbesserte Integration und Teilhabe von Menschen mit Einwanderungsgeschichte einsetzen. Ihre Erfahrungen, Ihre Ideen und Ihr Engagement sind der Schlüssel dafür, dass Integration nicht nur verwaltet, sondern gelebt wird.

Die Ergebnisse der Evaluation geben uns wertvolle Hinweise, wie wir KIM weiterentwickeln können – damit Integration vor Ort auch in Zukunft gelingt: individuell wirksam, strukturell verankert und partnerschaftlich gestaltet.



**Mit freundlichen Grüßen**  
**Verena Schäffer**

Ministerin für Kinder, Jugend, Familie,  
Gleichstellung, Flucht und Integration  
des Landes NRW



# Inhaltsverzeichnis gesamt

---

1. Fachliche Ableitung der Evaluationsergebnisse aus Sicht des MKJFGFI NRW	Seite 7
2. Abschlussbericht der Evaluation der individuellen Ebene des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM NRW)	Seite 13
3. Abschlussbericht der Evaluation der Strukturentwicklung in der Verwaltung durch das Kommunale Integrationsmanagement NRW (KIM NRW)	Seite 179
4. Glossar	Seite 308



# Fachliche Ableitung der Evaluationsergebnisse aus Sicht des MKJFGFI NRW

## Einleitung:

Nach § 20 Abs. 3 des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW ist die Landesregierung verpflichtet, die Auswirkungen und Ziele des Gesetzes zu überprüfen. Ebenso ist auch die Weiterentwicklung des KIM ein erklärtes Ziel im Koalitionsvertrag. Zur Implementierung des KIM wurde die Förderung nach § 9 TintG gesetzlich verankert. Daraus ergibt sich – neben einem grundsätzlichen Erkenntnisinteresse – auch die Notwendigkeit einer umfassenden Evaluation des Kommunalen Integrationsmanagements sowohl in Bezug auf die erreichten Verbesserungen für die Menschen mit Einwanderungsgeschichte als auch in Bezug auf die erzielten Organisationsentwicklungsprozesse in den Kommunen.

Aufgrund der Größe des Programmes und unterschiedlicher Evaluationsansätze, die sich aus den Programmebenen ergeben, wurden zwei Teilevaluationen ausgeschrieben: einerseits mit dem Fokus auf die Struktur- und Prozessentwicklung in der Verwaltung, andererseits auf die individuelle Ebene für die Zielgruppe. Die Analyse auf struktureller Ebene wurde von der Kienbaum Consultants GmbH durchgeführt, während Ramboll Management Consulting die individuelle Ebene untersuchte. Die vorliegende Einleitung mit ihren fachlichen Ableitungen und Schlussfolgerungen wurde vom MKJFGFI NRW erstellt.

Aufbauend auf den Erfahrungen aus der Modellphase des Projekts „Einwanderung gestalten NRW“ fördert die Landesregierung Nordrhein-Westfalen seit dem Jahr 2020 die flächendeckende Einführung und Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM) in allen Kreisen und kreisfreien Städten des Landes. Ziel dieses landesweiten Programmes ist es, die Querschnittsaufgabe Integration dauerhaft in den kommunalen Strukturen zu verankern und durch ein abgestimmtes, ganzheitliches Verwaltungshandeln zu stärken. Dabei sollen Verwaltungsprozesse besser miteinander verzahnt und Schnittstellen effizient gestaltet werden, um Zugewanderten eine verlässliche und individuelle Unterstützung vor Ort zu bieten.

Mit der Novellierung des Teilhabe- und Integrationsgesetzes Nordrhein-Westfalen (TIntG) im Jahr 2022 wurde das Kommunale Integrationsmanagement in § 9 des Gesetzes rechtlich verankert und langfristig finanziell abgesichert. Damit hat das Land eine stabile Grundlage für die nachhaltige Durchführung und Weiterentwicklung des KIM geschaffen.

Das Programm verfolgt einen mehrstufigen Ansatz, um der Komplexität von Integrationsprozessen gerecht zu werden. Auf der Fallebene werden Menschen und Familien mit Unterstützungsbedarf im Rahmen des KIM-Case Managements individuell begleitet. Aus der Analyse dieser Fälle werden „Generative Themen“ abgeleitet, die Hinweise auf strukturelle Verbesserungsmöglichkeiten liefern. Generative Themen können sich auf Bereiche wie Sprachmittlung, Wohnen oder den Arbeitsmarkt beziehen. Dabei handelt es sich immer um Fragestellungen, für die Lösungen gefunden werden sollen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen auf der Systemebene in die Weiterentwicklung von Verwaltungsstrukturen und Prozessen ein.

So entsteht ein systemorientierter Ansatz, der konkrete Erfahrungen aus der Praxis nutzt, um langfristige Veränderungen in den Verwaltungen anzustoßen – stets in enger Zusammenarbeit von Institutionen unterschiedlicher Rechtskreise.

Das **Landesförderprogramm** ist in drei Förderbausteine gegliedert, über die zusätzliche Personalstellen finanziert werden. Diese Bausteine greifen ineinander und sichern die enge Kooperation der beteiligten Akteur:innen:

**Baustein 1:** Förderung von Personalstellen für Koordination und Verwaltungsassistenz.

**Baustein 2:** Förderung von Personalstellen für das rechtskreisübergreifende KIM-Case Management.

**Baustein 3:** Förderung zusätzlicher Stellen in Ausländer- und Einbürgerungsbehörden zur Verstärkung der rechtlichen Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen.

Grundlage der Umsetzung bildet ein landesweit gültiges Handlungskonzept des Integrationsministeriums. Das Handlungskonzept enthält Empfehlungen zur Aufbauorganisation und zur praktischen Umsetzung des KIM in den Kommunen. Es legt unter anderem den Aufbau und die Rolle des Kommunalen Integrationsmanagements sowie zentrale Gremien- und Arbeitsstrukturen fest.

Mit seinem Anspruch, eine rechtskreisübergreifende und abgestimmte Zusammenarbeit im Integrationsbereich in allen Kommunen Nordrhein-Westfalens zu etablieren und stetig zu verbessern, nimmt das Kommunale Integrationsmanagement NRW landes- und bundesweit eine Vorreiterrolle ein.

## 1. Hintergrund und Zielsetzung

- Das Kommunale Integrationsmanagement (KIM) NRW stellt einen bundesweit einzigartigen Ansatz dar, der Integration als dauerhafte kommunale Querschnittsaufgabe verankert und die rechtskreisübergreifende Steuerung von Integrationsprozessen systematisch etabliert.
- Die gesetzliche Verankerung des KIM in § 9 des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW sichert die langfristige Finanzierung, strukturelle Stabilität und institutionelle Verbindlichkeit des Programms.
- Das KIM verfolgt das Ziel, individuelles KIM-Case Management und strukturelle Verwaltungsentwicklung zu verbinden, um ganzheitliches Verwaltungshandeln und eine bedarfsgerechte Unterstützung Eingewanderter zu ermöglichen.

## 2. Aufbau und Struktur des Programms

- Das KIM vereint individuelles KIM-Case Management mit strategischer Organisationsentwicklung, indem es Erkenntnisse aus der Fallarbeit systematisch in die Verbesserung von Verwaltungsstrukturen und -prozessen einfließen lässt.

- Die dreigliedrige Förderstruktur mit den Bausteinen Koordinierung, KIM-Case Management sowie zusätzliche Stellen in Ausländer- und Einbürgerungsbehörden bildet eine tragfähige organisatorische Grundlage für abgestimmte Integrationsarbeit.
- Die flexible organisatorische Verankerung des KIM in den Kommunen hat sich als zielführend erwiesen, da sie den unterschiedlichen Verwaltungsrealitäten und kommunalen Bedarfen gerecht wird.
- Die Kombination aus landesweiten Vorgaben und kommunaler Gestaltungsfreiheit ermöglicht passgenaue, lokal abgestimmte Lösungen und stärkt die Verantwortung der Kommunen für die Gestaltung von Integrationsprozessen.

### **3. Steuerung, Gremien und Zusammenarbeit**

- Die rechtskreisübergreifenden Lenkungsgruppen sind das zentrale Steuerungsinstrument des KIM, weil sie die Zusammenarbeit der relevanten Akteur:innen koordinieren, strategische Entscheidungen vorbereiten und dauerhaft institutionalisieren.
- Arbeits- und Projektgruppen haben sich als wirkungsvolle Formate für die operative Abstimmung und die themenbezogene Kooperation erwiesen, insbesondere in den Bereichen Arbeit, Sprache, Bildung und Aufenthaltsrecht.
- Verbindliche Kooperationsvereinbarungen zwischen KIM, Ausländerbehörden, Jobcentern und weiteren Institutionen haben zu klareren Zuständigkeiten, verlässlichen Abläufen und einer gestärkten Vertrauensbasis geführt.
- Durch das KIM hat sich die Zusammenarbeit zwischen Ausländerbehörden, Jobcentern und Sozialämtern verbessert, was sich in effizienteren Verfahren und einem gestiegenen gegenseitigen Verständnis zeigt.
- Das KIM hilft, eine neue Kooperationskultur in den Verwaltungen zu etablieren, die auf Transparenz, geteilte Verantwortung und gemeinsames lösungsorientiertes Handeln ausgerichtet ist.

### **4. Umsetzung und Arbeitsweise in den Gebietskörperschaften**

- Die flexible Ausgestaltung der KIM-Strukturen in Kreisen und kreisfreien Städten hat sich bewährt; in ländlichen Räumen wird gezielt unterstützt, um gleichwertige Strukturen sicherzustellen.
- Die Einbindung der kreisangehörigen Kommunen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit des KIM, da sie dessen flächendeckende Umsetzung und somit die flächendeckende Erreichung der Zielgruppen ermöglicht.
- Die verstärkte Nutzung von Fallanalysen als Steuerungsinstrument trägt zur systematischen Rückkopplung zwischen individueller Fallarbeit und strategischer Strukturentwicklung bei.
- Es hat sich gezeigt, dass Monitoring- und Qualitätssicherungssysteme wesentlich für die Steuerung des Programmes KIM sind. Landesweit einheitliche Standards werden sukzessive umgesetzt, wie z.B. durch die KIM-Datenbank.

## 5. Wirkungen auf Verwaltung und Zusammenarbeit

- Das KIM hat die Integrationsstrukturen in Nordrhein-Westfalen nachhaltig gestärkt, indem es dauerhafte Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsstrukturen in den Kommunen etabliert hat.
- Das Programm hat maßgebliche Impulse für innovative Ansätze der Verwaltung gegeben und die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit als Vorgehen in der kommunalen Integrationsarbeit stärker verankert.
- Die zunehmende systematische Nutzung von Erkenntnissen aus der Fallebene ermöglicht es, Generative Themen zu identifizieren und strukturelle Verbesserungen gezielt in Verwaltung und Organisation zu sichern.
- Das KIM trägt zu einem vertieften gegenseitigen Verständnis zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen und Rechtskreisen bei und fördert damit ein gemeinsames, ressortübergreifendes Integrationsverständnis.

## 6. Wirkungen auf Zielgruppen und Fallarbeit (KIM-Case Management)

- Das KIM-Case Management bildet die zentrale Säule des Programms, da es eine individuelle, langfristige und rechtskreisübergreifende Begleitung von Eingewanderten sicherstellt.
- Die im Untersuchungszeitraum steigenden Fallzahlen im KIM-Case Management belegen eine wachsende Bekanntheit, verbesserte Zugangsstrukturen und das Vertrauen der Zielgruppen in das Angebot.
- KIM-Klient:innen erleben ihre KIM-Case Manager:innen als verlässliche und empathische Ansprechpersonen, die Orientierung geben, Vertrauen aufbauen und komplexe Verwaltungsprozesse verständlich machen.
- Das KIM-Case Management trägt nachweislich zur Verbesserung der sozialen, rechtlichen und beruflichen Integration bei, insbesondere durch Unterstützung bei Aufenthaltsklärung, finanzieller Stabilisierung und Arbeitsaufnahme.
- Sprache hat sich als zentrales Generatives Thema und wichtigster Erfolgsfaktor der Integration herausgestellt, bei dem das KIM sowohl auf individueller als auch auf struktureller Ebene nachhaltige Verbesserungen erzielt.
- Das KIM leistet einen Beitrag zur schnelleren Integration der KIM-Zielgruppen, indem KIM-Case Manager:innen bei Integrationsprozessen und -herausforderungen unterstützen. Zudem entlasten die zusätzlichen Personalstellen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden den migrationspolitischen Bereich.
- Klare Aufnahmekriterien in das KIM-CM, verbindliche Fortbildungsstrukturen und gut funktionierende Schnittstellen zwischen Verwaltung, Trägern der Freien Wohlfahrtspflege und den Rechtskreisen sind wiederkehrende Themen zur Sicherung der Qualität in der Fallarbeit.
- Die Kombination aus Verwaltungsnähe, rechtskreisübergreifender Kooperation und personenzentrierter Begleitung schafft einen hohen Mehrwert für die KIM-Klient:innen und stärkt deren gesellschaftliche Integration und Teilhabe.

## **7. Gesamtfazit**

KIM ist das größte integrationspolitische Programm Nordrhein-Westfalens. Es stärkt und entwickelt die Integrationsarbeit nachhaltig weiter, indem es individuelle Unterstützung, strukturelle Veränderung und Verwaltungsmodernisierung in einem integrierten System vereint.

Mit seinem systemischen Ansatz – der Verbindung von Fall- und Strukturebene – erzielt das KIM erste messbare Wirkungen auf Verwaltung und Zielgruppen und hat sich somit zu einem zentralen Element der nordrhein-westfälischen Integrationsarchitektur entwickelt.



# **Abschlussbericht der Evaluation der individuellen Ebene des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM NRW)**

## **Auftraggeber:**

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung,  
Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen  
(MKJFGFI NRW)  
Völklinger Str. 4  
40219 Düsseldorf

## **Auftragnehmer:**

Ramboll Management Consulting  
Jürgen-Töpfer-Straße 48  
22763 Hamburg

## **Ansprechpartnerin:**

Kathrin Nachtsheim | Business Managerin  
E-Mail: [kathrin.nachtsheim@ramboll.com](mailto:kathrin.nachtsheim@ramboll.com)

## **Autorinnen:**

Henriette Reichwald  
Esther Kluba  
Kathrin Nachtsheim  
Anna Iris Henkel

## **Unter Mitarbeit von:**

Laura Stöcker, Elisabeth Knoche, Heiko Adam und Patrick Boll

# Inhalt

---

<b>2.1. Evaluationsauftrag und methodisches Vorgehen</b>	<b>19</b>
2.1.1. Evaluationsauftrag	19
2.1.2. Theoretischer Bezugsrahmen und Evaluationsfragen	19
2.1.3. Methodisches Vorgehen und Limitationen	23
2.1.4. Aufbau des Berichts	31
<b>2.2. Implementierung und organisationaler Aufbau des KIM-Case Managements</b>	<b>33</b>
2.2.1. Operative Anbindung der KIM-CM-Stellen und Beratungsansatz	34
2.2.2. Inhaltliche Ausrichtung des KIM-Case Managements	37
2.2.3. Verortung des KIM-Case Managements im lokalen Unterstützungssystem	39
2.2.4. Strukturelle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des KIM-Case Managements	46
2.2.5. KIM in Kreisen	52
<b>2.3. Zielgruppenerreichung</b>	<b>60</b>
2.3.1. Anzahl durchgeführter Beratungen	61
2.3.2. Adressierung spezifischer Zielgruppen und deren Erreichung	64
2.3.3. Zugang zum KIM-CM	68
2.3.4. Aufnahme ins KIM-CM	72
<b>2.4. Durchführung des KIM-Case Managements und die Arbeit mit den KIM-Klient:innen</b>	<b>79</b>
2.4.1. Kontakt und Beratungssetting	81
2.4.2. Bewertung der Beratungen im KIM-CM aus Sicht der KIM-Klient:innen	88
2.4.3. Konkrete Inhalte der Beratungen	90
2.4.4. Fallbezogene und rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit	97
2.4.5. Umsetzung des systemischen Auftrags	108
<b>2.5. Wirkungen auf der Fallebene</b>	<b>121</b>
2.5.1. Aufbau eines vertrauensvollen Kontakts	123
2.5.2. Verbesserungen der individuellen Lebenssituation	126
2.5.3. Wissensaufbau, Orientierung und Anbindung im Regelsystem	133
2.5.4. Entwicklung einer Perspektive und Aufbau von Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit	136
2.5.5. Entwicklungen im Bereich Sprache und Arbeit	140
2.5.6. Übergreifende Effekte	143
<b>2.6. Einflussfaktoren auf die Umsetzung und Wirksamkeit des KIM-CM</b>	<b>148</b>
2.6.1. Programminterne Einflussfaktoren	149
2.6.2. Programmexterne Einflussfaktoren	155
<b>2.7. Fazit und Handlungsimpulse</b>	<b>158</b>
2.7.1. Fazit	158
2.7.2. Handlungsempfehlungen	165
2.7.2.1. Strategische Ebene	165
2.7.2.2. Operative Ebene	168

<b>2.8. Anhang</b>	<b>171</b>
2.8.1. Beschreibung der Stichprobe und methodische Anmerkungen	171
2.8.2. Typologisierung der Gebietskörperschaften	173
2.8.3. Effekte bei KIM-Klient:innen aus Sicht der befragten KIM-Case Manager:innen	176

## Literaturverzeichnis

---

Literaturverzeichnis	177
----------------------	-----

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Wirkungslogik der individuellen Ebene des KIM	20
Abbildung 2: Darstellung der qualitativen und quantitativen Erhebungs- und Analyseschritte im Zeitverlauf	23
Abbildung 3: Ablaufschema der Onlinebefragung der Zielgruppe zu mehreren Zeitpunkten	26
Abbildung 4: Schematische Darstellung der unterschiedlichen Anbindung der KIM-CM-Stellen	35
Abbildung 5: Thematische Schwerpunkte des KIM-CM	37
Abbildung 6: Einschätzungen der KIM-Case Manager:innen zur Zusammenarbeit mit anderen Integrationsakteur:innen vor Ort zu zwei Zeitpunkten	41
Abbildung 7: Abstimmungsformate mit anderen Beratungsansätzen vor Ort	43
Abbildung 8: Bewertung der Kommunikation mit anderen Beratungsangeboten durch die KIM-Koordinationen	44
Abbildung 9: Arbeitserfahrung der KIM-Case Manager:innen mit der öffentlichen Verwaltung und der Beratung und Begleitung von Zugewanderten	47
Abbildung 10: Absolvierte Fortbildungen der KIM-Case Manager:innen	47
Abbildung 11: Einschätzung der KIM-Case Manager:innen zu strukturellen Voraussetzungen zu zwei Zeitpunkten	50
Abbildung 12: Verfügbarkeit einer Angebotsdatenbank	52
Abbildung 13: Grad der Mitgestaltung der kreisangehörigen Kommunen bei Themenschwerpunkten und Zielgruppen des KIM-CM	54
Abbildung 14: Aktuell betreute KIM-CM-Fälle und die geschätzte Anzahl an KIM-Kurzberatungen	62
Abbildung 15: Spezifische Zielgruppendefinition für die KIM-Case Management-Stellen	65
Abbildung 16: Einschätzung zur Zielgruppenerreichung durch die KIM-Case Manager:innen	66
Abbildung 17: Zugangswege zum KIM-Case Management aus Sicht der KIM-Case Manager:innen zu zwei Zeitpunkten	69
Abbildung 18: Zugangswege zum KIM-Case Management aus Sicht der befragten KIM-Klient:innen	70
Abbildung 19: Vorhandensein definierter Kriterien für die Aufnahme ins KIM-CM	73

Abbildung 20: Nennung der Aufnahmekriterien ins KIM-Case Management	74
Abbildung 21: Häufigkeit der Treffen in den letzten sechs Monaten zu zwei Zeitpunkten	81
Abbildung 22: Art und Häufigkeit des Kontakts mit den KIM-Klient:innen	82
Abbildung 23: Orte, an den beraten wird, zu zwei Zeitpunkten	83
Abbildung 24: Bewertung der Verständigung in den Beratungen aus Sicht der KIM-Klient:innen und KIM-Case Manager:innen	86
Abbildung 25: Bedeutung der Nutzung der Herkunftssprache in den Beratungen	86
Abbildung 26: Einschätzung der ersten Beratung im KIM-Case Management durch die KIM-Klient:innen	88
Abbildung 27: Einschätzung zu den geführten Beratungen durch die KIM-Klient:innen	89
Abbildung 28: Kategorien der Wünsche der befragten KIM-Klient:innen für das nächste Jahr	91
Abbildung 29: Themenbereiche der Zielvereinbarungen	93
Abbildung 30: Erhaltene Unterstützung im KIM-CM	96
Abbildung 31: Ergebnisse aus den Beratungen	97
Abbildung 32: Relevanz einzelner Rechtskreise im Beratungsalltag der KIM-Case Manager:innen	98
Abbildung 33: Häufigkeit der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur:innen	99
Abbildung 34: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Akteur:innen, mit denen häufig oder punktuell zusammengearbeitet wird	101
Abbildung 35: Vorhandensein fester Ansprechpersonen, wenn eine häufige oder punktuelle Zusammenarbeit stattfindet	103
Abbildung 36: Umsetzung von Fallrekonstruktionen zu zwei Zeitpunkten	108
Abbildung 37: Einschätzung der KIM-Case Manager:innen zu durchgeführten Fallrekonstruktionen zu zwei Zeitpunkten	110
Abbildung 38: Bedeutung und benötigte Übung bei Fallrekonstruktionen	111
Abbildung 39: Themenbereiche der identifizierten Generativen Themen	116
Abbildung 40: Bewertung der Fallrekonstruktionen aus Sicht der befragten KIM-Koordinatoren	119
Abbildung 41: Vertrauen der KIM-Klient:innen in die KIM-Case Manager:innen	123
Abbildung 42: Bewertung des Kontakts mit den KIM-Case Manager:innen im Vergleich zu anderen Behörden	124
Abbildung 43: Anzahl der Behördengänge zu zwei Zeitpunkten	125
Abbildung 44: Häufigkeit positiver Kontakterfahrungen mit Behörden zu zwei Zeitpunkten	126
Abbildung 45: Veränderung bei den von den KIM-Klient:innen genannten Herausforderungen aus Sicht der KIM-Klient:innen	128
Abbildung 46: Prozentuale Änderungen in der Häufigkeit der aktuellen Herausforderungen zu zwei Zeitpunkten	130
Abbildung 47: Unterstützung bei Einbürgerungen zu zwei Zeitpunkten	132
Abbildung 48: Veränderungen bezüglich des Wissensaufbaus und der Orientierung im Unterstützungssystem	133
Abbildung 49: Zurechtkommen mit Behörden zu zwei Zeitpunkten	134
Abbildung 50: Teilnahme und Kontakt zu Angeboten aus Sicht der befragten KIM-Klient:innen	136
Abbildung 51: Veränderungen bezüglich Selbstvertrauen und Perspektiventwicklung	137

Abbildung 52: Einschätzung der KIM-Klient:innen zur weiter benötigten Unterstützung	139
Abbildung 53: Aktueller beruflicher Status der befragten KIM-Klient:innen zu zwei Zeitpunkten	142
Abbildung 54: Bewertung der übergreifenden Wirkung des KIM-CM durch die KIM-Case Manager:innen, KIM-Koordinatoren sowie Mitglieder der Arbeits- und Projektgruppen	144
Abbildung 55: Übersicht der programminternen und -externen Einflussfaktoren	148
Abbildung 56: Typologisierung der Kreise und kreisfreien Städte	175
Abbildung 57: Durch das KIM-Case Management ...	176

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Evaluationsfragen zur Evaluation der Fallebene des KIM	21
Tabelle 2: Teilnahme an den zwei Onlinebefragungen zum KIM-Case Management	24
Tabelle 3: Inhalte der Befragung der Zielgruppe nach Erhebungszeitpunkt	25
Tabelle 4: Personengruppen, Anzahl der durchgeführten Interviews und Inhalte der Fallstudie	29
Tabelle 5: Themen und beteiligte Akteur:innen der themenbezogenen Workshops	30
Tabelle 6: Themenbereiche der Zielvereinbarungen mit Beispielen	93
Tabelle 7: Themenbereiche Generativer Themen mit Beispielen	116
Tabelle 8: Die fünf am häufigsten genannten Herausforderungen zu zwei Zeitpunkten	131
Tabelle 9: Merkmale der Stichproben	171

## Abkürzungsverzeichnis

ABH	Ausländerbehörde
EBH	Einbürgerungsbehörde
KI	Kommunales Integrationszentrum
KIM	Kommunales Integrationsmanagement
KIM-CM	KIM-Case Management
Träger FW	Träger der Freien Wohlfahrt



# 2.1. Evaluationsauftrag und methodisches Vorgehen

## 2.1.1. Evaluationsauftrag

Ramboll Management Consulting (Ramboll) wurde vom Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI) beauftragt, die individuelle Ebene des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM) zu evaluieren. Der Projektzeitraum erstreckte sich von April 2023 bis Oktober 2025.

Das KIM-Case Management soll insgesamt hinsichtlich seiner doppelten Wirkungsweise bewertet werden: sowohl auf Einzelfallebene als auch auf systemischer Ebene. Dabei soll eng mit den Durchführenden der Evaluation der Strukturebene des KIM (Kienbaum) kooperiert werden, um den Anschluss und Wissenstransfer zwischen beiden Evaluationen zu gewährleisten.

Zusammenfassend besteht der Untersuchungsschwerpunkt der Evaluation aus drei Themenbereichen bzw. zentralen Fragestellungen:

- Ausgestaltung des KIM-Case Managements: Wie ist das KIM-Case Management optimal auszugestalten, um die Zielstellung einer verbesserten Integration zu erreichen?
- Systemischer Auftrag des KIM-Case Managements: Wie werden die Erkenntnisse des KIM-Case Managements auf die Systemebene gehoben?
- Effekte bei der Zielgruppe: Welche Effekte zeigen sich im Zusammenhang mit KIM bei der Zielgruppe?

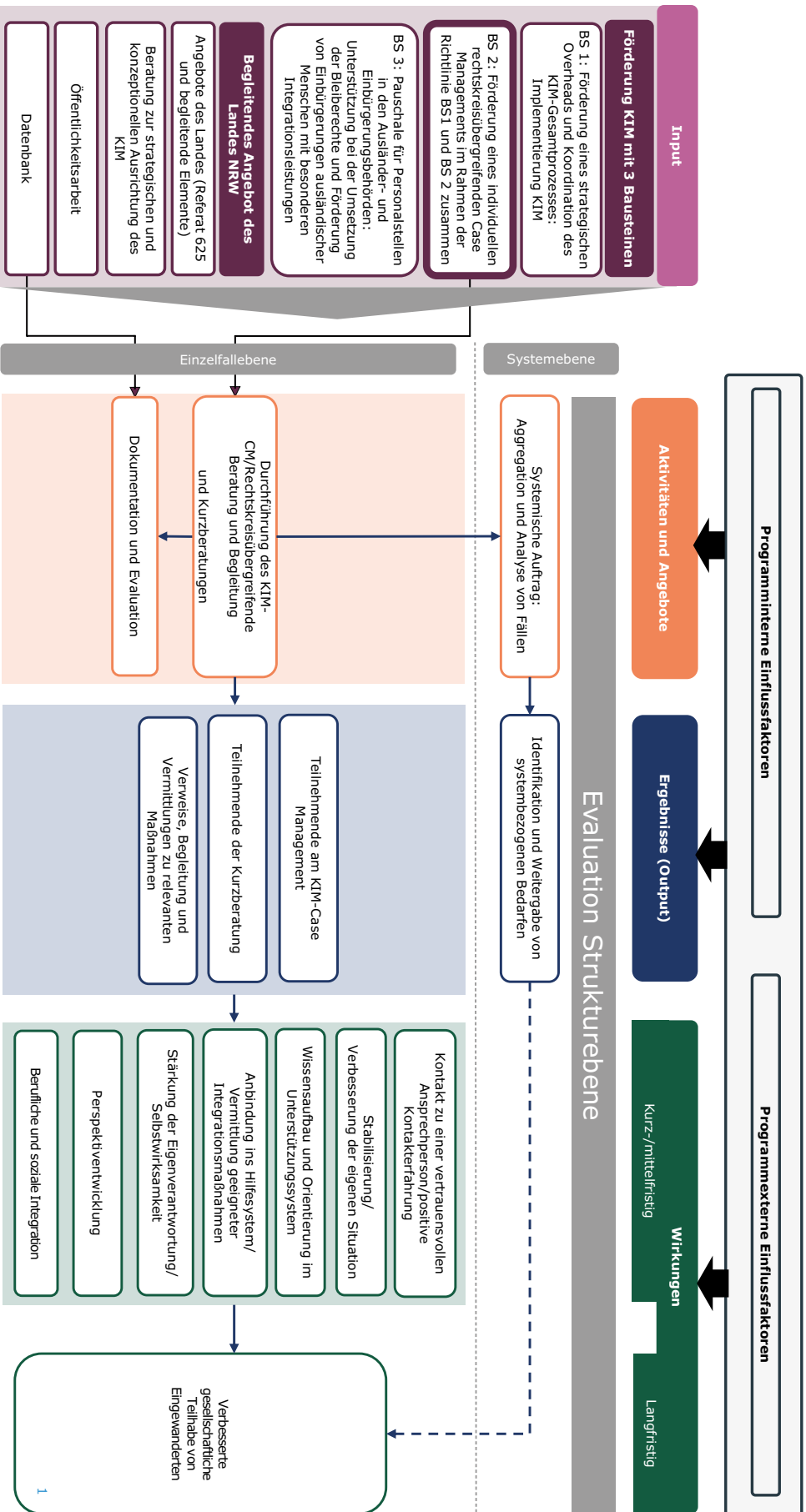
Die Evaluation hatte einen summativen und formativen Charakter und wurde als Prozessevaluation angelegt. Sie hat demnach auch fortlaufend relevante Erkenntnisse in die Praxis gespiegelt, um Impulse für die Weiterentwicklung des KIM zu geben und den Praxisaustausch zu fördern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auch auf Erkenntnissen, die das Fachreferat für die fachliche Beratung der kreisangehörigen Kommunen nutzen kann.

## 2.1.2. Theoretischer Bezugsrahmen und Evaluationsfragen

Der Evaluation liegt der theoriebasierte Evaluationsansatz der Kontributionsanalyse zugrunde. Dieser erlaubt eine systematische und strukturierte Bewertung der Wirksamkeit von Interventionen und liefert Auskunft über das „Wie“ und „Warum“ der Wirksamkeit sowie über das Wirken externer und interner Einflussfaktoren. Grundlage für die Anwendung dieses Ansatzes ist die Erstellung einer detaillierten Wirkungslogik. Im Rahmen der durchgeführten Erhebungen wurden systematisch Anhaltspunkte und Belege gesammelt, die zeigen, dass die in der Wirkungslogik vorgesehenen Entwicklungen tatsächlich eingetreten sind. Zudem

wurde belegt, dass andere Erklärungen für diese Entwicklungen (z. B. Wirkungen anderer Interventionen oder externe Entwicklungen) ausgeschlossen bzw. nicht allein dafür verantwortlich gemacht werden können.

Abbildung 1: Wirkungslogik der individuellen Ebene des KIM



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Der vorliegenden Evaluation liegen nachfolgende Evaluationsfragen zugrunde, die Bestandteil der Leistungsbeschreibung aus dem Jahr 2023 waren. Kursiv geschriebene Fragen sind von Ramboll ergänzt worden.

**Tabelle 1: Evaluationsfragen zur Evaluation der Fallebene des KIM**

Übergeordnete Evaluationsfragen	Unterfragen
Wie ist das KIM-Case Management optimal auszugestalten, um die Zielstellung einer verbesserten Integration zu erreichen?	<i>Welche Umsetzungsmodelle/inhaltliche Ausrichtung des KIM-Case Managements bestehen in den Kommunen?</i>
	Welche Standards und Instrumente innerhalb des KIM-Case Managements führen dazu, dass Eingewanderte schneller in Maßnahmen und gesellschaftliche Strukturen kommen bzw. weitergehende Teilhabe erfahren können?
	Welche Kriterien sind förderlich und welche Hindernisse stehen der Umsetzung im Wege?
	Gibt es die Notwendigkeit, in Bezug auf das KIM-Case Management zwischen Kreisen und kreisfreien Städten zu unterscheiden?
	<i>Welche (weitere) Besonderheiten bestehen vor Ort, die bei der Umsetzung des KIM-Case Managements eine Rolle spielen?</i>
Wie wird der systemische Auftrag des KIM-Case Managements umgesetzt?	Werden die Erfahrungen aus dem KIM-Case Management in KIM-Arbeitsgruppen anhand der Fallarbeit aufgearbeitet?
	In welcher Form und Qualität müssen Einzelfälle aufgearbeitet werden, damit sie in Arbeitsgruppen zur Orientierung für grundsätzliche Modifikationen der Prozesse herangezogen werden können?
	Welche Informationen benötigen themenbezogene Projektgruppen, um erfolgreich arbeiten und nachhaltige Lösungen vorschlagen zu können?
	Wie wirken sich die Formen der Zusammenarbeit mit anderen Beratungsansätzen in der Kommune (wie JMD, MBE, Flüchtlingsberatungen) und anderen Rechtskreisen, die ein Fallmanagement beinhalten, auf das KIM-Case Management aus? Gibt es gemeinsame Fallkonferenzen?
	Wie wird die Kooperation mit anderen Beratungsansätzen in der Kommune abgestimmt?
Welche Effekte zeigen sich im Zusammenhang mit KIM bei den Menschen der Zielgruppe?	<i>Was sind Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bzgl. der Zielgruppenerreichung? Wie können die Zielgruppen (noch) besser erreicht werden?</i>
	<i>Welche Bedarfe bzw. Herausforderungen bestehen bei den Zielgruppen?</i>

Übergeordnete Evaluationsfragen	Unterfragen
	Woran lassen sich Erfolge im Integrationsverlauf messen und darstellen, sowohl quantitativ als auch qualitativ?
	Welche Maßnahmen führen zu guten Erfolgen in Bezug auf den Integrationsprozess der Menschen? Welche Wirkung der Vermittlung in Maßnahmen lässt sich erkennen?
	Welche Veränderungen im Integrationsgeschehen wirken sich positiv auf die Menschen der Zielgruppe aus?
	Wie sind die Auswirkungen auf die Zielgruppe, wenn ordnungsrechtliche und integrationspolitische Überlegungen im Sinne eines ressourcenorientierten Ansatzes für die Zielgruppe zusammengedacht werden?
	<i>Welche positiven und negativen Einflussfaktoren bestehen bzgl. der Effekte auf die Zielgruppe? Welche Optimierungspotenziale im KIM-Case Management bestehen diesbezüglich?</i>
Wie wirkt sich die Datenbank zur Erfassung der Grundlagen auf den Gesamtprozess aus?	Wie kann die Datenbank weiterentwickelt und optimiert werden?
	Lassen sich Veränderungen in Lebensverläufen und Biografien auf individueller und gruppenbezogener Ebene darstellen?

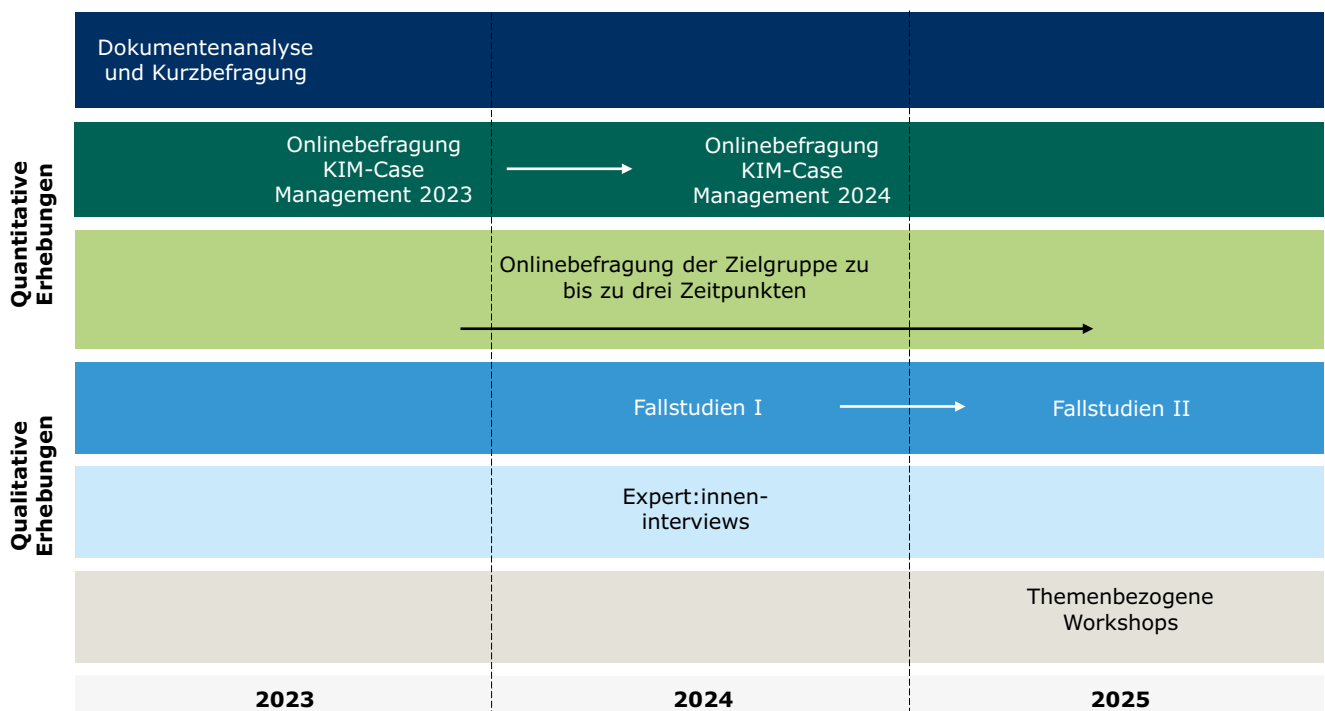
Da die landesweite KIM-Datenbank erst zum Ende der Evaluation sukzessive in den Gebietskörperschaften eingeführt wurde, konnten die Evaluationsfragen zur Datenbank im Rahmen dieser Untersuchung nicht beantwortet werden.

Da sich das KIM-Case Management an vielen Standorten zum Start der Evaluation noch in der Aufbau- und Etablierungsphase befand und mit einer begrenzten Anzahl an KIM-Fällen gearbeitet wurde, lag der Schwerpunkt der Evaluation zunächst auf der Analyse und Bewertung der Implementierung/Umsetzung des KIM-Case Managements. Erst im späteren Verlauf der Evaluation konnten – dank der zunehmenden Fallzahl und der wachsenden Erfahrung mit dem KIM-Case Management – ergänzende Einblicke in die konkrete Fallarbeit sowie die Zielerreichung und Wirkung gewonnen werden.

## 2.1.3. Methodisches Vorgehen und Limitationen

Für die Untersuchung der oben genannten Evaluationsfragen wurde ein Mix aus qualitativen und quantitativen Erhebungs- und Analyseschritten umgesetzt. Diese werden im Folgenden überblicksartig beschrieben.

**Abbildung 2: Darstellung der qualitativen und quantitativen Erhebungs- und Analyseschritte im Zeitverlauf**



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

### Bestandsaufnahme: Dokumentenanalyse und ergänzende Kurzbefragung der KIM-Case Manager:innen und KIM-Verantwortlichen

Die Grundlage der Evaluation wurde durch eine umfassende Daten- und Dokumentenanalyse geschaffen. Dafür wurden zunächst alle vorliegenden kommunalen Handlungskonzepte systematisch ausgewertet. Dabei zeigte sich, dass für die Zielstellung der Evaluation auf Fallebene vielmehr die KIM-Case Management-Konzepte von Interesse sind. Diese wurden nach ihrer Vorlage im Jahr 2024 gesichtet.

Die Bestandsaufnahme wurde durch eine Kurzbefragung der KIM-Verantwortlichen und der KIM-Case Manager:innen ergänzt. Diese Befragung fand im August 2023 online statt. Insgesamt haben daran 392 von 459 KIM-Case Manager:innen aus 51 Kreisen und kreisfreien Städten und KIM-Verantwortliche aus 46 Kreisen und kreisfreien Städten teilgenommen.

Inhaltlich wurden den KIM-Verantwortlichen Fragen zum Umsetzungsstand, der Stellenbesetzung, der Zusammenarbeit mit der Freien Wohlfahrtspflege sowie zum Stand der Handlungs- und KIM-Case Management-Konzepte gestellt. Die KIM-Case Manager:innen wurden zu Zugangswegen, dem Beratungssetting sowie zur Beratungsinfrastruktur und der Zusammenarbeit vor Ort befragt. Die Ergebnisse wurden im ersten Zwischenbericht zusammengetragen.

Auf Basis dieser Informationen und unter Hinzunahme von Sekundärdaten erfolgte eine Typologisierung der Kreise und kreisfreien Städte, um diese für den weiteren Verlauf der Erhebungen besser zuordnen und analysieren zu können. Die Typologisierung ist im Anhang ausführlicher beschrieben.

## Onlinebefragungen zum KIM-Case Management zu zwei Zeitpunkten: Befragung der KIM-Case Manager:innen, KIM-Koordinationen, KIM-Verantwortlichen und Mitglieder von Arbeits- und Projektgruppen

Insgesamt wurden zwei Befragungen zum KIM-Case Management durchgeführt. Die erste Onlinebefragung fand von Dezember 2023 bis Januar 2024 (im Folgenden als Befragung 2023 bezeichnet) statt. Die zweite Befragung fand ein Jahr später statt und wurde von Dezember 2024 bis Januar 2025 umgesetzt (im Folgenden als Befragung 2024 bezeichnet). Der Link zur Befragung wurde über die KIM-Verantwortlichen weitergeleitet. Der Rücklauf setzt sich wie folgt zusammen.

**Tabelle 2: Teilnahme an den zwei Onlinebefragungen zum KIM-Case Management**

	Befragung 2023 (n=)	Befragung 2024 (n=)
KIM-Verantwortliche	/	54 Teilnehmende aus allen 54 Gebietskörperschaften
KIM-Case Manager:innen	325 Teilnehmende aus allen 54 Gebietskörperschaften Anbindung: 66 Prozent staatlich (33 Prozent Kreis, 20 Prozent kreisfreie Stadt, 13 Prozent kreisangehörige Kommune) und 34 Prozent Träger FW	396 Teilnehmende aus allen 54 Gebietskörperschaften Anbindung: 65 Prozent staatlich (30 Prozent Kreis, 20 Prozent kreisfreie Stadt, 15 Prozent kreisangehörige Kommune) und 35 Prozent Träger FW
KIM-Koordinationen	116 Teilnehmende aus allen 54 Gebietskörperschaften	74 Teilnehmende aus allen 54 Gebietskörperschaften
Mitglieder von Arbeits- und Projektgruppen	119 Teilnehmende aus Arbeits- und/oder Projektgruppen aus 22 Gebietskörperschaften	/

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Onlinebefragung KIM-Case Management 2024.

Der Schwerpunkt der Befragungen lag jeweils auf der Umsetzung des KIM-CM, der Zusammenarbeit mit KIM-CM und anderen Akteur:innen sowie den Ergebnissen und Wirkungen bei der Zielgruppe.

Hierbei wurden bestimmte Aspekte wiederholt aufgenommen, um eine Veränderung im Zeitverlauf darstellen zu können. Zusätzlich wurden auch neue Aspekte adressiert, die sich im Verlauf der Evaluation als relevant erwiesen und daraufhin systematisch erhoben wurden.

Die Onlinebefragung wurde über die Software SurveyXact umgesetzt. Die Daten wurden anschließend gemäß den Fragestellungen mittels deskriptiver und inferenzstatistischer Verfahren in SPSS ausgewertet.

## Onlinebefragungen der Zielgruppe zu bis zu drei Zeitpunkten

Im Laufe der Evaluation wurde zu zwei bzw. drei Zeitpunkten eine mehrsprachige Onlinebefragung der Zielgruppe umgesetzt. Es stand eine Übersetzung in zehn Sprachen<sup>1</sup> zur Verfügung: Arabisch, Bulgarisch, Deutsch, Englisch, Farsi, Französisch, Rumänisch, Russisch, Türkisch und Ukrainisch. Diese Onlinebefragung wurde ebenfalls über die Software SurveyXact umgesetzt.

Es wurden folgende Aspekte adressiert:

**Tabelle 3: Inhalte der Befragung der Zielgruppe nach Erhebungszeitpunkt**

Baseline	Erhebungszeitpunkt 1	Erhebungszeitpunkt 2
Geburtsjahr, Geschlecht, Ankunft in Deutschland		
Berufliche Situation, Deutschkenntnisse, Absolvierter Deutschkurs, Zufriedenheit in verschiedenen Lebensbereichen <sup>2</sup> , aktuelle Herausforderungen, Nutzung und Kenntnisse zu anderen Beratungsangeboten, Verständnis, Nutzung und Erfahrung mit Behörden		
Zugang und Erwartungen an das KIM-CM	Teilnahme am KIM-CM	
	Erreichte Veränderungen	

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

- 1 Die Auswahl beruhte auf einer Abfrage bei den KIM-Case Manager:innen zu den am häufigsten gesprochen Herkunftssprachen. Die Sprachen Bulgarisch und Rumänisch wurden im Verlauf ergänzt, da ein Bedarf ersichtlich wurde.
- 2 Die Ergebnisse der Zufriedenheit in bestimmten Lebensbereichen werden nicht dargestellt. Ein systematischer Zusammenhang mit der Teilnahme am KIM-CM kann auf Basis der durchgeführten Analysen nicht berichtet werden. Vielmehr hängt die Lebenszufriedenheit von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab, die unabhängig des KIM-CM bestehen und im Zeitverlauf zum Tragen kommen können. Dies können beispielweise Ereignisse wie Erkrankungen oder Trennungen sein, die die Zufriedenheit in diesen Lebensbereichen beeinflussen.

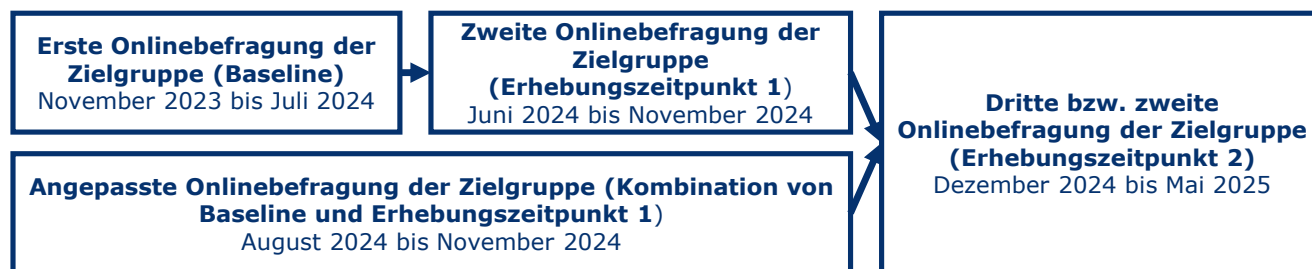
Um die inhaltliche Validität und Verständlichkeit des Fragebogens zu überprüfen, wurde zunächst ein Pretest des Fragebogens mit Personen in den zehn genannten Sprachen abgeschlossen. Der Fragebogen wurde zudem auf Englisch und Arabisch mit KIM-Klient:innen und Unterstützung der KIM-Case Manager:innen getestet. Hierbei wurden insgesamt 16 Rückmeldungen einbezogen.

In die Längsschnitterhebung wurden KIM-CM-Fälle eingeschlossen. Der Zugang zur Zielgruppe erfolgte über die KIM-Case Manager:innen vor Ort. Für die Evaluation wurden mehrsprachige Informationsblätter zu der Befragung und Einwilligungserklärungen (zur mehrfachen Kontaktaufnahme) erstellt. Diese wurden zu Beginn des KIM-Case Management-Prozesses durch die KIM-Case Manager:innen an ihre KIM-Klient:innen weitergegeben. Wenn diese sich zur Teilnahme an der Befragung bereit erklärten und der Weitergabe ihrer E-Mail-Adresse sowie weiteren datenschutzrechtlich relevanten Aspekten zustimmten, übermittelten die KIM-Case Manager:innen die Kontaktdaten an die Evaluation. Die KIM-Klient:innen erhielten daraufhin zu den jeweiligen Befragungszeitpunkten personalisierte Links. Als Anreiz für die Befragungsteilnahme erhielten diejenigen Personen, die an allen Zeitpunkten an der Befragung teilnahmen, einen Gutschein in Höhe von 20 Euro.

Ursprünglich war vorgesehen, dass KIM-Klient:innen, die im Betrachtungszeitraum von November 2023 bis März 2024 ins KIM-Case Management eintreten würden, an der Befragung teilnehmen sollten. Diese Personen sollten im Rahmen von zwei weiteren Befragungen über ein Jahr hinweg begleitet werden. Von November 2023 bis Juli 2024 wurde die erste Onlinebefragung der Zielgruppe (Baseline) durchgeführt. Teilnehmende dieser ersten Erhebung wurden nach sechs Monaten in einer zweiten Befragung erneut befragt (Erhebungszeitpunkt 1, Juni bis November 2024) und weitere sechs Monate später zum dritten Mal befragt (Erhebungszeitpunkt 2, Dezember 2024 bis Mai 2025).<sup>3</sup>

Aufgrund einer niedrigen Rücklaufquote in der ersten Jahreshälfte 2024 wurde ergänzend eine angepasste Onlinebefragung entwickelt, die Elemente der Baseline und des ersten Erhebungszeitpunkts kombinierte. Zusätzlich wurde die Voraussetzung aufgehoben, dass die Person erst kürzlich ins KIM-CM eingetreten sein musste. Zur Kontrolle wurde die Frage zum Beginn der Begleitung im KIM-CM aufgenommen. Diese angepasste Befragung wurde von August bis November 2024 durchgeführt. Alle Teilnehmenden erhielten von Dezember 2024 bis Mai 2025 eine zweite Befragung (im Folgenden Erhebungszeitpunkt 2).

**Abbildung 3: Ablaufschema der Onlinebefragung der Zielgruppe zu mehreren Zeitpunkten**



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

<sup>3</sup> Beispiel: Eine Person hat im Dezember 2023 zum ersten Mal an der Befragung teilgenommen. Sie erhielt dann im Juli 2024 den Link zur zweiten Befragung und im Januar 2025 den Link zur dritten Befragung.

Die Ergebnisse der angepassten Onlinebefragung wurden den Fragestellungen der Baseline und des ersten Erhebungszeitpunkts zugeordnet. In die Auswertungen für den vorliegenden Abschlussbericht wurden folgende Rückläufe einbezogen:<sup>4</sup>

- Erste Onlinebefragung der Zielgruppe (Baseline) mit n=192 und Antworten aus der angepassten Onlinebefragung der Zielgruppe mit n=292; im Folgenden bezeichnet als Befragung der Zielgruppe Baseline mit n=484.
- Erster Erhebungszeitpunkt: Antworten aus der zweiten Onlinebefragung der Zielgruppe mit n=112 und Antworten aus der angepassten Onlinebefragung der Zielgruppe mit n=192; im Folgenden bezeichnet als Befragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 1 mit n=404.
- Zweiter Erhebungszeitpunkt: Antworten aus der dritten bzw. zweiten Onlinebefragung der Zielgruppe mit n=242; im Folgenden bezeichnet als Erhebungszeitpunkt 2.

Die Ergebnisse der einzelnen Erhebungszeitpunkte wurden zum einen deskriptiv ausgewertet. Zum anderen wurden die Ergebnisse der Baseline und des Erhebungszeitpunkts 2 verglichen, wenn zu beiden Zeitpunkten Datenpunkte vorlagen. Aufgrund der oben beschriebenen Anpassung im Befragungsdesign variiert der zeitliche Abstand zwischen den Befragungszeitpunkten zwischen sechs bis zu zwölf Monaten, abhängig davon, ob die Person an der kombinierten Befragung oder an der regulären Baseline-Erhebung teilgenommen hat. Bei der Analyse wurde der zeitliche Abstand als Kontrollvariable berücksichtigt, um Verzerrungen auszuschließen.

Eine detaillierte Darstellung des Rücklaufs nach Merkmalen der befragten KIM-Klient:innen findet sich im Anhang. Dort finden sich ebenfalls Anmerkungen zur angestrebten und benötigten Stichprobengröße sowie zum gewählten Befragungsdesign.

Die Daten wurden auf Ausreißer und Plausibilität der Angaben überprüft und anschließend gemäß den Fragestellungen mittels deskriptiver und inferenzstatistischer Verfahren in SPSS ausgewertet.

Generell ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Ergebnisse der Befragung der KIM-Klient:innen auf verschiedene Weisen verzerrt sein können. Zum einen wurden KIM-Klient:innen von den KIM-Case Manager:innen gemeldet, die kognitiv und physisch in der Lage sind, an einer Onlinebefragung teilzunehmen. Es ist zudem davon auszugehen, dass bereits ein Vertrauensverhältnis zwischen den KIM-Case Manager:innen und KIM-Klient:innen bestand. Somit können die Ergebnisse nicht auf alle KIM-Klient:innen des KIM-CM übertragen werden. Daher stellen die Einschätzungen der KIM-Case Manager:innen eine wichtige Ergänzung dar, da sie für alle ihre KIM-Klient:innen Aussagen treffen können.

---

4 Hinweis: Die tatsächlich ausgewerteten Antworten variieren aufgrund von Filterungen u. ä. in der Befragung.

## Fallstudie in 12 Gebietskörperschaften zu zwei Zeitpunkten

Mit dem Ziel, die gewonnen Erkenntnisse aus der quantitativen Befragung zu vertiefen und ein detailliertes Verständnis für die Situation vor Ort zu erlangen, wurden eine Fallstudie mit 12 Fällen zu jeweils zwei Zeitpunkten durchgeführt. Die Fallstudie ist als Wiederholungsbefragung angelegt. Das bedeutet, dass dieselben 12 Fälle wiederholt untersucht wurden, um Veränderungen im Zeitverlauf abzubilden und reflektieren zu können. Der erste Durchgang fand von Februar bis April 2024 statt, der zweite Durchgang folgte ein Jahr später von Februar bis April 2025.

Die Fallstudienstandorte (Fälle) wurden auf Basis der Bestandsaufnahme und der erstellten Typologisierung ausgewählt, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Die 12 Fälle decken dabei die Varianz verschiedener Rahmenbedingungen der 54 Kreise und kreisfreien Städte ab und dienen dazu, die Vielfalt der Umsetzungsmöglichkeiten und -limitationen in verschiedenen strukturellen Kontexten zu untersuchen. Bei den interviewten KIM-Case Manager:innen wurde darauf geachtet, dass – sofern relevant – sowohl verwaltungsangebundene als auch trägerangebundene KIM-Case Manager:innen einbezogen wurden.

Die Interviews wurden als teilstandardisierte Interviews durchgeführt. Befragt wurden die KIM-Verantwortlichen und KIM-Koordinationen, die KIM-Case Manager:innen, die KIM-Klient:innen sowie weitere Akteur:innen in den jeweiligen Gebietskörperschaften. Bis auf die Befragung der KIM-Klient:innen wurden die Interviews digital durchgeführt. Für die Befragungen wurden jeweils übergeordnete Leitfäden entwickelt. Folgende Personengruppen wurden insgesamt in der Fallstudie interviewt.

**Tabelle 4: Personengruppen, Anzahl der durchgeführten Interviews und Inhalte der Fallstudie**

Personengruppe	Durchgeführte Interviews		Inhalte
	Fallstudie 2024	Fallstudie 2025	
KIM-Verantwortliche und KIM-Koordinationen	35 Interviews Teilweise haben mehrere KIM-Koordinationen an einem Interview teilgenommen und das Interview fand gemeinsam mit der KIM-Verantwortlichen statt.		Rahmenbedingungen und strukturelle Voraussetzungen Zugang und Aufnahmen ins KIM-CM
KIM-Case Manager:innen	13 Gruppeninterviews mit insgesamt 96 Personen erreicht. In einem Fall wurden zwei Durchgänge vorgenommen.	12 Gruppeninterviews mit insgesamt 72 Personen. Die Teilnehmendenzahl wurde im zweiten Durchgang auf max. acht Personen begrenzt.	Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit Ergebnisse und Wirkungen auf Fallebene Umsetzung des systemischen Auftrags Weiterentwicklungsbedarf
KIM-Klient:innen	Insgesamt wurden 34 KIM-Klient:innen vor Ort/in Präsenz interviewt. Zum Teil wurden externe Sprachmittlungen / Dolmetscher:innen hinzugezogen.		Zugang Wahrnehmung der Beratung Ergebnisse und Wirkungen
Weitere Akteur:innen	Insgesamt wurden 12 Personen digital interviewt. Dazu gehörten Vertreter:innen aus kreisangehörigen Kommunen (z. B. Fachbereich Soziale Hilfen), Vertreter:innen von Trägern FW sowie Vertreter:innen weiterer relevanter Schnittstellen (z. B. ABH-Leitung, Gesundheitsbereich).		Einschätzungen zur Zusammenarbeit, Ergebnissen und Wirkungen des KIM-CM

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

## Expert:inneninterviews

Im Verlauf der Evaluation wurden insgesamt 20 Interviews mit Expert:innen durchgeführt. Hier wurde vorrangig eine Außenperspektive auf das KIM eingeholt und bestehende Evaluationsergebnisse eingeordnet.

Die Interviews fanden zwischen Oktober und Dezember 2024 statt und wurden mit Fachleuten aus den Bereichen Wissenschaft, Politik und Verwaltung sowie der (Beratungs-)Praxis durchgeführt. Mithilfe eines strukturierten Leitfadens wurden offene Fragestellungen und Zwischenergebnisse aus dem Evaluationsprozess thematisiert.

## Themenbezogene Workshops

In einem letzten Erhebungsschritt wurden im Juni und Juli 2025 vier themenbezogene Workshops durchgeführt. Diese dienen zwei Zielen: Einerseits wurden ausgewählte inhaltliche Schwerpunkte vertieft und dadurch bestehende Erkenntnisse weiter fundiert. Andererseits dienen die Workshops der Validierung und der gemeinsamen Diskussion dieser Ergebnisse im Kreis relevanter KIM-Akteur:innen. Darüber hinaus haben sie dazu beigetragen, den Austausch der KIM-Akteur:innen zu bewährten Vorgehensweisen („guter Praxis“) zu fördern. Die themenbezogenen Workshops wurden online durchgeführt. Folgende Themen wurden aus den bis zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Erkenntnissen abgeleitet und in den Workshops vertieft.

**Tabelle 5: Themen und beteiligte Akteur:innen der themenbezogenen Workshops**

Thema	Beteiligte Akteur:innen
Clearing-Stellen und Aufnahmekriterien ins KIM-Case Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• KIM-Verantwortliche</li><li>• KIM-Case Manager:innen</li><li>• Mitarbeitende von Clearing-Stellen</li></ul>
KIM-Case Management in Kreisen und kreisangehörigen Kommunen	<ul style="list-style-type: none"><li>• KIM-Verantwortliche in Kreisen</li><li>• KIM-Koordinationen in Kreisen</li></ul>
Zusammenarbeit des KIM-Case Managements mit der Ausländerbehörde (ABH)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeitende der ABH</li></ul>
Zusammenarbeit des KIM-Case Managements mit dem Jobcenter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeitende der Jobcenter</li></ul>

## Fehlende Berücksichtigung der geplanten Datenbank des KIM

Das Evaluationsdesign basierte auf der Annahme, dass die Ergebnisse/Outputs zum KIM-Case Management aus der landesweiten Datenbank bezogen werden können. Dies betrifft vor allem Aussagen zu den Fallzahlen insgesamt und zu Merkmalen der KIM-Klient:innen, Verweildauer der KIM-Klient:innen im KIM-Case Management, Anzahl und Art der Bedarfe der Zielgruppen sowie die Teilnahme an Maßnahmen, die über das KIM-CM koordiniert und begleitet wurden. Im Verlauf der Evaluation verschob sich die Einführung der KIM-Datenbank aber immer weiter nach hinten, sodass bestimmte Fragen nachträglich in die Erhebungen aufgenommen werden mussten und sich somit teilweise nicht umfassend beantworten lassen. Zudem spiegeln die Ergebnisse nur die Perspektive der befragten Personen wider, und ein Abgleich mit Daten der Grundgesamtheit konnte nicht vorgenommen werden. Daher konnten die Evaluationsfragen zur Datenbank im Rahmen der Evaluation nicht beantwortet werden.

### 2.1.4. Aufbau des Berichts

Der vorliegende Abschlussbericht zur Evaluation der Fallebene des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM NRW) präsentiert die Erkenntnisse aus der Evaluation der individuellen Ebene des Programms.

Der vorliegende Bericht gliedert sich wie folgt:


- In Kapitel 2.2. wird die **Implementierung und der organisationale Aufbau** des KIM-CM untersucht. Dazu gehören die Darstellung der operativen Anbindung der KIM-Case Manager:innen und der Beratungsansatz, die inhaltliche Ausrichtung des KIM-CM sowie die Verortung des KIM-CM im lokalen Unterstützungssystem. Außerdem wird die Verortung und Zusammenarbeit des KIM-CM im lokalen Integrationsnetzwerk betrachtet sowie die Besonderheiten des KIM-CM in Kreisen analysiert.
- Kapitel 2.3. adressiert die **Zielgruppenerreichung**. Hier wird die Anzahl der durchgeführten Beratungen beschrieben. Außerdem werden die angestrebten und erreichten Zielgruppen sowie der Zugang und die Aufnahme ins KIM-CM dargestellt.
- Die **Durchführung des KIM-CM** im Sinne der praktischen Arbeit wird in Kapitel 2.4. beleuchtet. Nach einer Darstellung der Kommunikationswege mit den KIM-Klient:innen und des Beratungssettings werden die Bewertung der Beratung durch die KIM-Klient:innen abgebildet und die konkreten Inhalte aus den Beratungen aufgezeigt. Zudem wird die fallbezogene und rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit beleuchtet. Weiter wird die **Umsetzung des systemischen Auftrags** des KIM-CM aufgezeigt. Hier werden die Evaluationsergebnisse zu den Fallrekonstruktionen und -analysen dargestellt sowie die Generativen Themen, die sich aus den identifizierten Problemlagen und Fragestellungen der Fallrekonstruktionen ergeben.

- Es folgt die Analyse der **Zielerreichung und Wirksamkeit** in Kapitel 2.5. Hier wird zunächst die Ausgangssituation der befragten KIM-Klient:innen beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse und Wirkungen berichtet, bevor übergreifende Effekte des KIM-CM dargestellt werden.
- Kapitel 2.6. beleuchtet die in den Erhebungen identifizierten Einflussfaktoren auf die Umsetzung und die Wirksamkeit des KIM-CM. Diese Faktoren umfassen programminterne sowie -externe Einflussfaktoren. Der Abschlussbericht endet mit einem zusammenfassenden **Fazit** in Kapitel 2.7., in dem zentrale Erkenntnisse reflektiert werden. Auf dieser Grundlage werden konkrete **Handlungsempfehlungen** formuliert, die sowohl strategische als auch operative Ebenen adressieren und Impulse für die Weiterentwicklung und nachhaltige Ausgestaltung des Programms geben.

## 2.2. Implementierung und organisationaler Aufbau des KIM-Case Managements

Im Folgenden wird zunächst die Implementierung des KIM-CM in den 54 Kreisen und kreisfreien Städten beleuchtet. Hier wird dargestellt, wie die KIM-CM-Stellen operativ angebonden sind, welche inhaltliche Ausrichtung gewählt wurde und wie sich die Verortung im lokalen Unterstützungssystem gestaltet. Weiter werden die strukturellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des KIM-CM dargestellt und beleuchtet, wie KIM in Kreisen umgesetzt wird.

Die Angaben beruhen auf den zwei Onlinebefragungen der KI-Leitungen/KIM-Verantwortlichen, KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinationen. Hinzu kommen Einschätzungen und Praxis-Beispiele aus den Fallstudien, Expert:inneninterviews sowie den themenbezogenen Workshops.

Zentrale Ergebnisse	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Großteil der Kreise und kreisfreien Städte hat die KIM-CM-Stellen zwischen Verwaltung und Trägern FW aufgeteilt (80 Prozent). Die Entscheidung für eine Anbindung hängt von den Ausgangsbedingungen vor Ort ab und ist oftmals eine strategische Entscheidung.</li><li>• Die Abgrenzung vom KIM-CM zu anderen Beratungsangeboten vor Ort ist zum Teil noch ausbaufähig. Das Verständnis und die Akzeptanz von KIM gestalteten sich dabei unterschiedlich. Die anfängliche Skepsis gegenüber dem KIM-CM konnte in den meisten Fällen durch intensive Aufklärung, Abstimmungen und die praktische Zusammenarbeit aufgelöst werden. Hier spielen die KIM-CM-Konzepte eine wichtige Rolle. Die CM-Konzepte wurden von allen Kreisen und kreisfreien Städten im Jahr 2024 erstellt und sukzessive weiterentwickelt.</li><li>• Die Kooperation mit anderen Beratungsangeboten erfolgt in unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichen Formaten. Insgesamt bewerten die KIM-Koordinationen die Abstimmungen positiv.</li><li>• Die KIM-Case Manager:innen bewerten die strukturellen Voraussetzungen ihrer Arbeit vor Ort unterschiedlich. Abstimmungen und Austauschformate zwischen den KIM-Case Manager:innen finden fast überall regelmäßig statt. Hingegen gibt es an einigen Stellen noch Herausforderungen mit dem Austausch mit der ABH/EBH und dem Wissenstransfer innerhalb der kreisangehörigen Kommune.</li><li>• Insgesamt wird die Zusammenarbeit im KIM aus Perspektive der Kreise gut bewertet. In den meisten Fällen können die kreisangehörigen Kommunen die Themenschwerpunkte und Zielgruppen mitgestalten.</li><li>• Das KIM-CM ist insbesondere für kleine kreisangehörige Kommunen mit einem geringen Personalstamm eine wichtige Unterstützung im Integrationsbereich.</li></ul>

## 2.2.1. Operative Anbindung der KIM-CM-Stellen und Beratungsansatz

Die KIM-CM-Stellen sollen laut Förderbedingungen zum Großteil in kommunale Verwaltungsstrukturen eingebunden sein, wie beispielsweise in das KI. Die kommunale Anbindung ermöglicht es, auf Erfahrungen mit Verwaltungsstrukturen zurückzugreifen und von kurzen Wegen zu anderen Verwaltungsbereichen zu profitieren.

Die KIM-CM-Stellen können pro Standort auch bis zu maximal zwei Dritteln an Träger der Freien Wohlfahrtspflege übertragen werden. Ebenso ist eine Weiterleitung an kreisangehörige Kommunen oder andere Fachbereiche möglich. KIM kann von der bestehenden Beratungsexpertise, der Etablierung im Sozialraum und dem Zugang zur Zielgruppe profitieren. Die Gebietskörperschaften haben demnach die Freiheit, das KIM-CM nach ihren kommunalen Gegebenheiten auszurichten. Diese Freiheit wird auch genutzt: Das KIM-CM wird in den 53 Kreisen, den kreisfreien Städten und der StädteRegion Aachen unterschiedlich ausgestaltet.

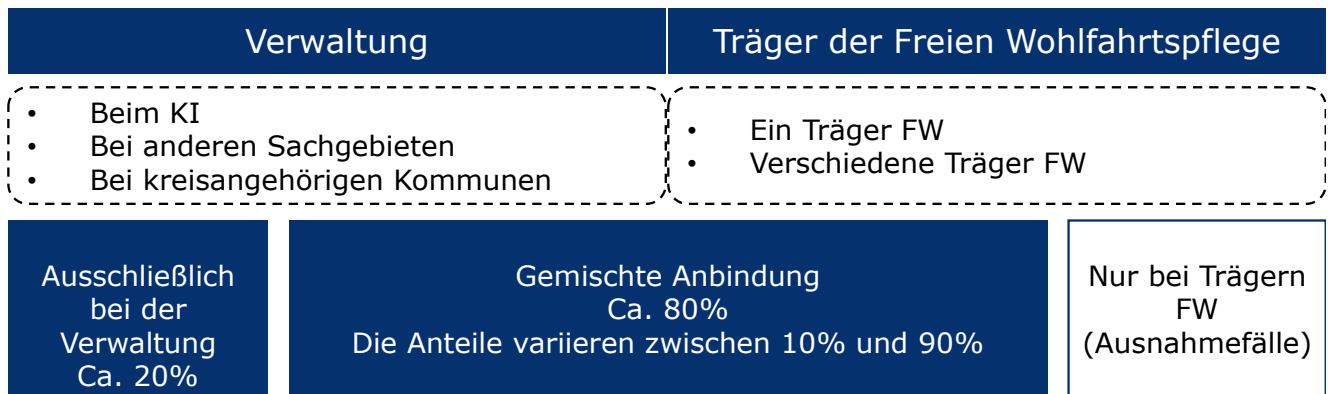
Die Evaluation der Strukturebene (Los 1) beschreibt die Anbindung ebenfalls. Zur Verortung des KIM siehe Kapitel 3.2.1.1., zur Besetzung von KIM-Stellen siehe Kapitel 3.2.1.3. und zur Verortung der KIM-CM-Stellen siehe 3.2.1.4.

Der Großteil der Kreise und kreisfreien Städte hat die KIM-CM-Stellen zwischen Verwaltung und Trägern FW aufgeteilt.

An den meisten Standorten (80 Prozent) wird eine gemischte Anbindung umgesetzt, es gibt also sowohl Stellen in der Verwaltung als auch bei Trägern FW. Das Verhältnis ist hier unterschiedlich: Pro Gebietskörperschaft wurden insgesamt zwischen 10 und 90 Prozent der Stellen an Träger FW abgegeben. Größtenteils wurde maximal die Hälfte der Stellen an Träger FW abgegeben.

In gut einem Fünftel der Kreise und kreisfreien Städte (ca. 20 Prozent) sind die KIM-CM-Stellen ausschließlich beim Kreis oder den kreisangehörigen Kommunen angebunden. Hier gibt es keine KIM-CM-Stellen bei Trägern FW. Nur in zwei Ausnahmefällen wurden alle KIM-CM-Stellen an Träger FW vergeben.

**Abbildung 4: Schematische Darstellung der unterschiedlichen Anbindung der KIM-CM-Stellen**



Frage: Wie viele Personalstellen im KIM-Case Management sind aktuell besetzt?  
Davon KIM-Case Manager:innen bei Trägern FW oder der Verwaltung.

Quelle: Kurzbefragung der KIM-Verantwortlichen und KIM-Case Manager:innen im August 2023.  
Antworten der KIM-Verantwortlichen, n=46. Ergänzt um Informationen des zuständigen Fachreferats. Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

### **Es bestehen Unterschiede darin, wie die KIM-Case Manager:innen innerhalb der Verwaltung angebunden sind.**

Die Rückmeldungen aus der Befragung der KIM-Case Manager:innen zeigen, dass der überwiegende Teil der KIM-Case Manager:innen bei der Verwaltung angesiedelt und dort im KI angebunden ist (34 Prozent). Einige KIM-Case Manager:innen sind in anderen Fachbereichen oder Sachgebieten angebunden (12 Prozent), z. B. im Sozial- oder Jugendamt. Ein kleiner Teil (drei Prozent) ist auch bei Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft tätig. In Kreisen sind einige KIM-CM-Stellen auch bei einer kreisangehörigen Kommune oder Stadt angebunden (15 Prozent). 35 Prozent der KIM-CM-Stellen liegen bei den Trägern FW.

### **Die Anbindung hängt von den Ausgangsbedingungen vor Ort ab und ist oftmals eine strategische Entscheidung.**

In den zwölf Fallstudien wurden mit den KI-Leitungen sowohl die Gründe als auch die Vor- und Nachteile für die Verteilung der KIM-CM-Stellen diskutiert. Dabei zeigte sich, dass das jeweilige Umsetzungsmodell sowohl spezifische Vorteile als auch entsprechende Herausforderungen mit sich bringen kann. Übergreifend unterstrichen die interviewten KI-Leitungen, dass die Expertise und die Arbeit der Träger FW, unabhängig des Umsetzungsmodells, wichtig für die Arbeit von KIM sind. Dessen ungeachtet sind sie mit ihren relevanten Angeboten wichtige Kooperationspartner:innen auf der Fallebene, an die das KIM-CM auch verweist und mit denen es eng zusammenarbeitet (vgl. Kapitel 2.3. und 2.4.).

Aus den Fallstudien lassen sich Hinweise darauf ableiten, dass es verschiedene Schwerpunkte bei der Entscheidung für die Anbindung der KIM-CM-Stellen gab. Manche KI-Leitungen argumentieren auf der Systemebene des KIM. Sie betonen die Wichtigkeit einer Zusammenführung von Fach- und Dienstaufsicht, da dies eine bessere Steuerung und Integration der gewonnenen Erkenntnisse innerhalb

des KIM ermöglichen würde. Dabei wird angemerkt, dass eine geteilte Dienstaufsicht und unterschiedliche Organisationszugehörigkeiten zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf führen können.



*„Die Mehrheit der [KIM-CM]-Stellen muss intern sein – hierbei geht es auch um die Frage der strukturellen Verzahnung, die wohl nachhaltiger und einfacher ist, wenn es zwischen den öffentlichen Stellen koordiniert wird.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

---

Andere KI-Leitungen legen einen Fokus auf die Fallebene des KIM. Sie blicken vor allem auf die fachliche Expertise der Träger FW und ihre Nähe zur Zielgruppe. Sie sehen in der erfolgten operativen Einbindung der Freien Träger eine Erweiterung des Wirkkreises sowie - gerade in der KIM-Anfangszeit -eine qualitative Verbesserung des KIM-CM.



*„Weitere sechs [KIM-JCM]-Stellen wurden den Wohlfahrtsverbänden zugeordnet, um auf die Impulse von außen reagieren zu können. Impulse, die von außen kommen, werden erstmal anders aufgenommen als Erkenntnisse, die selbst produziert werden. Und wir haben gesagt, die Möglichkeit und diese Chance müssen wir nutzen.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

---

Des Weiteren hängt die Entscheidung von den Ausgangsbedingungen vor Ort ab und somit maßgeblich von folgenden Fragen: Wie ist die Trägerlandschaft beschaffen? Wie ist die bisherige Zusammenarbeit mit den Trägern FW ausgestaltet?

## **Das KIM-Case Management folgt überwiegend einem dezentralen Ansatz.**

In der Onlinebefragung im Dezember 2024 wurden die KIM-Verantwortlichen gefragt, wie das KIM-CM in ihrem Kreis/ihrer kreisfreien Stadt arbeitet. 85 Prozent gaben an, einen dezentralen Ansatz mit verschiedenen Beratungsstandorten zu verfolgen.

In 17 der 23 kreisfreien Städte arbeitet das KIM-CM dezentral. Das dezentrale Angebot wird in kreisfreien Städten beispielsweise über die trägerangebundenen KIM-CM-Stellen abgedeckt, die jeweils in den Räumlichkeiten des Trägers FW beraten. Zudem bestehen teilweise mehrere KIM-Standorte im Stadtgebiet, und es werden Sprechstunden an verschiedenen Orten umgesetzt. Ferner findet die Beratung im KIM auch in Gemeinschaftsunterkünften statt.

In Kreisen wird fast ausschließlich dezentral gearbeitet (29 von 31 Kreisen), da die KIM-Case Manager:innen in den kreisangehörigen Kommunen arbeiten. Dies wird in Kapitel 2.2.5. weiter ausgeführt.

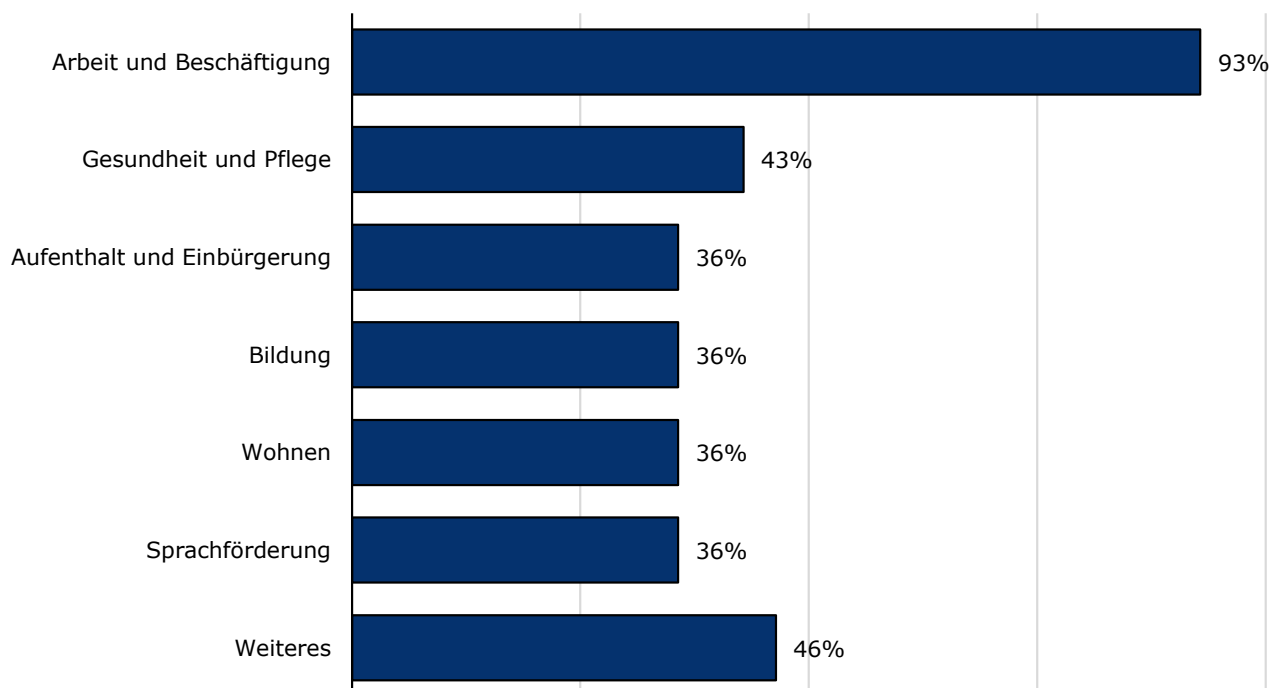
## 2.2.2. Inhaltliche Ausrichtung des KIM-Case Managements

Im Zuge der Evaluation wurde die inhaltliche Ausrichtung auf bestimmte Themenschwerpunkte konzentriert, die mit dem KIM-CM erreicht werden sollen.

### In der Hälfte der Gebietskörperschaften liegt ein Themenschwerpunkt auf Arbeit und Beschäftigung.

In der Onlinebefragung der KIM-Verantwortlichen (Ende 2024) wird deutlich, dass für 55 Prozent ein oder mehrere Themenschwerpunkte für den gesamten Kreis/kreisfreie Stadt (30 Prozent) oder für einen Teil der KIM-Case Manager:innen (25 Prozent) gesetzt werden. Die folgende Abbildung gibt die genannten Themenschwerpunkte wieder. Dabei setzt ein Großteil (93 Prozent) der Befragten einen Schwerpunkt auf das Thema Arbeit und Beschäftigung. Auch Themen wie Gesundheit und Pflege (43 Prozent), Aufenthalt und Einbürgerung, Bildung, Wohnen und Sprachförderung (jeweils 36 Prozent) werden mit dem KIM-CM fokussiert. Zudem spielen spezifische sonstige Themen eine Rolle, wie beispielsweise die Integration von EU-Eingewanderten sowie die Familien- und Frauenförderung. Diese werden unter der Kategorie „Weiteres“ erfasst.

Abbildung 5: Thematische Schwerpunkte des KIM-CM



Frage: Welche thematischen Schwerpunkte sind aktuell für das KIM-Case Management definiert?  
(Die Frage wurden nur vorgelegt, wenn ein Themenschwerpunkt definiert wurde)

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Verantwortlichen, n=28.

Für die Hälfte (50 Prozent) der befragten KIM-Verantwortlichen, die mindestens einen Themenschwerpunkt verfolgen, haben sich diese Themenschwerpunkte im Laufe der Zeit verändert. Begründet wird dies damit, dass sich bestimmte Themen erst im Zeitverlauf gezeigt hätten und/oder eine Reaktion auf politische und gesellschaftliche Entwicklungen notwendig geworden sei.

Der verstärkte Fokus auf die Arbeitsmarktintegration zeigt sich auch in der Einführung des Projektes NRW.integrativ<sup>5</sup>, das vom KIM ausgehend entwickelt wurde und unterstreicht, dass die Themen Arbeit und Ausbildung im lebenslagenbezogenen Ansatz ein wichtiges Thema sind. In den Erhebungen wird jedoch auch gesagt, dass Integration in Arbeit oder Ausbildung nicht für alle KIM-Klient:innen sofort erreichbar sei und zunächst andere Herausforderungen im Vordergrund stünden. Dieser Umstand wird in folgendem Zitat zusammengefasst.



*„KIM ist ein Netz unter dem System, durch das viele Zugewanderte bisher gefallen sind.  
Der Fokus auf Arbeitsmarktintegration reißt Löcher in dieses Netz  
und die Menschen fallen erneut hindurch.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

---

Es bleibt demnach von Bedeutung, dass das KIM auch weiterhin eine thematisch breite Unterstützung für die Zielgruppe bereithält.

---

5 Das Projekt „NRW.integrativ“ setzt auf eine ganzheitliche, nachhaltige Strategie zur Bewältigung des Fachkräftemangels durch die Integration von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Es schafft auf kommunaler Ebene Synergien zwischen öffentlichen Einrichtungen und der Privatwirtschaft und trägt dadurch entscheidend zur sozialen und wirtschaftlichen Stabilität in Nordrhein-Westfalen bei. Durch die Integration in den Arbeitsmarkt wird nicht nur dem Fachkräftemangel entgegengewirkt und die soziale Teilhabe und gesellschaftliche Anerkennung der Zielgruppe gefördert, sondern es wird auch eine Entlastung der staatlichen Sozialsysteme erreicht. NRW.integrativ versteht sich als Prozess- und Serviceallianz. Sie zeichnet sich durch die enge Verzahnung, regelmäßige Abstimmung, Optimierung bestehender Abläufe und zielorientierte Zusammenarbeit aller relevanten Akteur:innen aus. Das KIM-Case-Management stellt hierbei die soziale Begleitung und behördliche Unterstützung bereit. Der Akteur:innenkreis schafft Angebote, wie beispielsweise Sprachkurse, oder erschließt öffentliche Fördermittel, die sowohl die Bedürfnisse der Menschen als auch die Anforderungen der Unternehmen berücksichtigen. Diese Kombination aus individueller Begleitung der Menschen durch das KIM und maßgeschneiderter Unterstützung für die Unternehmen bildet eine entscheidende Grundlage für das Gelingen von NRW.integrativ. Die breite Zielsetzung des KIM wird durch NRW.integrativ nicht verändert.

## **2.2.3. Verortung des KIM-Case Managements im lokalen Unterstützungssystem**

Sowohl das lokale Unterstützungssystem als auch die lokalen Integrationsnetzwerke für Eingewanderte spielen eine zentrale Rolle im KIM. Sie umfassen Angebote der Migrationsberatung und Sozialarbeit, themenspezifische Beratungsstellen (z. B. Sucht- oder Schuldnerberatung), psychosoziale und psychotherapeutische Angebote sowie zivilgesellschaftliche Angebote. Hier sollen laut Förderlogik/Förderbedingungen zum einen verbindliche, rechtskreisübergreifende Strukturen der Zusammenarbeit und Dienstleistungsketten aufgebaut werden. Zum anderen sollen Konkurrenzsituationen und Doppelstrukturen vor Ort vermieden und die Kooperation insgesamt gestärkt werden.

### **In den Gebietskörperschaften liegen unterschiedliche Ausgangsbedingungen vor.**

In der standardisierten Befragung zu Beginn der Evaluation im August 2023 wurden die KIM-Case Manager:innen gebeten, die Qualität der Beratungsinfrastruktur für Eingewanderte vor Ort einzuschätzen. Dabei zeigte sich, dass die Kreise und kreisfreien Städte aus Sicht der KIM-Case Manager:innen sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Das Vorhandensein von Migrationsberatung wird überwiegend als gut bzw. sehr gut bewertet. Hingegen wird die Struktur bezogen auf psychosoziale und psychotherapeutische Begleitung als schlecht bzw. sehr schlecht bewertet.

In den Antworten der Onlinebefragung wird deutlich, dass fehlende Angebote und Ressourcen im Hilfesystem vor allem eine Herausforderung in den Kreisen und in den kreisangehörigen Kommunen im Vergleich zu kreisfreien Städten sind. Dies betrifft insbesondere ländliche Regionen, die zusätzlich mit einem Mangel an Angeboten (z. B. Alphabetisierungskursen) und einer erschwerten Mobilität konfrontiert sind.

### **Häufig ist ein Case Management auch bei anderen Beratungsangeboten (z. B. Jugendmigrationsdienste (JMD) oder Migrationsberatung für erwachsene Zugewanderte (MBE)) oder in anderen Rechtskreisen vorhanden.**

Case Management ist eine Methode, die vor allem bei Beratungsangeboten wie der MBE oder dem JMD sowie in anderen Rechtskreisen, beispielsweise dem Jobcenter (hier heißt es Fallmanagement) oder dem Jugendamt, bereits seit Jahren etabliert ist. Die Gemeinsamkeit ist die Frage, wie vor dem Hintergrund komplexer Problemlagen – unter Einbeziehung der Vorstellungen und Wünsche der Beteiligten – bedarfsgerechte, bereichsübergreifende Hilfen gestaltet werden können.

Die Angebote unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer Zielgruppen. Die MBE richtet sich grundsätzlich an Menschen über 27 Jahren in den ersten drei Jahren nach ihrer Zuwanderung nach Deutschland. Der JMD unterstützt junge

Menschen mit Einwanderungsgeschichte im Alter zwischen 12 und 27 Jahren. Das Fallmanagement des Jobcenters kann von Leistungsbeziehenden bei Vorliegen bestimmter Problemlagen, die eine Arbeitsaufnahme verhindern, in Anspruch genommen werden.

## **Die Abgrenzung vom KIM-CM zu anderen Beratungsangeboten sowie das Verständnis und die Akzeptanz von KIM gestalteten sich unterschiedlich. Im Zeitverlauf zeigt sich eine positive Entwicklung.**

Das KIM-CM steht grundsätzlich allen Personen mit Einwanderungsgeschichte offen – unabhängig von Aufenthaltsstatus, Aufenthaltsdauer, Leistungsbezug und anderen Merkmalen wie Alter und Geschlecht. Es bestehen insofern Unterschiede zu anderen Case Management-Ansätzen, als dass es keine Vorgaben bezüglich der Zielgruppe gibt, Betreuungs- und Beratungsaufgaben auch bei Rechtskreiswechsel beim KIM-CM verbleiben und eine langfristige Begleitung über Jahre prinzipiell möglich ist, sofern sich die Bedarfe ergeben (MKJFGFI, 2023). Die Gefahr von Doppelstrukturen zu den oben genannten Angeboten kann hierbei gegeben sein, wenn die notwendigen Absprachen nicht greifen und KIM-Klient:innen ggf. sowohl vom KIM-CM als auch z. B. vom JMD im Case Management betreut werden. Die Abgrenzung zu anderen Beratungsangeboten ist demnach ein wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung des KIM-CM.

Die KIM-Case Manager:innen wurden in den Onlinebefragungen jeweils um ihre Einschätzungen zu bestimmten Aspekten der Abgrenzung und dem Verständnis von KIM bei anderen Integrationsakteur:innen gebeten (siehe nachfolgende Abbildung). Im Zeitvergleich zeigt sich, dass alle Aussagen im Durchschnitt zum zweiten Erhebungszeitpunkt besser bewertet wurden.

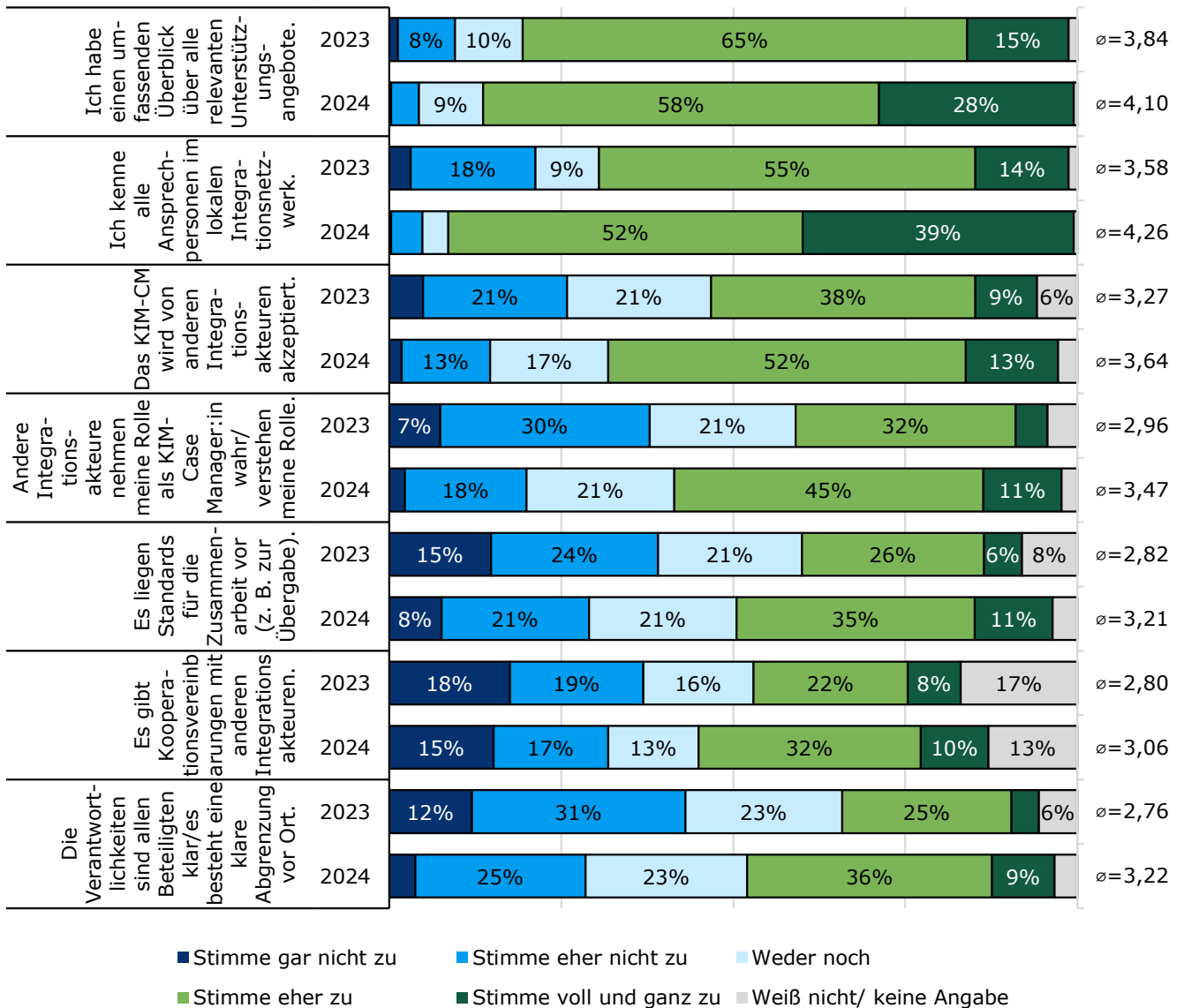
Die größte Verbesserung zeigt sich bezüglich der Kenntnis über Ansprechpersonen im lokalen Integrationsnetzwerk. Die Bewertung ist von durchschnittlich 3,58 Punkten in der Befragung 2023 auf durchschnittlich 4,26 Punkte in der Befragung 2024 gestiegen. Dabei handelt es sich insgesamt um die Aussage mit der höchsten Zustimmung. Ebenso zeigt sich eine deutliche Verbesserung bei der Bewertung der Aussage, dass andere Integrationsakteur:innen die Rolle der KIM-Case Manager:innen verstehen. Die Bewertung ist von durchschnittlich 2,96 Punkten in der Befragung 2023 auf durchschnittlich 3,47 Punkte in der Befragung 2024 gestiegen. Auch bezüglich der Bewertung, dass eine klare Abgrenzung vor Ort besteht, kann eine Verbesserung beobachtet werden. Die Bewertung ist von durchschnittlich 2,76 Punkten in der Befragung 2023 auf durchschnittlich 3,22 Punkte in der Befragung 2024 gestiegen.

Im Vergleich zu den anderen Aussagen zeigt sich weiterhin die größte Heterogenität bei der klaren Abgrenzung vor Ort und dem Vorhandensein von Kooperationsvereinbarungen. Dies deutet darauf hin, dass in manchen Gebietskörperschaften in diesem Bereich noch Herausforderungen bestehen. <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Die Evaluation der Strukturebene (Los 1) konnte insgesamt ein Interesse an der Umsetzung des KIM bei den Mitarbeitenden der Verwaltung ebenso wie bei externen Akteur:innen festhalten, wobei bei Akteur:innen mit Finanzierung durch das KIM die Zustimmung tendenziell höher war als bei anderen Gruppen (vgl. 3.2.1.7).

**Abbildung 6: Einschätzungen der KIM-Case Manager:innen zur Zusammenarbeit mit anderen Integrationsakteur:innen vor Ort zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.

Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

## Die anfängliche Skepsis gegenüber dem KIM-CM konnte in den meisten Fällen durch intensive Aufklärung, Abstimmungen und die praktische Zusammenarbeit aufgelöst werden.

In den Interviews im Rahmen der Fallstudien wurde deutlich, dass zu Beginn der Implementierung des KIM eine gewisse Skepsis gegenüber dem KIM-CM bei den etablierten Beratungsstrukturen, vor allem bei den Trägern FW, bestand. Hierbei bestand vor allem die Sorge, dass Beratungsangebote durch KIM ersetzt werden könnten. Diese Skepsis wurde durch die geplanten Kürzungen bei der MBE auf Bundesebene noch verstärkt.



---

*„Das [KIM-JCM hat ein Etablierungsproblem. Wir müssen an dieser Misstrauenskultur arbeiten.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

*„Jetzt kommt KIM und kann alle Fälle lösen. So ist es ja nicht.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

*„Da kommt ein Programm mit so vielen Ressourcen, das hat bei den Trägern für Irritation und Sorge um die eigene Arbeit gesorgt.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

*„Manche halten KIM immer noch für ein Projekt.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

---

Es wurde von allen befragten KI-Leitungen berichtet, dass sich das KIM-CM zunächst ein Standing aufbauen musste. Auch die befragten KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinationen betonen, dass sie als „neuer Player“ vor Ort skeptisch aufgenommen wurden. Hier musste zuerst aufgezeigt werden, was der Sinn und Zweck vom KIM-CM ist. Hierbei wurde berichtet, dass sich die anfängliche Skepsis mit der Zeit fast überall aufgelöst hat.



---

*„Die Akzeptanz für KIM steigt mit dem Verständnis des Programms.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

*„Da, wo wir erste positive Erfahrungen haben im gemeinsamen Tun, wo keine Konkurrenz, sondern Unterstützung erlebt wird, da merken wir, dass sich Dinge verändern und entwickeln.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

*„Man muss nicht mehr bei Adam und Eva anfangen. Man kann in der Kommunikation jetzt mehr in die Details gehen.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

*„Durch die Prozesse konnte Vertrauen gewonnen werden. Die anderen sehen, da passiert was, und es ist langfristig angelegt.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

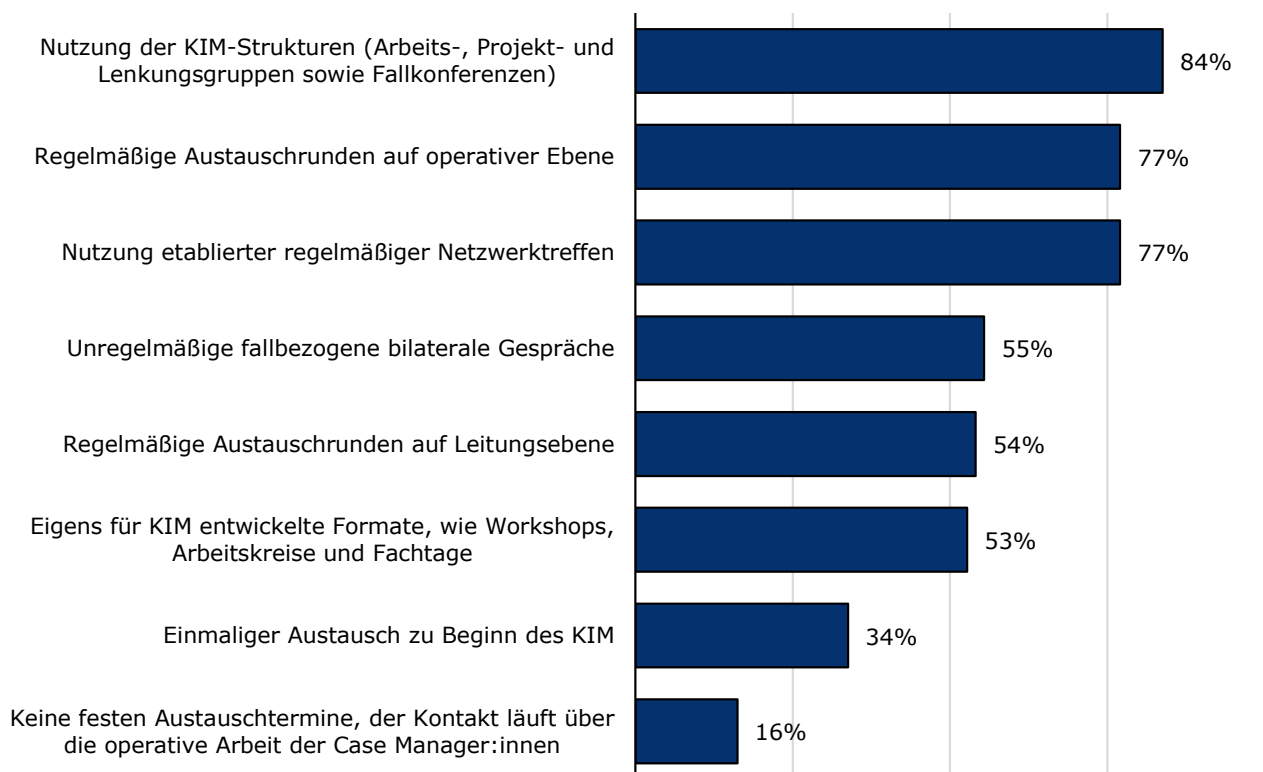
---

Wesentlich für diese Auflösung sind klare Absprachen und Zeit. Es wurde an vielen Stellen berichtet, dass vor allem die KIM-Koordinationen viele Gespräche vor Ort mit den relevanten Integrationsakteur:innen geführt haben. In den meisten Fällen wurde erkannt, dass das KIM eine Ergänzung und vor allem eine Unterstützung darstellt, um dem hohen Bedarf der Zielgruppenunterstützung gerecht zu werden. Die kontinuierliche Beziehungspflege wird dabei als ein wesentlicher Gelingensfaktor für eine gute Zusammenarbeit gesehen.

## Die Kooperation mit anderen Beratungsangeboten wird in unterschiedlichen Formaten abgestimmt. Häufig werden die KIM-Strukturen genutzt.

Grundsätzlich sind die Träger anderer Beratungsangebote in allen Gebietskörperschaften in der Lenkungsgruppe vertreten. In der Onlinebefragung im Dezember 2024 wurden die KIM-Koordinationen gefragt, wie die Kooperation mit den anderen Beratungsansätzen abgestimmt wird. Hier zeigt sich ein weites Spektrum der genutzten Formate. Überwiegend werden die KIM-Strukturen genutzt (84 Prozent). Hier beteiligen sich Vertreter:innen der Beratungsangebote in Arbeits-, Projekt- und Lenkungsgruppen oder Formaten wie Fallkonferenzen. Zudem finden in vielen Fällen regelmäßige Austauschrunden auf operativer Ebene statt (77 Prozent), und es werden etablierte Netzwerktreffen genutzt (77 Prozent). In Einzelfällen haben sich über die Lenkungsgruppe hinaus (noch) keine regelmäßigen Austauschformate etabliert, und der Kontakt zu anderen Beratungsansätzen erfolgt über die operative Arbeit der KIM-Case Manager:innen (16 Prozent).

**Abbildung 7: Abstimmungsformate mit anderen Beratungsansätzen vor Ort**



Frage: Wie stimmen Sie die Kooperation mit den anderen Beratungsansätzen vor Ort ab?  
Mehrfachnennung.

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Koordinationen, n=66.

Die Intensität der Abstimmungen variiert laut Aussagen in den Fallstudien von einmalig über jährlich bis hin zu monatlich.

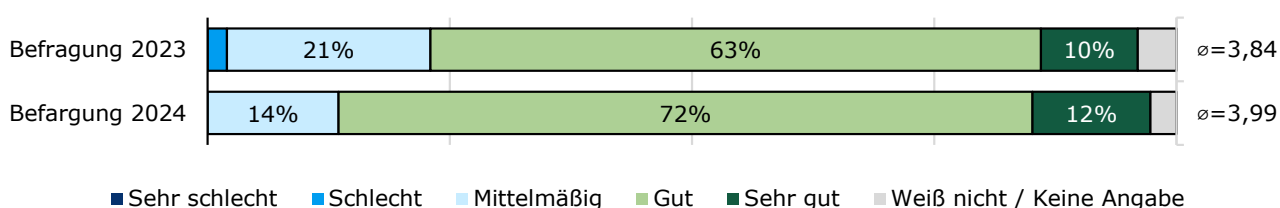
#### Praxis-Beispiele für eigens entwickelte Formate:

- KIM-Fachtage in kreisangehörigen Kommunen.
- Beratungsforum mit sämtlichen Beratungsstellen, die Schnittstellen zur Zielgruppe der zugewanderten Menschen/Integrationsarbeit aufweisen. Fokussiert wird dabei auf Schwerpunktthemen wie das Chancen-Aufenthaltsrecht, Einbürgerung und Digitalisierung in der Beratung. Neben fachlichem Input stehen der Austausch und die Vernetzung im Vordergrund, die durch Workshops während der Foren unterstützt werden.

### Insgesamt bewerten die KIM-Koordinationen die Kommunikation mit anderen Beratungsangeboten gut. Im Zeitverlauf zeigt sich hier eine positive Entwicklung.

In den Onlinebefragungen wurden die KIM-Koordinationen gebeten, die Kommunikation mit anderen Beratungs- und Betreuungsangeboten zu bewerten. In der Befragung 2023 bewerteten 73 Prozent der befragten KIM-Koordinationen die Kommunikation sehr gut und gut. In der Befragung 2024 ist der Anteil auf 84 Prozent gestiegen.

**Abbildung 8: Bewertung der Kommunikation mit anderen Beratungsangeboten durch die KIM-Koordinationen**



Frage: Wie würden Sie allgemein die Kommunikation mit relevanten Akteur:innen aus anderen Beratungs- und Betreuungsangeboten bewerten?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Koordinationen, n=116.  
Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Koordinationen, n=66.

Die befragten KIM-Koordinationen machen deutlich, dass die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur:innen variiert. Häufig wird berichtet, dass es Akteur:innen gibt, mit denen die Abstimmung sehr gut funktioniert, und andere, mit denen sie herausfordernd bleibt.

Es zeigt sich weiter, dass sich die Kommunikation in kreisfreien Städten im Vergleich zu Kreisen einfacher gestaltet. Expert:innen aus der Praxis bestätigen diese Wahrnehmung. Sie berichten, dass es in Städten bereits häufig Formate für Vernetzung und Austausch mit verschiedenen Beratungsangeboten gibt, in denen Zuständigkeiten und Arbeitsschwerpunkte abgestimmt werden. Sie empfehlen daher für die Abstimmungsprozesse und Aufgabenkoordination in den Kreisen mehr Ressourcen bereit zu stellen.

## **Die KIM-CM-Konzepte sind ein wichtiges Instrument für eine gute Zusammenarbeit mit dem lokalen Unterstützungssystem.**

Das Ministerium macht in der Handreichung zum KIM-CM deutlich, dass es nur durch klare Abgrenzungen und Abstimmungen möglich sei, Konkurrenzsituationen vor Ort zu vermeiden. Um eine im Sinne des KIM zielführende Zusammenarbeit mit den Trägern FW zu etablieren, spielen feste Regelungen zu Zuständigkeiten, Übergaben, Standards und Prozessen eine bedeutende Rolle. Solche Abstimmungen und Regelungen stellen einen wesentlichen Teil des KIM-CM-Konzepts dar, das die KIM-Koordinationen in Abstimmungen mit den relevanten Beteiligten entwickeln. Hier werden die vorhandenen Beratungs- und Begleitansätze dargestellt und ein gemeinsames Konzept entwickelt. Zudem sollen u. a. Standards, Zuständigkeiten, Übergaberegungen und Vorgehensweisen klar beschrieben werden.

Sofern sie nicht schon vorlagen, wurden die KIM-CM-Konzepte von allen Kreisen und kreisfreien Städten im Jahr 2024 erstellt und sukzessive weiterentwickelt. In den Fallstudien wurde berichtet, dass die Entwicklung häufig partizipativ umgesetzt werde, was das grundlegende Verständnis sowie die Zusammenarbeit, Akzeptanz und Abgrenzung unterstützen würde. Häufig werden in diesem Zuge auch schriftliche Vereinbarungen/Kooperationsvereinbarungen mit anderen Beratungsstellen getroffen.

Laut Aussage der KIM-Verantwortlichen bleiben Kooperationsvereinbarungen<sup>7</sup> und KIM-CM-Konzepte weiterhin wichtig, um eine einheitliche Arbeitsweise aller KIM-Case Manager:innen unabhängig von ihrer Ansiedlung zu forcieren.

---

7 Zu Kooperationsvereinbarungen siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.2.2.3.

## 2.2.4. Strukturelle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des KIM-Case Managements

Ein wesentliches Element im KIM sind die KIM-Case Manager:innen vor Ort. Sie beraten und begleiten die KIM-Klient:innen und sind somit ausschlaggebend für den Erfolg des KIM auf der Fallebene. Sie sind ebenso bedeutend für die Arbeit auf der Systemebene, da sie hier bei der Identifikation und Analyse relevanter Themen unterstützen. Daher werden die strukturellen Voraussetzungen sowie die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

### **Die KIM-Case Manager:innen arbeiten überwiegend in Vollzeit, sprechen fast alle mindestens eine weitere Sprache und verfügen in der Regel über einen universitären Abschluss.**

In der Onlinebefragung im Dezember 2023 wurden die KIM-Case Manager:innen zu ihren Wochenarbeitsstunden, gesprochenen Sprachen und Berufsabschlüssen befragt.

Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der KIM-Case Manager:innen beträgt 34 Stunden. Knapp zwei Drittel arbeiten in Vollzeit (65 Prozent), während 32 Prozent in Teilzeit mit weniger als 80 Prozent der wöchentlichen Gesamtarbeitszeit tätig sind. Vier Prozent der Befragten arbeiten in Teilzeit mit einem Stellenanteil zwischen 80 und 90 Prozent.

97 Prozent der KIM-Case Manager:innen sprechen neben Deutsch noch weitere Sprachen. Insgesamt verfügen die KIM-Case Manager:innen über Sprachkenntnisse in 40 unterschiedlichen Sprachen. Im Durchschnitt spricht eine Person neben Deutsch noch 1,9 weitere Sprachen. Dabei verfügen 89 Prozent über englische Sprachkenntnisse. Mit großem Abstand folgen Französisch (18 Prozent), Russisch (11 Prozent), Türkisch (11 Prozent) und Arabisch (9 Prozent).

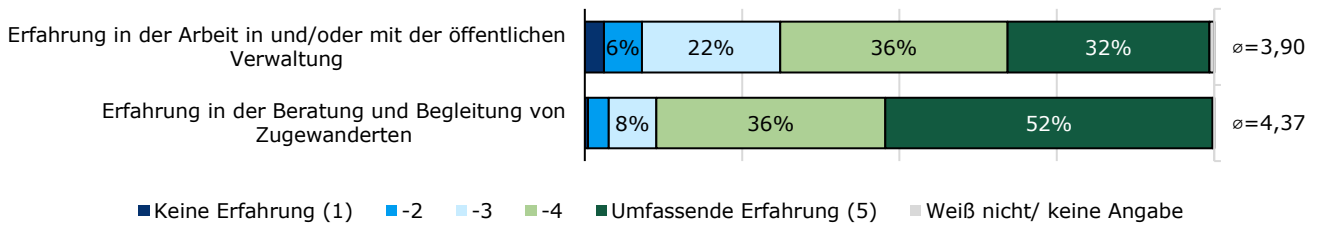
Knapp die Hälfte der befragten KIM-Case Manager:innen verfügt über einen Bachelorabschluss (48 Prozent), während etwas weniger der Befragten einen konsekutiven Studiengang, wie einen Master, abgeschlossen haben (42 Prozent). Ein Prozent der Befragten ist promoviert. Am weitesten verbreitet sind Studienabschlüsse in sozialer Arbeit sowie in den Sozial- und Geisteswissenschaften.<sup>8</sup>

Ein Großteil der KIM-Case Manager:innen hat Arbeitserfahrung in der Beratung und Begleitung von Eingewanderten. In der Befragung zeigt sich, dass über die Hälfte (52 Prozent) der befragten KIM-Case Manager:innen über umfassende Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Eingewanderten verfügt. Ein Drittel (32 Prozent) verfügt über umfassende Erfahrung in und/oder mit der Verwaltung.

---

<sup>8</sup> Sieben Prozent haben keine Angabe bzw. sonstige Abschlüsse angegeben.

**Abbildung 9: Arbeitserfahrung der KIM-Case Manager:innen mit der öffentlichen Verwaltung und der Beratung und Begleitung von Zugewanderten**



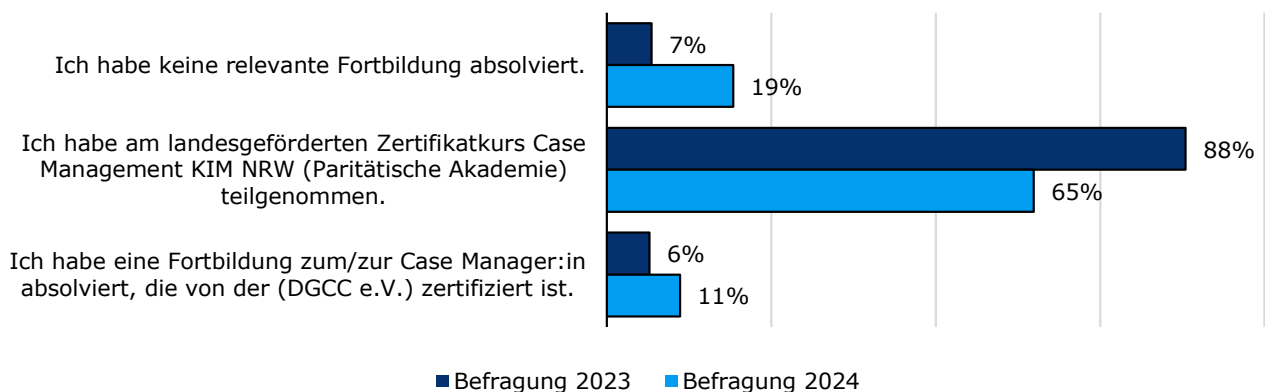
Frage: Wie schätzen Sie Ihre bisherige Arbeitserfahrung zu folgenden Aspekten ein?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

## Der Anteil der KIM-Case Manager:innen, der an der KIM-Case Management-Fortbildung teilgenommen hat, nimmt im Zeitverlauf ab.

In beiden Onlinebefragungen wurden die KIM-Case Manager:innen zu den von ihnen besuchten Fortbildungen befragt. Es zeigte sich, dass der Anteil derjenigen, die bisher keine relevante Fortbildung absolviert haben, ansteigt. In der Befragung im Dezember 2023 gaben dies sieben Prozent an und in der Befragung im Dezember 2024 19 Prozent. Weiterhin zeigte sich, dass der Anteil der KIM-Case Manager:innen, die am landesgeförderten Zertifikatkurs Case Management KIM NRW teilgenommen hat, von 88 Prozent im Dezember 2023 auf 65 Prozent im Dezember 2024 gefallen ist.

**Abbildung 10: Absolvierte Fortbildungen der KIM-Case Manager:innen**



Frage: Welche Fortbildung(en) haben Sie in Bezug auf Ihre aktuelle Tätigkeit als KIM-Case Manager:in gemacht?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.  
 Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

Ausschlaggebend für den Rückgang ist die Kürzung der Landesmittel für die Schulung und Fortbildung der KIM-CM. Die Schulung durch den Paritätischen Wohlfahrtsverband, die Teil der Einarbeitung aller KIM-Case Manager:innen war, wurde zum Ende des Jahres 2023 eingestellt. So lassen die Ergebnisse vermuten, dass zwischen den beiden Befragungen neue KIM-Case Manager:innen ihre Arbeit aufgenommen haben, die diese Schulung nicht besuchen konnten.

Sowohl die KI-Leitungen, als auch die KIM-Koordinationen und die KIM-Case Manager:innen empfinden die Streichung als problematisch, da die Schulung erheblich zum Verständnis der eigenen Rolle, des Instrumentes sowie der Qualitätssicherung beigetragen hat.



---

*„Die [KIM-]CM-Schulungen braucht es dringend, auch für die Qualitätssicherung. Ein Onboarding kann das nicht auffangen.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

*„Die Kurzschulung ist ein großer Kompromiss, es braucht die qualitativ hochwertige Ausbildung zum [KIM-]CM.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

*„Es wäre wünschenswert, wenn das Land die Schulungen des [KIM-]CM wieder aufnehmen könnte, da sich hier eine gewisse Personalfluktuaton abzeichnet.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Onlinebefragung KIM-Case Management 2024)*

---

Die Kreise und kreisfreien Städte haben daraufhin teilweise eigene Ansätze entwickelt, um die neuen KIM-Case Manager:innen adäquat auf ihre Tätigkeit vorbereiten zu können.

**Praxis-Beispiel:** Einige benachbarte Kreise haben sich vernetzt und ihre Ressourcen gebündelt, um eine selbstorganisierte, viertägige Grundlagen-Schulung für einzuarbeitende KIM-Case Manager:innen anbieten zu können. Diese werden mit externen Dozent:innen durchgeführt und haben den Vorteil, dass, aufgrund des erweiterten Teilnehmenden-Pools, die Wartezeiten für die neuen KIM-Case Manager:innen kürzer sind.

**Die KIM-Case Manager:innen bewerten die strukturellen Voraussetzungen ihrer Arbeit vor Ort unterschiedlich. Abstimmungen und Austauschformate zwischen den KIM-Case Manager:innen finden fast überall regelmäßig statt. Der Austausch mit der ABH/EBH und der Wissenstransfer innerhalb der kreisangehörigen Kommune sind stellenweise herausfordernd.**

In der CM-Handreichung ist eine Reihe struktureller Voraussetzungen aufgeführt, die als notwendig für die Arbeit im KIM-CM erachtet werden:

- Die Kreise und kreisfreien Städte sollten Weiterqualifizierungen für das KIM-CM anbieten. Dies betrifft die Zusammenarbeit zwischen den drei KIM-Bausteinen ebenso wie die fachliche Weiterbildung, rechtliche Themen und die Weiterentwicklung der Diversitätskompetenz.
- Ein Wissenstransfer sollte sichergestellt werden – zwischen den KIM-Bausteinen, den Mitarbeitenden und weiteren Organisationseinheiten.
- Es ist entscheidend, dass sich alle KIM-Case Manager:innen als Team verstehen.
- Die Ausländerbehörden sind eng einzubeziehen.
- Eine Zusammenarbeit mit den Einbürgerungsbehörden ist wichtig.

Zu diesen Aspekten wurden die KIM-Case Manager:innen in beiden Onlinebefragungen um ihre Einschätzung gebeten. Die Angaben sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Mit Ausnahme des Aspekts der Erhaltung passender Weiterqualifizierungen, wurden die Aussagen im Zeitverlauf durchschnittlich besser bewertet. Die höchste Zustimmung erzielt weiterhin die Aussage, dass regelmäßige Abstimmungen und Austauschformate mit allen KIM-Case Manager:innen stattfinden. Hier stimmen nahezu alle befragten KIM-Case Manager:innen voll und ganz oder eher zu.

Ein Großteil der KIM-Case Manager:innen versteht sich als gemeinsame Einheit mit den anderen KIM-Case Manager:innen im Kreis bzw. in der kreisfreien Stadt. Eine vergleichbare hohe Zustimmung erhält die Informationsweitergabe zu relevanten Themen durch die KIM-Koordination.

In der Onlinebefragung im Dezember 2023 wurde der Aussage, dass ein regelmäßiger Austausch mit ABH/EBH<sup>9</sup> etabliert ist, am wenigsten zugestimmt. Diese Aussage wurde in der Onlinebefragung im Dezember 2024 besser bewertet: die durchschnittliche Zustimmung stieg von 3,12 Punkte auf 3,60 Punkte, was den höchsten Anstieg der durchschnittlichen Bewertungen insgesamt darstellt.

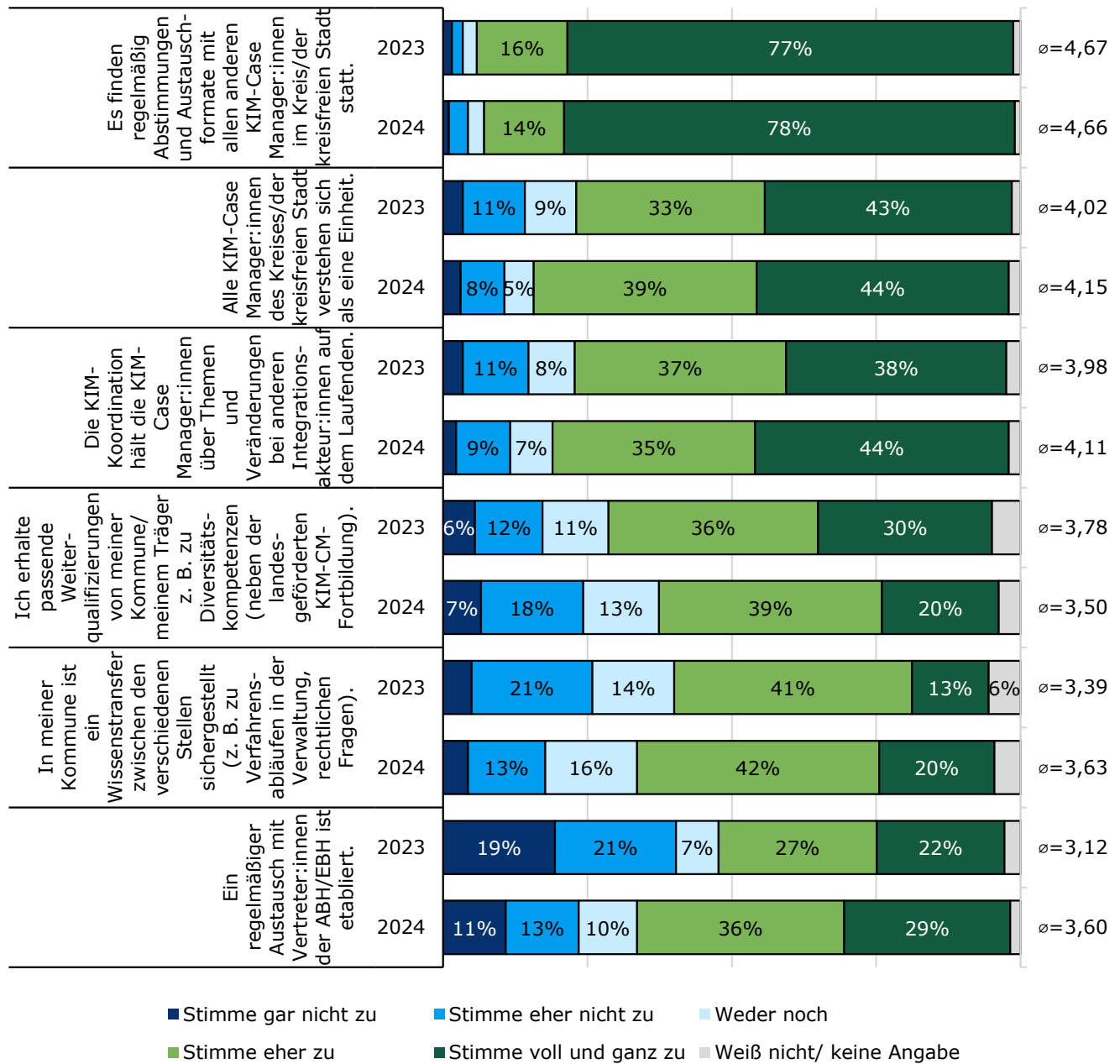
Dem Erhalt von passenden Weiterqualifizierungen wird in der Onlinebefragung im Dezember 2024 am wenigsten zugestimmt. Die Zustimmung ist von 3,78 Punkten in der Onlinebefragung im Dezember 2023 auf 3,50 Punkte in der Onlinebefragung im Dezember 2024 gesunken. Hier muss angemerkt werden, dass Träger FW und kreisangehörige Kommunen keine Gelder für Fortbildungen erhalten. Fortbildungen müssten direkt über die KIM-Koordinationen von den Kreisen und kreisfreien Städten und dem dort ansässigen KIM organisiert

---

9 Zur Zusammenarbeit ABH/EBH siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.3.1.4.

werden. Darüber hinaus wurde von Juni 2024 bis März 2025 das KIM-Coaching umgesetzt, wobei u. a. Themen wie Zusammenarbeit der KIM-Bausteine und Steuerung des KIM adressiert wurden.

**Abbildung 11: Einschätzung der KIM-Case Manager:innen zu strukturellen Voraussetzungen zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.  
 Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

In Bezug auf die Möglichkeiten für Weiterqualifizierungen belegen auch die Fallstudien ein heterogenes Bild. Teilweise können Aufbauschulungen und Weiterbildungen nicht finanziert werden. An diesen Standorten werden daher alternative Wege gesucht, um den Mitarbeitenden die Weiterbildung zu vielfältigen Themen ermöglichen zu können. So werden beispielsweise Kooperationspartner:innen oder externe Akteur:innen in die Teamsitzungen eingeladen, um einen Input zu ihrem Themenbereich zu geben. Oder die KIM-Case Manager:innen nehmen an kostenlosen Fortbildungen der Träger FW teil, auch wenn sie selbst bei der Verwaltung angestellt sind. An einem anderen Standort sprechen sich die KIM-Case Manager:innen ab, wer an welcher Fortbildung teilnimmt, um anschließend das Gelernte an die anderen KIM-Case Manager:innen weitergeben zu können.

Die Themen, zu denen sich die KIM-CM mehr Input wünschen, sind sehr vielfältig. Sie decken eine große Bandbreite von „soft skills“ wie diskriminierungsfreier Beratungstechnik und Konfliktmanagement bis hin zu „hard skills“ wie Aufenthalts-, Asyl- oder Sozialrecht ab. Durch die Vielfalt an Themen mit denen die KIM-Klient:innen ins KIM-CM kommen, ist ein kontinuierlicher Wissensaufbau notwendig.

In den Fallstudien wird deutlich, dass Wissenstransfer innerhalb des KIM in der Gebietskörperschaft eine Herausforderung darstellen kann, da nicht allen KIM-Case Manager:innen dieselben Angebote zur Verfügung stehen.

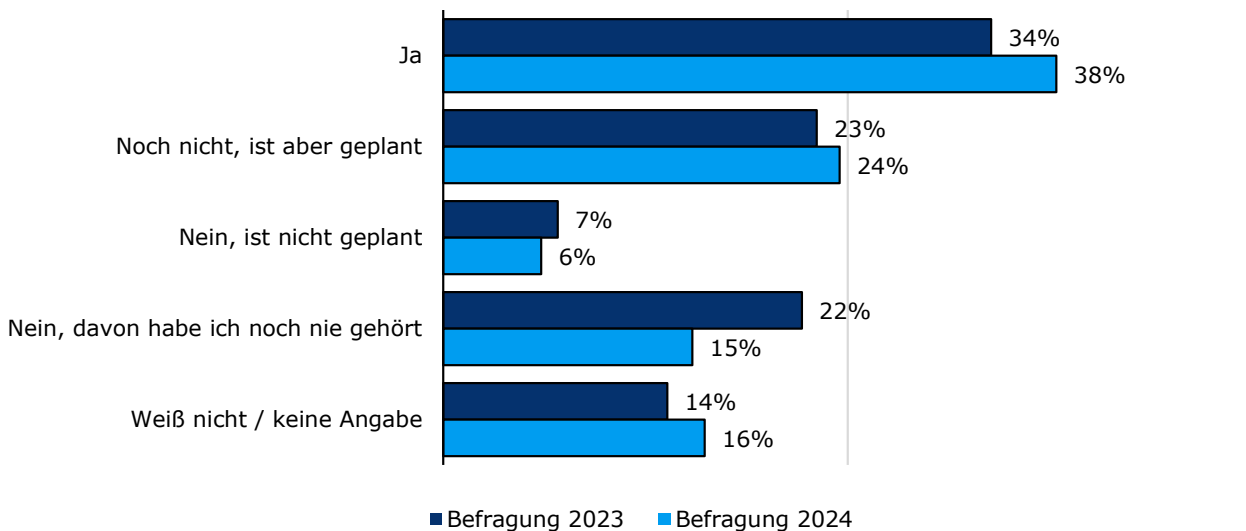
**Praxis-Beispiel:** Um das Wissensmanagement zu verbessern und den Onboarding-Prozess zu erleichtern, haben sich zwei Kreise im Verlauf der Evaluation für die Nutzung eines Online-Projektmanagement-Tools entschieden. Über dieses Tool kann einerseits auf relevante organisatorische Dokumente, wie das KIM-Handlungskonzept, das kreisweite CM-Konzept oder Organigramme zugegriffen werden. Andererseits nutzen die Kreise das Tool, um Protokolle von kreisweiten Austausch und Lenkungsgruppensitzungen sowie aktuelle Produkte der Öffentlichkeitsarbeit, z. B. Flyer, hochzuladen. Die KIM-Case Manager:innen bewerten die Anwendung als sehr hilfreich für die Einarbeitung und alltägliche Arbeit vor Ort.

## Eine Angebotsdatenbank etabliert sich zunehmend.

In der KIM-CM-Handreichung wird beschrieben, dass das KIM-CM einen umfassenden Überblick über alle Angebote und Akteur:innen benötigt. Dort wird eine Angebotsdatenbank als zielführend angesehen. Diese soll alle Unterstützungsangebote sowie die jeweiligen Ansprechpersonen auflisten und regelmäßig aktualisiert werden (MKJFGFI, 2023).

Der Anteil der KIM-Case Manager:innen, die einen Zugriff auf eine Angebotsdatenbank haben, ist von 34 Prozent auf 38 Prozent gestiegen. Gleichzeitig ist der Anteil derer, die noch nie davon gehört haben, von 22 Prozent auf 15 Prozent gesunken. Dies spricht dafür, dass sich solche Angebotsdatenbanken zunehmend etablieren. Allerdings gibt es weiterhin Gebietskörperschaften, in denen dies nicht geplant ist, oder deren KIM-Case Manager:innen keine Angaben zu einer Angebotsdatenbank machen können.

**Abbildung 12: Verfügbarkeit einer Angebotsdatenbank**



Frage: Haben Sie Zugriff auf eine Angebotsdatenbank?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.  
Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

## 2.2.5. KIM in Kreisen

Die Implementierung und Umsetzung des KIM unterscheidet sich maßgeblich danach, ob die Prozesse in kreisfreien Städten oder in Kreisen erfolgen. Der wesentliche Unterschied besteht hierbei darin, dass in Kreisen die kreisangehörigen Städte und Gemeinden einbezogen werden müssen.

Um diesem besonderen Umstand Rechnung zu tragen, wurde zusätzlich zur Onlinebefragung und den Fallstudien ein themenbezogener Workshop durchgeführt. Ziel war es, spezifische Aspekte der KIM-Umsetzung in Kreisen zu beleuchten und den Umgang mit diesen besonderen Bedingungen zu diskutieren.

Zur Zusammenarbeit mit kreisangehörigen Kommunen stellt auch die Evaluation der Strukturebene (Los 1) Ergebnisse dar (Kapitel 3.3.1.5).

### **Integration findet vor Ort statt, und die kreisangehörigen Kommunen kennen die Bedarfe am besten.**

In den betrachteten Kreisen sind sich die interviewten KI-Leitungen und KIM-Koordinationen darüber einig, dass Integration vor Ort in den kreisangehörigen Kommunen erfolgt, dabei jeweils individuelle Situationen vorliegen und das KIM-CM bedarfsgerecht dafür ausgestaltet sein soll.

Innerhalb eines Kreises unterscheidet sich die Ausgangssituation zwischen den kreisangehörigen Kommunen teilweise stark. Das Funktionieren des KIM-CM ist laut Aussagen der interviewten KIM-Case Manager:innen, KIM-Koordinationen und KI-Leitungen sehr von diesen kommunalen Ausgangsbedingungen abhängig.

Entscheidend sei hier vor allem das Integrationsverständnis der kreisangehörigen Kommunen und deren Akzeptanz des KIM. Weiterhin nehmen die soziale und integrationsrelevante Infrastruktur, die Zuwanderungsgruppen sowie die politischen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf die Umsetzung.



*„Je nach Kommune ist sehr unterschiedlich, welche Akteur:innen besonders wichtig sind. Mit wem die Zusammenarbeit gut läuft, ist auch abhängig von der jeweiligen Kommune.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

*„Das Engagement der Kommunen hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Integrationsarbeit vor Ort.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

Die Integrationsarbeit vor Ort soll dabei aus Sicht vieler kreisangehöriger Kommunen nicht vom Kreis bestimmt oder beeinträchtigt werden (Stichwort Selbstverwaltungsangelegenheit). Das KIM setzt somit teilweise an einem bestehenden Spannungsverhältnis zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen an. Dies betrifft vor allem die Ausgestaltung der angestrebten Zielgruppe für das KIM-CM und die damit zusammenhängenden Aufgaben der KIM-Case Manager:innen vor Ort. In den Fallstudien berichten KIM-Verantwortliche, dass die Einflussmöglichkeiten des Kreises bei der Umsetzung von KIM auf die kreisangehörigen Kommunen sehr begrenzt seien. Die kreisangehörigen Kommunen müssten auch von Seiten des Ministeriums stärker in die Verantwortung genommen werden für die Umsetzung des KIM vor Ort.



*„Die Kommunen wollen selbst bestimmen, welche Fälle ins [KIM-]CM dürfen.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

*„Der Kreis weiß nicht, was vor Ort in den Kommunen am besten ist.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

*„Als Kommune besteht der Wunsch, selbst zu steuern. Sie sind bei KIM nun auf den Kreis angewiesen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

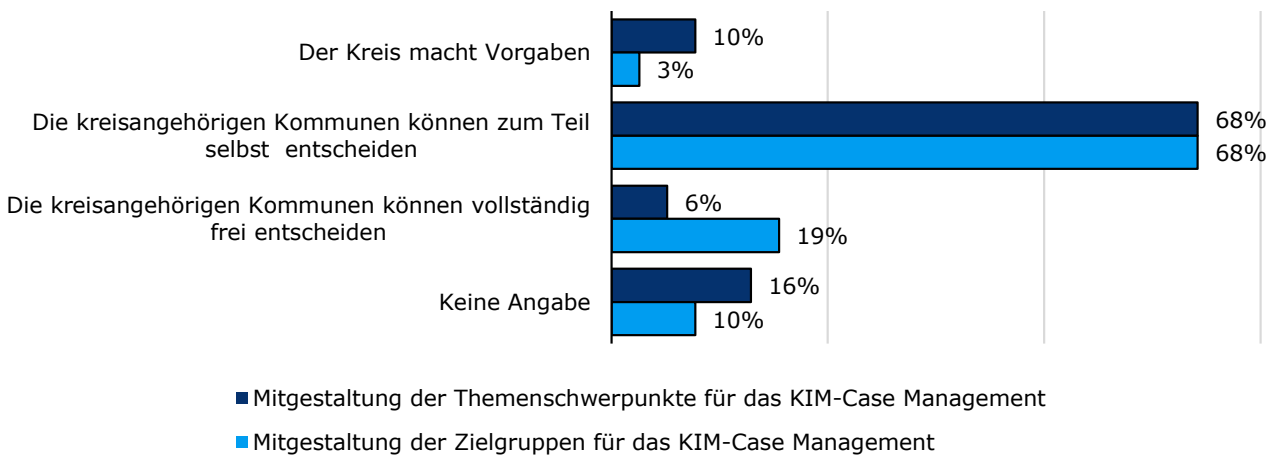
## **Insgesamt wird die Zusammenarbeit im KIM aus Perspektive der Kreise gut bewertet. In den meisten Fällen entscheiden die kreisangehörigen Kommunen über die Themenschwerpunkte und Zielgruppen mit.**

In der Onlinebefragung geben 81 Prozent der befragten KIM-Verantwortlichen an, dass die Zusammenarbeit zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen gut funktioniert. Die verbleibenden 19 Prozent bewerten die Zusammenarbeit als mittelmäßig.

Hinsichtlich der Zielgruppendefinition und der Themenschwerpunkte des KIM-CM praktizieren die Kreise unterschiedliche Ansätze, um dem Anspruch nach Selbstbestimmung in den kreisangehörigen Kommunen gerecht zu werden. In manchen Kreisen werden den kreisangehörigen Kommunen keine Vorgaben bezüglich der Themenschwerpunkte (6 Prozent) und der Zielgruppen (19 Prozent) gemacht. Dies geschieht, damit diese adäquat steuern und auf die spezifische Situation vor Ort reagieren können.

In den überwiegenden Kreisen können die kreisangehörigen Kommunen selbst über Themenschwerpunkte und Zielgruppen entscheiden (jeweils 68 Prozent). Dazu finden in den meisten Fällen regelmäßige und bedarfsorientierte Abstimmungen zwischen dem Kreis und den kreisangehörigen Kommunen statt. In wenigen Fällen macht der Kreis die Vorgaben für Themenschwerpunkte (10 Prozent) und Zielgruppen (3 Prozent).

**Abbildung 13: Grad der Mitgestaltung der kreisangehörigen Kommunen bei Themenschwerpunkten und Zielgruppen des KIM-CM**



Frage: Können die kreisangehörigen Kommunen die Zielgruppen/die Themenschwerpunkte für das KIM-Case Management mitgestalten?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Verantwortlichen in Kreisen, n=31.

## Die kreisangehörigen Kommunen werden operativ ins KIM einbezogen, was Vor- und Nachteile mit sich bringt.

Mit Blick auf die operative Einbindung der kreisangehörigen Kommunen bestehen ebenso unterschiedliche Ansätze in den Kreisen. Einigen KI-Leitungen war es wichtig, die kreisangehörigen Kommunen aktiv einzubeziehen und das KIM-CM bei ihnen vor Ort umzusetzen. Explizit sollte vermieden werden, dass die KIM-CM-Stellen beim Kreis angesiedelt und anschließend in die kreisangehörigen Kommunen entsendet werden. Wenn die kreisangehörigen Kommunen das KIM-CM übernehmen, muss jede kreisangehörige Kommune KIM auch selbst implementieren und eigene Ratsbeschlüsse zur finanziellen Eigenbeteiligung einholen. Eine interviewte KI-Leitung hat diesen Prozess begleitet und als sehr herausfordernd beschrieben.

In anderen Kreisen sind die KIM-Case Manager:innen beim Kreis angestellt, arbeiten jedoch in festen Büros (z. B. im Rathaus) in den kreisangehörigen Kommunen. Die KIM-Case Manager:innen haben somit eine feste Zuständigkeit für eine kreisangehörige Kommune, sind aber Mitarbeitende des Kreises. In wieder anderen Kreisen sind die KIM-Case Manager:innen beim Kreis angestellt und werden nur temporär in den kreisangehörigen Kommunen eingesetzt, oder sie sind für mehrere kreisangehörige Kommunen zuständig.

Daneben bestehen auch Mischformen in der Anbindung der KIM-CM-Stellen zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen. Dies ist häufig der Fall, wenn es sich um größere kreisangehörige Städte handelt, die z. B. über eine eigene Ausländerbehörde verfügen und damit die eigenen integrationsrelevanten Strukturen stärken wollen.

In den Fallstudien zeigt sich, dass die Anbindung der KIM-CM-Stellen mit den kreisangehörigen Kommunen in den meisten Fällen gemeinsam besprochen wird. Vereinzelt wird jedoch auch berichtet, dass die Anbindung nicht immer abgestimmt erfolgt oder der Prozess intransparent ist.



---

*„Ich verstehe nicht, warum die [KIM-CM-]Stellen beim Kreis angedockt sind. Sie sollten besser bei der Kommune angestellt sein, denn hier kennt man die Akteur:innen und Bedarfe am besten. Den einzigen Vorteil sehe ich darin, dass sich die KIM-Case Manager:innen im ganzen Kreis jetzt kommunenübergreifend mehr austauschen.“*  
(Weitere:r Akteur:in in einer kreisangehörigen Kommune, Fallstudie 2024)

---

## **Das KIM-CM ist insbesondere für kleine kreisangehörige Kommunen mit einem geringen Personalstamm eine wichtige Unterstützung im Integrationsbereich.**

Ein Mehrwert des KIM-CM für die kreisangehörigen Kommunen wird von den Interviewpartner:innen in der Unterstützung und Entlastung der kommunalen Mitarbeitenden im Integrationsbereich gesehen.

Es entsteht zudem ein besonderer Mehrwert für die Zielgruppen in kreisangehörigen Kommunen, wo die KIM-Case Manager:innen teilweise das einzig relevante Angebot für Eingewanderte sind.



---

*„KIM kann Dinge leisten, die wir aus zeitlichen Gründen nicht leisten können. Z. B. zu §104c haben wir jede Menge Personen, die in Frage gekommen sind. Alle Termine dazu haben wir über das [KIM-]JCM abgehalten.“*  
(Weitere:r Akteur:in in einer kreisangehörigen Kommune, Fallstudie 2024)

*„In kleinen kreisangehörigen Kommunen fehlen oft Beratungsstrukturen und entsprechende Ansprechpersonen für das KIM-CM.“*  
(KIM-Koordination, Themenbezogener Workshop KIM in Kreisen 2025)

*„Bevor es KIM gab, gab es überhaupt nichts.“*  
(KIM-Koordination, Themenbezogener Workshop KIM in Kreisen 2025)

*„Das KIM-Case Management bildet häufig die Brücke zwischen Verwaltung, Zugewanderten, Ehrenamt und der Lokalbevölkerung, insbesondere in den kleineren Städten und Gemeinden. Diese Erwartung geht über das eigentliche KIM-Case Management hinaus.“*  
(KIM-Verantwortliche:r, offene Angabe Onlinebefragung KIM-Case Management 2024)

*„Die Realität passt nicht immer zum KIM-Case Management, vor allem in ländlichen Regionen, wo es außer einer sehr kleinen, kommunalen Verwaltung keine weitere Verweisberatung gibt. Dort findet das KIM-Case Management nicht so statt, wie es im Buche steht.“*  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)

---

## **Wenn das KIM-CM das einzige integrationsbezogene Angebot in einer kreisangehörigen Kommune ist, ist es teilweise schwieriger die Aufgaben des KIM-CM klar abzugrenzen.**

In den Fallstudien wird berichtet, dass die KIM-Case Manager:innen, insbesondere in kleineren kreisangehörigen Kommunen, oftmals vielfältige Aufgaben im Kontext Integration übernehmen und somit viel „Feuerlöschen“ müssen. Feuerlöschen bedeutet, dass vor allem akute Herausforderungen gelöst werden müssen. Im themenbezogenen Workshop wird festgehalten, dass das KIM-CM in kleineren kreisangehörigen Kommunen häufig anders arbeite als in größeren kreisangehörigen Kommunen und Städten. So würden die KIM-Case Manager:innen in kleinen kreisangehörigen Kommunen stärker sozialarbeiterische Aufgaben übernehmen, während in größeren Kommunen häufiger an andere Stellen verwiesen werden kann. Die KIM-Case Manager:innen müssten sich sehr flexibel zeigen und auf die lokalen Gegebenheiten eingehen. Der Austausch mit anderen KIM-CM und Supervision seien hier sehr relevant für die Reflexion der Arbeit und sollten daher regelmäßig angeboten werden.

## **In Kreisen mit vielen kreisangehörigen Kommunen sind große Entfernungen und eingeschränkte Mobilität oft ein wichtiges Thema in der Erreichung der Zielgruppen.**

Zum Arbeitsalltag der KIM-Case Manager:innen in Kreisen gehören häufig Fahrten mit großen Entfernungen zwischen Arbeitsplatz, Dienstbesprechungen, Veranstaltungen, Kooperationspartner:innen und Orten der aufsuchenden Arbeit. Denn trotz der großen Entfernungen gilt auch in Kreisen Präsenz als entscheidende Gelingensbedingung für die Umsetzung des KIM-CM.

Zwar werden für die Kommunikation mit den KIM-Koordinationen und den KIM-Klient:innen auch Messenger-Dienste genutzt. Jedoch erfordern Vernetzungs- und Austauschformate mit anderen Akteur:innen, aufsuchende Arbeit sowie Begleitungen der KIM-Klient:innen zumeist eine persönliche Anfahrt. Die Möglichkeiten für die Nutzung von hybriden Kommunikations- oder Online-Tools seien bisher noch sehr gering, was zu langen Fahrtzeiten führt. Die Notwendigkeit dieser Anfahrten muss daher regelmäßig neu bewertet werden.

Auch für die KIM-Koordinationen stellen die großen Entfernungen zwischen den Einsatzorten eine Herausforderung dar: Die hierdurch bedingten langen Fahrtzeiten reduzieren die verfügbare Zeit, um den Etablierungs- und Umsetzungsprozess vor Ort zu begleiten.

In den Fallstudien beschreiben die KI-Leitungen, KIM-Koordinationen und KIM-CM, dass die großen Entfernungen nicht nur ihre eigene Arbeit einschränken, sondern auch die Mobilität der KIM-Klient:innen, da sie meist stark vom Öffentlichen Personennahverkehr abhängig seien. Ist die Mobilität der KIM-Klient:innen besonders eingeschränkt, steigt entsprechend der Bedarf nach aufsuchender Arbeit.

**Praxis-Beispiel:** In einem Kreis haben die KIM-Koordinationen mit dem regionalen Anbieter der Personenbeförderung einen Vorschlag erarbeitet, um den Zugang zu den Angeboten des ÖPNV insbesondere finanziell zu erleichtern. Der Austausch mit dem Anbieter soll nun regelmäßig durchgeführt und der Vorschlag dem Jobcenter als potenzieller Kooperationspartner unterbreitet werden.

## Häufig gibt es nur eine KIM-CM-Stelle pro kreisangehöriger Kommune.

Da es in vielen kreisangehörigen Kommunen nur eine KIM-CM-Stelle gibt, sind Vertretungsregelungen im Urlaubs- und Krankheitsfall erschwert. Dies bremst Prozesse teilweise aus. Dies ist kein explizites Merkmal in Kreisen, es kann auch andere KIM-CM-Stellen betreffen, wenn sie keine direkten Kolleg:innen vor Ort haben.

Darüber hinaus sind in Kreisen KIM-CM-Stellen teilweise für mehrere kreisangehörige Kommunen zuständig. Die beschriebenen erschwerten Arbeitsbedingungen durch geringe Vertretungsmöglichkeiten und lange Fahrtzeiten sind in diesen Fällen besonders stark. Hier muss sich die/der KIM-Case Manager:in auch auf die unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen kreisangehörigen Kommunen einstellen und flexibel darauf reagieren.

Zudem stellt die Personalfluktuation eine größere Herausforderung für den Umsetzungsprozess des KIM-CM dar, insbesondere wenn die Verantwortung allein bei einer Person für eine oder mehrere kreisangehörige Kommunen liegt.



*„Wenn bei uns eine KIM-Case Managerin geht, dann fängt man wieder von vorne an.“  
(KIM-Koordination, Themenbezogener Workshop KIM in Kreisen 2025)*

---

## Die strukturierte Einbindung der kreisangehörigen Kommunen ist ein wesentliches Kriterium für den Erfolg des KIM in Kreisen und erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand.

Die Einbindung der kreisangehörigen Kommunen wird in den Fallstudien in allen betrachteten Kreisen als grundlegend für den Erfolg des KIM beschrieben. Deswegen haben die kreisangehörigen Kommunen ein großes Mitspracherecht und sind in der Lenkungsgruppe vertreten. Dabei wird die Unterstützung der Verwaltungsspitze für das KIM-CM als starker Erfolgsfaktor wahrgenommen.

Damit das KIM-CM vor Ort auf operativer Ebene funktionieren kann, sind laut den Erfahrungen der KIM-Koordinationen und KI-Leitungen fortlaufend regelmäßige Gespräche und Aushandlungen auf der Leitungsebene erforderlich, beispielsweise mit Landrät:innen und Bürgermeister:innen sowie auf Dezernats-ebene. Insgesamt wird in den betrachteten Kreisen ein hoher Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand wahrgenommen.



*„Das Kommunale Integrationsmanagement muss grundsätzlich von den Kommunen verstanden und akzeptiert werden. Hierfür ist es wichtig, dass der Mehrwert von den Beteiligten gesehen wird. Dies braucht vor allem Zeit und viele Gespräche.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

---

Trotzdem stellt die Einbindung häufig eine Herausforderung dar – insbesondere in Kreisen mit vielen kreisangehörigen Kommunen. Die Abstimmungen werden erschwert durch die Vielzahl an kommunalen Akteur:innen, die in einem Kreis eingebunden werden müssen. Hier wird nicht nur von „sehr zähen Prozessen“ berichtet (KI-Leitung, Fallstudie 2024), sondern auch davon, dass die Erwartungen an das KIM teilweise überhöht sind. Zudem wäre es herausfordernd, dass die Weisungsbefugnis beim Kreis und nicht bei den kreisangehörigen Kommunen liege. Diese Aspekte brächten das Risiko von Reibungsverlusten und Konflikten mit sich.

---



*„Die Aushandlungsprozesse dauern länger, wenn der gesamte Kreis mitgenommen werden muss. Will man das beschleunigen, treten schnell Schwierigkeiten auf.“  
(KIM-Koordination, Themenbezogener Workshop KIM in Kreisen 2025)*

---

**Praxis-Beispiel:** Um dem erhöhten Abstimmungsbedarf zu begegnen sowie mehr Akzeptanz und Verständnis für die das KIM-CM zu schaffen, haben einige Kreise regelmäßige Informations- und Austauschformate eingeführt, um alle an der Umsetzung des KIM beteiligten Akteur:innen bestmöglich einzubinden. In einem Kreis mit 16 kreisangehörigen Kommunen werden beispielsweise zweimal jährlich Regionalkonferenzen mit jeweils vier kreisangehörigen Kommunen durchgeführt. Ein anderer Kreis verschickt einen vierteljährlichen Newsletter, ein weiterer Kreis führt Quartalsgespräche mit den Verantwortlichen in den kommunalen Verwaltungen durch.

## **Einige KIM-Verantwortliche wünschen sich im KIM-Handlungskonzept eine stärkere Berücksichtigung der besonderen Situation von Kreisen.**


In der Onlinebefragung der KIM-Verantwortlichen im Dezember 2024 wird deutlich, dass sich viele KIM-Verantwortliche im KIM-Handlungskonzept eine stärkere Berücksichtigung der besonderen Herausforderungen in Kreisen wünschen. Die Umsetzung des KIM-CM erfordere deutlich mehr Zeit, da Abstimmungen mit vielen, teils sehr unterschiedlichen kreisangehörigen Kommunen notwendig seien. Lange Fahrtwege, begrenzte Ressourcen und der hohe Koordinationsaufwand sorgten dafür, dass weniger Zeitressourcen für die Kernaufgaben zur Verfügung stehen.

Fallzahlen und Beratungstiefe variieren stark je nach kreisangehöriger Kommune – Zielwerte sollten daher flexibler gestaltet sein. Zudem fehle es oft an klaren Zuständigkeiten, was die Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Kommunen und Trägern FW erschwere. In kleineren kreisangehörigen Kommunen übernehmen die KIM-Case Manager:innen häufig Aufgaben, die über das eigentliche KIM-CM hinausgehen, wodurch sie zwischen den Erwartungen verschiedener Akteur:innen stehen. Gewünscht wird mehr Spielraum für lokale Anpassungen, eine bessere personelle Ausstattung und verbindlichere Vorgaben zur Zusammenarbeit innerhalb der KIM-Bausteine. Auch Austauschformate zwischen Kreisen sollten gezielt gefördert werden.

## 2.3. Zielgruppenerreichung

Zunächst wird dargestellt, wie viele Beratungen durch die KIM-Case Manager:innen geleistet werden. Weiter wird berichtet, ob und welche Zielgruppen für das KIM-CM definiert und wie gut diese erreicht werden. Anschließend werden die Zugangswege zum KIM-CM beschrieben und deren Bewertung durch KIM-Case Manager:innen und Zielgruppe zusammengefasst. Das Unterkapitel „Aufnahme ins KIM-CM“ beleuchtet, welche Kriterien und Methoden die KIM-Case Manager:innen für den Aufnahmeprozess nutzen.

Die Angaben beruhen auf den Onlinebefragungen der KIM-Case Manager:innen (Dezember 2023 und Dezember 2024) und der Zielgruppe (November 2023 bis Mai 2025). Hinzu kommen Einschätzungen und Praxis-Beispiele aus den Fallstudien (Frühjahr 2024 und Frühjahr 2025).

Zentrale Ergebnisse	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Begleitung von KIM-CM-Fällen nimmt weiter zu. Der Übergang von der Kurzberatung ins KIM-CM spielt in der Praxis eine wichtige Rolle, da viele KIM-Fälle aus den Kurzberatungen erwachsen.</li><li>• Die Definition der Zielgruppen für das KIM-CM gestaltet sich heterogen. 37 Prozent der KIM-Case Manager:innen haben spezifische Zielgruppen, die anderen adressieren die breite Zielgruppe der Menschen mit Einwanderungsgeschichte. Die KIM-Case Manager:innen berichten, dass sie die für sie festgelegten Zielgruppen überwiegend gut erreichen.</li><li>• Andere Stellen spielen als zuweisende Akteur:innen beim Zugang ins KIM-CM eine wichtige Rolle. Herausforderungen beim Zugang zum KIM-CM sind vor allem fehlendes Verständnis bzw. Unsicherheit für den Case Management Prozess sowohl auf Seiten der zuweisenden Stellen als auch der Klient:innen.</li><li>• Eine gute Öffentlichkeitsarbeit ist demnach vor allem bei zuweisenden Stellen wichtig, um den Bekanntheitsgrad des KIM-CM flächendeckend zu optimieren.</li><li>• Die meisten KIM-Case Manager:innen entscheiden individuell, wann die KIM-Klient:innen ins KIM-CM aufgenommen werden.</li><li>• Clearing-Stellen sind nur vereinzelt an den KIM-Standorten vorhanden, werden jedoch von vielen KIM-Case Manager:innen als Verbesserung zur Aufnahme angesehen.</li></ul>

## 2.3.1. Anzahl durchgeführter Beratungen

Das KIM-CM bietet ein breites Spektrum an Unterstützungsleistungen an. Das folgende Unterkapitel geht auf die Art und Anzahl der durchgeführten Beratungen ein. Unterschieden wird zwischen Kurzberatung und KIM-CM. Eine **KIM-Kurzberatung** liegt vor, wenn eine überschaubare Bedarfslage besteht, in der Regel maximal zwei Bedarfe im Fokus stehen und die weiteren Schritte weitgehend eigenständig durch die KIM-Klient:innen umgesetzt werden können. Der Mindeststandard umfasst zwei Beratungsgespräche. Ein **KIM-Case Management** liegt vor, wenn eine vielschichtige Beratungssituation besteht, die eine koordinierte und individuelle Begleitung erfordert und verschiedene Rechtskreise berühren kann. Die erweiterte Unterstützung der KIM-Klient:innen umfasst eine strukturierte Planung sowie die gezielte Koordination passender Hilfen.

Ein fehlendes Monitoring bzw. eine fehlende Datenbank über die Aktivitäten des KIM-CM erschwert eine differenzierte Analyse der Zielgruppenerreichung. Die Angaben zu der Anzahl begleiteter KIM-Fälle und durchgeführten Kurzberatungen basieren auf den Angaben der befragten KIM-Case Manager:innen zu zwei Zeitpunkten.

### Die Zahl der begleiteten KIM-CM-Fälle nimmt im Verlauf zu.

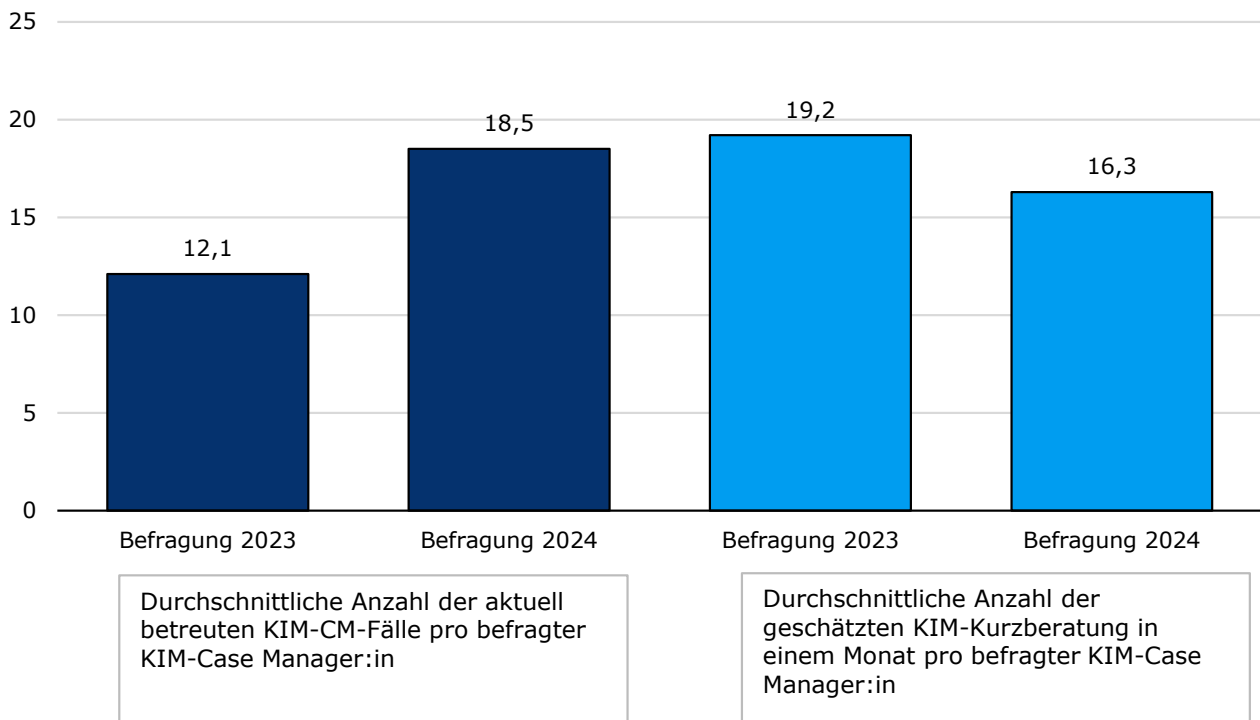
In den Onlinebefragungen wurden die KIM-Case Manager:innen gebeten anzugeben, wie viele KIM-CM-Fälle sie zum Zeitpunkt der Befragung jeweils begleiten und wie viele KIM-Kurzberatungen sie durchschnittlich in einem Monat umsetzen.<sup>10</sup> In der Onlinebefragung im Dezember 2023 gaben die befragten KIM-Case Manager:innen an, im Durchschnitt 12,1 KIM-CM-Fälle zu begleiten. In der Onlinebefragung im Dezember 2024 war es durchschnittlich 18,5 KIM-CM-Fälle. Nach einem Jahr ist die durchschnittliche Anzahl somit um 6,4 KIM-CM-Fälle gestiegen. Dies passt zu den Aussagen in den qualitativen Erhebungen: KIM-Verantwortliche, KIM-Koordinationen und KIM-Case Manager:innen berichten, dass das KIM-CM durch den abgeschlossenen Aufbau des KIM-CM verstärkt im operativen Handeln angekommen sei.

Die durchschnittlich umgesetzten KIM-Kurzberatungen beliefen sich in der Onlinebefragung im Dezember 2023 auf 19,2 und in der Onlinebefragung im Dezember 2024 auf 16,3 pro Monat. Die durchschnittliche Anzahl umgesetzter KIM-Kurzberatungen ist somit um 2,9 gesunken. Erklärt wird dies in den Fallstudien damit, dass die Ressourcen den KIM-Case Manager:innen vermehrt für die Begleitung der KIM-CM-Fälle genutzt werden und KIM-CM-Fälle aus KIM-Kurzberatungen entstehen.

---

10 In der Befragung 2023 lag die Definition für KIM-Case Management-Fälle noch nicht vor und es wurde nach echten KIM-Case Management-Fällen gefragt. „Echte“ KIM-Case Management-Fälle sind komplexe Fälle, die in den Case Management-Prozess (Regelkreis) aufgenommen werden. Bitte geben Sie hier alle aktiven KIM-Case Management Fälle ein. Ebenso lag die Definition für Kurzberatungen noch nicht vor und es wurde nach Kurz- und Verweisberatung gefragt. Kurz- und Verweisberatung schließt die Weitergabe von Informationen, Anleitung und Hilfen, Begleitung sowie Verweise zu anderen Stellen ein.

**Abbildung 14: Aktuell betreute KIM-CM-Fälle und die geschätzte Anzahl an KIM-Kurzberatungen**



Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325;  
Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der der KIM-Case Manager:innen, n=396.

In den Analysen zu beiden Befragungen wurde der Interquartilsabstand (IQR) genutzt, um robuste Grenzen zur Identifizierung und Entfernung von Ausreißern zu bestimmen.

Die Spanne der Angaben ist recht groß und reicht von Null bis über 50. Zudem gibt es auch in der Onlinebefragung 2024 noch immer vereinzelte KIM-Case Manager:innen, die keine KIM-CM-Fälle begleiten. Hinweise dazu finden sich den offenen Angaben und in den Fallstudien. Hier wird beschrieben, dass manche KIM-Case Manager:innen erst kurz vor der Befragung ihre Arbeit aufgenommen haben und sich somit noch in der Einarbeitung befanden. Vor allem in kleineren kreisangehörigen Kommunen setzen die KIM-Case Manager:innen aus Mangel an anderen Angeboten vermehrt KIM-Kurzberatungen und sozialarbeiterische Aufgaben um (siehe Kapitel 2.2.5. KIM in Kreisen). Daher divergieren die Fallzahlen und Beratungstiefe je nach Einsatzort.

## **Der Übergang von der KIM-Kurzberatung ins KIM-Case Management spielt in der Praxis eine wichtige Rolle.**

Teilweise nennen die KIM-Case Manager:innen die Nachfrage nach KIM-Kurzberatung als Grund für die geringe Begleitung von KIM-CM-Fällen. Die Herausforderungen der Ratsuchenden würden so bereits gelöst werden und es ergäbe sich (zunächst) kein Bedarf nach einer langfristigen Begleitung im Sinne des KIM-CM.

Allerdings entwickeln sich auch laut Aussagen einiger KIM-Case Manager:innen viele Fälle erst im Beratungsverlauf zu KIM-CM-Fällen. Oft zeige sich erst mit der Zeit und dazugewonnenem Vertrauen, dass KIM-Klient:innen multiple und vielschichtige Herausforderungen haben. In den Fallstudien befragte KIM-Case Manger:innen berichten z. B. wiederholt, dass KIM-Klient:innen zuerst nur mit

einem spezifischen akuten Problem zu ihnen kommen, wobei sich bereits andeutet, dass dieses vordergründige Problem in eine komplexere Problemlage eingebettet ist. Die KIM-Case Manager:innen versuchen zunächst das akute Problem zu lösen. Anschließend klären sie gemeinsam mit den KIM-Klient:innen, ob auch Interesse an einer längerfristigen Begleitung in Bezug auf andere Herausforderungen besteht. Das Verständnis für das KIM-CM wächst bei vielen KIM-Klient:innen im Laufe dieses Prozesses.



*„Man kann die Komplexität nicht direkt einschätzen, so dynamisch ist ja auch das Leben.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

---

Die KIM-Kurzberatung ist somit ein wichtiges Element des KIM und wird aus diesem Grund in der KIM-Datenbank (Einführung Mai 2025) systematisch mit erhoben, um die Aktivitäten in diesem Bereich abbilden zu können. Dabei soll auch ein entsprechender Monitoring- bzw. Evaluationsaspekt berücksichtigt werden. Die KIM-Case Manager:innen sollen sich nach einem bestimmten Zeitraum über den Verlauf bzw. den Ausgang des Falles erkundigen. In der Onlinebefragung im Dezember 2024 zeigt sich, dass viele KIM-Case Manager:innen dies bereits umsetzen. 23 Prozent bejahen, dass sie sich erkundigen und 62 Prozent geben an, dass sie dies teilweise tun. 12 Prozent verneinen dies. Durch die Einführung der KIM-Datenbank wird dieses Vorgehen stärker fokussiert und abgebildet werden.



*„Kurzberatungen spielen eine entscheidende Rolle im KIM-CM, da sie oft den ersten Kontakt zwischen Klienten und [KIM-]Case Manager:innen darstellen. Diese Beratungsform bietet die Möglichkeit, individuelle Probleme frühzeitig zu erkennen und komplexe Fälle zu identifizieren, die sich im Laufe der Zeit entwickeln können.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

---

## 2.3.2. Adressierung spezifischer Zielgruppen und deren Erreichung

Im Folgenden werden die spezifischen Zielgruppen und ihre Erreichung aus der Perspektive der befragten KIM-Case Manager:innen dargestellt.<sup>11</sup>

### **Die am häufigsten genannte Gruppe betrifft Menschen mit Duldung oder Aufenthaltsgestattung.**

In Rahmen der Onlinebefragung im Dezember 2024 wurden die KIM-Case Manager:innen gefragt, ob für ihre KIM-CM-Stelle spezifische Zielgruppen festgelegt sind. Obwohl KIM grundsätzlich allen Menschen mit Einwanderungsgeschichte offensteht, gaben 37 Prozent der KIM-Case Manager:innen an, dass es für ihre Arbeit zusätzlich spezifische Zielgruppen gibt.

Sind spezifische Zielgruppen definiert, handelt es sich dabei am häufigsten um Menschen mit Duldung oder Aufenthaltsgestattung (51 Prozent). In diesem Kontext spielt die Einführung des Chancen-Aufenthaltsrechts eine Rolle. Mit der Chancen-Aufenthaltserteilung nach § 104c Aufenthaltsgesetz wird geduldeten Personen eine aufenthaltsrechtliche Perspektive eröffnet. Geflüchtete aus der Ukraine (35 Prozent) sowie Migrant:innen aus Südosteuropa sind für viele KIM-Case Manager:innen ebenfalls als spezifische Zielgruppen definiert (34 Prozent).

Darüber hinaus geben 76 Prozent der KIM-Case Manager:innen unter der Kategorie „Weitere“ verschiedene Zielgruppen an. Dazu gehören beispielsweise kinderreiche Familien, queere Zugewanderte, EU-Bürger:innen sowie Zugewanderte mit starken Erkrankungen und Beeinträchtigungen.

---

<sup>11</sup> Zum Umgang mit der Zielgruppendefinition siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.2.2.7.

**Abbildung 15: Spezifische Zielgruppendefinition für die KIM-Case Management-Stellen**



Frage: Welche spezifischen Zielgruppen sind aktuell für Ihre Stelle definiert?

Quelle: Onlinebefragung der KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, die mit spezifischen Zielgruppen arbeiten, n=147. Mehrfachnennungen möglich.

In den Fallstudien berichten einige KIM-Case Manager:innen, dass sie sich aufgrund bestimmter Einflussfaktoren auf eine spezifische Zielgruppe konzentrieren, auch wenn diese nicht offiziell für die KIM-CM-Stelle definiert ist.

*„Es ist keine spezifische Zielgruppe definiert, aber aufgrund meiner Sprachkenntnisse in Russisch, fokussiere ich mich derzeit auf die Geflüchteten aus der Ukraine.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*



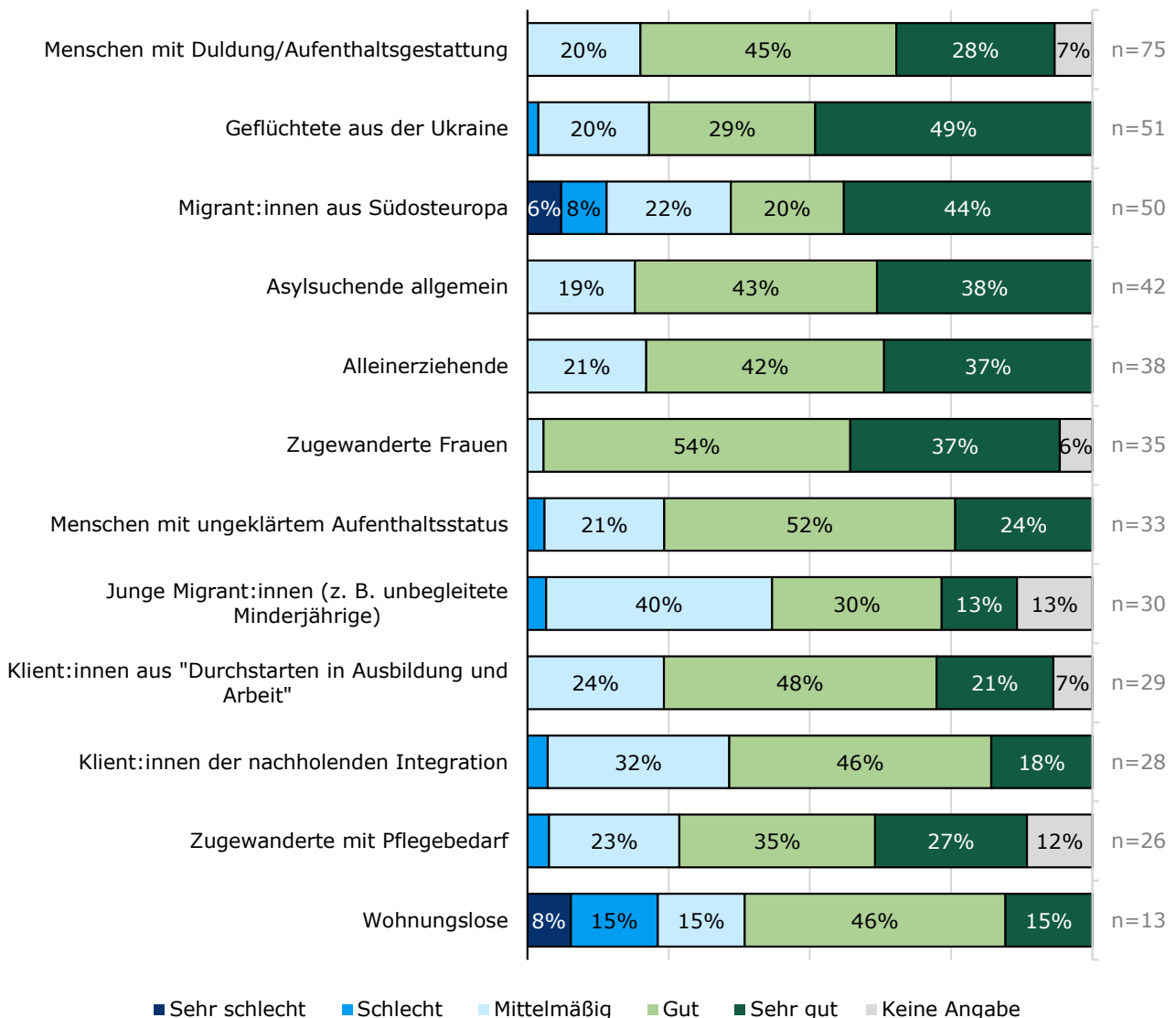
*„Es ist keine Zielgruppe definiert, aus der Arbeitsteilung mit anderen Beratungsstellen ergibt sich jedoch ein Schwerpunkt auf Familien und Alleinerziehende. Hier besteht bei uns der umfangreichste Bedarf, die geringste Abdeckung durch andere Berater:innen sowie die höchste Komplexität der Beratungsanliegen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

## Die angestrebten Zielgruppen werden durch die KIM-Case Manager:innen überwiegend gut erreicht.

Die befragten KIM-Case Manager:innen wurden ferner gebeten, anzugeben, wie gut sie die spezifischen Zielgruppen erreichen. Die entsprechenden Einschätzungen sind in folgender Abbildung dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die spezifischen Zielgruppen überwiegend sehr gut bis gut erreicht werden.

Dies trifft insbesondere auf zugewanderte Frauen zu: 91 Prozent der KIM-Case Manager:innen geben an, diese sehr gut bis gut zu erreichen. Auch Asylsuchende allgemein werden überdurchschnittlich gut erreicht (81 Prozent der KIM-Case Manager:innen geben eine sehr gute oder gute Erreichung an). Herausforderungen bestehen hingegen teilweise bei der Erreichung von Migrant:innen aus Südosteuropa sowie Wohnungslosen.

**Abbildung 16: Einschätzung zur Zielgruppenerreichung durch die KIM-Case Manager:innen**



Frage: Wie gute erreichen Sie die spezifischen Zielgruppen?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n ist jeweils angegeben.

Die KIM-Verantwortlichen erläuterten, dass es bei der Gruppe der Menschen aus Südosteuropa häufig länger brauche, Vertrauen zu den KIM-Case Manager:innen aufzubauen. Aufgrund vielfältiger Diskriminierungserfahrungen ist die Skepsis gegenüber staatlichen Einrichtungen und den damit verbundenen Personen besonders hoch. Gleichzeitig ist der Unterstützungsbedarf aufgrund prekärer Lebens- und Beschäftigungsverhältnisse oft sehr groß.

Durch KIM bot sich für einige Standorte die Möglichkeit, ein Angebot für eine zielgruppengerechte Begleitung umzusetzen. Mithilfe einer Schwerpunktsetzung und entsprechenden Sprachkenntnissen bei den KIM-Case Manager:innen können die Menschen aus Südosteuropa wesentlich besser erreicht und so eine Angebotslücke geschlossen werden. Dies wird beispielsweise auch bezüglich Geflüchteter aus der Ukraine berichtet.

**Praxis-Beispiel zur Erreichung spezifischer Zielgruppen:**

In einer kreisfreien Stadt wurde mit der Etablierung von KIM eine Anlauf- und Beratungsstelle für EU-Zugewanderte aufgebaut, die vorrangig Menschen aus Rumänien, Polen, Griechenland, Italien und Bulgarien begleitet. Die Anlauf- und Beratungsstelle besteht aus einem Team von mehreren KIM-Case Manager:innen, die auch muttersprachlich unterstützen können.

In einer kreisfreien Stadt wurde sich auf Personen konzentriert, die für das Chancen-Aufenthaltsrecht in Frage kommen. Hier wurde eine Briefaktion gestartet und alle entsprechenden Personen (ca. 900) angeschrieben. Es wurde von einem hohen Rücklauf berichtet. Zudem hätte sich die Begleitung im KIM-CM in den Communities herumgesprochen, was auch im Nachgang zu einem erhöhten Zugang zum KIM-CM geführt habe.

## 2.3.3. Zugang zum KIM-CM

Das folgende Kapitel beschreibt, welche Zugangswege es zum KIM-CM gibt und wie diese von den KIM-Case Manager:innen und KIM-Klient:innen bewertet werden. Sowohl die KIM-Case Manager:innen als auch die KIM-Klient:innen wurden in separaten Onlinebefragungen zu diesen Themen befragt. Abschließend beleuchtet das Unterkapitel die Herausforderungen, die beim Zugang zum KIM-CM wahrgenommen werden.

### **Es gibt viele verschiedene Zugangswege zum KIM-CM. Ratsuchende werden insbesondere über bisherige KIM-Klient:innen und Fachberatungsstellen erreicht.**

Die beiden Onlinebefragungen der KIM-Case Manager:innen zeigen, dass es zahlreiche verschiedene Zugangswege gibt, über die die Ratsuchenden erreicht werden, und dass sich diese Zugangswege im Zeitverlauf verändert haben. Abbildung 17 stellt verschiedene Zugangswege sowie die Häufigkeit der Nennung zu den zwei Erhebungszeitpunkten dar.

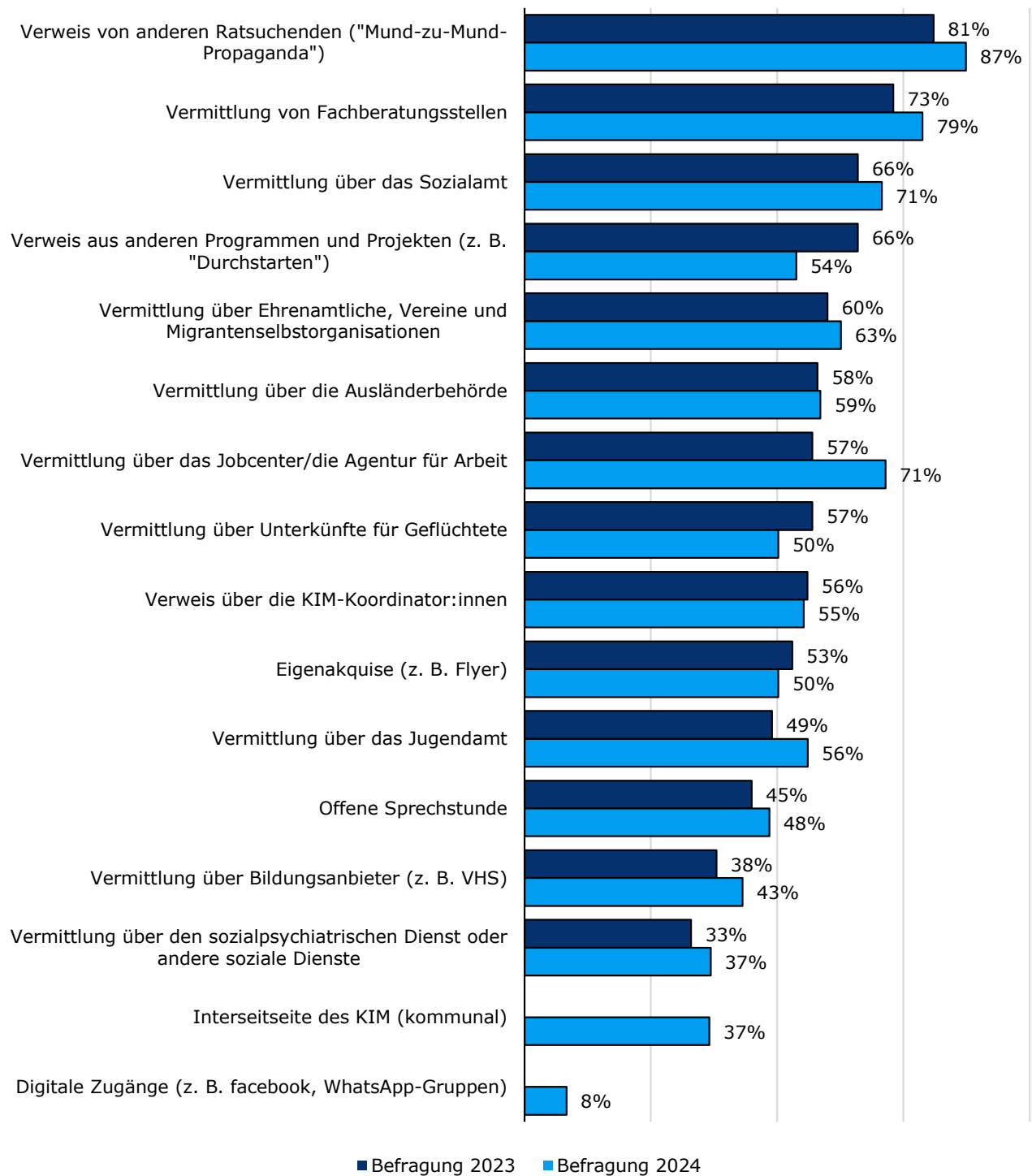
In beiden Erhebungen wird der Verweis durch andere Ratsuchende (bisherige KIM-Klient:innen) am häufigsten von den KIM-Case Manager:innen als Zugangsweg genannt. Der Anteil dieser Nennung ist dabei von 81 Prozent in der Befragung 2023 auf 87 Prozent in der Befragung 2024 gestiegen. Ebenfalls häufig werden KIM-Klient:innen laut Angaben der KIM-Case Manager:innen durch Fachberatungsstellen erreicht. Auch dieser Anteil ist gestiegen, von 73 Prozent auf 79 Prozent.

Der höchste Anstieg in den Zugangswegen zeigt sich bei der Vermittlung über das Jobcenter und die Agentur für Arbeit. Hier hat sich der Anteil um 14,5 Prozentpunkte von 57 Prozent in der Befragung 2023 auf 71 Prozent in der Befragung 2024 erhöht. Angestiegen ist auch der Anteil der Nennungen für die Vermittlung über das Jugendamt (von 49 Prozent auf 56 Prozent) und für die Vermittlung über das Sozialamt (66 Prozent auf 71 Prozent).

Der größte Rückgang zeigt sich beim Anteil der KIM-Case Manager:innen, die Verweise aus anderen Programmen und Projekten als Zugangsweg ausgewählt haben. Dieser ist von 66 Prozent auf 54 Prozent gesunken. Ebenso gesunken ist der Anteil bei der Vermittlung über Gemeinschaftsunterkünfte (von 57 Prozent auf 50 Prozent).

Netzwerk- und Ehrenamtsstrukturen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für den Zugang zum KIM-CM. Der Anteil bei der Vermittlung durch Ehrenamtliche, Vereine und Migrant:innenorganisationen ist von 60 Prozent auf 63 Prozent gestiegen.

**Abbildung 17: Zugangswege zum KIM-Case Management aus Sicht der KIM-Case Manager:innen zu zwei Zeitpunkten**



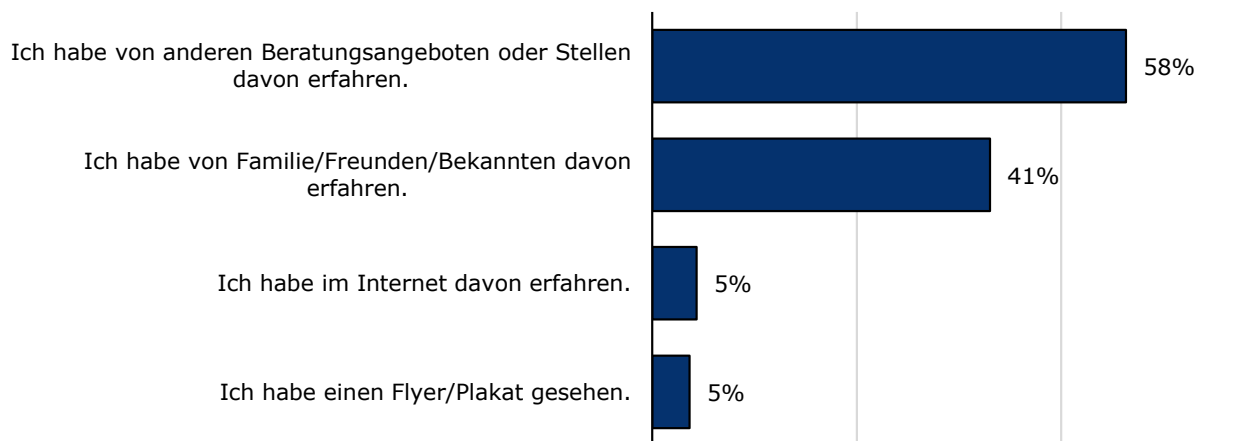
Frage: Welche Zugangswege ins KIM-Case Management bestehen für die Zielgruppe? (Mehrfachnennung)

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.  
 Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

In den Fallstudien machen viele KIM-Case Manager:innen deutlich, dass der hohe Anteil der KIM-Klient:innen, die über andere Ratsuchende zum KIM-CM kommen, zeigt, dass das KIM in den Zielgruppen-Communities akzeptiert und anerkannt wird.

Die befragten KIM-Klient:innen bestätigen die Einschätzung der KIM-Case Manager:innen. Den Zugang über die fachliche Vermittlung nennen sie sogar häufiger (46 Prozent) als den über Familie, Freunde oder Bekannte (39 Prozent). Das Internet oder Materialien der Öffentlichkeitsarbeit spielen hingegen eine untergeordnete Rolle.

**Abbildung 18: Zugangswege zum KIM-Case Management aus Sicht der befragten KIM-Klient:innen**



Frage: Wie sind sie auf das Angebot des KIM-Case Managements aufmerksam geworden?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024), n=484.

## **Aufsuchende Arbeit ist ein wichtiger Zugangsweg für Menschen, die sonst schwer erreichbar sind.**

Teilweise suchen die KIM-Case Manager:innen gezielt die Lebenswelten potenzieller KIM-Klient:innen auf und bieten dort niedrigschwellige Zugänge zum KIM-CM. Hierzu besuchen sie häufig beispielsweise Gemeinschaftsunterkünfte, teilweise aber auch Elternsprechtage in Schulen und Kindergärten. Hier stellen sie sich und die Beratungs- und Begleitungsmöglichkeiten des KIM-CM vor. Durch diesen Ansatz sollen insbesondere Personen erreicht werden, die andernfalls keine Hilfe in Anspruch nehmen würden.

Aufsuchende Arbeit wird von den interviewten KIM-Case Manager:innen als besonders relevanter Ansatz für die Zielgruppenerreichung eingestuft. Sie schätzen insbesondere, dass dadurch Hürden – wie beispielsweise Skepsis gegenüber staatlichen Institutionen – minimiert werden können. Außerdem heben die KIM-Case Manager:innen die Bedeutung für Menschen mit eingeschränkter Mobilität hervor. Gerade um diese Zielgruppe zu erreichen, ist laut KIM-Case Manager:innen aufsuchende Arbeit wichtig.

Sowohl in den Fallstudien als auch in den Expert:innen-Interviews wurde die Umsetzung aufsuchender Arbeit in Kreisen als herausfordernd beschrieben. Fehlende Mobilität sei nicht nur für die KIM-Klient:innen eine Hürde, sondern auch für die KIM-Case Manager:innen. Durch große Entfernungen gehe viel Zeit verloren, was die Abwägung zur Umsetzung aufsuchender Arbeit beeinflusse.

## Eine gute Informations- und Öffentlichkeitsarbeit ist wesentlich für den Zugang zum KIM-CM.

Öffentlichkeitsarbeit hat die zentrale Funktion, die Arbeit des KIM-CM bei Akteur:innen im Integrations- und Verwaltungsbereich bekannter zu machen. Hierdurch sollen die Zuweisung geeigneter Personen verbessert und Kooperationen gestärkt werden. In einer kreisfreien Stadt wurde dieser Prozess als „KIM-Marketing“ bezeichnet. Die Verwaltungen, andere Beratungsstellen und ehrenamtliche Strukturen müssen erfahren, was das KIM-CM ist und welche Aufgaben und Ziele es hat.<sup>12</sup>

Auch in den Fallstudien betonen die befragten KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinatoren, dass Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sehr wichtig sei und einen hohen Aufwand erfordere. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess.

Mit Blick auf die KIM-Klient:innen zeigt sich in den Erhebungen, dass beispielsweise Internetauftritte oder Flyer von potenziellen KIM-Klient:innen weniger wahrgenommen werden. Die Informationsmaterialien seien oft schwer verständlich und daher für eine Akquise oft nicht geeignet, berichten die KIM-Case Manager:innen in den Fallstudien.



*„Nach wie vor verstehen viele nicht, was KIM ist.  
Einfache verständliche Erklärungen und Praxisbeispiele fehlen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

---

**Praxis-Beispiel:** Aufgrund negativer Erfahrungen mit der Verständlichkeit und der Nutzung von Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit wurde in einem Kreis eine Projektgruppe gegründet. Diese besteht aus KIM-Koordinatoren, einer Person aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit und einer Zielgruppenvertretung. Gemeinsam erstellte die Gruppe ein Informationsblatt zum KIM-CM in Leichter Sprache. Diese Informationsblätter liegen unter anderem in den Jobcentern aus.

---

<sup>12</sup> Zur Bedeutung einer zielgruppenspezifischen Öffentlichkeitsarbeit siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.3.3.1.

## 2.3.4. Aufnahme ins KIM-CM

Nachdem die Ratsuchenden zum KIM-CM gelangt sind, gilt es im nächsten Schritt zu klären, ob eine Aufnahme ins KIM-CM erfolgen kann. Wie der Zugang, so kann auch der Klärungsprozess zur Aufnahme ins KIM-CM individuell gestaltet werden. Meist werden in der Klärungsphase bereits Assessmentschritte eingebunden, um die Situation, die Bedarfe und Ressourcen der Ratsuchenden zu analysieren (MKJFGFI, 2023).

In der Handreichung sind für die Aufnahme ins KIM-CM folgende Kriterien festgelegt:

- Vorliegen einer komplexen Bedarfslage
- Hohe Dichte von Akteur:innen
- Nicht-Greifen von Regelversorgung
- Fehlende Ressourcen bei den Nutzer:innen
- Einwilligung der Ratsuchenden in die Zusammenarbeit (Grundvoraussetzung)

Laut Handreichung ist die Unterstützung von Personen mit diesen Kriterien „im eigentlichen Sinne unter KIM-CM zu verstehen und sollte im Rahmen der fallbezogenen Arbeit einen hohen Stellenwert und Umfang einnehmen.“ (MKJFGFI, 2023, S.14).

### **Die meisten KIM-Case Manager:innen entscheiden individuell, wann die KIM-Klient:innen ins KIM-CM aufgenommen werden.**

In der Onlinebefragung 2024 geben 14 Prozent der KIM-Case Manager:innen an, dass sie nach einer bestimmten Anzahl an Beratungsterminen über eine Aufnahme ins KIM-CM entscheiden. Dabei wird diese Entscheidung überwiegend nach dem dritten Beratungstermin getroffen.

Die meisten KIM-Case Manager:innen (63 Prozent) entscheiden individuell über die Aufnahme ins KIM-CM, sobald sie ausreichend Informationen über die Person gesammelt haben. Je nach Person kann dies unterschiedlich lange dauern und somit eine unterschiedliche Anzahl von Beratungsterminen erfordern. Die Anteile haben sich im Zeitverlauf nicht wesentlich verändert.



*„Der Prozess der Aufnahme gestaltet sich schwierig, da viele Klienten das Angebot nicht richtig verstehen, und sie auch eine solch enge Begleitung nicht gewohnt sind. Daher sind der Einstieg und die Aufnahme langwieriger als in der Theorie vorgesehen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

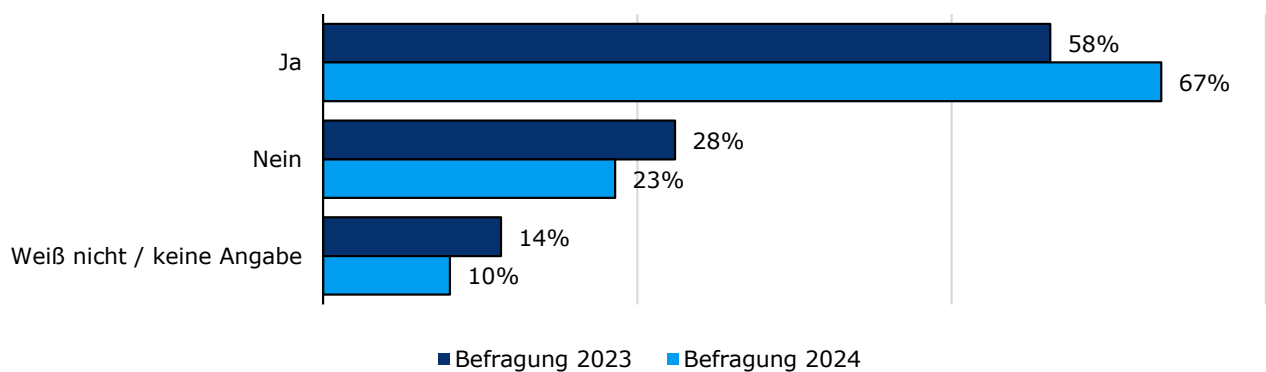
---

## Zwei Drittel der KIM-Case Manager:innen geben an, mit definierten Kriterien zu arbeiten.

67 Prozent der KIM-Case Manager:innen geben in der Onlinebefragung 2024 an, nach definierten Kriterien über eine Aufnahme ins KIM-CM zu entscheiden. In der Onlinebefragung 2023 waren dies noch 58 Prozent. Für 23 Prozent der KIM-Case Manager:innen liegen (noch) keine Kriterien oder ein Kriterienkatalog vor (Befragung 2023: 28 Prozent). 10 Prozent geben an, keine Angabe dazu machen zu können (Befragung 2023: 14 Prozent). Die qualitativen Ergebnisse legen nahe, dass dies häufig KIM-Case Manager:innen betrifft, die zum Zeitpunkt der Befragung neu angefangen haben.

Im Zeitvergleich zeigt sich, dass der Anteil der KIM-Case Manager:innen, die mit definierten Aufnahmekriterien arbeiten, gestiegen ist. An wenigen Stellen scheinen die Prozesse noch ausbaufähig.

**Abbildung 19: Vorhandensein definierter Kriterien für die Aufnahme ins KIM-CM**



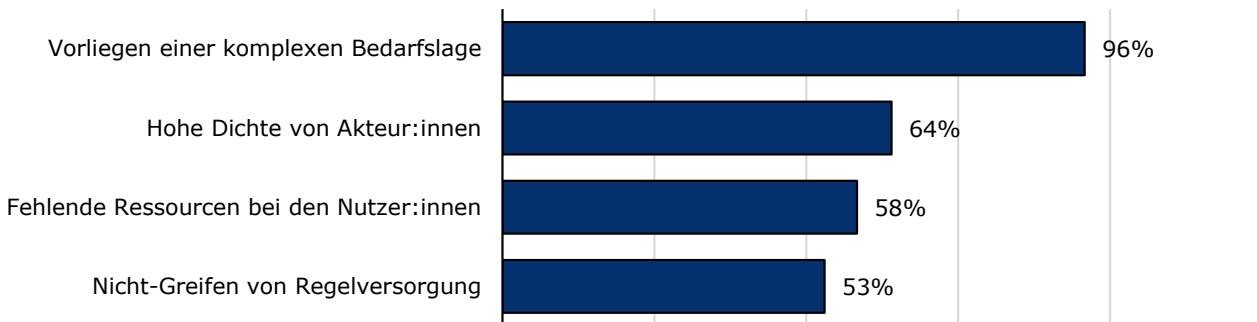
Frage: Haben Sie Kriterien oder einen Kriterienkatalog definiert anhand deren Sie entscheiden, ob ein Fall in das CM aufgenommen wird?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.  
Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

## Am häufigsten orientieren sich die KIM-Case Manager:innen am Kriterium der vielschichtigen Bedarfslage.

Die KIM-Case Manager:innen, die nach definierten Kriterien arbeiten, wurden in der Onlinebefragung 2024 gebeten anzugeben, welche Kriterien dies sind. Sie nennen hier am häufigsten das Vorliegen einer komplexen Bedarfslage als Kriterium für die Aufnahme (96 Prozent). Häufig nennen die KIM-Case Manager:innen zudem die hohe Dichte von Akteur:innen, die vorhanden sein muss, um die ratsuchende Person in das KIM-CM aufnehmen zu können (64 Prozent). Auch die fehlenden Ressourcen bei den KIM-Klient:innen (58 Prozent) und das Nicht-Greifen der Regelversorgung (53 Prozent) werden häufig als Kriterien herangezogen.

## Abbildung 20: Nennung der Aufnahmekriterien ins KIM-Case Management



Frage: Welche Kriterien ziehen Sie für die Entscheidung über die Aufnahmen ins KIM-Case Management heran?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=264.

In den Fallstudien wurde das Thema „Aufnahmekriterien“ ebenfalls behandelt. Auch dort wurde berichtet, dass die Aufnahme ins KIM-CM überwiegend bei vielschichtigen Herausforderungen – etwa bei Rechtskreiswechseln oder mehreren Rechtskreisen, eine akute Krisensituation oder dem Bedarf an langfristiger Begleitung erfolgt. Entscheidend sind zudem die Mitwirkung der KIM-Klient:innen sowie deren Ressourcen und Motivation. Wenn Personen kaum sozial angebunden sind und wenig Kontakt zu Mitmenschen haben, die sie beim Integrationsprozess unterstützen könnten, spricht dies für eine Aufnahme ins KIM-CM, erläutern die KIM-Case Manager:innen in den Fallstudieninterviews. Zudem sollte sich abzeichnen, dass eine längerfristige Begleitung notwendig und von den KIM-Klient:innen gewollt und leistbar ist.

Ferner berichten viele KIM-Case Manager:innen von Standorten mit wenigen sonstigen Beratungsstrukturen, dass sie auch Fälle aufnehmen, welche die Kriterien nicht erfüllen. Andernfalls würden diese Personen nicht versorgt werden.

Einige Teams nutzen ein internes Clearing-Verfahren, andere entscheiden fallbezogen im Team. Laut der Fallstudien ergibt sich die Aufnahme in vielen Fällen auch erst aus einer KIM-Kurzberatung, da sich viele Fälle erst im Verlauf der Beratung zu KIM-CM-Fällen entwickeln. Die Kriterien sind dabei meist nicht einheitlich geregelt, sondern beruhen oft auf der Erfahrung und dem individuellen Ermessen der KIM-Case Manager:innen.



*„Wenn sich eine systemische Lücke zeigt, also wenn es irgendwo nicht weitergeht, dann ist es ein KIM-Fall.“*

*(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

---

## Viele KIM-Case Manager:innen nutzen Instrumente zur Feststellung der Aufnahme, z. B. die Checkliste der KIM-CM-Schulung.

Am häufigsten nutzen die KIM-Case Manager:innen nach eigenen Angaben in der Onlinebefragung 2024 einen Assessmentbogen als Hilfsmittel bei der Entscheidung über die Aufnahme in das KIM-CM (48 Prozent). Dieser erfasst strukturiert alle relevanten persönlichen und integrationsbezogenen Daten und ermöglicht eine konsistente und transparente Bewertung der Fälle.

Ebenso häufig geben die KIM-Case Manager:innen an, dass sie einen Screeningbogen oder ähnlich aufgebaute Instrumente wie Kurzfragebogen, Anmeldebogen, Beratungs- oder Erstgesprächsbogen verwenden (47 Prozent). Diese decken meist verschiedene Themenbereiche wie Wohnen, Familie, Bildung und Arbeit ab und analysieren die jeweiligen Bedarfe der Ratsuchenden.

Einige KIM-Case Manager:innen (28 Prozent) nennen die Checkliste der KIM-CM-Schulung<sup>13</sup> zur Feststellung der Kriterien. Die Checkliste beinhaltet alle oben genannten Kriterien.

**Praxis-Beispiel:** In einer Stadt entwickelten die KIM-Case Manager:innen einen eigenen Indikatorenkatalog, der bei der Entscheidung über eine Aufnahme genutzt wird. Dieser erfasst Herausforderungen in verschiedenen Lebensbereichen – dazu zählen beispielsweise Alltag, Lernen, Arbeiten, Aufenthalt, Gesundheit und Familie. Anschließend werden die Quantität und Qualität der Probleme analysiert und auf Basis dieser Auswertung eine Entscheidung über die Aufnahme ins KIM-CM getroffen.

## Clearing-Stellen sind vereinzelt an den KIM-Standorten vorhanden. Dabei wird Clearing unterschiedlich verstanden und umgesetzt.

Laut Angaben der KIM-Verantwortlichen wird in zwei Kreisen und sieben kreisfreien Städten mit einer Clearing-Stelle zusammengearbeitet, die über die Aufnahme ins KIM-CM entscheiden oder diese vorbereiten. Bei den befragten KIM-Case Manager:innen geben dies 19 Prozent aus insgesamt 27 Kreisen und kreisfreien Städten an. In den Fallstudien konnten Hinweise darauf gefunden werden, dass vor allem trägerangebundene KIM-Case Manager:innen mit Clearing häufig lediglich die Fallzuweisung innerhalb des Trägers FW meinen. Insgesamt verdeutlicht dieses Ergebnis, dass es kein einheitliches Verständnis von Clearing gibt.

13 Die Schulung der KIM-Case Manager:innen wurde bis Ende 2023 vom Paritätischen Wohlfahrtsverband durchgeführt und allen neuen KIM-Case Manager:innen angeboten. Diese beinhaltete einen Instrumentenkoffer mit verschiedenen Methoden zur Unterstützung des Erstgesprächs bis hin zur Dokumentation und Reflexion eines KIM-Falls.

Clearing soll der Vorauswahl geeigneter Fälle für das KIM-CM dienen, basierend auf formalen Kriterien und den Ressourcen der KIM-Case Manager:innen. Während an einigen Standorten formalisierte Verfahren mit festen Zuständigkeiten und klar definierten Abläufen etabliert wurden – etwa mit eigens gebildeten Clearing-Teams oder einer Anbindung an bestehende Fachbereiche – ist das Clearing in anderen Fällen stärker informell organisiert und wird etwa als Teil von Sprechstunden oder durch ein zentrales E-Mail-Postfach durchgeführt. Je nach Standort unterscheidet sich auch, wer für die Durchführung des Clearings zuständig ist. Das zeigt, dass Clearing nicht als einheitliches Verfahren verstanden wird, sondern sich kontext- und ressourcenabhängig je nach Standort entwickelt hat.

## Zum Bedarf nach Clearing-Stellen liegen gemischte Rückmeldungen vor.

Obwohl Clearing-Stellen bislang nur vereinzelt zum Einsatz kommen, zeigt sich in den Rückmeldungen aus der Onlinebefragung ein deutlicher Bedarf danach: In den offenen Antworten der Onlinebefragung wurde mit Bezug auf Verbesserungsvorschläge für die Aufnahme ins KIM-CM wiederholt angeregt, dass eine feste Clearing-Stelle die Entscheidung über eine Aufnahme ins KIM-CM erleichtern würde.



---

*„Mein Kollege macht das Clearing für mich. Dennoch würde ich mir wünschen, dass noch weitere Institutionen besser einschätzen können, was ein [KIM-CM]-Fall sein könnte.“*

*(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung KIM-Case Management 2024)*

*„Ich würde mir eine Clearing-Stelle wünschen. Ich habe viele KIM-Klient:innen, die nur zur Kurzberatungen kommen.“*

*(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung KIM-Case Management 2024)*

*„Dem KIM-CM müsste eine Stelle "niedrigschwellige Beratung" unterstehen. Da das KIM-CM oft die einzige Anlaufstelle ist, müssen die KIM-Case Manager:innen alles machen und Zeit für die "echten" KIM Fälle bleibt kaum.*

*Diese "niedrigschwellige Beratung" könnte die Fälle dann ans [KIM-]CM weiterleiten.“*  
*(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung KIM-Case Management 2024)*

---

Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen ein differenziertes Bild. Viele Befragte sehen keinen unmittelbaren Bedarf für eine externe oder zentral organisierte Clearing-Stelle, da die KIM-Koordination oder die KIM-Case Manager:innen selbst die erste Einschätzung vornehmen. Bevorzugt werden individuelle, ortsnahe und flexible Verfahren – etwa über offene Sprechstunden, Erstkontakte bei Partnerstellen, interne Fallbesprechungen oder digitale Tools wie Anfragemasken und zentrale Postfächer. Zwar werden auch Vorteile einer strukturierten Clearingpraxis gesehen – insbesondere im Hinblick auf geregelte Zugänge, Transparenz und Entlastung der KIM-Case Manager:innen –, gleichzeitig werden jedoch Risiken betont: Starre Kriterien oder zentralisierte Verfahren könnten dazu führen, dass sensible oder komplexe Fälle übersehen werden oder die notwendige Vertrauensarbeit erschwert wird.

In Kreisen mit zahlreichen kreisangehörigen Kommunen erscheint ein einheitliches und zentrales Clearing als schwer umsetzbar. Während sich Clearing-Verfahren in städtischen Kontexten aufgrund zentraler Strukturen und kürzerer Wege vergleichsweise gut umsetzen lassen, bestehen in Kreisen besondere Anforderungen. In dem themenbezogenen Workshop wurde aus einem Kreis berichtet, dass eine Clearing-Stelle nur in einer einzelnen Stadt mit erhöhtem Bedarf eingerichtet wurde. Herausforderungen bei der Einrichtung von Clearing-Stellen in Kreisen ergeben sich insbesondere durch die größere räumliche Ausdehnung, unterschiedliche kommunale Gegebenheiten sowie die Heterogenität der lokalen Beratungslandschaften. Eine zentrale Clearing-Stelle müsste diese Vielfalt abbilden und gleichzeitig gut erreichbar sein – was erhöhte Anforderungen an Koordination, Kommunikation und Ressourcenmanagement stellt. Für die Etablierung kreisweiter Verfahren bedarf es daher besonders abgestimmter Strukturen und klarer Schnittstellen zu den einzelnen kreisangehörigen Kommunen.

### **Zentral für ein erfolgreiches Clearing ist die Kenntnis über das KIM-CM und andere Beratungsstrukturen.**

KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinationen der KIM-Standorte, in denen gesonderte Clearing-Stellen eingerichtet wurden, berichten im themenbezogenen Workshop, dass dieses vorgelagerte Verfahren eines Clearings dazu beiträgt, Ressourcen zu schonen, Doppelberatungen zu vermeiden und eine zielgruppen-gerechte Steuerung zu ermöglichen. Deutlich wurde, dass das Gelingen solcher Verfahren von mehreren Faktoren abhängt: Zentral ist zunächst ein transparenter Ablauf und Klarheit über das Verfahren – sowohl intern für das KIM-CM als auch für externe Akteur:innen. Ebenso braucht es Kenntnisse der Mitarbeitenden in der Clearing-Stelle über die bestehende Beratungslandschaft sowie ein fundiertes Wissen über das KIM-CM, sofern die Clearing-Stelle nicht direkt von KIM-Case Manager:innen oder KIM-Koordinationen verantwortet wird.

Gleichzeitig ist ein niedrigschwelliger Zugang zur Clearing-Stelle essenziell, um die Zielgruppe nicht auszuschließen. Als herausfordernd wurden insbesondere der hohe personelle und zeitliche Aufwand benannt, etwa durch aufwändigere Clearing-Verfahren oder fehlende Ressourcen infolge von Kürzungen.


Insgesamt zeigt sich, dass ein Clearing-Verfahren vor allem dann wirksam sein kann, wenn es gut abgestimmt, ressourcengerecht organisiert und lokal eingebunden ist.

**Praxis-Beispiel:** In einer Gemeinde wurde eine Clearing-Stelle in der Stadtverwaltung, genauer gesagt in den Räumlichkeiten des Bürgerbüros, eingerichtet. Ziel ist es, dass alle Zuziehenden das Clearing-Verfahren schon vor der melderechtlichen Anmeldung im Bürgerbüro durchlaufen. Im Clearing-Gespräch werden durch eine Fachkraft die Arbeits-, Familien- und Lebenssituation der Person betrachtet und bei Bedarf an das KIM-CM verwiesen. Zudem informiert die Fachkraft über die verschiedenen Beratungsangebote in der Gemeinde.

Um die KIM-Case Manager:innen zu entlasten und zeitliche Ressourcen effizienter zu nutzen, wurde in einer kreisfreien Stadt eine Clearing-Stelle eingerichtet. Zwei zertifizierte KIM-Case Manager:innen entscheiden dort über die Aufnahme von KIM-Klient:innen in das KIM-CM. Die KIM-Klient:innen wenden sich nicht selbst an die Clearing-Stelle; stattdessen reichen die verschiedenen Beratungsstellen der Stadt potenzielle Fälle über ein standardisiertes Aufnahmeformular ein. Innerhalb von zwei Wochen erfolgt ein Rückruf der Clearing-Stelle an die anfragende Beratungsstelle, um die Angaben zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen. Auf Grundlage definierter Kriterien sowie der verfügbaren Kapazitäten im KIM-CM-Team wird anschließend entschieden, ob eine Aufnahme erfolgt. Kann ein Fall aufgrund fehlender Kapazitäten oder mangelnder Passung zu den KIM-Kriterien nicht aufgenommen werden, verweist die Clearing-Stelle auf passende Angebote der Regelversorgung.

## 2.4. Durchführung des KIM-Case Managements und die Arbeit mit den KIM-Klient:innen

Das folgende Kapitel thematisiert den Kontakt mit den KIM-Klient:innen und das Beratungssetting, in dem die Beratungen stattfinden. Ferner werden die Sichtweise der KIM-Klient:innen auf ihren KIM-CM-Prozess sowie konkrete Inhalte der Beratungen berichtet. Darüber hinaus wird die fallbezogene und rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit näher betrachtet. Das Kapitel endet mit Ergebnissen zur Umsetzung des systemischen Auftrags.

Zentrale Ergebnisse	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontakte zwischen KIM-Case Manager:in und KIM-Klient:in finden anlassbezogen statt. Die Frequenz und Intensität der Kontakte sind insgesamt hoch, variieren je nach Fall stark und nehmen im Zeitverlauf ab. Neben den physischen Treffen spielen auch andere Kommunikationswege, wie E-Mail, Telefon oder Kurznachrichten eine wichtige Rolle.</li><li>• Meist finden die Beratungen in Einzelbüros der KIM-Case Manager:innen statt. Ein knappes Fünftel der KIM-Case Manager:innen führt regelmäßig aufsuchende Beratung durch.</li><li>• Nicht alle KIM-Case Manager:innen sind zufrieden mit der räumlichen und technischen Ausstattung ihrer Stellen. Zum Teil sind keine ungestörten Beratungen möglich.</li><li>• Der erste Eindruck der KIM-Klient:innen zum KIM-CM fällt sehr positiv aus. Die KIM-Klientinnen sind mit ersten Gesprächen zufrieden, fühlen sich ernst genommen und möchten weiter begleitet werden.</li><li>• Der positive Eindruck setzt sich im weiteren KIM-CM-Prozess fort. Die KIM-Klient:innen geben an, dass die KIM-Case Manager:innen sich Zeit für sie nehmen und die Gespräche auf ihre Bedarfe fokussieren.</li><li>• In den Beratungen werden – wie vorgesehen – Unterstützungsmöglichkeiten und die eigenen Ressourcen der KIM-Klient:innen thematisiert. Viele KIM-Klient:innen lernen in den Beratungen neue Aspekte über ihre eigenen Potentiale und das Unterstützungssystem kennen.</li></ul>

## Zentrale Ergebnisse



- Die Aufnahme einer Arbeit oder das Absolvieren einer Ausbildung sind der häufigste Wunsch der befragten KIM-Klient:innen.
- Aus Sicht der KIM-Case Manager:innen spielen Beziehungsarbeit und die Begegnung auf Augenhöhe eine wesentliche Rolle für einen erfolgreichen KIM-CM-Prozess.
- Zentrales Instrument und Ausgangspunkt der Begleitung ist die Erarbeitung einer Zielvereinbarung. Die Formulierung kleinteiliger Ziele wird in diesem Kontext als wichtig erachtet. Häufig adressieren die Ziele die Bereiche Aufenthalt, Sprache sowie Ausbildung und Arbeit.
- Die fallbezogene Zusammenarbeit ist durch eine hohe Anzahl unterschiedlicher Akteur:innen geprägt und hängt stark von den Personalressourcen als auch von der Personenzusammensetzung der relevanten Stellen ab.
- Eine schnelle Erreichbarkeit ist nicht überall gegeben. Häufig fehlen direkte Ansprechpartner:innen, oder der Zugang hängt von persönlichen Kontakten ab. Gegenseitiges Kennenlernen und ein regelmäßiger Austausch sind wichtig.
- Etwa die Hälfte der KIM-Case Manager:innen setzt Fallrekonstruktionen um. Andere Methoden, wie Fallanalysen und Fallbesprechungen, gewinnen an Bedeutung.
- Die Mehrheit der befragten KIM Case Manager:innen hat positive Erfahrungen mit Fallrekonstruktionen gemacht. Im Zeitverlauf zeigen sich positive Entwicklungen.
- Fallrekonstruktionen werden als wichtig angesehen und erfordern Übung.
- Die Beteiligung weiterer Akteur:innen wird entsprechend der Logik des Programms als zielführend und wichtig erachtet.
- Die Methode wurde bisweilen, insbesondere zu Beginn, als sehr aufwändig empfunden.
- Generative Themen werden häufig aus den Bereichen Sprache und Gesundheit heraus entwickelt. Diese Themen werden in Arbeits- und Projektgruppen oder anderen Formaten bearbeitet. Auch das Verfahren zur Identifizierung Generativer Themen muss geübt werden. Häufig sind die Generativen Themen jedoch bereits bekannt, weshalb der Prozess eher Top-down verläuft.

## 2.4.1. Kontakt und Beratungssetting

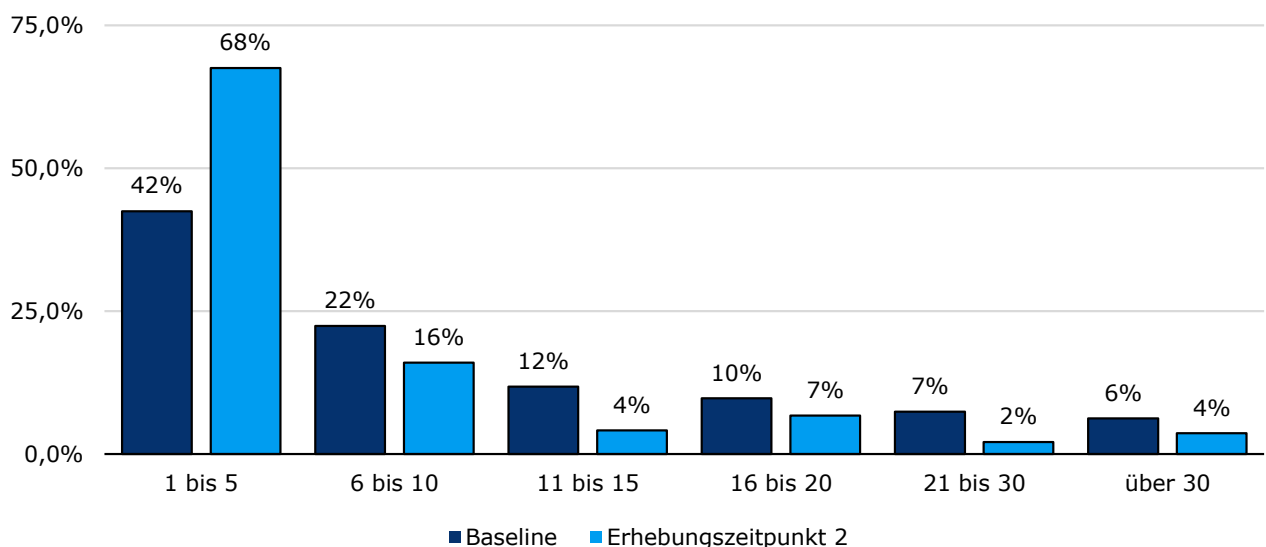
Im Folgenden wird dargestellt, wie sich der Kontakt zwischen KIM-Case Manager:innen und KIM-Klient:innen gestaltet und in welchem Setting die Beratungen stattfinden.

**Kontakte zwischen KIM-Case Manager:in und KIM-Klient:in finden anlassbezogen statt. Die Frequenz und Intensität der Kontakte sind insgesamt hoch, variieren je nach Fall stark und nehmen im Zeitverlauf ab.**

Die Kontakthäufigkeit zwischen KIM-Case Manager:in und KIM-Klient:in richtet sich nach den Bedarfen der KIM-Klient:innen und kann dabei stark variieren. Die Onlinebefragung der KIM-Klient:innen zeigt, dass ein Großteil der befragten KIM-Klient:innen mit ihrer/ihrem KIM-Case Manager:in in den letzten sechs Monaten Kontakt hatten. In der Baselineerhebung (2024) waren dies 85 Prozent, beim zweiten Erhebungszeitraum (2025) gaben 80 Prozent der Befragten an, dass ein Kontakt stattgefunden hat.

Die befragten KIM-Klient:innen trafen sich im Durchschnitt zur Baseline 10,5 Mal und zum zweiten Zeitpunkt 6,9 Mal in den letzten sechs Monaten mit ihrer/ihrem KIM-Case Manager:in. Die Angaben zur Häufigkeit variieren stark: Während sich die Mehrheit nach eigenen Angaben zehn Mal oder seltener zur Beratung traf, gaben einige Klient:innen an, sich 15-, 20- oder sogar über 30-mal getroffen zu haben.

**Abbildung 21: Häufigkeit der Treffen in den letzten sechs Monaten zu zwei Zeitpunkten**

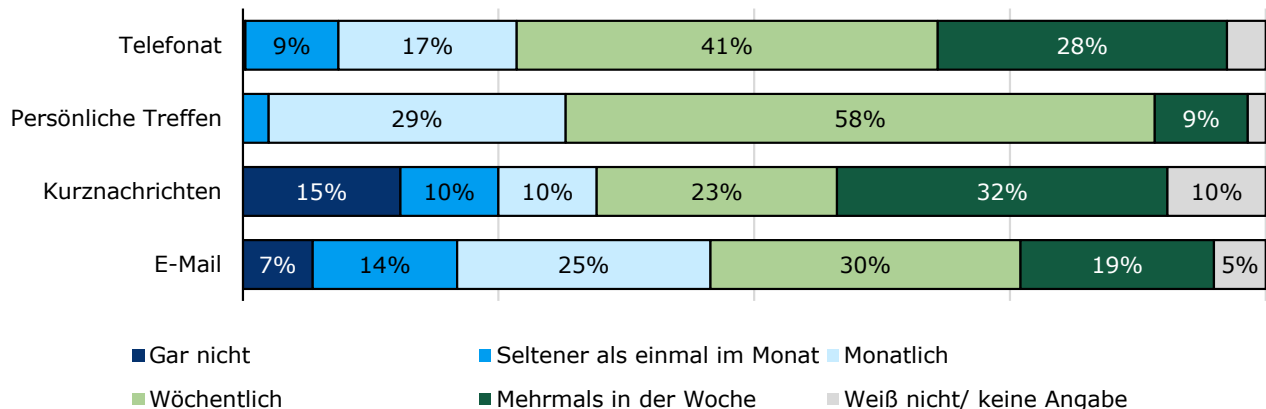


Frage: Wie oft haben Sie sich in den letzten sechs Monaten getroffen?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024) und Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=194.

Neben den persönlichen Treffen werden unterschiedliche Kommunikationswege genutzt. Die befragten KIM-Case Manager:innen wurden gebeten, die Häufigkeit und die Form des Kontakts mit ihren KIM-Klient:innen anzugeben. Es zeigt sich ein heterogenes Bild. Telefonate und persönliche Treffen finden größtenteils wöchentlich oder mehrmals die Woche statt. Kurznachrichten und E-Mail werden sehr unterschiedlich genutzt. Einige KIM-Case Manager:innen nutzen diese Kommunikationswege mehrmals in der Woche, andere KIM-Case Manager:innen gar nicht oder seltener als einmal im Monat.

**Abbildung 22: Art und Häufigkeit des Kontakts mit den KIM-Klient:innen**



Frage: Wie häufig haben Sie Kontakt zu Ihren aktuellen KIM-Klient:innen und in welcher Form?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

Auch in den Fallstudien berichten die KIM-Case Manager:innen und die KIM-Klient:innen, dass sie sehr häufig miteinander telefonieren. Manche kommunizieren auch über E-Mail miteinander, und an einigen Standorten werden datenschutzkonforme Messenger-Dienste genutzt. Über diese Kanäle werden meist kleine Anliegen und Fragen geklärt, beispielsweise ob und wann auf einen Brief reagiert werden muss. Wenn ein Anliegen komplexer ist, so berichten die KIM-Klient:innen und KIM-Case Manager:innen in den Interviews, wird ein Treffen vor Ort vereinbart.

## **Meist finden die Beratungen in Einzelbüros der KIM-Case Manager:innen statt. Ein knappes Fünftel der KIM-Case Manager:innen führt regelmäßig aufsuchende Beratung durch.**

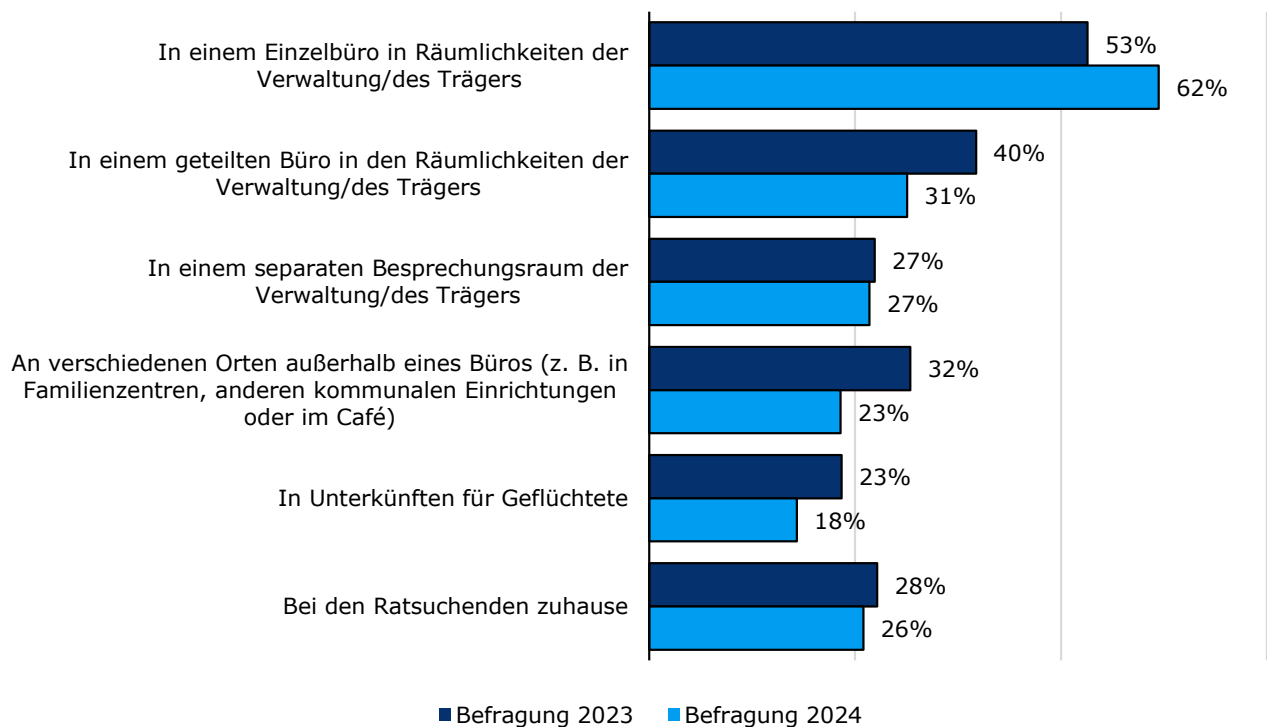
Die Beratung und Begleitung der KIM-Klient:innen finden in sehr unterschiedlichen Settings statt. In beiden Onlinebefragungen wurden die KIM-Case Manager:innen gefragt, wo sie die Beratungen durchführen.

Überwiegend finden die Beratungen in Einzelbüros in der Verwaltung/beim Träger FW statt. Der Anteil ist von 53 Prozent in der Befragung 2023 auf 62 Prozent in der Befragung 2024 gestiegen. Einige KIM-Case Manager:innen beraten in geteilten Räumlichkeiten. 2023 waren es 40 Prozent der KIM-Case Manager:innen und 2024 noch 31 Prozent. Der Anteil der KIM-Case Manager:innen, die einen Zugang

zu einem separaten Besprechungsraum haben, ist bei 27 Prozent geblieben. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass anfängliche Schwierigkeiten mit der Raumsituation, insbesondere in Verwaltungsgebäuden in kreisangehörigen Kommunen, teilweise überwunden werden konnten.

Beratungen können auch an „neutralen“ Orten wie einem Café, in einem Familienzentrum oder in Gemeinschaftsunterkünften stattfinden. Insgesamt zeigt sich, dass ein knappes Fünftel der KIM-Case Manager:innen diese Möglichkeit nutzt. Allerdings ist in der Onlinebefragung 2024 eine Abnahme des Anteils der KIM-Case Manager:innen festzustellen, die aufsuchend tätig sind. Konkret gaben weniger Befragte an, die Beratungen an folgenden Orten durchzuführen: an verschiedenen Orten außerhalb des Büros (2023: 32 Prozent; 2024: 23 Prozent), in Gemeinschaftsunterkünften (2023: 23 Prozent; 2024: 18 Prozent) oder bei den Ratsuchenden zuhause (2023: 28 Prozent; 2024: 26 Prozent).

**Abbildung 23: Orte, an den beraten wird, zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Wo führen Sie Ihre Beratungen durch?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.  
Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

Die in den Fallstudien genannten Gründe für die insgesamt geringere aufsuchende Beratungsarbeit sind vielfältig. Hauptursächlich sind die fehlenden zeitlichen Kapazitäten der KIM-Case Manager:innen.

Viele sind durch die bestehende Fallarbeit und die hohe Anzahl an KIM-Kurzberatungen stark ausgelastet, weshalb die Zeit für aufsuchende Tätigkeiten fehle. In Kreisen kämen zudem längere Anfahrtswege hinzu, was einen zusätzlichen zeitlichen Aufwand bedeute.

Erschwerend kommt hinzu, dass in einigen Schutzkonzepten festgelegt ist, dass die aufsuchende Arbeit bei Ratsuchenden zu Hause von zwei Personen durchgeführt werden soll.

Weiter wird angeführt, dass Treffen außerhalb der Beratungsräume eine Vertrauensbasis zwischen KIM-Case Manager:innen und KIM-Klient:innen voraussetzen. Diese baut sich erst mit der Zeit auf. Bei Hausbesuchen ist zudem die Wahrung der Privatsphäre der KIM-Klient:innen von Bedeutung. Einige der befragten KIM-Klient:innen machten zudem deutlich, dass sie ungern zuhause besucht werden. Hier sei eine ungestörte Beratung oft nicht möglich, da weitere Familienmitglieder anwesend seien. Dies hat zur Folge, dass nicht alle relevanten Themen besprochen werden können, insbesondere wenn es beispielsweise um andere Familienmitglieder geht.

Insgesamt wird aufsuchende Arbeit vielmehr gezielt eingesetzt, etwa bei Mobilitätseinschränkungen der KIM-Klient:innen und in anderen Härtefällen.



*„Da ich alleinerziehend mit fünf Kindern bin, ist bei mir zu Hause der beste Ort [für die Beratung].“*

*(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

---

## **Das richtige Beratungssetting legt den Grundstein für eine erfolgreiche Beratung.**

In den Fallstudien wurde an vielen Stellen deutlich, wie wichtig das passende Beratungssetting für eine vertrauensvolle Arbeit mit den KIM-Klient:innen ist. Insbesondere in den kreisangehörigen Kommunen mussten hier in der Implementierungsphase des Programms geeignete Einzelbüros gefunden und bereitgestellt werden.



*„Abschreckung vor KIM-CM, weil Räumlichkeiten im Jobcenter und diese Stelle mit Kontrolle und Macht verbunden wird. Schwierig zu erklären, dass man nicht Teil des Jobcenters und das Angebot freiwillig ist.“*

*(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

*„Die Beratungssituationen in den Räumlichkeiten von Gemeinschaftsunterkünften sind teilweise herausfordernd, z. B. keine Internetverbindung, kein Drucker.“*

*(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

---

Die Angaben der KIM-Klient:innen unterstreichen die Bedeutung des passenden Beratungssettings in den Beratungsräumen. In einer offenen Frage wurden die KIM-Klient:innen gefragt, wo sie sich am liebsten treffen. Hier geben die meisten an, dass sie sich im Büro bzw. dem Beratungsraum treffen möchten. Nur wenige nennen Orte wie die Stadtbibliothek; das eigene Zuhause wird vereinzelt genannt.

## Die Verständigung zwischen KIM-Case Manager:innen und KIM-Klient:innen funktioniert gut. Übersetzungsleistungen in den Beratungen haben eine hohe Bedeutung.

Als zentralen Ansatz im KIM-CM nennen die KIM-Case Manager:innen eine transparente Kommunikation und eine kontinuierliche Begleitung. Dies umfasst die Vereinbarung regelmäßiger, verlässlicher Termine sowie Sprachmittlung und Übersetzungshilfen zur Überbrückung von Sprachbarrieren.

Die sprachliche Verständigung ist ein wesentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses. Eine erfolgreiche Kommunikation ist laut Aussage vieler KIM-Case Manager:innen entscheidend, um die Bedürfnisse und Anliegen der zugewanderten Personen vollständig zu verstehen und sie effektiv unterstützen zu können. Oftmals ist es notwendig, Dolmetscherdienste, Sprachmittler:innen oder mehrsprachige KIM-Case Manager:innen hinzuziehen, um sicherzustellen, dass keine Missverständnisse entstehen und Informationen klar und verständlich vermittelt werden.

An diesem Punkt können die KIM-Case Manager:innen an ihre Grenzen stoßen, selbst wenn in den Teams eine hohe Mehrsprachigkeit besteht. In der Onlinebefragung geben 60 Prozent der KIM-Case Manager:innen an, dass es Probleme in der Verständigung während der Beratungsgespräche gibt, was zugleich die am häufigsten genannte Herausforderung ist. Verfügbare Übersetzungstools funktionierten nicht korrekt, und es fehlen oft Ressourcen für die Sprachmittlung. In Einzelfällen hat dies Auswirkungen auf die Aufnahme ins KIM-CM.

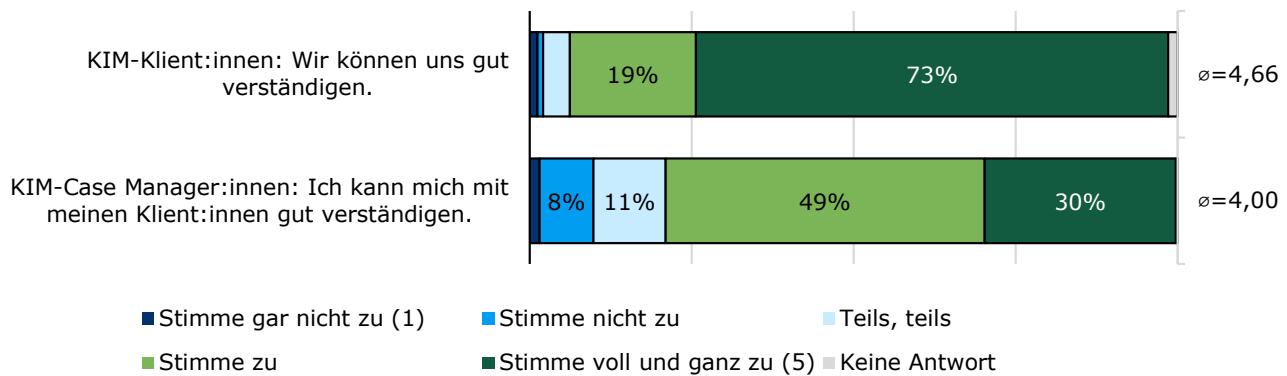


*„In einigen Fällen ist die Sprachbarriere so groß, dass das Konzept den Ratsuchenden nicht vermittelt werden kann. Wenn dann zusätzlich noch der Sprachmittlerpool nicht unterstützen kann, ist eine Fallaufnahme schwierig umzusetzen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

---

Trotzdem funktioniert die Verständigung in den Beratungen: 92 Prozent der KIM-Klient:innen stimmen (voll und ganz) zu, dass sie sich gut verständigen können. Bei den KIM-Case Manager:innen sind es 79 Prozent, die dem (voll und ganz) zustimmen.

**Abbildung 24: Bewertung der Verständigung in den Beratungen aus Sicht der KIM-Klient:innen und KIM-Case Manager:innen**



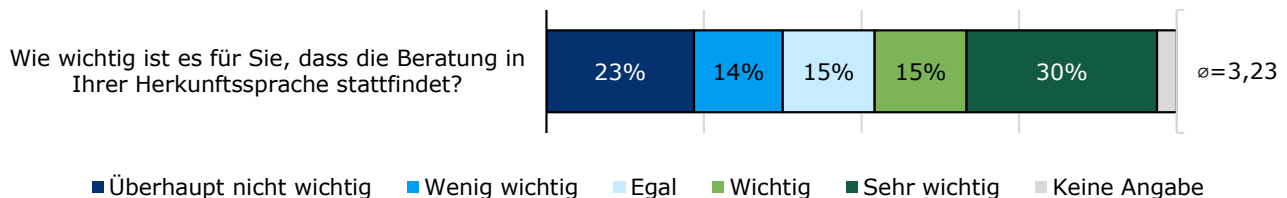
Frage: Bitte bewerten Sie die Aussagen.

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 1 (2024), n=339.

Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

56 Prozent der KIM-Klient:innen geben in der Onlinebefragung an, dass nie in den Beratungen übersetzt wurde. Dies scheint für viele KIM-Klient:innen kein Problem zu sein, denn 52 Prozent geben an, dass es ihnen egal, weniger wichtig oder überhaupt nicht wichtig ist, dass Beratungen in ihrer Herkunftssprache stattfinden.

**Abbildung 25: Bedeutung der Nutzung der Herkunftssprache in den Beratungen**



Frage: Wie wichtig ist es für Sie, dass die Beratung in ihrer Herkunftssprache stattfindet?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=192.

Eine gute Verständigung in den Beratungen erfordert demnach nicht zwangsläufig eine Übersetzung, wenn beispielsweise in einer anderen Sprache, wie Englisch oder Französisch, kommuniziert werden kann. Für Menschen, die Schwierigkeiten mit Schriftsprache haben oder Analphabet:innen sind, nutzen einige KIM-Case Manager:innen sogar Visualisierungsansätze, beispielsweise Piktogramme, um eine klient:innenorientierte Kommunikation zu ermöglichen.

Insgesamt ist die Ausgestaltung einer guten Verständigung mit den KIM-Klient:innen sehr von individuellen und inhaltlichen Aspekten abhängig. Einige KIM-Case Manager:innen erläutern, dass es bei manchen Themen weniger problematisch ist, wenn keine 100-prozentige Verständigung erfolgt. Bei anderen Themen hingegen ist eine vollständige Verständigung von großer Bedeutung, wie z. B. beim Besprechen von psychischen Erkrankungen.



*„Übersetzungen oder andere Sprachen - und auch Sprachmittlung - lässt Interpretationen bei dem Gesagten zu. Das finde ich vor allem bei den Zielformulierungen schwierig, die im Wortlaut der Klient:innen formuliert werden sollen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

---

## **Beziehungsarbeit und Begegnung auf Augenhöhe sind zentrale Aspekte für einen erfolgreichen KIM-Case Management-Prozess.**

Die KIM-Case Manager:innen bezeichnen Beziehungsarbeit und Begegnung auf Augenhöhe als Schlüsselaspekte der Beratung. Dies bedeutet eine empathische, wertschätzende und individuelle Beratungsweise, bei der die KIM-Klient:innen aktiv in den Beratungsprozess einbezogen werden und eine vertrauensvolle Beziehung im Vordergrund steht. Sichtbar wird dies beispielsweise darin, dass sich die KIM-Klient:innen und die KIM-Case Manager:innen meistens duzen. Zudem berichten sowohl die KIM-Klient:innen und KIM-Case Manager:innen in den Erhebungen oft von dem Gefühl, als Team etwas erreicht zu haben. Die KIM-Case Manager:innen betonen, dass dieser Beziehungsaufbau oft viel Zeit erfordere, sich aber lohne, da er die Basis für den KIM-CM-Prozess lege.



*„Das war dann eine Teamleistung, um im letzten Moment, den Aufenthalt bewilligt zu bekommen.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

*„Jetzt kann ich besser schlafen, weil ich weiß, was wir tun können, um meine Probleme zu lösen. Ein hilfreicher Kooperationspartner.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

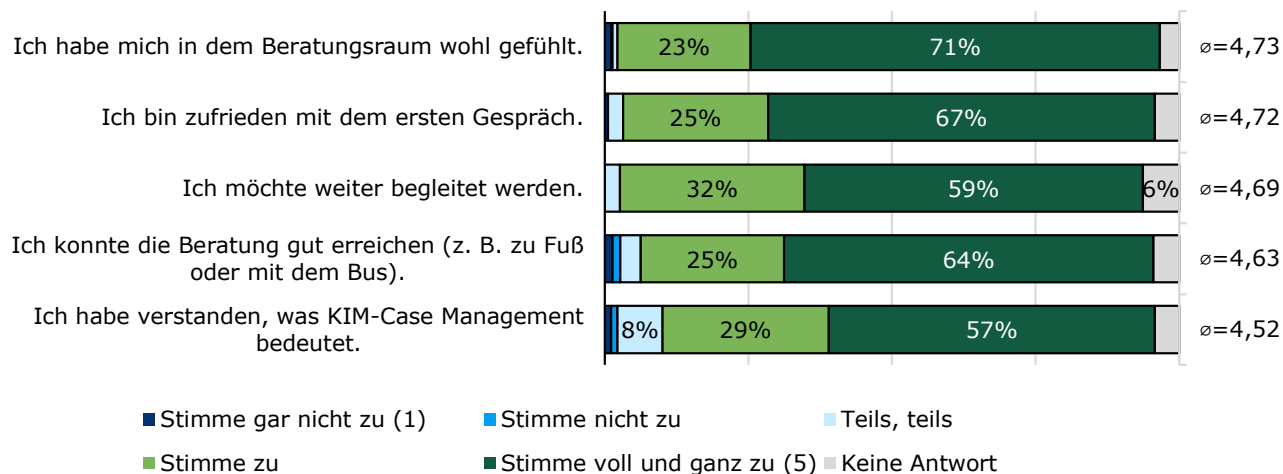
## 2.4.2. Bewertung der Beratungen im KIM-CM aus Sicht der KIM-Klient:innen

Die KIM-Klient:innen wurden in der Onlinebefragung gebeten, die bisherigen Beratungen zu bewerten. Zunächst werden die Ergebnisse der Bewertung zum ersten Kontakt bzw. die ersten Beratungen dargestellt. Anschließend wird der Verlauf nach einer längeren Teilnahme am KIM-CM beschrieben. Die Ergebnisse werden ergänzt durch Aussagen aus den qualitativen Interviews der Fallstudien.

### Der erste Eindruck der KIM-Klient:innen zum KIM-Case Management fällt sehr positiv aus.

Der überwiegende Teil der befragten KIM-Klient:innen in der Onlinebefragung stimmt zu, dass sie mit dem Erstgespräch zufrieden sind, sich in dem Beratungsraum wohlfühlen und weiter begleitet werden wollen (jeweils über 90 Prozent Zustimmung). Zudem geben sie an, verstanden zu haben, was KIM-CM bedeutet, sie die Beratung gut erreichen konnten und dass sie sich mit ihren Anliegen ernst genommen fühlen (jeweils über 80 Prozent Zustimmung).

**Abbildung 26: Einschätzung der ersten Beratung im KIM-Case Management durch die KIM-Klient:innen**



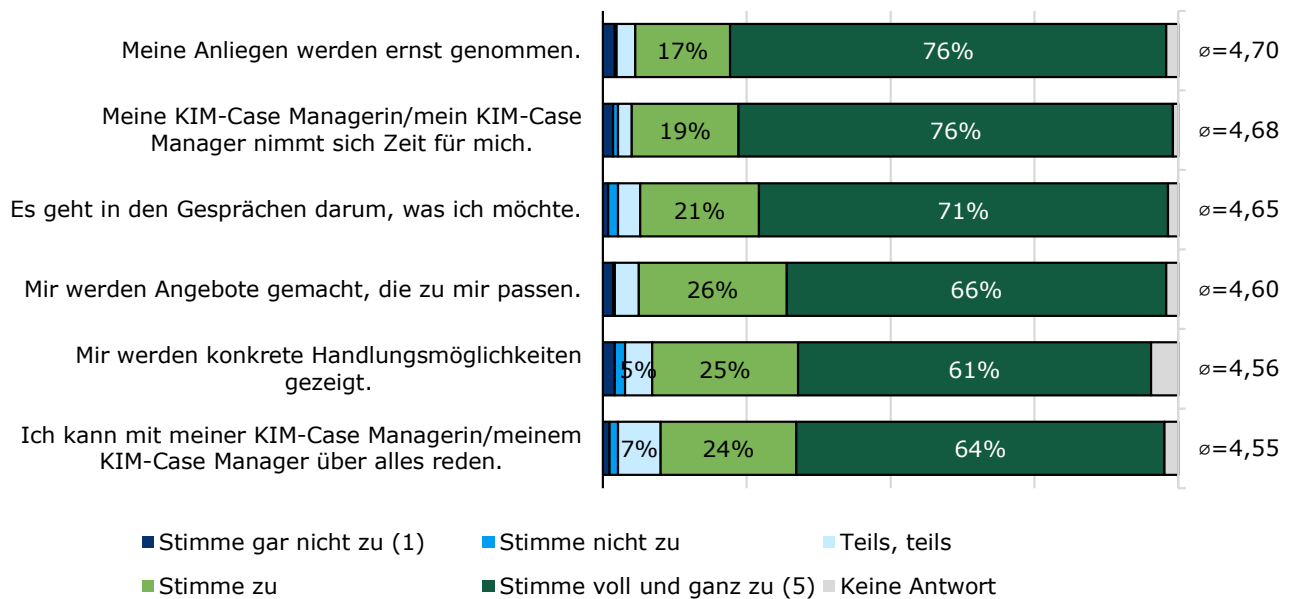
Frage: Sie hatten kürzliche Ihre erste Beratung im KIM-Case Management. Wie war das für Sie?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024), n=449.

## Auch die weiteren durchgeführten Beratungen werden sehr positiv wahrgenommen.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt wurden die KIM-Klient:innen gebeten, die bisherigen Beratungen zu bewerten. Jeweils über 90 Prozent der befragten KIM-Klient:innen stimmen zu, dass sie sich ernst genommen fühlen und die KIM-Case Manager:innen sich Zeit nehmen. Die KIM-Klient:innen geben an, dass es in den Gesprächen darum geht, ihre Wünsche zu thematisieren sowie ihnen passende Angebote und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen (86 bis 92 Prozent Zustimmung).

**Abbildung 27: Einschätzung zu den geführten Beratungen durch die KIM-Klient:innen**



Frage: Wie waren die Treffen mit Ihrer KIM-Case Managerin oder Ihrem KIM-Case Manager für Sie?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 1 (2024), n=339.

In den Interviews in den Fallstudien werden vor allem die ganzheitliche Betreuung und der persönliche Kontakt als sehr wichtig hervorgehoben. Hilfe und Unterstützung werden in allen Lebenslagen in Anspruch genommen. Besonders positiv stellen die interviewten KIM-Klient:innen die Lösungsorientierung, Kontinuität und Flexibilität der KIM-Case Manager:innen heraus.

„Die Zusammenarbeit ist sehr gut. Der [KIM-]Case-Manager war sehr aufmerksam und verständnisvoll und hat schnell Hilfe geleistet.“ (KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)

„Wir haben großes Glück, [die KIM-Case Managerin] hilft uns immer, lehnt nie ab und unterstützt mit ganz vielen Ratschlägen.“

(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)



„Meine Beraterin ist sehr freundlich und engagiert. Sie gibt sich sehr viel Mühe, uns zu helfen. Sie war jederzeit zu erreichen und zur Hilfe bereit.“

(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

„[Die KIM-Case Managerin] begleitet uns bei Allem.“

(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

„Alle Probleme werden geklärt und gelöst.“

(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

Die wertgeschätzte, gute Erreichbarkeit der KIM-Case Manager:innen findet sich in den Ergebnissen der Onlinebefragung wieder. 79 Prozent der befragten KIM-Klient:innen erhielten ihren Termin in weniger als drei Tagen; davon bekamen 40 Prozent ihren Termin sofort. Demgegenüber warteten 25 Prozent mehrere Tage und vier Prozent sogar über eine Woche.

## 2.4.3. Konkrete Inhalte der Beratungen

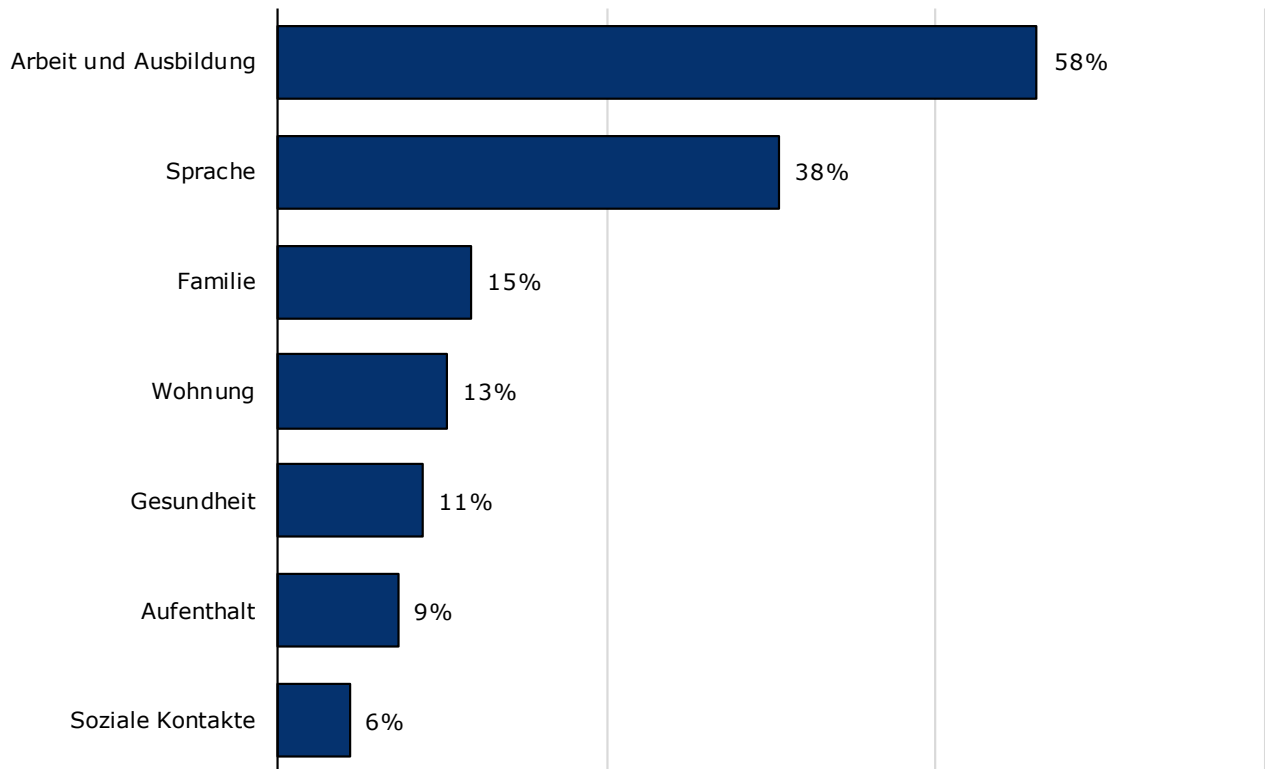
Im KIM-CM findet eine ganzheitlich systematische Analyse der Situation, die Bedarfs- und Ressourcenklärung sowie die Zielentwicklung mit den KIM-Klient:innen statt.

### **Die Aufnahme einer Arbeit oder das Absolvieren einer Ausbildung sind der häufigste Wunsch der befragten KIM-Klient:innen.**

In der Baseline-Erhebung wurden die KIM-Klient:innen in einer offenen Frage nach ihren Wünschen für das nächste Jahr befragt. Hierzu lagen 163 Antworten vor, die sich zum Teil auf mehrere Aspekte bezogen. Diese Aspekte wurden Kategorien zugeordnet. In nachfolgender Abbildung sind die abgeleiteten Kategorien mit ihrer anteiligen Nennung dargestellt.

Hier zeigt sich, dass die Aufnahme einer Arbeit oder einer Ausbildung ein häufiger Wunsch der KIM-Klient:innen ist (58 Prozent). Oft wird dieser Wunsch in Kombination mit dem Erlernen der deutschen Sprache angegeben (38 Prozent). Einige KIM-Klient:innen haben Wünsche, die ihre Familie betreffen (15 Prozent). Dazu gehört Familienzusammenführung, aber auch der Wunsch, eine Familie zu gründen. Daneben werden geeigneter Wohnraum (13 Prozent), eine gute Gesundheit (11 Prozent), ein gesicherter Aufenthalt (9 Prozent) oder mehr Kontakte mit anderen Menschen genannt (6 Prozent).

**Abbildung 28: Kategorien der Wünsche der befragten KIM-Klient:innen für das nächste Jahr**



Frage: Was wünschen Sie sich für das nächste Jahr? Offene Frage, Antworten wurden mit einem Übersetzungsprogramm übersetzt und kategorisiert. Behandelt wie Frage mit Mehrfachnennung.

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024), n=163.

Folgende Zitate geben einen Ausschnitt aus den formulierten Wünschen wieder.



*„Eine Arbeit im Fachbereich finden, mit einem Gehalt, das für ein normales Leben für mich und meine Familie ausreicht.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

*„Ich möchte Zahnarztshelferin werden und glaube, dass ich in diesem Bereich bis zum nächsten Jahr große Fortschritte machen werde.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

*„Deutsch lernen und so schnell wie möglich arbeiten.  
Von dem Container in eine Wohnung umziehen.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

*„Ich möchte wirklich Deutsch lernen, umgeschult werden, um ein Stadtbushalter zu sein, deutsche Papiere machen, eine Wohnung finden, als Bushalter arbeiten.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

*„Mein Wunsch ist, finanziell unabhängig in Deutschland selbstständig zu sein.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

## Die Formulierung konkreter Schritte zur Zielerreichung ist ein wichtiges Element im KIM-CM-Prozess.

Zentrales Instrument und Ausgangspunkt der Begleitung im KIM-CM ist die Erarbeitung einer Zielvereinbarung. Aufbauend auf diesen Zielvereinbarungen entwickeln die KIM-Case Manager:innen einen Hilfeplan, der im Begleitprozess ebenfalls eine zentrale Rolle spielt. Dieser Plan beinhaltet die notwendigen Schritte zur Erreichung der Ziele und unterliegt einem regelmäßigen Monitoring. Er wird je nach Fortschritt und sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst, erläutern die KIM-Case Manager:innen. Je nach Ressourcen und Kapazitäten der KIM-Klient:innen werden die KIM-Klient:innen in den Monitoring- und Anpassungsprozess aktiv eingebunden. Die KIM-Case Manager:innen erläutern in den Fallstudien, dass sie in manchen Fällen bewusst nur die nächsten Schritte mit den KIM-Klient:innen besprechen, damit diese motiviert bleiben.



*„[Die KIM-Case Managerin] kennt jeden nächsten Schritt.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

*„Ich habe gelernt, zu warten.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

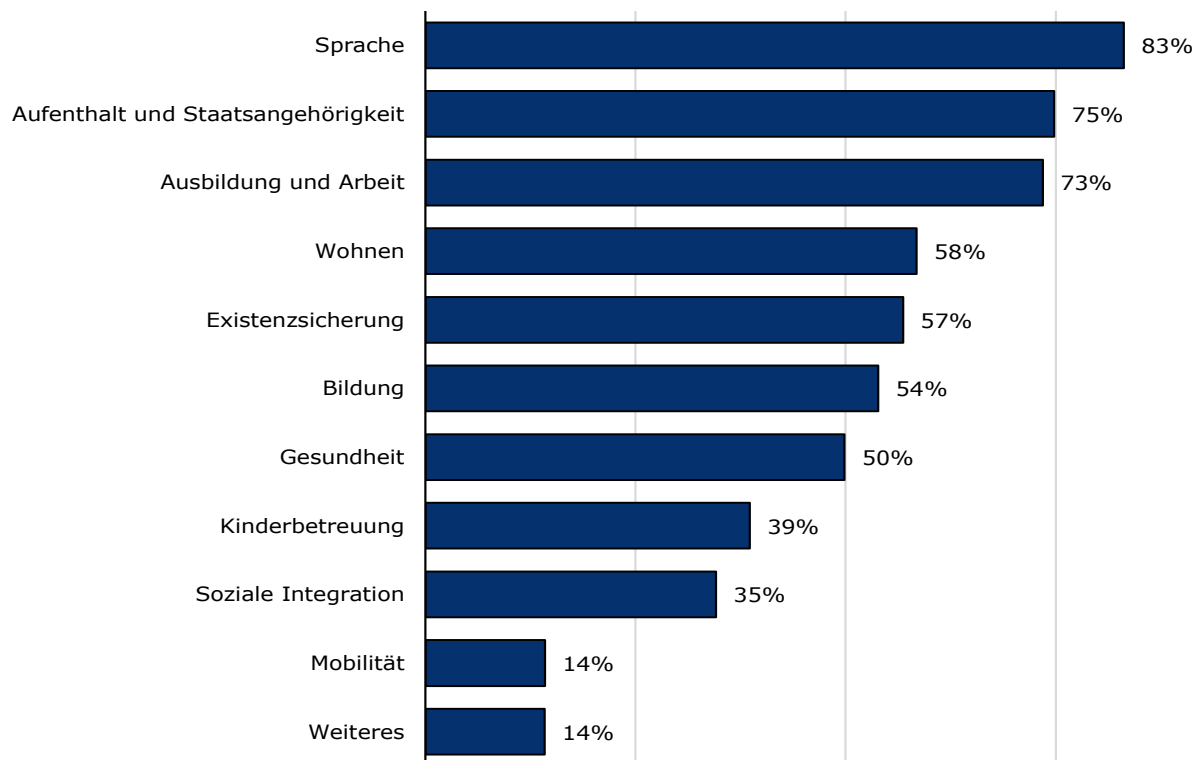
---

## Häufigste Themen in den Zielvereinbarungen sind die Sprache, Aufenthalt und Staatsangehörigkeit sowie Ausbildung und Arbeit.

In der Onlinebefragung 2024 wurden die KIM-Case Manager:innen gefragt, ob sie mit ihren aktuellen KIM-Klient:innen bereits Ziele vereinbart haben. 30 Prozent geben an, mit allen KIM-Klient:innen Ziele vereinbart zu haben, für 64 Prozent trifft dies teilweise zu. In wenigen Fällen (vier Prozent) wurden keine Zielvereinbarungen getroffen.

Weiter wurden die KIM-Case Manager:innen nach den Themenbereichen der Zielvereinbarungen gefragt. Es zeigt sich, dass die Themenbereiche Sprache (83 Prozent), Aufenthalt und Staatsangehörigkeit (75 Prozent) sowie Ausbildung und Arbeit (73 Prozent) häufig als Thema der Zielvereinbarungen genannt werden.

**Abbildung 29: Themenbereiche der Zielvereinbarungen**



Frage: In welchen Bereichen haben Sie Ziele mit Ihren aktuellen KIM-Klient:innen festgehalten?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024,  
 Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396. Mehrfachnennungen.

**Tabelle 6: Themenbereiche der Zielvereinbarungen mit Beispielen.**

Themenbereich	Ausgewählte Beispiele
Sprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss eines relevanten Sprachniveaus</li> <li>• Anmeldung zum Sprachkurs</li> <li>• Besuch eines Integrationskurses</li> </ul>
Aufenthalt und Staatsangehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (langfristige) Aufenthaltssicherung</li> <li>• §104 c Chancen-Aufenthaltsrecht</li> <li>• Antrag auf Einbürgerung</li> </ul>
Ausbildung und Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss der Ausbildung</li> <li>• Allgemeine Perspektivplanung</li> <li>• Anbindung an die örtlichen Regelsysteme</li> <li>• Anerkennung als Fachkraft</li> </ul>

Themenbereich	Ausgewählte Beispiele
Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umzugsunterstützung</li> <li>• Wohnung finden</li> <li>• Auszug aus Unterkunft in eigene Wohnung</li> <li>• Wohngeld beantragen</li> </ul>
Existenzsicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei Anträgen zur Leistungssicherung (Bürgergeld, Kindergeld, etc.)</li> </ul>
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss einer Ausbildung</li> <li>• Anerkennung der ausländischen Abschlüsse</li> <li>• Besorgung der notwendigen Dokumente aus dem Herkunftsland</li> <li>• Bildungseinrichtungen finden und Anmeldung</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abklärung der gesundheitlichen Situation</li> <li>• Anbindung an Fachärzte</li> <li>• Anmeldung bei einer Krankenkasse</li> </ul>
Kinderbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anmeldung Kita</li> <li>• Betreuungsplatz finden</li> <li>• Vorstellung im Familienbüro</li> </ul>
Soziale Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an spezifischen Gruppenangeboten für Erwachsene</li> <li>• Aufbau sozialer Netzwerke</li> <li>• Besuch von Vereinen</li> <li>• Ehrenamtliche Treffen</li> </ul>
Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrag auf ermäßigte Fahrkarte</li> <li>• Bahn- und Busfahrpläne</li> <li>• Erwerb des Führerscheins</li> </ul>
Weiteres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung zu Ärzten</li> <li>• Finanzielle Stabilisierung (Schulden abbauen)</li> <li>• Hilfe zur Selbsthilfe</li> </ul>

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen zu der Frage „In welchen Bereichen haben Sie Ziele mit Ihren aktuellen KIM-Klient:innen festgehalten?“.

## Die KIM-Case Manager:innen adressieren flexibel diverse Themen, besonders häufig sind Hilfestellungen bei Dokumenten und im Umgang mit Behörden gefragt.

Bereits das breite Spektrum der Themen in den Zielvereinbarungen verdeutlicht, wie individuell die einzelnen Beratungen beschaffen sind. Je nach Herausforderungen der KIM-Klient:innen unterscheidet sich die angebotene Unterstützung. Die KIM-Case Manager:innen müssen hier flexibel reagieren sowie Wissen in vielfältigen Themengebieten besitzen oder aufbauen können.



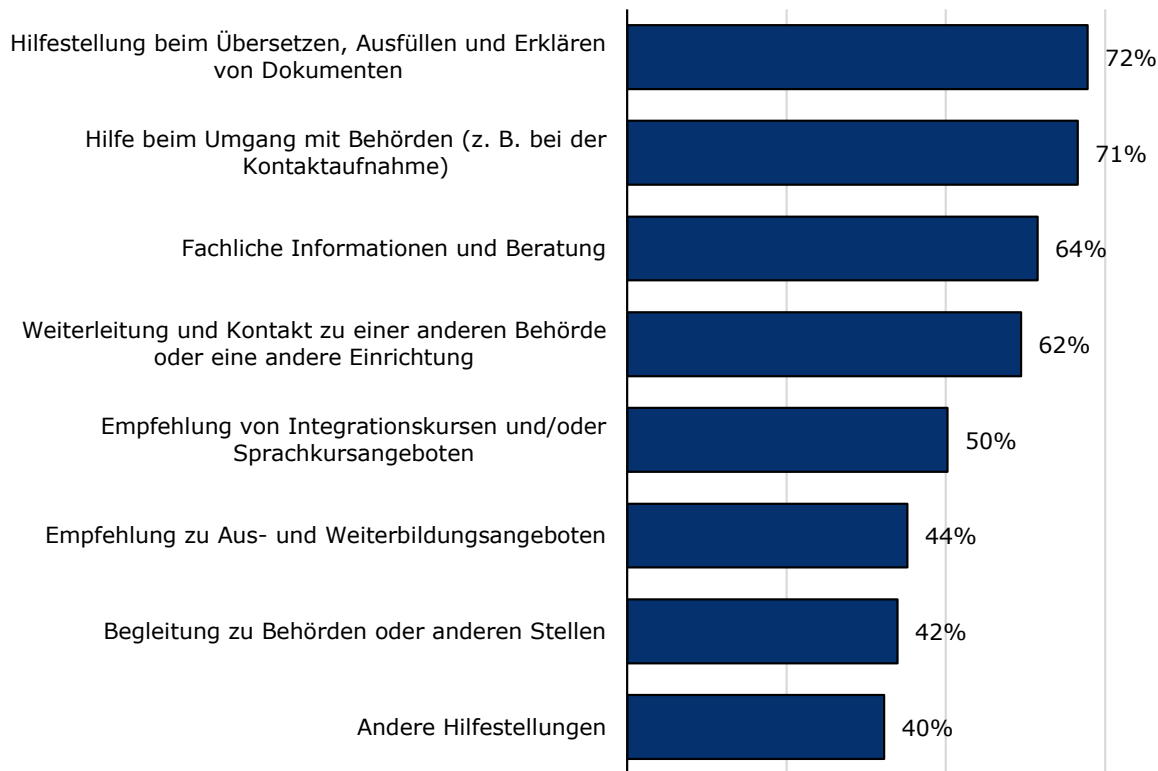
*„Manchmal haben auch sie keine Informationen und müssen sie herausfinden.  
Es ist seltsam, das zu wissen.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

---

Die Unterstützung der KIM-Case Manager:innen umfasst ein breites Spektrum: Sie reicht von Hilfestellungen bei Dokumenten und im Umgang mit Behörden über die Vermittlung fachlicher Informationen und Beratung, die Weiterleitung und Empfehlung von Angeboten bis hin zu Begleitung zu anderen Stellen. Je nach Einzelfall können darüber hinaus noch weitere Hilfestellungen erforderlich sein.

In der Onlinebefragung der KIM-Klient:innen zeigt sich, dass ein Großteil Hilfestellungen beim Übersetzen, Ausfüllen und Erklären von Dokumenten (72 Prozent) und Hilfe beim Umgang mit Behörden (71 Prozent) erhalten hat. Häufig wird auch der Erhalt fachlicher Information und Beratung (64 Prozent) sowie Weiterleitung und Kontakt zu anderen Behörden oder anderen Einrichtungen (62 Prozent) angegeben. Empfehlungen für Integrationskurse haben 50 Prozent der Klient:innen erhalten, für Aus- und Weiterbildungsangebote waren es 44 Prozent.

**Abbildung 30: Erhaltene Unterstützung im KIM-CM**



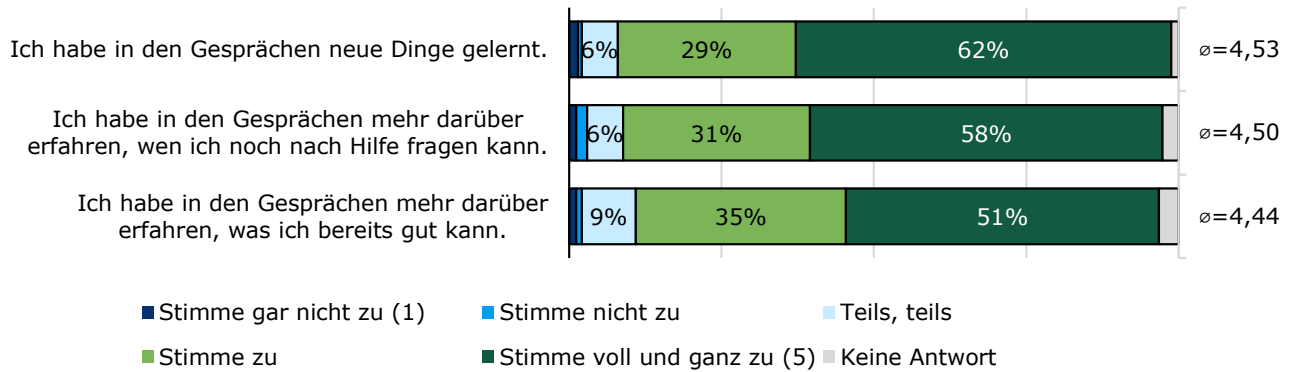
Frage: Haben Sie folgende Hilfestellungen erhalten?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=192.

## **In den Beratungen werden Unterstützungsmöglichkeiten und die eigenen Ressourcen der KIM-Klient:innen thematisiert.**

Die KIM-Klient:innen geben in einer Frage zu ihren bisher gemachten Erfahrungen an, dass sie in den Gesprächen Neues über sich und das Hilfesystem gelernt hätten (91 Prozent stimmen zu oder voll und ganz zu). Zudem gibt die Mehrheit der Befragten an, mehr darüber erfahren zu haben, was sie bereits gut können (89 Prozent stimmen zu oder voll und ganz zu). Auch wüssten sie nach den Gesprächen besser, wo sie weiterführende Unterstützung bekommen könnten (86 Prozent stimmen zu oder voll und ganz zu).

**Abbildung 31: Ergebnisse aus den Beratungen**



Frage: Welche Erfahrungen konnten Sie in den Gesprächen bereits machen?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 1 (2024), n=339.

## 2.4.4. Fallbezogene und rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit

Laut der Handreichung hat das KIM-CM „die Aufgabe, im Rahmen der Begleitung der Menschen unter Einbeziehung ihrer eigenen Stärken und in Kooperation mit ehrenamtlichen und professionellen Angeboten Dienstleistungsketten aufzubauen. Dies gelingt vor allem, wenn alle Akteur:innen verbindlich kooperieren.“ (MKJFGFI, 2023, S.20). Im Kontext des KIM sind damit integrations- und migrationsbezogene Akteur:innen sowie Akteur:innen aus den sozialen Hilfen und dem Ehrenamtsbereich gemeint.

Im Folgenden wird die fallbezogene und rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit beschrieben.<sup>14</sup>

### **Besonders relevant in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit sind die Rechtskreise SGB II (Jobcenter), Aufenthaltsgesetz (ABH) und Asylbewerberleistungsgesetz (Sozialamt).**

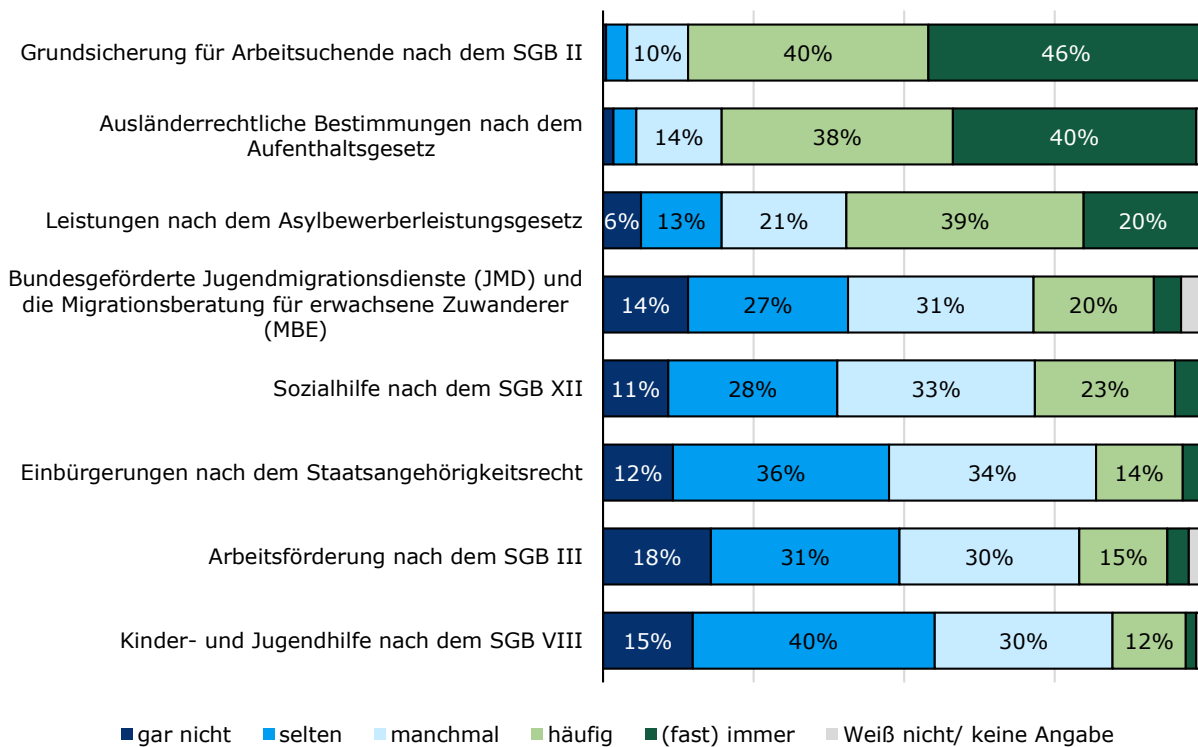
Die Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem SGB II ist für 46 Prozent der befragten KIM-Case Manager:innen fast immer und für weitere 40 Prozent häufig relevant. Ausländerrechtliche Bestimmungen nach dem Aufenthaltsgesetz sind für 40 Prozent fast immer und für 38 Prozent häufig relevant. Mit Blick auf die Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz geben 20 Prozent „fast immer“ und 39 Prozent „häufig“ an.

<sup>14</sup> Zur Zusammenarbeit ABH/EBH siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.3.1.4.

JMD, MBE sowie der Bereich Sozialhilfe und Staatsangehörigkeitsrecht sind von unterschiedlicher Relevanz im Beratungsalltag der KIM-Case Manager:innen. Ebenso die Rechtskreise SGB XII (Sozialhilfe), Einbürgerungen nach dem Staatsangehörigkeitsrecht, SGB III (Arbeitsförderung) und SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe).

In einer offenen Angabe nennen die KIM-Case Manager:innen, dass teilweise auch eine Zusammenarbeit mit den Rechtskreisen SGB I (grundsätzliche Rechte zur sozialen Sicherheit), SGB V (gesetzliche Krankenversicherung), SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderung) und SGB XI (soziale Pflegeversicherung) stattfindet. Ebenso werden Standesamt (Personenstandsgesetz) und der Justizbereich sowie der straf- und arbeitsrechtliche Bereich genannt.

**Abbildung 32: Relevanz einzelner Rechtskreise im Beratungsalltag der KIM-Case Manager:innen**



Frage: Welche dieser Rechtskreise sind in Ihrem Beratungsalltag relevant?

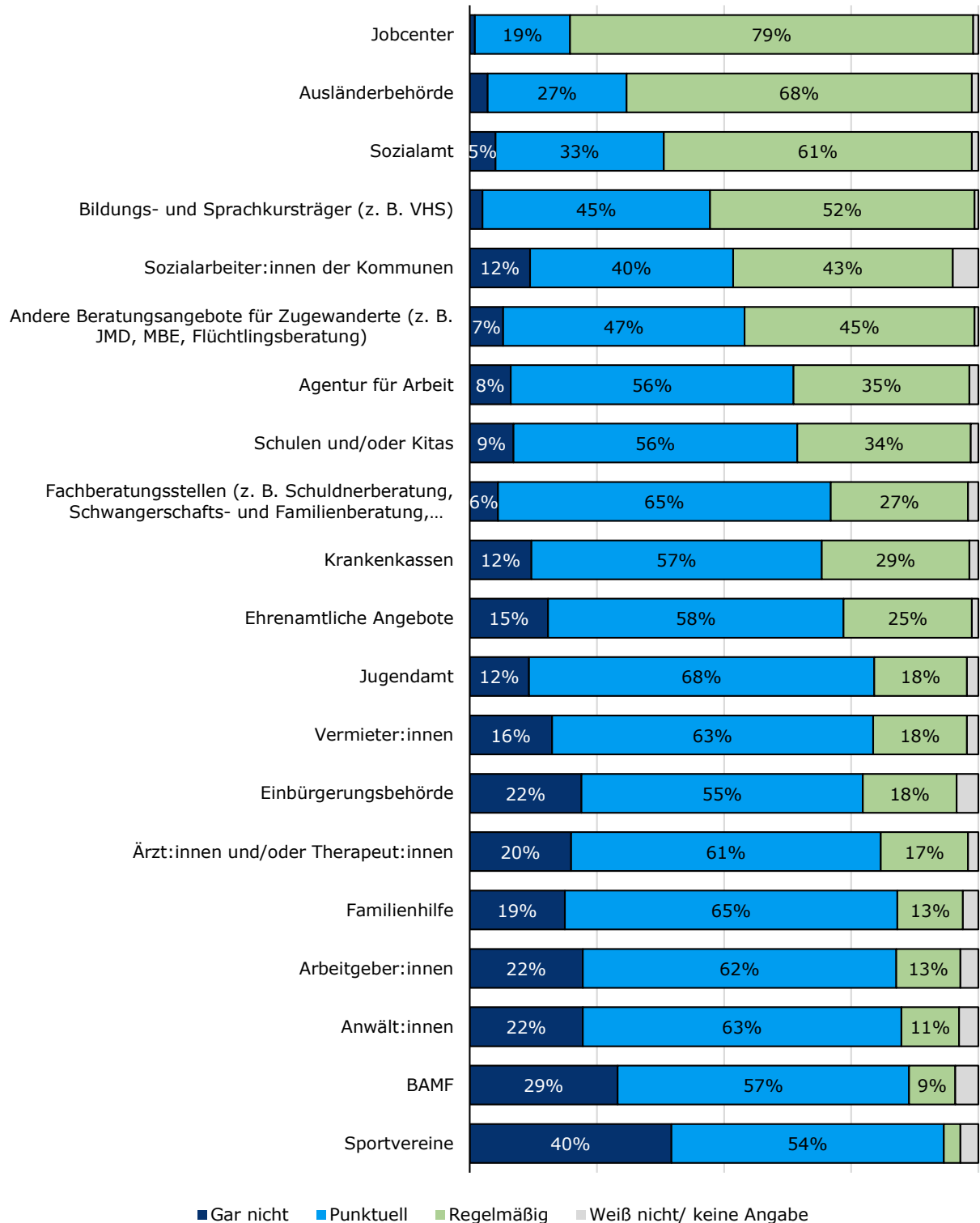
Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396. Mehrfachnennungen.

In der fallbezogenen und rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit spielen viele unterschiedliche Akteur:innen eine Rolle, da die KIM-Klient:innen mit einem breiten Spektrum an Themen in das KIM-CM kommen. In der Onlinebefragung 2024 wurde den KIM-Case Manager:innen eine Reihe von Akteur:innen vorgelegt, zu denen sie angeben sollten, wie häufig eine Zusammenarbeit stattfindet.

Ein Großteil der KIM-Case Manager:innen arbeitet regelmäßig mit dem Jobcenter (79 Prozent), der Ausländerbehörde (68 Prozent), dem Sozialamt (61 Prozent) sowie mit Bildungs- und Sprachkursträgern (52 Prozent) zusammen. Die Zusammenarbeit mit den weiteren aufgeführten Akteur:innen ist heterogen.

Beispielweise arbeiten 18 Prozent regelmäßig mit der Einbürgerungsbehörde zusammen, 55 Prozent punktuell und 22 Prozent gar nicht. Dies unterstreicht erneut die hohe und individuelle Themenvielfalt im KIM-CM und die daraus resultierende unterschiedlich ausgeprägte Zusammenarbeit mit anderen verwaltungsinternen und -externen Akteur:innen.

**Abbildung 33: Häufigkeit der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur:innen**



Frage: Wie häufig findet eine Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen statt?

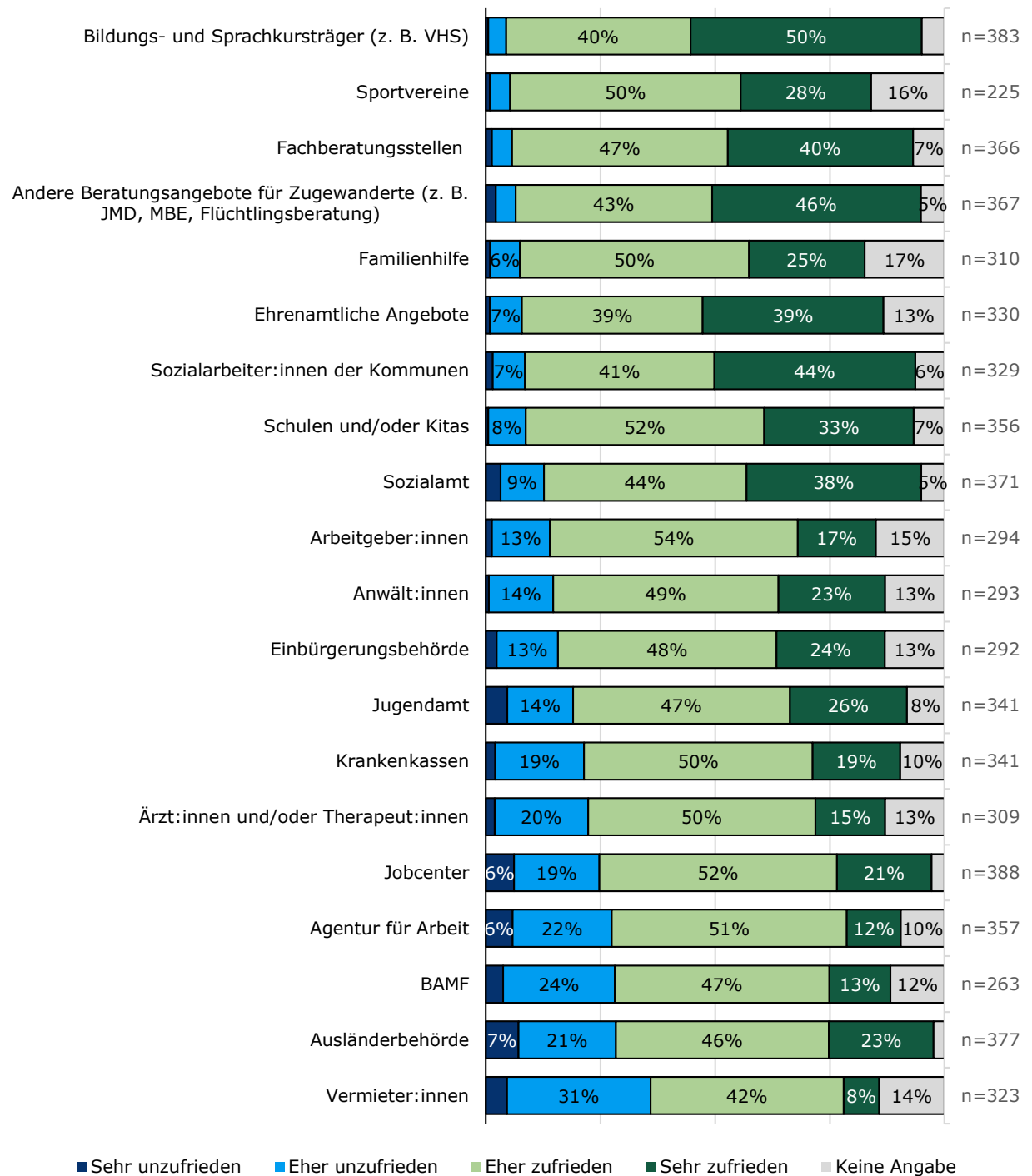
Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396. Mehrfachnennungen.

## **Die KIM-Case Manager:innen sind sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit externen Akteur:innen. Mit manchen Ämtern wird die Zusammenarbeit kontinuierlich ausgebaut.**

Die befragten KIM-Case Manager:innen, wurden gebeten, die Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit den Akteur:innen, mit denen sie regelmäßig oder punktuell zusammenarbeiten, zu bewerten. Insgesamt zeigt sich eine hohe Zufriedenheit, vor allem mit Bildungs- und Sprachkursträgern, mit anderen Beratungsangeboten und Fachberatungsstellen sowie mit den Sozialarbeiter:innen in den kreisangehörigen Kommunen. Mit der Ausländerbehörde, dem BAMF sowie der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter ist die Zufriedenheit der KIM-Case Manager:innen noch ausbaufähig.

Die Ergebnisse der Fallstudien bestätigen, dass vor allem die Zusammenarbeit mit zentralen Schnittstellen, wie dem Jobcenter, der ABH und dem Jugendamt, sehr unterschiedlich bewertet wird. Während in einigen Gebietskörperschaften die Kooperation bereits sehr gut funktioniert, stellt sie in anderen die größte Herausforderung im Umgang mit diesen Akteur:innen dar.

**Abbildung 34: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Akteur:innen, mit denen häufig oder punktuell zusammengearbeitet wird**



Frage: Bitte bewerten Sie Ihre Zufriedenheit insgesamt mit der Zusammenarbeit

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024,  
 Antworten der KIM-Case Manager:innen, n ist jeweils angegeben.  
 Die Antwortkategorien wurden nur vorgelegt, wenn eine häufige oder  
 punktuelle Zusammenarbeit angegeben wurde.

## Feste Ansprechpersonen sind hilfreich und persönliche Kontakte werden aufgebaut.

Weiter wurden die KIM-Case Manager:innen gefragt, ob sie bei den Akteur:innen, mit denen sie häufig oder punktuell zusammenarbeiten, feste Ansprechpersonen haben. Die KIM-Case Manager:innen berichten, dass innerhalb der Verwaltung überwiegend gute Kontakte bestehen, wodurch manche Anliegen über den kurzen Dienstweg gelöst werden können. Zudem verfügen die verwaltungsangebundenen KIM-Case Manager:innen häufig über eine direkte Durchwahl zu anderen Verwaltungsbereichen.

Feste Ansprechpersonen liegen häufiger bei anderen Beratungsangeboten (70 Prozent), der Ausländerbehörde (66 Prozent), den Sozialarbeiter:innen in den kreisangehörigen Kommunen (66 Prozent), dem Sozialamt (65 Prozent) sowie Bildungs- und Sprachkursträgern (60 Prozent) vor. Bei der Agentur für Arbeit (21 Prozent), dem BAMF (16 Prozent) sowie den Krankenkassen (9 Prozent) liegen kaum Kontakte vor.



*„Ich hänge viel in Warteschleifen. Es ist fast aussichtslos, die Kontakte außerhalb der Warteschleifen zu erreichen. Das ist sehr mühsam.“  
(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung 2024)*

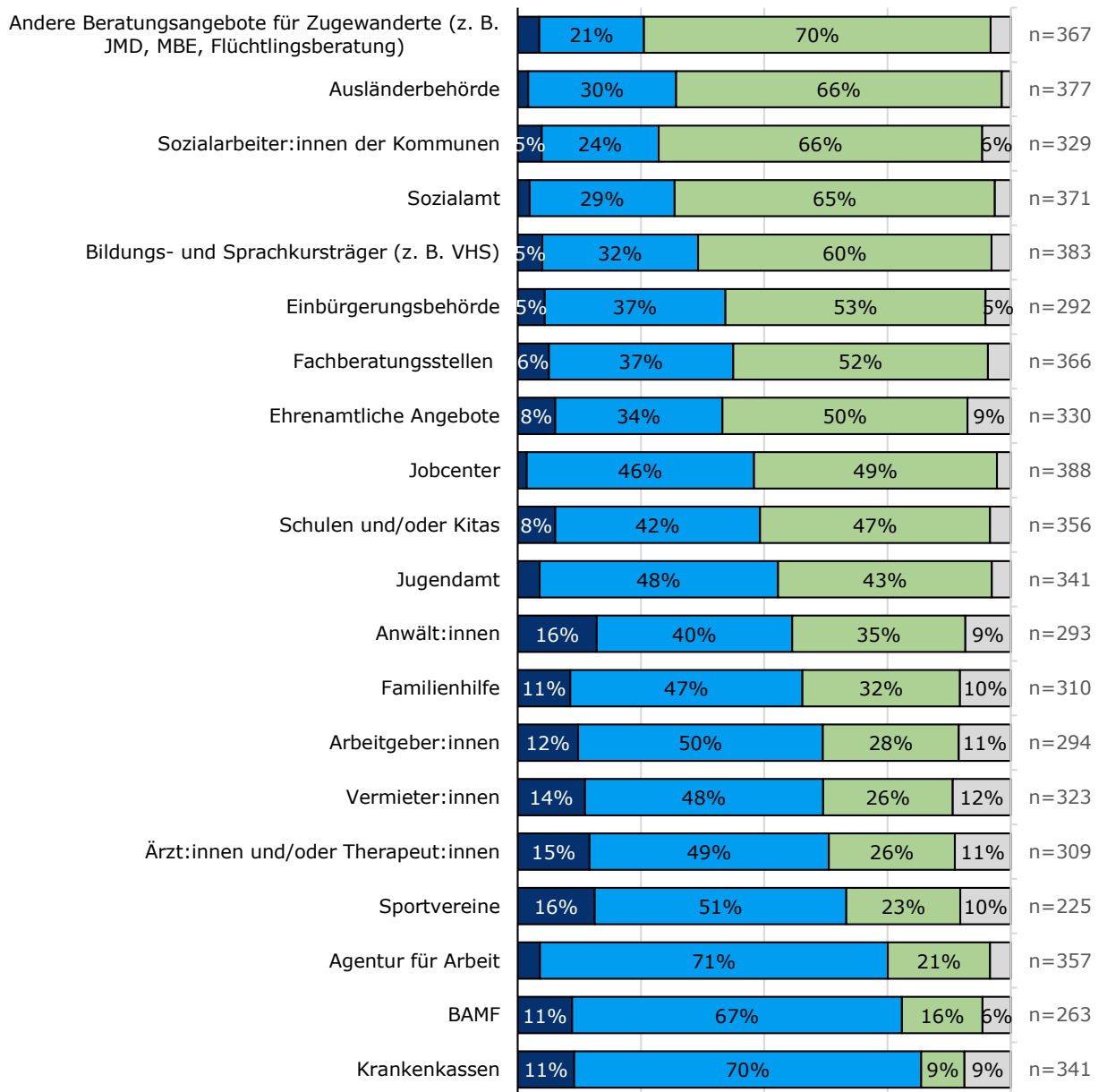
---

In den vertieften Analysen der Ergebnisse zeigt sich an einigen Stellen ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein fester Ansprechpersonen und der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit.<sup>15</sup> Dies unterstreicht die hohe Bedeutung der persönlichen Vernetzung der KIM-Case Manager:innen mit den relevanten Akteur:innen.

---

15 Jobcenter (Spearman- $\rho$  = .29, N = 73, p = .012); Andere Beratungsangebote für Zugewanderte (z. B. JMD, MBE, Flüchtlingsberatung) (Spearman- $\rho$  = .35, N = 68, p = .004); Bildungs- und Sprachkursträger (z. B. VHS) (Spearman- $\rho$  = .30, N = 69, p = .012); Jugendamt (Spearman- $\rho$  = .27, N = 57, p = .043); Fachberatungsstellen (z. B. Schuldnerberatung, Schwangerschafts- und Familienberatung, Drogenberatung, IQ Netzwerk) (Spearman- $\rho$  = .33, N = 63, p = .008); Sozialarbeiter:innen der Kommunen (Spearman- $\rho$  = .26, N = 60, p = .043); Anwält:innen (Spearman- $\rho$  = .39, N = 51, p = .005).

**Abbildung 35: Vorhandensein fester Ansprechpersonen, wenn eine häufige oder punktuelle Zusammenarbeit stattfindet**



■ Nicht relevant      ■ Nein, ich habe keine feste Ansprechperson  
■ Ja, ich habe eine feste Ansprechperson      ■ Keine Angabe

Frage: Haben Sie feste Ansprechpartner:innen?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n ist jeweils angegeben. Die Antwortkategorien wurden nur vorgelegt, wenn eine häufige oder punktuelle Zusammenarbeit angegeben wurde.

## Die systematische Vernetzung ersetzt personenabhängige Kontakte und entwickelt sich weiter.

In den Fallstudien machen die KIM-Case Manager:innen deutlich, dass die Kontakte zum Teil noch sehr personenabhängig sind. Sie unterstreichen, wie wichtig eine systematische Vernetzung aller KIM-Case Manager:innen mit den relevanten Akteur:innen sei. Auch befragte Expert:innen aus der Verwaltung sehen hier noch Potenzial, diese systematische Vernetzung weiter zu etablieren und auszubauen.

---

*„KIM soll einen systemischen Zugang ermöglichen und nicht von Sympathien und Vitamin B abhängen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*



*"Die ämterübergreifende Zusammenarbeit sollte weiterhin systematisiert und verstetigt werden, insbesondere beim Baustein 3, aber auch zu den häufigsten Problemstellungen: Wohnen, Arbeiten, Gesundheit."  
(Expert:in aus der Politik, Expert:inneninterview 2025)*

*"Förderlich sind kurze Wege, Transparenz über Aufgaben und vor allem klar abgesteckte Strukturen und Zuständigkeiten: Wer macht was oder was auch nicht!"  
(Expert:in aus der Verwaltung, Expert:inneninterview 2025)*

---

## Ein Vorteil bei der Vernetzung ist die räumliche Nähe.

Die KIM-Case Manager:innen berichten, dass innerhalb der Verwaltung überwiegend gute Kontakte bestehen, wodurch manche Anliegen über den kurzen Dienstweg gelöst werden können. Die verwaltungsangebundenen KIM-Case Manager:innen verfügen zudem häufig über eine direkte Durchwahl zu anderen Verwaltungsbereichen.

Darüber hinaus sitzen die KIM-Case Manager:innen und beispielweise die ABH, das Jobcenter oder das Sozialamt an einigen Standorten in einem Verwaltungsgebäude. Die Nähe würde dann einerseits die gegenseitige Sichtbarkeit, Bekanntheit und das Verständnis erhöhen und andererseits ermöglichen, dass kurzfristige Absprachen und Rückfragen auch persönlich möglich sind.

---

*„Wenn man vor Ort angebunden ist, ist der Austausch sehr gut, auf kurzem Weg.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*



*„Wir sitzen in einem Haus, den Ressourcenmangel bekommen wir sehr nah mit und haben Verständnis für die Arbeit. Trotz allem werden gemeinsam Ziele gesetzt und weiterentwickelt. Das lebt durch Prozessdefinitionen, gemeinsame Arbeitskreise und einen Jour fixe.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

*"Wenn sie sehen, dass da eine Nummer von der Stadt anruft, hat man viel mehr Chancen, durchzukommen."  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

---

## Die Akteur:innen setzen sich aktiv für ein gemeinsames Verständnis von Integration und das KIM-CM ein.

Die Umsetzung des KIM erfordert, dass sich verschiedene Akteur:innen mit unterschiedlichen Arbeits- und Sichtweisen beteiligen. Insbesondere das Zusammenbringen einer eher sozialarbeiterisch geprägten Perspektive (bei vielen KIM-Case Manager:innen/im KIM) mit einer verwaltungsbezogenen, ordnungsrechtlichen Perspektive (in vielen Verwaltungen) setzt gegenseitiges Verständnis beziehungsweise eine Verständigung über die jeweiligen Standpunkte voraus.

In vielen der geführten Interviews mit KIM-Case Manager:innen, KIM-Koordinationen, KIM-Verantwortlichen und Expert:innen aus verschiedenen Bereichen wurde oft von „verschiedenen Sprachen“ und „aufeinanderprallenden Welten“ gesprochen, insbesondere wenn das KIM-CM auf verschiedene Behörden trifft. Besonders auffällig ist dies im Zusammenhang mit der ABH (siehe 2.4.4.). Umso mehr wird dieser Austausch als notwendig und zugleich gewinnbringend empfunden.



---

*„Das [KIM-]CM ist noch nicht anerkannt bei viele Akteuren, die uns kennen. ABH und Jobcenter kennen uns, aber ich glaube sie haben ein falsches Bild von uns.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

*„Die Umsetzung ist sehr schwierig, weil da auch ein Perspektivwechsel stattfinden muss. Den bekommt man auch nicht verordnet, das muss gelebt werden. Und das ist nicht einfach, da gibt es auch kein Patentrezept für. Aber notwendig ist er. Insofern hoffe ich, dass am KIM auf jeden Fall festgehalten wird.“  
(Expert:in aus der Politik, Expert:inneninterview 2025)*

*„Wir [in der Verwaltung] haben oft die Sichtweise, dass wir uns auf Problemstellungen konzentrieren und man dann die Zielgruppe immer als prekär empfindet. Das muss sich ändern.“  
(Expert:in aus der Verwaltung, Expert:inneninterview 2025)*

---

## Die Zusammenarbeit auf Leitungsebene konnte an vielen Stellen verbessert werden. Die operativen Ebenen folgen.

In den Fallstudien und der Onlinebefragung wird deutlich, dass es einen Unterschied macht, auf welchen Ebenen Absprachen und Vernetzung stattfinden. Während der Austausch zwischen KIM-Verantwortlichen, KIM-Koordinationen und mit den Leitungsebenen von z.B. ABH oder Jobcenter an vielen Orten gestärkt werden konnte, kommen diese Ergebnisse nicht immer auf der Ebene der Sachbearbeiter:innen an. Dabei sei die operative Ebene entscheidend für eine verbesserte Zusammenarbeit im KIM.

---

*„Mit der ABH läuft die Zusammenarbeit auf Leitungsebene einigermaßen vertrauensvoll, allerdings dringt dies nicht auf die Mitarbeitenden-Ebene durch. Deshalb sind wir entschlossen, uns Hilfe von außen zu holen. Wir müssen aufdröseln: Woran liegt es, dass das Programm nicht auf Mitarbeitenden-Ebene ankommt? Gibt es dort Vorbehalte gegenüber KIM?“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*



*„Auf Leitungsebene sind gewisse mündliche Abmachungen bereits getroffen worden und werden in Arbeitsgruppen reflektiert, in der Praxis stoßen wir KIM-Case Manager:innen häufig auf andere Realitäten. Auch im Austausch mit verschiedenen Sachbearbeiter:innen des Jobcenters zeigt sich, dass gewisse Abmachungen es in der Kette bzw. von Leitung nicht bis zu den Sachbearbeiter:innen geschafft haben.“  
(KIM-Case Manager:in, offene Angabe in der Onlinebefragung 2024)*

---

## **In der Praxis wird bereits eine Vielzahl von geeigneten Formaten zur Vernetzung umgesetzt.**

Zentral für eine Vernetzung auf operativer Ebene ist ein niedrigschwelliges Kennenlernen, um eine bessere Vorstellung und ein tieferes Verständnis für die Rolle und Aufgaben der jeweils anderen zu bekommen. Das sei insbesondere dort relevant, wo sich die Akteur:innen nicht bereits durch vorangegangene Zusammenarbeit kennen. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist eine gemeinsame Vorstellung der Rollen, Zuständigkeiten und der damit verbundenen Aufgaben unerlässlich.

---

*„KIM braucht ein Gesicht.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*



*"Die Umsetzung funktioniert besser, wenn sich die Akteure aus einer anderen Form der Zusammenarbeit schon kennen - bspw. aus dem Bereich der Arbeitsmarktintegration. Es braucht die kurzen Wege."  
(Expert:in aus der Praxis, Expert:inneninterview 2025)*

*"Wir haben Kennenlern-Runden umgesetzt. Da wurden die Aufgaben und Zielrichtungen der unterschiedlichen Behörden ausgetauscht und es gab viele Aha-Effekte. Und die führen dazu, dass man sehr früh und sehr schnell helfen kann."  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

---

### **Gute Praxis:**

- Einladung anderer Akteur:innen in Dienstbesprechungen und Teammeetings der KIM-Case Manager:innen
- Kennenlern-Runden sowie regelmäßiger, informeller Austausch mit anderen Rechtskreisen
- Hospitationen
- Gemeinsame Workshops
- Themenbezogene Fachtage

## **Die fallbezogene Zusammenarbeit ist von den Personalressourcen der anderen Stellen abhängig.**

Die fallbezogene Zusammenarbeit hängt den KIM-Case Manager:innen zufolge maßgeblich von personellen Faktoren ab. Einerseits sind damit die jeweils zuständigen Personen sowie deren Verständnis und Akzeptanz des KIM-CM-Ansatzes gemeint. Andererseits wird die Kooperation oft durch unzureichende Kapazitäten aufseiten der Ansprechpartner:innen erschwert, wie die KIM-Case Manager:innen in den Fallstudien berichten. Die Qualität der Zusammenarbeit variiert somit stark in Abhängigkeit von der kreisangehörigen Kommune und den jeweiligen Ansprechpersonen. Ein vorhandener Personalmangel führt dabei zu längeren Bearbeitungszeiten und einer schlechteren Erreichbarkeit.

## **Auch der gelebte Austausch und die etablierte Vernetzung zwischen den KIM-Case Manager:innen sind wichtig für die fallbezogene und rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit.**

Die KIM-Case Manager:innen betonen, dass bei der Vernetzung mit anderen Akteur:innen auch der Austausch der KIM-Case Manager:innen untereinander eine Rolle spielt, da häufig unterschiedliche Zugänge zu den Verwaltungen bestehen würden, die geteilt werden können.

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen weiter, dass viele KIM-Case Manager:innen jede Möglichkeit für Austausch und Vernetzung untereinander wertschätzen. In der Onlinebefragung 2023 stimmen 92 Prozent KIM-Case Manager:innen voll und ganz und eher zu, dass Fallreflexionen oder Fallbesprechungen ein wertvolles Instrument im Rahmen des KIM-CM sind. Sehr hohe Zustimmung haben zudem die Aussagen, dass der Austausch konstruktiv und zielführend ist (88 Prozent) sowie individuelle Lösungsvorschläge erarbeitet werden können (86 Prozent).

Fallbesprechungen und/oder Fallreflexionen werden sehr unterschiedlich organisiert. Sie finden in der Regel monatlich statt, teils werden diese Austauschformate sogar wöchentlich durchgeführt. In einem Kreis wurde entschieden wöchentliche Onlineterminale und monatliche Präsenztermine einzurichten. Zudem kann der Umfang sehr unterschiedlich sein. An einigen Standorten ist die Dauer der Sitzungen festgelegt und jede:r KIM-Case Manager:in hat die Möglichkeit, über ihre Fälle zu berichten. An anderen Standorten hingegen wird pro Sitzung lediglich ein Fall behandelt und das „Schwarmwissen“ zur Lösungsentwicklung genutzt.

## 2.4.5. Umsetzung des systemischen Auftrags

In diesem Abschnitt wird die Umsetzung des systemischen Auftrags auf Basis der Befragungen der KIM-Case Manager:innen dargestellt. Der systemische Auftrag beschreibt die Aufbereitung von Erkenntnissen aus der Fallebene und den Übertrag auf die systemische bzw. strukturelle Ebene.

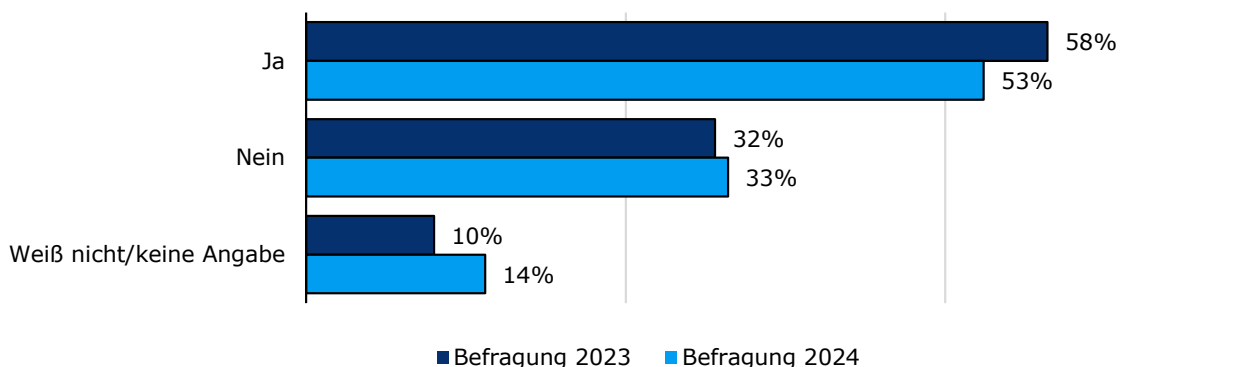
Fallrekonstruktionen dienen dazu, Fälle im Rahmen des individuellen KIM-CM zu betrachten, um Fragen zu Schnittstellen und ggf. (Versorgungs-)lücken oder Sollbruchstellen der Schnittstellen etc. auf der Systemebene zu identifizieren. Sie stellen daher gleichsam den Motor des KIM dar.

Im Zeitverlauf hat sich die Methode der Fallanalyse etabliert. Fallanalysen dienen dazu, einen konkreten Fall zu verstehen. Dabei tauschen sich KIM-Koordination und KIM-CM zu einem ihrer Fälle aus, um Problemzusammenhänge und mögliche Lösungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren und zu reflektieren. Die Fallanalyse ist niedrighschwelliger als die Fallrekonstruktion.

### Eine gute Hälfte der KIM-Case Manager:innen setzt Fallrekonstruktionen um. Andere Methoden, wie Fallanalysen und Fallbesprechungen gewinnen an Bedeutung und vervielfältigen die Arbeitsweisen.

Die Onlinebefragung der KIM-Case Manager:innen im Dezember 2023 zeigt, dass 58 Prozent der befragten KIM-Case Manager:innen bereits Fallrekonstruktionen durchgeführt haben.<sup>16</sup> In den offenen Angaben dazu finden sich Hinweise, dass Fallrekonstruktionen zum Teil im Rahmen einer Fortbildung geübt wurden. In der Befragung im Dezember 2024 ist der Anteil der KIM-Case Manager:innen, die in den letzten sechs Monaten Fallrekonstruktionen durchgeführt haben, leicht gesunken.

Abbildung 36: Umsetzung von Fallrekonstruktionen zu zwei Zeitpunkten



Frage: Haben Sie in den letzten 6 Monaten Fallrekonstruktionen durchgeführt?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325

Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

<sup>16</sup> Zu Kernprozessen zwischen Fall- und Strukturebene siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.2.3.

Zu erklären ist der Rückgang vor allem mit der Umsetzung alternativen Methoden. In der Onlinebefragung 2024 wurden die KIM-Case Manager:innen, die keine Fallrekonstruktionen durchgeführt haben, gefragt, inwiefern sie mit anderen Methoden gearbeitet haben. 64 von 118 offenen Nennungen beziehen sich dabei auf die Durchführung von Fallanalyse, Fallbesprechungen und Fallberatungen.

Zudem ist davon auszugehen, dass nicht alle KIM-Case Manager:innen (gleichzeitig) an allen Fallrekonstruktionen in den Gebietskörperschaften beteiligt sind. Dies impliziert, dass der Hintergrund für bestimmte Aussagen lückenhaft sein kann. Es ist auch wahrscheinlich, dass relative neue KIM-Case Manager:innen noch keine Erfahrungen mit Fallrekonstruktionen sammeln konnten. Ein weiterer Aspekt ist, dass für die Rekonstruktionen abgeschlossene Fälle vorliegen müssen. Perspektivisch spricht dies jedoch für eine stetige Zunahme der Anzahl von Fallrekonstruktionen, da mit der Zeit mehr abgeschlossene Fälle zur Verfügung stehen werden.



---

*„Bisher haben in unserem Team kollegiale Fallberatungen stattgefunden. Die Fallrekonstruktionen sollen ab 2025 stattfinden, da dann auch abgeschlossene Fälle vorliegen.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

*„Die Theorie funktioniert nicht. Wir haben nicht genug abgeschlossene Fälle, aufgrund der Komplexität und Fluktuation. Daher wird mit Teilbereichen gearbeitet.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

---

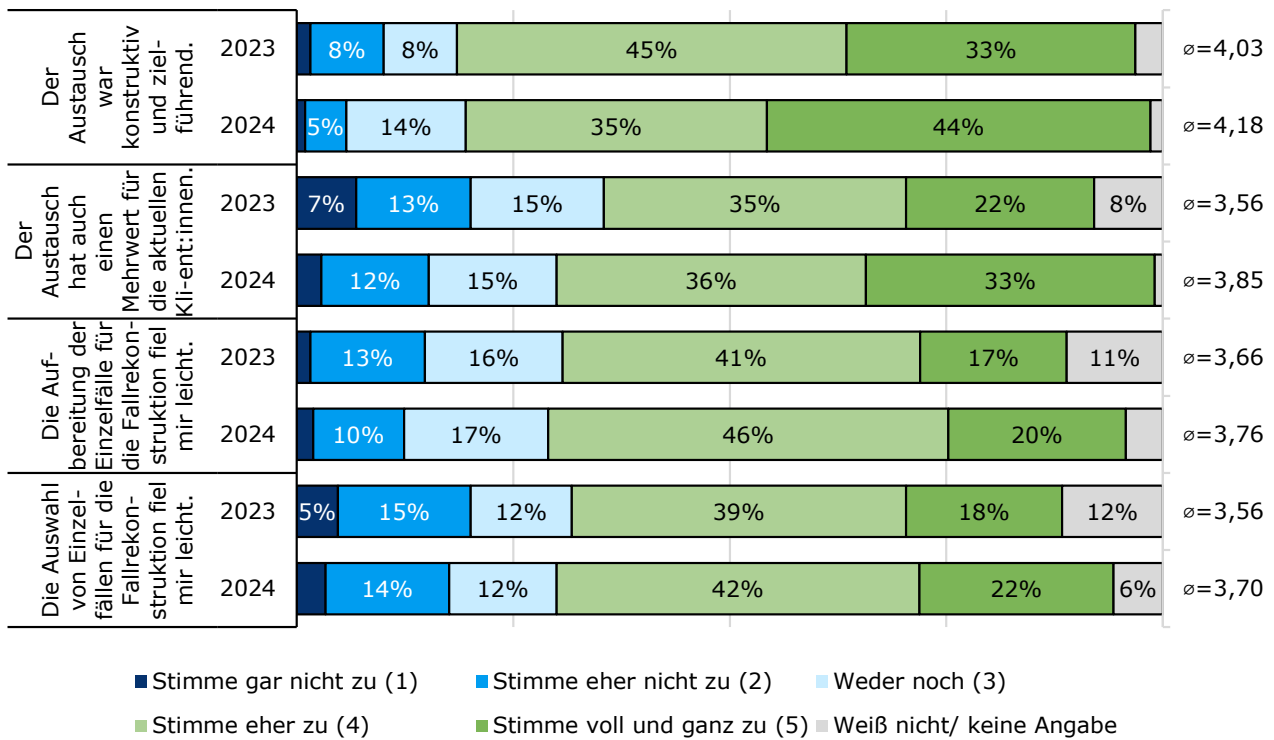
## **Die Mehrheit der befragten KIM-Case Manager:innen hat positive Erfahrungen mit den Fallrekonstruktionen gemacht. Im Zeitverlauf sind dabei positive Entwicklungen erkennbar.**

In beiden Onlinebefragungen wurden die KIM-Case Manager:innen gebeten, bestimmte Aussagen zu den durchgeführten Fallrekonstruktionen zu bewerten. Insgesamt zeigt sich ein positives Bild und die Zustimmung steigt im Zeitverlauf, was sich an der Erhöhung der durchschnittlichen Zustimmung zeigt.

Die KIM-Case Manager:innen bewerten den Austausch als konstruktiv und zielführend (durchschnittliche Zustimmung Befragung 2024 = 4,21) und sehen in dem Austausch auch einen Mehrwert für aktuelle KIM-Klient:innen (durchschnittliche Zustimmung Befragung 2024 = 3,87). Zudem fällt ihnen laut eigenen Angaben die Auswahl von Einzelfällen leicht (durchschnittliche Zustimmung Befragung 2024 = 3,83), ebenso die Aufbereitung der Fälle (durchschnittliche Zustimmung Befragung 2024 = 3,86).

Einige KIM-Case Manager:innen benötigen offenbar individuell noch mehr Erfahrung und Übung in der Auswahl und Aufbereitung der Einzelfälle für die Fallrekonstruktion.

**Abbildung 37: Einschätzung der KIM-Case Manager:innen zu durchgeführten Fallrekonstruktionen zu zwei Zeitpunkten**



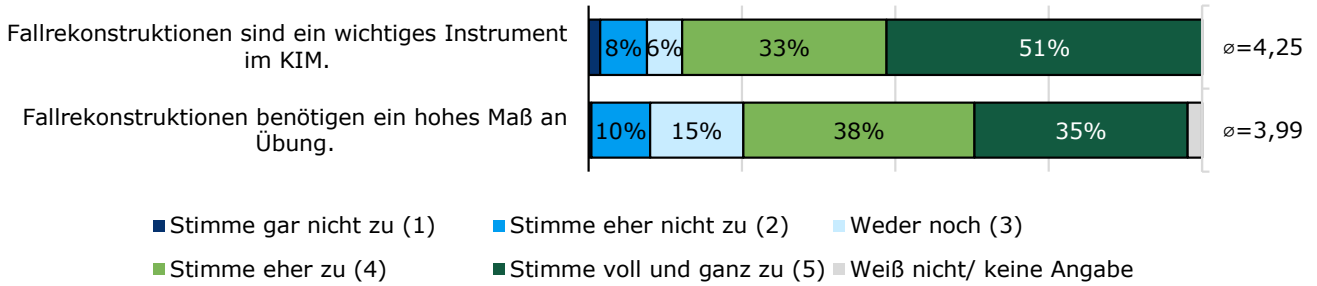
Frage: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Fallrekonstruktionen zu?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, die Fallrekonstruktionen durchgeführt haben, n=198; Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, die Fallrekonstruktionen durchgeführt haben, n=210.

## Fallrekonstruktionen werden überwiegend als wichtig angesehen. Gleichzeitig erfordert ihre Durchführung viel Übung.

In der Onlinebefragung 2024 stimmen insgesamt 84 Prozent der KIM-Case Manager:innen, die Fallrekonstruktionen umsetzen, voll und ganz und eher zu, dass Fallrekonstruktionen ein wichtiges Instrument im KIM sind. 72 Prozent sehen, dass es diese ein hohes Maß an Übung benötigen (stimme voll und ganz und eher zu).

### Abbildung 38: Bedeutung und benötigte Übung bei Fallrekonstruktionen



Frage: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Fallrekonstruktionen zu?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, die Fallrekonstruktionen durchgeführt haben, n=210.

Die unterschiedliche Sichtweise auf die Methode der Fallrekonstruktion und die bisher damit gemachten Erfahrungen setzt sich in den offenen Antworten der Befragung und den Fallstudien fort. Einige KIM-Case Manager:innen heben den Mehrwert hervor, den Fallrekonstruktionen bieten. Dies betrifft insbesondere den Perspektivwechsel und eine übergreifende Sichtweise auf die einzelnen Fälle.

Zugleich betonen viele KIM-Case Manager:innen, dass diese Methode jedoch Übung und eine gute Vorbereitung erfordert, um eine Metaperspektive auf die Fälle einnehmen zu können. Daraus ergibt sich ein klarer Bedarf nach entsprechenden Schulungen für alle KIM-Case Manager:innen.

„Fallrekonstruktionen sind ein wichtiges Element von KIM und heben sich von anderen Methodiken ab. Durch Fallrekonstruktionen erhalten alle Beteiligten eine andere Perspektive. Zudem werden Zusammenhänge sichtbar, die überraschend und nicht vorhersehbar gewesen sind.“  
(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung 2023)



„Fallrekonstruktionen sind sehr wichtig, um erstens die Behören und Akteur:innen aufzuzeigen wie viel hinter dem KIM-CM steckt und zweitens, wie komplex ein Fall sein kann für Menschen die wohlmöglich die Strukturen in Deutschland erst erlernen. Des Weiteren ist es herausfordernd alle Akteur:innen zusammen zu bekommen. Es konsumiert Zeit und Ressourcen, dennoch kommt man mit dem Fall ein großes Stück weiter.“  
(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung 2024)

„Es handelt sich um eine gute Methode, die allerdings ein hohes Maß an Übung benötigt, um ein verwendbares Ergebnis zu erzielen.“  
(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung 2023)

### Neben dem Mehrwert gibt es auch Kritik an der Methode, da sie von einigen als zu aufwändig empfunden wird.

Andere KIM-Case Manager:innen sehen die Fallrekonstruktionen etwas kritischer. Sie empfinden sie u. a. als zu „sperrig“ und zeitintensiv. Es wird angemerkt, dass manche KIM-Case Manager:innen kaum Fälle begleiten, die sich für eine Fallrekonstruktion eignen würden, da sie eine hohe Anzahl an KIM-Kurzberatungen durchführen. Einzelne betonen zudem, dass ihre Fälle oft zu unterschiedlich und zu individuell seien, um Gemeinsamkeiten zu identifizieren.

---

*„Der Sinn einer Fallrekonstruktion erschließt sich mir nicht. Die strukturellen Probleme werden meines Erachtens in der Beratung schnell deutlich und können herausgefiltert werden.“  
(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung 2024)*

*„Der gesamte Prozess dauert sehr lange und unsere aktuellen KIM-Klient:innen können nicht davon profitieren.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*



*„Mehrstündige Fallrekonstruktion sind zu lang und unproduktiv, es bräuchte mehr Raum für Vorschläge aus dem KIM-Case Management. Der Leitfaden zur Fallrekonstruktion ist nicht verständlich.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

*„Die Fallrekonstruktionen sind sehr zeitintensiv und herausfordernd. Daher wurde eine gemeinsame Schulung für die Bausteine 1, 2 und 3 organisiert mit einem Referenten, der bereits die Schulungen der KIM-Koordinationen durchgeführt hat.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

*„Die Fallrekonstruktionen erfordern einen sehr hohen Zeitaufwand für alle Beteiligten. Es gibt schnellere und direktere Wege, Probleme und Bedarfe zu identifizieren.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

---

Die Methode der Fallrekonstruktion nach Prof. Dr. Claus Reis wird insgesamt als voraussetzungsvoll wahrgenommen. Trotzdem wird in den Fallstudien deutlich, dass in einigen Gebietskörperschaften daran festgehalten wird.

---



*„Die KIM-Case Manager:innen sollen alle nochmal verstehen, was eine Fallrekonstruktion ist und, was sich Prof. Reis dabei gedacht hat.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

---

## **Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Fallrekonstruktionen sind wichtig.**

Die Vorbereitung der Fallrekonstruktion erfordert nach Aussage einiger KIM-Case Manager:innen Zeit und Mühe von den Einbringenden, um die Fälle entsprechend aufzubereiten. Zudem wird deutlich, wie wichtig eine strukturierte Durchführung und eine qualifizierte Moderation für den Erfolg der Fallrekonstruktion sind.

An vielen Stellen wird auch der Aspekt der Nachbereitung betont. Dazu gehören laut Aussage einiger KIM-Case Manager:innen, dass Ergebnisse festgehalten und mit dem KIM-CM rückgekoppelt werden. So soll sichergestellt werden, dass die KIM-Case Manager:innen über die angestoßenen Prozesse und ggf. die Lösungen informiert werden.

---



*„Mehr Transparenz über die Verbesserungen auf Systemebene wäre erwünscht, da sonst eine Fallrekonstruktion keinen Sinn macht.“  
(KIM-Case Manager:in, Onlinebefragung 2024)*

---

## Stattfindende Arbeits- und Projektgruppen<sup>17</sup> werden positiv wahrgenommen. Es zeigen sich trotzdem einige Verbesserungsmöglichkeiten für die Planung, Durchführung und Nachbereitung.

Die KIM-Koordinationen und Mitglieder, die in den letzten sechs Monaten an einer Arbeitsgruppen-Sitzung teilgenommen haben, wurden in der Onlinebefragung im Dezember 2023 gebeten, diese zu bewerten. Dabei zeigt sich insgesamt ein positives Bild. Es liegt insbesondere eine hohe Zustimmung zu einer guten Vorbereitung und Strukturierung der Sitzung (89 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) und einem konstruktiven und zielführenden Austausch (ebenfalls 89 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) vor. Etwas kritischer wird die Aufbereitung der Einzelfälle (67 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) und der Mehrwert für aktuell begleitete KIM-Klient:innen gesehen (75 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu).

Die KIM-Koordinationen und Mitglieder, die in den letzten sechs Monaten an einer Projektgruppen-Sitzung teilgenommen haben, wurden in der Onlinebefragung ebenfalls gebeten, diese zu bewerten. Auch hier zeigt sich ein positives Bild. Es liegt insbesondere eine hohe Zustimmung zu einer guten Vorbereitung und Strukturierung der Sitzung (88 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) und einem konstruktiven und zielführenden Austausch (ebenfalls 87 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) vor. Etwas kritischer wird das Finden von Lösungsmöglichkeiten (69 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) sowie der Mehrwert für aktuell begleitete KIM-Klient:innen (71 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) bewertet.

Die befragten Mitglieder von Arbeits- und Projektgruppen hatten die Möglichkeit, Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Klare Definition des Auftrags der jeweiligen Formate:** Es sollte einen klar definierten Auftrag geben und eine Abgrenzung zwischen Arbeits- und Projektgruppe. Die Arbeitsgruppe soll Herausforderungen primär identifizieren und ggf. bereits Lösungsansätze erkennen. Die Projektgruppen er- und bearbeiten dann die Lösungsmöglichkeiten. Die Moderation der Sitzung sollte hier deutlich steuern.
- **Teilnahme wichtiger Akteur:innen:** Es sollten alle relevanten Akteur:innen einbezogen werden. Hierzu gehören die Ausländerbehörden und bei Kreisen die kreisangehörigen Kommunen. Ebenso sollten die Ehrenamtlichen stärker einbezogen werden, da sie eine wichtige Perspektive aus der Praxis beitragen.
- **Langfristige Terminplanung:** Die Sitzungstermine sollten langfristig geplant werden, z. B. in einer jährlichen Vorausplanung, um die Teilnahmemöglichkeit zu erhöhen.

---

<sup>17</sup> Zum Aufbau und Arbeitsweisen von Arbeits- und Projektgruppen siehe Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.2.2.2.

- **Frühzeitige Identifikation themenspezifischer Akteur:innen:** Auch sollten frühzeitig Akteur:innen identifiziert werden, die punktuell eingeladen werden können, z. B. Vertreter:innen von Arbeitgeber:innenverbänden oder Kammern im Kontext der Arbeitsmarktintegration. Dies dient dazu, deren tatsächliche Teilnahme zu ermöglichen, sofern dies thematisch sinnvoll ist.
- **Gute Vorbereitung der Teilnehmenden:** Die Teilnehmenden sollten inhaltlich auf die Sitzung vorbereitet werden. Dies beinhaltet, dass sie vorab über den Ablauf der Sitzungen informiert werden, KIM-spezifische Begrifflichkeiten definiert sind und ihr erwarteter Beitrag durch Leitfragen und/oder die Benennung von Themenschwerpunkten klar kenntlich gemacht wird.
- **Professionelle Moderation:** Es sollte auf eine professionelle und qualifizierte Moderation der Sitzungen geachtet werden. Dazu gehört auch der geeignete Einsatz von Medien und Methoden.
- **Aufgaben- und Zielverfolgung:** Aufgaben und Ziele sollten verschriftlicht und nachgehalten werden. Zur Nach- und Vorbereitung der Sitzungen können z. B. Protokolle der vorangegangenen Sitzungen hilfreich sein.
- **Rückkopplung der Ergebnisse:** Werden Lösungswege erarbeitet und diese gemeinsam mit einer Organisation implementiert, so sollten alle weiteren betroffenen Organisationen sowie die KIM-Case Manager:innen zeitnah über die Ergebnisse informiert werden.

Insgesamt wird an verschiedenen Stellen betont, dass die Akteur:innen, die neben den KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinationen an Arbeits- und Projektgruppen beteiligt sind, diese Tätigkeit zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeit ausführen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, diese knappen Ressourcen effizient zu nutzen.

## Die Beteiligung weiterer Akteur:innen wird als zielführend und wichtig erachtet.

Einige KIM-Koordinationen heben in der Onlinebefragung 2024 die Wichtigkeit der Einbindung relevanter Akteur:innen in die Fallrekonstruktion hervor. Durch die gemeinsame Durchführung kann Fachwissen gebündelt und die interdisziplinäre Zusammenarbeit verbessert werden. Diese Zusammenarbeit ermöglicht den Austausch von Wissen sowie Einblicke in die Denkweise und Strukturen anderer Akteur:innen.

Zudem wird auf die Bedeutung einer fachlich versierten Moderation hingewiesen, die oftmals rechtliches Experten:innenwissen erfordert. Hierbei wäre in manchen Fällen die Einbindung unabhängiger Rechtsexpert:innen hilfreich.

Von Bedeutung ist auch die Identifikation und Motivation geeigneter Teilnehmer:innen für die Arbeitsgruppen, die über systemisches Verständnis und entsprechendes Netzwerk- und Fachwissen verfügen. Zudem wird eine stärkere Verzahnung mit den Leitungsebenen und der Lenkungsgruppe angeregt, um Veränderungen effektiv umzusetzen.

---

*„Die Beteiligung der relevanten Akteure an der Fallrekonstruktion wäre von großem Nutzen, da sie zu einer Bündelung des Fachwissens und der Sachkenntnis führen und eine bessere Zusammenarbeit auf lokaler Ebene fördern könnte.“  
(KIM-Koordination, Onlinebefragung 2024)*

*„Fallrekonstruktionen sollten unbedingt in Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren durchgeführt werden. Sie sind sehr aufwendig zu organisieren, aber nur so lernen wir mehr voneinander und erfahren mehr über das Denken und die Strukturen bei den anderen Akteuren.“  
(KIM-Koordination, Onlinebefragung 2024)*



*„Eine fachlich versierte Moderation der vielen unterschiedlichen Themenbereiche, die über das KIM-CM eingebracht werden können, setzt ein hohes, oftmals rechtliches Expert:innenwissen seitens der Koordination voraus. Die Einbindung eines behördlich unabhängigen Rechtsexperten wäre sehr sinnvoll.“  
(KIM-Koordination, Onlinebefragung 2024)*

*„Relevant ist, die richtigen Teilnehmenden für die Arbeitsgruppen zu identifizieren und zur Mitarbeit zu motivieren. Es bedarf Personen, die ein systemisches Verständnis und das nötige Netzwerk- und Fachwissen haben, um gute Ergebnisse zu generieren.“  
(KIM-Koordination, Onlinebefragung 2024)*

*„Stärkere Verzahnung mit den Leitungsebenen (Teilnehmer:innen der Lenkungsgruppe) wäre wünschenswert. Fehlendes Mandat für Veränderung.“  
(KIM-Koordination, Onlinebefragung 2024)*

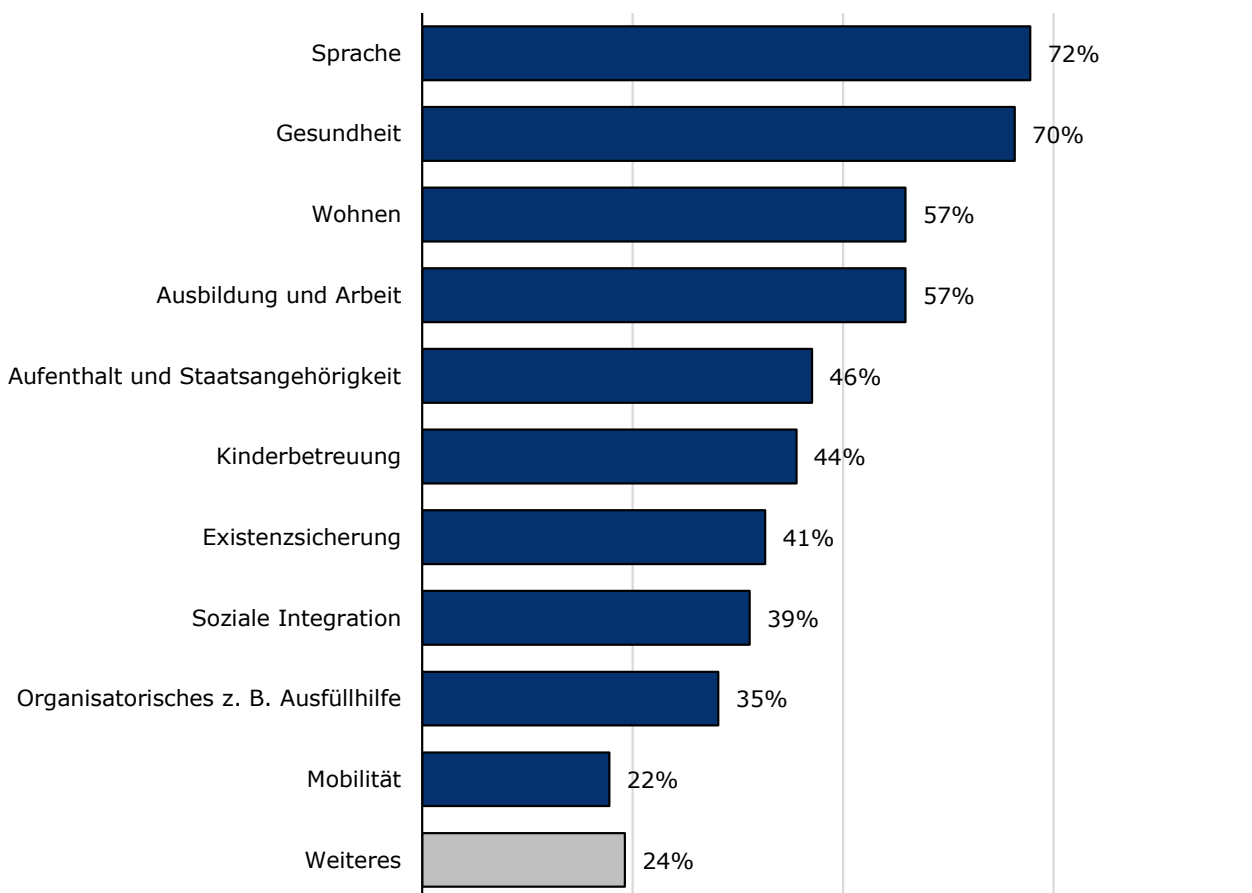
---

## **Im Jahr 2024 lagen die häufigsten Generativen Themen in den Bereichen Sprache, Gesundheit, Wohnen sowie Ausbildung und Arbeit.**

Wenn die in den vorgestellten Gesprächsformaten identifizierten Problemlagen und Fragestellungen grundsätzlicher Art sind, werden sie als sogenannte Generative Themen bezeichnet. Die Identifizierung und das Festhalten dieser Generativen Themen können als wichtiges Teilergebnis des systemischen Auftrags gewertet werden. Die Bearbeitung dieser Themen mit entsprechender Lösungsfindung stellen den nächsten Schritt im KIM-Prozess dar. Dieser Lösungsprozess sowie die gefundenen Lösungen werden im Rahmen dieser Evaluation nicht behandelt.

79 Prozent der befragten KIM-Koordinationen geben in der Onlinebefragung 2024 an, dass bereits Generative Themen identifiziert worden sind. Bei dieser punktuellen Befragung lagen die Bereiche Sprache (72 Prozent) und Gesundheit (70 Prozent) vorn. Es folgten Themen im Bereich Wohnen (57 Prozent) sowie Ausbildung und Arbeit (57 Prozent). Insgesamt ergab sich eine Vielfalt an Generativen Themen.

**Abbildung 39: Themenbereiche der identifizierten Generativen Themen**



Frage: In welchen Bereichen konnten Generative Themen identifiziert werden?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024,

Antworten der KIM-Koordinationen, die Generative Themen identifiziert haben, n=66.

**Tabelle 7: Themenbereiche Generativer Themen mit Beispielen.**

Themenbereich	Ausgewählte Beispiele
Sprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analphabetismus</li> <li>• Ausbau niedrigschwelliger Sprachangebote</li> <li>• Mehrsprachige behördliche Formulare</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zum Gesundheitssystem</li> <li>• Flucht und Behinderung</li> <li>• Kultursensible Pflege</li> </ul>
Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Unterstützungsmöglichkeiten bei Umzug aus Unterbringungseinrichtungen</li> <li>• Fehlende barrierefreie Wohnungen</li> <li>• Lücke zwischen Wohnungsmarkt und Regelbedarfssatz</li> </ul>

Themenbereich	Ausgewählte Beispiele
Ausbildung und Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung von Berufs- und Bildungsabschlüssen</li> <li>• Arbeitsmarktintegration</li> <li>• Mangel an Ausbildungsplätzen</li> </ul>
Aufenthalt und Staatsangehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• § 104c Chancen-Aufenthaltsrecht</li> <li>• Absprachen zwischen Jobcenter und Sozialamt</li> <li>• Anerkennungsberatung</li> </ul>
Kinderbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Sprachkurse mit Kinderbetreuung</li> <li>• Fehlende Kita- oder Betreuungsplätze</li> <li>• Betreuung an Randzeiten oder am Wochenende</li> </ul>
Existenzsicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen-Aufenthaltsrecht</li> <li>• Lange Bearbeitungszeiten und falsche Leistungsauszahlungen</li> <li>• Sicherung des Lebensunterhalts</li> </ul>
Soziale Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrenamt</li> <li>• Fehlende Strukturen im Flächenkreis</li> <li>• Entfernung von Unterkünften zu kreisangehörigen Kommunen und sozialen Angeboten</li> </ul>
Organisatorisches z.B. Ausfüllhilfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewältigung von Anträgen</li> <li>• Fehlende Dolmetscher:innen-Leistungen</li> <li>• Hoher Bedarf an Unterstützung</li> </ul>
Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Fahrtzeiten in die Stadt</li> <li>• Schlechte ÖPNV-Infrastruktur im ländlichen Raum</li> </ul>
Weiteres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversitätsorientierte Öffnung der Verwaltung</li> <li>• Kommunikation und Zusammenarbeit von Verwaltungsakteur:innen</li> <li>• Personalmangel in Behörden</li> </ul>

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Koordinationen zu der Frage „In welchen Bereichen konnten Generative Themen identifiziert werden?“, offene Angabe.

## Viele Generative Themen sind bereits bekannt. KIM bietet nun die Chance, diese gezielt anzugehen.

Die etablierten KIM-Gremien griffen gerade zu Beginn ihrer Arbeit bereits bekannte, aber bislang nie behandelte Problemlagen und Fragestellungen auf. Durch KIM wurden strukturelle Möglichkeiten in Form von Arbeitsgruppen und ähnlichen Formaten geschaffen, um diese als Generative Themen zu bearbeiten und Lösungsansätze zu entwickeln.

Viele der KIM-Koordinationen stimmten deshalb vor allem mit Blick auf die Anfangszeiten des KIM zu, dass die Problemlagen bereits bekannt waren und nicht erst aus Fallrekonstruktionen heraus entwickelt wurden. Gemäß diesen Aussagen dienten die Fallrekonstruktionen in diesen Fällen vielmehr als Beleg für die bekannten Themen.



---

*„Manche Themen sind bereits bekannt, so kann es belegt werden.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

*„Ergebnisse und Schnittstellen sind teilweise schon bekannt,  
werden durch die Fallrekonstruktion nur bestätigt.“  
(KIM-Koordination, Onlinebefragung 2024)*

*„Vorher fragen: wenn die Generativen Themen schon offensichtlich sind,  
welchen Mehrwert kann ich aus der Fallrekonstruktion mitnehmen?  
Das kann helfen, manche Gesichtspunkte besser herauszuarbeiten.“  
(KIM-Koordination, Onlinebefragung 2024)*

*„Aktuell läuft der Prozess eher andersherum, es gibt Arbeitsgruppen,  
die auf bekannten Herausforderungen basieren.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

---

Wesentlich für die Bearbeitung der identifizierten und besprochenen Themen ist deren Priorisierung bei den verantwortlichen Akteur:innen vor Ort, wie beispielsweise der Lenkungsgruppe.



---

*„Fallrekonstruktionen zeigen sehr gut die strukturellen Schwächen einer Kommune  
hinsichtlich Integration auf. Die Kommune kann selbst steuern,  
welches strukturelles Problem angegangen wird oder nicht.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

*„Ich denke Fallrekonstruktionen sind manchmal sehr nützlich, um die Zusammenarbeit  
zwischen einzelnen oder mehreren Institutionen zu verbessern und  
aus Prozessen zu lernen. Jedoch lohnt sich die investierte Zeit nur dann,  
wenn es auch wirklich einen Handlungsspielraum gibt und die Probleme  
mehr auf Seiten des Systems und nicht des Klienten liegen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

*„Solange die Generativen Themen nicht von der Lenkungsgruppe oder  
den Projektarbeitsgruppen bearbeitet werden,  
haben die Fallrekonstruktionen keinen Mehrwert für die (aktuellen) Klienten.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

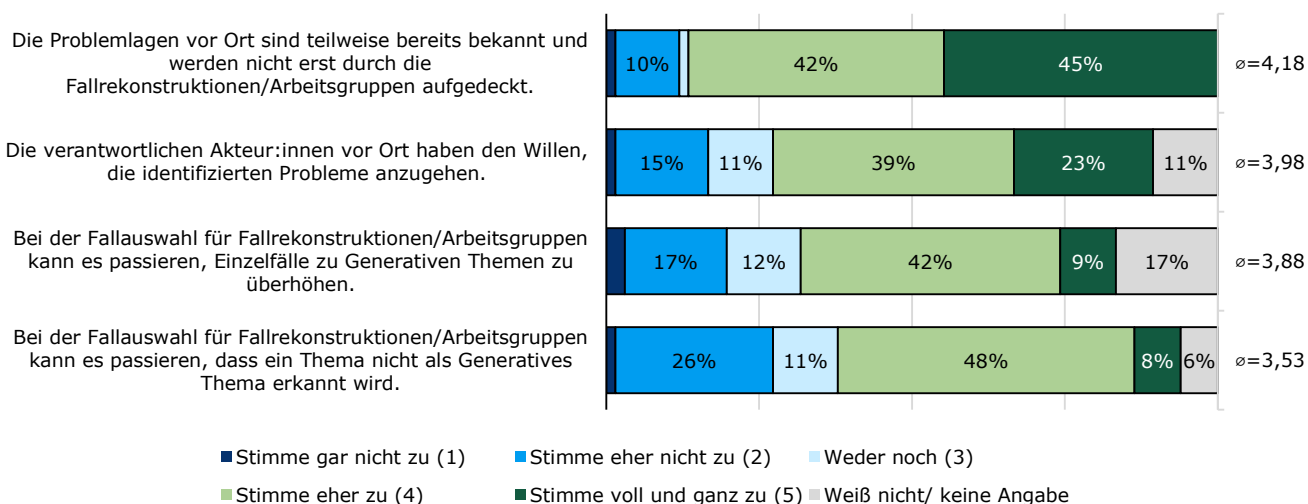
---

## KIM-Koordinationen brauchen ein umfangreiches System-Wissen.

Bei der Identifizierung von Generativen Themen besteht zudem die Gefahr, Einzelfälle zu „Systemfehlern“ zu überhöhen. Aus isolierten Einzelfällen, z. B. zu spezifischen Erfahrungen bei der Ausländerbehörde oder im Jobcenter, sollten keine allgemeingültigen Aussagen abgeleitet werden.

Deshalb ist es für die KIM-Koordination grundsätzlich von großer Wichtigkeit, beispielsweise ordnungsrechtliche Hintergründe und Sachverhalte zu kennen. Hier sollten die KIM-Koordinator:innen und die Mitglieder der Arbeits- und Projektgruppen einen Blick für den relevanten Kontext haben und somit erkennen, welche Problemlagen sich als Generatives Thema eignen.

**Abbildung 40: Bewertung der Fallrekonstruktionen aus Sicht der befragten KIM-Koordinationen**



Frage: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zum systemischen Auftrag des KIM zu?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Koordinationen, n=66.

## KIM bewirkt ebenso viele kleine, lokale Lösungen und trägt damit zu einer positiven Veränderung der Integrationslandschaft bei.

Die Fallstudien belegen zahlreiche kleinere, lokale Lösungsansätze, die die KIM-Koordinationen und die KIM-Case Manager:innen vor Ort entwickeln. In Kooperationen mit lokalen Akteur:innen wie Ehrenamtsinitiativen, Schulen und Bibliotheken setzen die KIM-Case Manager:innen vermehrt kleine Projekte um. Dabei konnten unter anderem ehrenamtliche Sprachkurse initiiert oder ehrenamtlich übersetzte Formulare für die ABH oder Kita/Schule bereitgestellt werden.

Die KIM-Koordinationen und KIM-Case Manager:innen beschreiben als wichtigen Lernpunkt, dass Lösungen auf operativer Ebene ebenfalls sehr wirksam sein können. Diese Teillösungen können wichtige Schritte auf dem Weg zu den großen Lösungen der Generativen Themen sein.

---

*„Aufgrund vieler Generativer Themen rücken konkrete Probleme und Lösungsansätze oft in den Hintergrund. Die kleinen Projekte funktionieren aber.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*



*„Für solch große Themen gibt es keine schnellen Lösungen, wir sind zufrieden mit unseren Teil-Lösungen.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

*„KIM kann kleinere Baustellen anpacken und diese bewegen.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

---


## 2.5. Wirkungen auf der Fallebene

In diesem Kapitel wird analysiert, inwiefern die mit KIM intendierten Wirkungen auf der Fallebene im Betrachtungszeitraum bereits eingetreten sind bzw. sich bereits abzeichnen. Das KIM-CM zielt auf unterschiedliche Effekte ab, wie bereits in der Wirkungslogik (Kapitel 2.1.2) grafisch zusammengefasst. Einige dieser Effekte können unmittelbar durch Beratung und Begleitung eintreten. Andere Effekte sind längerfristiger Natur.

- Es wird erwartet, dass das KIM-CM zunächst den Kontakt zu einer **vertrauensvollen Ansprechperson** herstellt und oftmals für die KIM-Klient:innen der erste positive (Behörden-)Kontakt ist.
- Mittelfristig führt diese geschaffene Basis dazu, dass sich die **Situation der KIM-Klient:innen** positiv stabilisiert und verbessert.
- Darauf aufbauend soll das KIM-CM zu einer Wissensanreicherung und der **Orientierung im Hilfesystem** beitragen, eine Anbindung an entsprechende Stellen im Hilfesystem ermöglichen sowie in weitere geeignete Integrationsmaßnahmen vermitteln.
- Des Weiteren werden die KIM-Klient:innen in ihrer Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit gestärkt und dabei unterstützt, eine eigenständige **Perspektive zu entwickeln**.
- Dies führt langfristig wiederum dazu, dass eine **berufliche und soziale Integration** ermöglicht wird.
- Übergreifend soll das KIM-CM zu einer **verbesserten gesellschaftlichen Teilhabe** der Zielgruppe insgesamt beitragen.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse basieren primär auf den Onlinebefragungen der KIM-Klient:innen. Ergänzend und validierend wurden Erkenntnisse aus der Befragung der KIM-Case Manager:innen sowie aus den Fallstudien herangezogen, da sie einen Überblick über die von ihnen betreuten KIM-Klient:innen haben.

Zu wirkungsvollen Maßnahmen in Hinblick auf die Zielgruppe siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.3.1.7.

Zentrale Ergebnisse	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die KIM-Klient:innen finden in den KIM-Case Manager:innen eine vertrauensvolle Ansprechperson. Im Vergleich zu dem Kontakt mit anderen Behörden wird der Kontakt mit den KIM-Case Manager:innen häufig positiver bewertet und von den Klient:innen grundsätzlich als erster positiver Behördenkontakt wahrgenommen.</li> <li>• Bei einem Großteil der KIM-Klient:innen verbessern sich die Herausforderungen, die zu Beginn des KIM-CM vorlagen. Hier spielen vor allem die Klärung des Aufenthalts und die finanzielle Sicherung/Sicherung des Leistungsbezugs eine wichtige Rolle.</li> <li>• Die Relevanz der Herausforderungen, mit denen die KIM-Klient:innen konfrontiert sind, verändert sich im Zeitverlauf. Insbesondere psychische und körperliche Probleme treten im Vergleich zur Anfangszeit des KIM-CM häufiger auf.</li> <li>• Ein Großteil der bisher befragten KIM-Klient:innen kann positive Veränderungen verzeichnen. Insbesondere verfügen sie nun über ein besseres Wissen darüber, wo sie Unterstützung erhalten können und welche nächsten Schritte sie unternehmen möchten. Der Umgang der KIM-Klient:innen mit Behörden hat sich kontinuierlich verbessert. In vielen Fällen wächst das Selbstvertrauen der KIM-Klient:innen. Die Stärkung ihrer Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit braucht hingegen mehr Zeit.</li> <li>• Die berufliche und soziale Integration wird im KIM-CM häufig erst zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt relevant. Die subjektive Einschätzung der eigenen Deutschkenntnisse durch die befragten KIM-Klient:innen steigt im Zeitverlauf. Ebenso verbessert sich die berufliche Situation für einen Teil der KIM-Klient:innen.</li> <li>• Die befragten KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinationen stimmen überwiegend zu, dass das KIM-CM zu einer verbesserten Teilhabe und einer schnelleren Integration der Zielgruppe beiträgt.</li> <li>• Auf Systemebene bewirkt das KIM-CM eine verbesserte Zusammenarbeit und ein gesteigertes gegenseitiges Verständnis, was die fallbezogene Arbeit erleichtert. Zudem führt das KIM-CM zu einer Entlastung anderer Akteur:innen.</li> </ul>

## 2.5.1. Aufbau eines vertrauensvollen Kontakts

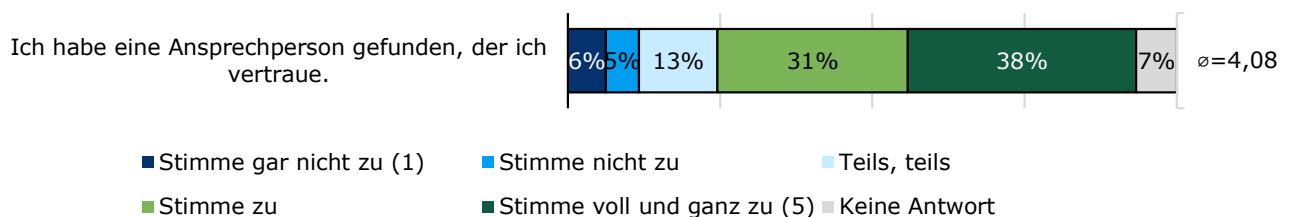
Ein unmittelbarer Effekt, der durch die Beratung und Begleitung im KIM-CM zu erwarten ist, ist der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zu den zuständigen KIM-Case Manager:innen sowie die Herstellung positiver Kontakterfahrungen. Diese positive Beziehungsqualität kann auf Basis der Ergebnisse für nahezu alle KIM-Klient:innen bestätigt werden.

### Die KIM-Klient:innen finden in den KIM-Case Manager:innen eine vertrauensvolle Ansprechperson.

76 Prozent der befragten KIM-Case Manager:innen geben an, dass dies für (fast) alle KIM-Klient:innen zutrifft; weitere 21 Prozent sehen dies bei einigen KIM-Klient:innen.<sup>18</sup>

Die befragten KIM-Klient:innen selbst bestätigen diesen Sachverhalt: In der Onlinebefragung zum zweiten Erhebungszeitpunkt stimmten insgesamt 69 Prozent von ihnen zu, dass sie eine Ansprechperson gefunden haben, der sie vertrauen.

Abbildung 41: Vertrauen der KIM-Klient:innen in die KIM-Case Manager:innen



Frage: Was hat sich für Sie persönlich verändert seit Sie am KIM-Case Management teilnehmen?  
Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=243.

Die erweiterten Analysen zeigen einen positiven statistischen Zusammenhang mit der Anzahl der Treffen (Spearman- $\rho=0.22$ ,  $N=165$ ,  $p=0.005$ ). Dies unterstreicht die maßgebliche Bedeutung des Beziehungsaufbaus sowie der intensiven und kontinuierlichen Begleitung.

Die Anerkennung der Rolle der KIM-Case Manager:innen und der Vertrauensaufbau sind als ein wesentlicher Erfolg des KIM-CM zu bewerten. Diese Faktoren legen den Grundstein für einen erfolgreichen KIM-CM-Prozess und somit ebenso für den individuellen Integrationsprozess der KIM-Klient:innen. Zudem unterstreicht dies die wichtige Rolle der KIM-Case Manager:innen innerhalb des gesamten Programms.

Auch in den Fallstudieninterviews haben die KIM-Klient:innen an vielen Stellen betont, dass sie ein großes Vertrauen in ihre/ihren KIM-Case Manager:in haben und diese eine wichtige und wesentliche Unterstützung für sie darstellen. Folgende Auswahl an Zitaten verdeutlicht dies.

<sup>18</sup> Die Darstellung der Fragebatterie befindet sich im Anhang „Effekte bei KIM-Klient:innen aus Sicht der befragten KIM-Case Manager:innen“.

---

*„Wir haben großes Vertrauen in [die KIM-Case Managerin].  
Wir können alles mit ihr besprechen, auch Dinge, die wir im Sozialamt  
uns nicht trauen, anzusprechen. Sie ist wie eine Freundin, Schwester oder Mutter.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*



*„Es gibt niemand anderen, der sich für mich verantwortlich fühlt.  
Ich bespreche alles mit [meinem KIM-Case Manager],  
um Fehler und Missverständnisse zu vermeiden.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

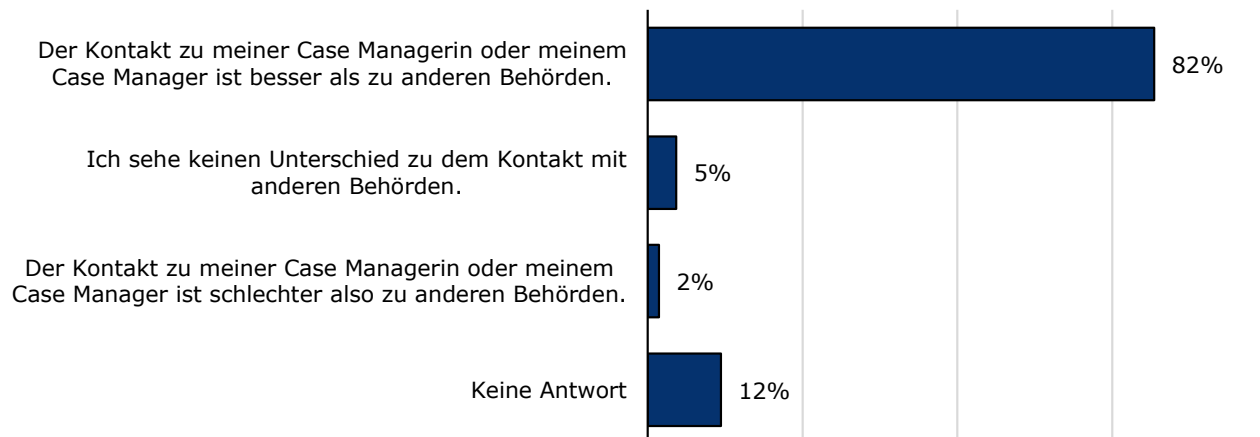
*„Sobald irgendetwas ist, sage ich [der KIM-Case Managerin] Bescheid. Sie gehört zu meiner  
Familie. Egal wann, rufe ich sie an, sie sagt niemals nein. Das Gefühl, was sie vermittelt,  
ist wie sonst nirgendwo. Sie gibt mir diesen Mut, diesen Halt. Sie verdient 100 Medaillen.  
Ich drücke mich manchmal falsch aus, aber sie versteht mich.  
Ich habe einfach sehr großes Vertrauen in sie.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

## Im Vergleich zu dem Kontakt mit anderen Behörden wird der Kontakt mit den KIM-Case Manager:innen häufig positiver bewertet.

Weiterhin lassen sich in den Erhebungen Hinweise darauf finden, dass die KIM-Klient:innen den Kontakt zu ihren KIM-Case Manager:innen positiver wahrnehmen als zu anderen Behörden. In der Befragung bestätigen dies 82 Prozent der befragten KIM-Klient:innen.

**Abbildung 42: Bewertung des Kontakts mit den KIM-Case Manager:innen im Vergleich zu anderen Behörden**



Frage: Wenn Sie den Kontakt mit Ihrer KIM-Case Managerin oder Ihrem KIM-Case Manager mit Ihren Erfahrungen mit anderen Personen in Behörden vergleichen, was fällt Ihnen auf?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 1 (2024), n=390.

Die interviewten KIM-Case Manager:innen berichteten in den Interviews mehrfach, dass viele Ratsuchende in ihnen zum ersten Mal eine Ansprechperson finden, die sich dezidiert für sie zuständig fühlt und unterstützend zur Verfügung steht. Manche unterstreichen sogar, dass die KIM-Case Manager:innen für manche KIM-Klient:innen den ersten positiven staatlichen Kontakt überhaupt darstellen. Diese Feststellung wird durch Aussagen aus den Interviews mit KIM-Klient:innen bestätigt.

---

„Ich war überrascht in dieser deutschen Institution [Rathaus] meine Muttersprache zu hören.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

„[Der KIM-Case Manager] ist der schnellste Beamte, den ich je gesehen habe“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)



„Ich habe viele Stellen gefragt, nur [die KIM-Case Manager:in] hat mich ernst genommen. Sie gibt mir Kraft.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

„Die Hilfe ist großartig. Ich gehe nur zu [KIM-Case Manager:in]. Mit anderen Stellen funktioniert es nicht gut.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

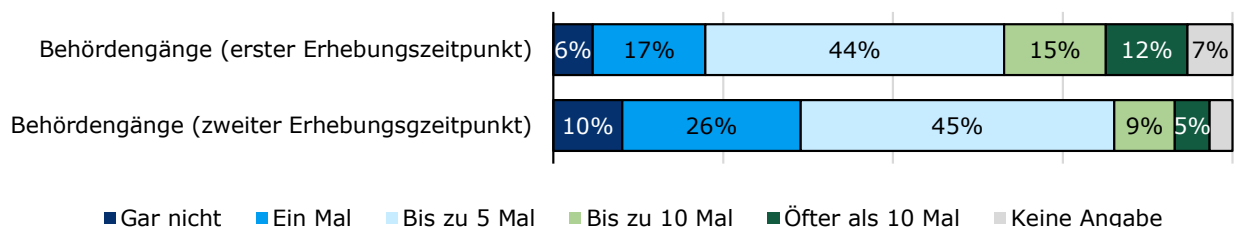
„Niemand hat so viel geholfen wie [die KIM-Case Manager:in].“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

---

## Auch der Behördenkontakt insgesamt wird positiver wahrgenommen.

Zunächst wurden die KIM-Klient:innen befragt, wie häufig sie jeweils in den letzten sechs Monaten Kontakt zu Behörden hatten. Die Anzahl der Behördenkontakt verringert sich bei den befragten KIM-Klient:innen im Betrachtungszeitraum. Dies kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass das KIM-CM eine ganzheitliche Begleitung übernimmt und sich dadurch die Kontakthäufigkeit zu anderen Behörden reduziert. Zudem ist es wahrscheinlich, dass sich der Unterstützungsbedarf reduziert, sobald die relevanten Aspekte geklärt werden konnten.

**Abbildung 43: Anzahl der Behördengänge zu zwei Zeitpunkten**

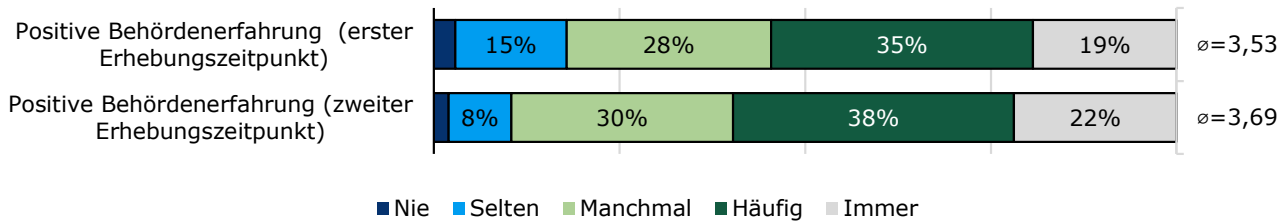


Frage: Wie oft waren Sie in den letzten 6 Monaten bei Behörden oder Ämtern (z. B. bei der Ausländerbehörde, dem Sozialamt, dem Jugendamt oder dem Jobcenter)?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024) und Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=241.

Die KIM-Klient:innen wurden zu zwei weiteren Zeitpunkten gefragt, wie häufig sie positive Erfahrungen mit Behörden allgemein machen. Dabei zeigt sich im Zeitverlauf, dass die positiven Erfahrungen zunehmen. Der Durchschnitt steigt von 3,5 auf 3,7.

**Abbildung 44: Häufigkeit positiver Kontakterfahrungen mit Behörden zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Haben Sie in den letzten 6 Monaten positive Erfahrungen mit den Behörden oder Ämtern gemacht (z. B. mit der Ausländerbehörde, dem Sozialamt, dem Jugendamt oder dem Jobcenter)?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024) und Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=201.

## 2.5.2. Verbesserungen der individuellen Lebenssituation

Die Stabilisierung und Verbesserung der Situation der KIM-Klient:innen ist als grundlegend intendierte Wirkung des KIM-CM. Dies schließt insbesondere die Bewältigung akuter Herausforderungen mit ein. Die vorliegenden Erkenntnisse legen nahe, dass sich die akuten Herausforderungen für einen Großteil der KIM-Klient:innen tatsächlich verbessern.



„Das KIM-CM bedeutet Deeskalation, Stabilisierung und Orientierung für alle Beteiligten.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)

### Bei einem Großteil der KIM-Klient:innen verbessert sich die individuelle Lebenssituation, was sich in einer spürbaren Reduktion oder Bewältigung der zu Beginn vorliegenden Herausforderungen widerspiegelt.

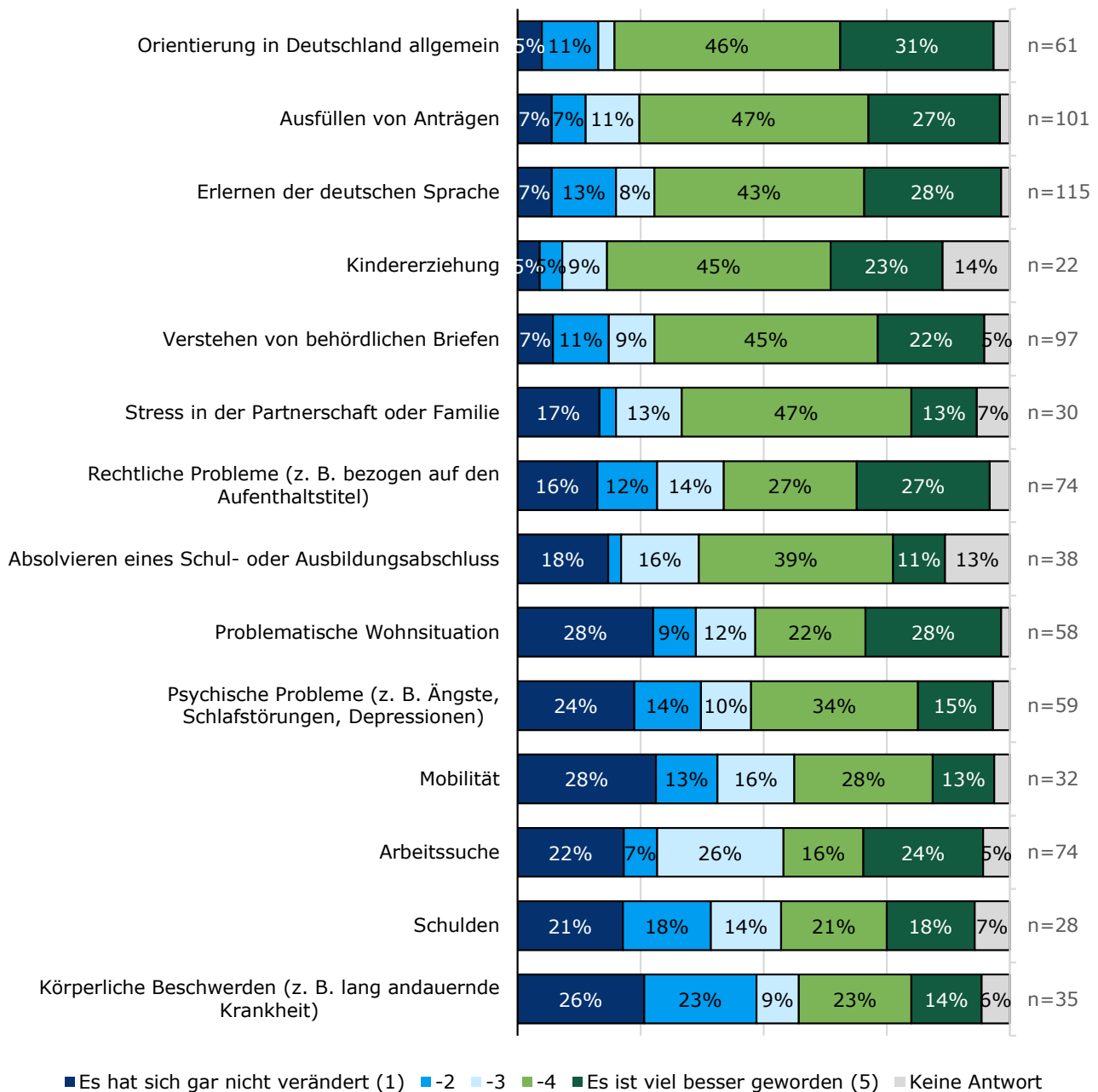
Die KIM-Case Manager:innen setzen sich mit den individuellen Herausforderungen der KIM-Klient:innen auseinander und stehen für sämtliche Fragen der KIM-Klient:innen zur Verfügung. Die Verbesserung der Situation ist dabei stets das zentrale Ziel der Beratung und Begleitung. Die befragten KIM-Case Manager:innen gehen davon aus, dass im Rahmen des KIM-CM für nahezu alle ihrer Klient:innen eine Stabilisierung und Verbesserung der Situation erreicht werden kann. Konkret geben 55 Prozent der befragten KIM-Case Manager:innen an, dass dies bei (fast) allen ihrer KIM-Klient:innen eintritt, und weitere 42 Prozent sehen diesen Effekt zumindest bei einigen KIM-Klient:innen.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Die Darstellung der Fragebatterie befindet sich im Anhang „Effekte bei KIM-Klient:innen aus Sicht der befragten KIM-Case Manager:innen“.

Zu Beginn der Befragung wurden die KIM-Klient:innen nach ihren aktuellen Herausforderungen befragt. Im weiteren Verlauf der Erhebung wurden sie gebeten, die diesbezüglich erzielten Veränderungen zu bewerten. Insgesamt konnten die befragten KIM-Klient:innen hierbei Verbesserungen ihrer Situation feststellen und aktiv umsetzen.

Dabei zeigt sich, dass sich einige Herausforderungen schneller oder einfacher bearbeiten lassen als andere. Beispielsweise konnte im Betrachtungszeitraum bei der Orientierung in Deutschland, dem Ausfüllen von Anträgen sowie dem Verstehen behördlicher Schreiben häufiger eine Verbesserung erzielt werden als etwa bei komplexen rechtlichen Problemen, einer problematischen Wohnsituation oder körperlichen Beschwerden. Dies verdeutlicht, dass einige Prozesse mehr Zeit beanspruchen und zusätzlich von anderen externen Faktoren, wie im Falle von Wohnungs- oder Arbeitssuche, abhängig sind. Nichtsdestotrotz werden in diesen Bereichen durch das KIM-CM sehr wahrscheinlich bereits positive Veränderungen bzw. notwendige Schritte initiiert, um eine nachhaltige Lösung für die KIM-Klient:innen zu ermöglichen.

**Abbildung 45: Veränderung bei den von den KIM-Klient:innen genannten Herausforderungen aus Sicht der KIM-Klient:innen**



Frage: Vor einigen Monaten haben wir Sie schon einmal zu Ihren Herausforderungen befragt. Hat sich bei diesen Herausforderungen etwas verändert, seitdem Sie am KIM-Case Management teilnehmen?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitraum 2 (2025).

Anmerkung: Die Aspekte wurden nur zur Bewertung der Veränderung vorgelegt, wenn sie als eine Herausforderung von der Person in der ersten Befragung benannt wurden.

Laut Aussagen der interviewten KIM-Case Manager:innen spielen vor allem die Sicherung des Aufenthaltsstatus und des Leistungsbezugs eine entscheidende Rolle für die Verbesserung der Situation. Diese müssen meistens als erstes gelöst werden, da sie akute Herausforderungen darstellen.

In den Interviews mit den KIM-Case Manager:innen wurde mehrfach betont, dass die Klärung des Aufenthaltsstatus eine grundlegende Bedingung für die

Integration ihrer KIM-Klient:innen darstellt. Dementsprechend sehen viele KIM-Case Manager:innen in der engeren Zusammenarbeit und Unterstützung der ABH einen Vorteil des KIM. Die KIM-Case Manager:innen unterstützen Klient:innen, indem sie Anträge vorbereiten und alle relevanten Informationen der betreffenden Person einholen. Eine wesentliche Gelingensbedingung ist hier die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteur:innen in den verschiedenen KIM-Bausteinen.

Die Verbesserung und Stabilisierung der eigenen Situation wird auch in Aussagen der interviewten KIM-Klient:innen deutlich.



*„Jetzt laufe ich wieder gerade. Ohne [KIM-Case Manager:in] hätte ich das nicht geschafft. Das Leben ist jetzt anders, langsam kommt alles in Ordnung.“*

*(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

## **Im Zeitverlauf reduzieren sich die anfänglich bestehenden Herausforderungen der KIM-Klient:innen. Gleichzeitig gewinnen andere Themen an Relevanz, wobei psychische und körperliche Probleme im weiteren Verlauf häufiger genannt werden.**

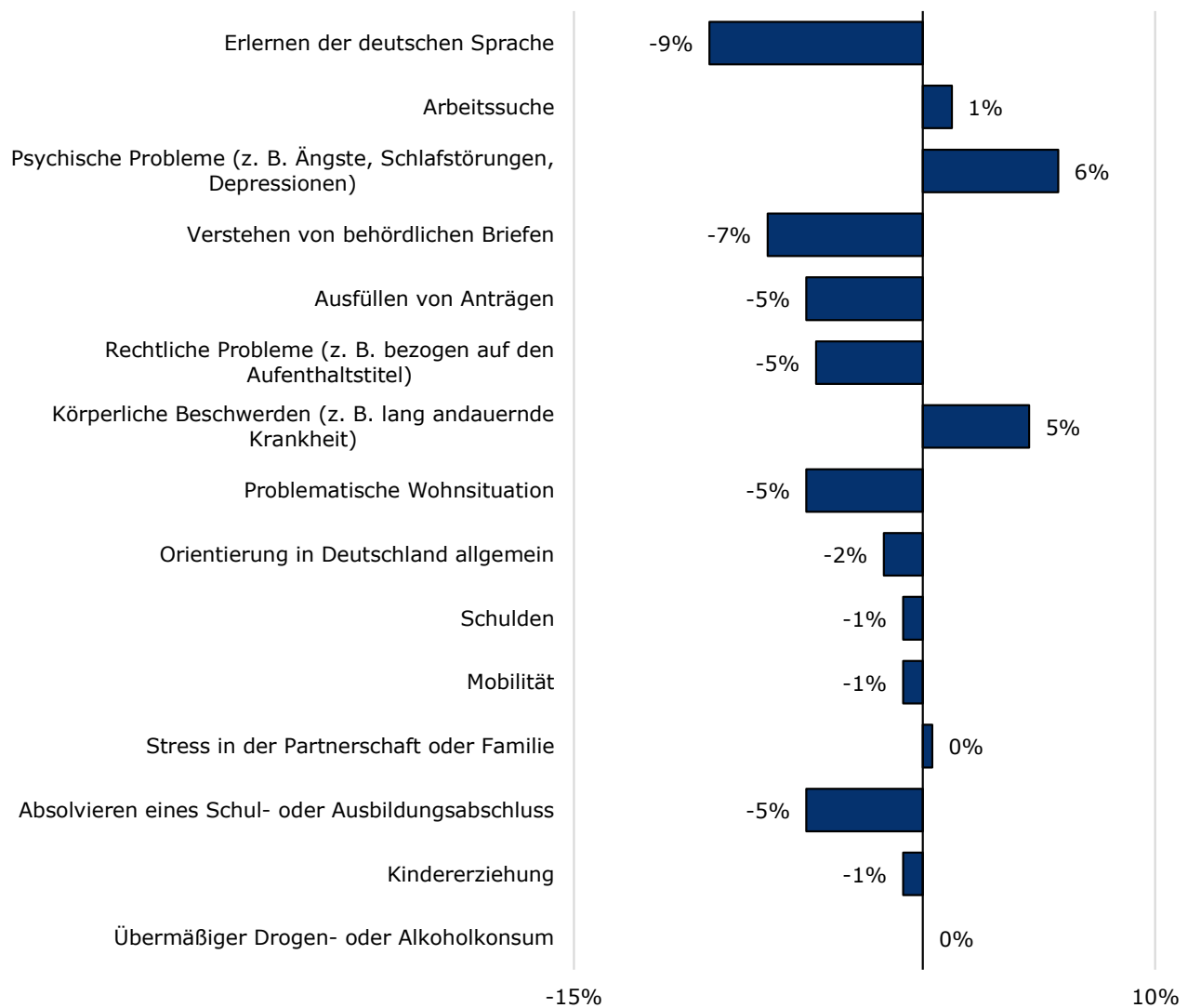
Die KIM-Klient:innen wurden zu jedem Zeitpunkt nach ihren aktuellen Herausforderungen gefragt. Hier zeigt sich eine Veränderung in den Themen und der Anzahl. Insgesamt reduziert sich die Anzahl der genannten Herausforderungen von 862 auf 796 Nennungen. Die prozentualen Änderungen in der Häufigkeit der Nennungen von bestimmten Herausforderungen sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.

Das Erlernen der deutschen Sprache bleibt jeweils die am häufigsten genannte Herausforderung, wird jedoch zum zweiten Erhebungszeitpunkt weniger häufig angegeben. Der Rückgang um neun Prozentpunkte stellte insgesamt die größte Veränderung dar. Ein Rückgang in den Nennungen zeigt sich zudem bei vielen Alltagsthemen: beim Verstehen behördlicher Briefe (Rückgang um sieben Prozentpunkte), beim Ausfüllen von Anträgen, rechtlichen Problemen, der Wohnsituation und dem Absolvieren eines Schul- oder Ausbildungsabschlusses (jeweils ein Rückgang um fünf Prozentpunkte).

An Bedeutung gewinnen psychische Probleme (Steigerung um sechs Prozentpunkte) sowie körperliche Beschwerden (Steigerung um fünf Prozentpunkte). Auch die Arbeitsuche wird zum zweiten Erhebungszeitpunkt etwas häufiger genannt (Steigerung um einen Prozentpunkt).

Die thematische Veränderung belegt, dass akute Herausforderungen, wie das Verstehen von behördlichen Briefen und das Ausfüllen von Anträgen, sich im Zeitverlauf nicht nur verändern, sondern auch reduzieren. Dies demonstriert die deutliche kurz- und mittelfristige Wirkung der Unterstützung durch das KIM-CM.

**Abbildung 46: Prozentuale Änderungen in der Häufigkeit der aktuellen Herausforderungen zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Welche Herausforderungen beschäftigen Sie gerade?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024) und Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=242.

Die Ergebnisse bestätigen die Aussagen einiger KIM-Case Manager:innen, dass sich manche Problemlagen der KIM-Klient:innen erst mit der Zeit offenbaren oder benannt werden. Dazu zählen insbesondere auch psychische und körperliche Probleme, die nach Erfahrung der KIM-Case Manager:innen häufig erst mit wachsendem Vertrauen im Rahmen der Beratungen thematisiert werden. Die zunehmende Bedeutung der Arbeitssuche stützt zudem die These, dass zunächst andere, vordergründige Herausforderungen gelöst werden müssen.

**Tabelle 8: Die fünf am häufigsten genannten Herausforderungen zu zwei Zeitpunkten**

Baseline			Erhebungszeitpunkt 2	
1.	Erlernen der deutschen Sprache	57%	Erlernen der deutschen Sprache	48%
2.	Verstehen von behördlichen Briefen	40%	Arbeitssuche	36%
3.	Ausfüllen von Anträgen	35%	Psychische Probleme (z. B. Ängste, Schlafstörungen, Depressionen)	35%
4.	Arbeitssuche	35%	Verstehen von behördlichen Briefen	33%
5.	Rechtliche Probleme (z. B. bezogen auf den Aufenthaltstitel)	30%	Ausfüllen von Anträgen	30%

Frage: Welche Herausforderungen beschäftigen Sie gerade?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024) und Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=242.

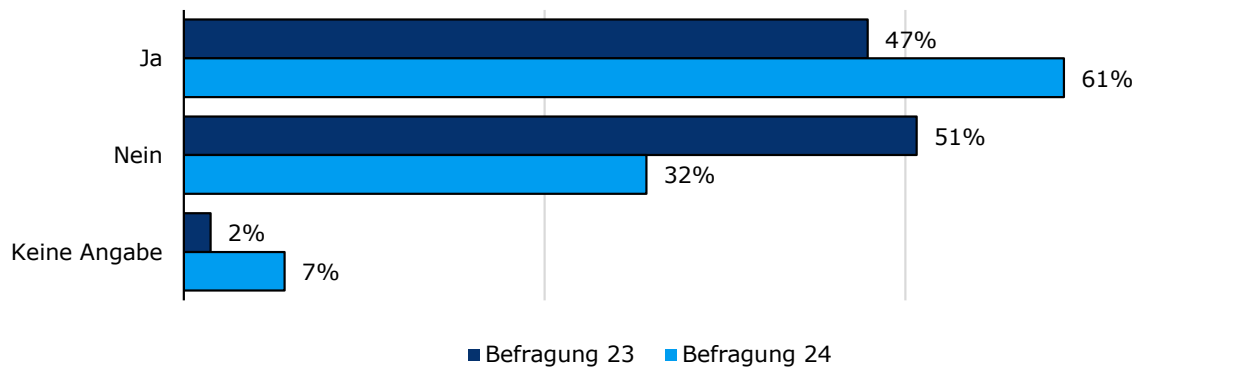
## **Die KIM-Case Manager:innen unterstützen KIM-Klient:innen bei der Einbürgerung. Die Zahl der Einbürgerungen steigt.**

Im KIM-Baustein 3 werden zusätzliche Personalstellen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden gefördert. Diese Stellen sollen die Umsetzung des Aufenthalts- und Staatsangehörigkeitsgesetzes unterstützen sowie eine engere Zusammenarbeit mit den anderen Organisationseinheiten der Migrations- und Integrationsverwaltung gewährleisten. Im Bereich der Einbürgerungsbehörden liegt der Fokus vor allem darauf, Personen im KIM-CM zu identifizieren, die die Voraussetzung für eine Einbürgerung erfüllen.

Die Onlinebefragungen der KIM-Case Manager:innen belegen, dass diese ihre KIM-Klient:innen bei der Einbürgerung unterstützen und diese Aktivität zunimmt. In der Befragung im Dezember 2023 gaben dies 47 Prozent an, im Dezember 2024 sind es 61 Prozent.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Im Juni 2024 trat das neue Staatsangehörigkeitsrecht in Kraft. Menschen, die in Deutschland arbeiten und gut integriert sind, können schon nach fünf statt nach acht Jahren deutsche Staatsangehörige werden. Dabei dürfen sie ihre bisherige Staatsangehörigkeit behalten. Inwiefern die Einbürgerung dadurch attraktiver wird und damit eventuell ein erhöhtes Interesse an Einbürgerungen im KIM-CM zusammenhängt, kann durch die Evaluation nicht beantwortet werden.

**Abbildung 47: Unterstützung bei Einbürgerungen zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Haben Sie Personen bei der Einbürgerung unterstützt?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=325.  
Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.



*„Das KIM-Case Management hat mir geholfen, eine Arbeit zu finden und zu behalten. Dadurch konnte ich meine Aufenthaltssituation verbessern und strebe jetzt eine Einbürgerung an. Hierbei begleitet mich [meine KIM-Case Managerin] auch.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

*„Mein Ziel ist es, die deutsche Staatsangehörigkeit zu erlangen. Gemeinsam mit [meiner KIM-Case Managerin] arbeite ich daran, alle notwendigen Schritte und Anforderungen zu erfüllen, um diesen Prozess erfolgreich abzuschließen.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

**Praxis-Beispiel:** KIM und die Einbürgerungsstelle haben gemeinsam die Einbürgerungsberatung ins Leben gerufen. Um möglichst viele Menschen zu erreichen, führen sie regelmäßig Informationsveranstaltungen durch, die auch für größere Gruppen geeignet sind. Die Veranstaltungen werden gemeinsam von einer Kollegin der KIM-Stelle und einer sehr erfahrenen Rechtssachbearbeiterin der Einbürgerungsstelle gestaltet.

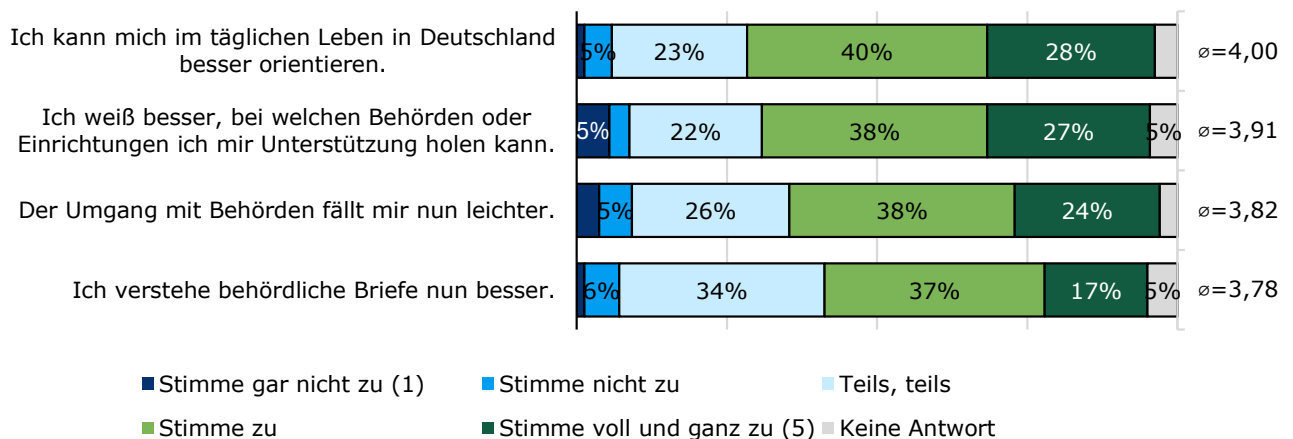
## 2.5.3. Wissensaufbau, Orientierung und Anbindung im Regelsystem

### Das KIM-CM bewirkt bei den KIM-Klient:innen eine bessere Orientierung im Regelsystem.

Einer der unmittelbaren Effekte, der durch die Teilnahme am KIM-CM erwartet wird, ist der Wissensaufbau und die verbesserte Orientierung im Regelsystem. Auch dies kann auf Basis der Ergebnisse bestätigt werden.

In der Onlinebefragung stimmen 68 Prozent der KIM-Klient:innen zum zweiten Erhebungszeitraum (voll und ganz) zu, dass sie sich besser im täglichen Leben in Deutschland orientieren können. 65 Prozent stimmen (voll und ganz) zu, besser zu wissen, bei welchen Stellen sie sich Unterstützung holen können. Einem leichteren Umgang mit Behörden stimmen 62 Prozent (voll und ganz) zu und einem besseren Verständnis behördlicher Briefe 54 Prozent.

**Abbildung 48: Veränderungen bezüglich des Wissensaufbaus und der Orientierung im Unterstützungssystem**



Frage: Was hat sich für Sie persönlich verändert seit Sie am KIM-Case Management teilnehmen?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=242.

Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Deutschkenntnisse und dem Wissen zu Unterstützungsmöglichkeiten (Spearman- $\rho$ =.15, N=223,  $p$  =.03) sowie der verbesserten Orientierung im täglichen Leben (Spearman- $\rho$ =.20, N=225,  $p$  =.003). Diese Ergebnisse bestätigen bestehende Erkenntnisse, dass deutsche Sprachkenntnisse ein wichtiges Element für das selbständige Zurechtkommen in Deutschland darstellen.

In den Fallstudien haben die meisten KIM-Case Manager:innen beschrieben, dass das KIM-CM einen Beitrag zum Wissensaufbau leistet. Die KIM-Case Manager:innen erklären ihren KIM-Klient:innen den aktuellen Sachverhalt, wie Verfahren bei anderen Stellen ablaufen oder welche Stelle die richtige Ansprechperson ist. Auf diese Weise schaffen die KIM-Case Manager:innen Verständnis für die Prozesse und Strukturen und vermitteln, dass manche Anliegen möglicherweise nicht einfach oder schnell zu klären sind. Die KIM-Klient:innen erhalten durch

das KIM-CM einen Überblick über das System. Dies wird ihnen durch die Verwendung einfacher Sprache und häufig durch die Nutzung ihrer Herkunftssprachen zugänglicher gemacht.

Dies bestätigen die befragten KIM-Klient:innen in den geführten Interviews.



„[Die KIM-Case Managerin] eine gute Orientierung und hat ein gutes Systemwissen. Ich könnte auch Freundinnen oder Nachbarn fragen, aber da fehlt die Präzision.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

„Sie erklärt das System und gibt Orientierung.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

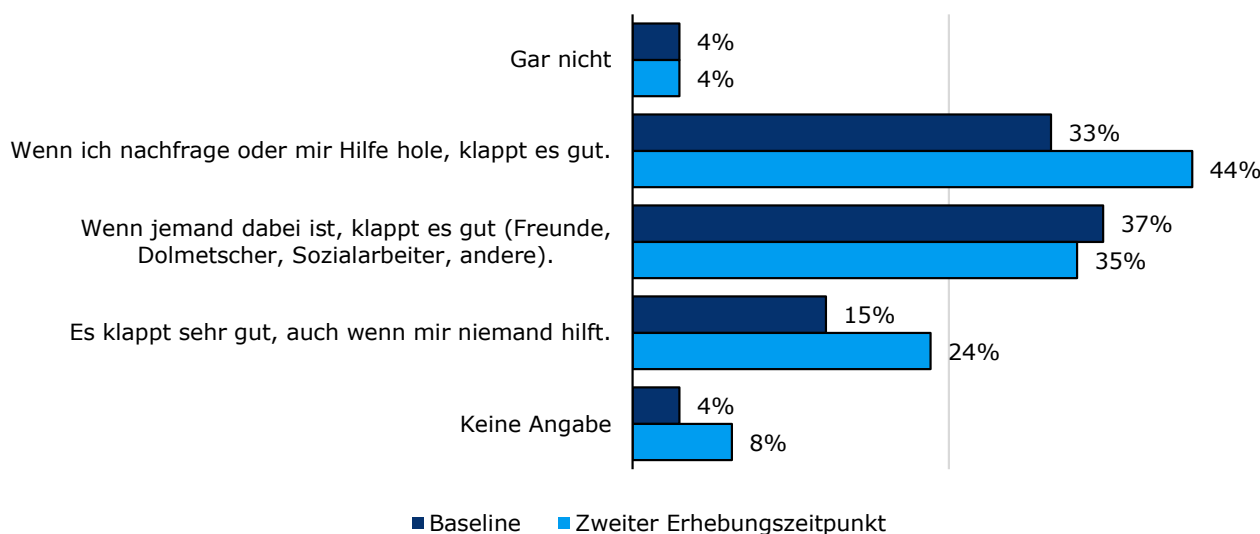
„[Die KIM-Case Managerin] kennt jeden nächsten Schritt.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

Laut Aussagen von KIM-Case Manager:innen in einer Fallstudie wirkt der Wissensaufbau zum Regelsystem zudem motivierend auf die KIM-Klient:innen. Dies kann einen Beitrag zur Steigerung der Eigenverantwortung und somit zur sozialen und beruflichen Integration der KIM-Klient:innen leisten. Einige KIM-Case Manager:innen merkten jedoch an, dass der Wissensaufbau zum Regelsystem – respektive die Orientierung im deutschen Behördensystem – bisweilen viel Zeit erfordere.

## Die KIM-Klient:innen zeigen eine zunehmend verbesserte Interaktion mit den Behörden.

Der Vergleich der beiden Erhebungszeitpunkte belegt einen Anstieg des Anteils der KIM-Klient:innen, die mit Nachfrage oder sogar ganz ohne fremde Unterstützung mit Behörden zurechtkommen. Konkret steigt der Anteil der Klient:innen, bei denen der Umgang mit Nachfrage oder fremder Hilfe gut funktioniert, von 33 Prozent auf 44 Prozent. Gleichzeitig erhöht sich der Anteil derjenigen, die auch ohne jegliche Unterstützung erfolgreich zurechtkommen, von 15 Prozent auf 24 Prozent.

**Abbildung 49: Zurechtkommen mit Behörden zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Wie gut verstehen Sie die deutschen Behörden? Wie finden Sie sich allgemein mit den deutschen Behörden zurecht?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline (2024) und Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=242.

Der Anteil derer, die Begleitung und Unterstützung benötigen, verdeutlicht den Bedarf am KIM-CM.



*„Die KIM-Klient:innen haben durch KIM jemanden,  
der sie durch den Dschungel der Bürokratie leitet.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

---

## **Es findet eine umfangreiche Anbindung der KIM-Klient:innen statt.**

Ein weiteres wichtiges Element bei der Beratung und Begleitung im KIM-CM ist der Verweis und die Anbindung an relevante Stellen. Das KIM-CM unterstützt die KIM-Klient:innen bei der Anbindung im Regelsystem. Dazu gehören die Vermittlung geeigneter Integrationsmaßnahmen, wie beispielsweise Sprach- und Integrationskurse, sowie die an weitere Beratungsstellen oder Ärzt:innen.

In der Onlinebefragung wurden die KIM-Case Manager:innen gebeten anzugeben, in welche Unterstützungsangebote sie ihre KIM-Klient:innen bisher vermittelt oder welche Akteur:innen sie in den Prozess eingebunden haben. Insgesamt wurden hier 298 Angaben gemacht, die sich in folgende Kategorien nach Häufigkeit der Nennung zuordnen lassen (absteigende Reihenfolge).

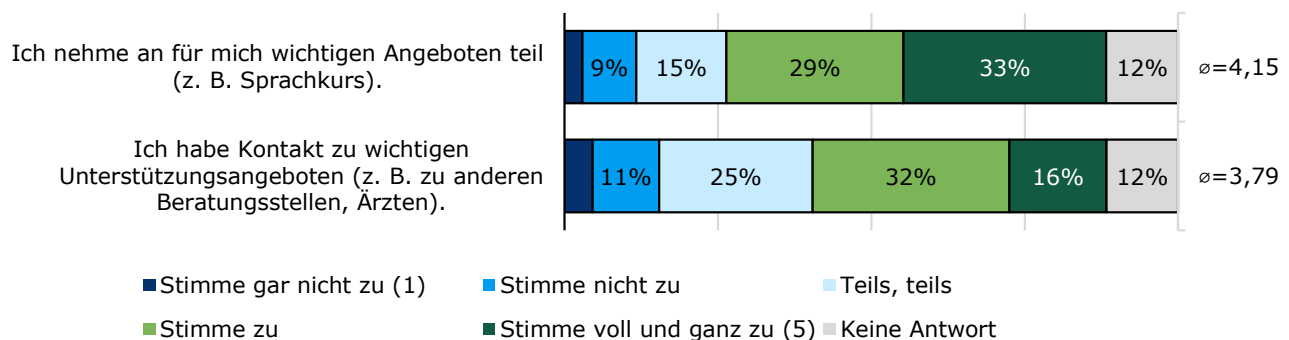
- Integrations- und Sprachkurse
- Fachberatungsstellen  
(Schuldnerberatung, Schwangerschafts- und Familienberatung, Rechtsberatung, aufenthaltsrechtliche Beratung, Ausbildungshilfen, etc.)
- Gesundheitsangebote  
(Fachärzt:innen, Psychotherapie, Psychosoziale Beratung, Psychiatrische Beratung, Psychotherapie, Suchtberatung, Ergänzende unabhängige Teilhabeberatung (EUTB) usw.)
- Maßnahmen des Jobcenters
- Ehrenamt
- Flüchtlingsberatung und Jugendmigrationsdienst
- Jugendamt
- Frühe Hilfen und Frühförderung
- Einrichtungen der Berufsbildung
- Kindergärten, Spielgruppen, Familien- und Kinderbetreuung
- Wohnungshilfe

Die Vermittlung in Sprachkurse stellt eine wesentliche Hilfestellung im KIM-CM dar. Die KIM-Case Manager:innen stehen hierfür im direkten Kontakt mit den Sprachkursanbietern, besitzen einen Überblick über freie Kapazitäten und organisieren ergänzend dazu niedrigschwellige Lösungen über Initiativen und Ehrenamtliche.

## Die große Mehrheit der KIM-Klient:innen nimmt an wichtigen Angeboten wie Sprachkursen teil und hat Kontakt zu Unterstützungsangeboten.

In der Onlinebefragung stimmen 62 Prozent der befragten KIM-Klient:innen (voll und ganz) zu, dass sie an für sie relevanten Angeboten, wie Sprachkursen, teilnehmen. 48 Prozent stimmen (voll und ganz) zu, dass sie Kontakt zu wichtigen Unterstützungsangeboten, wie anderen Beratungsstellen und Ärzt:innen, haben; 15 bzw. 25 Prozent antworten unspezifiziert mit „teils, teils“. Nur rund 10 Prozent der befragten KIM-Klient:innen nehmen nicht an Unterstützungsangeboten teil.

**Abbildung 50: Teilnahme und Kontakt zu Angeboten aus Sicht der befragten KIM-Klient:innen**



Frage: Was hat sich für Sie persönlich verändert seit Sie am KIM-Case Management teilnehmen?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=242.

## 2.5.4. Entwicklung einer Perspektive und Aufbau von Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit

Das KIM-CM soll zu einer Stärkung des Selbstbewusstseins<sup>21</sup>, der Eigenverantwortung<sup>22</sup> sowie der Selbstwirksamkeit<sup>23</sup> der KIM-Klient:innen beitragen. Eine weitere antizipierte Wirkung des KIM-CM ist, dass die KIM-Klient:innen bei der selbständigen Gestaltung einer beruflichen und sozialen Perspektive unterstützt werden. Diese persönlichen Entwicklungen können auf Grundlage der Ergebnisse für einen Großteil der KIM-Klient:innen bestätigt werden.

21 Selbstbewusstsein: Hier geht es um das Bewusstsein einer Person über ihre eigenen Fähigkeiten, Werte, Interessen und Bedürfnisse. Ein starkes Selbstbewusstsein ermöglicht es den Klient:innen, klarere Ziele für ihre Zukunft zu setzen und die notwendigen Schritte zur Erreichung dieser Ziele zu erkennen.

22 Eigenverantwortung: Das ist die Fähigkeit und Bereitschaft, für das eigene Leben Verantwortung zu übernehmen. Dies beinhaltet die Entscheidung, aktiv an der eigenen Situation zu arbeiten und Unterstützungsangebote anzunehmen und umzusetzen.

23 Selbstwirksamkeit: Glaubt eine Person daran, dass sie die Fähigkeit hat, bestimmte Handlungen auszuführen und Herausforderungen zu meistern, spricht man von Selbstwirksamkeit. Dieses Vertrauen in die eigene Kompetenz ist entscheidend für die Motivation und Ausdauer, mit denen sich die Klient:innen neuen Aufgaben stellen und an deren Lösung arbeiten.

Die befragten KIM-Case Manager:innen beobachten bei vielen ihrer KIM-Klient:innen die Entwicklung einer Zukunftsperspektive in Deutschland (34 Prozent bei (fast) allen Klient:innen und 56 Prozent bei einigen Klient:innen). Auch eine Stärkung der Eigenverantwortung und eine Steigerung der Selbstwirksamkeit wird bei vielen Klient:innen beobachtet.<sup>24</sup>

## Das Selbstvertrauen der KIM-Klient:innen wächst und sie entwickeln eine Perspektive für sich.

In der Onlinebefragung stimmen 72 Prozent der befragten KIM-Klient:innen (voll und ganz) zu, dass sie mehr Vertrauen in sich haben. Dies zeigt, dass das KIM-CM zum Aufbau des Selbstbewusstseins beitragen kann.

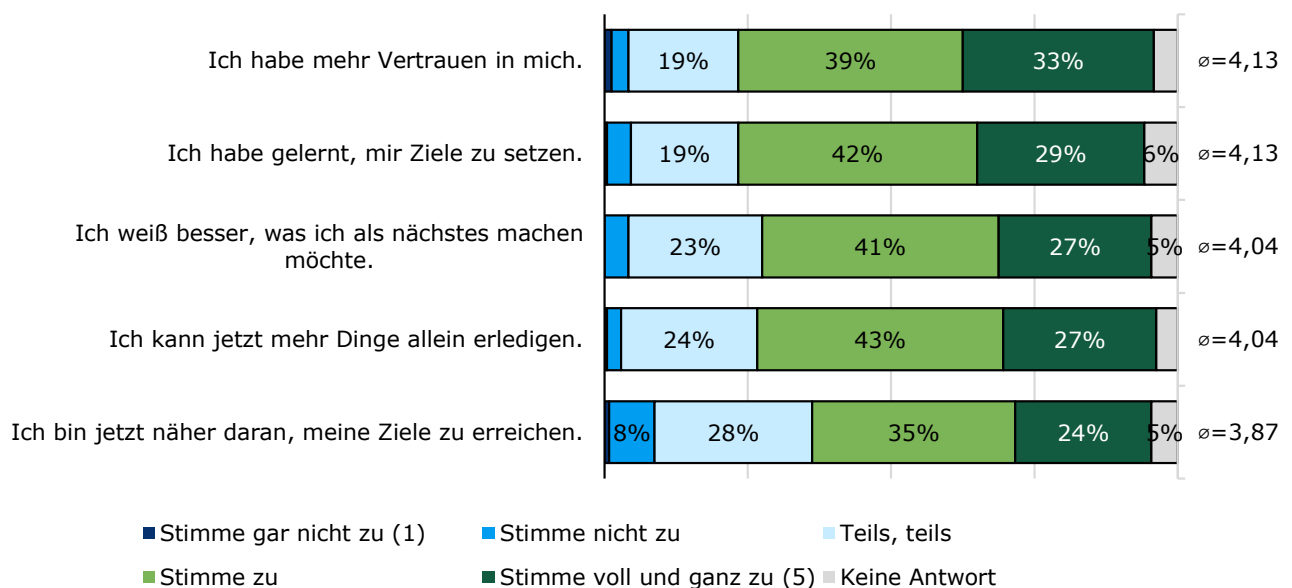


„Ich habe Selbstvertrauen.  
Ich kann jetzt meine eigenen Schritte gehen.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

71 Prozent stimmen (voll und ganz) zu, gelernt zu haben, sich Ziele zu setzen, und 68 Prozent stimmen (voll und ganz) zu, besser zu wissen, was sie als Nächstes tun möchten. Beides spricht dafür, dass eine Perspektive entwickelt wurde.

Auch erhöht sich die Selbstständigkeit bei einigen KIM-Klient:innen. 70 Prozent stimmen (voll und ganz) zu, dass sie mehr Dinge allein erledigen können. Und 59 Prozent stimmen (voll und ganz) zu, dass sie näher daran sind, ihre Ziele zu erreichen.

**Abbildung 51: Veränderungen bezüglich Selbstvertrauen und Perspektiventwicklung**



Frage: Was hat sich für Sie persönlich verändert seit Sie am KIM-Case Management teilnehmen?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=242.

24 Die Darstellung der Fragebatterie befindet sich im Anhang „Effekte bei KIM-Klient:innen aus Sicht der befragten KIM-Case Manager:innen“.

In den vertieften Analysen finden sich hier ebenfalls positive Zusammenhänge einzelner Angaben mit der Einschätzung der Deutschkenntnisse.<sup>25</sup> Dies unterstreicht, wie wichtig der Spracherwerb für den Aufbau des Selbstvertrauens und der Eigenständigkeit sowie für eine Perspektiventwicklung ist.

Die KIM-Case Manager:innen erarbeiten gemeinsam mit den KIM-Klient:innen, welche Stärken und Ressourcen vorliegen und welche Möglichkeiten bestehen, um daraus ein kleinschrittiges Vorgehen zu entwerfen. Durch diese stärkenorientierte Begleitung und die gemeinsame Vereinbarung von Zielen können die KIM-Klient:innen eine positive Zukunftsperspektive entwickeln. Die Ziele und Prioritäten sind dabei vielfältig und richten sich nach der jeweiligen Ausgangssituation der Klient:innen. Beispiele hierfür sind das Erlernen der deutschen Sprache, das Finden einer Arbeit oder der Erhalt eines Führerscheins. Laut Aussage vieler KIM-Case Manager:innen müssen in manchen Fällen zunächst grundlegende Herausforderungen gelöst werden, bevor eine weiterführende (z. B. berufliche) Perspektive entwickelt werden kann.



*„Jetzt, wo es mir gesundheitlich besser geht, kann ich endlich Pläne machen.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

Perspektiventwicklung ist zudem als Spektrum zu verstehen. Für manche KIM-Klient:innen besteht eine Perspektive zunächst darin, Hoffnung für die Zukunft in Deutschland zu fassen, ohne dabei bereits ein konkretes Ziel zu verfolgen.



*„Die KIM-Klient:innen fassen Mut und Hoffnung für ihre Integration in Deutschland.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

*„Vielleicht wäre ich [ohne die KIM-Case Managerin] wieder in der Ukraine.  
Ganz besonders der Anfang war es schwierig mit der Trauer und Kraftlosigkeit,  
aber die Hilfe hat mir Kraft gegeben.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

## **Die KIM-Klient:innen können durch das KIM-CM eigenständiger agieren.**

Die interviewten KIM-Klient:innen merken an, dass das Engagement und der enge Kontakt zu den KIM-Case Manager:innen sie dabei unterstützen, sich eigenständig zurecht zu finden. Viele KIM-Case Manager:innen beobachten, dass die Personen am Anfang Hilfe und Unterstützung in nahezu allen Lebenslagen und Situationen benötigen und dann zunehmend in der Lage sind, eigenständig handeln zu können.

---

25 Ich habe mehr Vertrauen in mich (Spearman- $\rho$ =.21, N=224,  $p$  =.002); Ich kann jetzt mehr Dinge allein erledigen (Spearman- $\rho$ =.16, N=225,  $p$  =.005); Ich weiß besser, was ich als nächstes machen möchte (Spearman- $\rho$ =.19, N=223,  $p$  =.005).



„Sie kommen jetzt nur noch zu mir, wenn sie noch Verständnisfragen haben.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)

„Am Anfang konnte ich keinen Brief verstehen, jetzt verstehe ich schon etwa 40 Prozent.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

„Ich habe gelernt, dass alles Zeit braucht und Schritt für Schritt gemacht werden muss.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

„Ich hatte so viele Probleme, jetzt sind die Briefe kein Stress mehr.  
Ich kann jetzt auch schon viel allein machen.  
Aber für die „richtigen“ Antworten brauche ich  
[meine KIM-Case Managerin].“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

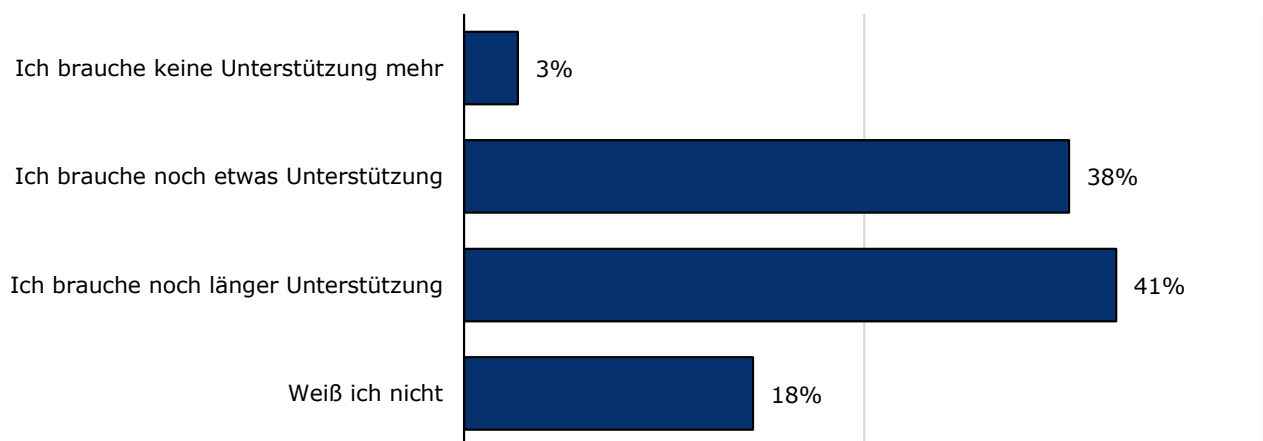
Die Entwicklung der Eigenständigkeit kann in einigen Fällen Zeit brauchen. Die zeitliche Komponente wird auch in folgender Darstellung einer KIM-Case Manager:in deutlich. Die Begleitung der Familie betrug in diesem Fall zwei Jahre.



„Wenn ich an eine meiner ersten Familien denke, dann ist das eine Familie, die jetzt ganz normal in Deutschland lebt. Die Familie hat zwei kleine Kinder, die in die Kita gehen. Sie wohnen in einer 4-Zimmer-Wohnung im Mehrfamilienhaus. Der Mann ist mittlerweile Busfahrer. Die Frau ist Hausfrau und Mutter, hat mittlerweile aber auch schon einen Deutschkurs besucht. So ist die Familie im normalen Regelsystem angekommen. Ohne das KIM-CM wäre das nicht oder nur eingeschränkt möglich gewesen. Ich habe die Familie im September 2021 aufgenommen und abgeschlossen im Dezember 2023. Die können jetzt alles allein.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt wurden die KIM-Klient:innen gefragt, wie lange sie die Unterstützung der KIM-Case Manager:innen noch benötigen. Die Mehrheit der befragten KIM-Klient:innen (78,6 Prozent) gibt an, weiterhin Unterstützung zu benötigen. Ein kleinerer Teil (3,4 Prozent) benötigt keine Unterstützung mehr, und 18,1 Prozent ist unsicher, wie lange die Unterstützung der KIM-Case Manager:innen noch benötigt wird. Diese Ergebnisse unterstreichen den Bedarf nach langfristiger Begleitung durch das KIM-CM.

**Abbildung 52: Einschätzung der KIM-Klient:innen zur weiter benötigten Unterstützung**



Frage: Was denken Sie: Wie lange werden Sie die Unterstützung Ihrer Case Managerin/Ihres Case Managers noch brauchen?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=238.

## 2.5.5. Entwicklungen im Bereich Sprache und Arbeit

Die berufliche und soziale Integration der KIM-Klient:innen ist eine wesentliche Wirkung, die sich aus der Teilnahme am KIM-CM ergeben soll. Dies wird durch die Befragungen bestätigt.

### Die Deutschkenntnisse steigen im Zeitverlauf.

Die soziale Integration wurde in der Evaluation über den Spracherwerb operationalisiert. Durch den Erwerb der deutschen Sprache ermöglicht es der Zielgruppe, leichteren Zugang zu Bildung, Arbeit und anderen wichtigen Ressourcen zu erhalten. Spracherwerb gilt daher als Schlüssel zur erfolgreichen gesellschaftlichen Eingliederung und zur Erleichterung ihrer Integration.

In den Onlinebefragungen wurden die KIM-Klient:innen gebeten, ihre aktuellen Deutschkenntnisse auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut zu bewerten. Dabei zeigt sich, dass sich die durchschnittliche Einschätzung der Deutschkenntnisse von 2,9 zum ersten Befragungszeitpunkt (2024) auf 3,3 zum zweiten Befragungszeitpunkt (2025) erhöht hat.<sup>26</sup>

Der Anteil der KIM-Klient:innen, die einen Sprachkurs absolviert haben, steigt von 41,3 Prozent zum ersten Erhebungszeitpunkt auf 53,3 Prozent zum zweiten Erhebungszeitpunkt. Das spricht dafür, dass die KIM-Klient:innen zunehmend in Sprachkurse vermittelt werden und nachweislich bessere Deutschkenntnisse erwerben.

Das Thema Sprache ist sehr häufig Bestandteil der Zielvereinbarungen (siehe 2.4.3.). Die KIM-Case Manager:innen reagieren darauf, indem sie häufig entsprechende Sprachkurse vermitteln oder den Spracherwerb auf andere Weise unterstützen.

---

*„[Mein KIM-Case-Manger] hat sich sehr bemüht, mich in den Sprachkurs zu bringen und hilft mir in jeder Phase. Ich habe meinen Integrationskurs erfolgreich abgeschlossen und das B1 Sprachzertifikat erhalten. Derzeit lerne ich B2.“*  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)



*„Ich habe den Deutschkurs abgeschlossen und das A2-Zertifikat erhalten. Ich möchte mit dem Deutschlernen weitermachen, um das B1-Niveau zu erreichen.“*  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)

*„Ich habe den B1-Kurs abgeschlossen, [meine KIM-Case Managerin] hat für mich einen Kurs für die Weiterbildung gefunden. Das Jobcenter sagte, ich solle erst den B2-Kurs machen. Ich werde den B2-Kurs bald beginnen. Ihre Ratschläge sind für mich sehr wichtig. Sobald ich das B2-Zertifikat habe, wird sie mir auch bei Bildungs- oder Jobfragen helfen.“*  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)

---

<sup>26</sup> Aufgrund der oben beschriebenen Anpassung im Befragungsdesign liegen zwischen den Befragungszeitpunkten zwischen sechs bis 12 Monate, je nachdem, ob die Person an der kombinierten Befragung teilgenommen hat oder an der regulären Baseline-Erhebung. Der beschriebene Effekt könnte daher bei längerer Teilnahme am KIM-CM höher ausfallen.

## **Durch die individuelle Begleitung der KIM-Case Manager:innen verändert sich die berufliche Situation der KIM-Klient:innen positiv. Dabei bestehen unterschiedliche Zugangswege in den Arbeitsmarkt.**

Mit Blick auf die berufliche Integration zeichnen die befragten KIM-Case Manager:innen ein differenziertes Bild. Sie geben an, dass zwar für viele KIM-Klient:innen ein Beitrag zur Integration geleistet werden kann, für andere dies jedoch (erstmal) nicht zutrifft oder mehr Zeit in Anspruch nimmt. 76 Prozent der KIM-Case Manager:innen berichten in der Befragung, dass durch das KIM-CM für viele ihrer Klient:innen eine Integration in Arbeit oder Ausbildung stattfindet. 20 Prozent sehen dies nur bei wenigen ihrer KIM-Klient:innen.<sup>27</sup>

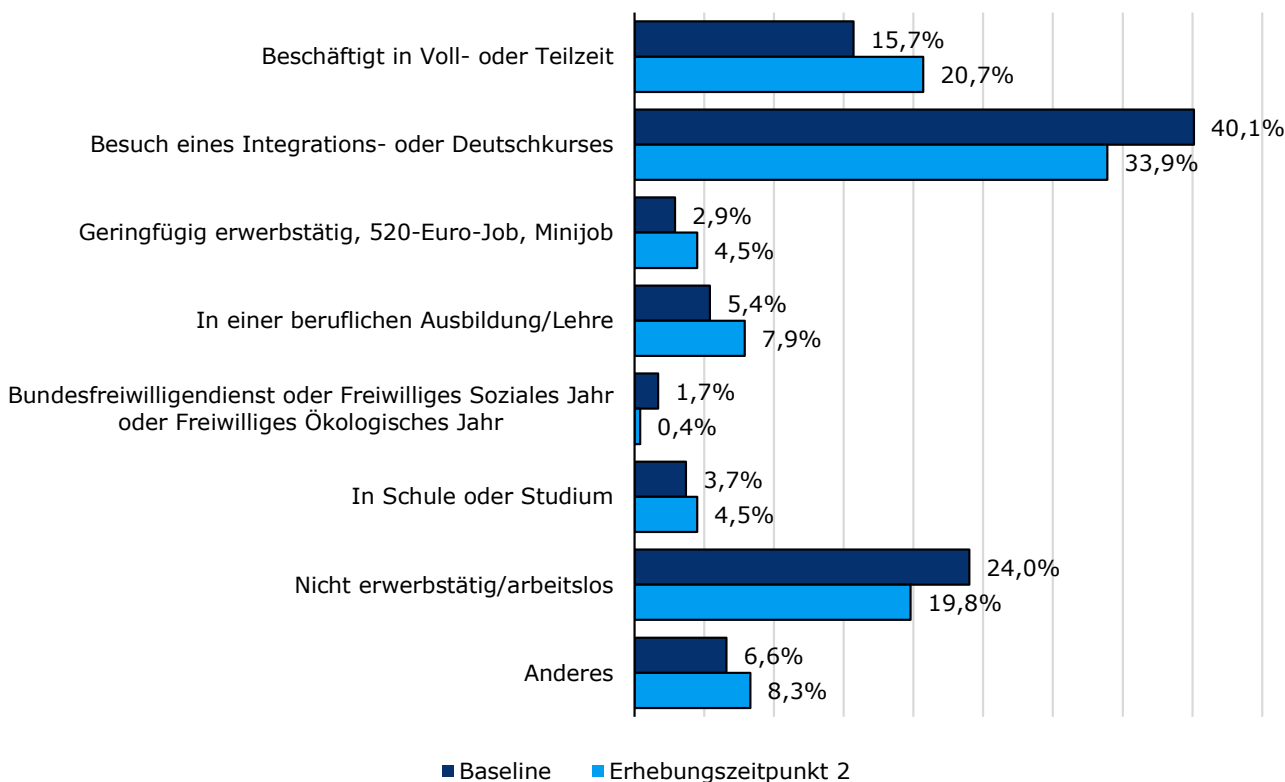
Die berufliche Integration wird durch die Klärung der Ressourcen in den Beratungen unterstützt. Beispielsweise berichten die KIM-Klient:innen von ihrer Ausbildung in ihrem Herkunftsland, deren mögliche Anerkennung in Deutschland nicht bekannt war/ist. Andere erfüllen beispielsweise (noch) nicht die benötigten rechtlichen, sprachlichen oder gesundheitlichen Voraussetzungen für eine Arbeitsaufnahme. Häufig müssen erst entsprechende Voraussetzungen geschaffen oder Hindernisse geklärt werden, bevor die berufliche Integration angegangen werden kann.

Die KIM-Klient:innen wurden in der Onlinebefragung jeweils nach ihrem beruflichen Status gefragt. Hier zeigen sich positive Entwicklungen im Betrachtungszeitraum. Die Befragungen belegen, dass der Anteil von KIM-Klient:innen, die in Voll- oder Teilzeit beschäftigt sind, von 15,7 Prozent zum ersten Erhebungszeitpunkt auf 20,7 Prozent zum zweiten Erhebungszeitpunkt steigt. Ebenso steigt die Anzahl der KIM-Klient:innen, die geringfügig erwerbstätig sind (von 2,9 Prozent auf 4,5 Prozent), die in einer beruflichen Ausbildung oder Lehre sind (von 5,4 Prozent auf 7,9 Prozent) und die in Schule oder Studium sind (von 3,7 Prozent auf 4,5 Prozent). Gleichzeitig sinkt der Anteil derer, die nicht erwerbstätig sind von 24 Prozent auf 19,8 Prozent.

---

27 Die Darstellung der Fragebatterie befindet sich im Anhang „Effekte bei KIM-Klient:innen aus Sicht der befragten KIM-Case Manager:innen“.

**Abbildung 53: Aktueller beruflicher Status der befragten KIM-Klient:innen zu zwei Zeitpunkten**



Frage: Wie ist Ihre berufliche Situation?

Quelle: Onlinebefragung der Zielgruppe Baseline und Erhebungszeitpunkt 2 (2025), n=242.

In den offenen Angaben in der Befragung beschreiben viele der befragten KIM-Klient:innen, wie die KIM-Case Manager:innen sie bei der Integration in Ausbildung oder Arbeit unterstützen. Sie erhalten Ratschläge und Informationen und werden von den KIM-Case Manager:innen motiviert und unterstützt, eine passende Stelle zu suchen. Die Evaluation sieht vor allem in der individuellen Begleitung der KIM-Klient:innen einen wesentlichen Beitrag zu deren Arbeitsmarktintegration.

„[Mein KIM-Case Manager] gab mir wichtige Ratschläge und Informationen zur Berufsausbildung als alleinerziehende Mutter.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)



„Sie half mir, einen Job zu finden, den ich mag.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)

„Überzeugte mich nach langer Suche, dass ich eine Ausbildung/Weiterbildung machen soll anstatt eines normalen Jobs. Hat mir geholfen, einen Beruf zu finden, den ich ausüben möchte und der zu mir passt.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)

## 2.5.6. Übergreifende Effekte

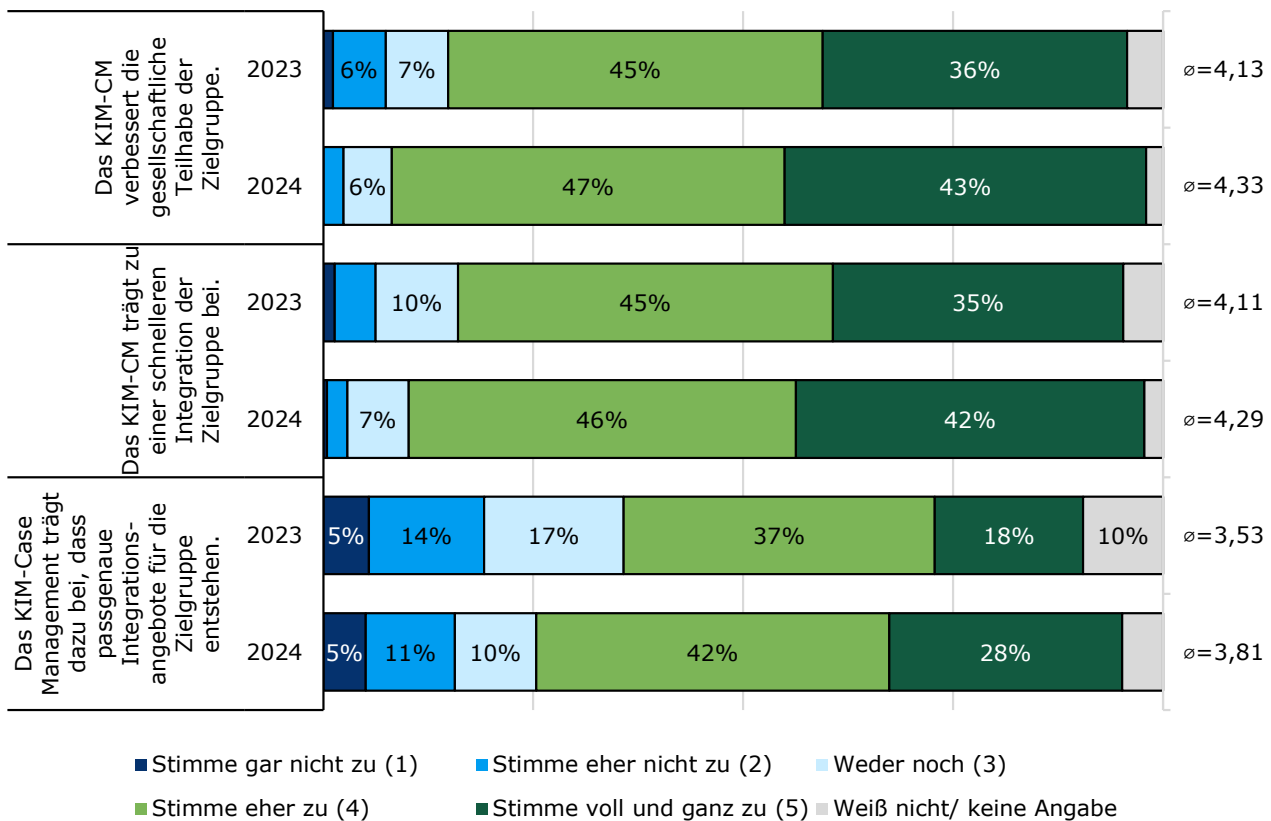
Das zentrale Ziel des KIM ist es, die gesellschaftliche Teilhabe von Personen mit Einwanderungsgeschichte zu verbessern. Hierbei soll das KIM-CM laut KIM-Handlungskonzept zu einer schnelleren Integration der Zielgruppe beitragen. Durch die Identifikation systembezogener Bedarfe, kann das KIM-CM eine Optimierung der integrationsrelevanten Strukturen ermöglichen sowie zur Entstehung passgenauer Integrationsangebote beitragen.

### **Die befragten KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinationen stimmen zu rund 90 Prozent zu, dass das KIM-CM zu einer verbesserten Teilhabe und einer schnelleren Integration der Zielgruppe beiträgt.**

In der Onlinebefragung wurden die KIM-Case Manager:innen und die KIM-Koordinationen zu beiden Zeitpunkten gebeten, Aussagen zu Wirkungen des KIM-CM zu bewerten. Insgesamt werden alle drei Aussagen in der Befragung 2024 besser bewertet.

Es zeigt sich in der Befragung 2024 eine hohe Zustimmung dazu, dass das KIM-CM einen Beitrag zur Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe (90 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) und einer schnelleren Integration der Zielgruppe (88 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu) leistet. Etwas weniger Zustimmung erhält die Aussage, dass das KIM-CM dazu beiträgt, dass passgenaue Integrationsangebote entstehen (70 Prozent stimmen voll und ganz und eher zu).

**Abbildung 54: Bewertung der übergreifenden Wirkung des KIM-CM durch die KIM-Case Manager:innen, KIM-Koordinationen sowie Mitglieder der Arbeits- und Projektgruppen**



Frage: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2023, Antworten von KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinator:innen, n=441; Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten von KIM-Case Manager:innen und KIM-Koordinator:innen, n=453.

## Die KIM-Klient:innen bestätigen, dass das KIM-CM ihre Integration verbessert und beschleunigt – insbesondere durch den direkten Kontakt zu den anderen Ämtern.

In den Erhebungen gibt es qualitative Hinweise darauf, dass das KIM-CM die Integration beschleunigen kann.



„Wir fühlen uns so gut unterstützt, dass wir hier in der kleinen Kommune geblieben sind. Im Vergleich zu unseren ukrainischen Bekannten in [einer anderen Stadt], die noch in Containern wohnen müssen, sind wir dank der Hilfe, schon viel besser integriert.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)

Hier scheinen vor allem die kurzen Wege zu den Behörden ein Vorteil des KIM-CM zu sein. KIM-Klient:innen geben an, das Gefühl zu haben, dass ihre Anliegen durch die Beteiligung der KIM-Case Manager:innen schneller gelöst werden.



---

*„Ich spreche mit [meinem KIM-Case Manager], und dann sieht das andere Amt auch die Bedeutung, dann ist es noch schneller.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

*„Sie [KIM-Case Managerin] hat einen anderen Zugriff, wenn sie dort anruft, dann klappt es auf einmal.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

*„Ich habe selbst eine Wohnung gefunden und [meine KIM-Case Managerin] hat dann mit dem Vermieter und dem Jobcenter gesprochen. So kam schnell die Zusage. Ohne die Hilfe von [der KIM-Case Managerin] hätte das nicht geklappt. Ich hätte viel länger auf die Rückmeldung vom Jobcenter warten müssen und dann wäre die Wohnung weg. Nur [die KIM-Case Managerin] konnte das so schnell klären mit einem Anruf.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

Auch die Bedeutung des rechtskreisübergreifenden Ansatzes wird deutlich. Viele KIM-Klient:innen wandten sich vor der Begleitung im KIM-CM mit einzelnen Problemen an verschiedene Stellen. Das KIM-CM setzt genau hier an, in dem es den gesamten Integrationsprozess sichtet und koordiniert. Die KIM-Klient:innen erhalten somit eine durchgängige Begleitung, die nicht durch Rechtskreiswechsel und veränderte Zuständigkeiten unterbrochen wird.

---



*„[Meine KIM-Case-Managerin] hat mir bei zwei sehr wichtigen Anliegen geholfen. Zum einen hat sie mich dabei unterstützt, einen Termin bei der Ausländerbehörde zur Verlängerung meines Aufenthaltstitels zu vereinbaren, was für mich ein großer Schritt war. Zum anderen hat sie sich um die Kontaktaufnahme mit dem Standesamt gekümmert, damit ich einen Termin zur Namensänderung vereinbaren konnte. Dank ihrer Unterstützung waren diese Prozesse für mich viel einfacher und reibungsloser.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

*„Der „normale“ Verwaltungsangestellte fragt zuerst, wer für den Fall oder eine Fragestellung zuständig ist. Das KIM-CM fragt jetzt, wie kann ich der Person helfen. Dieser lösungsorientierte Ansatz und der Einbezug aller relevanter Akteur:innen im KIM ist aus Verwaltungssicht eine Innovation.“  
(Weitere:r Akteur:in in einer kreisangehörigen Kommune, Fallstudie 2024)*

---

Es wurde berichtet, dass die Unterstützung qualitativ als ähnlich gut wie im KIM-CM empfunden wurde. Allerdings waren die Wartezeiten auf Termine länger. Entsprechend schneller oder zeitnaher können die KIM-Case Manager:innen auf die Anliegen der KIM-Klient:innen eingehen.

Zwei Expert:innen aus der Praxis teilen zudem die Ansicht, dass KIM-Klient:innen durch das KIM-CM schneller passende Angebote finden, weil die KIM-Case Manager:innen einen guten Überblick über die Angebotslandschaft besitzen und die Ansprechpersonen sowie deren Arbeitsweise zum Teil bereits kennen.

## Auf Systemebene lassen sich Maßnahmen mit direktem Effekt für die Zielgruppe entwickeln.

Ein wesentlicher Mehrwert von KIM liegt in der Analyse und der nachfolgenden Bearbeitung von Bedarfen, die von der Fallebene auf die Systeme übertragen werden. Hier geht die Evaluation primär von Wirkungen aus, die zu einem späteren Zeitpunkt eintreffen, da die Veränderung von Strukturen häufig Zeit benötigt.

Diese Veränderungen können sich noch auf die KIM-Klient:innen auswirken, deren Bedarf durch die Analyse der Fallarbeit identifiziert wurde. Ein Beispiel ist die Idee zu einem Antragsbus, einer Art mobiles Büro, in dem vor Ort bei Anträgen unterstützt wird. Der Bedarf und die Idee dafür entstanden direkt aus der Fallebene. Der Bus soll durch den Landkreis fahren und an festen Orten regelmäßig Sprechstunden durchführen, z. B. einmal wöchentlich auf dem Marktplatz.



*„KIM hat die Manpower, hier wirklich was zu entwickeln.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

---

## Das KIM-CM trägt zu einer verbesserten Zusammenarbeit und gegenseitigem Verständnis der beteiligten Akteur:innen bei. Dadurch wird ein breiteres Integrationsverständnis geschaffen.

Ein weiterer Effekt des KIM-CM ist die verbesserte Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteur:innen, insbesondere in den Verwaltungen. Zudem zeigt sich, dass es die Bereitschaft in den Verwaltungen gibt, Prozesse und Strukturen der Integration neu zu gestalten und sich einem breiteren Integrationsverständnis zu öffnen.<sup>28</sup>



*„Was man festgestellt hat, ist, dass durch diesen KIM-Prozess, die Zusammenarbeit der Akteure enger geworden ist.“  
(Expert:in aus der Politik, Expert:inneninterview 2025)*

*„Jetzt sind die Kolleg:innen bei uns [in der Kreisverwaltung] besser vernetzt. Dieses Zusammenrücken hätte es ohne KIM nicht gegeben.“  
(Expert:in aus der Verwaltung, Expert:inneninterview 2025)*

*„Die KIM-Case Manager:innen bringen sich mit ihrer Expertise ein und können Zugang, Passgenauigkeit der Angebote für die Verwaltung einordnen. Das finde ich so spannend, weil es das in der realen Welt nie gegeben hat.“  
(Expert:in aus der Verwaltung, Expert:inneninterview 2025)*

---

In den Fallstudien werden Beispiele genannt, in denen die ABH das KIM-CM aktiv einbindet, um die Perspektive auf einen Fall zu erweitern.

---

<sup>28</sup> Zum Verständnis für Arbeit und Zielgruppen siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.3.1.3.



*„Es gab eine Frage zur Erteilung einer Duldung. Da wollte die ABH sichergehen, dass sie „integrationsmäßig nichts kaputt machen“, wenn sie eine bestimmte Entscheidung treffen.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2025)*

---

In Kreisen trägt KIM dazu bei, dass die Kreisebene einen Zugang zu den kreisangehörigen Kommunen erhält, der zuvor oft fehlte.<sup>29</sup>

## **Das KIM-CM führt zu einer Entlastung anderer Akteur:innen.**

In den Erhebungen wurde an einigen Stellen deutlich, dass das KIM-CM auf vielfältige Weise zu einer Entlastung anderer Stellen und Behörden beitragen kann. Die KIM-Case Manager:innen arbeiten mit den KIM-Klient:innen an deren Herausforderungen, die zum Teil schon lange ungelöst bestanden und andere Prozesse negativ beeinflusst hatten.



*„Je weniger problematische Fälle/prekäre Dauerfälle es gibt, desto besser ist es auch für die ABH.“  
(ABH-Leitung, Fallstudie 2024)*

---

Zudem wird berichtet, dass das KIM-CM das Verständnis für Verfahren und Anträge verbessert sowie die Selbständigkeit der KIM-Klient:innen erhöht. Beides wirkt sich positiv auf die Arbeit weiterer Stellen auf, die beispielsweise Anträge besser bearbeiten können.

## **Die Umsetzung von KIM zeigt weitergehende Effekte, die von einem gestiegenen Bewusstsein für die Bedarfe der Zielgruppen allgemein zeugen.**

In den Fallstudien berichteten einige KI-Leitungen und KIM-Koordinationen von Veränderungen in anderen Bereichen der Verwaltung, die nicht originär vom KIM in den Fokus genommen wurden.

Die durch KIM initiierten Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, die Übersetzung von Dokumenten und ihre Übertragung in leichte Sprache und die generelle Stärkung des Bewusstseins für die Nutzendenperspektive haben Veränderungen in den Verwaltungen angestoßen. Diese machen die Verwaltung insgesamt zugänglicher.



*„Seit KIM gibt es mehrsprachige Schilder im Rathaus, das wäre vor ein paar Jahren nicht denkbar gewesen. Die Nutzendenperspektive konnte in die Verwaltung gebracht werden, der Zugang auch für andere erleichtert werden.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2025)*

*„Wir wollen die Beratung jetzt mehr im Erdgeschoss anbieten, damit man auch mit dem Kinderwagen vorbeikommen kann.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2025)*

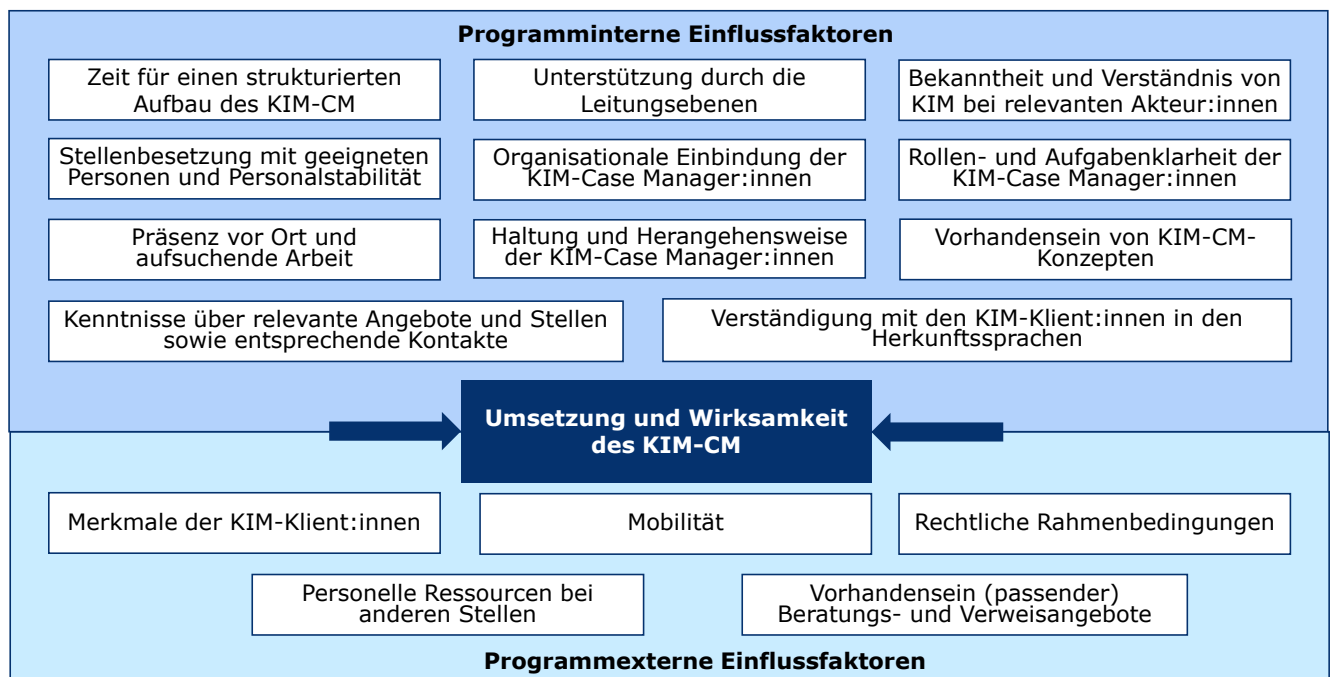
---

<sup>29</sup> Zur Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Kommunen siehe auch Evaluation der Strukturebene (Los 1) Kapitel 3.3.1.5.

## 2.6. Einflussfaktoren auf die Umsetzung und Wirksamkeit des KIM-CM

In den Erhebungen konnten eine Reihe von Einflussfaktoren auf das KIM-CM identifiziert werden. Diese beziehen sich auf die Implementierung, die Zielerreichung, die Durchführung des KIM-CM/die Arbeit mit den KIM-Klient:innen sowie die Zielerreichung und Wirksamkeit. Dabei nehmen viele dieser Faktoren auf verschiedenen Ebenen Einfluss. Diese Einflussfaktoren werden im Folgenden als programminterne Einflussfaktoren dargestellt. Dabei wird jeweils ausgewiesen, auf welchen Bereich sie Einfluss nehmen. Daneben konnten auch programmexterne Einflussfaktoren herausgearbeitet werden. Diese finden sich in einem zweiten Abschnitt.

Abbildung 55: Übersicht der programminternen und -externen Einflussfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

## 2.6.1. Programminterne Einflussfaktoren

### Zeit für einen strukturierten Aufbau des KIM-CM

#### Einfluss auf Implementierung

Es wurde in den Fallstudien deutlich, dass die Implementierung von KIM Zeit erforderte, da die Bausteine logisch und sukzessive aufeinander aufbauen. Teilweise konnte auf bestehende Integrationsnetzwerke aufgebaut werden, in anderen Fällen bot sich die Gelegenheit, beim Aufbau neue Wege zu gehen.



---

*„Es gibt keine eingetrapelten Pfade, denen man bei KIM folgen könnte.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

*„Man ist in einen komplett neuen Prozess eingestiegen, den es vorher nicht gegeben hat. Es ist eine Herausforderung, die Rollen zu definieren und die Aufgaben festzulegen und sich einzufinden.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

---

Laut den befragten KI-Leitungen erfordert das Vorgehen eine strukturierte Planung, die Antizipation von Risiken sowie die Einbindung aller relevanten Akteur:innen. Die KI-Leitungen betonten in diesem Zusammenhang mehrfach, dass die steuernden Strukturen zunächst etabliert werden sollten, bevor mit dem Aufbau des KIM-CM begonnen wird. Mit Ausnahme eines Falles wurde das beschriebene Vorgehen angewandt.



---

*„Zuerst muss die Lenkungsgruppe stehen, dann müssen die Strukturen in den Kommunen stehen und dann müssen die einzelnen Bausteine personell so besetzt sein, dass mit der operativen Arbeit gestartet werden kann.“  
(KIM-Verantwortliche:r, Fallstudie 2024)*

---

Die Etablierung des Programms erforderte Zeit, um die notwendige Bekanntheit und Akzeptanz vor Ort zu gewährleisten. Zum Zeitpunkt der ersten Erhebungen waren viele Standorte noch mit dem Aufbau ihrer Strukturen beschäftigt. In Anbetracht der Gesamtzeit von der Programminitiierung bis zur flächendeckenden Etablierung ist die KIM-Einführung und Etablierung als sehr schneller Prozess zu bewerten.

### Bekanntheit und Verständnis von KIM bei relevanten Akteur:innen

#### Einfluss auf Implementierung, Zielgruppenerreichung, Durchführung und Wirkung

Die befragten KIM-Case Manager:innen und KIM-Verantwortlichen/KIM-Koordinationen betonen, dass die Bekanntheit und das Verständnis des KIM-CM einen zentralen Einfluss auf die Zusammenarbeit und damit auf Zielgruppenerreichung, Durchführung und Wirkung des KIM-CM hat. Laut Aussage einiger KIM-

Case Manager:innen und KIM-Verantwortlichen/KIM-Koordinationen musste anfangs umfassend erklärt werden, was das KIM-CM eigentlich ist und inwiefern sich das KIM-CM von anderen Beratungsstellen unterscheidet. Für die erfolgreiche Abstimmung und Zusammenarbeit mussten daher folgende Fragen beantwortet werden: Was bedeutet KIM? Was soll es bewirken? Warum ist das wichtig? Was ist der Mehrwert? Was ist die Aufgabe der KIM-Case Manager:innen?

Die Mehrheit der interviewten KIM-Verantwortlichen und KIM-Koordinationen hob hervor, dass es essenziell war, KIM nicht auf das KIM-Case Management (KIM-CM) zu reduzieren, sondern das Programm als Ganzes, bestehend aus seinen drei Bausteinen, zu vermitteln. Obwohl das KIM-CM der sichtbarste Bestandteil ist, bildet es lediglich eine von drei Komponenten des Programms. An vielen Stellen wurde berichtet, dass diese Zusammenhänge wiederholt und nachdrücklich kommuniziert werden mussten. Dabei zeigte sich, dass das Verständnis des systemischen Ansatzes im Zusammenspiel der drei KIM-Bausteine häufig als förderlich für die Akzeptanz angesehen wurde. Insbesondere Akteur:innen anderer Beratungsangebote befürchteten aufgrund des finanziellen Volumens von KIM eine mögliche Verdrängung. Hier musste aktiv das Verständnis dafür geschaffen werden, dass es bei KIM nicht um ein „zusätzliches Beratungsangebot“ handelt, sondern um einen Baustein, der sich in bestehende Strukturen einbetten und diese stärken soll.

Die Bekanntheit und das Verständnis des KIM-CM bei den zuweisenden Stellen – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung – sind wichtig, um geeigneten Personen den Zugang zu ermöglichen, in der Zusammenarbeit gute Lösungen zu entwickeln und die gesellschaftliche Teilhabe der KIM-Klient:innen verbessern zu können. Die meisten KIM-Case Manager:innen berichten, dass eine höhere Bekanntheit von KIM den Zugang wesentlich erleichtert.

## **Unterstützung durch die Leitungsebenen**

### **Einfluss auf Implementierung, Zielgruppenerreichung und Durchführung**

Für die Bekanntheit, das Verständnis und die Akzeptanz des KIM-CM vor Ort braucht es nach Aussage vieler KIM-Verantwortlicher/KIM-Koordinationen und KIM-Case Manager:innen die Unterstützung der Leitungsebenen vor Ort. Dabei sehen sie im Rückhalt aus Politik, Verwaltung und Beratungslandschaft einen Gelingensfaktor für die lokale Umsetzung des KIM-CM.

Sowohl die KIM-Verantwortlichen/KIM-Koordinationen als auch die KIM-Case Manager:innen investierten erhebliche Zeit in die Aufklärungsarbeit zu KIM. Diese Arbeit zeigte Erfolg: Sie trug dazu bei, dass sich die Leitungsebenen, u.a. in den Lenkungsgruppen, aktiv beteiligen und das Programm grundsätzlich unterstützen.

Die befragten Expert:innen stimmen überein, dass die Unterstützung der Leitungsebene maßgeblich über den Erfolg der Implementierung des KIM-CM entscheidet. Die folgenden Zitate verdeutlichen diesen Aspekt.

---

*„Der Einstellungswandel muss an der Verwaltungsspitze anfangen.  
Das Signal für KIM bzw. Integration an sich muss vom Landrat/der Landrätin ausgehen.  
Bei Aufgaben mit Gestaltungsspielraum, wie bei der Integration, hängt viel von den  
Entscheidungen der politischen Spitze ab. Die Hausspitze muss auf jeden Fall hinter KIM  
stehen und es sollte dann an prominenter Stelle im Organisationsgefüge verankert sein.“  
(Expert:in aus der Verwaltung, Expert:inneninterview 2025)*



*"Der Einsatz der Führung ist hier ganz wichtig,  
also man muss in den eigenen Häusern für KIM werben."  
(Expert:in aus der Praxis, Expert:inneninterview 2025)*

*„Unsere eigene ABH und EBH, aber insbesondere auch der Dezernent und der Landrat,  
die müssen dahinterstehen, von denen muss es getragen werden.  
Ohne die brauchen wir nicht in die eigenen Ämter gehen.“  
(Expert:in aus der Verwaltung, Expert:inneninterview 2025)*

*„Gerade die Rückendeckung der KI-Leitung bei den beteiligten Behörden  
ist besonders wichtig.“  
(Expert:in aus der Politik, Expert:inneninterview 2025)*

---

## **Rollen- und Aufgabenklarheit der KIM-Case Manager:innen**

### **Einfluss auf Zielgruppenerreichung, Durchführung**

Die KIM-Case Manager:innen müssen sich ihrer Rolle und ihren Aufgaben vollständig bewusst sein. Die Erhebungen zeigen, dass zu Beginn teilweise Unkenntnis oder Unsicherheiten bestanden. Das betraf sowohl organisatorische und methodische Fragen, als auch die Verknüpfung mit den anderen KIM-Bausteinen sowie die Abgrenzung des Ansatzes von bereits existierenden Beratungsstrukturen.

Die Rollen- und Aufgabenklarheit spielt eine besondere Rolle bei KIM-Case Manager:innen, die in kreisangehörigen Kommunen tätig sind. Dort werden sie bei einem Mangel an anderen Ressourcen mitunter für „alle anfallenden“ Aufgaben herangezogen.

## **Vorhandensein von KIM-CM-Konzepten**

### **Einfluss auf Implementierung, Zielgruppenerreichung, Durchführung**

Ein wichtiges Element der Implementierung des KIM-CM vor Ort bilden die lokalen KIM-CM-Konzepte. Sie definieren die konkrete Arbeit des KIM-CM vor Ort und adressieren explizit die notwendige Kooperation und Abgrenzung zu bestehenden Angeboten. Sie werden kontinuierlich aktualisiert, und ihre Bedeutung wurde in den Interviews herausgestellt.



*„Das [KIM-]CM-Konzept ist sehr bedeutend, da es die Zusammenarbeit konkretisiert  
und Regelungen verschriftlicht.“  
Fallstudie (KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

---

## Stellenbesetzung mit geeigneten Personen und Personalstabilität

### Einfluss auf Implementierung, Zielgruppenerreichung, Durchführung, Wirkung

Die KIM-Case Manager:innen bilden ein wichtiges Element von KIM. Einige KI-Leitungen berichten jedoch, dass die Stellenbesetzung des KIM-CM an manchen KIM-Standorten schwierig war oder ist und die Personalfluktuation auch im KIM ein Problem darstellt.

Insbesondere neue KIM-Case Manager:innen (sowohl bezüglich des Themenbereichs als auch des Standortes) benötigen Zeit und Beständigkeit, um sich in das KIM-CM vor Ort einzuarbeiten und lokale Netzwerke aufzubauen. Kontakte sind somit oft personenabhängig. Fallen die KIM-Case Manager:innen aus oder wechseln sie die Stelle, entsteht das Risiko einer Lücke in der lokalen Zusammenarbeit sowie in der Beziehung zu den KIM-Klient:innen. Eine Personalfluktuation hat zur Folge, dass der Einarbeitungsprozess häufig von Neuem beginnt. Vertraute Ansprechpersonen fallen weg und das bestehende Netzwerkwissen geht verloren.



*„Alle Wechsel sind unglaublich schwierig in diesem komplexen System.  
Die Struktur, die wir jetzt haben, führt zu vielen Wechseln.  
Man stößt vielen Kooperationspartnern damit vor den Kopf und  
macht mehr kaputt als man aufbauen konnte.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

---

Im KIM-CM erschweren verschiedene organisationale und strukturelle Bedingungen die Personalbindung und die Stellenbesetzung. Dazu gehören die hohen fachlichen Anforderungen der Sozialarbeit und die damit einhergehende emotionale Arbeitsbelastung. An manchen Standorten mangelt es an Teamstruktur direkten KIM-Kolleg:innen vor Ort<sup>30</sup>. Weitere erschwerende Aspekte sind die weiten Wege in manchen Kreisen sowie die teils unterschiedlichen Entgeltgruppen und Befristungen. Um der Fluktuation zumindest auf organisationaler Ebene zu begegnen, wurden die KIM-CM-Stellen an einigen Standorten entfristet.

Laut Aussagen der KI-Leitungen und KIM-Koordinationen bestehen zum Teil Probleme bei der Rekrutierung geeigneten Personals, da ein Fachkräftemangel im Bereich der Sozialen Arbeit zu verzeichnen ist. Darüber hinaus stellt der systemisch-strukturelle Ansatz des KIM-CM höhere fachliche Anforderungen an die Besetzung der Stellen: Diese Anforderungen erhöhen gleichzeitig den Einfluss- und Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden, beispielsweise durch Fallrekonstruktionen. Die Schulung und Fortbildung der Mitarbeitenden zu KIM-Case Manager:innen besitzen somit eine hohe Relevanz für die Umsetzung des Programms.

---

<sup>30</sup> Dies betrifft vor allem KIM-Case Manager:innen in kreisangehörigen Kommunen und bei Trägern FW.

## **Organisationale Einbindung der KIM-Case Manager:innen**

### **Einfluss auf Durchführung**

Die Erhebungen belegen, dass insbesondere zu Beginn unterschiedliche Arbeitsbedingungen für KIM-Case Manager:innen vorherrschten. Dazu zählten zum Beispiel fehlende Zugriffsrechte auf bestimmte Software oder, insbesondere in Kreisen, improvisierte Beratungsräume. Es wird auch berichtet, dass trägerangebundene KIM-Case Manager:innen nicht automatisch in enger Zusammenarbeit mit den kommunal angebotenen KIM-Case Manager:innen standen – gemeinsame Sitzungen und Austauschrunden mussten erst etabliert werden.

Ferner beklagen trägerangebundene KIM-Case Manager:innen, dass ihre verwaltungsangebotenen Pendanten oft einen „kürzeren Weg“ zu anderen Verwaltungsakteur:innen haben oder hatten.

## **Präsenz vor Ort und aufsuchende Arbeit**

### **Einfluss auf Zielgruppenerreichung, Durchführung, Wirkung**

Die Präsenz vor Ort sowie aufsuchende Arbeit sind zentrale Faktoren für den Zugang zur Zielgruppe. Die geschilderten Erfahrungen der KIM-Case Manager:innen und KIM-Verantwortlichen/KIM-Koordinatoren belegen, dass deren Gewährleistung insbesondere in ländlichen Gebieten mit organisatorischen Herausforderungen verbunden ist: Diese Präsenz ermöglicht eine gut erreichbare Anlaufstelle für die Zielgruppe und stärkt dadurch das Vertrauen. Ferner stellt die Präsenz vor Ort eine wichtige Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit weiteren lokalen Akteur:innen und deren Angeboten dar.

## **Verständigung mit den KIM-Klient:innen in den Herkunftssprachen**

### **Einfluss auf Zielgruppenerreichung, Durchführung, Wirkung**

Die KIM-Case Managerinnen und Manager bezeichnen die sprachliche Verständigung im KIM-CM als einen wesentlichen Gelingensfaktor.

Mit der jeweiligen Herkunftssprache können die KIM-Klient:innen, die noch keine oder kaum Deutschkenntnisse aufweisen, deutlich besser erreicht werden. Auch für den weiteren Beratungsprozess erweisen sich vorhandene Sprachenkenntnisse bei den KIM-Case Manager:innen, die in aller Regel herkunftssprachlich mehrsprachig aufgestellt sind, als sehr förderlich. Eine herkunftssprachliche Verständigung trägt insbesondere zum Vertrauensaufbau bei. Dies ermöglicht einen tiefergehenden Austausch und somit ein besseres Verständnis komplexer und zugrundeliegender Zusammenhänge und Gegebenheiten.

Wo eine direkte sprachliche Kommunikation aufgrund mangelnder Sprachkompetenz nicht gewährleistet ist, stellt die Sprachmittlung ein wichtiges Hilfsmittel dar:



*„Natürlich läuft es mit Sprachmittlung besser, wenn die dabei ist.  
Ich kann nicht so gut deutsch sprechen.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

## Haltung und Herangehensweise der KIM-Case Manager:innen

### Einfluss auf Durchführung, Wirkung

Die befragten KIM-Klient:innen bewerten die Zusammenarbeit mit den zuständigen KIM-Case Manager:innen durchweg sehr positiv. Sie betrachten ihre/n KIM-Case Manager:in als die zentrale Ansprechperson, die sie in allen Lebenslagen unterstützt. Häufig fallen Bezeichnungen wie „Freund“ oder „Familie“, die diese Wertschätzung und das Vertrauensverhältnis unterstreichen.

Die Erhebungen legen nahe, dass dies vor allem in der Haltung und Herangehensweise der KIM-Case Manager:innen begründet liegt. Die KIM-Case Manager:innen nehmen sich Zeit für die Begleitung und können auch langfristig mit den KIM-Klient:innen zusammenarbeiten. Die KIM-Klient:innen fühlen sich gesehen, verstanden und unterstützt. Diese intensive Unterstützung wird als sehr relevant und wichtig erachtet. Zahlreiche KIM-Klient:innen merkten an, dass sie zuvor keine vergleichbare Unterstützung erfahren hatten.



*„Sie bleibt bei schwierigen Themen dran, z. B. bei der Wohnungssuche,  
hat immer wieder Mails geschrieben.“  
(KIM-Klient:in, Fallstudie 2024)*

---

Es wurde in den Interviews mit den KIM-Case Manager:innen weiter deutlich, dass es immer wieder nötig ist, eine Balance zwischen Fordern und Fördern zu finden. Die KIM-Klient:innen brauchen Unterstützung, oft auch kleinteiliger Natur, und gleichzeitig wird in der Begleitung darauf hingewirkt, dass sie sich zunehmend selbstständig zurechtfinden.

Die KIM-Case Manager:innen führen aus, dass sie sich gegenüber den Problemen und Bedarfen – gegebenenfalls auch neuer – flexibel und anpassungsfähig zeigen und entsprechend darauf reagieren.

## Kenntnisse über relevante Angebote und Stellen sowie entsprechende Kontakte

### Einfluss auf Durchführung, Wirkung

Um im Sinne des rechtskreisübergreifenden Ansatzes agieren zu können, benötigen die KIM-Case Manager:innen zum einen Wissen über die relevanten Stellen und zum anderen entsprechende Kontakte. Einige KIM-Case Manager:innen weisen darauf hin, dass diese Kontakte zum Teil noch sehr personenabhängig sind. Sie unterstreichen in diesem Zusammenhang, wie wichtig eine systematische Vernetzung aller KIM-Case Manager:innen mit den relevanten Akteur:innen ist.

Die KIM-Case Manager:innen berichten weiter, dass innerhalb der Verwaltung überwiegend gute Kontakte bestehen und manche Anliegen über den kurzen Dienstweg gelöst werden können. Die verwaltungsangebundenen KIM-Case Manager:innen verfügen auch häufig über eine direkte Durchwahl zu anderen Verwaltungsbereichen. Auch trägerangebundene KIM-Case Manager:innen haben über das KIM-CM häufig einen besseren Zugang zu den Behörden.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass das Vorhandensein konkreter Ansprechpersonen in einem positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit in der Zusammenarbeit stehen.

## 2.6.2. Programmexterne Einflussfaktoren

### Merkmale der KIM-Klient:innen

#### Einfluss auf Durchführung, Wirkung

Die grundlegenden Voraussetzungen für die Teilnahme am KIM-CM sind die Freiwilligkeit und Bereitschaft zur Mitarbeit seitens der KIM-Klient:innen. Darüber hinaus ist ein gemeinsames Verständnis notwendig, dass es sich um einen gemeinsamen Arbeitsprozess handelt, was Verbindlichkeit auf beiden Seiten sowie Veränderungswillen bedeutet. Ebenso sind Ressourcen unterschiedlicher Art notwendig, um Veränderungen in der Lebenssituation zu erkennen und umzusetzen. Fehlen diese, kann es trotz Unterstützung zu einer Stagnation des Integrationsprozesses kommen.



*„Alle Personen, die wir beraten sind echte KIM-Fälle: multiple Problemlagen und Nichtgreifen des Regelsystems. Aber nicht mit allen wird im Sinne des KIM-CM gearbeitet, weil sie das einfach nicht können.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

---

Die KIM-Case Manager:innen machen in den Erhebungen deutlich, dass es darüber hinaus bestimmte Aspekte gibt, die eine Teilnahme am KIM-CM erschweren.

- Akute psychische Krankheiten
- Konsum von Suchtmitteln
- Schwere körperliche und kognitive Beeinträchtigungen
- Kindeswohlgefährdung und Gewalt
- Juristische Fragen

## Rechtliche Rahmenbedingungen

### Einfluss auf Durchführung und Wirkung

Eine rechtskreisübergreifende Begleitung erfolgt stets in einem festgesetzten rechtlichen Rahmen statt, der maßgeblich durch Landes- oder Bundesgesetze bestimmt wird. Die KIM-Klient:innen müssen an vielen Stellen bestimmte Voraussetzungen und Kriterien erfüllen, z. B. Mitwirkungspflichten oder Erfüllen formaler Kriterien, wie bei der Anerkennung von Berufsabschlüssen. Liegen diese nicht vor oder kommt es sogar zu Verstößen, kann die Begleitung der KIM-Klient:innen an diesen Stellen ins Stocken geraten.



*„[Der KIM-Case Manager] ist ein guter Mann. Er versucht wirklich, mir zu helfen.  
Aber mein Problem ist BAMF und das Ausländeramt.  
Er sprach mit ihnen über viele Optionen für mich. Aber sie lehnen alles ab.  
Sie sagen jedes Mal, ich sei zweimal ohne Erlaubnis aus der Stadt abwesend gewesen.  
Zweimal in 25 Jahren. Deshalb geben sie mir keine normale Aufenthaltserlaubnis.  
KIM versucht wirklich zu helfen, aber sie haben keine Macht.“  
(KIM-Klient:in, Onlinebefragung 2024/25)*

---

## Vorhandensein (passender) Angebote

### Einfluss auf Zielgruppenerreichung, Durchführung, Wirkung

In den Erhebungen wurde vielfach deutlich, dass an manchen Orten Angebote fehlen, an die verwiesen werden könnte. Dabei handelt es sich um themenspezifische Beratungsangebote. Zum anderen berichten die KIM-Case Manager:innen in den Fallstudien über einen Mangel an Sprachkursangeboten sowie an Tätigkeitsbereichen für Menschen mit geringer Qualifizierung. Diese Bereiche stellen zentrale Themen dar, mit denen sehr viele KIM-Klient:innen die Beratung aufsuchen und sich Unterstützung erhoffen.

## Mobilität

### Einfluss auf Zielgruppenerreichung, Durchführung, Wirkung

Die erschwerte Mobilität aufgrund eines mangelhaften ÖPNVs an einigen ländlichen KIM-Standorten stellt einen zentralen Einflussfaktor auf die Wahrnehmung und Umsetzung des KIM-CM dar. Diese Entfernungen und die Mobilitätssituation belasten nicht nur die Zielgruppe, sondern alle am KIM-CM beteiligten Personen. Die Zielgruppe ist jedoch in besonderem Maße betroffen, weil sie häufig auf den öffentlichen Verkehr angewiesen ist. Laut Aussagen der KIM-Case Manager:innen und der KIM-Klient:innen kann dies dazu führen, dass wichtige Angebote, wie beispielsweise Sprachkurse, nicht wahrgenommen werden können.

## Personelle Ressourcen bei anderen Stellen

### Einfluss auf Durchführung und Wirkung

Fehlende personelle Ressourcen und Überlastung von Behörden erschweren die Zusammenarbeit und den Prozess für die KIM-Klient:innen, wenn z. B. Anträge nicht bearbeitet werden können oder die Mitarbeitenden nicht direkt kontaktiert werden möchten.



*„Mein Problem ist es, die zu erreichen, die das Problem der KIM-Klient:innen lösen könnten. Dadurch ziehen sich KIM-Fälle in eine unnötige Länge.“  
(KIM-Case Manager:in, Fallstudie 2024)*

---

## 2.7. Fazit und Handlungsimpulse

Nachfolgend wird ein Fazit gezogen und sich daraus ergebende Handlungsimpulse erörtert.

### 2.7.1. Fazit

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Evaluation, dass das KIM-CM ein wichtiges Angebot für die Zielgruppe ist und die Integration von Eingewanderten in NRW nachhaltig stärkt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt in der individuellen, langfristigen und rechtskreisübergreifenden Beratung und Begleitung der KIM-Klient:innen.

#### **Aus Sicht der Evaluation besteht das KIM-CM aus 54 Einzelfällen, die das KIM-CM bedarfsgerecht und passgenau vor Ort umsetzen.**

Es wurde ersichtlich, dass die Etablierung des KIM-CM zum Zeitpunkt der Evaluation unterschiedlich weit fortgeschritten war. So befanden sich einige Kreise/kreisfreie Städte zu Beginn der Evaluation noch in der Aufbauphase. Der unterschiedliche Umsetzungsstand muss daher bei der Interpretation der Ergebnisse stets bedacht werden. Daneben müssen die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen berücksichtigt werden, was eine Vergleichbarkeit zwischen den Gebietskörperschaften erschwert. Aspekte, die in einem Kreis oder in einer kreisfreien Stadt sehr gut funktionieren, können gleichzeitig in einem anderen Kreis oder in einer anderen kreisfreien Stadt eine Herausforderung darstellen. Insgesamt zeigt sich, dass die Gebietskörperschaften individuelle Lösungen gefunden und das KIM-CM entsprechend bedarfsgerecht und passgenau ausgestaltet haben.

#### **Bevor das KIM-CM wirken konnte, musste KIM mit den drei KIM-Bausteinen zunächst vollständig implementiert werden.**

Wesentlich für die Arbeit mit der Zielgruppe sind insbesondere die Stellenbesetzung des KIM-CM sowie dessen strategische und operative Einbindung in die Strukturen vor Ort. Diese Einbindung ist unabhängig von der gewählten Anbindungsform - sei es in der Verwaltung oder bei Trägern FW - zu gewährleisten. Die Freiheit und Flexibilität, standortspezifisch über die Anbindung zu entscheiden, erweist sich als wichtig für die Umsetzung. Den Kreisen/kreisfreien Städten stehen vielfältige Möglichkeiten zur Anbindung der KIM-CM-Stellen offen, darunter die Verwaltung des Kreises/der kreisfreien Stadt, die Verwaltung der kreisangehörigen Kommune oder die Träger FW. Bei einzelnen Stellen, die bei Trägern FW oder kreisangehörigen Kommunen angesiedelt sind, sollte besonders auf eine

gute Einbindung der entsprechenden KIM-Case Manager:innen geachtet werden. Dies dient dazu, die Attraktivität der Stelle zu erhöhen und so einer Abwanderung entgegenzuwirken.

## **Das KIM-CM agiert innerhalb des Integrationsnetzwerks vor Ort und ist dabei auf die Bekanntheit sowie das Verständnis seiner Aufgaben bei den anderen Akteur:innen angewiesen.**

Das KIM-CM soll in Kooperation mit anderen Akteur:innen der Integrationsarbeit „Dienstleistungsketten“ aufbauen und eine rechtskreisübergreifende Begleitung ermöglichen. Zentraler Erfolgsfaktor sind hier die Abstimmungen mit den relevanten Akteur:innen innerhalb der Verwaltung und mit anderen Beratungsangeboten, wie MBE und JMD oder Fachberatungsstellen. Es ist vor allem Aufgabe der KIM-Koordinatoren, eine Brücke zwischen den Instanzen zu bauen. Sie positionieren so das Programm und schaffen ein Verständnis für den Charakter und die Möglichkeiten vom KIM.

Die Bekanntheit und das Verständnis des KIM-CM bei den zuweisenden Stellen inner- und außerhalb der Verwaltung sind wichtig, damit geeignete Personen den Zugang zum KIM-CM finden, in der Zusammenarbeit effektive Lösungen erarbeitet werden und die KIM-Klient:innen ihre gesellschaftliche Teilhabe verbessern können. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass das Verständnis und die Akzeptanz für das KIM-CM im Zeitverlauf gestiegen sind. Die anfängliche Skepsis konnte durch intensive Aufklärung und die praktische Zusammenarbeit aufgelöst werden. Für diese notwendigen Abstimmungen werden häufig die etablierten KIM-Strukturen genutzt.

Die Evaluation misst den KIM-CM-Konzepten eine besondere Rolle bei der Umsetzung des KIM bei. Die systematische und strukturierte Auseinandersetzung mit bestehenden Akteur:innen und Strukturen, kombiniert mit den entsprechenden Abstimmungen, fördert und unterstützt die Kooperation vor Ort.

## **Das KIM-CM in Kreisen funktioniert anders als in kreisfreien Städten.**

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass sich die Funktionsweise des KIM-CM in Kreisen von der in kreisfreien Städten unterscheidet. Dies betrifft insbesondere den Einbezug der kreisangehörigen Kommunen, die jeweils ihre eigene Integrationsinfrastruktur und Zielvorstellungen mitbringen. Zudem fehlt es in diesen Gebieten oft an anderen integrationsrelevanten Angeboten. Hier wird häufig der hohe Bedarf an Beratung über das KIM-CM aufgefangen.

Aus Sicht der Kreise wird die Zusammenarbeit im KIM positiv bewertet. Die gute Einbindung der kreisangehörigen Kommunen ist ein wesentliches Kriterium für den Erfolg des KIM in Kreisen. Die kreisangehörigen Kommunen können die Themenschwerpunkte und Zielgruppen aktiv mitgestalten und sind in der Lenkungsgruppe vertreten.

Das KIM-CM stellt insbesondere für kleine kreisangehörige Kommunen mit geringem Personalstamm eine wichtige Unterstützung im Integrationsbereich dar. Allerdings fällt damit die Abgrenzung der Aufgaben des KIM-CM schwerer. Weitere Herausforderungen sind weitere Entfernungen und die Vielzahl und Vielfalt der etablierten Akteur:innen im Integrationsbereich vor Ort. Auch Fallzahlen und Beratungstiefe variieren stark je nach kreisangehöriger Kommune. Viele KIM-Verantwortliche sprechen sich daher für eine stärkere Berücksichtigung der besonderen Herausforderungen in Kreisen aus.

## **Die KIM-Case Manager:innen sehen Verbesserungspotential bei den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit, insbesondere im Bereich Fort- und Weiterbildungen.**

In den Erhebungen wurden von den KIM-Case Manager:innen eine Reihe von Faktoren genannt, die sie für eine erfolgreiche Arbeit mit der Zielgruppe als wichtig ansehen. Dazu gehören u. a. geeignete Beratungsräume und die notwendige technische Ausstattung, einheitliche Fortbildungen zum KIM-CM sowie entsprechende Auffrischungen, Möglichkeiten, bei Bedarf Sprachmittlung hinzuziehen sowie ein guter Teamzusammenhalt und allgemeiner Austausch. Wichtig sind zudem die grundsätzlichen Regelungen und deren regelmäßige Aktualisierung, wie beispielsweise das KIM-Case Management-Konzept oder die Aufnahmekriterien für das KIM-CM.

Vor allem die Fortbildung zum KIM-CM, themenspezifische Weiterbildungen sowie Übersetzungsleistungen werden als wichtige Grundlage für die operative Arbeit der KIM-Case Manager:innen angesehen. In diesen Bereichen besteht weiterhin ein hoher Bedarf, auch wenn in einzelnen Gebietskörperschaften bereits individuelle Lösungen gefunden werden.

## **Die Fallzahlen der KIM-Klientinnen nehmen zu.**

Während zu Beginn der Evaluation noch vermehrt von Schwierigkeiten beim Zugang zum KIM-CM berichtet wurde, haben sich diese vielerorts aufgelöst und die Anzahl der KIM-CM-Fälle hat im Betrachtungszeitraum zugenommen. Dies zeigt sich auch an der höheren Anzahl an zuweisenden Akteur:innen, vor allem von anderen Behörden wie dem Jobcenter oder dem Sozialamt. Ratsuchende werden insbesondere über bisherige KIM-Klient:innen und Fachberatungsstellen erreicht. Letzteres was zeigt, dass das KIM sowohl bei der Zielgruppe und als auch im erweiterten Unterstützungssystem eine hohe Akzeptanz genießt.

Die Evaluation bewertet die KIM-Kurzberatung als wichtiges Element des KIM-CM positiv. Denn wie die Erhebungen zeigen, besteht zum einen ein großer Bedarf an Kurzberatungen, was einen direkten Nutzen für die Zielgruppe darstellt. Zum anderen entstehen aus diesen Beratungen bedarfsorientiert vermehrt Fälle für das KIM-CM.

## **Die KIM-Case Manager:innen wünschen sich (mehr) definierte Kriterien für die Aufnahme ins KIM-CM zu haben.**

Sowohl in der Onlinebefragung als auch in den Fallstudien geben zahlreiche KIM-Case Manager:innen an, definierte Kriterien für die Aufnahme ins KIM-CM als wichtig zu erachten. Ihre Arbeit wäre teilweise erschwert, da sie selbst Unsicherheit bezüglich der Kriterien empfinden und sie zudem auch den potenziell zuweisenden Stellen keine klaren Kriterien für einen KIM-CM-Fall aufzeigen könnten.

Eine Möglichkeit, dieser Herausforderung zu begegnen, wird in der Einrichtung von Clearing-Stellen gesehen. Clearing soll der Vorauswahl geeigneter Fälle für das KIM-CM dienen, basierend auf formalen Kriterien und den Ressourcen der KIM-Case Manager:innen. Zum Bedarf nach Clearing-Stellen liegen allerdings gemischte Rückmeldungen vor. Vor allem in Kreisen mit vielen kreisangehörigen Kommunen erscheint ein einheitliches und zentrales Clearing als schwer umsetzbar.

## **Die KIM-Case Manager:innen sind sehr flexibel.**

Jeder KIM-CM-Fall ist einzigartig. Die KIM-Klient:innen treten mit vielfältigen Herausforderungen an das KIM-CM heran und bringen unterschiedliche Voraussetzungen mit, beispielsweise hinsichtlich Alter, Sprachen, Gesundheit, Aufenthaltsstatus und vorhandener Ressourcen. Die KIM-Case Manager:innen stellen sich flexibel auf die jeweiligen Personen ein. Sie nutzen verschiedene Kommunikationswege, beraten auch außerhalb der Beratungsräume und variieren die Intensität der Begleitung. In dieser Flexibilität liegt aus Sicht der Evaluation eine der Stärken des KIM-CM.

## **Für die fallbezogene und rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit sind gegenseitiges Kennenlernen und ein gemeinsames Integrationsverständnis wichtig.**

Besonders relevant in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit sind die Rechtskreise SGB II (Jobcenter), Aufenthaltsgesetz (ABH) und Asylbewerberleistungsgesetz (Sozialamt). Oft zeigt sich hier eine heterogene Bewertung der Zusammenarbeit durch die KIM-Case Manager:innen. In einigen Gebietskörperschaften funktioniert die Zusammenarbeit von KIM-Case Management und den Akteur:innen in den verschiedenen Rechtskreisen bereits sehr gut, in anderen steht die Ausgestaltung der Zusammenarbeit noch am Anfang oder befindet sich im Aufbau.

Feste Ansprechpersonen und persönliche Kontakte auf operativer Ebene erweisen sich als wichtige Gelingensfaktoren. In den Gebietskörperschaften wird dieses auf verschiedene Weisen gefördert, und es zeigt sich bereits ein Paradigmenwechsel, sodass sich die „verschiedenen Sprachen“ und die „aufeinanderprallenden Welten“ positiv für alle verbinden.

## **Die Arbeit mit Erkenntnissen aus der Fallebene nimmt im Zeitverlauf zu.**

Die Erhebungen zeigen, dass nicht überall gleich intensiv mit den Erkenntnissen der Fallebene in Form von Fallrekonstruktionen, Arbeits- und/oder Projektgruppen gearbeitet wird. Teilweise werden zunächst bereits bekannte Themen bearbeitet und niedrigschwellige Formate, wie Fallanalyse und Fallbesprechungen, umgesetzt.

## **Mit dem KIM-CM erhalten die KIM-Klient:innen eine verlässliche Ansprechperson, der sie vertrauen.**

Die in der Onlinebefragung und den Fallstudien befragten KIM-Klient:innen äußern sich nahezu alle vollständig positiv über ihre zuständigen KIM-Case Manager:innen und ihre Erfahrungen im KIM-CM-Prozess. Die KIM-Klient:innen geben an, dass die KIM-Case Manager:innen sich Zeit für sie nehmen und die Gespräche auf ihre Bedarfe fokussieren.

Die KIM-Klient:innen finden in den KIM-Case Manager:innen vertrauensvolle Ansprechpersonen, was die Grundlage für den Integrationsprozess legt und einen wichtigen Aspekt im KIM darstellt. Die KIM-Klient:innen wissen durch die Begleitung besser, wo sie Unterstützung finden und entwickeln eine Perspektive für ihr Leben in Deutschland. Weiter ergaben die Erhebungen, dass die KIM-Klient:innen den Kontakt zu ihren KIM-Case Manager:innen positiver wahrnehmen als zu anderen Behörden. Aus Sicht der Evaluation ist dies vor allem von Bedeutung für Personen, die in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit einzelnen Behörden gemacht haben.

## **Das KIM-CM trägt dazu bei, dass sich die individuelle Situation der KIM-Klient:innen positiv stabilisiert und verbessert.**

Bei einem Großteil der KIM-Klient:innen zeigen sich Verbesserungen hinsichtlich der Herausforderungen, die zu Beginn des KIM-CM bestanden. Das betrifft häufig existenzielle Aspekte wie die finanzielle Sicherung und die Klärung des Aufenthaltsstatus. Die Klärung des Aufenthaltsstatus wird als grundlegende Bedingung für die Integration der KIM-Klient:innen beschrieben.

Viele KIM-Case Manager:innen sehen in der engeren Zusammenarbeit und Unterstützung der ABH einen wesentlichen Vorteil vom KIM.

Die Relevanz der anzugehenden Punkte der KIM-Klient:innen verändert sich im Zeitverlauf. Psychische und körperliche Probleme werden im Zeitverlauf häufiger als Thema genannt als zu Beginn des KIM-CM. Es zeigt sich ein Rückgang in der Anzahl der zu bearbeitenden Themen. Ein Rückgang in den Nennungen zeigt sich vor allem beim Verstehen behördlicher Briefe, beim Ausfüllen von Anträgen, rechtlichen Problemen, der Wohnsituation und dem Absolvieren eines Schul- oder Ausbildungsabschlusses. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, dass die KIM-Case Manager:innen zunächst bei akuten Hindernissen unterstützen und sich im Zeitverlauf und durch den Vertrauensaufbau tiefere Problemlagen offenbaren.

Das KIM-CM unterstützt auch bei der rechtlichen Verstetigung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen. Knapp die Hälfte der befragten KIM-Case Manager:innen hat bereits KIM-Klient:innen bei der Einbürgerung unterstützt. Diese Unterstützung nahm im Zeitverlauf zu.

## **Das KIM-CM leistet einen Beitrag zur beruflichen Integration.**

Die KIM-Klient:innen erhalten Ratschläge und Informationen und werden von den KIM-Case Manager:innen motiviert und dabei unterstützt, einen passenden Zugang auf dem Weg in Ausbildung und Arbeit zu finden. Die KIM-Case Manager:innen berücksichtigen die relevanten Einflussfaktoren für die Arbeitsaufnahmen und unterstützen entsprechend.

## **Arbeit ist ein wichtiges Thema für die KIM-Klient:innen und gleichzeitig zeigt sich, dass das KIM-CM eine breite Unterstützung bereithalten muss.**

Die Aufnahme einer Arbeit ist ein häufig genannter Wunsch, mit dem die KIM-Klient:innen ins KIM-CM kommen. Allerdings ist die Arbeitsmarktintegration nicht für alle KIM-Klient:innen gleich schnell oder gleich gut zu erreichen. Häufig müssen zunächst andere individuelle Hürden bewältigt werden, um die Voraussetzung für eine Arbeitsmarktintegration zu schaffen. Es bleibt demnach von Bedeutung, dass das KIM auch weiterhin eine thematisch breite Unterstützung für die Zielgruppe bereithält. Die berufliche und soziale Integration ist bei dieser Gruppe von KIM-CM-Fällen damit ein Thema in einem fortgeschrittenen Stadium des KIM-CM-Prozesses.

## **Sprache ist der wichtigste Faktor bei der Integration. Hier spielt das KIM eine wichtige Rolle.**

Die Ergebnisse der Evaluation unterstreichen die Bedeutung des Spracherwerbs für die Integration der Zielgruppe. Hier sind die KIM-Case Manager:innen sehr aktiv. Sie unterstützen bei der Vermittlung in Sprachkurse und organisieren alternative Lösungen. Das Thema Sprache wird zudem als häufigstes Generatives Thema identifiziert. Es ist somit in vielen Gebietskörperschaften präsent, sodass auf struktureller Ebene nach Lösungen gesucht wird. Das KIM trägt auf diese Weise zu einer nachhaltigen Verbesserung im Bereich Sprache bei.

## **Der Mehrwert des KIM für die Klient:innen liegt in der rechtskreisübergreifenden Begleitung, der Haltung der KIM-Case Manager:innen und der Nähe zur Verwaltung.**

Die KIM-Klient:innen erhalten eine umfassende Unterstützung, die über verschiedene Rechtskreise hinweg angeboten wird. Die KIM-Case Manager:innen arbeiten mit einer empathischen und unterstützenden Haltung, die das Vertrauen und die Motivation der KIM-Klient:innen stärkt. Zudem profitieren die KIM-Klient:innen von der Nähe zur Verwaltung, was eine effizientere und auch häufig reibungslosere Bearbeitung ihrer Anliegen sicherstellt. Dies trifft auch zu, wenn die KIM-Case Manager:innen bei Trägern FW angebunden sind, da auch hier der Zugang in die Verwaltung über die KIM-Verantwortlichen/KIM-Koordinatoren und die anderen verwaltungsangebundenen KIM-Case Manager:innen erfolgen kann.

Die Kombination aus rechtskreisübergreifender Begleitung, engagierten KIM-Case Manager:innen und Verwaltungsnähe schafft ein wertvolles und unterstützendes Angebot, das den individuellen Bedürfnissen der KIM-Klient:innen gerecht wird und auf personenbezogener Ebene wirkt. Über die Umsetzung des systemischen Auftrags werden Integrationsprozesse auch auf Strukturebene nachhaltig im Sinne der Zielgruppe des KIM gestaltet.

## 2.7.2. Handlungsempfehlungen

Aus den Analyseergebnissen werden Handlungsimpulse für die Steuerung und die Weiterentwicklung des Programms abgeleitet. Dabei wird zwischen der strategischen und operativen Ebene unterschieden. Die strategischen Impulse betreffen vor allem die Begleitung des Programms auf Landesebene. Die Impulse für die operative Ebene beziehen sich maßgeblich auf die Umsetzung vor Ort und richten sich somit an die KI-Leitung/KIM-Verantwortliche, die KIM-Koordination sowie das KIM-CM selbst.

### 2.7.2.1. Strategische Ebene

#### **Ansprache der Leitungsebenen von Politik, Verwaltung und anderen integrationsrelevanten Akteur:innen durch das Landesministerium.**

Der Rückhalt aus Politik, Verwaltung und Beratungslandschaft ist ein wesentlicher Gelingensfaktor für die Implementierung des KIM-CM vor Ort. Dabei zeigt sich, dass dieser Rückhalt auf allen Ebenen von Relevanz ist – von der kommunalen und Kreisebene bis hin zur Landesebene.

In den Erhebungen wurde deutlich, dass eine Ansprache und Mitnahme integrationsrelevanter Akteur:innen durch das Landesministerium den Auftrag und das Mandat des KIM vor Ort stärkt.



*„Wir wünschen uns vom Land die klare Botschaft:  
KIM ist nicht optional, wir ziehen das alle gemeinsam durch.“  
(KIM-Koordination, Fallstudie 2024)*

---

Für eine gelungene Umsetzung vor Ort ist zudem wichtig, die Bedeutung des KIM auf der System- und Fallebene zu betonen und die Rolle des KIM mit dem KIM-CM als einem wichtigen Bestandteil der Integrationspolitik des Landes zu unterstreichen. Dieser ministerielle Rückhalt stärkt die Position der KIM-Case Manager:innen in der Beratungslandschaft. Dadurch werden Rollen und Aufgaben bis hin zu den Leitungsebenen der an KIM beteiligten Verwaltungsvertretungen klar definiert.

## **Förderung von Vernetzung und Austausch innerhalb des KIM**

In der Evaluation wird ersichtlich, dass Vernetzung und Austausch auf operativer Ebene der KIM-Case Manager:innen weiter befördert und ausgebaut werden können. Von den so geschaffenen Synergien würden die KIM-Case Manager:innen und die KIM-Koordinationen vor Ort direkt profitieren. Diese Synergieergebnisse können die Entwicklung von Produkten (wie Check-Listen oder Ähnliches) sowie die Darstellung von Lösungen oder Best-Practice umfassen.

Solche Austauschformate sollten aus Sicht der Evaluation strukturiert gefördert werden. Möglich wären auch digitale Formate oder eine KIM-Plattform. Ein Beispiel für eine solche Umsetzung ist die Lernnetzapp im Programm „kinderstark – NRW schafft Chancen“. Die Lernnetzapp ist eine mobile Anwendung, die als Kommunikationsplattform dient. Sie ermöglicht es den angemeldeten Akteur:innen, sich zu vernetzen, auszutauschen und Videokonferenzen abzuhalten. Die App wird vom Institut für Soziale Arbeit e.V. (ISA) bereitgestellt und soll den interkommunalen Austausch fördern sowie kurze Wege zu Ministerien, Landesnetzwerken und Stiftungen ermöglichen.

## **Formulierung von spezifischen Profilen für die KIM-Stellen**

Aus Sicht der Evaluation ist es zielführend, für jeden KIM-Baustein (abgestufte) Profile zu definieren. Diese Profile fördern das Rollen- und Aufgabenverständnis und schaffen Transparenz hinsichtlich der Erwartungen an die Ausübung der jeweiligen Tätigkeit. Mit Blick auf die kommunale Selbstverwaltung und der Verantwortung der jeweiligen Gebietskörperschaften, ist zu prüfen, inwieweit Empfehlungen des Landes berücksichtigt werden können.

Es hat sich gezeigt, dass die Netzwerkarbeit neben der Einzelfallberatung und der Systemanalyse ein unverzichtbarer Bestandteil für die erfolgreiche Umsetzung des KIM-CM ist. Netzwerkarbeit benötigt zeitliche Ressourcen, die bei den KIM-Case Manager:innen eingeplant werden müssen sowie bestimmte Kompetenzen, beispielsweise kommunikativer Art. Bei den KIM-Koordinationen haben sich ein strategischer Blick sowie Moderationskompetenzen als förderlich erwiesen.

Zu der Aufgabenbeschreibung im Handlungsfeld der Einzelfallberatung gehören auch die Zielwerte der Beratung. Das Ministerium hat als Richtwert 50 bis 60 Fälle je KIM-Case Manager:in (Vollzeit) angegeben. Vielen KIM-Case Manager:innen, KIM-Koordinationen und KIM-Verantwortlichen fehlen bei dieser Angabe die Berücksichtigung der unterschiedlichen Beratungsintensität sowie konkrete Angaben zum Betrachtungszeitraum. Laut Ministerium umfassen die Zielwerte jedoch alle Fälle mit unterschiedlicher Beratungsintensität, das heißt sowohl die KIM-Kurzberatungen als auch die KIM-CM-Fälle.

In der vorliegenden Evaluation zeigt sich, dass maximal 1:20 KIM-CM-Fälle (Vollzeit) umsetzbar sind. Daneben steht die Anzahl durchgeführter KIM-Kurzberatungen, die aufgrund der geringeren Intensität deutlich höher ausfallen kann und sich eher in absoluten Zahlen in einem festgelegten Zeitraum abbilden lässt. Hier scheinen 30 bis 50 KIM-Kurzberatungen pro Monat pro Vollzeitstelle realistisch zu sein.

## Schaffung einer nachhaltigen Perspektive

In der Evaluation wird deutlich, dass KIM nur dann funktioniert und nachhaltig wirkt, wenn es in der kommunalen Architektur fest verankert ist und als dauerhafte Struktur verstanden wird. Hier besteht bei einigen KI-Leitungen, KIM-Koordinationen und KIM-Case Manager:innen die Sorge, dass das Land KIM nicht als dauerhaftes Programm, sondern lediglich als zeitweiliges Projekt betrachtet, und es deshalb an langfristiger Förderung fehlen könnte. Hier empfiehlt die Evaluation, auch mit Hinweis auf das Teilhabe- und Integrationsgesetz, aktiv Sicherheit zu kommunizieren.

Ohne (finanzielle) Sicherheit bestehen auch Schwierigkeiten bei der Einstellung und Bindung der KIM-Case Manager:innen. Jeder Weggang führt zu relevanten Erfahrungs- und Wissensverlusten. Daher werden eine längerfristige Perspektive für die KIM-CM-Stellen sowie die Entwicklung von Strategien zur Minimierung von Lohnunterschieden zwischen den Gebietskörperschaften als erstrebenswert angesehen. Hier könnte das Landesministerium Empfehlungen in Kombination mit den Anforderungsprofilen geben.

## Fort- und Weiterbildungen zum KIM-Case Management

Case Management ist eine anspruchsvolle Methode, die Wissen und fortlaufende Übung erfordert. Bei KIM kommt der KIM-spezifische Aspekt des systemischen Auftrags hinzu, der ebenfalls verstanden und erlernt werden muss. Die landesweite Fortbildung zum KIM-CM, die bis Ende 2023 stattfand, wurde sehr positiv bewertet und kann als wesentliche Qualitätssicherung des KIM-CM angesehen werden.

Der Bedarf an Weiterführung und Auffrischungen ist groß. Vielen KIM-Case Manager:innen genügt die bloße Weitergabe von Materialien nicht, um diese sicher in ihrer Tätigkeit einzusetzen. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass vielerorts bereits Personalfuktuation stattgefunden hat bzw. Neueinstellungen zum Ausschöpfen des möglichen Personalumfangs vorgenommen wurden.

Es sollte daher geprüft werden, wie dem Bedarf an einer KIM-bezogenen Fortbildung begegnet werden kann.

## Möglichkeiten der Sprachmittlung/Übersetzungsdienstleistungen

Viele der KIM-Case Manager:innen geben an, dass die Verständigung mit den KIM-Klient:innen eine Herausforderung bei der Umsetzung des KIM-CM darstellt. Die verfügbaren Übersetzungstools würden nicht gut funktionieren und die Ressourcen für professionelle Sprachmittlung und Übersetzung reichten nicht aus. Hinzu kommt, dass bei der Nutzung von Übersetzungssoftware häufig datenschutzrechtliche Bedenken bestehen.

Aus Sicht der Evaluation ist die Verständigung mit der Zielgruppe elementar für die erfolgreiche Umsetzung des KIM-CM. Es sollte über alternative Lösungen nachgedacht werden. Ein Schritt wäre beispielsweise eine Sammlung von guten Erfahrungen mit bestimmten Tools, eine rechtssichere Empfehlung des Landes oder die flexiblere, zielgruppengerechte Bereitstellung von Dienstleistungen in diesem Bereich.

## **Weiterführung der Erkenntnisse zu „Lücken“ auf Landes- und Bundesebene**

In den Erhebungen wurde berichtet, dass Systemlücken identifiziert wurden, die auf Ebene der Kreise oder kreisfreien Städte nicht zu beheben sind. Sie betreffen nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen, die in der Zuständigkeit anderer öffentlicher Stellen liegen. Solche Generativen Themen wie beispielsweise die Berufsankennung, erfordern eine strukturelle Lösung auf Landes- oder Bundesebene.

Um den Mehrwert der KIM-Förderung zu stärken und dadurch eine nachhaltige Perspektive zu schaffen, ist es wichtig, die Erkenntnisse aus der Umsetzung der KIM-Bausteine auch auf Landes- und Bundesebene zu nutzen und systematisch in das Programm zurückzuführen.

### **2.7.2.2. Operative Ebene**

#### **Austausch, Teamzusammenhalt und Identität aller KIM-Case Manager:innen.**

Wie beschrieben arbeiten die KIM-Case Manager:innen unter teils unterschiedlichen Bedingungen und in verschiedenen Ausgangslagen. Daraus lassen sich zwei Empfehlungen ableiten.

Diese Ausgangssituation sollte als Chance begriffen werden, unterschiedliche Erfahrungen zur Optimierung des KIM zu nutzen. Unabhängig von der arbeitgebenden Stelle sollte eine gemeinsame Identität der KIM-Case Manager:innen weiter gestärkt werden. Hierzu gehört, die Vorteile des KIM hervorzuheben, wie zum Beispiel die individuellen Möglichkeiten jeder KIM-Case Managerin bzw. jedes KIM-Case Managers, über Fallanalysen etc. auf das System einzuwirken und es mitgestalten zu können.

Regelmäßiger Austausch und ein positiver Teamzusammenhalt sind wichtige Elemente eines guten Arbeitsumfelds für viele KIM-Case Manager:innen. Gerade in einem gesellschaftspolitisch so wichtigen und emotional herausfordernden Arbeitsfeld sollte das Gefühl des Einzelkämpfertums vermieden werden.

Die KIM-Verantwortlichen/KIM-Koordinatoren sollten für die individuellen Arbeitssituationen der KIM-Case Manager:innen sensibilisiert werden und für eine möglichst entlastende und homogene Arbeitskultur sorgen.

#### **Organisation und Unterstützung beim themenspezifischen Weiterbildungsbedarf der KIM-Case Manager:innen**

Neben dem bereits beschriebenen Bedarf an einer KIM-spezifischen Fortbildung besteht auch Bedarf an themenspezifischen Weiterbildungen. Die KIM-Case Manager:innen sind in ihrem Beratungsalltag mit einem breiten Themenspektrum und verschiedenen Rechtskreisen konfrontiert, die häufig spezifisches Wissen voraussetzen. Die Evaluation zeigt, dass nicht in allen Gebietskörperschaften Weiterbildungen zufriedenstellend organisiert werden.

In der Evaluation hat es sich als gute Praxis erwiesen, wenn die Organisation oder Unterstützung von Weiterbildungen fest im Aufgabenspektrum der KIM-Koordinationen verankert ist. Aus Sicht der Evaluation sollte dies flächendeckend angestrebt werden.

## **Förderung der Vernetzung vom KIM-CM mit anderen Stellen**

Die Bekanntheit und das Verständnis des KIM-CM sind zentral für die Zielgruppenerreichung und die erfolgreiche Durchführung der Arbeit. Dies betrifft sowohl die zuweisenden Stellen als auch die Stellen, mit denen die KIM-Case Manager:innen fallbezogen zusammenarbeiten.

Es hat sich gezeigt, dass Austausch und Vernetzung auf operativer Ebene einen stark positiven Effekt auf die Zusammenarbeit und die Fallarbeit haben, da dadurch das gegenseitige Verständnis zunimmt. Hierzu zählen die Benennung und das Kennenlernen fester Ansprechpersonen sowie der Einsatz von Austauschformaten oder Hospitationen.

In den Gebietskörperschaften liegen bereits viele gute Erfahrungen mit solchen Austauschformaten vor. Diese sollten systematisch geteilt und flächendeckend umgesetzt werden.

## **Schärfung der Ein- oder Ausschlusskriterien zu KIM-CM-Fällen**

In der Evaluation zeigte sich, dass auch im Frühjahr 2025 bei einigen KIM-Case Manager:innen noch Unklarheiten über die Definition eines KIM-CM-Falls bestehen. Einerseits sehen die KIM-Case Manager:innen einen Vorteil in der breiten Definition, andererseits führt dies häufig zu Herausforderungen bei der Abgrenzung und Zuweisung von Fällen.

Zur Bewältigung dieser unterschiedlichen Ansätze bietet sich ein Kriterienkatalog, der zumindest Ausschlusskriterien enthält, an. Auch der Aufbau von Anlauf- und Clearing-Stellen wird von vielen KIM-Case Manager:innen als förderlich angesehen. Nach Ansicht der Evaluation könnte die Sinnhaftigkeit und Machbarkeit dieser Stellen orts- oder institutionsspezifisch überprüft werden. Hier sollte der strategische Overhead die spezifische Situation analysierend im Blick behalten und bei Bedarf geeignete Maßnahmen initiieren.

## **Unterstützung der Arbeits- und Projektgruppen durch einheitliche Materialien**

Die Durchführung von Fallrekonstruktionen sowie Arbeits- und Projektgruppen erfordert eine klare Strukturierung und die regelmäßige Vorbereitung der Beteiligten. Dies setzt auf Basis der bisherigen Erkenntnisse voraus, dass die KIM-Koordinationen bzw. die durchführenden Personen über die notwendigen Kompetenzen zur Steuerung dieser Prozesse verfügen.

Einige Stellen wünschen sich für die Vorstellung und Synthese der verschiedenen Fälle ein einheitliches Vorgehen bzw. Schema.

Hier könnten entwickelte Materialien den Durchführenden an die Hand gegeben werden. Gegebenenfalls könnten Austauschformate zu Best Practice mehr Sicherheit vermitteln und den praktischen Austausch bereits entwickelter Materialien fördern.

Genannt wurde hier auch eine Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte, die bei der Durchführung einer Fallrekonstruktion beachtet werden muss (z. B. ein kurzes Handout oder eine Checkliste). Ebenfalls als förderlich werden Leitfragen angesehen, die mögliche Sitzungen strukturieren. Aber auch Hintergrundmaterial zur Relevanz der Arbeits- und Projektgruppe in Form eines Informationsschreibens oder Empfehlungsschreiben des Landes wird als Wunsch geäußert.

Diese Materialien könnten zentral entwickelt oder bereits dezentral vorhandene Unterlagen könnten zur Verbreitung freigegeben werden.

## 2.8. Anhang

### 2.8.1. Beschreibung der Stichprobe und methodische Anmerkungen

Tabelle 9: Merkmale der Stichproben

	Baseline	Zeitvergleich	Abfrage des Ministeriums 2024
Weiblich	52,2%	53,3%	46,5%
Männlich	46,4%	45,9%	53,4%
Anderes	1,4%	0,8%	0,1%
18 bis 24 Jahre	11%	7%	15%
25 bis 39 Jahre	58%	58%	47%
40 bis 64 Jahre	30%	30%	30%
65 Jahre und älter	1%	2%	3%
Kreisfreie Stadt	43%	42%	38%
Kreis	57%	58%	62%

#### Limitationen

Aufgrund eines fehlenden Monitorings konnte die Grundgesamtheit der KIM-CM-Fälle lediglich geschätzt werden. In der Befragung zur Bestandsaufnahme im Sommer 2023 meldeten die KI-Leitungen 459 besetzte KIM-CM-Stellen. Die befragten KIM-Case Manager:innen gaben an, im Durchschnitt monatlich etwa fünf Personen neu ins KIM-CM aufzunehmen (mit einer Spanne von 0 bis 40). Für die Zielgruppenbefragung ist die Evaluation zunächst von einem Aufnahmezeitraum von fünf Monaten ausgegangen. Daraus hätte sich eine theoretische Grundgesamtheit von 11.475 Personen (=459 KIM-Case Manager:innen mal fünf Personen mal fünf Monate) ergeben. Es wurde davon ausgegangen, dass zehn Prozent dieser neu eingetretenen KIM-Klient:innen für die Befragung geeignet sind und ihre Einwilligung erteilen (insgesamt 1.147 Personen). Diese konservative Schätzung basiert vornehmlich auf organisatorischen Einschränkungen, die durch die Umsetzung als Onlinebefragung und die Vorgabe von zehn Befragungssprachen bedingt sind.

Die erwartete Rücklaufquote (teilnehmende KIM-Klient:innen) wurde auf 33 Prozent festgesetzt, sodass mit einem Rücklauf von 379 Personen gerechnet wurde. Als Grundlage für die angenommene Rücklaufquote dienten andere Erhebungen, deren Rücklaufquote in einem Korridor von acht bis 41 Prozent lagen. Eine Studie des BAMFs mit Klient:innen der MBE-Beratung ging beispielsweise von einer Aus-

schöpfungsquote<sup>31</sup> von 33 Prozent aus (Brandt et al., 2015). Das auftraggebende Ministerium führte im Frühjahr 2025 eine Abfrage zur Anzahl der KIM-CM-Fälle und KIM-Kurzberatungen des Jahres in allen 54 Gebietskörperschaften durch. Hierbei wurden insgesamt 10.194 KIM-CM-Fälle gemeldet. Heruntergerechnet auf fünf Monate entspräche dies 4.248 KIM-CM-Fälle. Wenn davon 10 Prozent für die Befragung infrage kommen und sich davon 33 Prozent tatsächlich beteiligen, ergäbe sich eine Stichprobengröße von lediglich 140 Personen. Diese geringe theoretische Anzahl potenzieller Befragungsteilnehmender kann erklären, warum viele KIM-Case Manager:innen Schwierigkeiten hatten, geeignete Personen für die Onlinebefragung zu gewinnen.

Die vorliegende Stichprobe umfasst 242 Personen und kann zu mehreren Zeitpunkten ausgewertet werden. Diese Größe ist für eine valide statistische Berechnung ausreichend.<sup>32</sup>

Aufgrund der Heterogenität der Zielgruppe war die Bildung einer Kontroll- bzw. Vergleichsgruppe in diesem Fall nicht möglich. Die Arbeit mit Kontrollgruppen setzt voraus, dass die Untersuchungsgruppen vergleichbare Personen umfassen. Unterscheiden sich die Untersuchungspersonen in den einzelnen Gruppen bereits vor der Teilnahme am KIM-Case Management, könnten diese bestehenden Unterschiede später fälschlicherweise als kausaler Effekt interpretiert werden. Technische Verfahren wie die Parallelisierung oder das Matching von Stichproben müssten eine Vielzahl von Merkmalen berücksichtigen, um eine vergleichbare Kontrollgruppe zu gewährleisten. Neben den spezifischen Bedingungen vor Ort ist dies im Rahmen der Evaluation nicht leistbar. Das vorliegende Design ermöglicht daher die Darstellung von Entwicklungen im Zeitverlauf, liefert jedoch keine Belege für kausale Zusammenhänge zwischen der Entwicklung und der Teilnahme am KIM-Case Management.

Ursprünglich war geplant, die Ergebnisse mit anderen Langzeitbefragungen zugewanderter Personen abzugleichen, um eine Bewertung der Effekte zu ermöglichen. Dies war jedoch aufgrund der genannten Heterogenität der Zielgruppe nicht umsetzbar, da nicht für alle relevanten Merkmale kontrolliert werden konnte. Das Problem der Heterogenität bedeutet, dass die Zielgruppe sehr vielfältig ist und sich in vielen Merkmalen unterscheidet, wie z. B. Herkunftsländer, Gründe für die Migration, Aufenthaltsstatus, Aufenthaltsdauer, sozioökonomischer Hintergrund, etc. Dies erschwert einen validen Vergleich mit anderen Studien. Die stark variierenden Ausgangslagen und Bedingungen lassen keine gesicherten Kausalschlüsse zu.

---

31 Bezogen auf eine telefonische Befragung.

32 Mittels des Programms GPower (Faul et al., 2009) wurde bei einem erwarteten mittleren Effekt a priori (bei einem  $f^2 = .15$ ), einem  $\alpha = .05$  und einem  $1 - \beta = .95$  die optimale Stichprobengröße berechnet. Für Korrelationen:  $n=111$ , für lineare Regressionen:  $n=198$  und für multiple Regressionen:  $n=74$ , für Gruppenvergleiche: pro Gruppe  $n=88$ .

## 2.8.2. Typologisierung der Gebietskörperschaften

Die Typologisierung der Kreise und kreisfreien Städte basiert auf einer Analyse, die verschiedene Kombinationen von geografischen Merkmalen (ländliche oder städtische, Städte oder Kreise), dem Bevölkerungsanteil ausländischer Personen (niedrig oder hoch) und der subjektiven Wahrnehmung der befragten KIM-Case Manager:innen zur Beratungsinfrastruktur (eher negativ oder eher positiv) berücksichtigt. Anzumerken ist, dass nicht alle Gebietskörperschaften in dieser Typologisierung vertreten sind, da sie Sonderausprägungen aufweisen, die sie

von den allgemeinen Kategorien abweichen lassen und somit einer individuellen Betrachtung bedürfen. Dies betrifft den Kreis Düren, die kreisfreie Stadt Herne, den Hochsauerlandkreis und den Kreis Siegen-Wittgenstein.

### Datengrundlage

Die Daten zur subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastrukturen wurden der Kurzbefragung der KIM-Case Manager:innen entnommen (siehe Kapitel 2.1.3.) und anschließend auf Kreisebene aggregiert und zu einer binären Variable codiert. Dadurch kann die Wahrnehmung entweder als „eher negativ“ oder „eher positiv“ eingestuft werden.

Der Bevölkerungsanteil ausländischer Personen<sup>33</sup> basiert auf der Ausländerstatistik der Landesdatenbank NRW. Das Ausländerzentralregister (AZR) gibt Auskunft über die Anzahl der Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit in Nordrhein-Westfalen (IT.NRW, 2022).

Die Einteilung in ländliche und städtische Kreise bedient sich der Klassifizierung im Thünen-Landatlas (Thünen-Institut für Lebensverhältnisse in ländlichen Räumen, 2023). Dies bietet den Vorteil, dass weitere Datenpunkte, wie u. a. die sozioökonomische Lage, anhand der Thünen-Klassifizierung in die weiterführende Analyse der Daten einbezogen werden können. Zum aktuellen Zeitpunkt konnte der Aspekt der sozioökonomischen Lage der Kreise nicht zu einer differenzierten Typenbildung beitragen. Aus diesem Grund wird dieser Faktor zunächst nicht in die Analyse einbezogen.

### Abgleich mit der bestehenden Typologie

Im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle NRW (durchgeführt von der Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung, in Kooperation mit dem Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster) wurde bereits eine Typologie der Kreise und kreisfreien Städte mit Kommunalen Integrationszentren vorgenommen (Ulusoy et al., 2016). Die typologierelevanten Indikatoren

---

33 „Zur ausländischen Bevölkerung zählen alle Personen, die nicht Deutsche im Sinne des Art. 116 Abs. 1 GG sind, d. h. nicht die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen. Zu ihnen gehören auch die Staatenlosen und die Personen mit ungeklärter Staatsangehörigkeit. Deutsche, die zugleich eine fremde Staatsangehörigkeit besitzen, gehören nicht zu den Ausländerinnen und Ausländern.“ ([https://service.destatis.de/DE/karten/migration\\_integration\\_regionen.html#ANT\\_AI](https://service.destatis.de/DE/karten/migration_integration_regionen.html#ANT_AI))

waren hierbei in erster Linie die Größe bzw. die Bevölkerungsdichte der kreisfreien Städte/Kreise, die Ausprägung der Kooperationsstrukturen, die Tradition von Integrationskonzepten und das Vorhandensein von Vorgängereinrichtungen sowie der Anzahl von Zuzügen aus dem Ausland. Den Autor:innen zufolge spielten die Merkmale Demographie und Wirtschaft bei der Typenbildung keine Rolle. Sie begründen dies damit, dass diese Merkmale jenseits der Unterteilung in kreisfreie Städte und Kreise „nicht systematisch mit den anderen Merkmalen in Zusammenhang zu bringen sind“ (Ulusoy et al., 2016, S. 23).

Die Zuordnung der Kreise und kreisfreien Städte nach der Typologie der Wissenschaftlichen Begleitung der Kommunalen Integrationszentren konnte für die vorliegende Evaluation nicht deckungsgleich übernommen werden. Das liegt zum einen an einer abweichenden Identifizierung von typologierelevanten Indikatoren und zum anderen an einer Veränderung der allgemeinen Situation seit dem Jahr 2016.

## Typologisierung

Das Resultat der aktuellen Typenbildung sind folgende sieben Typen<sup>34</sup>:

**TYP 1:** Sehr oder eher ländlicher Kreis mit niedrigem Anteil ausländischer Personen und einer negativen subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastruktur

**TYP 2:** Sehr oder eher ländlicher Kreis mit hohem Anteil ausländischer Personen und einer negativen subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastruktur

**TYP 3:** Sehr oder eher ländlicher Kreis unabhängig vom ausländischen Bevölkerungsanteil und einer positiven subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastruktur

**TYP 4:** Städtischer Kreis mit niedrigem Anteil ausländischer Personen und einer negativen subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastruktur

**TYP 5:** Städtischer Kreis mit hohem Anteil ausländischer Personen und einer negativen subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastruktur

**TYP 6:** Kreisfreie Stadt mit hohem Anteil ausländischer Personen und einer positiven subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastruktur

**TYP 7:** Kreisfreie Stadt mit hohem Anteil ausländischer Personen und einer negativen subjektiven Wahrnehmung der Beratungsinfrastruktur

---

<sup>34</sup> Drei Kreise und kreisfreie Städte sind bislang aufgrund unzureichend definierbarer Typenzugehörigkeit nicht in die Typologisierung eingeflossen: Stadt Herne, Kreis Düren und der Hochsauerlandkreis.

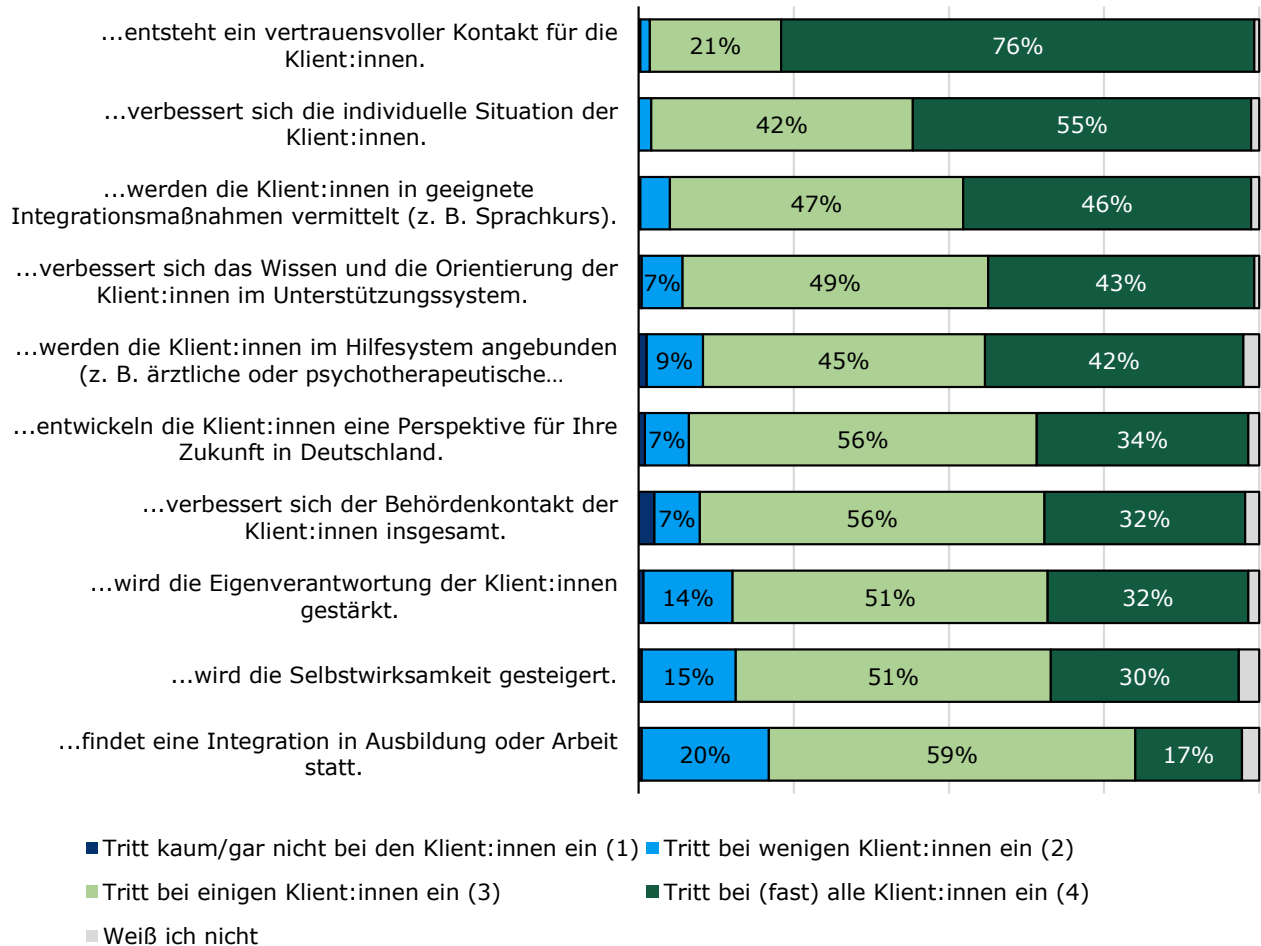
**Abbildung 56: Typologisierung der Kreise und kreisfreien Städte**

Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5	Typ 6	Typ 7
Kreis Borken Kreis Herford Kreis Höxter Kreis Lippe Kreis Minden-Lübbecke Oberbergischer Kreis Kreis Olpe Kreis Paderborn	Kreis Gütersloh Kreis Kleve Kreis Soest	Kreis Coesfeld Kreis Euskirchen Kreis Heinsberg Kreis Steinfurt Kreis Warendorf	Ennepe-Ruhr-Kreis Rhein-Kreis Neuss Kreis Unna	Märkischer Kreis Kreis Mettmann Kreis Recklinghausen Rhein-Erft-Kreis Rheinisch-Bergischer Kreis Rhein-Sieg-Kreis Städteregion Aachen Kreis Viersen Kreis Wesel	Aachen Bielefeld Bochum Bonn Bottrop Dortmund Düsseldorf Gelsenkirchen Hagen Hamm Köln Leverkusen Mülheim an der Ruhr Münster Oberhausen Remscheid Solingen	Duisburg Essen Krefeld Mönchengladbach Wuppertal

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

## 2.8.3. Effekte bei KIM-Klient:innen aus Sicht der befragten KIM-Case Manager:innen

Abbildung 57: Durch das KIM-Case Management...



Frage: Welche Effekte treten bei Ihren Klient:innen durch die Teilnahme am KIM-CM ein?

Quelle: Onlinebefragung KIM-Case Management 2024, Antworten der KIM-Case Manager:innen, n=396.

## Literaturverzeichnis

Brandt, L./Risch, R., Lochner, S. (2015).

Zehn Jahre Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE).

Erfolge, Wirkungen und Potenziale aus Sicht der Klienten.

Forschungsbericht 25, Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007).

G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences [Software]. Behavior Research Methods,

39(2), 175-191.

[www.psychologie.hhu.de/arbeitsgruppen/allgemeine-psychologie-und-methodenforschung/eve.html](http://www.psychologie.hhu.de/arbeitsgruppen/allgemeine-psychologie-und-methodenforschung/eve.html) <https://www.psychologie.hhu.de/arbeitsgruppen/allgemeine-psychologie-und-methodenforschung/eve.html>

Statistisches Bundesamt (Destatis). (2025).

Einwanderungsgeschichte – Hintergrundpapier (online).

Verfügbar unter:

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Methoden/Erlauterungen/einwanderungsgeschichte-hintergrundpapier.html>.

Zuletzt überprüft am 24.07.2025.

MKJFGFI. (2023). Case Management im KIM NRW. Handreichung.

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung,

Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen.

MKJFGFI. (2023b).

Häufige Fragen zum Kommunalen Integrationsmanagement (KIM) NRW – FAQ.

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen.

Thünen-Institut für Lebensverhältnisse in ländlichen Räumen. (2023).

Thünen-Landatlas. Johann Heinrich von Thünen-Institut -

Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei.

Ulusoy, Y., Halm, D., Sauer, M., & Kersting, N. (2016).

Wissenschaftliche Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle NRW. Ergebnisbericht.

Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung;

Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster.



# **3. Abschlussbericht der Evaluation der Strukturentwicklung in der Verwaltung durch das Kommunale Integrationsmanagement NRW (KIM NRW)**

## **Auftraggeber:**

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,  
Gleichstellung, Flucht und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
(MKJFGFI NRW)  
Völklinger Str. 4  
40219 Düsseldorf

## **Auftragnehmer:**

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

## **Ansprechpartnerin:**

Dr. Nikola Ornig | Director  
Mobil: +49 172 999 64 56  
E-Mail: [nikola.ornig@kienbaum.de](mailto:nikola.ornig@kienbaum.de)

## **Autorinnen des Berichts:**

Dr. Nikola Ornig  
Anne Scherer

## **Projektmitarbeit:**

Elisa Himbert, Dominic Schleicher-Glock, Katharina Vasilakis

# Inhalt

---

<b>3.</b>	<b>Abschlussbericht der Evaluation der Strukturentwicklung in der Verwaltung durch das Kommunale Integrationsmanagement NRW (KIM NRW)</b>	<b>179</b>
	Inhalt	180
	Abbildungsverzeichnis	182
	Tabellenverzeichnis	183
<b>3.1.</b>	<b>Einleitung zu Evaluation der Strukturentwicklung in der Verwaltung</b>	<b>184</b>
3.1.1.	Ausgangslage und Zielsetzung des Auftrags	184
3.1.2.	Evaluationsauftrag und -vorgehen	186
3.1.3.	Aufbau des vorliegenden Abschlussberichts	188
<b>3.2.</b>	<b>Darstellung der Evaluationsergebnisse zum Aufbau und zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements</b>	<b>189</b>
3.2.1.	Ausgangslagen und Grundlagen für den Aufbau des Kommunalen Integrationsmanagements	190
3.2.1.1.	Verortung des KIM in den Gebietskörperschaften	190
3.2.1.2.	Erarbeitung und Anwendung von KIM-Handlungskonzepten	191
3.2.1.3.	Besetzung von KIM-Stellen	194
3.2.1.4.	Verortung der KIM-Case Management-Stellen	199
3.2.1.5.	Finanzierung der Stellen in den drei Bausteinen	200
3.2.1.6.	Informationstransfer und Kommunikationskanäle	202
3.2.1.7.	Interesse, Veränderungsbereitschaft und politische Unterstützung	203
3.2.2.	Zentrale Gremien und Arbeitsstrukturen des Kommunalen Integrationsmanagements	206
3.2.2.1.	Aufbau und Arbeitsweisen der Lenkungsgruppe	206
3.2.2.2.	Aufbau und Arbeitsweisen von Arbeits- und Projektgruppen	214
3.2.2.3.	Kooperations- und weitere Vereinbarungen	221
3.2.2.4.	Aufgaben der Kommunalen Integrationsmanagement-Koordination	224
3.2.2.5.	Zusammenarbeit mit den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden	232
3.2.2.6.	Einbindung der kreisangehörigen Kommunen	233
3.2.2.7.	Umgang mit der Zielgruppendefinition	237
3.2.2.8.	Bedeutung der Vorgaben des Handlungskonzepts des Landes	238
3.2.3.	Kernprozesse zwischen Fall- und Strukturebene	239
3.2.3.1.	Analysen aus dem KIM-Case Management	241
3.2.3.2.	Transfer von Erkenntnissen im System	243
3.2.3.3.	Beschlüsse der Lenkungsgruppen	246

<b>3.3.</b>	<b>Erkenntnisse der Evaluation zu Wirkungen des Kommunalen Integrationsmanagements auf Verwaltungsstrukturen im Integrationsbereich</b>	<b>249</b>
3.3.1.	Veränderungen in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit	249
3.3.1.1.	Verwaltungskultur	250
3.3.1.2.	Kooperationen, Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen	252
3.3.1.3.	Verständnis für Arbeit und Zielgruppen von Akteur:innen	254
3.3.1.4.	Zusammenarbeit mit Ausländer- und Einbürgerungsbehörden	257
3.3.1.5.	Zusammenarbeit mit kreisangehörigen Kommunen	260
3.3.1.6.	Entwicklung und Optimierung rechtskreisübergreifender Prozesse	262
3.3.1.7.	Wirkungsvolle Maßnahmen in Hinblick auf die Zielgruppe (neu-)eingewanderter Menschen	267
3.3.2.	Einschätzungen zu Zielerreichung bzw. Umsetzungsstand des Kommunalen Integrationsmanagements	269
3.3.3.	Einschätzungen zu weiteren Wirkpotenzialen des Kommunalen Integrationsmanagement	272
3.3.3.1.	Schritte zur Weiterentwicklung des KIM	273
3.3.3.2.	Wirkpotenziale bei Fortführung des Kommunalen Integrationsmanagement	278
<b>3.4.</b>	<b>Fazit der begleitenden Evaluation zur Strukturveränderung durch das Kommunale Integrationsmanagement</b>	<b>281</b>
3.4.1.	Wirkungsansatz und Anspruch	281
3.4.2.	Gesamtorganisation des Kommunalen Integrationsmanagements in den Gebietskörperschaften	283
3.4.2.1.	Grundlegender Aufbau des Kommunalen Integrationsmanagement	283
3.4.2.2.	Zentrale Gremien und Strukturen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit	285
3.4.2.3.	Kernprozesse zwischen Fall- und Strukturebene	287
3.4.3.	Wirkungen auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit	288
3.4.4.	Gelingensbedingungen sowie Empfehlungen für die Weiterführung und Weiterentwicklung	290
<b>3.5.</b>	<b>Anhang: Methodisches Vorgehen und Datenbasis</b>	<b>293</b>
3.5.1.	Leistungsbereiche und Untersuchungsdimensionen der Evaluation	293
3.5.2.	Empirische Grundlagen im Überblick	294
3.5.3.	Sekundärdatenauswertungen	296
3.5.4.	Primärerhebungen bei KI-Leitungen und Akteur:innen	298
3.5.4.1.	Explorative Interviews	298
3.5.4.2.	Online-Erhebungen bei KI-Leitungen (MZP 0 bis MZP 4)	299
3.5.4.3.	Online-Erhebung bei KIM-Akteur:innen (MZP 0 bis MZP 2)	300
3.5.4.4.	Schnittstellen- und Prozessworkshops	304
3.5.5.	Austausch und Abstimmung, Ergebnisdarstellung und Transfer	306
3.5.6.	Zur Berechnung von Summenscores zum Umsetzungsstand des KIM	307
<b>4.</b>	<b>Glossar</b>	<b>308</b>

# Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Überblick Vorgehen der Evaluation	187
Abbildung 2: Erfahrungen mit der Erstellung und Anwendung der Handlungskonzepte der Gebietskörperschaften	193
Abbildung 3: Bewertung der politischen Einbettung des KIM Ende 2023/Anfang 2024	205
Abbildung 4: Erfahrungen der beteiligten Akteur:innen mit den KIM-Lenkungsgruppen	213
Abbildung 5: Erfahrungen der Akteur:innen mit Arbeits- und Projektgruppen	218
Abbildung 6: Aufgaben der KIM-Koordinierungsstellen Ende 2023/Anfang 2024	225
Abbildung 7: Einbindung des Baustein 3-Personals in KIM 2024	227
Abbildung 8: mit der der Unterstützung durch das MKJFGFI NRW	228
Abbildung 9: Schätzungen des Arbeitsaufwands in der KIM-Netzwerkarbeit	229
Abbildung 10: Resümee zu Vorgaben des KIM-Handlungskonzepts des Landes	238
Abbildung 11: Idealtypischer Prozess Zusammenwirken Fall- und Strukturebene im Rahmen des KIM (Darstellung Evaluation)	239
Abbildung 12: Erfahrungen der KI-Leitungen mit Fallanalysen in 2025	242
Abbildung 13: Prozess des Transfers von Themen und Priorisierung in einer Lenkungsgruppe	243
Abbildung 14: Einschätzungen von verwaltungsinternen Akteur:innen zu Wirkungen des KIM auf die Verwaltung 2025	251
Abbildung 15: Einschätzungen der Akteur:innen zu Auswirkungen des KIM auf ihre Organisation	255
Abbildung 16: Erfahrungen befragter ABH-Akteur:innen in der Zusammenarbeit im Rahmen des KIM	257
Abbildung 17: Optimierte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Kontext des Chancen-Aufenthaltsrechts	263
Abbildung 18: Optimierte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Kontext von Ausbildung und Arbeit	265
Abbildung 19: Einschätzungen der Akteur:innen zu Wirkungen auf die Zielgruppe der (Neu-)Zugewanderten	267
Abbildung 20: Einschätzungen Umsetzungsstand der Ziele des KIM nach institutioneller Zugehörigkeit der befragten Akteur:innen	270
Abbildung 21: Einschätzungen der befragten Akteur:innen zu weiteren erforderlichen Maßnahmen	273
Abbildung 22: Einschätzungen des gesellschaftlichen Wirkpotenzials des KIM mit Blick auf die nächsten fünf Jahre	279
Abbildung 23: Zugangsweg Befragung der Akteur:innen	300

# Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1:	Durchschnittlich vorgesehene sowie besetzte Stellen in den Bausteinen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) im Zeitverlauf 2023-2024	195
Tabelle 2:	Höhe der Eigenmittel zur Finanzierung der KIM-Stellen 2024 pro Monat (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024))	201
Tabelle 3:	Mitglieder der Lenkungsgruppen in den Gebietskörperschaften 2023	207
Tabelle 4:	Auszug aus den Vereinbarungen der Akteur:innen im Rahmen des KIM bis 2024	222
Tabelle 5:	Übersicht empirische Datengrundlage	294
Tabelle 6:	Typologie nach Ulusoy et al. 2016 und Anzahl kategorisierter Gebietskörperschaften nach Typ	296
Tabelle 7:	Stichprobenbeschreibung der Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 0 (Herbst 2023)	301
Tabelle 8:	Stichprobenbeschreibung der Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 1 (Sommer 2024)	301
Tabelle 9:	Stichprobenbeschreibung der Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025)	303
Tabelle 10:	Variablen zur Berechnung des Umsetzungsstands in den Gebietskörperschaften	307

# 3.1. Einleitung zu Evaluation der Strukturentwicklung in der Verwaltung

## 3.1.1. Ausgangslage und Zielsetzung des Auftrags

Das Kommunale Integrationsmanagement (KIM) in Nordrhein-Westfalen zielt darauf ab, die **rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im integrations- und migrationspolitischen Verwaltungsbereich der Kommunen** zu fördern und somit ein Verwaltungshandeln aus einer Hand für die Zielgruppe der eingewanderten Menschen herzustellen<sup>35</sup>.

### Konzeptionelle Grundlagen des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM) NRW auf Strukturebene

Eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Integration von Neuzugewanderten und Menschen mit Migrationshintergrund spielt die enge Vernetzung der relevanten Behörden und Akteur:innen<sup>36</sup> vor Ort. Mit dem KIM erhalten Kommunen die Möglichkeit, übergreifende und optimierte Verwaltungsprozesse zu etablieren, die verschiedene Institutionen einbeziehen. Dazu zählen Kommunale Integrationszentren, Ausländerbehörden, Jugend- und Schulämter, die Arbeitsagentur, Familienbildungsstätten sowie zivilgesellschaftliche Organisationen und Wohlfahrtseinrichtungen. Besonders im ländlichen Raum liegt der Fokus zudem auf einer intensiveren Kooperation zwischen den jeweiligen Kreisen und den kreisangehörigen Gemeinden, um die Integrationsarbeit vor Ort weiter zu verbessern<sup>37</sup>.

Das KIM strebt die Umsetzung eines **innovativen Verwaltungsansatzes**<sup>38</sup> an:

- Aus einzelnen, im Rahmen des KIM-Case Managements begleiteten Fällen, sollen grundsätzliche Bedarfe bzw. Lücken entlang der Integrationskette für Eingewanderte identifiziert und entsprechende Handlungsbedarfe bzw. Lösungen erarbeitet werden.

35 Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration (MKFFI) Nordrhein-Westfalen (NRW) (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM). Seite 2

36 Der Begriff „Akteur:innen“ bezieht sich in diesem Kontext primär auf Organisationen oder Institutionen, in wenigen Fällen auch auf Einzelpersonen.

37 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI NRW) (2023). Leistungsbeschreibung zu Vergabe 04/2023. Auftragsgegenstand: Evaluationen für die Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements für die Strukturentwicklung der Verwaltung und die individuelle Ebene der Zielgruppen des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM) Leistungsbeschreibung. Seite 4

38 Bogumil, J. & Hafner, J. (2021). Kommunale Integrationspolitik in Nordrhein-Westfalen: Bestandsaufnahme und Zukunftsoptionen [Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI)]. Bochum, Seite 5

- Diese Analysen sollen rechtskreisübergreifend durchgeführt werden, um bestehende Formen der Zusammenarbeit zu optimieren und neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren.

Kurz gesagt soll das KIM den Rahmen für rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit der kommunalen Verwaltungen und weiterer Institutionen in den Kommunen schaffen, um die Integration der Zielgruppen in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft zu befördern<sup>39</sup>.

Das Konzept des KIM baut auf den Erkenntnissen aus dem Modellprojekt „Einwanderung gestalten“ (EWG) auf. In dem Modellprojekt wurden zwölf nordrhein-westfälische Modellkommunen von 2017 bis 2019 mit 1,5 Koordinierungsstellen und einer halben Personalstelle für die Verwaltungsassistenz ausgestattet, um fachbereichs- bzw. dezernatsübergreifende Zusammenarbeit in der Integrationsarbeit zu etablieren. Das Modellprojekt diente u. a. dazu, die rechtlichen, institutionellen und methodischen Voraussetzungen zu untersuchen, die vorhanden sein müssen, um ein effektives Einwanderungsmanagement zu implementieren. Das Modellprojekt wurde von 2020 bis 2022 durch das Institut für Stadt- und Regionalentwicklung an der Frankfurt University of Applied Sciences (ISR) und die Gesellschaft für Forschung und Beratung im Gesundheits- und Sozialbereich mbH (FOSGS) wissenschaftlich begleitet sowie durch Kienbaum und IMAP im Jahr 2019 evaluiert.

Die aus der Modellphase gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Gestaltung des KIM ein. Dieses wurde ab 2020 sukzessive in allen 54 Gebietskörperschaften (GK) in NRW flächendeckend etabliert<sup>40</sup>.

## Landesprogramm zur flächendeckenden Einführung des KIM NRW

Den rechtlichen Rahmen für die Förderung der integrationspolitischen Infrastruktur bildet das Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen (**Teilhabe- und Integrationsgesetz – TIntG**). Die Förderung des KIM ist Teil dieses Gesetzes (in § 9 des TIntG geregelt) und sichert den Kommunen eine langfristige finanzielle Unterstützung für ihre Integrationsarbeit zu. Das Programm wird seit 2020 aufgebaut und implementiert. Organisatorisch ist das KIM mehrheitlich an die Kommunalen Integrationszentren angebunden.

Das Förderprogramm gliedert sich in **drei Förderbausteine**, in denen über eine Richtlinie und über eine fachbezogene Pauschale zusätzliche Personalstellen und Sachkosten sowie Arbeitsplatzkosten gefördert werden. Diese Personalstellen erfüllen unterschiedliche Aufgaben und sollen dabei eng zusammenarbeiten:

- Baustein 1 fördert Personalstellen im Bereich der **Koordinierungs- und Verwaltungsassistentenstellen** sowie Personalsachausgaben. Ebenso werden Sachausgaben für Veranstaltungen, Maßnahmen, Instrumente und Produkte gefördert.

<sup>39</sup> Bogumil, J. & Hafner, J. (2021), Seite 7

<sup>40</sup> MKJFGFI NRW (2024). Landesmodellprogramm „Einwanderung gestalten NRW“ – Kommunales Einwanderungsmanagement. Online verfügbar unter: <https://www.mkjfgfi.nrw/zwolf-modellkommunen-machen-mit-bei-dem-landesprogramm-einwanderung-gestalten-nrw> (zuletzt abgerufen am 11.09.2024)

- Baustein 2 fördert Personalstellen für ein individuelles **rechtskreisübergreifendes KIM-Case Management**.
- Baustein 3 fördert zusätzliche Personalstellen bei den **Ausländer- und Einbürgerungsbehörden** zur rechtlichen Verstärkung der Integration eingewanderter Menschen.

Die Personalstellen aus Baustein 1, 2 und 3 sind auf eine enge Zusammenarbeit ausgerichtet, um die Vernetzung zwischen Fall- und Systemebene stärker auszubauen bzw. Hinweise aus dem KIM-Case Management und der Arbeit in den ausländerrechtlichen Behörden auf Ebene der strategischen Verwaltung zu spiegeln.

Die **Förderung durch die Landesregierung** Nordrhein-Westfalen erfolgte ab November 2020<sup>41</sup>. Es standen jährlich bis zu 75 Millionen Euro (inklusive Sachausgaben) zur Verfügung; im Jahr 2025 waren rund 60 Millionen Euro für die KIM-Richtlinie und die fachbezogene Pauschale vorgesehen.<sup>42</sup> Nach Bausteinen bedeutete dies für das Jahr 2025:

- Landeshaushalt 2025: 49,8 Millionen Euro für Baustein 1 und 2 (zusammen ausgewiesen) und 10 Millionen Euro für Baustein 3.

Das zugrunde gelegte **Handlungskonzept der Landesregierung zur flächendeckenden Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements** umfasst Vorgaben und Empfehlungen zur Aufbauorganisation und Umsetzung des KIM in den Gebietskörperschaften.

## 3.1.2. Evaluationsauftrag und -vorgehen

Im April 2023 hat das MKJFGFI NRW die „Evaluation für die Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements für die Strukturentwicklung der Verwaltung und die individuelle Ebene der Zielgruppen des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM)“ in Auftrag gegeben. Die Evaluation des KIM wurde in zwei Losen umgesetzt: Los 1 evaluierte Veränderungen auf Strukturebene durch KIM, Los 2 fokussierte die individuelle Ebene für die Zielgruppen des KIM (Case Management).

Die Aufgabe der **Evaluation „Strukturentwicklung der Verwaltung“ (Los 1)** bestand darin, „die gesamte Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements in den Blick [zu] nehmen und ihre Auswirkungen auf die Verwaltungsstrukturen in den Kommunen [zu] beleuchten“<sup>43</sup>.

41 Ministerium der Finanzen NRW (2020). Haushaltsplan 2020. Gesellschaftliche Teilhabe und Integration Eingewanderter.

Online verfügbar unter: <https://www.haushalt.fm.nrw.de/daten/hh2020.ges/daten/pdf/2020/HHP-2020R-Gesamtdokument.pdf> (zuletzt abgerufen am 27.09.2024), Seite 86

42 Ministerium der Finanzen NRW (2024). Haushaltsplan 2024. Gesellschaftliche Teilhabe und Integration Eingewanderter. Online verfügbar unter: <https://www.haushalt.fm.nrw.de/daten/hh2024.ges/daten/pdf/2024/hh07/kap080.pdf> (zuletzt abgerufen am 27.09.2024), Seite 119.

Ministerium der Finanzen NRW (2025). Haushaltsplan 2025. Gesellschaftliche Teilhabe und Integration Eingewanderter. Online verfügbar unter: <https://www.haushalt.fm.nrw.de/daten/hh2025.ges/daten/pdf/2025/hh07/kap080.pdf> (zuletzt abgerufen am 30.06.2025), Seite 109.

43 MKFFI (2023). Leistungsbeschreibung zur Vergabe 04/2023, Seite 10

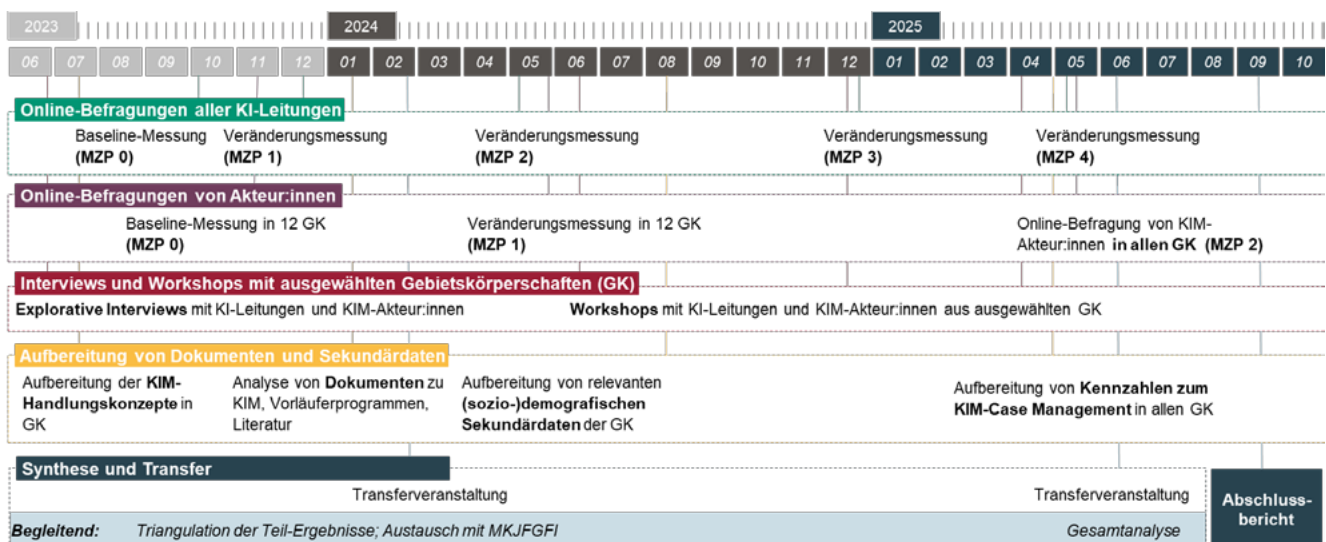
Zentrale Fragen an die Evaluation waren u. a.,

- was eine erfolgreiche KIM-Gesamtorganisation ausmacht,
- welche **Strukturen, Prozesse, Methoden** sich für die Strukturentwicklung in der Verwaltung eignen,
- welche Effekte die Umsetzung des KIM in den 54 Kreisen inklusive der StädteRegion Aachen und der kreisfreien Städte in NRW hat.

Aufgrund der hohen Komplexität des Integrationsbereichs galt es, verschiedene Ebenen und eine Vielzahl an Schnittstellen zwischen den einzelnen Institutionen zu untersuchen. In Kreisen bildete u. a. die Einbindung der kreisangehörigen Kommunen eine zusätzliche Ebene. Von besonderem Interesse war, welche Bedeutung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zukommt und wie diese durch KIM gestärkt werden kann. Beide Aspekte sind eng mit den Ausgangslagen in den Kreisen und kreisfreien Städten verknüpft, sodass auch der Umgang mit den heterogenen Rahmenbedingungen und Besonderheiten der einzelnen Gebietskörperschaften in Bezug auf KIM betrachtet werden sollte.

Die Evaluation war für den Zeitraum April 2023 bis September 2025 formativ und summativ angelegt und umfasste vier empirische Leistungsbereiche im Mixed-Methods-Design: Dokumenten- und Sekundärdatenanalysen (1), Primärerhebungen zu mehreren Messzeitpunkten (MZP) (2 und 3) sowie Datenauswertung und -synthese (4). Ergänzend fanden Austauschformate (5) sowie Ergebnisdarstellung und -transfer an Auftraggeber und Gebietskörperschaften (6) statt. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über das Evaluationsvorgehen und die -methodik. Eine ausführliche Beschreibung des methodischen Vorgehens ist zudem im Anhang zu finden.

**Abbildung 1: Überblick Vorgehen der Evaluation**



### **3.1.3. Aufbau des vorliegenden Abschlussberichts**

Der vorliegende Abschlussbericht legt die Ergebnisse der Evaluation zum Aufbau und zur Umsetzung des KIM sowie die durch das KIM angestoßenen Veränderungen dar:

- In Kapitel 3.2. wird erläutert, auf welcher Ausgangsbasis das KIM etabliert werden konnte, welche Maßnahmen dafür prägend waren und welche Umsetzungserfahrungen gemacht wurden. Dabei werden v. a. Erhebungen bei KI-Leitungen und einer hohen Zahl an Akteur:innen herangezogen.
- In Kapitel 3.3. wird die Zielerreichung des KIM bis Mitte 2025 beleuchtet.
- Das Kapitel 3.4. umfasst das Fazit der Evaluation.

Im Anhang Kapitel 3.5. werden das methodische Vorgehen und die Datenbasis der Evaluation detailliert dargestellt.

## 3.2. Darstellung der Evaluationsergebnisse zum Aufbau und zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements

Die Einführung des KIM in allen kreisfreien Städten und Kreisen sowie der StädteRegion Aachen gemäß KIM-Handlungskonzept NRW<sup>44</sup> erfolgte auf Basis unterschiedlichster Ausgangslagen: Bereits die Typologie, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der landesweiten Koordinierungsstellen in NRW 2014 bis 2016 erarbeitet wurde, machte deutlich, dass integrationspolitische Strukturen, Konzepte und Einrichtungen in den Gebietskörperschaften in sehr unterschiedlichem Maße implementiert waren.<sup>45</sup> Im Zeitraum von 2017 bis 2019 arbeiteten zudem zwölf ausgewählte Gebietskörperschaften im Rahmen des Modellprojekts „Einwanderung gestalten“ an einer stärker fachbereichs- bzw. dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit im Integrationsbereich. Sie konnten bei der Implementierung des KIM auf diesen spezifischen Vorerfahrungen aufbauen.

Die Evaluation nimmt den Zeitraum ab 2021 in den Blick. Das KIM wurde seit 2020 eingeführt und sukzessive ausgerollt, wobei die Anfangsphase durch Herausforderungen der Covid 19-Pandemie geprägt war. Wie die folgende Erörterung von Aspekten der Aufbauorganisation verdeutlicht, bestand insgesamt eine große Heterogenität hinsichtlich der Ausgangsbedingungen für den Aufbau des KIM. Zielsetzungen und Maßnahmen mussten an die kommunalen Ausgangslagen angepasst werden.

---

44 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI NRW) (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM).

45 Vgl. Ulusoy, Y. / Halm, D. / Sauer, M. / Kersting, N. (2016).

## 3.2.1. Ausgangslagen und Grundlagen für den Aufbau des Kommunalen Integrationsmanagements

Im Folgenden wird beleuchtet, wie Voraussetzungen für die Implementierung des KIM geschaffen wurden. Dies reicht von der Verortung der Koordination über konzeptionelle Grundlagen und Finanzierungsfragen bis hin zu kulturellen Faktoren wie der Veränderungsbereitschaft.

### 3.2.1.1. Verortung des KIM in den Gebietskörperschaften

Das KIM-Handlungskonzept NRW legt fest, dass die Angliederung der Koordinierungsstellen (Baustein 1 bzw. strategischer Overhead) in erster Linie an das **Kommunale Integrationszentrum (KI)** erfolgen soll. Das KI soll mithilfe dieser Stellen die Gesamtkoordination der KIM-Umsetzung inne haben<sup>46</sup>.

Ein kurzer Rückblick: Die KI<sup>47</sup> entstanden teilweise aus den Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien und für Bildung, Integration und Demokratie (RAA), die als Service-, Beratungs- und Dienstleistungseinrichtungen für interkulturelle Arbeit mit dem Schwerpunkt im Bildungsbereich von 2005 bis 2012 gefördert wurden. Mit dem TIntG im Jahr 2012 wurden die Kommunalen Integrationszentren gesetzlich verankert und aufgebaut. Die KI-Förderung umfasst zwei Hauptaufgabenbereiche: „Integration durch Bildung“ und „Integration als Querschnittsaufgabe“<sup>48</sup>. Neben KIM sind weitere Förderprogramme bei den KI angesiedelt.

In der Mehrzahl der Gebietskörperschaften (87,0 Prozent) wurde das Kommunale Integrationsmanagement organisatorisch **dem Kommunalen Integrationszentrum** zugeordnet

(Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023)<sup>49</sup>, N=54, missing: 1).

Die Kommunalen Integrationszentren wurden zudem auf

**tendenziell höheren Hierarchieebenen** verankert

(Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), N=54, missing: 1):

- Knapp ein Drittel der KI (31,5 Prozent) liegen auf erster Hierarchieebene, d. h. das KI ist als eigenständiges Amt oder als eigenständiger Fach-/Geschäftsbereich direkt einer/einem Beigeordneten oder einer Hauptverwaltungsbeamtin/einem Hauptverwaltungsbeamten zugeordnet.

---

46 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI NRW) (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM). Seite 5

47 Kommunale Integrationszentren

48 MKJFGFI NRW. (o.J.). Kommunale Integrationszentren. Online verfügbar unter: <https://www.mkjfgfi.nrw/kommunale-integrationszentren> (zuletzt abgerufen am 16.09.2024).

49 Die exakten Laufzeiten aller Befragungen, die im Rahmen der Evaluation durchgeführt wurden, können der Tabelle im Anhang entnommen werden.

- In knapp der Hälfte der Gebietskörperschaften (48,1 Prozent) liegt das KI auf der zweiten Hierarchieebene und ist Teil eines Amtes bzw. eines Fach-/Geschäftsbereiches.
- Bei knapp einem Fünftel (18,5 Prozent) liegt es auf dritter Hierarchieebene und ist einem Teilbereich eines Amtes bzw. eines Fach-/Geschäftsbereiches untergeordnet.

In Ausnahmefällen ist es dem KIM-Handlungskonzept NRW zufolge möglich, das KIM **an eine andere Organisationseinheit** anzudocken<sup>50</sup>. Diese Möglichkeit wurde in sechs Gebietskörperschaften genutzt. Auch diese Koordinationsstellen liegen mehrheitlich (konkret in vier von sechs Fällen) auf der zweiten Hierarchieebene.

Bereits die explorativen Interviews mit KI-Leitungen zu Beginn der Evaluation (2023)<sup>51</sup> hatten unterschiedliche **Motivlagen bei Vorgehen und Entscheidungen zur Verankerung des KIM** exemplarisch sichtbar gemacht: Eine KI-Leitung betonte beispielsweise, dass in ihrer Gebietskörperschaft eine Angliederung der Koordinationsstellen an das KI durchaus passend erschien, da das KI über langjährige Erfahrung in struktureller Arbeit verfügte<sup>52</sup>. In anderen Beispielen wurden KI und KIM als eigenständige Ressorts in einem Fachdienst angesiedelt<sup>53</sup>, welches eine bewusste Aufgabentrennung zwischen KI-Leitung und KIM-Koordinationsleitung zur Folge hat. Entsprechend sei die KI-Leitung nicht für das KIM verantwortlich<sup>54</sup>. Auch wird angemerkt, dass die Ansiedlung des KIM als eigenständiger Fachdienst unter der KI-Leitung vorteilhaft sein kann<sup>55</sup>.

Die entsprechenden Entscheidungen in den Gebietskörperschaften über die Zuständigkeit und Verortung des KIM waren stark von individuellen, kommunalen Rahmenbedingungen geprägt, die sich teilweise bereits aus der Einführung der RAA bzw. dem Landesprogramm KOMM-IN NRW entwickelt hatten.

Die gewährten **Freiheitsgrade bei der organisatorischen Anbindung des KIM** in die jeweiligen spezifischen Verwaltungsstrukturen sind nach Einschätzung der Evaluation zielführend.

### 3.2.1.2. Erarbeitung und Anwendung von KIM-Handlungskonzepten

Mit dem Aufbau und der Umsetzung des KIM in Kreisen und kreisfreien Städten waren die Gebietskörperschaften dazu angehalten, Handlungskonzepte für das KIM zu entwickeln. In diesen sollen die Zielsetzung, der Umsetzungsprozess und der aktuelle Stand der KIM-Umsetzung vor Ort deutlich werden. Die Handlungskonzepte sind regelmäßig zu überarbeiten und an aktuelle Gegebenheiten,

50 Ebd., Seite 7

51 Im vorliegenden Bericht werden die explorativen Interviews als Quellen in Fußnoten z. B. wie folgt ausgewiesen: „Quelle: Interview mit Gebietskörperschaft (GK22)“. Das Kürzel „GK“ steht hierbei für „Gebietskörperschaft“, die jeweiligen Kreise bzw. kreisfreien Städte, in welchen Interviews mit den dort zuständigen KI-Leitungen geführt wurden, wurden per Zufallsnummerierung codiert.

52 Quelle: Interview mit Gebietskörperschaft (GK22)

53 Quelle: Interview mit Gebietskörperschaft (GK39)

54 Quelle: Interviews mit Gebietskörperschaften (GK10, GK39)

55 Quelle: Interview mit Gebietskörperschaft (GK39)

Entwicklungen und Erfahrungen anzupassen. Im Zuge der Antragsstellung zur KIM-Förderung des KIM wurde von allen Gebietskörperschaften ein Handlungskonzept erstellt; sowohl bei der Erstellung als auch in der Anwendung zeigt sich ein heterogenes Bild (vgl. zu mehreren Aspekten Abbildung 2):

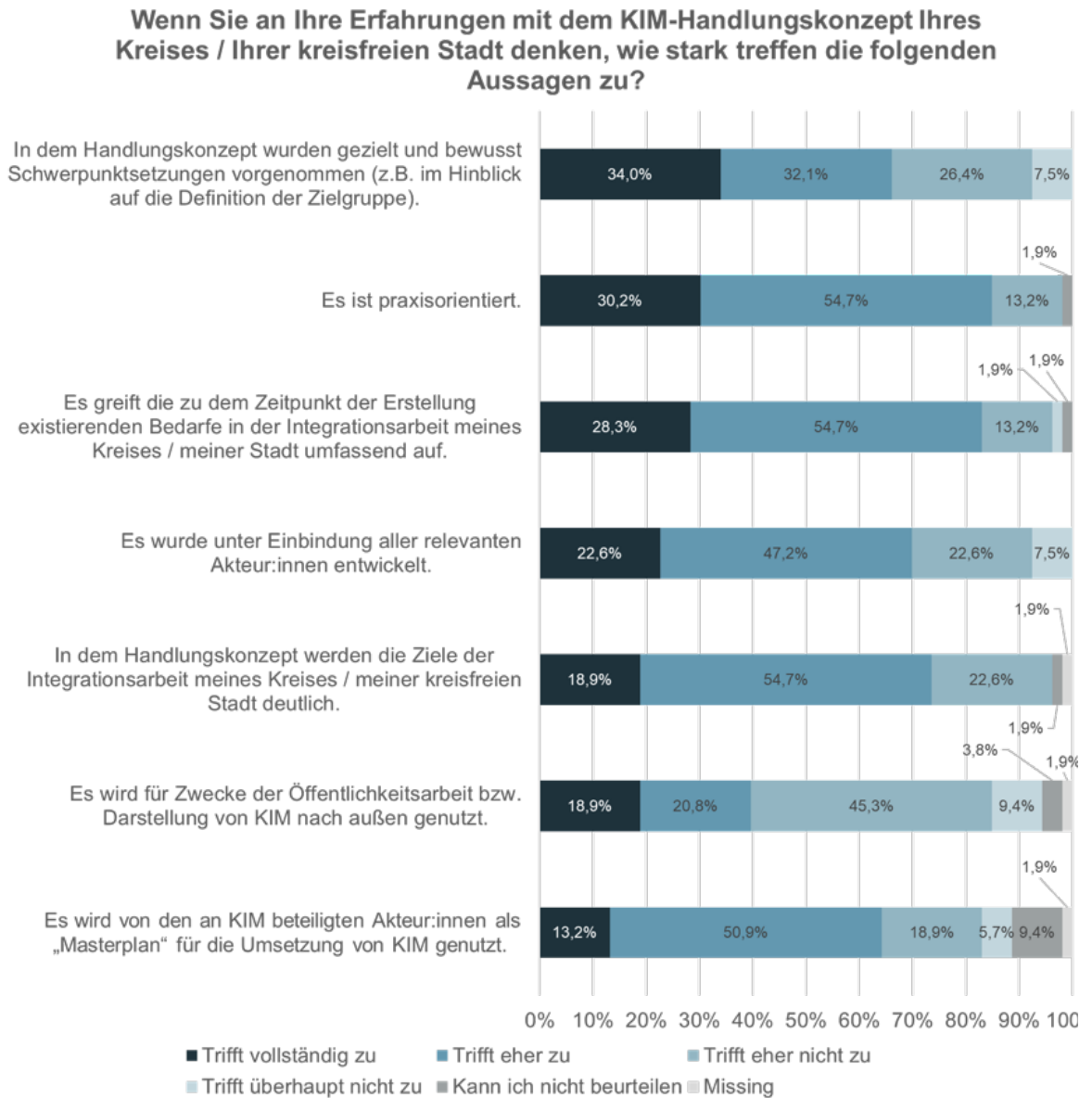
- Die Angaben der KI-Leitungen belegen unterschiedliche **Herangehensweisen bei der Konzepterstellung**, hinsichtlich der lokalen Bedarfslagen und der Definition von Schwerpunktsetzungen (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023), N=53). Hierbei ist anzumerken, dass ein Handlungskonzept bereits ab Förderbeginn vorliegen muss. Aufgrund des sukzessiven Ausbaus des KIM und der Installierung der Lenkungsgruppen wurden die Handlungskonzepte zu unterschiedlichen Zeitpunkten verabschiedet. Seitdem werden sie kontinuierlich aktualisiert.
- Bei Start der Förderung lagen in allen Gebietskörperschaften **KIM-Handlungskonzepte** vor, da diese formale Fördervoraussetzung waren. Wann diese Konzepte im Zuge des programmatischen Aufbaus final verabschiedet wurden, unterschied sich zwischen den Gebietskörperschaften geringfügig (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), N=54): Die Mehrheit der Gebietskörperschaften **verabschiedete** das erste KIM-Handlungskonzept bereits vergleichsweise früh, im Jahr **2020** (25,9 Prozent) oder im Jahr **2021** (59,3 Prozent). Auch der Median<sup>56</sup> liegt im Jahr 2021. Wenige Gebietskörperschaften verabschiedeten ihre Handlungskonzepte im Jahr **2022** (3,7 Prozent) und im Jahr **2023** (1,9 Prozent).
- Eine inhaltsanalytische Querauswertung der Handlungskonzepte durch die Evaluation im Sommer 2023 ergab eine **ingeschränkte Vergleichbarkeit**. Unterschiedliche Längen, Aufbauvarianten, Bearbeitungsstadien und Qualitätsniveaus haben zur Folge, dass diese ersten Handlungskonzepte nicht nach einheitlichen Kriterien ausgewertet werden können.
- Ausgehend von **Anwendungserfahrungen** bewertete die überwiegende Mehrheit der KI-Leitungen ihr jeweiliges Handlungskonzept als praxisorientiert (vgl. Abbildung 2). Die überwiegende Mehrheit der KI-Leitungen betonte, dass ihr Konzept die existierenden Bedarfe in der Integrationsarbeit umfassend aufgreift (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023)). Weiterhin gaben etwa drei Viertel der KI-Leitungen an, dass die Ziele der Integrationsarbeit des jeweiligen Kreises/der jeweiligen kreisfreien Stadt darin deutlich werden. Das Handlungskonzept wurde in der Mehrheit der Gebietskörperschaften als „Masterplan“ und konzeptionelle Grundlage für die Umsetzung des KIM genutzt.

Etwa 40 Prozent nutzen das Konzept auch für Zwecke der Öffentlichkeitsarbeit (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023), N=53).

---

56 Der Medianwert gibt in Bezug auf Jahreszahlen denjenigen Zeitpunkt an, der in der Mitte einer geordneten Liste von Jahreszahlen liegt. Der Median wird verwendet, um eine zentrale Jahreszahl in einer Datenreihe zu finden. Er ist unempfindlich gegenüber Ausreißern, da er nicht auf Durchschnittsberechnungen basiert.

**Abbildung 2: Erfahrungen mit der Erstellung und Anwendung der Handlungskonzepte der Gebietskörperschaften**



(Befragung der KI-Leitungen MZP1, N=53, Filterfrage)

Dem Anspruch der **regelmäßigen** Überarbeitung wurden fast alle Gebietskörperschaften gerecht: Die deutliche Mehrheit (77,8 Prozent) gab mehrfach an, das Handlungskonzept überarbeitet zu haben (zu zwei, drei oder vier Messzeitpunkten der Evaluation<sup>57</sup>).

57 In Befragungen der KI-Leitungen (N=54) gaben jeweils an, dass das Konzept „aktuell in Überarbeitung“ war oder „seit dem Zeitpunkt der letzten Erhebung“ angepasst wurde: 66,7 Prozent zu MZP 0; 69,8 Prozent zu MZP 1, N=53; 66,5 Prozent zu MZP 2; 68,5 Prozent zu MZP 3.

### 3.2.1.3. Besetzung von KIM-Stellen

Eine weitere wesentliche Bedingung für den Aufbau und die Umsetzung des KIM ist die Besetzung der vorgesehenen Personalstellen in den KIM-Bausteinen. Vor diesem Hintergrund wurde der **Status quo der Stellenbesetzung zu insgesamt drei Messzeitpunkten** in den Jahren 2023 und 2024 erfasst. Im Jahr 2025 konnten keine weiteren Stellen besetzt werden, da von Seiten des Landes die Entscheidung getroffen wurde, die zur Verfügung stehenden Mittel (die geringer als im Vorjahr ausfielen) für bereits besetzte Stellen einzusetzen. Darüber hinaus waren keine Fördermittel verfügbar.

Es zeigt sich eine Bandbreite bei der Planung und Besetzung der Stellen hinsichtlich Anzahl der Stellen, Verteilung auf Köpfe, Zeitpunkte der Besetzung, Besetzungsquoten, Kofinanzierung etc. In der Gesamtbetrachtung der 54 Gebietskörperschaften entsteht eine hohe Vielfalt an Umsetzungsvarianten. Um zentrale Aussagen für das Programm insgesamt treffen zu können, weisen die folgenden Abschnitte Durchschnittswerte für alle Gebietskörperschaften aus und ermöglichen dadurch Aussagen (zur Ausgestaltung der Stellen vgl. 3.2.2.4.).

#### Stellenbesetzungen im Überblick

Wie in den nachfolgenden Kapiteln zu den jeweiligen Bausteinen 1 bis 3 beschrieben wird, waren in den Gebietskörperschaften unterschiedlich viele Stellen vorgesehen (primär bedingt durch einen Integrationsschlüssel, der Kriterien wie Größe der Gebietskörperschaft, Wohnsitzverordnung und Flüchtlingsaufnahmegesetz berücksichtigt).

Tabelle 1 stellt die in den Bausteinen von kommunaler Seite vorgesehene Stellenbesetzung sowie die Stellenbesetzung im Durchschnitt (also mithilfe von Mittelwerten<sup>58</sup>) zu verschiedenen Erhebungszeitpunkten dar.

---

58 Der Mittelwert wird berechnet, indem man die Gesamtzahl der besetzten Stellen aller befragten Gebietskörperschaften addiert und durch die Anzahl der Antworten teilt. Er zeigt den „durchschnittlichen“ Wert, berücksichtigt dabei jedoch alle Antworten gleichermaßen. Das bedeutet, dass stark abweichende Werte, wie zum Beispiel Gebietskörperschaften mit voll besetzten oder nur sehr gering besetzten Stellen, den Mittelwert beeinflussen können. Der Mittelwert gibt daher einen Überblick über die durchschnittliche Stellenbesetzung aller Gebietskörperschaften, spiegelt jedoch möglicherweise nicht die Situation in der Mehrheit der Gebietskörperschaften so präzise wider wie der Median. Für die nachfolgenden Ergebnisberichte bezüglich Stellenbesetzung und entsprechenden Entwicklungen in den Bausteinen wurde entschieden, lediglich Mittelwerte zu berichten, um das Leser:innenverständnis zu fördern.

**Tabelle 1: Durchschnittlich vorgesehene sowie besetzte Stellen in den Bausteinen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) im Zeitverlauf 2023-2024**

Zeitraum	Baustein 1		Baustein 2		Baustein 3	
	von kommunaler Seite vorgesehen	besetzt	von kommunaler Seite vorgesehen	besetzt	von kommunaler Seite vorgesehen	besetzt
04.09.2023 – 02.10.2023 (MZP 0, N=54)		2,87 VZÄ im Durchschnitt		9,57 VZÄ im Durchschnitt		2,77 VZÄ im Durchschnitt
29.11.2023 – 29.01.2024 (MZP 1, N=53)	3,44 VZÄ (N=54) im Durchschnitt	2,83 VZÄ im Durchschnitt	13,17 VZÄ (N=54) im Durchschnitt	9,89 VZÄ im Durchschnitt	3,37 VZÄ (N=54) im Durchschnitt	3,00 VZÄ im Durchschnitt
29.04.2024 – 13.06.2024 (MZP 2, N=54)		2,90 VZÄ im Durchschnitt		10,67 VZÄ im Durchschnitt		3,03 VZÄ im Durchschnitt

In diesem Zusammenhang sind „Planbesetzungen“ in den Gebietskörperschaften so definiert, dass die tatsächliche Stellenbesetzung in Relation zur **individuell vorgesehenen** Anzahl der Stellen gesetzt wird. Eine Über- oder Unterbesetzung bezieht sich hierbei auf die individuell von den Gebietskörperschaften geplante Anzahl an Stellen. Eine Überbesetzung bedeutet somit nicht, dass mehr Stellen besetzt wurden, als vom Land gefördert werden könnten, sondern dass die Gebietskörperschaft über ihre eigene Planung hinaus Personal eingesetzt hat. Unabhängig davon liefern die Daten Informationen zur durchschnittlichen Entwicklung der Stellenbesetzung im Zeitverlauf, über verschiedene Messzeitpunkte hinweg.

## Entwicklungen und Besetzungsquoten in Baustein 1

Die Bemessungsgrundlage für die Förderung im Baustein 1 unterscheidet sich für Kreise und kreisfreie Städte: Für die Kreise sowie die StädteRegion Aachen können bis zu vier Personalstellen gefördert werden, während für die kreisfreien Städte die Förderung bis zu drei Personalstellen umfasst. Dabei wird bei den Kreisen sowie der StädteRegion Aachen eine Fördersumme für Koordinatoren von bis zu 3,5 Personalstellen bereitgestellt, während für die kreisfreien Städte bis zu 2,5 Personalstellen gefördert werden. Zusätzlich wird für eine Verwaltungsassistentenstelle eine Förderung von 0,5 Personalstellen gewährt.<sup>59</sup> Die Angaben zur durchschnittlichen Anzahl an vorgesehenen Stellen im Baustein 1 müssen daher im Kontext dieser Unterschiede betrachtet werden. Darüber hinaus erhält jede kreisangehörige Kommune eine eigene Koordinationsstelle, die ein eigenes Jugendamt, eine Ausländerbehörde und einen Integrationsrat aufweist.

<sup>59</sup> Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Implementierung und zum Betrieb eines strategischen KIM in den Kommunen (Kommunales Integrationsmanagement NRW, Runderlass des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration, vom 25. November 2020.

In den Gebietskörperschaften sind durchschnittlich 3,44 Koordinierungsstellen (Stellen in Baustein 1) vorgesehen. Im Zeitraum von April bis Juni 2024 gaben die KI-Leitungen an, dass durchschnittlich **2,9 Koordinierungsstellen** (in VZÄ) (n=53, missing: 1) besetzt sind (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)). Die Stellenbesetzung in Baustein 1 bleibt über alle drei Befragungszeitpunkte von September 2023 bis Juni 2024 annähernd gleich.

Im Baustein 1 ist laut Förderrichtlinie eine zusätzliche **Verwaltungsassistenzstelle** in den jeweiligen Kreisen bzw. Städten vorgesehen. Diese Stelle war zum Befragungszeitraum von September bis Oktober 2023 in 70,4 Prozent (N=54) der Gebietskörperschaften besetzt. Rund acht Monate später waren es 79,6 Prozent (N=54, missing: 1) der Gebietskörperschaften, die die Besetzung dieser Stelle angeben.

Im Allgemeinen kann also in Baustein 1 ein geringfügiger, aber kontinuierlicher Anstieg in den besetzten Stellen verzeichnet werden (von 2,87 auf 2,90 VZÄ).

Bei Differenzierung nach **Besetzungsquote**, also im Vergleich der Anzahl vorgesehener Stellen (in VZÄ) mit der Anzahl tatsächlicher, zum MZP 2 besetzter Stellen (in VZÄ), ergab sich Mitte 2024 für Baustein 1 folgendes Bild:

- In 19 Gebietskörperschaften waren KIM-Koordinierungsstellen exakt so besetzt, **wie ursprünglich geplant**. In 3 Gebietskörperschaften waren KIM-Koordinierungsstellen geringfügig über der kommunal geplanten Zahl besetzt (und über kommunale Mittel finanziert).
- In den restlichen 32 Gebietskörperschaften waren KIM-Koordinierungsstellen **unterbesetzt**, lagen also unter der ursprünglich vorgesehenen Stellenbesetzung. Hierbei rangieren die Differenzwerte aus Anzahl vorgesehener Stellen und Anzahl besetzter Stellen zwischen 2,5 und 0,4 Stellen. Durchschnittlich wurden Stellen in Baustein 1 in den besagten 32 Gebietskörperschaften um 1 Koordinierungsstelle (in VZÄ) unterbesetzt; auch der Median lag bei 1.

## Entwicklungen und Besetzungsquoten in Baustein 2

Die Personalstellen im Baustein 2 richten sich nach einem Verteilschlüssel. Dieser Schlüssel berücksichtigt 40 Prozent der Bestandsdaten von geflüchteten Menschen gemäß dem Flüchtlingsaufnahmegesetz (FlüAG) und 60 Prozent der Bestandsdaten aus der Ausländer-Wohnsitzregelungsverordnung (AWoV). Auf dieser Grundlage wird die Verteilung der Personalstellen auf die Kreise und kreisfreien Städte berechnet. Die Gebietskörperschaften fallen unter verschiedene Gruppen, so dass zwischen 9 bis 16 KIM-Case Management-Stellen gefördert werden.<sup>60 61</sup> Die **Zahl der KIM-Case Management-Stellen** ist somit **sehr unterschiedlich**.

---

60 MKJFGFI NRW (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM). Seite 10

61 Ministerium der Finanzen NRW (2024). Haushaltsplan 2024. Kapitel 07 080. Gesellschaftliche Teilhabe und Integration Eingewanderter. Online verfügbar unter: <https://www.haushalt.fm.nrw.de/daten/hh2024.ges/daten/pdf/2024/hh07/kap080.pdf> (zuletzt abgerufen am 18.12.2024). Seite 119.

In den Gebietskörperschaften waren durchschnittlich 13,17 Stellen (in VZÄ) für das KIM-Case Management (Baustein 2) vorgesehen. In Baustein 2 stieg der Durchschnitt der besetzten Stellen von ursprünglich 9,57 Stellen im Zeitraum September bis Oktober 2023 auf durchschnittlich **10,67 besetzte Stellen** im Zeitraum von April bis Juni 2024.

Differenziert nach **Besetzungsquote**, das heißt, im Vergleich der Anzahl vorgesehener Stellen (in VZÄ) mit der Anzahl der tatsächlich besetzten Stellen (in VZÄ) zum MZP 2 - ergab sich Mitte 2024 für Baustein 2 folgendes Bild:

- Nur in 7 Gebietskörperschaften wurden die Stellen **wie geplant** besetzt.
- In den restlichen 44 Gebietskörperschaften waren KIM-Case Management-Stellen **unterbesetzt**. Dabei war es sehr unterschiedlich, wie viele geplante Stellen unbesetzt blieben (die Differenz zwischen vorgesehenen Stellen und besetzten reichte von 10,5 bis 0,16 Stellen).<sup>62</sup> **47 Gebietskörperschaften** standen im Juni 2024 **mindestens 50 Prozent der vorgesehenen Stellen im KIM-Case Management** zur Verfügung.
- Für drei Gebietskörperschaften ist keine Aussage zur Besetzungsquote in Baustein 2 möglich, da sie keine Angabe zur Anzahl der zum MZP besetzten KIM-Case Management-Stellen machten.

## Entwicklungen und Besetzungsquoten in Baustein 3

Im Baustein 3 stellte das Land für die Umsetzung der Bleiberechte gemäß § 25a und § 25b AufenthG insgesamt 81 Personalstellen bereit. Diese Stellen wurden an alle Kommunen in NRW mit einer eigenen Ausländerbehörde verteilt. Zur Förderung der Einbürgerung von gut integrierten Menschen, die die Einbürgerungsvoraussetzungen erfüllen, wurden 84 zusätzliche Personalstellen für die Einbürgerungsbehörden bereitgestellt. Weiterhin erhielten Kommunen mit einem hohen Anteil von Ausländer:innen, die seit mindestens acht Jahren in Deutschland leben, insgesamt 35 Personalstellen zusätzlich zur Erhöhung der Einbürgerungszahlen und der Abarbeitung des diesbezüglichen Antragsstaus. Insgesamt werden im Baustein 3 200 Personalstellen gefördert.<sup>63</sup> <sup>64</sup> Diese Regelungen führten in Baustein 3 dazu, dass die Anzahl an geförderten Stellen in den Gebietskörperschaften variiert.

In den Gebietskörperschaften waren durchschnittlich 3,37 Stellen (in VZÄ) in den ABH/EBH (Baustein 3) vorgesehen. Auch in Baustein 3 war im Zeitverlauf ein geringfügiger Anstieg an besetzten Stellen zu beobachten. So stieg der Durchschnittswert der besetzten Baustein 3-Stellen von ursprünglich 2,77 Stellen im Zeitraum von September bis Oktober 2023 auf durchschnittlich **3,3 besetzte Stellen** im Zeitraum von April bis Juni 2024 an. In Baustein 3 ist damit ebenfalls ein geringer, durchschnittlicher **Stellenanstieg** von 2,77 auf 3,3 VZÄ zu beobachten.

---

62 Durchschnittlich waren Stellen in Baustein 2 in den besagten 44 Gebietskörperschaften um 2,9 KIM-Case Management-Stellen (in VZÄ) unterbesetzt; der Median lag bei 1,9 KIM-Case Management-Stellen weniger als geplant. Eine besonders niedrige Besetzungsquote von unter 50 Prozent traf lediglich auf vier Gebietskörperschaften zu.

63 MKJFGFI NRW (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM). Seite 12f.

64 Ministerium der Finanzen NRW (2024). Haushaltsplan 2024. Kapitel 07 080. Gesellschaftliche Teilhabe und Integration Eingewanderter. Online verfügbar unter: <https://www.haushalt.fm.nrw.de/daten/hh2024.ges/daten/pdf/2024/hh07/kap080.pdf> (zuletzt abgerufen am 18.12.2024). Seite 121.

Die Differenzierung nach **Besetzungsquote**, also der Vergleich der Anzahl vorgesehener Stellen (in VZÄ) mit der Anzahl tatsächlicher zum MZP 2 besetzter Stellen (ebenfalls in VZÄ), ergab für Baustein 3 folgendes Bild:

- In 23 Gebietskörperschaften waren ABH/EBH-Stellen exakt so **besetzt, wie ursprünglich geplant**. In 6 Gebietskörperschaften waren ABH/EBH-Stellen überbesetzt; dies deutet darauf hin, dass Gebietskörperschaften Spielräume nutzen und kommunale Mittel ergänzend einsetzen.
- In den restlichen 23 Gebietskörperschaften waren ABH/EBH-Stellen **unterbesetzt**. Hierbei rangierten die Differenzwerte aus Anzahl vorgesehener Stellen und Anzahl besetzter Stellen zwischen 2 und 0,2 Stellen. Durchschnittlich wurden Stellen in Baustein 3 in den besagten 23 Gebietskörperschaften um 1,2 ABH/EBH-Stellen (in VZÄ) unterbesetzt; der Median liegt bei 1.
- Bei zwei Gebietskörperschaften war keine Aussage zur Besetzungsquote in Baustein 3 möglich, da sie keine Angabe zur Anzahl aktuell besetzter ABH/EBH-Stellen machten.

## Neubesetzungen in den Bausteinen

Weiterhin wurde die Neubesetzung als ein Aspekt von **personeller Stabilität** in den Bausteinen näher untersucht. Dies basiert auf der Abfrage, wie viele Stellen explizit zwischen den Messzeitpunkten neu besetzt wurden („...seit der letzten Erhebung (Dezember 2023) neu besetzt...“).<sup>65</sup> Gemäß der Angabe der KI-Leitungen (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)) sind seit November 2023 in

- **Baustein 1** im Durchschnitt<sup>66</sup> 0,34 KIM-Koordinierungsstellen (in VZÄ) neu besetzt worden (n=52);
- **Baustein 2** im Durchschnitt 1,7 Stellen (in VZÄ) neu besetzt worden (n=51);
- **Baustein 3** im Durchschnitt 0,38 Stellen in den ABH/EBH (in VZÄ) neu besetzt worden (n=51).

Insbesondere in Baustein 1 und 3 scheint es also wenig personellen Wechsel in Form von Stellenneubesetzungen zu geben, während in Baustein 2 dahingehend mehr Bewegung zu verzeichnen ist.

## Herausforderungen bzgl. Stellenbesetzungen

Wie die Befragungsergebnisse zeigen, wurde in keinem der Bausteine eine **Planbesetzung** erreicht, was auf allgemeine Herausforderungen bei der Rekrutierung und/oder dem Halten von Personal hinweist. Dass die Besetzung von KIM-Stellen herausfordernd war, wurde dem Evaluationsteam bereits 2023 berichtet: Insbesondere in der Anfangsphase der KIM-Umsetzung in den Gebiets-

---

65 Einschränkung muss vorab festgehalten werden, dass eine Aussage über die tatsächliche Personalfuktuation in den Bausteinen unter Einbezug von personellen Abgängen damit nicht möglich ist (dies würde eine deutlich detailliertere Abfrage voraussetzen).

66 Der Mittelwert (Durchschnitt) gibt an, wie viele Vollzeitäquivalente (VZÄ) im Schnitt pro Kreis oder Stadt neu besetzt wurden, indem die Gesamtzahl der neu besetzten Stellen durch die Anzahl der befragten Kreise und Städte geteilt wird. Dieser Wert kann jedoch durch extreme Ausreißer beeinflusst werden, beispielsweise durch Kreise oder Städte, in denen besonders viele oder besonders wenige Stellen neu besetzt wurden.

körperschaften sei die Gewinnung von Personal eine zentrale Herausforderung gewesen, so die KI-Leitungen. Dies hänge zum einen mit der meist geringen finanziellen Leistungsfähigkeit der Gebietskörperschaften (siehe Ausführungen in 3.2.1.4) und zum anderen mit den Vorgaben für spezifische Berufsabschlüsse für die Stellen der KIM-Koordination zusammen<sup>67</sup>.

In einigen Gebietskörperschaften wurden zuerst Stellen des Bausteins 2 besetzt, erst danach Stellen in Baustein 1.<sup>68</sup> Diese Reihenfolge ist vor dem Hintergrund der Förderhistorie zu verstehen: Die Möglichkeit zur Besetzung von Baustein 2-Stellen wurde in einigen Gebietskörperschaften früher genutzt, da entsprechende Pauschalen bereits vor Veröffentlichung der Förderrichtlinie verfügbar waren. Herausforderungen entstanden dadurch, dass die Koordinierungsstelle sowohl für die Gesamtkoordination der KIM-Umsetzung als auch für die Fachaufsicht des KIM-Case Managements verantwortlich ist. Bei noch nicht etablierter Gesamtkoordination war der Start für KIM-Case Manager:innen schwierig und der Aufbau von Gremienstrukturen verzögerte sich<sup>69</sup>.

### 3.2.1.4. Verortung der KIM-Case Management-Stellen

Das KIM-Handlungskonzept NRW weist daraufhin, dass KIM-Case Management-Stellen vorzugsweise an das KI oder andere kommunale Ämter und Fachbereiche angebunden werden sollen<sup>70</sup>. Die KIM-Case Management-Pauschalen können auch an Träger der Freien Wohlfahrtspflege oder an kreisangehörige Kommunen weitergeleitet werden<sup>71</sup>.

In der Praxis zeigte sich, dass sich die meisten Gebietskörperschaften zu Beginn der Implementierung des KIM dazu entschieden, Stellen des **KIM-Case Managements in der kommunalen Struktur** (im Kreis bzw. in der kreisfreien Stadt) selbst zu verorten (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), N=54)<sup>72</sup>. Es wurde aber ebenso in einem sehr hohen Maße von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Stellen an Träger der Freien Wohlfahrtspflege oder an die kreisangehörigen Kommunen weiterzuleiten, womit eine gemischte Anbindung umgesetzt wurde<sup>73</sup>.

---

67 Quelle: Interviews mit Gebietskörperschaften (GK14, GK10, GK46)

68 So geben 26,4 Prozent der KI-Leitungen an, dass zuerst KIM-Case Manager:innen (Baustein 2) angestellt wurden, bevor mindestens eine Koordinierungsstelle (Baustein 1) besetzt war (N=53, Befragung der KI-Leitungen, MZP 1).

69 Quelle: Interview mit Gebietskörperschaft (GK51)

70 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI NRW) (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM). Seite 10

71 Ebd., Seite 11

72 Konkret zeigten die Ergebnisse zum entsprechenden Item, bei der mehrere Antworten gewählt werden konnten: 90,7 Prozent hatten die KIM-Case Management-Stellen organisatorisch an den Kreis bzw. die kreisfreie Stadt angebunden, 72,2 Prozent hatten Stellen (auch) an die Träger der Freien Wohlfahrtspflege weitergeleitet, in 64,5 Prozent der Kreise wurden Stellen (auch) bei den kreisangehörigen Kommunen verortet.

73 Zur gemischten/variablen Anbindung von Stellen des KIM-Case Managements siehe auch Evaluation der Fallebene (Los 2), Kapitel 2.2.5.

## 3.2.1.5. Finanzierung der Stellen in den drei Bausteinen

Im Rahmen des Förderprogramms gewährt das Land NRW Mittel für Personalstellen in den drei Bausteinen sowie Mittel für die Einrichtung der entsprechenden Arbeitsplätze und für Fortbildungen.

Fast alle KI-Leitungen gaben 2024 an, dass die Mittel für KIM-Stellen in mindestens einem Baustein durch **Mittel ihrer Gebietskörperschaft** ergänzt werden. Nur 6 Prozent der KI-Leitungen geben an, dass sie keine Mittel zur Ergänzung der Landesförderung bereitstellen (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54). Die KIM-Stellen der verschiedenen Bausteine werden von verschiedenen Stellen kofinanziert:

- **Baustein 1:** 89 Prozent der Gebietskörperschaften stellen eine ergänzende Finanzierung bereit. In 88,9 Prozent der Gebietskörperschaften sind dies Eigenmittel des Kreises bzw. der kreisfreien Stadt kofinanziert, in 22,2 Prozent Eigenmittel der kreisangehörigen Kommunen.
- **Baustein 2:** 91 Prozent der KI-Leitungen geben an, dass die Landesmittel ergänzt werden.

In 81,5 Prozent werden Eigenmittel des Kreises bzw. der Stadt eingesetzt – dies betrifft sowohl KIM-Case Management-Stellen, die am Kreis/an der Stadt, an den kreisangehörigen Kommunen, als auch bei Trägern der Freien Wohlfahrtspflege verortet sind.

37,0 Prozent der KI-Leitungen geben an, dass anteilig Mittel der Träger der Freien Wohlfahrtspflege für die Kofinanzierung der Stellen genutzt werden.

Mittel von kreisangehörigen Kommunen werden in 31,5 Prozent der Gebietskörperschaften für eine anteilige Finanzierung der KIM-Case Management-Stellen genutzt.

- **Baustein 3:** 80 Prozent der KI-Leitungen geben an, dass Landesmittel ergänzt werden. 79,6 Prozent setzen Eigenmittel des Kreises/der kreisfreien Stadt ein; 24,1 Prozent geben an, dass sie hierfür Eigenmittel der kreisangehörigen Kommunen nutzen.

Darauffolgend wurde die **Höhe der Kofinanzierung** der Stellen durch die unterschiedlichen Akteur:innen erhoben (siehe Tabelle 2). Die vergleichsweise höchste Kofinanzierung durch Mittel des Kreises bzw. der kreisfreien Stadt entfällt auf Baustein 2.

**Tabelle 2: Höhe der Eigenmittel zur Finanzierung der KIM-Stellen 2024 pro Monat  
(Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024))**

	Höhe der Eigenmittel des Kreises bzw. der kreisfreien Stadt	Höhe der Eigenmittel der kreisangehörigen Kommunen	Höhe der Mittel von Organisationen/Trägern der Freien Wohlfahrtspflege
<b>Baustein 1</b>	3.715,58 EUR (Median <sup>74</sup> ) 7.890,89 EUR (Mittelwert <sup>75</sup> )	2.199,69 EUR (Median) 2.780,07 EUR (Mittelwert)	-
<b>Baustein 2</b>	5.598,29 EUR (Median) 10.599,54 EUR (Mittelwert)	nicht ausgewiesen <sup>76</sup> 4.127,26 EUR (Mittelwert)	1.122,00 EUR (Median) 2.156,77 EUR (Mittelwert)
<b>Baustein 3</b>	2.475,00 EUR (Median) 3.116,27 EUR (Mittelwert)	3.911,26 EUR (Median) 4.324,02 EUR (Mittelwert)	-

KI -Leitungen berichteten bereits in Interviews 2023, dass die (ihrer Beobachtung nach) unzureichende Finanzierung dazu führte, dass **KIM-Case Management-Stellen** unbesetzt blieben. Eine Schwierigkeit für Verantwortliche stellt demnach auch die Eingruppierung der Stellen (bzw. die Unterschiedlichkeit, die sich zwischen Gebietskörperschaften zeigt) dar.<sup>77</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Land im Rahmen der Fördervorgaben bestimmte Anforderungen an die Qualifikation stellt, etwa ein abgeschlossenes Hochschulstudium mit mindestens Bachelorabschluss. Aufgrund der kommunalen Selbstverwaltung liegt die konkrete Umsetzung einschließlich der tariflichen Eingruppierung in der Verantwortung der jeweiligen Gebietskörperschaften.

Akteur:innen mit Baustein 2-Stellen in freier Trägerschaft berichteten von ihren finanziellen Problematiken (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 1 (Sommer 2024), Freitextantworten) auf folgende Weise:



*„Durch die mangelnde Finanzierung der Stellen stehen Wohlfahrtsorganisationen vor der Entscheidung, sich aus dem Programm zurückziehen zu müssen.*

*Gleichzeitig ist es herausfordernd, gemeinsame eruierte Bedarfe, z. B. im Bereich Pflege und Wohnen, umzusetzen, da es an Kapazitäten mangelt.“*

*„Das Case Management ist für freie Träger unterfinanziert und die Kolleg:innen im Case Management der Kommunen erhalten eine deutliche bessere Bezahlung. Die Folge ist eine hohe Fluktuation der Mitarbeitenden bei den freien Trägern.“*

- 74 Der Median ist der Wert, der in der Mitte liegt, wenn alle Daten der jeweiligen Gruppe in aufsteigender Reihenfolge sortiert werden. Er teilt die Verteilung in zwei Hälften, wobei 50 % der Werte unter dem Median und 50 % darüber liegen. Im Kontext der Eigenmittel gibt der Median einen Einblick in den „typischen“ Betrag, der von den meisten KI-Leitungen angegeben wird. Der Median repräsentiert den Betrag, den die Mehrheit der Gebietskörperschaften angegeben haben, ohne dass einzelne sehr hohe bzw. sehr niedrige Beträge den Medianwert verzerren.
- 75 Der Mittelwert (Durchschnitt) wird berechnet, indem die Gesamtsumme der Eigenmittel einer Gruppe (z. B. von Kreisen und Städten) durch die Anzahl der Angaben der KI-Leitungen geteilt wird. Der Mittelwert berücksichtigt somit alle Werte gleichermaßen, einschließlich Ausreißern – also besonders hohe oder besonders niedrige Beträge. Dadurch kann der Mittelwert höher oder niedriger als der Median sein, wenn einige KI-Leitungen signifikant hohe oder niedrige Eigenmittel angeben als der Großteil der anderen. Der Mittelwert zeigt also einen allgemeinen Überblick über die durchschnittlichen Eigenmittel, kann jedoch durch extreme Werte beeinflusst werden.
- 76 Aufgrund nur weniger vorliegender Angaben ergibt sich hier ein Median, welcher stark vom berechneten Mittelwert abweicht. Eine verlässlichere Auskunft über die Höhe der Eigenmittel in kreisangehörigen Kommunen bietet an dieser Stelle demensprechend der Mittelwert.
- 77 Quelle: Interviews mit Gebietskörperschaften (GK39, GK53)

## 3.2.1.6. Informationstransfer und Kommunikationskanäle

Mit dem KIM wird eine stärkere Verknüpfung und eine bessere Organisation von staatlichen Integrations- und Verwaltungsarbeiten angestrebt<sup>78</sup>. Kommunikationsstrukturen sind eine wesentliche Bedingung hierfür und wurden deshalb beleuchtet: In den Gebietskörperschaften waren diese Kommunikationsstrukturen, insbesondere **Prozesse zur Weitergabe von Informationen** in Bezug auf das KIM nach Angabe der befragten KI-Leitungen zum **Messzeitpunkt Ende 2023** weitgehend etabliert (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023), N=53).

- Alle befragten KI-Leitungen stimmten der Aussage vollständig oder eher zu, dass Informationen zur Integrationsarbeit im Rahmen des KIM zeitnah an entsprechende Stellen weitergegeben werden.
- Fast alle KI-Leitungen (96,2 Prozent) bestätigten, dass es klare Zuständigkeiten für die Weitergabe von relevanten Informationen im Rahmen des KIM im Kreis/in der kreisfreien Stadt gibt.
- Ganze 90,6 Prozent der KI-Leitungen bestätigten, dass es klare Ansprechpartner:innen im Kreis bzw. in der Stadt zum KIM gibt.
- Die genutzten Kommunikationsmittel und -wege (z. B. E-Mails, Chatgruppen, Meetings) wurden von fast ebenso vielen (88,6 Prozent) als effizient und passend für den Informationsaustausch zum KIM bewertet.
- Bei rund zwei Drittel war eine medienbruchfreie Kommunikation<sup>79</sup> zwischen verwaltungsinternen Akteur:innen in der Integrationsarbeit möglich (67,9 Prozent). Zudem waren klare Richtlinien für die Dokumentation und Archivierung von Informationen im Rahmen des KIM vorhanden (66,0 Prozent).

Die befragten verwaltungsinternen und verwaltungsexternen **Akteur:innen** waren ebenfalls in den Informationstransfer eingebunden – nur 3,4 Prozent der 2024 befragten KIM-Akteur:innen sahen sich überhaupt nicht über KIM-Aktivitäten informiert (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 1 (Sommer 2024), N=117). Die Mehrheit berichtete, dass sie regelmäßig über KIM-Aktivitäten auf dem Laufenden gehalten (58,1 Prozent) oder anlassbezogen (also dann, wenn die eigene Organisation bzw. Organisationseinheit betroffen ist) über KIM-Aktivitäten informiert wurden (38,5 Prozent).

---

78 Bogumil, J. & Kuhlmann, S. (2017). Verwaltungsverflechtung als „missing link“ der Föderalismusforschung: Administrative Bewältigung der Flüchtlingskrise im deutschen Mehrebenensystem. Zeitschrift für Vergleichende Politikwissenschaft, 11(2), 187-205.

79 Ein Medienbruch liegt vor, wenn Informationen während der Bearbeitung nicht in einem gleichbleibenden Medium gespeichert werden.

## 3.2.1.7. Interesse, Veränderungsbereitschaft und politische Unterstützung

Neben den oben beschriebenen Faktoren stellen kulturelle Faktoren wie eine grundsätzliche Bereitschaft zur Veränderung von Strukturen und Prozessen eine wichtige Ausgangslage für die Implementierung des KIM dar. Grundsätzlich zeigt sich im Rahmen der Evaluation: Es besteht ein großes Interesse am KIM. Gleichzeitig wird die tatsächliche Veränderungsdynamik in den Verwaltungsstrukturen als gering bzw. verhalten eingeschätzt.

### Interesse

Die KI-Leitungen und die befragten Akteur:innen berichteten 2024 von einem grundsätzlich **hohen Interesse an der Umsetzung des KIM**, bei den Mitarbeitenden der Verwaltung ebenso wie bei externen Akteur:innen; die befragten Akteur:innen selbst bestätigten dies für ihre Organisationen:

- 66,7 Prozent der KI-Leitungen gaben an, dass es vollständig oder eher zutrifft, dass Mitarbeitende der Verwaltung großes Interesse am KIM haben. Ganze 75,9 Prozent sahen dieses Interesse bei externen Akteur:innen, die in das KIM eingebunden sind (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54).
- 82,1 Prozent der befragten Akteur:innen bestätigten großes Interesse der eigenen Organisation an der Umsetzung des KIM („trifft vollständig zu“ oder „trifft eher zu“), wobei bei Akteur:innen mit Finanzierung durch das KIM die Zustimmung tendenziell höher war als bei anderen Gruppen (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 1 (Sommer 2024), N=117).

### Veränderungskultur und -bereitschaft

Zurückhaltender erfolgte die Einschätzung dazu, inwiefern in der Verwaltung eine **Kultur** herrscht, „die Veränderungen als normalen und notwendigen Bestandteil des organisatorischen Wandels betrachtet“:

- 33,3 Prozent der KI-Leitungen gaben an, dies treffe eher zu (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54). Hingegen erkennt noch keine KI-Leitung eine vollständige Bereitschaft in der Verwaltung, Veränderungen als normalen und notwendigen Bestandteil des organisatorischen Wandels zu betrachten.
- Eine derartige Kultur der Veränderung innerhalb der Verwaltung sahen dahingegen insgesamt 60,7 Prozent der befragten Akteur:innen als gegeben (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 1 (Sommer 2024), N=117).

Bei der Einschätzung dazu, wie groß die **Bereitschaft** der individuellen Mitarbeitenden der Verwaltung ist, „sich auf neue Strukturen und Prozesse einzulassen“ zeigt sich:

- 53,7 Prozent der KI-Leitungen sehen diese Bereitschaft „eher“ gegeben (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54).
- Die befragten Akteur:innen zeigten sich weniger kritisch als KI-Leitungen: 63,2 Prozent der Akteur:innen geben an, dass sie eine hohe Bereitschaft der Verwaltungsmitarbeitenden erfahren, sich auf neue Strukturen und Prozesse einzulassen (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 1 (Sommer 2024), N=117).

Die Evaluationsergebnisse machen deutlich, dass das KIM **mit Ressourcen** von Verwaltungsmitarbeitenden sowie von externen Akteur:innen **aktiv unterstützt** wird:

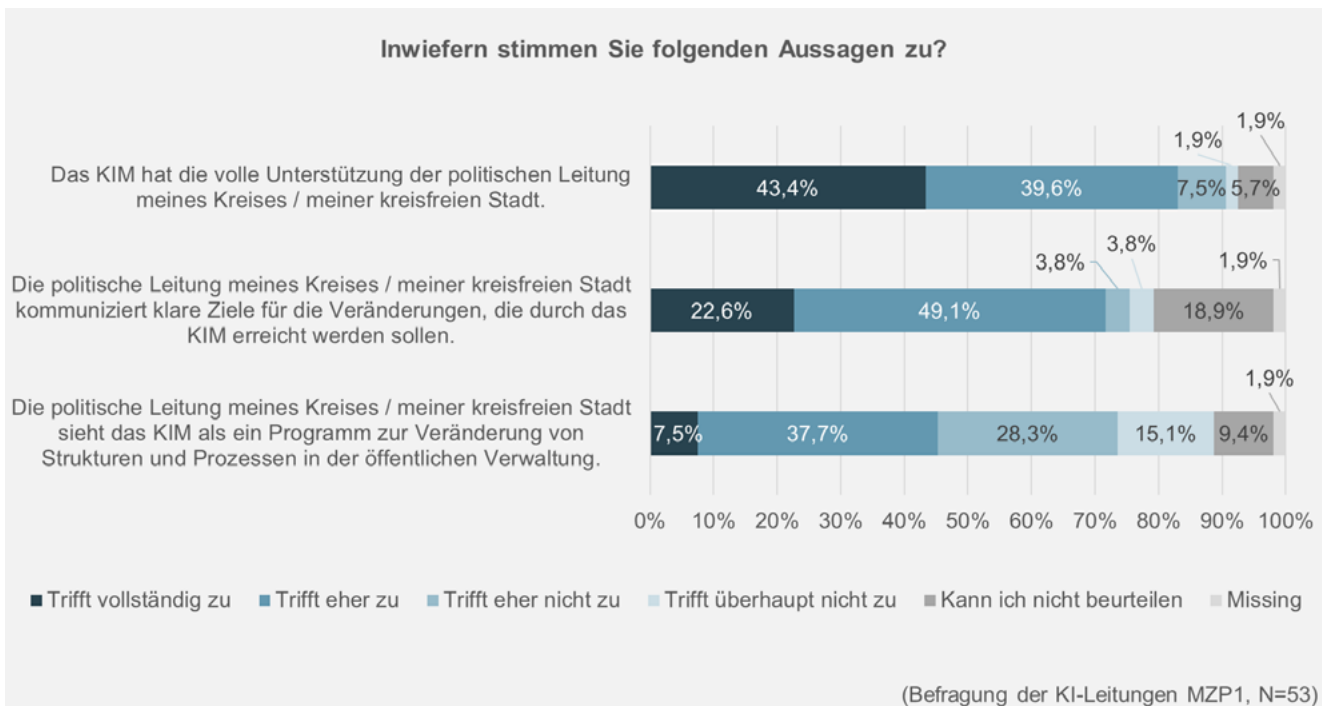
- Etwas mehr als die Hälfte der KI-Leitungen gab an, dass ausreichend Ressourcen für die Umsetzung des KIM eingesetzt werden: Konkret traf es aus Sicht von 3,7 Prozent vollständig und aus Sicht weiterer 50,0 Prozent der KI-Leitungen eher zu, dass sowohl Mitarbeitende der Verwaltung als auch externe Akteur:innen, die in das KIM eingebunden sind, ausreichend Ressourcen für die KIM-Umsetzung aufwenden (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54).

## Politische Unterstützung

Zudem verdeutlichen die Ergebnisse, dass das KIM **Rückhalt durch politische Leitungsebenen** erfährt:

- Wie die folgende Abbildung zeigt, hatte das KIM nach Einschätzung der KI-Leitungen Ende 2023/Anfang 2024 in einem Großteil der Gebietskörperschaften (rund 83 Prozent) die Unterstützung der politischen Leitung des Kreises/der Stadt; mehrheitlich (rund 72 Prozent) wurden demnach auch die mit dem KIM verbundenen Ziele der Veränderung kommuniziert (N=53, missing: 1).

**Abbildung 3: Bewertung der politischen Einbettung des KIM Ende 2023/Anfang 2024**



Die aktive politische Unterstützung für KIM hatte Einfluss auf die Reichweite von Entscheidungen, so eine beispielhafte Schilderung im Workshop (Prozessworkshop I):



*„Wir machen Vorschläge, aber deren Umsetzung ist ‚freiwillig‘.  
In einer kreisfreien Stadt entscheidet der Oberbürgermeister.  
Kleine Dinge können wir gut verändern, große Würfe sind schwierig.“*

## 3.2.2. Zentrale Gremien und Arbeitsstrukturen des Kommunalen Integrationsmanagements

Das folgende Kapitel stellt Erkenntnisse zu zentralen Elementen der Aufbauorganisation des KIM dar. Dazu zählen u. a. die Gremien, die Tätigkeiten der KIM-Koordination, die Zusammenarbeit mit ABH und EBH sowie mit kreisangehörigen Kommunen.

### 3.2.2.1. Aufbau und Arbeitsweisen der Lenkungsgruppe

Im KIM-Handlungskonzept NRW wird die Lenkungsgruppe als übergeordnetes und für die KIM-Umsetzung zentrales Gremium definiert, das der strategischen Steuerung des KIM dient<sup>80</sup>. Eine eingerichtete und arbeitende Lenkungsgruppe ist eine der zentralen Zuwendungsvoraussetzungen für die Förderung.

#### Aufbau der Lenkungsgruppen

Lenkungsgruppen wurden bereits ab 2019 in den Gebietskörperschaften eingerichtet, **bis 2023 waren sie in fast allen Gebietskörperschaften fest etabliert** (Befragungen der KI-Leitungen MZP 0 und MZP 2). Die meisten Lenkungsgruppen nahmen 2021 (in 22 Gebietskörperschaften) und 2022 (in 14 Gebietskörperschaften) ihre Tätigkeit auf. Dies steht in Zusammenhang damit, dass nicht alle KIM-Standorte zum gleichen Zeitpunkt begonnen haben und Abstimmungsprozesse, besonders in Kreisen, den Aufbau erschwert haben.

Von der im KIM-Handlungskonzept festgehaltenen Möglichkeit, ein bereits **bestehendes Gremium** zusätzlich mit den Aufgaben einer KIM-Lenkungsgruppe zu betrauen, machten die Gebietskörperschaften Gebrauch: 29,4 Prozent der KI-Leitungen sagen aus, dass in den jeweiligen Gebietskörperschaften ein bereits vorher existierendes Gremium mit der Rolle als Lenkungsgruppe beauftragt wurde, um Doppelstrukturen zu vermeiden (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), MZP 2).

Im Detail zeigte sich, dass eruiert werden musste, wie die Lenkungsgruppe gewinnbringend **mit bereits bestehenden Gremien verbunden** werden kann: Eine Gebietskörperschaft berichtete beispielsweise, dass parallel zur neu eingerichteten Lenkungsgruppe bereits ein anderer Steuerungskreis bestand, dem Vertreter:innen des Jugendamts, des Jobcenters, der Kommunalen Integrationsstelle, der Ausländerbehörde und weiterer Akteur:innen angehörten (Prozessworkshop I, Juni 2024). Nach einer Phase, in der beide Gremien getagt hatten,

---

80 Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Implementierung und zum Betrieb eines strategischen KIIM in den Kommunen (Kommunales Integrationsmanagement NRW, Runderlass des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration, vom 25. November 2020).

habe man festgestellt, dass an den Gremien dieselben Akteur:innen teilnehmen und ähnliche Themen behandelt werden. Es wurde entschieden, den vorhandenen Steuerungskreis als Lenkungsgruppe zu nutzen. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Gremienstrukturen des KIM in den Gebietskörperschaften individuell auf die Bedingungen und Bedarfe vor Ort angepasst oder auch bereits bestehende Gremien genutzt werden, um Doppelstrukturen in der Umsetzung des KIM zu vermeiden.

Rund zwei Drittel (74,5 Prozent) der Gebietskörperschaften mit Lenkungsgruppe (N=51) gaben an, dass die **Sitzungen** der Lenkungsgruppe halbjährlich stattfinden, bei 11,8 Prozent der Gebietskörperschaften fanden die Sitzungen quartalsweise statt und eine Minderheit von 5,9 Prozent gab an, dass Sitzungen anlassbezogen stattfinden (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)).

## Mitglieder der Lenkungsgruppen

Das KIM-Handlungskonzept NRW zählt **relevante Akteur:innen** auf, die in einer Lenkungsgruppe vertreten sein sollten, **darunter:** Kommunales Integrationszentrum, Sozialamt, Ausländerbehörde, Jugendamt, Schulamt, Gesundheitsamt, Arbeitsagentur, Jobcenter, BAMF, Freie Wohlfahrtspflege, insbesondere zur Abdeckung der Schnittstelle Träger der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE), Jugendmigrationsdienst (JMD), Bürgerschaftliches Engagement, Wohnungsamt, Sprachkursträger, Migrantenselbstorganisationen, Vertretungen der Zielgruppe, Kammern (hier keine abschließende Aufzählung, siehe die folgende Tabelle zur Vielzahl Mitwirkender).

Die detaillierte Erfassung der Mitglieder der Lenkungsgruppen 2023 zeigte, dass diese Akteur:innen in den meisten der bis zu diesem Zeitpunkt aufgebauten Lenkungsgruppen eingebunden waren (N=50, Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), vgl. Tabelle 3): In über 90 Prozent der Lenkungsgruppen waren Leitungen des Kommunalen Integrationszentrums, Ausländer- und Einbürgerungsbehörden der Kreise bzw. der kreisfreien Städte sowie das Jobcenter vertreten.

**Tabelle 3: Mitglieder der Lenkungsgruppen in den Gebietskörperschaften 2023**

Leitung Kommunales Integrationszentrum	97,8%
Ausländerbehörde des Kreises/der Stadt	97,8%
Jobcenter	95,7%
Einbürgerungsbehörde des Kreises/der Stadt	93,5%
Fach-/Geschäftsbereich für Bildung und Schule	84,8%
Fach-/Geschäftsbereich für Soziales	84,8%
Für Integration zuständige:r Dezernent:in bzw. Beigeordnete:r	82,6%
[Wenn Kreis] Kommunalverwaltung kreisangehöriger Kommune(n)	80,6%
Fach-/Geschäftsbereich für Integration und Migration	80,4%
Bundesagentur für Arbeit	78,3%

Fach-/Geschäftsbereich für Jugend	69,6%
Leitung KIM-Koordination [Wenn nicht deckungsgleich mit KI-Leitung]	67,4%
Einzelne Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege	67,4%
KIM-Koordinierungsstellen (Baustein 1)	58,7%
Fach-/Geschäftsbereich für Ordnung, Recht, Sicherheit	56,5%
[Wenn Stadt] Integrationsrat/Integrationsbeirat	56,5%
Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege	56,5%
Fach-/Geschäftsbereich für Gesundheit	45,7%
BAMF	45,7%
[Wenn Kreis] Integrationsbeauftragte kreisangehöriger Kommunen	38,7%
Bildungsbüro	32,6%
[Wenn Kreis] Ausländerbehörde(n) kreisangehöriger Kommunen	32,3%
[Wenn Kreis] Einbürgerungsbehörde(n) kreisangehöriger Kommunen	32,3%
Volkshochschule	28,3%
Landrätin/Landrat bzw. Oberbürgermeister:in oder Kreis- bzw. Stadtdirektor:in	26,1%
KIM-ABH-EBH-Stellen (Baustein 3)	21,7%
Fach-/Geschäftsbereich für Sport	21,7%
Fach-/Geschäftsbereich für Kultur	19,6%
Gleichstellungsstelle	17,4%
Abgeordnete des Kreistags/Stadtrats	17,4%
Private Organisation(en) der Migrantenselbstorganisation	17,4%
Büro für Sozialplanung	15,2%
Fach-/Geschäftsbereich für Wirtschaft	13,0%
Fach-/Geschäftsbereich für Wohnen, Bauen und Stadtplanung	10,9%
Schulsozialarbeit	10,9%
Fach-/Geschäftsbereich für Allgemeine Verwaltung und Digitalisierung	8,7%
Fach-/Geschäftsbereich für Finanzen	8,7%
Industrie- und Handelskammer (IHK)	8,7%
Fach-/Geschäftsbereich für Verkehr	6,5%
Bezirksregierung	6,5%
Private Organisation(en) der Jugendarbeit	6,5%
Private Organisation(en) der Bildungsarbeit	6,5%

Handwerkskammer	6,5%
Kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaft(en)	6,5%
Fachhochschulen	6,5%
Private Organisation(en) der Sportarbeit	4,3%
Individuen ohne Zugehörigkeit zu einer Organisation (z. B. nicht-organisierte Ehrenamtliche)	4,3%
KIM-Case Manager:innen (Baustein 2)	2,2%
Fach-/Geschäftsbereich für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	2,2%
Partizipationsstelle	2,2%
Kommunale Wohnungsbaugesellschaft(en)	2,2%
Privatwirtschaftliche Unternehmen	2,2%
Universitäten	2,2%

In Bezug auf die Fachbereiche sind es insbesondere die Fachbereiche Soziales, Bildung und Schule sowie Integration und Migration, welche in den meisten Kreisen und kreisfreien Städten Teil der Lenkungsgruppe sind. In vereinzelt Gebietskörperschaften gibt es weitere Fachbereiche in den Lenkungsgruppen (z. B. der Fachbereich Allgemeine Verwaltung und Digitalisierung).

Bei den Kreisen stellt sich zudem die für die Zielerreichung bedeutende Frage der **Einbindung kreisangehöriger Kommunen**: In fast allen Kreisen (N=28) war die Kommunalverwaltung kreisangehöriger Kommunen Bestandteil der Lenkungsgruppe.

Unter den **verwaltungsexternen Akteur:innen** der Kreise bzw. kreisfreien Städte sind es v. a. die Träger der Freien Wohlfahrtspflege, die Mitglied der Lenkungsgruppe sind.

In den Angaben wird die **große Bandbreite an Akteur:innen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft** deutlich, die in den Lenkungsgruppen der Gebietskörperschaften (N=50) eingebunden werden. Neben den oben aufgeführten sind beispielsweise auch Landrät:innen bzw. Oberbürgermeister:innen oder Kreis- bzw. Stadtdirektor:innen Mitglied der Lenkungsgruppe, ebenso Vertreter:innen des BAMF, eines Bildungsbüros, des Büros für Sozialplanung und auch der Schulsozialarbeit. In vereinzelt Fällen sind auch private Organisationen der Migrantenselbstorganisation, der Bildungs-, Jugend- und Sportarbeit in der Lenkungsgruppe vertreten. Vertreter:innen der Industrie- und Handelskammer (IHK), der Handwerkskammer, der Kommunalen Wohnungsbau- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, privatwirtschaftliche Unternehmen bis hin zu Volks- und Fachhochschulen beteiligen sich ebenfalls an Lenkungsgruppen, da ihre fachspezifische Sicht für manche Themen der Lenkungsgruppe wertvoll ist.

## Funktion der Lenkungsgruppen

Das Gremium der Lenkungsgruppe (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=51; MZP 3 (Winter 2024), N=54) wurde von den KI-Leitungen durchgängig als wesentliches Steuerungsinstrument beschrieben, das der Berichterstattung ihrer Aktivitäten und der Entscheidungsfindung und -vorbereitung diene. Ende 2024/Anfang 2025 bedeutete dies:

- 96,3 Prozent der KI-Leitungen gaben an, dass die Lenkungsgruppe der Berichterstattung über KIM dient und damit weiterhin eine zentrale Informationsplattform darstellt.
- Ebenso war die Lenkungsgruppe mit 94,4 Prozent Zustimmung ein wichtiges Forum für den Austausch und die Diskussion relevanter Themen.
- 77,8 Prozent der Befragten gaben an, dass in der Lenkungsgruppe Entscheidungen getroffen werden.
- Darüber hinaus wird die Rolle der Lenkungsgruppe als vorbereitendes Gremium für Entscheidungsprozesse von 68,5 Prozent der Befragten bestätigt, was ihre Funktion als strategische Steuerungsebene unterstreicht.

In der Vertiefung zeigten sich auch **Alleinstellungsmerkmale der praktischen Bedeutung der Lenkungsgruppen vor Ort:** Durch die Lenkungsgruppe werde das Wissen, der Sachstand über Bedarfe sowie Erkenntnisse (die im Rahmen des KIM aufgearbeitet werden) an alle relevanten Akteur:innen transparent weitergegeben. Es gebe kein anderes Programm bzw. kein anderes Gremium, das diese Funktion erfüllt, so die teilnehmenden Gebietskörperschaften im Prozessworkshop (Prozessworkshop I).

Die **Entscheidungsbefugnis der Lenkungsgruppe** wird im KIM-Handlungskonzept NRW hervorgehoben, indem empfohlen wird, maßgebliche verwaltungsinterne und verwaltungsexterne **Akteur:innen auf Leitungsebene als Mitglieder** zu benennen, „um die strategische Steuerung des Kommunalen Integrationsmanagements zu gewährleisten“ (KIM-Handlungskonzept NRW).

Hier stellt sich eine positive Entwicklung über die Zeit dar: Wurde die Präsenz 2023 noch zögerlich umgesetzt<sup>81</sup>, zeigt sich 2024 eine Praxis, die nahe am Konzept liegt:

- im Befragungszeitraum von April bis Juni 2024 betrug der Anteil an Mitgliedern mit Entscheidungsbefugnissen im Durchschnitt 82,0 Prozent (Mittelwert<sup>82</sup>) bzw. im Median<sup>83</sup> 85,0 Prozent (N=51) (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)).
- In 68,1 Prozent (N=51) besaßen die KI-Leitungen ein grundsätzliches Entscheidungsmandat bzw. sind dazu befugt, Entscheidungen zu KIM (auch ohne Beteiligung der Lenkungsgruppe) zu treffen (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)).

In der qualitativen Vertiefungsbefragung der Evaluation wird von KI-Leitungen hervorgehoben, wie wichtig es ist, dass die Mitglieder der Lenkungsgruppe ausreichend Entscheidungsbefugnisse besitzen, um im Gremium erfolgreich arbeiten zu können (Prozessworkshop I). Wenn Personen aus der „hohen Leitungsebene“ (z. B. Landrat) in die Lenkungsgruppe eingebunden sind, sei das Gremium handlungsfähiger und kann schneller und effizienter Strukturen der Zusammenarbeit aufbauen.

## Themen der Lenkungsgruppen

In den Lenkungsgruppen wurde bereits 2023 eine große **Bandbreite an Themen** behandelt. Die abgefragten Themen wurden mit folgenden Häufigkeiten genannt (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023), N=49, Filterfrage, Mehrfachauswahl):

- 47 Prozent der Lenkungsgruppen beschäftigten sich mit dem Chancen-Aufenthaltsrecht,
- 43 Prozent mit Arbeitsmarktintegration,
- 35 Prozent mit Sprachförderung,
- jeweils 22 Prozent mit Wissensmanagement und -transfer in der Verwaltung und mit Zugang zu Bildung,
- 18 Prozent mit Controlling und Monitoring,
- 16 Prozent mit frühkindlicher Bildung,
- jeweils 12 Prozent mit der Verbesserung verwaltungsinterner Prozesse, mit Interkultureller Öffnung oder mit Öffentlichkeitsarbeit.

Nur 14 Prozent der Lenkungsgruppen hatte noch keine konkreten Themenschwerpunkte definiert.

---

81 Quelle: Interviews mit Gebietskörperschaften (GK08, GK14)

82 Der Mittelwert gibt den durchschnittlichen Anteil der Mitglieder mit Entscheidungsbefugnissen an, indem er alle angegebenen Anteile zusammenzählt und durch die Anzahl der KI-Leitungen teilt. Er bietet einen Überblick über den durchschnittlichen Anteil an Entscheidungsträger:innen, kann jedoch durch extrem hohe oder niedrige Werte, die von einzelnen KI-Leitungen angegeben wurden, beeinflusst werden.

83 Der Medianwert stellt den Anteil der Mitglieder mit Entscheidungsbefugnissen dar, der in der Mitte einer geordneten Liste von Anteilen liegt. Er zeigt den zentralen Wert der Datenreihe an und ist besonders nützlich, um den typischen Anteil zu bestimmen, da er unempfindlich gegenüber extremen Werten ist.

Chancen-Aufenthalt, Arbeitsmarktintegration und Sprachförderung bildeten Schwerpunktthemen in vielen Lenkungsgruppen. Neben diesen Handlungsfeldern für Integration befassten sich die Lenkungsgruppen auch explizit mit den dafür erforderlichen Veränderungen bzw. Grundlagen der Verwaltung, u. a. dem Wissenstransfer oder der Prozessoptimierung innerhalb der Verwaltung. In den sonstigen Angaben (55,1 Prozent) wurde häufig das Thema „Case Management“ aufgegriffen, z. B. hinsichtlich Ressourceneinsatz (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023)).

Wie die weiteren Erhebungen in Los 1 zeigten, wurden **Themen auf verschiedene Weise** in die Arbeit der Lenkungsgruppen **einggebracht** – durch mitwirkende Akteur:innen direkt, als Ergebnisse aus Gremien wie Projekt- und Arbeitsgruppen und/oder Fallanalysen (vgl. 3.2.3). Die Evaluationsergebnisse aus Los 2 benennen ergänzend zu der obigen Darstellung jene Themen, die als Generative Themen aus der Fallebene des KIM in die Gremienarbeit aufgenommen wurden<sup>84</sup>.

## Leistungen der Lenkungsgruppe

Die meisten Mitglieder der Lenkungsgruppen zogen 2025 ein **positives Fazit** zu ihren Erfahrungen mit der Arbeit in der Lenkungsgruppe (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), n=355; Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54). Zur Funktionsfähigkeit von Lenkungsgruppen kann resümiert werden:

- Für fast alle Standorte (90,7 Prozent) berichteten KI-Leitungen (MZP 4), dass die **personelle Besetzung der Lenkungsgruppe konstant** und eine kontinuierliche Arbeit der Gruppe gesichert war.
- Die Beteiligten ergänzten, dass sie sich **in ihrer Rolle** gut in die Lenkungsgruppe **einbringen** und **Themen platzieren** konnten (71,3 Prozent „trifft vollständig“ oder „trifft eher zu“ durch befragte Akteur:innen, vgl. Abbildung 4).

**Zentrale Leistung** der Lenkungsgruppen war, aus Perspektive der Akteur:innen und KI-Leitungen, die Steuerung von Themen der Zusammenarbeit:

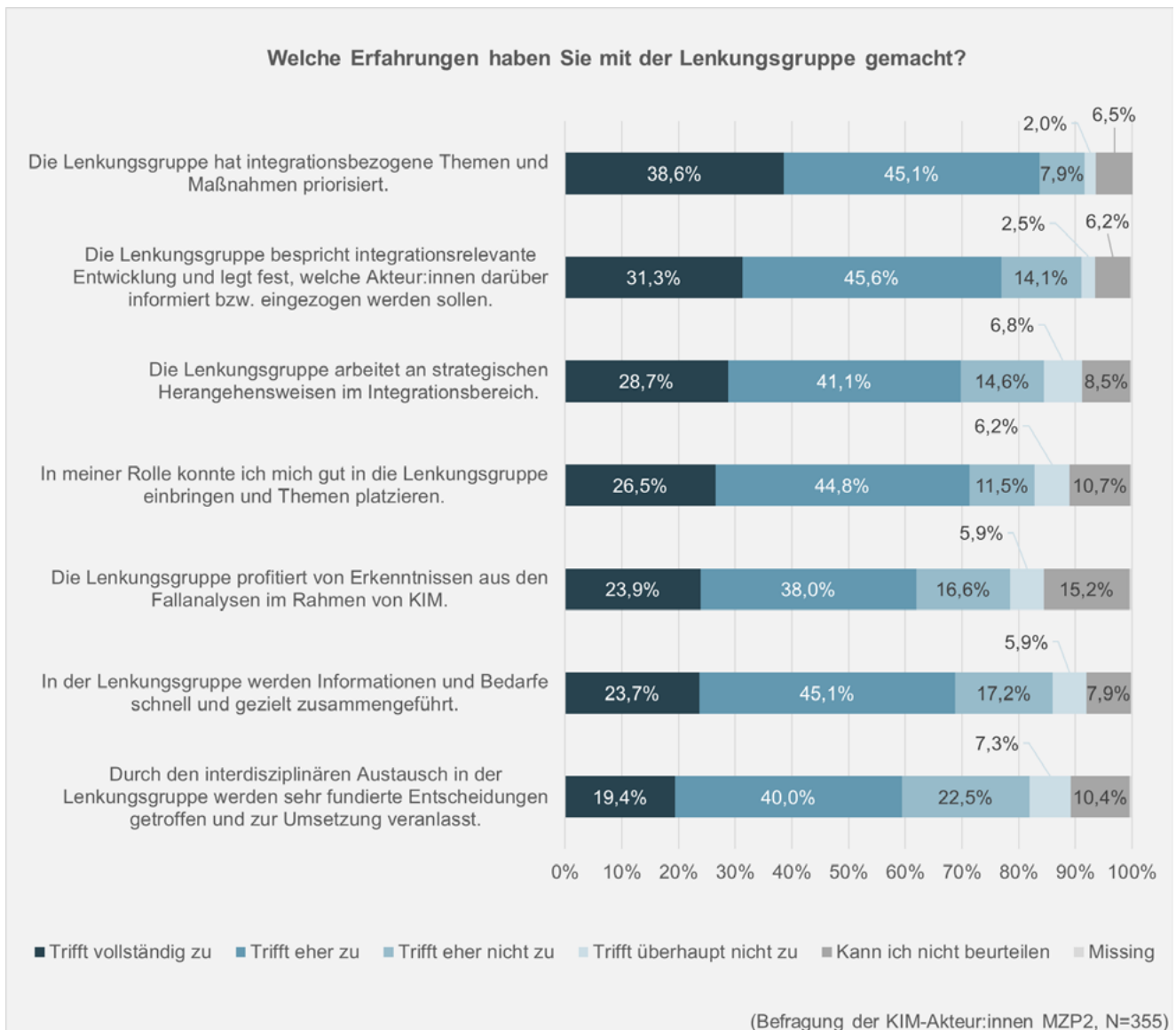
- Eine zentrale Leistung der großen Mehrheit der Lenkungsgruppen war die **Priorisierung** der Themen und Maßnahmen, die im Integrationsbereich zur Diskussion oder Bearbeitung anstanden (83,7 Prozent Zustimmung Akteur:innen; 83,3 Prozent Zustimmung KI-Leitungen).
- An vielen Standorten bildeten Lenkungsgruppen einen **Knotenpunkt**, in dem integrationsrelevante Entwicklungen im Gremium besprochen und festgelegt wurde, wer in der Folge einzubinden ist (76,9 Prozent Zustimmung Akteur:innen, 68,5 Prozent Zustimmung KI-Leitungen).
- Lenkungsgruppen waren häufig Gremien, in denen **Informationen und Bedarfe schnell und gezielt im Gremium zusammengeführt** wurden (69 Prozent Zustimmung Akteur:innen, 77,7 Prozent Zustimmung KI-Leitungen).
- Mehrheitlich war die Arbeit in den Lenkungsgruppen **strategisch angelegt** (69,8 Prozent Zustimmung Akteur:innen, 68,5 Prozent Zustimmung KI-Leitungen).

---

84 Zum Verständnis der Einbindung Generativer Themen aus der Fallebene in die Arbeit der Lenkungsgruppen siehe auch Evaluation der Fallebene (Los 2), Kapitel 2.4.5.

**Erkenntnisse aus den Fallanalysen** konnten für die Lenkungsgruppen hilfreich und nützlich sein (61,9 Prozent Zustimmung Akteur:innen, 75,9 Prozent Zustimmung KI-Leitungen), wobei ein beträchtlicher Teil der befragten Akteur:innen (15,2 Prozent) zum Zeitpunkt der Befragung hierzu keine Einschätzung abgegeben hat. Etwas zurückhaltender waren beide Befragtengruppen bei der Bewertung, ob fundierte Entscheidungen auf den **interdisziplinären Austausch** zurückzuführen sind (59,4 Prozent Zustimmung Akteur:innen, 57,5 Prozent Zustimmung KI-Leitungen).

**Abbildung 4: Erfahrungen der beteiligten Akteur:innen mit den KIM-Lenkungsgruppen**



Die Ergebnisse weisen aus, dass sich die Lenkungsgruppen als tragende Struktur des KIM bewährt haben. Besonders in Bezug auf Koordinierung, Austausch und Prioritätensetzung wurden ihre Funktionen von KI-Leitungen und Akteur:innen positiv bewertet. Die hohe personelle Konstanz und die Beteiligungsmöglichkeit für unterschiedliche Akteur:innen unterstreichen die Funktionsfähigkeit und Einbindungsqualität der Gremien.

## 3.2.2.2. Aufbau und Arbeitsweisen von Arbeits- und Projektgruppen

Gemäß dem KIM-Handlungskonzept NRW ist vorgesehen, dass Arbeits- und Projektgruppen als weitere Gremien neben bzw. unterhalb der Lenkungsgruppe tätig sind. Diese beiden Formate werden wie folgt unterschieden:

- Die **Arbeitsgruppen** sollen Erkenntnisse aus der systematischen Untersuchung von Einzelfällen zu sogenannten „Generativen Themen“ entwickeln. Dies geschieht, indem Lücken auf der Systemebene aufgedeckt werden.
- In den **Projektgruppen** sollen verwaltungsinterne und -externe Akteur:innen kooperieren, um aus ihren Erfahrungen diese Generativen Themen lösungsorientiert zu bearbeiten und Maßnahmen zu entwickeln

Zusammenfassend sollen diese Gruppen dazu genutzt werden, aus der Praxis heraus übergreifende Herausforderungen, beispielsweise aus dem KIM-Case Management oder in der Schnittstelle zwischen Verwaltung und KIM-Case Management, zu benennen und Lösungsansätze partizipativ zu entwickeln. Diese Lösungsansätze werden den Lenkungsgruppen zur Entscheidung vorgelegt und dann zur Umsetzung freigegeben. Aus diesem Prozess entstehen mittel- bis langfristig Veränderungen in Strukturen und Prozessen der Verwaltung. Die Arbeits- und Projektgruppen bilden damit ein Format, in welchem verwaltungsinterne und -externe Akteur:innen, die an der Integrationskette beteiligt sind, systematisch zusammenarbeiten können, um Bedarfe zu analysieren und Lücken zu schließen.

### Begrifflichkeiten von Arbeits- und Projektgruppen

In der praktischen Ausgestaltung wurde früh deutlich, dass die Gebietskörperschaften keine klare Abgrenzung zwischen den beiden Gruppen im Sinne der oben genannten Definitionen vornehmen. So wurde bereits zum Auftakt der Evaluation (Juni bis August 2023) beobachtet, dass die Begriffe „Arbeitsgruppen“ (AG) und „Projektgruppen“ (PG) **synonym bzw. überlappend** verwendet werden<sup>85</sup>. In einzelnen Gebietskörperschaften wurden eigene Bezeichnungen wie „Projektarbeitsgruppen“ verwendet<sup>86</sup>.

Auch 2024 hielt dieser Befund an (Prozessworkshop I im Juni 2024): Die theoretische Differenzierung zwischen Arbeits- und Projektgruppen sei in der Praxis herausfordernd. Die Gebietskörperschaften nutzen die KIM-Gremien, teilweise jedoch nicht in den Begrifflichkeiten, wie sie im KIM-Konzept vorgegeben sind. So werden Fallrekonstruktionen z. B. auch im Kontext der Projektgruppen angewendet.

Im Rahmen der Evaluation wurden die Begriffe Arbeits- und Projektgruppen stets gemeinsam verwendet, um alle existierenden Gremien erfassen und beleuchten zu können. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass in der Praxis unterschiedliche Terminologien verwendet wurden und dabei **wenig zwischen den unterschiedlichen Zielsetzungen gemäß Konzept unterschieden** wurde.

<sup>85</sup> Quelle: Interview mit Gebietskörperschaft (GK42)

<sup>86</sup> Quelle: Interviews mit Gebietskörperschaften (GK10)

## Aufbau und praktische Ausgestaltung der Arbeits- und Projektgruppen

Die **Vielfalt an Arbeits- und Projektgruppen** in den Gebietskörperschaften lässt sich über die folgenden Merkmale beschreiben:

- Im Beobachtungszeitraum der Evaluation **stieg die Zahl der Gruppen moderat** an. Während der Mittelwert<sup>87</sup> zum MZP 2 (Sommer 2024) noch bei drei Arbeits- und Projektgruppen lag, stieg er zum MZP 3 (Winter 2024) auf **4,1**<sup>88</sup>. Der Maximalwert lag, nach Angabe einer Gebietskörperschaft, sogar bei 18 Gruppen (Befragung der KI-Leitungen MZP 3 (Winter 2024), N=54).
- **Städte etablierten etwas mehr Arbeits- und Projektgruppen als Landkreise**. Der Durchschnitt lag bei Städten zum MZP 3 (Winter 2024) bei 3,7 Gruppen (N=23) und in den Kreisen (N=31) bei 2,6 Arbeits- und Projektgruppen<sup>89</sup>. Auf Kreisebene ist die Einrichtung von Gruppen mit einem höheren organisatorischen Aufwand verbunden: zum einen müssen Akteur:innen aus den kreisangehörigen Kommunen eingebunden werden, zum anderen sind die Kreise flächenmäßig größer, was die Einbindung einer größeren Zahl von integrationspolitischen Akteur:innen erforderlich macht.
- Bereits an den Namen der Gruppen wurde deutlich (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023)), dass die **Themen und Fragestellungen unterschiedlichen Umfang haben** und von ganzen Politikfeldern bis relativ konkreten Einzelmaßnahmen reichen können. So heißen eingerichtete Gruppen zum Beispiel „AK Soziale Teilhabe“, „Aufenthaltsrecht“, „Rechtliche Integration“, „Kontoeröffnung und Fiktionsbescheinigung“, „Schulische Bildung“, „Unbegleitete minderjährige Geflüchtete“, „Leichte Sprache“, „Expertenrunde Bildung“ u. v. m. Die Gebietskörperschaften nutzen die Gruppen demnach für die individuellen Herausforderungen und Bedarfe der Akteur:innen vor Ort (zu Themen siehe vertiefend unten).
- Die Bandbreite an **Akteur:innen in Arbeits- und Projektgruppen** ist seit der ersten Erfassung groß (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), N=54). Die Gebietskörperschaften bezogen sowohl die Akteur:innen ein, die im KIM-Handlungskonzept NRW beispielhaft als zentrale Akteur:innen genannt werden, als auch weitere, vor Ort für die Integrationsarbeit bedeutende Organisationen bzw. Institutionen. In den meisten Arbeits- und Projektgruppen waren KIM-Koordinierungsstellen (Baustein 1) (in 75,9 Prozent der Gebietskörperschaften) und dem KIM-Case Management (in 64,8 Prozent der Gebietskörperschaften (N=54)) vertreten, gefolgt von Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege mit 55,6 Prozent und den Ausländerbehörden bzw. Einbürgerungsbehörden (56,0 Prozent bzw. 48,0 Prozent). Weitere verwaltungsinterne Akteur:innen in den Gruppen umfassten Vertreter:innen von Fach-/Geschäftsbereichen der Verwaltung, beispielsweise für Bildung und Schule (29,6 Prozent), Soziales (38,9 Prozent), Integration und Migration (44,4 Prozent) und Jugend (31,5 Prozent).

---

87 Der Mittelwert gibt den durchschnittlichen Wert an, indem die Gesamtzahl der Arbeits- und Projektgruppen durch die Anzahl der befragten Gebietskörperschaften (N=54) geteilt wird. Er kann durch extreme Werte beeinflusst werden, wie z. B. besonders viele oder wenige Gruppen in einigen Körperschaften.

88 Der Median lag zum MZP 2 bei 3,0 und zum MZP 3 bei 4,0 Gruppen. Der Median zeigt den zentralen Wert an und ist weniger anfällig für Ausreißer, da er nicht durch extreme Werte verzerrt wird.

89 Der Median lag bei Städten bei 3,0 Gruppen und bei Landkreisen bei 2,0 Gruppen.

In vielen Gruppen waren auch Vertreter:innen der Bundesagentur für Arbeit (31,5 Prozent), des Jobcenters (46,3 Prozent) und des BAMF (40,7 Prozent) eingebunden. Unter den verwaltungsexternen Akteur:innen wurden u. a. Vertreter:innen der Industrie- und Handelskammern (16,7 Prozent), der Handwerkskammern (18,5 Prozent) sowie der Volkshochschulen (14,8 Prozent) genannt.

- Akteur:innen, die **2023** in Arbeits- und Projektgruppen vertreten waren (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 0 (Herbst 2023), N=82), bewerteten die insgesamt 179 Gremien **grundsätzlich positiv**:

Bei der überwiegenden Anzahl an Arbeits- und Projektgruppen (84,1 Prozent) war die **Zielsetzung** klar und verständlich kommuniziert (N=179).

Eine **Rollenklärung** der Akteur:innen hat in vielen Arbeits- und Projektgruppen vorab stattgefunden (79,0 Prozent, N=179).

80,6 Prozent der Arbeits- bzw. Projektgruppentreffen fanden **regelmäßig** statt (N=179).

An den meisten Arbeits- und Projektgruppen nahmen die **Akteur:innen** **regelmäßig** teil (84,6 Prozent, N=179).

## Themen der Arbeits- und Projektgruppen

Die Arbeits- und Projektgruppen wiesen ein breites thematisches Spektrum auf; nach Angabe der KI-Leitungen waren die Themen bis Ende 2023/Anfang 2024 (N=54, Befragung der KI-Leitungen MZP 3 (Winter 2024)) folgende:

- In sehr vielen Gebietskörperschaften wurde das Thema **Arbeitssituation** behandelt (66,7 Prozent); ähnlich hoch ist der Anteil der Gruppen, die sich mit dem **Chancen-Aufenthaltsrecht** (61,1 Prozent) und **Sprachkompetenzen** (59,3 Prozent) befassen.
- Auch **Bildung** und **Ausbildung** waren ein wesentliches Thema der Arbeitsgruppen (51,9 Prozent). Etwas weniger als die Hälfte der Gebietskörperschaften hat Gruppen zu den Themen **Aufenthalt** sowie **Leistungsbezug und Finanzen** (jeweils 44,4 Prozent). Auch **gesellschaftliche und soziale Teilhabe** (37,0 Prozent) sowie **Gesundheit** (35,2 Prozent) werden in einem beträchtlichen Teil der Gruppen behandelt.
- Weniger häufig sind die Themen **Wohnsituation** (25,9 Prozent), **Kinder-versorgung** (24,1 Prozent) sowie **Behinderung** (22,2 Prozent) in den Arbeitsgruppen vertreten. Besonders selten wird in Arbeits- und Projektgruppen im Rahmen des KIM das Thema **Mobilität** behandelt (9,3 Prozent).

Die Ergebnisse verdeutlichen die vielfältige Ausrichtung der Arbeit in KIM-Arbeits- und Projektgruppen. Eine deutliche Schwerpunktsetzung auf Arbeitsmarktintegration, aufenthaltsrechtliche Fragestellungen sowie Sprach- und Bildungsförderung ist erkennbar. Andere zentrale Aspekte des Lebens wie Gesundheitsversorgung, Wohnsituation oder soziale Teilhabe werden ebenfalls bearbeitet, jedoch in geringerem Umfang.

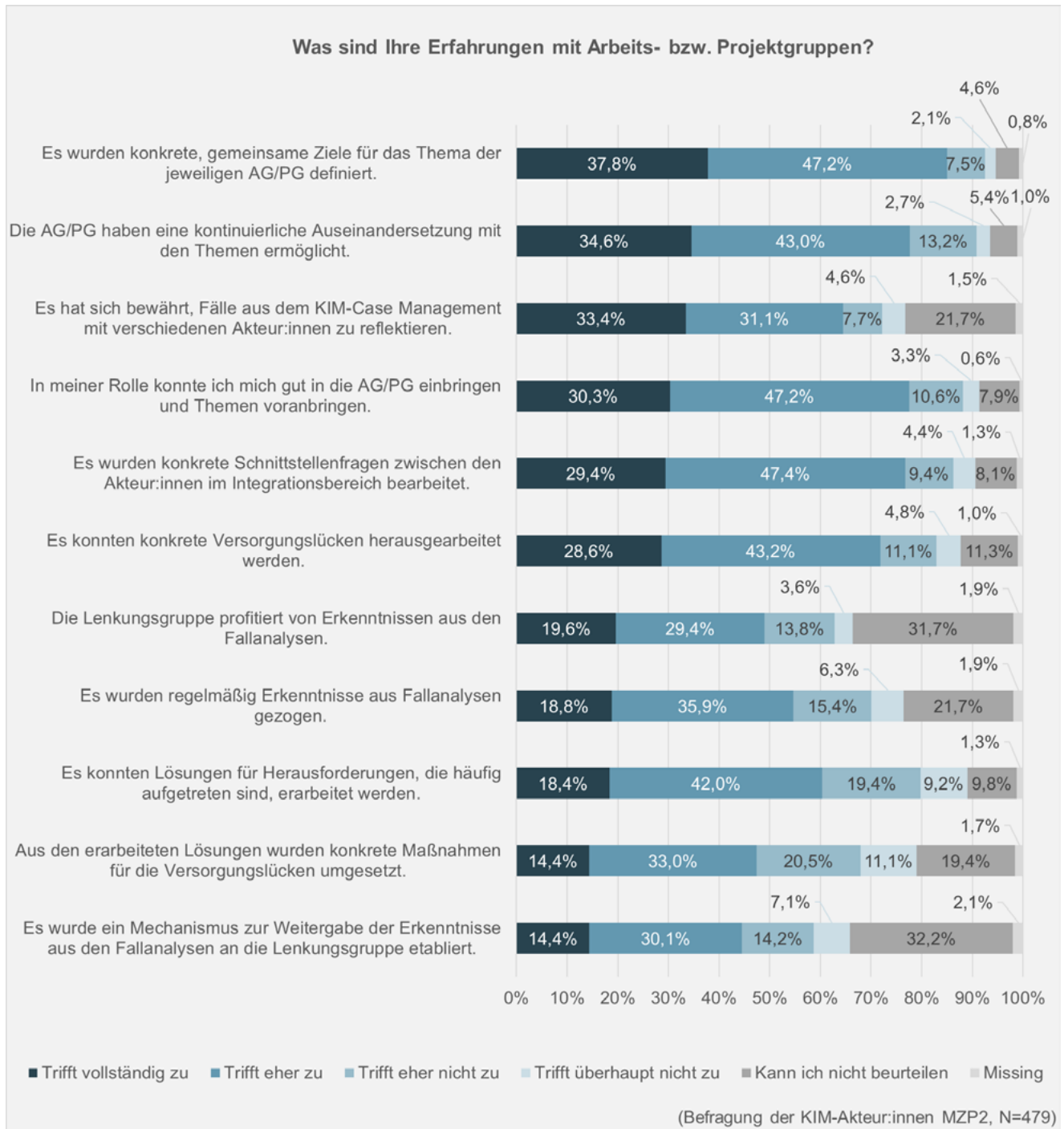
## Leistungen der Arbeits- und Projektgruppen

Zur Arbeit der Arbeits- und Projektgruppen liegen der Evaluation umfassende Einschätzungen und Bewertungen der beteiligten Akteur:innen (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N=479; vgl. Abbildung 5) und der KI-Leitungen (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54) von Mitte 2025 vor.

Kongruente Sichtweisen zwischen Akteur:innen und KI-Leitungen zeigen sich vor allem in folgenden Bereichen:

- **Zielklarheit in Arbeits- und Projektgruppen:** Sowohl KI-Leitungen als auch Akteur:innen bestätigten, dass in Arbeits- und Projektgruppen zielgerichtet gearbeitet wird.
- **Bearbeitung von Schnittstellenfragen:** Ein Großteil der befragten Akteur:innen gab an, dass Schnittstellen zwischen Akteur:innen gezielt bearbeitet werden; dies korrespondierte mit hoher Zustimmung zur Aussage durch die KI-Leitungen.
- **Umsetzung konkreter Maßnahmen gegen Versorgungslücken:** Beide Gruppen sahen hier einen substanziellen Umsetzungsstand, d. h, aus den KIM-Arbeits- und Projektgruppen werden konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Eine Mehrheit der KI-Leitungen stimmt der entsprechenden Aussage zu, etwa die Hälfte der Akteur:innen bestätigt dies ebenfalls.

**Abbildung 5: Erfahrungen der Akteur:innen mit Arbeits- und Projektgruppen**



Auffallend ist, dass die befragten Akteur:innen vergleichsweise häufig keine Auswahl trafen und mit „kann ich nicht beurteilen“ antworteten.

Es wurde daher untersucht, welche Akteur:innen die Antwortoption „Kann ich nicht beurteilen“ häufig wählten: Besonders deutlich war dies bei zivilgesellschaftlichen, wohlfahrtsverbandlichen und privatwirtschaftlichen Akteur:innen, die die Option besonders häufig hinsichtlich der Erfahrungen mit Steuerungsprozessen und -strukturen wählten<sup>90</sup> sowie bei Akteur:innen aus der Verwaltung auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen (ohne Einbezug von ABH/EBH-Akteur:in-

90 U. a. zur Weitergabe von Erkenntnissen an die Lenkungsgruppe, zur Umsetzung konkreter Maßnahmen und zur eigenen Einbindung in Arbeits- und Projektgruppen. Ein Grund hierfür kann eine mangelnde Informationsweitergabe sein.

nen explizit)<sup>91</sup>. Ferner zeigen sich bei einzelnen Items erhöhte Anteile negativer Bewertungen („trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“).<sup>92</sup> Im Vergleich dazu gaben Akteur:innen aus den KIM-Bausteinen ihre Einschätzungen häufiger klar an und bewerteten seltener negativ.

Ein zentraler Grund für die Unsicherheit in der Bewertung liegt vermutlich in der **eingeschränkten Einbindung gewisser Akteur:innen in die strategischen Strukturen und Entscheidungsprozesse** des KIM: Die Nähe zum Programm und der Grad der Einbindung wirken sich unmittelbar auf die Informiertheit und damit auch auf die Bewertungsfähigkeit aus. Ferner zeigen sich bei einzelnen Items erhöhte Anteile negativer Bewertungen („trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“). Im Vergleich dazu gaben Akteur:innen aus den KIM-Bausteinen ihre Einschätzungen häufiger klar an und bewerteten seltener negativ.

Diese Muster spiegeln die unterschiedlichen Rollen, Zugänge und Informationsstände der beteiligten Akteur:innen wider. Sie verweisen zugleich auf eine zentrale Aufgabe innerhalb des KIM: Damit auch weniger stark eingebundene Gruppen das Programm aktiv mitgestalten können, sind kontinuierlicher Informationstransfer, systematische Einbindung und zielgerichtete Vernetzungsarbeit notwendig.

## Weitere Austauschformate

Neben den Arbeits- und Projektgruppen können weitere, nicht im KIM-Handlungskonzept NRW definierte Austauschformate von Bedeutung sein. Von KI-Leitungen wurden eine Reihe unterschiedlicher Austauschformate genannt (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023)), die sich grob kategorisieren lassen:

- **Regel-Termine** (JF o. ä.) mit KIM-Gremien bzw. KIM-Stellen („JF-Termine mit den Fachbereichen/mit den Verbänden, die Case Manager haben „JF mit ABH/EBH“, „JF KIM Kommunen“, „Austausch zwischen Koordinierungsstellen und KIM-Case Management“, „Unterarbeitsgruppe (alle im KIM vertretenen Träger)“)
- **Netzwerktreffen** („Netzwerk Integration“, „Netzwerk Integration durch Arbeit“, „lokale Netzwerktreffen“, „Netzwerktreffen der Beratungsstellen“, „Regionaltreff (Austauschformat aller Migrationsfachdienste wie bspw. MBE, JMD, Integrationsagentur, Flüchtlingsberatung)“)
- **Arbeitskreise/Räte der Integrationsbeauftragten** („Integrationskonferenz“, „Treffen der Integrationsräte in den Kommunen“, „Arbeitskreis der Integrationsbeauftragten“)
- Eher **informelle Austauschrunden** („KIM-Café auf Ebene der Kreisverwaltung“, „Runder Tisch für Familien“)

---

91 U. a. zur Erarbeitung häufiger Lösungen, zur Weitergabe von Erkenntnissen und zur Einbindung in Gruppenarbeit.

92 Erhöhte negative Bewertungen zeigten sich gruppenübergreifend bei der Frage, ob aus Lösungen konkrete Maßnahmen resultierten. Bei Differenzierung nach Akteur:innengruppen zeigte sich zudem: V.a. Verwaltungsakteur:innen auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen sowie Akteur:innen der freien Wohlfahrt bewerteten ihre eigene Einbindung und Einflussmöglichkeiten in Arbeits- und Projektgruppen negativ.

Vor dem Hintergrund der befragten Stichprobe an Akteur:innen kann davon ausgegangen werden, dass diese **informellen oder ergänzenden Formate wichtig für die Zusammenarbeit** im Rahmen des KIM sind. In der Stichprobe gaben 61,3 Prozent an, in „anderen Formaten“ mitzuwirken, wie beispielsweise Jour Fixes oder themenbezogenen Austauschrunden. Diese Werte liegen höher als die Werte zu Arbeits- und Projektgruppen (47,4 Prozent) oder in Lenkungsgruppen (35,1 Prozent) (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N=1011).

Im Rahmen des Prozessworkshops I wurden zwei solcher Formate vertieft beschrieben. Beide dienen dazu, strukturelle Lücken aufzudecken und Lösungen bzw. Maßnahmen zu entwickeln:



---

### **Beispiel 1: Runde der Sozialamtsleitungen**

(geleitet von der Fachbereichsleitung)

- *Mitglieder: Job Center, Ausländerbehörde, KI-Leitung, KIM-Leitung*
- *Besprechung des Vorgehens zum Chancen-Aufenthaltsrecht und Vereinbarung einer Dienstleistungskette („Wie sprechen wir Personen an, die davon profitieren?“, „Wer gibt wem welchen Fall?“)*
- *Klärung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit mit dem Jobcenter sowie der pragmatischen Zusammenarbeit auf operativer Ebene*

### **Beispiel 2: Arbeitskreis zum Thema Arbeit, Ausbildung und Beschäftigung<sup>93</sup>**

(geleitet von der zuständigen KIM-Koordination)

- *Mitglieder: Job Center, Agentur für Arbeit, Kammern, Ausländerbehörde, Sprecher:in des Berufskollegs, KIM-Koordination*
- *Besprechung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, strukturierte Aufbereitung der neuen Regelungen und ihrer Folgen, Definition und Verteilung von Aufgaben und Rollen*
- *KIM übernimmt Koordination, Einladung und Dokumentation, schafft Transparenz, bringt alle auf einen Sachstand und bindet relevante Akteur:innen ein.*

---

93 Der Arbeitskreis bestand bis Ende 2024.

## Gesamtbetrachtung Arbeitsgremien

Insgesamt werden die Arbeits- und Projektgruppen von den Akteur:innen für ihre spezifischen Bedarfe bzw. Themen vor Ort genutzt. Zudem bieten die Arbeits- und Projektgruppen den Akteur:innen die Möglichkeit, ihre Themen und Zielsetzung in KIM einzubringen und echte strukturelle Veränderungen mitzugestalten.

Die Gebietskörperschaften betonen, dass es unterschiedliche institutionelle Zusammenschlüsse oder -treffen (Sozialamtsleiterrunde, AK Arbeitsmarktintegration) gibt, aber es arbeite niemand so gezielt und nachhaltig an Lösungen, wie das KIM (Prozessworkshop I) und seine Gremien der Lenkungsgruppe und Projekt- und Arbeitsgruppen. Dies zeigt auf, dass KIM den Rahmen für eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zwischen Akteur:innen vor Ort schafft, bei gleichzeitiger Offenheit der Themen, die in den Gruppen bearbeitet werden. So erhalten die Gebietskörperschaften den notwendigen Gestaltungsspielraum, um für sie relevante Themen in das KIM einzubringen, zu bearbeiten und zu lösen.

### 3.2.2.3. Kooperations- und weitere Vereinbarungen

Ein weiteres Mittel zur Regelung der Zusammenarbeit sind die sogenannten Kooperationsvereinbarungen, die zwischen den mit KIM betrauten Akteur:innen aus der Verwaltung und externen Akteur:innen geschlossen werden.

Bis Mitte 2024 wurden im Durchschnitt **6 Kooperationsvereinbarungen je Gebietskörperschaft** abgeschlossen (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54)<sup>94</sup>. Betrachtet man die kreisfreien Städte und Kreise getrennt zeigen sich folgende Werte:

- Die Anzahl der Kooperationsvereinbarungen zu KIM lag in den befragten Städten (N=23) im Durchschnitt bei 4 Vereinbarungen<sup>95</sup>.
- In den Kreisen (N=31) liegt der Durchschnitt deutlich höher bei 8 Kooperationsvereinbarungen<sup>96</sup>. In der Evaluation wurde deutlich, dass es oftmals nur eine:n Vertreter:in aus einer kreisangehörigen Kommune gibt, der/die als Sprecher:in für alle kreisangehörigen Kommunen fungiert. Daher ist anzunehmen, dass Kooperationsvereinbarungen auf Ebene des Kreises häufig mit einem Zusammenschluss von allen oder einigen kreisangehörigen Kommunen getroffen werden, was die Anzahl der erforderlichen zusätzlichen Vereinbarungen reduziert.

---

94 Der Median lag bei 5 Kooperationsvereinbarungen.

95 Der Median lag bei 3 Kooperationsvereinbarungen.

96 Der Median lag bei 7 Kooperationsvereinbarungen.



Bestehende Vereinbarungen wurden von vielen KI-Leitungen als erfolgreiches Instrument in Bezug auf die folgenden Aspekte eingeschätzt (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54):

- So stimmten 90,7 Prozent der KI-Leitungen voll oder eher zu, dass Kooperationsvereinbarungen **verbindliche Regelungen** mit Akteur:innen schaffen.
- 37,0 Prozent der KI-Leitungen sahen Kooperationsvereinbarungen als maßgebliches Instrument zur **Steuerung der KIM-Case Management**-Stellen an, die bei externen Trägern angesiedelt sind.
- Kooperationsvereinbarungen helfen laut 61,1 Prozent der KI-Leitungen dabei, Ziele zu prüfen und die **Zielerreichung** zu dokumentieren.
- 66,7 Prozent bekräftigten, dass diese Vereinbarungen **Vertrauensverhältnisse schaffen**.

42,6 Prozent der KI-Leitungen berichteten von **weiteren Vereinbarungen** (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54). Wie die im Folgenden dargestellten Beispiele illustrieren, betreffen diese sowohl die **Zusammenarbeit in Kernprozessen des KIM** als auch die **Zusammenarbeit mit weiteren Akteur:innen**. Inhaltlich sind sie auf die Optimierung von kleineren Prozessschritten bis hin zu umfangreichen Strukturen und Prozessen in den Verwaltungen ausgerichtet.

**Tabelle 4: Auszug aus den Vereinbarungen der Akteur:innen im Rahmen des KIM bis 2024**

Art der Vereinbarung	Beispiele
<b>Vereinbarungen zur Zusammenarbeit im/ mit dem KIM-Case Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit am KIM-Case Management-Handlungskonzept (n=3)</li> <li>• Kooperation zwischen Trägern der KIM-Case Management-Stellen und dem KI für die Umsetzung des KIM-Case Management (n=2)</li> <li>• Zusatzvereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen themenspezifischem KIM-Case Management und regulärem KIM-Case Management (n=1): Die Vereinbarung wurde gemäß dem Bericht einer KI-Leitung getroffen, um die Zusammenarbeit zwischen einem themenspezifischen Case Management mit Schwerpunkt Gesundheit – angesiedelt bei einer externen Trägerstruktur – und dem regulären KIM-Case Management zu regeln. Die Vereinbarung enthält unter anderem Absprachen zu Fallübergaben und zur kollegialen Beratung.</li> </ul>

<p><b>Vereinbarungen zu Zusammenarbeit mit ABH/EBH und Jobcenter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfaden für die Zusammenarbeit mit dem Jobcenter bzw. der ABH und dem KI (n=2)</li> <li>• Prozessvereinbarung zwischen KIM-Case Management und Jobcenter (n=1)</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Schnittstellenpapier, in welchem...</p> <p> „die Zusammenarbeit in der Begleitung und Unterstützung von Zugewanderten insbesondere aus der Ukraine vereinbart ist. Meldet sich eine Klientin bzw. ein Klient oder eine vermittelnde Stelle mit jobcenterspezifischen Anliegen bei den KIM-Case Management-Mitarbeitenden, so verweisen diese umgehend an das Jobcenter. Umgekehrt kann ein beim Jobcenter eingehendes nicht berufsspezifisches Unterstützungsgesuch der genannten Zielgruppen an das KIM-Case Management weitergeleitet werden, wenn dies sinnvoll erscheint. Vor diesem Hintergrund erfolgt ein wechselseitiger Austausch zwischen KIM-Case Management und Jobcenter, der verbindlich sicherstellt, dass im Sinne der Klientin bzw. des Klienten zeitnah eine Lösung gefunden wird, die sich (un)mittelbar positiv auf den Integrationsprozess auswirkt.“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungsketten/Kooperationen mit dem Jobcenter und der ABH (n=4)</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Dienstleistungskette § 104 c AufenthG mit der ABH, kreisangehörige Kommunen, JC und AG Freie Wohlfahrtspflege</p> <p style="padding-left: 40px;">Kooperation mit dem Integration Point (IP)/Jobcenter: Präsenzzeiten für Beratungen im IP/Direktzuweisungen</p> <p style="padding-left: 40px;">Prozessregelungen zur Beratung von Personen unter dem Chancen-Aufenthaltsrecht:</p> <p> „Es gibt eine Abstimmung zwischen der ABH, dem JC [Anm. d. Red.: Job Center] und dem KIM im Bereich des Chancenaufenthaltsrechts zur Beratungsstruktur. Wir bekommen notwendige Infos aus der ABH um die Menschen frühzeitig einzuladen, bevor sie den Antrag stellen, damit sie genau wissen, worauf sie achten müssen. Somit wird das JC entlastet, da sie die Menschen bekommen, die eine hohe Chance haben, nach dem Chancenaufenthaltsrecht in einen gesicherten Aufenthalt überzugehen.“)</p> <p style="padding-left: 40px;">Entwicklung einer Arbeits- und Prozesskette zur Integration von Geduldeten mit der ABH</p>
<p><b>Vereinbarungen zu Zusammenarbeit mit weiteren Akteur:innenn</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit dem Einwohnermeldeamt zur Verbesserung des Ankommensprozesses (n=1)</li> <li>• Prozesskette im Bereich berufliche Integration (Entwicklungsphase) (n=1)</li> </ul>

## 3.2.2.4. Aufgaben der Kommunalen Integrationsmanagement-Koordination

Die Verstetigung und Begleitung der Strukturen und Prozesse im KIM (beispielsweise die Errichtung der Lenkungsgruppe) sind zentrale **Aufgaben des strategischen Overheads bzw. der KIM-Koordination (Baustein 1)**. Diese „setzt die strategische Arbeit um, die notwendig ist, um eine bessere rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen. Neben der Koordination analysiert und evaluiert sie fortlaufend den Prozess und speist somit ständig den Diskurs durch die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse (...)“<sup>97</sup>.

Die Leitungen der KI verantworten neben KIM weitere Aufgabenbereiche, die KIM-Koordination ist ausschließlich für das KIM zuständig und übernimmt hier sowohl strategische als auch operative Aufgaben. Das KI stellt für die Umsetzung des KIM den organisatorischen Rahmen bereit und unterstützt die Koordination. Ferner macht sie eine thematische Verknüpfung mit anderen Aufgabenfeldern möglich.

Die KIM-Koordination hat die **Gesamtkoordination der Umsetzung des KIM** inne. Diese umfasst:

- die **Steuerung des Bausteins 2**, KIM-Case Management,
- die **Einbindung des Bausteins 3**, Personalstellen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden in die Umsetzung,
- die **Einbindung und Vernetzung der weiteren relevanten politischen, verwaltungsinternen und -externen Akteur:innen** in die KIM-Strukturen und Prozesse,
- die kontinuierliche **kommunikative Begleitung der Veränderungsprozesse**.

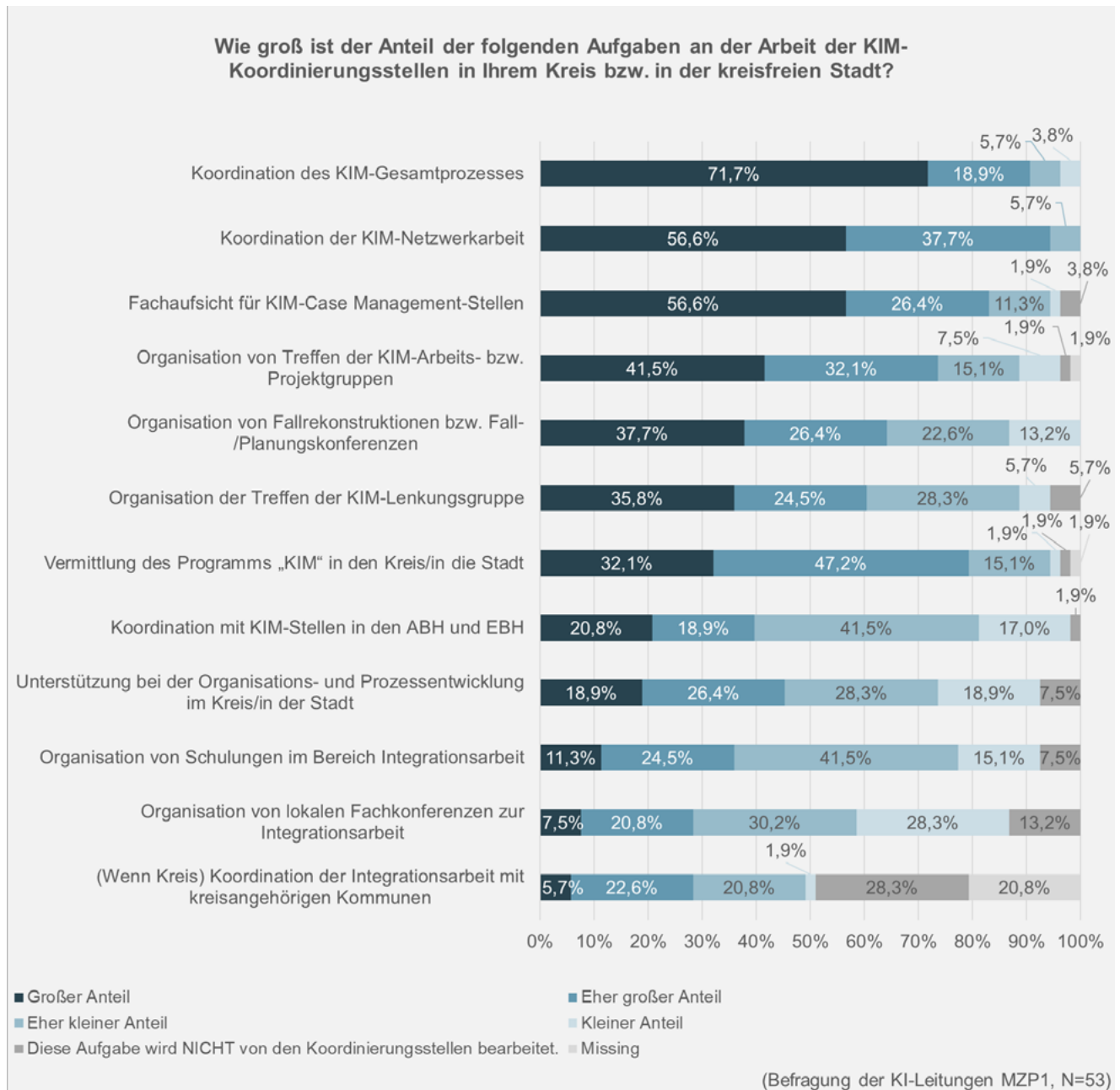
Diese Bandbreite an Aufgaben der KIM-Koordinierungsstellen spiegelte sich in den Angaben der KI-Leitungen zur Praxis wider. Wie eingangs erwähnt, sind der Zuschnitt und Aufgabenbereich je nach Gebietskörperschaft leicht unterschiedlich, und somit können auch die Tätigkeitsschwerpunkte in der Koordination variieren.

KI-Leitungen bestätigen die Aufgabenvielfalt der KIM-Koordinierungsstellen, wie die folgende Abbildung mit Angaben von Ende 2023/Anfang 2024 illustriert:

---

97 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI NRW) (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM). Seite 8

**Abbildung 6: Aufgaben der KIM-Koordinierungsstellen Ende 2023/Anfang 2024**



**Das folgende Kapitel geht vertiefend auf die Aufgabenbereiche, inklusive Herausforderungen, ein.**

## Koordination des Bausteins 2

Für die Koordination der KIM-Case Managements wurden in der Regel mehrere Maßnahmen umgesetzt (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54). Die folgenden Angaben beschreiben die Arbeit **Mitte 2024**:

- 98,1 Prozent führten **Team-Besprechungen** zwischen der für KIM verantwortlichen Organisationseinheit und dem KIM-Case Management durch,
- 88,9 Prozent bereiteten **Fallkonferenzen** oder **Fallanalysen** vor (z. B. Agenda-Erstellung, Protokollierung),
- 77,8 Prozent nutzten Standard-**Vorlagen für die Darstellung von Fällen**,
- 68,5 Prozent gaben an, ihr **KIM-Case Management-Konzept** aktiv zu nutzen (alle KIM-Kommunen haben seit 2024 ein KIM-CM-Konzept),
- 64,8 Prozent hatten **Monitoring- oder Reporting-Listen** zu den Fällen im KIM-Case Management,
- 59,3 Prozent nutzten **Sachberichte** für die Steuerung.

Außerdem gaben die KI-Leitungen diverse Austausch- bzw. Netzwerktreffen an, die sie für die Steuerung des KIM nutzten. Diese hatten den Charakter von **Visitationen**, z. B.



*„(...) vor-Ort-Besuche in Ämtern der kreisangehörigen Kommunen und der externen Beratungsstruktur im sozialen Bereich zur Bekanntmachung und Vernetzung insbes. der Arbeit des KIM-Case Managements.“*

---

oder waren als **Regionaltreffen** mit trägerübergreifenden Akteur:innen der Integrations- und Migrationsarbeit organisiert (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), Freitextantworten).

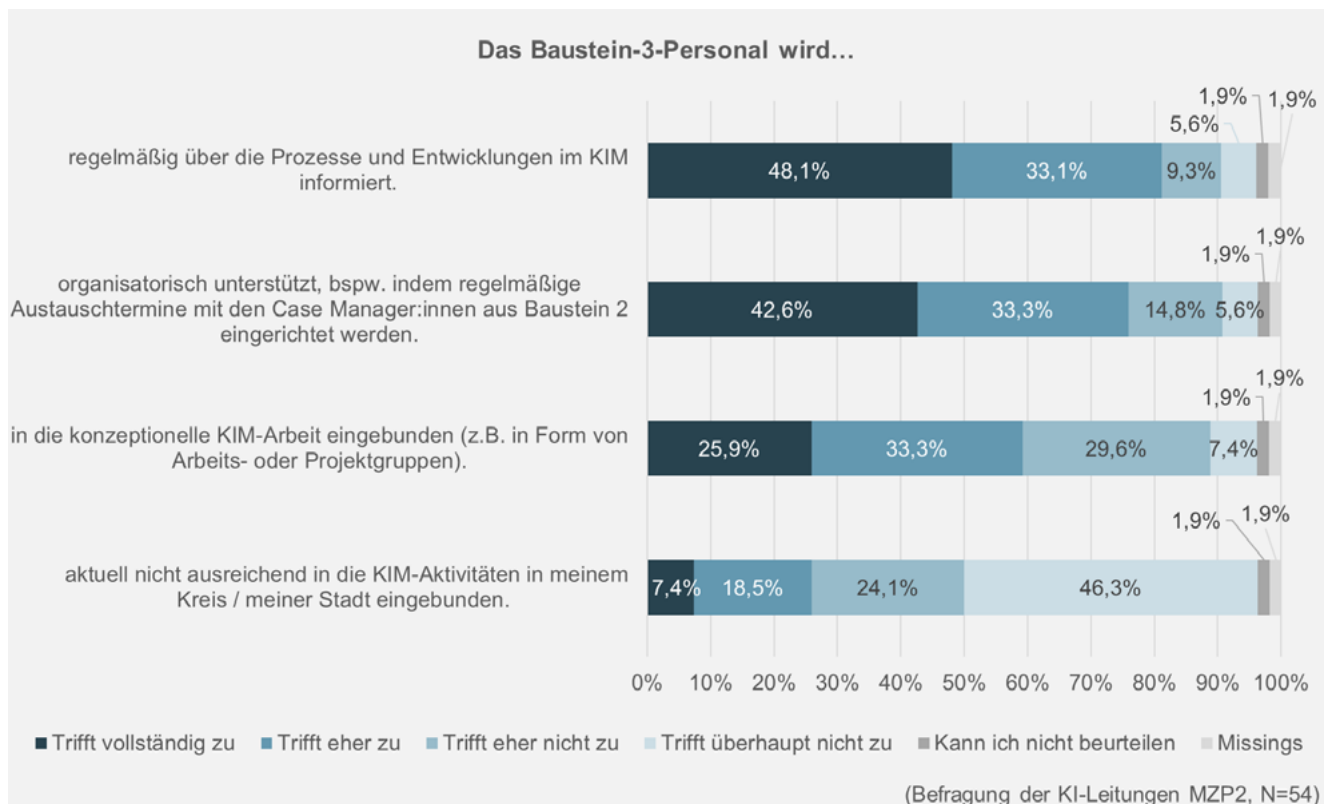
Als zentrales Instrument zur Dokumentation und Unterstützung der Arbeit des KIM-Case Managements soll zudem eine **zentrale Datenbank** dienen, die von Seiten des Landes konzipiert und bereitgestellt wird. Die Bereitstellung erfolgte im ersten Quartal 2025, sodass hierzu keine Erfahrungswerte in die Evaluation einbezogen werden konnten. Eine einheitliche standardisierte landesweite Dokumentation von Fällen im KIM-Case Management, die einen Überblick über Fallzahlen, Bedarfslagen der KIM-Klient:innen und gesetzte Maßnahmen im Rahmen des KIM liefern würde, lag somit bis Mitte 2025 nicht vor.

## Einbindung des Bausteins 3

Eine Anforderung des KIM besteht darin, dass die Personalstellen des Baustein 3 (Personalstellen in den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden) mit dem strategischen Overhead (Baustein 1) und dem rechtskreisübergreifenden individuellen KIM-Case Management (Baustein 2) zusammenarbeiten<sup>98</sup>.

**Aktivitäten** zur Einbindung des Baustein 3-Personals wurden, gemäß den Angaben der KI-Leitungen Mitte 2024, an fast allen Standorten vorgenommen: Rund 81,4 Prozent der KI-Leitungen gaben an, dass das Baustein 3-Personal regelmäßig über die Prozesse und Entwicklungen im KIM informiert wurde; in drei Viertel der Gebietskörperschaften wurde das Personal darüber hinaus organisatorisch unterstützt. Bei einem Teil der Gebietskörperschaften waren Baustein 3-Akteur:innen in die konzeptionelle KIM-Arbeit eingebunden (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54).

Abbildung 7: Einbindung des Baustein 3-Personals in KIM 2024



Über 70 Prozent der KI-Leitungen schätzten, dass das **Baustein 3-Personal ausreichend in die KIM-Aktivitäten eingebunden** war. In den Fällen, wo dies vor Ort noch nicht umfassend gelang, wurden insbesondere fehlenden Kapazitäten der ABH/EBH gesehen: Hohe Arbeitsbelastung oder unbesetzte Stellen, hohe Personalfuktuation und viele Krankheitsfälle bei den ABH/EBH führten dazu, dass keine entsprechenden Kapazitäten für das KIM vorhanden waren.

98 Bezirksregierung Arnsberg (o. J.). Kommunales Integrationsmanagement (KIM). Online verfügbar unter: Kommunales Integrationsmanagement (KIM) | Bezirksregierung Arnsberg (nrw.de) (zuletzt abgerufen am 11.09.2024).

Zwei exemplarische Zitate aus der Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024) (Freitextantworten) hierzu sind:



„Aus zeitlichen Gründen (Belastung der Mitarbeitenden ABH/EBH) können diese Termine nur in z. T. großen Abständen stattfinden. Zudem gibt es hohe Personalfluktuationen, die eine Kontinuität in der Zusammenarbeit erschweren.“

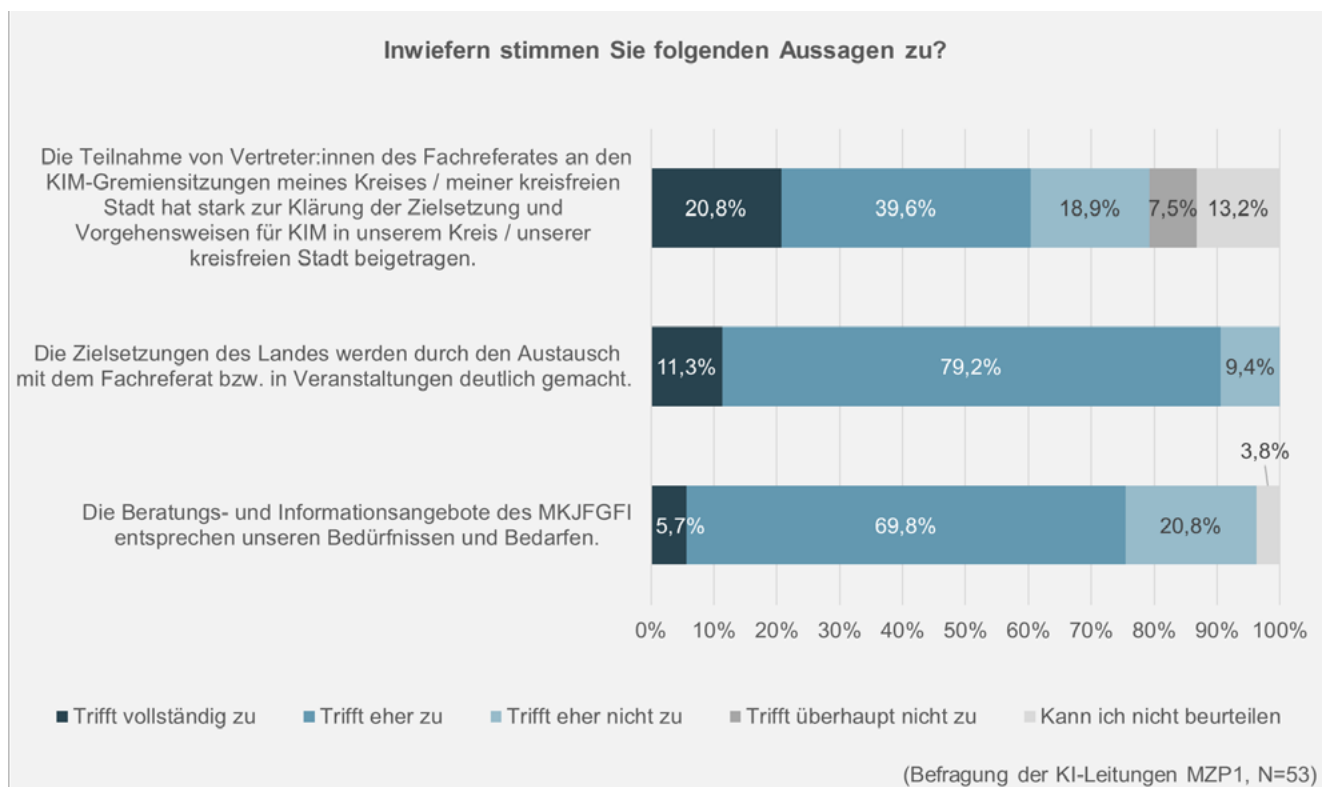
„Die ABH setzt die Stellen im Rahmen des Baustein 3 in der Sachbearbeitung Einbürgerungsfälle ein. Aufgrund der hohen Anzahl aktuell eingehender Einbürgerungsanträge, ist das Personal hier vollständig eingebunden und hat keine freien Kapazitäten für Kooperationen.“

## Vernetzung mit fachlicher Begleitung

### Die fachliche Begleitung des Förderprogramms durch das MKJFGFI

(vgl. Abbildung 8) erfüllt ihre Aufgabe zur Unterstützung des Programms: Fast alle Gebietskörperschaften bestätigen, dass der Austausch mit dem Fachreferat die Zielsetzung des Landes verständlicher bzw. nachvollziehbarer gemacht hat. Hilfreich war bei über 60 Prozent die Teilnahme von Vertreter:innen des Fachreferats an Terminen vor Ort. Weitergehende Bedarfe wurden beispielsweise hinsichtlich der Vermittlung von Change Management-Methoden im Kontext von Fortbildungen geäußert.

**Abbildung 8: Erfahrungen mit der Unterstützung durch das MKJFGFI NRW**

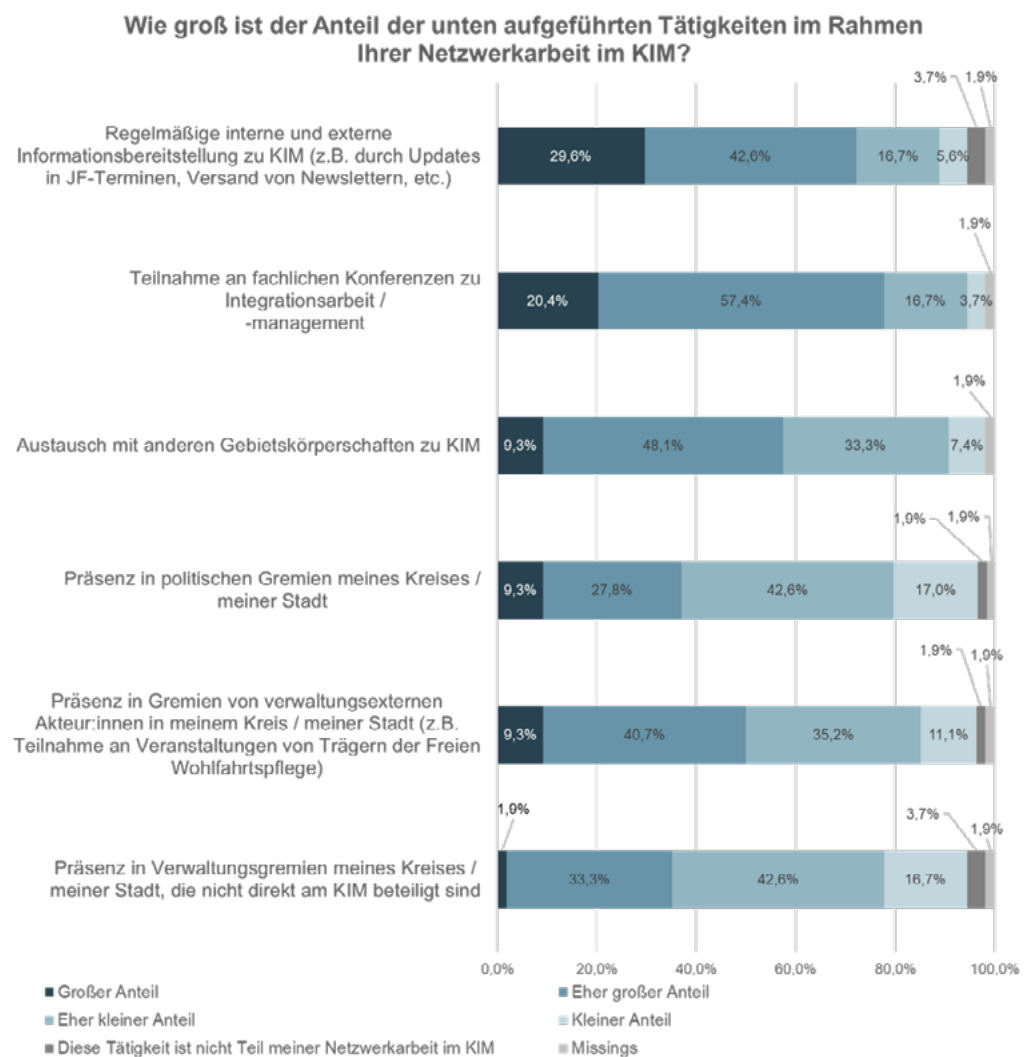


## Strategien und Aktivitäten zur Netzwerkarbeit

Die vorab aufgeführten Ergebnisse verdeutlichen, wie wichtig die **Netzwerkarbeit und die Kommunikation über Ziele und Wirkungen des KIM** gegenüber den politischen, verwaltungsinternen und -externen Akteur:innen im Kreis bzw. in der Stadt ist. Im Folgenden wird beschrieben, wie sich die Netzwerkarbeit der KI-Leitungen konkret gestaltet (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)):

- **Akteur:innen** regelmäßig **über KIM zu informieren** (z. B. in Form von Updates in den Lenkungsgruppen oder Berichterstattungen zu KIM in politischen Gremien) macht laut der Mehrheit der KI-Leitungen mit über 70 Prozent einen großen Teil der Netzwerkarbeit aus.
- Die **Teilnahme an Fachkonferenzen** zu Integrationsarbeit und -management nimmt bei etwa drei Viertel der befragten KI-Leitungen viel Zeit im Rahmen der Netzwerkarbeit ein.
- Der **Austausch mit anderen Gebietskörperschaften** zu KIM sowie die Präsenz in Gremien von verwaltungsexternen Akteur:innen ist laut etwa der Hälfte der befragten KI-Leitungen ein bedeutendes Element der Netzwerkarbeit.

Abbildung 9: Schätzungen des Arbeitsaufwands in der KIM-Netzwerkarbeit



Sonstige genannte Tätigkeiten, welchen sich KI-Leitungen im Rahmen der Netzwerkarbeit widmeten, waren u. a. Netzwerktreffen der kreisangehörigen Kommunen mit Akteur:innen aus Verwaltung, Zivilgesellschaft und der Freien Wohlfahrt, Vor-Ort-Besuche in Ämtern der kreisangehörigen Kommunen und der externen Beratungsstruktur im sozialen Bereich sowie die Vorstellung des KIM in relevanten Gremien (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)).

Im Zuge der Netzwerkarbeit wandten die KI-Leitungen unterschiedliche

**Instrumente zur Steuerung und Koordination** an:

- 66,7 Prozent der KI-Leitungen arbeiteten mit **Übersichten über relevante KIM-Akteur:innen**,
- 51,9 Prozent der KI-Leitungen gaben an, sich an **guten Praxisbeispielen** zur KIM-Netzwerkarbeit zu orientieren,
- in 40,7 Prozent der Gebietskörperschaften hatten KI-Leitungen nach eigenem Bericht **Konzepte zur KIM-Netzwerkarbeit** erstellt, nach welchen sie die Netzwerk-Aktivitäten umsetzten und evaluierten (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)).

Im Prozessworkshop I (Juni 2024) wurde die Thematik vertieft: An beispielhaften Fällen bestätigte sich, dass die für KIM verantwortlichen Organisationseinheiten die prozessuale Veränderungsbereitschaft bei den Akteur:innen fördern, indem sie regelmäßig über Ziel, Struktur und Wirkung des KIM kommunizieren. Wichtig sei darzustellen, dass KIM kein befristetes Projekt, sondern ein langfristig angelegtes Programm ist. Vertrauen müsse geschaffen werden, was bei bisher seltener Zusammenarbeit herausfordernd sein könne: Wenn ein externer Akteur (z. B. das Jugendamt) hinzugezogen werden muss, gebe es zunächst den erhöhten Kommunikationsbedarf, diese Akteur:innen zu bewegen. Es müsse zunächst ein gemeinsamer Konsens hergestellt werden, ein „Wir wollen das“, so die Gebietskörperschaften. Ein Verständnis für die KIM-Methodik bestehe häufig erst, wenn ein konkreter Prozess gemeinsam durchlaufen wird (Prozessworkshop I).

## Begleitung der Veränderungen

Die oben beschriebenen Ergebnisse zeigen die Vielfältigkeit an Aufgaben auf, die die KIM-Koordination im Rahmen der Umsetzung des KIM innehat. Es wird deutlich, dass insbesondere die Steuerung und Einbindung von relevanten Akteur:innen in das KIM bedeutende Aufgaben sind. Für diese Aufgaben sind entsprechende **kommunikative und projektorganisatorische Kompetenzen erforderlich**. Die Handreichung zum Kommunalen Einwanderungs-/Integrationsmanagement konkretisiert, dass der Aufbau und die Pflege des Netzwerks in der Integrationslandschaft von den KIM-Koordinator:innen „umfangreiche Kompetenzen im Bereich Kommunikation, Projektmanagement, Wissen um das Arbeitsfeld und nicht zuletzt ein vertieftes Verständnis von Kooperation zwischen Organisationen“ fordern<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> MKFFI NRW (2020). Handreichung zum Kommunalen Einwanderungs-/Integrationsmanagement. Online verfügbar unter [https://www.mkjfgfi.nrw/sites/default/files/documents/handreichung\\_zum\\_kommunalen\\_einwanderungsmanagement\\_integrationsmanagement.pdf](https://www.mkjfgfi.nrw/sites/default/files/documents/handreichung_zum_kommunalen_einwanderungsmanagement_integrationsmanagement.pdf) (zuletzt abgerufen am 11.09.2024). Seite 39

Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, ist die KI-Leitung bzw. die KIM-Koordination nicht nur für fachliche integrationspolitische Themen in der Gebietskörperschaft verantwortlich, sondern die Stellen übernehmen auch das **Change Management und die Begleitung von Strukturveränderungen** in der Gebietskörperschaft: Um Strukturveränderungen zu initiieren, ist die Bereitschaft zur Veränderung seitens verschiedener politischer, verwaltungsinterner und -externer Akteur:innen erforderlich. Die KI-Leitungen/Koordinator:innen mussten insbesondere in den Anfangsjahren diese Veränderungs- und Mitwirkungsbereitschaft aktiv fördern sowie sicherstellen, dass Akteur:innen die Zielsetzung der Strukturen und Prozesse des KIM verstehen und sich daran beteiligen. Dabei sind Akteur:innen aus unterschiedlichsten Organisationen in die KIM-Strukturen und Prozesse einzubinden.

Um dies leisten zu können, erkannten die KI-Leitungen ihren Bedarf an Know-how-Gewinn in Prozess- und Change Management-Kompetenzen und wünschten sich eine entsprechende **Weiterqualifizierung** vom Land (66,0 Prozent äußerten dies in der Befragung der KI-Leitungen Ende 2023/Anfang 2024, bei N=53). Dazu wünschten sich die Gebietskörperschaften zu diesem Zeitpunkt eine Prozessbegleitung für das Schnittstellenmanagement zu verschiedensten, am KIM beteiligten Institutionen wie der ABH, der Bundesagentur für Arbeit und dem Jobcenter. Dabei fiel auch der Begriff der Supervision und des Coachings als notwendige Maßnahme, um KIM in den Bausteinen durchführen zu können (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023)). Stellenweise organisierten sich die Gebietskörperschaften selbst und führten Fortbildungen durch (z. B. Qualifizierung zu den Themen „Projektmanagement in der Kommune“ und „Change Management in der Kommune“), landesweite Angebote wurden aber weiterhin als zielführend und effizient eingeschätzt (Prozessworkshop I).

Bereits im Jahr 2023 fanden diverse **Veranstaltungen bzw. Schulungsangebote des Landes** (Koordinationsschulungen, Change Management Prozesse für KI-Leitungen) statt. Zur Unterstützung der Gebietskörperschaften bei der Weiterentwicklung ihrer KIM-Strukturen bot das Land zudem ab dem 2. Quartal 2024 bis zum 1. Quartal 2025 sogenannte **KIM-Coachings** an, die durch einen externen Dienstleister umgesetzt wurden. Das Coaching-Angebot diente insbesondere der prozessbegleitenden Unterstützung vor Ort sowie der Förderung des Erfahrungsaustauschs und der Nutzung von Synergien zwischen den KIM-Gebietskörperschaften<sup>100</sup>. In der genannten Laufzeit wurden die teilnehmenden Gebietskörperschaften in unterschiedlichen Schwerpunktthemen begleitet. Beispielhafte Coaching-Interventionen umfassten etwa die strategische Weiterentwicklung des lokalen KIM, die Klärung der Zusammenarbeit mit freien Trägern und kreisangehörigen Kommunen, die Rollenklärung und strategische Ausrichtung des KIM-Case Managements inklusive Fragen der Fachaufsicht, die Planung und Ausgestaltung von Entscheidungsgremien sowie die Entwicklung strukturierter Prozessketten.

---

100 Quelle: IMAP (2025). KIM-Coaching: Vorstellung der Projekterkenntnisse. S. 4 ff.

## 3.2.2.5. Zusammenarbeit mit den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden

Die Zusammenarbeit mit den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden ist im Rahmen des KIM sowohl auf systemischer Ebene bei der Entwicklung gemeinsamer Verfahren und Zuständigkeiten als auch auf operativer Ebene im Rahmen des KIM-Case Managements zentral.

Die Zusammenarbeit wurde vonseiten der KI-Leitungen grundsätzlich positiv bewertet. Fast alle KI-Leitungen berichteten von ihrer proaktiven Weitergabe von Informationen an die Stellen des Baustein 3 und etwa drei Viertel von ihrer guten Erreichbarkeit der Kolleg:innen in den ABH/EBH. Einen regelhaften Austausch von Informationen hatten über 70 Prozent, eine aktive Mitwirkung von Baustein 3-Stellen in Gremien des KIM wurde an über 60 Prozent der Standorte verzeichnet (Befragung der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023), N=53).

Schwerpunkte der Zusammenarbeit mit ABH und/oder EBH betrafen insbesondere folgende Themenfelder (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54):

- **Aufenthaltsrechtliche Fragestellungen**, die von 51 von 54 KI-Leitungen (bzw. 94,4 Prozent) als aktueller Schwerpunkt der Zusammenarbeit mit ABH und/oder EBH benannt wurden. Dazu zählten unter anderem Themen wie Familiennachzug/-zusammenführung, subsidiärer Schutz, Auslegung der Wohnsitzauflage, Fragen zur Arbeitserlaubnis sowie Rückführungsverfahren und Sicherung des Aufenthalts von Geflüchteten aus der Ukraine.
- Auch das **Chancen-Aufenthaltsrecht** war für 46 von 54 KI-Leitungen (bzw. 85,2 Prozent) ein zentrales Thema der Zusammenarbeit. Dieses wurde vielfach als Impulsgeber für eine verstärkte Kooperation genannt – etwa durch die Einrichtung gemeinsamer Clearingstellen im Ausländeramt oder durch die notwendige Klärung individueller Fallkonstellationen in enger Abstimmung mit dem KIM-Case Management.
- Während sich alle geförderten Baustein 3-Stellen der **aufenthaltsrechtlichen Sicherung nach §§ 25a und 25b AufenthG** widmen, stellte diese aus Sicht befragter KI-Leitungen für 40 der 54 Gebietskörperschaften (bzw. 74,1 Prozent) einen besonderen Schwerpunkt dar.
- Für jeweils 31 von 54 KI-Leitungen (bzw. jeweils 57,4 Prozent) waren **Einbürgerungsverfahren** sowie die **Identitätsklärung/Passbeschaffung** ebenfalls zentrale Themenfelder.

Neben diesen Schwerpunkten benannten KI-Leitungen vereinzelt weitere Themen der Kooperation, darunter u. a. die belastete Personalsituation in den ABH/EBH sowie strukturelle Herausforderungen im Ankommensmanagement.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Kooperation mit den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden integraler Bestandteil der KIM-Arbeit ist. Die thematische Breite reicht dabei von klassischen Fallklärungen über aufenthaltsrechtliche Fragestellungen bis hin zu Fragen der Identitätsfeststellung.

## 3.2.2.6. Einbindung der kreisangehörigen Kommunen

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass es bei der Implementierung sowie der Steuerung des KIM viele Ähnlichkeiten im Vorgehen von kreisfreien Städten und Kreisen gibt. Eine wesentliche Koordinations- und Steuerungsaufgabe für Kreise – im Unterschied zu Städten – besteht darin, die kreisangehörigen Kommunen erfolgreich in das KIM einzubinden.

Der Begriff „Einbindung“ wird in der Förderrichtlinie, der Handreichung zu KIM und weiteren Dokumenten nicht weiter konkretisiert; Zielvorgaben o. ä. werden nicht genannt. Folglich liegt es an den Kreisen, **eigene Strategien und Ansätze** zu entwickeln, um die kreisangehörigen Kommunen in die KIM-Umsetzung einzubinden.

Die Art und Weise dieser Einbindung soll im Handlungskonzept der jeweiligen Gebietskörperschaft dargelegt werden. Dabei „muss die Situation in den Kommunen vor Ort berücksichtigt werden, um mit den Akteur:innen, die eine aktive Rolle übernehmen wollen, sinnvolle Gesamtansätze zu finden. Auch wenn einzelne kreisangehörige Kommunen keine Bedarfe sehen, muss der kreisangehörige Raum trotzdem abgedeckt werden.“<sup>101</sup> Im Folgenden werden Formen der Einbindung der kreisangehörigen Kommunen in das KIM dargestellt.

### Voraussetzungen für die Zielerreichung des Kommunalen Integrationsmanagement in kreisangehörigen Kommunen

Bereits zu Beginn der Evaluation wurde deutlich, dass viele kreisangehörige Kommunen dem KIM **positiv gegenüberstanden**, zugleich aber noch Überzeugungsarbeit nötig war. Diese ambivalente Haltung hat sich über den Erhebungszeitraum hinweg bestätigt (Befragungen der KI-Leitungen MZP 1 (Winter 2023) und MZP 3 (Winter 2024)):

- Ein durchgängig hoher Anteil der KI-Leitungen nahm eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit der kreisangehörigen Kommunen gegenüber KIM wahr.
- Die wahrgenommene Zurückhaltung der kreisangehörigen Kommunen ging im Verlauf der Evaluation zurück (41,9 Prozent der KI-Leitungen zu MZP 3 (Winter 2024)).

Ergänzend beobachteten KI-Leitungen, dass Vorbehalte mancher kreisangehörigen Kommunen auch mit der Sorge vor erhöhtem Aufwand durch KIM zusammenhängen<sup>102</sup>. Die Kommunikation über Ziele und Nutzen des Programms war daher eine kontinuierliche Aufgabe der KI-Leitungen, wie diese reflektierten.

---

101 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI NRW) (2021). Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM). Seite 15

102 Quelle: Interviews mit Gebietskörperschaften (GK51, GK33, GK39)

## Formate und Strategien zur Einbindung der kreisangehörigen Kommunen

Die Kreise können die kreisangehörigen Kommunen auf unterschiedliche Art und Weise in die KIM-Strukturen und Prozesse einbinden. Die entsprechenden Angaben der KI-Leitungen der Kreise zeigten, dass die verschiedenen Möglichkeiten in unterschiedlichem Ausmaß genutzt werden (Befragung der KI-Leitungen MZP 3 (Winter 2024), N=31):

- In 90,3 Prozent der Kreise war zu MZP 3 mindestens eine **Ansprechperson für KIM in den kreisangehörigen Kommunen** benannt. Die durchschnittliche Anzahl der benannten Ansprechpersonen pro Kreis liegt dabei bei 10,2<sup>103</sup>.
- Basierend auf den offiziellen Zahlen der kreisangehörigen Kommunen zeigte sich: In durchschnittlich 82,8 Prozent dieser Kommunen wurde eine Ansprechperson für KIM benannt. In insgesamt 19 der 31 befragten Kreise waren in **allen kreisangehörigen Kommunen Ansprechpersonen** benannt. In nur zwei Einzelfällen lag der Anteil deutlich darunter, und in drei Kreisen waren in keiner kreisangehörigen Kommune Ansprechpersonen benannt. Der Durchschnitt von 82,8 Prozent zeigt, dass in der großen Mehrheit der kreisangehörigen Kommune Ansprechpersonen für KIM benannt wurden – und somit ein direkter Kontakt zwischen KIM und den kreisangehörigen Kommunen hergestellt wurde. Eine Benennungspraxis in kreisangehörigen Kommunen ist demnach weit verbreitet. Zudem wurde das Instrument der KIM-Ansprechpersonen in den kreisangehörigen Kommunen nicht nur konzeptionell verankert, sondern auch praktisch **umgesetzt**.
- In 90,3 Prozent der Kreise war mindestens eine kreisangehörige Kommune als **ordentliches Mitglied in der Lenkungsgruppe** vertreten. Dabei unterschied sich die Art und Weise, wie die kreisangehörigen Kommunen in die Lenkungsgruppe aufgenommen wurden: In der Hälfte der Kreise (50,0 Prozent) waren vereinzelt kreisangehörige Kommunen als Mitglieder im Gremium vertreten, in der anderen Hälfte (50,0 Prozent) waren die kreisangehörigen Kommunen über eine:n gemeinsame:n Sprecher:in in der Lenkungsgruppe vertreten (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), N=28).
- 90,3 Prozent der Kreise nutzten regelmäßige **Austauschformate** mit ihren kreisangehörigen Kommunen (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=31).
- In 80,6 Prozent der Kreise bestanden **Kooperationsvereinbarungen** zu KIM mit kreisangehörigen Kommunen (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), N=31).
- 71,0 Prozent der Kreise berichteten von einer gemeinsamen **konzeptionellen Arbeit an KIM** mit ihren kreisangehörigen Kommunen (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=31).
- In 61,3 Prozent der Kreise waren kreisangehörige Kommunen Mitglied in mindestens einer **Arbeits- bzw. Projektgruppe** des KIM (Befragung der KI-Leitungen MZP 0 (Herbst 2023), N=31).

---

103 Der Median lag bei 10 benannten Ansprechpersonen pro Kreis.

- 61,3 Prozent der Kreise stellten **Schulungen und Workshops** im integrationspolitischen Bereich für die KIM-Verantwortlichen in den kreisangehörigen Kommunen zur Verfügung (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=31).
- 29,0 Prozent der Kreise führten **Evaluationen** unter Beteiligung von kreisangehörigen Kommunen durch (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024)).
- 12,9 Prozent der Kreise etablierten gemeinsame **Datenplattformen** mit ihren kreisangehörigen Kommunen (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=31).
- 19,3 Prozent der Kreise berichteten zu MZP 3 von **eigenen KIM-Handlungskonzepten** in kreisangehörigen Kommunen (Befragung der KI-Leitungen MZP 3 (Winter 2024), N=31), ergänzend zu den verpflichtenden Handlungskonzepten des Kreises und obgleich dies vom Land nicht gefordert ist.

## Einbindung parallel strukturierter Fach-/Geschäftsbereiche auf Kreis- und Ebene der kreisangehörigen Kommunen

Die Einbindung kreisangehöriger Kommunen in das KIM erfordert insbesondere dann ein hohes Maß an Abstimmung, wenn Fach- und Geschäftsbereiche bzw. Ämter sowohl auf Ebene des Kreises als auch auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen eingerichtet sind und für das KIM relevante Aufgaben wahrnehmen.

Laut Rückmeldungen der KI-Leitungen aus Kreisen bestanden **in rund zwei Drittel der Kreise** (61,3 Prozent) **relevante, parallel strukturierte Fachbereiche** auf Kreisebene und Ebene der kreisangehörigen Kommunen (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), n=30, missing: 1) In etwa einem weiteren Drittel der Kreise (35,5 Prozent) war dies nach Angabe der KI-Leitungen nicht der Fall.

In den Kreisen, in denen entsprechende Fachbereiche auf beiden Ebenen existierten, bewährten sich verschiedene **Strategien und Formate der Zusammenarbeit** (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), Freitextantworten):

- **Regelmäßige Austauschtreffen** zwischen Kreisbehörden und entsprechenden Stellen in den kreisangehörigen Kommunen, etwa zwischen KIM-Case Management, Ausländer- und Einbürgerungsbehörden sowie Jugendämtern, bildeten eine wichtige Grundlage für koordinierte Integrationsarbeit. Vielfach fanden diese Treffen mehrfach jährlich oder in Form von monatlichen Fachrunden statt.
- **Thematisch fokussierte Kooperationen**, etwa zu Fragen der Fachkräfteeinwanderung oder zu neuen gesetzlichen Regelungen (z. B. Chancen-Aufenthaltsrecht), förderten ein abgestimmtes Verwaltungshandeln. Die gemeinsame Arbeit an konkreten Themenfeldern erleichterte die Entwicklung eines einheitlichen Verständnisses und klarer Zuständigkeiten.
- **Gemeinsame Einbindung in Arbeitsgruppen und Lenkungsgruppen** sowie die **direkte Beteiligung an Lösungsstrategien** für erkannte Bedarfe unterstützten die zielgerichtete Zusammenarbeit über Verwaltungsebenen hinweg.
- **Bilaterale Abstimmungen** zur verbesserten operativen Verzahnung.

Beispielhaft hierfür ist folgendes Zitat einer KI-Leitung aus einem Kreis:



*„Zur Umsetzung des kreisweiten KIM-Handlungskonzeptes ist die fortlaufende Abstimmung mit den Sozialämtern der kreisangehörigen Kommunen Voraussetzung. Da das KIM-Case Management im Kreis vollständig in den acht kreisangehörigen Kommunen verortet ist, hat sich der regelmäßige Austausch der KIM-Koordination mit den Sozialamtsfachleitungen der kreisangehörigen Kommunen sehr bewährt und hat im Laufe der Arbeit an Wichtigkeit gewonnen. (...)“*

---

Weitere Herausforderungen blieben bestehen, etwa die **unterschiedliche Verwaltungspraxis** in den kreisangehörigen Kommunen bei der Bearbeitung von aufenthaltsrechtlichen Anträgen oder in der Arbeitsweise der Sozialämter. Diese Unterschiede führten teils zu Missverständnissen auf Seiten der Zielgruppe, die jedoch durch das KIM-Case Management häufig aufgefangen werden konnten. Als hinderlich wurde auch die starke **Fluktuation des Personals** in einzelnen Ausländerbehörden genannt. Diese erschwere die Kontinuität der Kooperation. Ein weiteres Hemmnis stellten unterschiedliche **rechtliche Zuständigkeiten und Auslegungsspielräume** dar, die zu inkonsistenten Vorgehensweisen zwischen den Behörden führten.

Insgesamt zeigte sich, dass die parallele Existenz relevanter Fachbereiche auf Kreis- und Kommunalebene ein hohes Maß an Koordination erfordert. Wo diese gut organisiert war, konnten Synergieeffekte erzielt werden, insbesondere durch arbeitsteilige Absprachen und abgestimmte Kommunikationsprozesse. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse, dass Unterschiede in Verwaltungsstruktur und -praxis nicht vollständig nivellierbar waren, aber durch kontinuierliche Abstimmung abgedeckt werden konnten.

### 3.2.2.7. Umgang mit der Zielgruppendefinition

Im KIM-Handlungskonzept des Landes NRW wird festgehalten, dass sich KIM insbesondere auf Geflüchtete bezieht, aber auch andere Eingewanderte sowie bereits länger in Deutschland lebende Menschen mit Einwanderungsgeschichte nicht ausschließt. Zudem wird empfohlen, die Zielgruppe vor Ort gegebenenfalls enger zu definieren.

In Los 1 der Evaluation wurde der **konzeptionelle Umgang mit der Zielgruppendefinition** in den Blick genommen (die Zielgruppenerreichung wurde im Rahmen von Los 2 untersucht). Aus den Angaben der KI-Leitungen lässt sich schließen, dass bei der Zielgruppendefinition im Umsetzungsprozess ortsspezifische Anpassungen vorgenommen wurden, wie sie das Handlungskonzept des Landes ermöglicht. Des Weiteren wird die Zielgruppenerreichung fortlaufend überprüft (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54):

- Fast zwei Drittel (64,8 Prozent) der KI-Leitungen gaben an, fortlaufend und systematisch beobachtet zu haben, welche **Zielgruppen durch das KIM erreicht** wurden.
- Knapp über die Hälfte (53,7 Prozent) berichtete zudem, dass die **ursprünglich gesetzten Zielgruppen** im Verlauf der Umsetzung **verändert** wurden.
- Ebenso viele KI-Leitungen (53,7 Prozent) gaben an, die ursprünglich **angestrebten Zielgruppen weitestgehend erreicht** zu haben.
- Ein knappes Drittel der KI-Leitungen (27,8 Prozent) berichtete, im Prozess eine **engere Zielgruppendefinition** für die eigene Gebietskörperschaft formuliert zu haben.

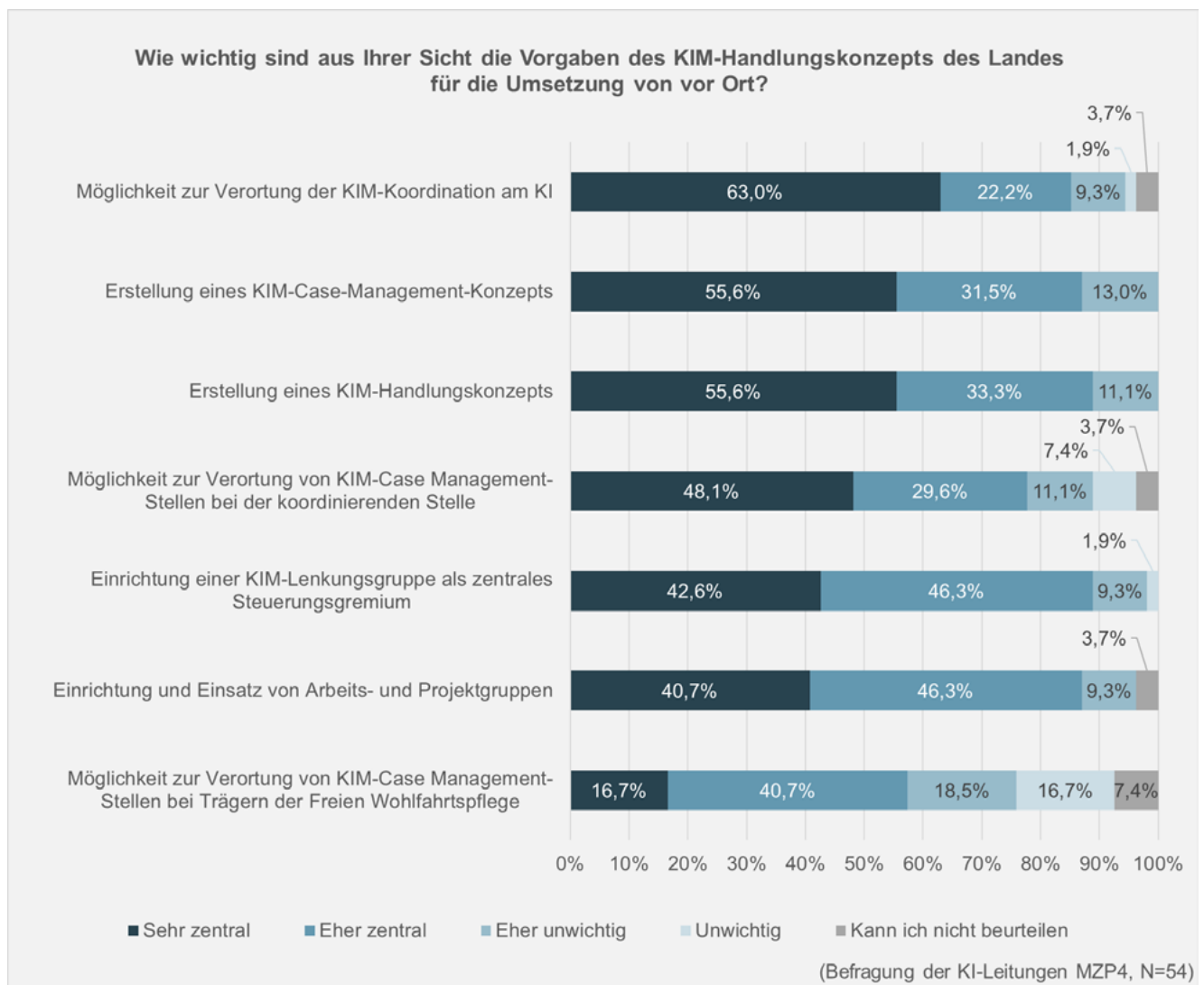
Aufgrund des verzögerten Aufbaus der landesweiten KIM-Datenbank im Evaluationszeitraum konnte keine Grundlage für eine systematische Auswertung der Zielgruppenerreichung geschaffen werden. Eine Quantifizierung auf Basis der gesammelten Daten aus den Gebietskörperschaften war kaum möglich, verschiedene Angaben erscheinen wenig plausibel. Der Mittelwert (MW=523 Fälle) liegt hierbei deutlich über dem Median (Median=377 Fälle); die hohe Standardabweichung (sd=474) und die große Spannweite lassen vermuten, dass sich die Gebietskörperschaften in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden oder dass die Dokumentation unterschiedlich ausgeübt wurde.

### 3.2.2.8. Bedeutung der Vorgaben des Handlungskonzepts des Landes

Wie in den vorangegangenen Abschnitten dargelegt, leiten sich aus dem Handlungskonzept des Landes verschiedene **konzeptionelle Vorgaben und/oder Möglichkeiten für die Umsetzung vor Ort** ab. Die **KI-Leitungen** wurden 2025 um eine resümierende Bewertung dazu gebeten, wie wichtig diese für die Implementierung und Umsetzung des KIM vor Ort waren (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54).

Wie die folgende Abbildung illustriert, hatten demnach die Vorgaben zur Erstellung der Konzepte (Handlungskonzept und für das KIM-Case Management) aus Sicht vieler KI-Leitungen eine **zentrale Bedeutung**. Die Gremienstrukturen (Lenkungsgruppe sowie Arbeits- und Projektgruppen) werden auch von knapp 90 Prozent als sehr oder eher zentral gesehen.

**Abbildung 10: Resümee zu Vorgaben des KIM-Handlungskonzepts des Landes**



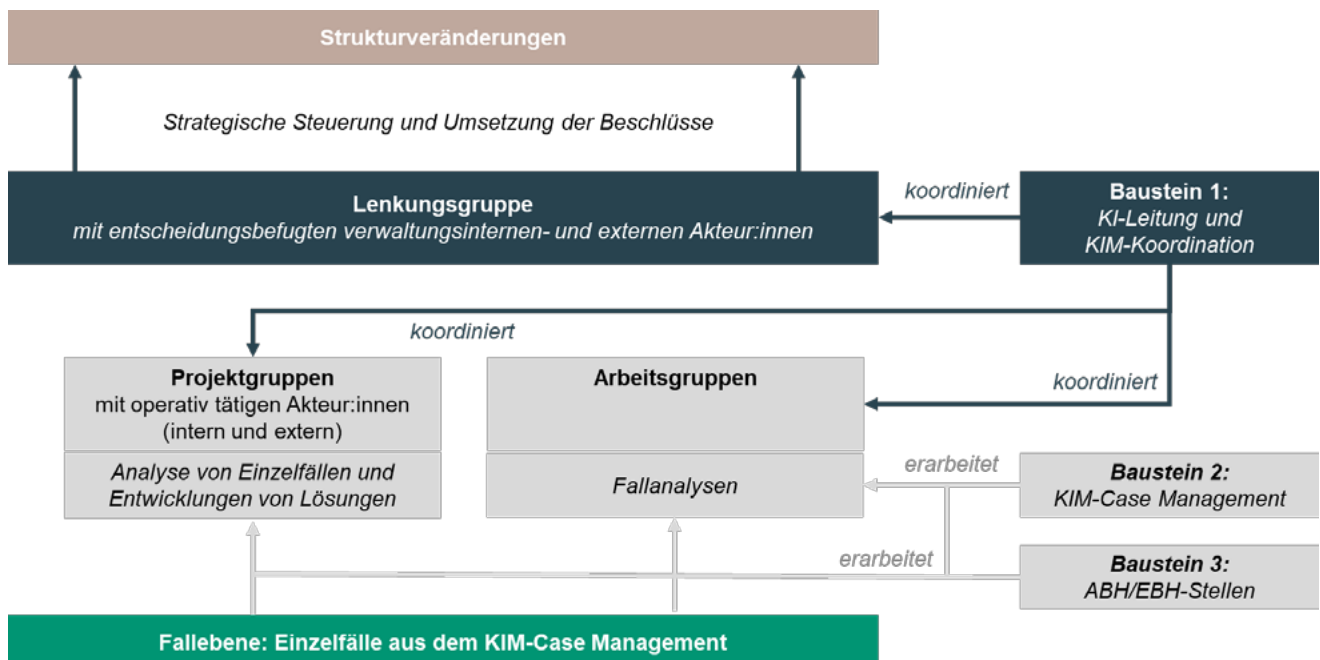
In der Gesamtschau wird deutlich, dass die Vorgaben in aller Regel als sehr oder eher zentral bewertet werden. In Erläuterungen wird u. a. auf weitere bedeutende Grundlagen hingewiesen: nämlich darauf, dass KIM als **ganzheitlicher Steuerungsansatz** definiert und verstanden wird und dass **Gestaltungsfreiheit** in der Anwendung der Konzepte auf kommunaler Ebene besteht (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), Freitextantworten).

### 3.2.3. Kernprozesse zwischen Fall- und Strukturebene

Grundlage des Wirkungsansatzes des KIM ist das **Zusammenwirken von Struktur- und Fallebene**. Das KIM-Case Management soll als innovativer Ansatz sowohl auf individueller Ebene bei den Zielgruppen als auch auf System-Ebene wirken: Durch die Auswertung von Fällen sollen übergreifende Erkenntnisse abgeleitet werden. Diese sollen dann, nach Diskussion und Beschluss in Lenkungsgruppen, Maßnahmen zur Optimierung von Verwaltungsstrukturen und -prozessen initiieren.

Dieser **idealtypische Prozess mit Verantwortlichkeiten und Aufgaben der einzelnen Gremien sowie KIM-Bausteinen** ist aus Sicht der Evaluation folgendermaßen zu visualisieren:

**Abbildung 11: Idealtypischer Prozess Zusammenwirken Fall- und Strukturebene im Rahmen des KIM (Darstellung Evaluation)**



Zur **Auswertung von Fällen** unterscheidet das **KIM-Case Management-Konzept** des Landes drei Kategorien bzw. Vorgehensweisen<sup>104</sup>:

- **„Fallreflexionen/-besprechungen“** dienen dazu, einen konkreten Fall zu verstehen. Dabei tauschen sich KIM-Koordination und KIM-Case Management zu einem ihrer Fälle aus und versuchen Problemzusammenhänge und mögliche Lösungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren und zu reflektieren.
- **„Fallrekonstruktionen“** dienen dazu, komplexe Fälle im Rahmen des individuellen KIM-Case Managements unter Koordination von Baustein 1 zu betrachten und Schnittstellenprobleme und ggf. Versorgungslücken auf der Systemebene hervorzuheben.
- **„Fallkonferenzen“** sind deutlich umfangreicher als Fallreflexionen. Sie dienen ebenfalls dem Austausch zu einem konkreten Fall, aber hier werden weitere Personen außerhalb des KIM-Case Managements eingebunden, die ebenfalls mit dem konkreten Fall befasst sind. Ziel ist es, in Bezug auf diesen Fall Einschätzungen vorzunehmen, ein rechtskreisübergreifendes Fallverständnis zu entwickeln und konkrete Vorgehensweisen abzustimmen. Fallkonferenzen können auch unter Beteiligung der KIM-Klientin/des KIM-Klienten stattfinden.

Da die nach Kenntnisstand der Evaluation Los 1 Begrifflichkeiten „Fallreflexionen“, „Fallrekonstruktionen“, „Fallkonferenzen“ in den Kreisen und Städten nicht kongruent genutzt (oder angewendet) wurden, wurde im Rahmen der Erhebungen meist **übergreifend nach systematischer Auswertung von Fällen gefragt („Fallanalysen“)** (ohne weitere Differenzierung). In den nun folgenden Abschnitten werden verschiedene Aspekte des oben skizzierten Prozesses vertieft.

Auch die Evaluation zur Fallebene (Los 2) untersucht die Thematik, wobei auf „Fallrekonstruktionen“ im KIM-Case Management fokussiert wurde<sup>105</sup>. Die unterschiedlichen Perspektiven beider Evaluationen (systemisch auf Leitungsebene in Los 1, operativ auf Fallebene in Los 2) ergänzen sich wechselseitig.

---

104 MKJFGFI NRW (2023). Case Management im KIM NRW. Handreichung. Online verfügbar unter: [https://www.bra.nrw.de/system/files/media/document/file/2023\\_kim\\_handreichung\\_mkjfgfi.pdf](https://www.bra.nrw.de/system/files/media/document/file/2023_kim_handreichung_mkjfgfi.pdf) (zuletzt abgerufen am 26.09.2025). Seite 25 f.

105 Siehe Evaluation der Fallebene (Los 2), Kapitel 2.4.5.

### 3.2.3.1. Analysen aus dem KIM-Case Management

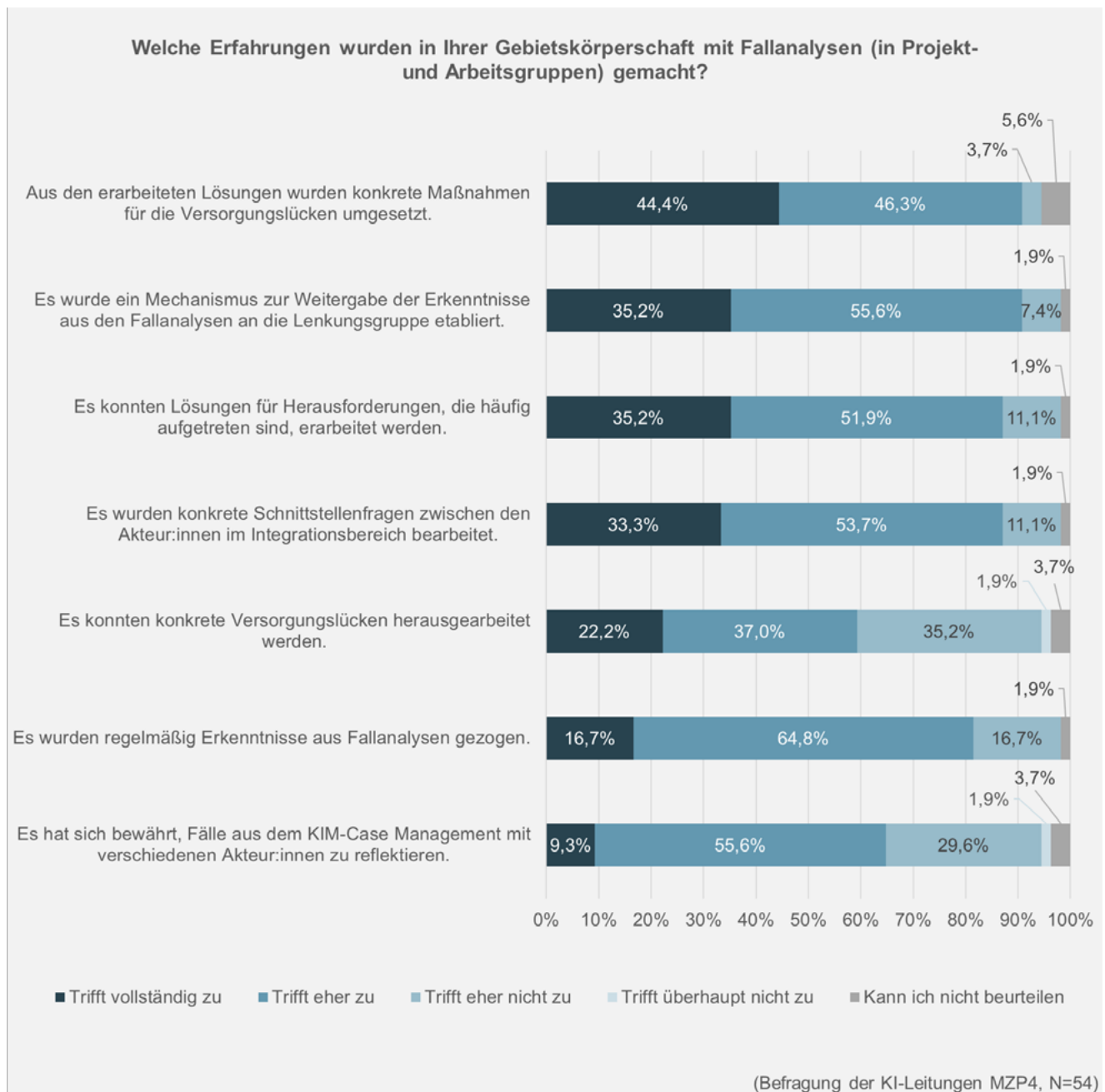
Im Rahmen der Evaluation Los 1 wurden Gebietskörperschaften (erstmal Mitte 2024) übergreifend danach gefragt, ob Beratungsfälle systematisch im Hinblick **auf mögliche Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Verbesserung von Prozessen und Abläufen in der Integrationsarbeit** analysiert werden, unabhängig davon, wo das passiert (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=54):

- In 29,6 Prozent der Gebietskörperschaften wurden umfangreiche Fallrekonstruktionen durchgeführt, d. h. Fälle wurden hinsichtlich Versorgungslücken auf der Systemebene eingehend analysiert (N=54, missing: 1). Der Anteil lag in den Städten etwas höher (34,7 Prozent, N=23), als in den Kreisen (25,8 Prozent, N=31).
- 61,1 Prozent der KI-Leitungen gaben an, dass Fallreflexionen in ihrem Kreis oder ihrer Stadt bis dahin „ansatzweise“ stattfanden.
- 7,4 Prozent der KI-Leitungen gaben an, dass (noch) keine systematische Auswertung von Fällen erfolgte; 1,9 Prozent machten keine Angabe.

Dieses Ergebnis zeigt, dass begonnen wurde, die Funktionslogik des KIM umzusetzen, das heißt, Verfahren einzuüben und den Nutzen der Fallanalysen auszuschöpfen. Der Umsetzungsstand von 2024 zeigte noch Weiterentwicklungsbedarf und -möglichkeiten da die Fallanalysen wesentliche Grundlage für die Erarbeitung von Maßnahmen und Veränderungen auf Strukturebene sind.

Wie die folgende Abbildung zeigt, berichteten die KI-Leitungen Mitte 2025 zu rund 80 Prozent von **konkreten Erfahrungen mit Fallanalysen** und bewerteten diese positiv (Befragung der KI-Leitungen, MZP 4): Vergleichsweise sehr viele KI-Leitungen berichteten, dass konkrete Schnittstellenfragen zwischen Akteur:innen bearbeitet werden konnten, Lösungen für häufig auftretende Herausforderungen entwickelt und Maßnahmen gegen Versorgungslücken erarbeitet werden konnten. Über 90 Prozent geben zudem an, dass ein Mechanismus zur Weitergabe der Erkenntnisse aus Fallanalysen an die Lenkungsgruppe etabliert wurde.

**Abbildung 12: Erfahrungen der KI-Leitungen mit Fallanalysen in 2025**

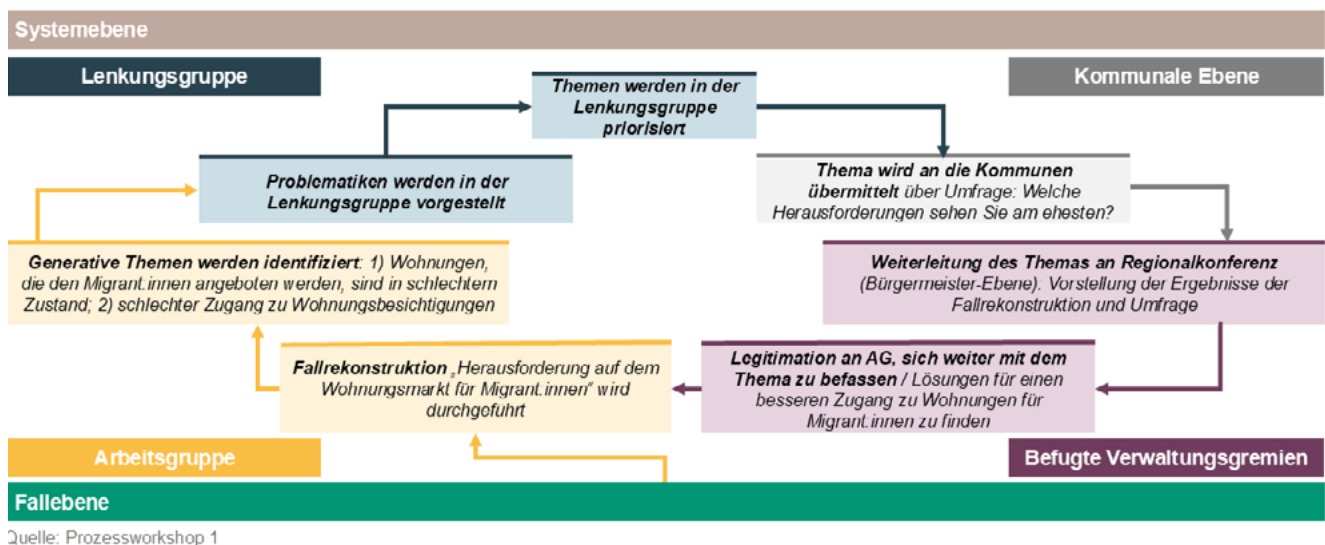


## 3.2.3.2. Transfer von Erkenntnissen im System

Das oben skizzierte Modell kann dann die erwünschten Wirkungen erzielen, wenn es zu **Durchlässigkeit und Erkenntnistransfer zwischen den Gremien** (Arbeits- und Projektgruppen, Lenkungsgruppen, weitere Formate) und **Ebenen** (Fall- und systemische Ebene) kommt. So können Erkenntnisse aus dem Fallmanagement gemäß KIM-Handlungskonzept NRW an die Arbeits- und Projektgruppen weitergeleitet werden – für diese Fälle werden im nächsten Schritt Empfehlungen oder auch Beschlussvorlagen erarbeitet, beispielsweise für die KIM-Lenkungsgruppe. Im Rahmen der Evaluation wurden verschiedene Transferwege beleuchtet. Exemplarische Schilderungen der Prozesse, die dazu führen, dass Lenkungsgruppen sich mit den Beschlüssen/Empfehlungen aus der operativen Ebene befassen können, verdeutlichen die hohe **Komplexität der Prozesse**.

**Beispiel 1:** Die folgende Abbildung skizziert ein Beispiel für den Prozess der **Ausarbeitung von Lösungen im Handlungsfeld Wohnraum**, in welchen auch kreisangehörige Kommunen und entsprechende Gremien des Kreises (Regionalkonferenzen) beteiligt waren (Prozessworkshop I).

**Abbildung 13: Prozess des Transfers von Themen und Priorisierung in einer Lenkungsgruppe**



Im Fall der betrachteten Gebietskörperschaft wurden in den Arbeits- und Projektgruppen Fälle analysiert und Herausforderungen bzw. Bedarfe identifiziert. Die Ergebnisse und Handlungsansätze wurden in der Lenkungsgruppe präsentiert und von den Lenkungsgruppenmitgliedern priorisiert. Dabei könne sich die Priorisierung von Themen dynamisch ändern, z. B. im Fall von Gesetzesänderungen (konkret etwa bzgl. Chancen-Aufenthaltsrecht). Die Priorisierung sei wichtig, da aufgrund des Umfangs und der Anzahl an Themen, die sich aus der Fallebene ergeben (z. B. im Bereich Wohnen) oft nur kleine Prozessschritte fokussiert werden können. Nach der Priorisierung wurden die Idee bzw. das Anliegen an diejenigen Akteur:innen übermittelt, die aufgrund der Thematik einbezogen werden müssen oder davon betroffen sind (z. B. kreisangehörige Kommunen).

Schließlich gelangte das Anliegen an die zuständigen politischen Entscheidungsträger:innen (z. B. Bürgermeister:innen), welche die Weiterarbeit an der Idee bzw. dem Lösungsansatz legitimieren und mit Ressourcen ausstatten können. Die gezielte Einbindung bestehender Gremien auf Landkreisebene (Regionalkonferenzen) war nach Einschätzung der Evaluation hier erfolgskritisch, um die kreisangehörigen Kommunen auf effektive und konstruktive Weise einzubinden.

**Beispiel 2:** In einem anderen Fall wurde explizit ein **Gremium als „Bindeglied“ zwischen den Ebenen** eingerichtet. Dieses Gremium arbeitet aus, wie komplex und generativ Themen sind, und leitet diese Informationen (oder auch nicht) an die Lenkungsgruppe weiter. Das Verfahren wurde in verschiedenen rechtskreisübergreifenden Themen angewendet.

---

*„Die KIM-Lenkungsgruppe hat 2023 beschlossen, eine „Planungsgruppe Case Management“ als Bindeglied zwischen Lenkungsgruppe und Case Management einzurichten. Dort finden auf Grundlage des Fallaufkommens im Case Management regelmäßig rechtskreisübergreifende Fallbearbeitungs- und Planungskonferenzen zur Identifizierung von fallübergreifenden Strukturen und „generativen“ Themen statt. In der „Planungsgruppe Case Management“ arbeiten KIM-Koordination, KIM-Case Management, die Teamleitungen der Freien Wohlfahrt und weitere Teamleitungen der an den jeweiligen Dienstleistungsketten beteiligten Instanzen wie Jobcenter oder ABH/EBH zusammen. Die in das Netzwerk im Kontext von Integration vor Ort eingebundenen Akteur:innen werden so befähigt, ein gemeinsames Zielsystem zu erarbeiten, das den Rahmen für weitere strategische und operative Planungen darstellt. Dabei sind drei Vorgehensweisen möglich“:*



- 1. Bei Themen und Problemlagen, die sich durch eine geringe Komplexität auszeichnen, kann die Planungsgruppe ggfls. unter Einbeziehung der Fachbereichsleitung oder weiterer Personen und Instanzen aus höheren Hierarchieebenen eine Lösung erarbeiten. **Über diese Lösung wird die Lenkungsgruppe in Kenntnis gesetzt.***
- 2. Bei einigen weniger komplexen „generativen Themen“ können im Rahmen der Planungsgruppe **Lösungsvorschläge bzw. Beschlussvorlagen für die Lenkungsgruppe vorbereitet werden.***
- 3. Bei komplexen „generativen Themen“, in denen sich keine schnellen Lösungsvorschläge abzeichnen, kann die Lenkungsgruppe eine themenbezogene Arbeits- und Projektgruppe bzw. einen **Arbeitskreis mit der weiteren Bearbeitung des Themas beauftragen.***

*„Diese Instanzen identifizieren Vertiefungen und Konkretisierungen des generativen Themas und entwickeln ein Zielsystems sowie einen Vorschlag für eine übergreifende Dienstleistungskette, die in der Lenkungsgruppe vorgestellt werden. Beispiele für die Effektivität dieses Vorgehens waren erfolgreiche Optimierungen in der Zusammenarbeit im Rahmen des Chancenaufenthaltsrechts (CAR) und beim Leistungsbezug drittstaatsangehöriger Studierender aus der Ukraine. Beim CAR konnte in Kooperation mit Freier Wohlfahrt, Jobcenter und ABH/EBH die vorhandene Dienstleistungskette zugunsten der Begünstigten optimiert werden. Für die Frage des Leistungsbezugs drittstaatsangehöriger Studierender aus der Ukraine konnte unter Einbeziehung der Fachbereichsleitung eine immerhin vorübergehende Lösung herbeigeführt werden.“*

*(Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024))*

---

Die Gebietskörperschaften verwenden, dies wird in der Querschau deutlich, **unterschiedliche Gremien und Vorgehensweisen**, um die Erkenntnisse aus der Fallebene an die Lenkungsgruppe oder andere koordinierende Gremien auf Strukturebene weiterzuleiten. Zudem gibt es unterschiedliche Prozesse innerhalb der Verwaltung, wie mit den Erkenntnissen aus dem Fallmanagement umgegangen wird.

Ein Prozessschritt, der von der Evaluation standardisiert bei allen Gebietskörperschaften erfasst wurde, kann die relativ direkte **Weitergabe von Beschlüssen und Empfehlungen aus den Arbeits-/Projektgruppen an die Lenkungsgruppe** sein.

Dieser Weg wurde mit fortlaufender Umsetzung des KIM immer verbreiteter angewendet:

- Mitte 2024 gaben 41,2 Prozent der KI-Leitungen in Gebietskörperschaften mit Lenkungsgruppe (N=51) an, dass bereits Beschlüsse/Empfehlungen von einer oder von mehreren Arbeits- und Projektgruppe(n) zur Befassung an die Lenkungsgruppe übermittelt wurden (KI-Leitungsbefragung MZP 2).
- Ende 2024/Anfang 2025 lag dieser Wert bei 55,6 Prozent (N=54, KI-Leitungsbefragung MZP 3). Noch immer gaben 31,5 Prozent der befragten Gebietskörperschaften an, dass bislang keine solchen Übermittlungen stattgefunden haben.
- Mitte 2025 bestätigten 70,4 Prozent, dass Empfehlungen und Lösungsvorschläge aus Arbeits- und Projektgruppen an die Lenkungsgruppe übermittelt worden waren (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54).

Weiterhin stellten nach Angaben die KI-Leitungen die Mehrheit der Gebietskörperschaften einen strukturierten Informationsfluss über die Verwendung der erarbeiteten Ergebnisse und damit **Transparenz über die Weiterverarbeitung der erarbeiteten Inhalte sicher**: So gaben 61,1 Prozent an, dass die Mitglieder der Arbeits- und Projektgruppen immer darüber informiert werden, wie mit den Ergebnissen ihrer Arbeit verfahren wurde. Weitere 14,8 Prozent bestätigen, dass eine solche Information meistens erfolgt. Ein Anteil von 24,1 Prozent bzw. sieben der befragten KI-Leitungen gibt an, dass sie diese Frage nicht beantworten können (KI-Leitungsbefragung MZP 3, N=54).

Wie oben erwähnt: Aufgrund der unterschiedlichen Verwendung der Begriffe „Projektgruppe“ und „Arbeitsgruppe“ sowie zahlreicher weiterer Gruppen in Gebietskörperschaften, in denen Erkenntnisse zu KIM-Themen diskutiert werden, ist es möglich, dass an anderen Stellen Beschlüsse oder Empfehlungen entstehen, die an die Lenkungsgruppe weitergeleitet werden, ohne dass sie formal in den sogenannten Arbeits- und Projektgruppen gefasst werden.

Wenn Beschlüsse aus Arbeits- und Projektgruppen an die Lenkungsgruppe übermittelt wurden, befassten sich Lenkungsgruppen in der Regel damit und bewirkten konkrete Veränderungen – Mitte 2024 gaben 66,7 Prozent der KI-Leitungen an, dass dies erfolgt sei (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024), N=21, Filterfrage).

Zu erwähnen ist abschließend, dass Erkenntnisse und Empfehlungen nicht nur an die KIM-Lenkungsgruppen, sondern auch **an diverse andere Gremien weitergeleitet werden** (Prozessworkshop I).

### 3.2.3.3. Beschlüsse der Lenkungsgruppen

Beschlüsse der Lenkungsgruppen sind, gemäß oben skizzierten Modell, die **Grundlage für Maßnahmen und Veränderungsprozesse** in den Gebietskörperschaften.

Ende 2024/Anfang 2025 (MZP 3) berichteten 64,3 Prozent derjenigen Gebietskörperschaften, in denen die Lenkungsgruppe Beschlüsse oder Entscheidungen trifft, dass sich diese Beschlüsse **direkt auf Strukturen bzw. Prozesse in der Verwaltung auswirken** (Befragung der KI-Leitungen MZP 3 (Winter 2024), N=42).

Gegenstand dieser Beschlüsse von Lenkungsgruppen waren (Befragung der KI-Leitungen MZP 3 (Winter 2024), N=27):

- Chancen-Aufenthaltsrecht in 48,1 Prozent (bzw. in 13) der befragten Gebietskörperschaften
- Arbeitssituation in 37,0 Prozent (bzw. zehn) Gebietskörperschaften
- Förderung der Sprachkompetenz ebenfalls in 37,0 Prozent (bzw. zehn) Gebietskörperschaften
- Bildung und Ausbildung in 33,3 Prozent (bzw. neun) Lenkungsgruppen
- aufenthaltsrechtliche Fragen (25,9 Prozent bzw. sieben),
- Finanzierungs- und Leistungsfragen (18,5 Prozent bzw. fünf) sowie
- Maßnahmen zur gesellschaftlichen und sozialen Teilhabe (18,5 Prozent bzw. fünf)
- Wohnsituation, Gesundheit und Kinderversorgung jeweils in 14,8 Prozent (bzw. vier) der Lenkungsgruppen

Beschlüsse zum Thema **Behinderung** wurden nur in einer Lenkungsgruppe getroffen, **Mobilität** wurde bei den integrationspolitischen Entscheidungen in Lenkungsgruppen nicht genannt.

Abschließend hervorzuheben ist, dass 66,7 Prozent der KI-Leitungen auch die Kategorie „**Sonstiges**“ gewählt haben. Dies verdeutlicht, dass in den Lenkungsgruppen zahlreiche weitere spezifische Themen diskutiert und beschlossen wurden, die sich nicht unmittelbar den vorgegebenen Kategorien zuordnen lassen.

## Beispielhafte Lenkungsgruppenentscheidungen

Die folgenden exemplarisch ausgewählten Entscheidungen verdeutlichen die Spannbreite von Lenkungsgruppenentscheidungen, die auf Verwaltungsstrukturen und -prozesse wirken sollen bzw. wirken. Die ersten beiden Beispiele wurden 2024 genannt, die weiteren Beispiele 2025 (Befragung der KI-Leitungen MZP 2 (Sommer 2024); MZP 4 (Sommer 2025), Freitextantworten<sup>106</sup>):

### Beispiel 1: Beschluss zur Einsetzung einer Projektarbeitsgruppe zum **Chancen-Aufenthaltsrecht**

---



*„Aufgrund Beschluss d. Lenkungsgruppe ist eine Projektarbeitsgruppe zum Chancenaufenthaltsrecht unter Beteiligung u. a. der 4 Ausländerbehörden im Kreis (...), des Jobcenters, der Agentur für Arbeit (...) und der Regionalkoordination des BAMF eingerichtet worden. Die Zusammenarbeit zwischen den v. g. Akteur:innen und dem KIM Case-Management konnte in Bezug auf d. Antragsberechtigten d. Chancenaufenthaltsrechts strukturiert abgestimmt und gefestigt werden.“*

---

### Beispiel 2: Beschluss zu Maßnahmen in Bereich **Bildung und Ausbildung**

---



*„Installation eines Netzwerkes aus BA, JC und allen aktiven Trägern der beruflichen Bildung, um neue Form der Zusammenarbeit hinsichtlich einer datenbasierten und zielgruppenspezifischen Maßnahmengestaltung, u. a. mit trägerübergreifenden und modularisierten Qualifizierungskonzept, anzustoßen Ziel: Installation vernetzte Bildungsräume – erleichterten Zugang und Inanspruchnahme von Beratungs- und Förderdienstleistungen – Prozessbegleitung der Schnittstelle ABH und KI/ KIM, um gemeinsames Beratungskonzept mit Klientenzusteuern im gemeinsamen Welcome Center zu erarbeiten und die Zusammenarbeit zu festigen.“*

---

### Beispiel 3: Beschluss zur **Finanzierung von Dolmetscherleistungen** durch kommunale Mittel

---



*„Da das MKJFGFI keine finanziellen Mittel mehr für professionelle Dolmetscher- und Übersetzungsdienstleistungen bereitstellt, wurde auf Grundlage der Rückmeldung aus dem Case-Management und der Koordination seitens der Lenkungsgruppe die Einrichtung eines kreiseigenen Haushaltsansatzes für diesen KIM-Bedarf im Jahr 2024 beschlossen. Die Mittel wurden im Jahr 2025 bereitgestellt.“*

---

### Beispiel 4: Beschluss zum Aufbau eines **Welcome Centers für ausländische Fachkräfte**

---



*„Die Lenkungsgruppe hat per Beschlussvorlage über den Aufbau und die Implementierung eines Welcome Center für ausländische Fach- und Arbeitskräfte entschieden.“*

---

<sup>106</sup> Fragestellung: „Bitte beschreiben Sie beispielhaft eine Entscheidung der Lenkungsgruppe, die konkrete Auswirkungen auf die Verwaltungsstrukturen oder -prozesse in Ihrem Kreis/Ihrer kreisfreien Stadt hat.“

Beispiel 5: Beschluss zur Einrichtung einer  
**„Planungsgruppe Case Management“** zur strukturellen  
Rückkopplung zwischen Fallarbeit und Steuerung  
(vgl. hierzu Kapitel 3.2.3.2)

---



*„Es wurde beschlossen, eine Planungsgruppe Case-Management als Bindeglied zwischen Lenkungsgruppe und Case-Management einzurichten. Dort finden auf Grundlage des Fallaufkommens im Case-Management regelmäßig rechtskreisübergreifende Fallbearbeitungs- und Planungskonferenzen zur Identifizierung von fallübergreifenden Strukturen und generativen Themen statt. In der Planungsgruppe Case-Management arbeiten KIM-Koordination, KIM-Case-Management, die Teamleitungen der Freien Wohlfahrt und weitere Teamleitungen der an den jeweiligen Dienstleistungsketten beteiligten Instanzen wie Jobcenter oder ABH/EBH zusammen. Die in das Netzwerk im Kontext von Integration vor Ort eingebundenen Akteur:innen werden so befähigt, ein gemeinsames Zielsystem zu erarbeiten, das den Rahmen für weitere strategische und operative Planungen darstellt.“*

---

Beispiel 6: Beschluss zur Strukturierung des Prozesses zum  
**Chancen-Aufenthalt** mit Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit

---



*„Gestaltung Prozess Chancenaufenthalt; Durch den Lenkungskreis wurde angestoßen, dass das JC, das KI und die ABH sehr gut strukturierte Prozesse erarbeitet haben. Die Zielgruppe wie auch die Verbände wurden informiert. Ein Controlling- und Evaluationssystem wurde entwickelt.“*

---

Beispiel 7: Beschluss zum Anstoß baulicher und organisatorischer  
Verbesserungen in der **Ausländerbehörde**

---



*„Nach gemeinsamer Absprache haben die drei Bausteine des KIM unter anderem die unzureichende räumliche Gesamtsituation in der ABH/EBH zum Thema der Lenkungsgruppe gemacht. Die Lenkungsgruppe hat beschlossen, die Bedarfe detailliert durch die drei Bausteine des KIM erfassen zu lassen und in der folgenden Sitzung der Lenkungsgruppe zu präsentieren. In der nächsten Sitzung hat die Lenkungsgruppe dann beschlossen, die detaillierte Vorschlagsliste durch die zuständige Fachdienststelle dem Verwaltungsvorstand vorzustellen und diesen um Einleiten der dargestellten baulichen und/oder organisatorischen Vorschläge zu bitten. Nach Zustimmung durch den Verwaltungsvorstand sind die Vorschläge umgesetzt worden und die Aufenthalts- bzw. Arbeitssituation in der ABH/EBH konnte wesentlich verbessert werden.“*

---

## **3.3. Erkenntnisse der Evaluation zu Wirkungen des Kommunalen Integrationsmanagements auf Verwaltungsstrukturen im Integrationsbereich**

Das folgende Kapitel widmet sich im Wesentlichen der Frage, wie die im vorherigen Kapitel beschriebenen Strukturen und Prozesse des KIM das Verwaltungshandeln verändern und auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit von verwaltungsinternen und -externen Akteur:innen wirken.

### **3.3.1. Veränderungen in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit**

Die u. a. in Kapitel 3.2.1.7 beschriebene Befunde zeigen: Eine grundsätzliche Bereitschaft zur stärkeren rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit sowie zur Veränderung von Strukturen und Prozessen war eine entscheidende Ausgangslage für die erfolgreiche Implementierung des KIM. Sowohl KI-Leitungen als auch beteiligte Akteur:innen berichteten auch von einem hohen Interesse an der Umsetzung des Programms, sowohl innerhalb der Verwaltung als auch bei externen Partner:innen. Dieses Interesse war die Basis, um mithilfe des KIM neue Strukturen und Prozesse weiterzuentwickeln.

### 3.3.1.1. Verwaltungskultur

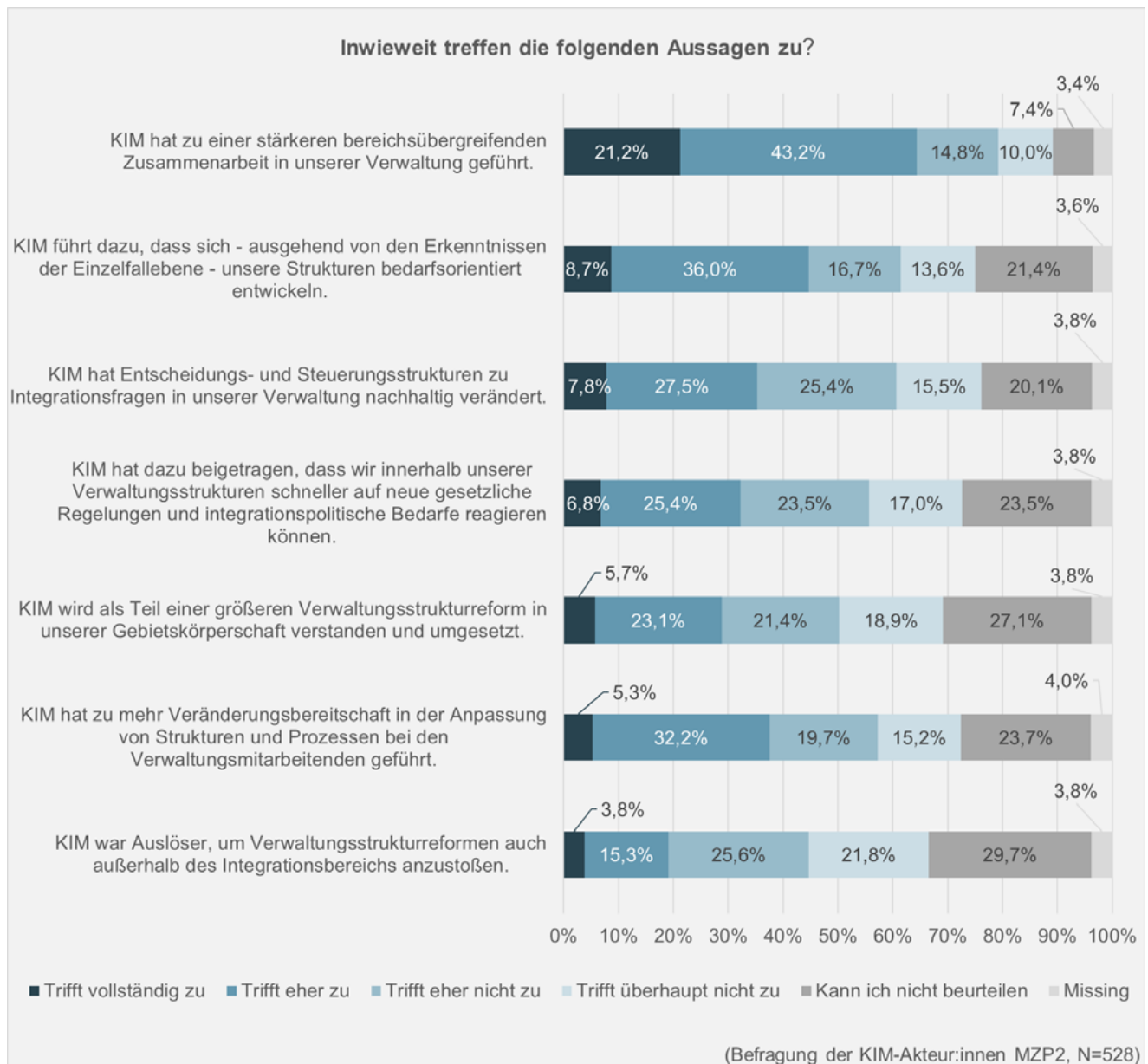
Im Rahmen der Wirkungsanalyse wird nun beleuchtet, inwiefern KIM vor dem Hintergrund **vorhandener Bereitschaft** zu Veränderungen in der Verwaltungskultur geführt hat und/oder KIM mit den verschiedenen Impulsen, die gesetzt wurden, Bereitschaft zu Veränderung **initiieren** konnte.

Um die übergreifende Wirkung des KIM auf Verwaltungsstrukturen einordnen zu können, wurde im Rahmen der Befragung der Akteur:innen 2025 untersucht, inwiefern das **Programm** über seine unmittelbaren operativen Effekte hinaus als **Teil größerer Reformprozesse** wahrgenommen wurde (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2, N = 528). Die Befragten aus der Verwaltung (verwaltungsinterne Akteur:innen) sollten hierbei einschätzen, ob das KIM in ihrer Gebietskörperschaft als Impulsgeber für umfassendere Verwaltungsstrukturreformen verstanden und umgesetzt wurde, ob es zu einer gesteigerten Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden führte und ob das KIM Anstoß für weitergehende Reformen auch außerhalb des Integrationsbereichs gab.

So gaben rund 40 Prozent der befragten Akteur:innen an, dass das KIM zu **mehr Veränderungsbereitschaft in der Anpassung von Strukturen und Prozessen bei Verwaltungsmitarbeitenden** geführt hat. Das KIM wird von befragten Akteur:innen vereinzelt als **Teil einer größeren Verwaltungsstrukturreform** wahrgenommen. Für einen kleineren Anteil von Akteur:innen war KIM zudem vollständig **Auslöser** von Verwaltungsstrukturreformen außerhalb des Integrationsbereichs.

Die folgende Abbildung zeigt diese und zahlreiche weitere Aspekte, die in den folgenden Abschnitten erläutert werden.

**Abbildung 14: Einschätzungen von verwaltungsinternen Akteur:innen zu Wirkungen des KIM auf die Verwaltung 2025**



Auffallend ist, dass ein relativ hoher Anteil von 20 bis 30 Prozent der Befragten, darunter überproportional viele Beschäftigte der Verwaltung, **keine Beurteilung zu den übergeordneten Strukturfragen** gab. Dies kann daran liegen, dass Akteur:innen die jeweiligen Einschätzungen (noch) nicht valide treffen konnten, weil beispielsweise übergreifende strategische Veränderungen nicht ausreichend sichtbar waren oder zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht abschätzbar sind.

Vertreter:innen der Ausländer- und Einbürgerungsbehörden bewerteten die Aussagen durchgängig positiver als andere Verwaltungsbereiche. Zurückhaltender fielen die Einschätzungen aus den Verwaltungen auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen aus: Hier wurden die Aussagen häufiger kritisch oder mit „kann ich nicht beurteilen“ bewertet.

Die ergänzenden Einschätzungen der **KI-Leitungen** waren im Vergleich zu den befragten verwaltungsinternen Akteur:innen **tendenziell positiver** (MZP 4 (Sommer 2025), N = 54). Es ist jedoch anzumerken, dass auch ein hoher Anteil der KI-Leitungen keine Bewertung zu Verwaltungsstrukturreformen u. ä. abgab:

- 11,1 Prozent der KI-Leitungen stimmten vollständig und 51,9 Prozent eher zu, dass KIM die **Veränderungsbereitschaft bei Verwaltungsmitarbeitenden** gestärkt hat.
- Die KI-Leitungen bestätigten die Einschätzungen der Akteur:innen zur Verwaltungsstrukturreform durch das KIM, zeigten aber auch in diesem Kontext etwas optimistischere Werte: 55,5 Prozent geben an, dass KIM auch **außerhalb des Integrationsbereichs Reformen** angestoßen hat. 51,9 Prozent befanden, dass **KIM als Teil einer größeren Strukturreform** verstanden und umgesetzt wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Einschätzungen der Akteur:innen stark davon abhängen können, in welchem Maße sie in die KIM-Strukturen eingebunden sind. Eine begrenzte Einbindung kann dazu führen, dass bestimmte Entwicklungen nicht in vollem Umfang wahrgenommen oder beurteilt werden können.

Das KIM gab an vielen Stellen in den Verwaltungen Impulse für Veränderungen und förderte damit – vor dem Hintergrund positiver Erfahrungen der rechtskreisübergreifenden Arbeit im Rahmen des KIM – auch die Bereitschaft zu weiteren Veränderungen der Verwaltungsmitarbeitenden.

### 3.3.1.2. Kooperationen, Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen

Die Abbildung 14 stellt zudem dar, in welchem Umfang die befragten **Akteur:innen aus der Verwaltung** Veränderungen von Verwaltungs- und Steuerungsstrukturen wahrnahmen, die auf die Umsetzung des KIM zurückgeführt werden konnten (MZP 2 (Sommer 2024), N = 528). Abgefragt wurde hierbei, inwieweit verschiedene Aussagen auf die eigene Verwaltung zutreffen. Dabei standen u. a. die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Entwicklung bedarfsorientierter Strukturen im Fokus. Die Ergebnisse geben damit Einblick, in welchen Bereichen das KIM bislang als Impulsgeber für strukturelle Veränderungen wahrgenommen wird:

Der Aufbau und die Umsetzung des KIM stärkte aus Sicht befragter Akteur:innen der Verwaltung **bereits** vielerorts die bereichsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung – mehr als zwei Drittel sehen **mehr bereichsübergreifende Kooperation**. Zur nachhaltigen Veränderung von **Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen** in Integrationsfragen äußerten sich die Akteur:innen zurückhaltender: Ein hoher Anteil sah sich nicht in der Lage, dies beantworten zu können; eine Minderheit nahm hier bislang tiefgreifende Veränderungen wahr. Ähnlich fiel die Einschätzung zur bedarfsorientierten Weiterentwicklung von Strukturen auf Basis von **Erkenntnissen aus der Einzelfallarbeit** aus.

Eine differenzierte Betrachtung nach Verwaltungsebenen zeigte deutliche Unterschiede: Vertreter:innen der Ausländer- und Einbürgerungsbehörden bewerteten die strukturellen Wirkungen des KIM insgesamt positiver, während sich Akteur:innen aus Verwaltungen ohne ABH/EBH – insbesondere auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen – häufiger die Wirkung hinsichtlich struktureller Wirkungen nicht einschätzen konnten oder sich skeptisch verhielten. Diese Zurückhaltung könnte darauf zurückzuführen sein, dass bislang keine Reflexion über diese Arbeitsweise und die strukturellen Entwicklungen angeregt wurde, oder dass die Kommunikation in den Kreisen insgesamt mehr Zeit bedarf.

Als Konsequenz der laufenden, durch KIM herbeigeführten **Prozessoptimierung** konnte die Reaktionsfähigkeit der Verwaltungsstrukturen stellenweise bereits erhöht werden. Dies geht aus den Einschätzungen der befragten Akteur:innen aus der Verwaltung hervor (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N=528):

- 32,2 Prozent der befragten Akteur:innen stimmten zu, dass ihre Organisation durch KIM **schneller auf neue gesetzliche Regelungen und integrationspolitische Bedarfe reagieren** kann, während insgesamt 40,5 Prozent dies verneinten.
- Eine detaillierte Betrachtung zeigte: Verwaltungsakteur:innen (ohne ABH/EBH), insbesondere auf Ebene kreisangehöriger Kommunen, äußerten häufiger Unsicherheiten oder kritische Einschätzungen. Diese Ergebnisse verdeutlichten, dass sich die erhöhte Reaktionsfähigkeit als Wirkung für Akteur:innen mit mehr Distanz zum Kreis und/oder zum KIM weniger deutlich darstellt bzw. diese hiervon noch nicht im möglichen Maß profitieren.

Die **KI-Leitungen** gaben auf Basis ihrer Erfahrungen optimistischere Bewertungen (MZP 4 (Sommer 2025), N = 54): Besonders hohe Zustimmung (über 90 Prozent) erhielt die stärkere bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Die Aussage, dass Strukturen sich ausgehend von Erkenntnissen der Einzelfallebene bedarfsorientiert weiterentwickeln, stieß auf mehrheitliche Zustimmung (68,6 Prozent). Eine Mehrheit (61,1 Prozent) erkannte nachhaltige Veränderung von Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen, rund ein Drittel sah noch keinen entsprechenden Effekt.

Ein interessanter Befund ergibt sich aus der Frage an die KI-Leitungen dazu, ob die **Lenkungsgruppe** ihrer Gebietskörperschaft im gesamten Evaluationszeitraum (April 2023 bis April 2025) Beschlüsse oder Entscheidungen gefasst hat, die **Verwaltungsstrukturen bzw. -prozesse in ihrem Kreis oder ihrer kreisfreien Stadt verändert** haben. Die Gruppe zeigte sich zweigeteilt (MZP 4, N = 54):

- 44,4 Prozent antworteten mit Ja
- 44,4 Prozent antworteten mit Nein
- 11,1 Prozent konnten dies nicht beurteilen.

Etwas höher als die Rate der „Ja“-Antworten war die Rate jener, die berichtet hatten, dass in den Lenkungsgruppen fundierte Beschlüsse gefasst worden waren (knapp 60 Prozent, vgl. 3.2.3.3). Die Differenz lässt sich ggf. zeitlich erklären (Beschlüsse konnten noch nicht wirken, da die Umsetzung Zeit braucht). Ggf. deutet sie auch auf die Schwierigkeit hin, Effekte von Beschlüssen auszuwerten (Effekte lassen sich nicht unmittelbar „messen“).

### 3.3.1.3. Verständnis für Arbeit und Zielgruppen von Akteur:innen

Sehr eindeutig waren Ergebnisse dazu, dass das KIM eine deutliche **Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses zwischen Akteur:innen der Integrationspolitik** erwirken konnte:

- Rund ein Viertel aller befragten Akteur:innen stimmte vollständig und weitere 44,2 Prozent stimmten eher zu, dass sie durch KIM ihr **Verständnis für die Arbeit anderer Organisationen** erhöhen konnten (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2, N = 1011). Lediglich ein Fünftel verneinte diese Aussage.
- Im Vergleich der Akteur:innengruppen zeigt sich: Die Freie Wohlfahrt und die Verwaltung bewerteten die entsprechende Aussage zurückhaltender, während Mitarbeitende des Baustein 2 tendenziell positivere Bewertungen abgaben.

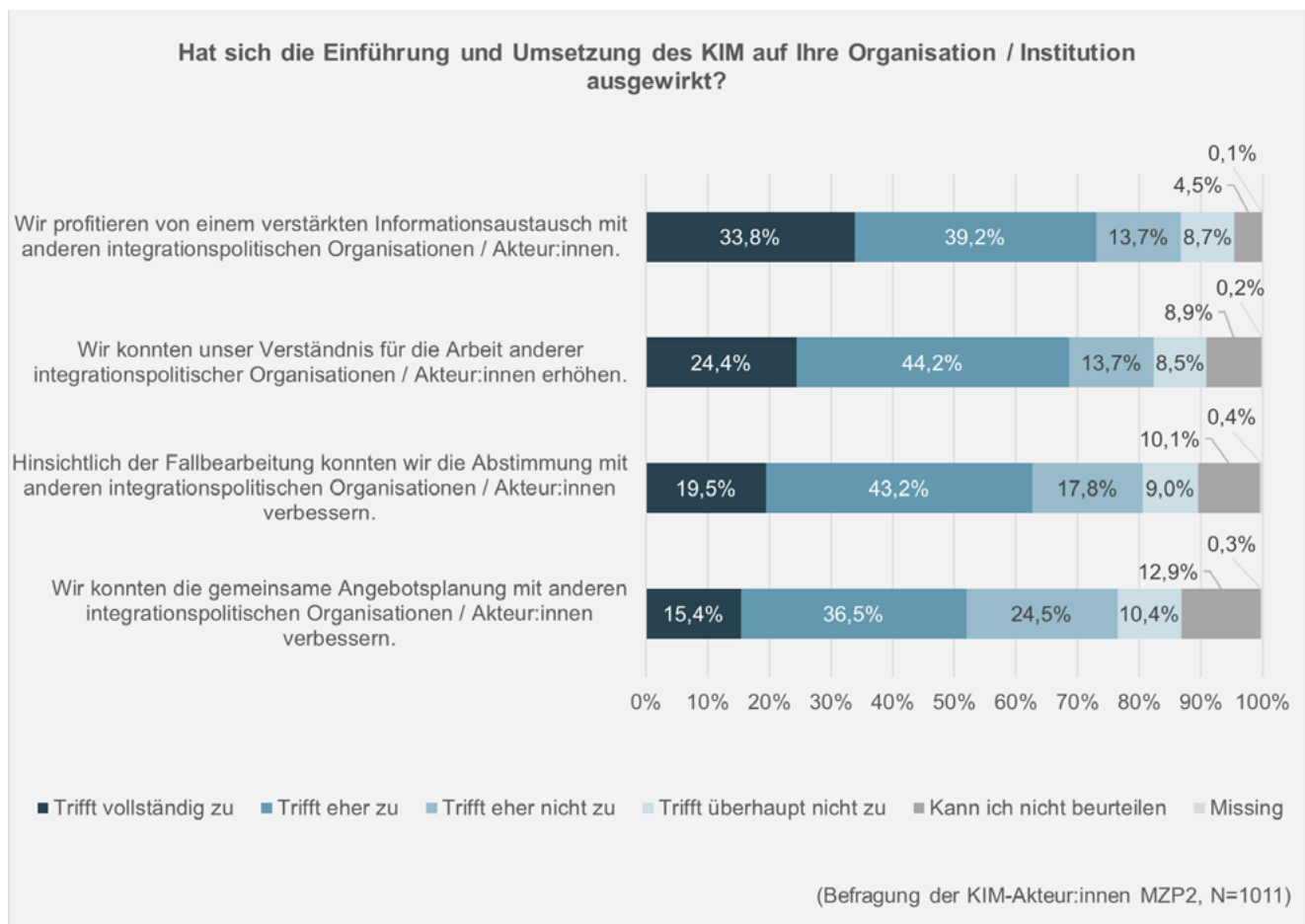
Rückmeldungen der KI-Leitungen stützen diesen Befund spezifisch hinsichtlich der **Zusammenarbeit mit kreisangehörigen Kommunen** (Befragung der KI-Leitungen MZP 4, N = 31):

- 87,1 Prozent bestätigten, dass sich das gegenseitige Verständnis für Prozessabläufe und Arbeitsweisen zwischen Kreisverwaltung und kreisangehörigen Kommunen verbessert hat.
- Die Einschätzung zur Bereitschaft der kreisangehörigen Kommunen, Verfahren und Prozesse kontinuierlich anzupassen, fiel hingegen differenzierter aus: 48,4 Prozent der KI-Leitungen sahen eine Stärkung dieser Bereitschaft, etwa ein Drittel bestätigte dies jedoch nicht.

Die befragten Akteur:innen bekunden zudem deutlich, dass das KIM zu einem **verbesserten Austausch mit anderen integrationspolitischen Organisationen** beigetragen hat (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2, N = 1011).

- 73,0 Prozent der Befragten gaben an, von einem verstärkten Informationsaustausch mit anderen integrationspolitischen Organisationen/Akteur:innen zu profitieren.
- Eine Betrachtung nach Akteur:innengruppen zeigte jedoch Unterschiede in der Bewertung: Vertreter:innen der Freien Wohlfahrtspflege sowie Mitarbeitende aus Verwaltungsbereichen (ohne ABH/EBH) äußerten sich zurückhaltender. Demgegenüber bewerteten Akteur:innen aus dem KIM-Baustein 2 (Case Management) den Effekt tendenziell positiver als die übrigen Gruppen. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Wahrnehmung der Wirkungen des KIM stark von der Nähe zur praktischen Umsetzung oder der organisationalen An- und Einbindung geprägt ist.

**Abbildung 15: Einschätzungen der Akteur:innen zu Auswirkungen des KIM auf ihre Organisation**



Sowohl die Fallbearbeitung als auch die gemeinsame Angebotsplanung erfordern abgestimmte Informationsweitergabe und Orientierung in der Akteur:innenlandschaft (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N= 1011):

- Rund 63 Prozent der Akteur:innen berichteten, dass sich die Abstimmung mit anderen integrationspolitischen Akteur:innen in der **Fallbearbeitung** verbessert habe.
- Auch bei der **gemeinsamen Angebotsplanung** mit anderen Akteur:innen wurden positive Veränderungen wahrgenommen, wenn auch weniger stark ausgeprägt: 51,9 Prozent der Befragten stimmten zu, dass diese verbessert werden konnte. Diese (im Vergleich zur Fallbearbeitung) geringere Zustimmung deutet darauf hin, dass sich gerade im Bereich der Angebotsplanung noch Optimierungspotenziale bieten.
- Im Vergleich von Akteur:innen zeigt sich erneut: Insbesondere Befragte der Freien Wohlfahrt und Verwaltungsbereiche ohne direkte Einbindung von ABH/EBH äußern sich zurückhaltend.

Eine Folge des verstärkten gegenseitigen Verständnisses von Akteur:innen sind auch Veränderungen im Verständnis von **besonderen Zielgruppen des KIM wie Alleinerziehende, Menschen mit Behinderung oder Analphabet:innen**, worauf einzelne Befunde hindeuten:

- Mehr als zwei Drittel der KIM-Akteur:innen geben an, dass diese Zielgruppen durch das KIM **systematischer berücksichtigt** werden können (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N= 1011).
- Auch die KI-Leitungen bestätigen diesen Trend: Rund drei Viertel der KI-Leitungen stimmten zu, dass KIM zu einer solchen systematischen Berücksichtigung beiträgt (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54).

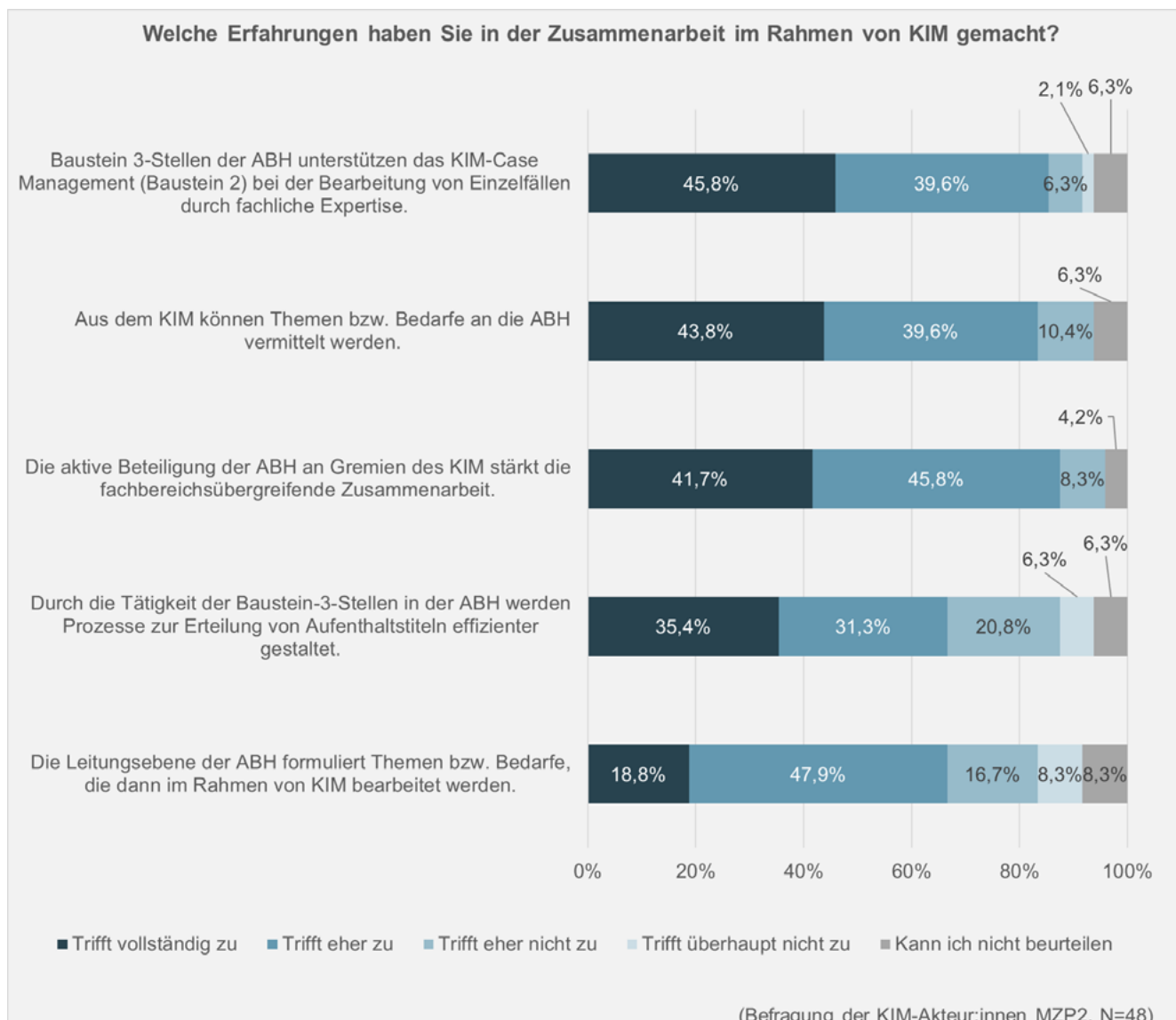
### 3.3.1.4. Zusammenarbeit mit Ausländer- und Einbürgerungsbehörden

Im Folgenden wird die Zusammenarbeit mit den Schlüsselakteur:innen ABH und EBH in den Blick genommen. Die Erhebungen verdeutlichen, dass der Schwerpunkt aus mehreren Gründen bislang eher in der Zusammenarbeit mit den ABH lag. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Befragung der Akteur:innen, bei der es eine hohe Beteiligung an ABH gab (N=48), während weniger Empirie vonseiten der EBH generiert werden konnte (N=15).

#### Kooperation mit Ausländerbehörden

Die befragten **Vertreter:innen der Ausländerbehörden** zeigten sich in zentralen **Punkten mit großer Mehrheit** überzeugt vom Mehrwert der Zusammenarbeit im Rahmen des KIM (KIM-Akteur:innenbefragung MZP 2, N=48).

**Abbildung 16: Erfahrungen befragter ABH-Akteur:innen in der Zusammenarbeit im Rahmen des KIM**



- 85,4 Prozent der befragten ABH-Akteur:innen bestätigten, dass die **Baustein-3-Stellen der ABH das KIM-Case Management** (Baustein 2) durch **fachliche Expertise unterstützten**.
- Besonders hoch war auch die Zustimmung zur Aussage, dass die aktive Beteiligung der ABH an KIM-Gremien die **fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit** gestärkt hat (87,5 Prozent).
- Fast ebenso viele (83,4 Prozent) gaben an, dass Themen aus dem KIM **an die ABH** vermittelt werden konnten.
- Zudem gaben 66,7 Prozent der Befragten an, dass durch die Tätigkeit der Baustein-3-Stellen Prozesse zur **Erteilung von Aufenthaltstiteln effizienter** gestaltet wurden.
- Zwei Drittel (66,7 Prozent) bestätigten, dass **Themen und Bedarfe von der Leitungsebene der ABH formuliert** und im Rahmen des KIM bearbeitet wurden.

Diese Einschätzungen unterschieden sich abermals nach Verwaltungsebenen: ABH auf übergeordneter Ebene trafen positivere Einschätzungen als ABH auf Ebene kreisangehöriger Kommunen.

**Die KI-Leitungen bestätigten eine enge und funktionale** Zusammenarbeit mit den ABH (KI-Leitungsbefragung MZP 4, N=54).

- Besonders positiv wurde die **fachliche Unterstützung des KIM-Case Managements durch die Baustein 3-Stellen** in den Ausländerbehörden bewertet: 77,7 Prozent der KI-Leitungen stimmten dieser Aussage zu.
- Die **aktive Beteiligung der ABH an Gremien** wurde von 92,6 Prozent bestätigt (hierbei 55,6 Prozent „trifft vollständig zu“) und damit als wichtiger struktureller Beitrag zur fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit hervorgehoben.
- Darüber hinaus bestätigten alle KI-Leitungen, dass **Themen bzw. Bedarfe aus dem KIM an die ABH vermittelt** werden können (hierbei 66,7 Prozent „trifft vollständig zu“).
- Weniger eindeutig fiel dagegen die Einschätzung zur **Effizienzsteigerung bei der Erteilung von Aufenthaltstiteln** aus. Lediglich 22,2 Prozent stimmten dieser Aussage uneingeschränkt zu, während 18,6 Prozent angaben, dass keine Effizienzsteigerung erkennbar sei. 18,5 Prozent der Befragten hierzu keine Angabe.

Sowohl die Vertreter:innen von ABH (KIM-Akteur:innenbefragung MZP 2, N=48) als auch die KI-Leitungen (KI-Leitungsbefragung MZP 4, N=54) bestätigten die Wirksamkeit **konkreter Maßnahmen zur Verbesserung der strukturellen Zusammenarbeit**. Als besonders wirksam bewertet wurden

- die **Benennung fester Ansprechpersonen** (also klare Verantwortlichkeiten und Ansprechstrukturen),
- der **regelmäßige Austausch auf operativer Ebene**,
- die **Einbindung in Gremienstrukturen** (als Teil der strukturellen Kooperationsmechanismen),
- der **regelmäßige Austausch auf Leitungsebene** sowie
- die **Definition klarer Prozesse**.

Zudem zeigte sich:

- Die **gemeinsame strukturelle Anbindung** wurde überwiegend als hilfreich beurteilt, wenngleich einige ABH-Akteur:innen die entsprechende Wirksamkeit als (eher) gering einschätzten oder angaben, die Maßnahme nicht umgesetzt zu haben.
- Der **Abschluss formaler Kooperationsvereinbarungen** wurde selten umgesetzt und wurde entsprechend kaum bewertet.

Insgesamt lässt sich festhalten: Dort, wo verbindliche Maßnahmen umgesetzt wurden, wurden positive Wirkungen der Kooperation zwischen ABH und dem KIM verzeichnet.

## Kooperation mit Einbürgerungsbehörden

Zwar ist die Zahl der befragten **Akteur:innen aus EBH** gering, die Ergebnisse bieten dennoch erste Hinweise (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N=15).

- Mehr als zwei Drittel der befragten EBH-Akteur:innen stimmten der Aussage „Aus dem KIM können Themen bzw. Bedarfe an die EBH vermittelt werden.“ zu.
- Jedoch stimmten die Akteur:innen der Aussage „Die Leitungsebene der EBH formuliert Themen bzw. Bedarfe, die dann im Rahmen von KIM bearbeitet werden.“ deutlich weniger zu.

Die Angaben der KI-Leitungen bestätigen dieses Bild (KI-Leitungsbefragung MZP 4, N=54):

- Die Aussage „Aus dem KIM können Themen bzw. Bedarfe an die EBH vermittelt werden.“ erhielt hohe Zustimmung mit 85,2 Prozent.
- Vergleichsweise wenige stimmten der Aussage zu, dass die Leitungsebene der EBH-Themen bzw. Bedarfe formuliere, die dann im Rahmen des KIM bearbeitet würden (3,7 Prozent stimmten dieser Aussage vollständig zu, 29,6 Prozent eher zu).

Diese Ergebnisse verdeutlichen: Eine Basis für die Behandlung von EBH-Themen im KIM ist gegeben, die Umsetzung dieser Möglichkeit ist jedoch ausbaufähig (Stand Mitte 2025).

Ergänzend zeigt die KI-Leitungsbefragung (MZP 4 (Sommer 2025)), dass **Einbürgerungsverfahren in der Praxis vielerorts einen zentralen Stellenwert** einnehmen. So gaben 57,4 Prozent der KI-Leitungen an, dass Einbürgerungsverfahren als Thema „im Mittelpunkt der Zusammenarbeit mit der Ausländer- und/oder Einbürgerungsbehörde“ stehen. Weiterführende Befunde zur fallbezogenen Zusammenarbeit mit den Einbürgerungsbehörden im KIM-Case Management sind dem Evaluationsbericht von Los 2 zu entnehmen.

Die befragten Vertreter:innen der Einbürgerungsbehörden bewerteten ebenso einzelne Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit KIM (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N=15).

- Besonders positiv wurde hierbei die **Benennung fester Ansprechpersonen** eingeschätzt.
- Maßnahmen wie die **gemeinsame strukturelle Anbindung**, ein **regelmäßiger Austausch auf Leitungsebene** zwischen EBH und KIM oder der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen wurden vergleichsweise zurückhaltend bewertet bzw. nicht umgesetzt.

Die parallelen Einschätzungen durch die KI-Leitungen bestätigen diese Befunde und belegen, dass sich die Zusammenarbeit mit den EBH vielerorts noch im Aufbau befindet.

### 3.3.1.5. Zusammenarbeit mit kreisangehörigen Kommunen

Eine gelungene Einbindung von kreisangehörigen Kommunen in das KIM und dessen Strukturen ist eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung integrationspolitischer Maßnahmen vor Ort. Mit der Einführung des KIM rückte demnach auch die Ebene der kreisangehörigen Kommunen verstärkt in den Blick. Dabei spielen Fragen nach dauerhaft tragfähigen Abstimmungswegen, nach der Verankerung gemeinsamer Verantwortlichkeiten und nach klar definierten Schnittstellen eine zentrale Rolle.

Im Folgenden wird sich daher der Frage gewidmet, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen im Zuge des KIM verändert hat.

Bereits in frühen Phasen der Evaluation berichteten KI-Leitungen (z. B. zu MZP 2 und 3) von erkennbaren **Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Kommunen** durch das KIM. Erste qualitative Rückmeldungen (MZP 2) hoben hervor, dass sich die Koordination – insbesondere bei Bedarfsermittlung und Fallbearbeitung im KIM-Case Management – intensiviert habe. In einzelnen kreisangehörigen Städten mit eigenen KIM-Strukturen etablierte sich zudem eine ämterübergreifende Zusammenarbeit. Die quantitativen Ergebnisse der vierten Befragungswelle (Befragung der KI-Leitungen MZP 3 (Winter 2024)) bestätigen diese qualitativen positiven Auswirkungen der Einbindung kreisangehöriger Kommunen in die KIM-Arbeit.

Zum **Abschluss der Evaluation** (Mitte 2025) zeigt die strukturelle Einbindung kreisangehöriger Kommunen gemäß den Berichten von KI-Leitungen deutliche Fortschritte (MZP 4, N=31):

- **96,8 Prozent der KI-Leitungen stimmten zu, dass KIM die Transparenz über lokale Beratungsangebote in den kreisangehörigen Kommunen erhöht hat.** Dieser Spitzenwert legt nahe, dass KIM einen bedeutsamen Beitrag zur strukturellen Orientierung und Sichtbarmachung von Angeboten in den kreisangehörigen Kommunen geleistet hat.
- 80,6 Prozent gaben an, dass **Ziele in der Integrationsarbeit besser** zwischen den kreisangehörigen Kommunen und der Kreisverwaltung **abgestimmt** sind als vor dem KIM.
- 83,8 Prozent bestätigten einen **regelmäßigen Informationsaustausch in Integrations-/Migrationsangelegenheiten** zwischen Kreisen und kreisangehörigen Kommunen. Wenngleich diese Aussage eine operative Praxis aufgreift, verweist sie doch auf eine **gefestigte, institutionalisierte Struktur, in diesem Fall auf fest etablierte Austauschformate.**
- Ein weiteres zentrales Ergebnis war die **Etablierung eines effektiven KIM-Case Managements in den kreisangehörigen Kommunen:** 71,0 Prozent der KI-Leitungen bestätigten diese strukturelle Festigung. Dieser hohe Wert verdeutlicht, dass sich die Arbeitsteilung im Bereich der individuellen Unterstützung in vielen Gebietskörperschaften strukturell gefestigt hat.
- Auch der **fachliche Austausch** wurde mit 87,1 Prozent Zustimmung als gestärkt wahrgenommen.

Die Ergebnisse zeigen, dass das KIM maßgebliche Impulse für eine strukturell fundierte Zusammenarbeit zwischen Kreisverwaltungen und kreisangehörigen Kommunen setzen konnte. Besonders deutlich wurde dies in der erhöhten Transparenz über lokale Beratungsangebote und der verbesserten Abstimmung integrationspolitischer Ziele. Die sehr hohen Zustimmungswerte zur Etablierung regelmäßiger Austauschformate und zum gestärkten fachlichen Dialog belegen, dass sich neue oder erweiterte Kooperationsstrukturen fest verankert haben.

Gleichzeitig ist die hohe Zustimmung zur Etablierung eines effektiven KIM-Case Managements in den kreisangehörigen Kommunen ein Hinweis darauf, dass KIM nicht nur strategische Strukturen beeinflusst, sondern auch die operativen Arbeitsweisen nachhaltig verändert und gefestigt hat. Insgesamt deutet sich an, dass die Schnittstellen zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen durch KIM klarer, verbindlicher und funktionaler gestaltet wurden.

### 3.3.1.6. Entwicklung und Optimierung rechtskreisübergreifender Prozesse

Während im vorhergehenden Kapitel vor allem übergeordnete Kooperations- und Steuerungsstrukturen betrachtet wurden, richtet sich der Blick im Folgenden auf die konkrete, durch das KIM veränderte Arbeitspraxis. Im Mittelpunkt stehen hier durch das KIM veränderte, verbesserte oder neugestaltete Abläufe in der Verwaltung im Kontext der Integrationsarbeit. Da Integrationsprozesse komplex und rechtskreisübergreifend gestaltet sind, wird in diesem Kapitel untersucht, inwieweit KIM zu neuen, vereinfachten Prozessen, strukturierten Abstimmungen und effizienteren Verfahren beitragen konnte.

Im Folgenden werden zwei Beispiele guter Praxis für eine gelungene rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit skizziert, die mithilfe des KIM implementiert wurden. Beide Beispiele wurden im Rahmen von Prozessworkshops mit ausgewählten Gebietskörperschaften reflektiert (Prozessworkshops II und III).

#### **Beispiel: „Passgenaue Beratung von Personen mit Voraussetzungen nach § 104c AufenthG“**

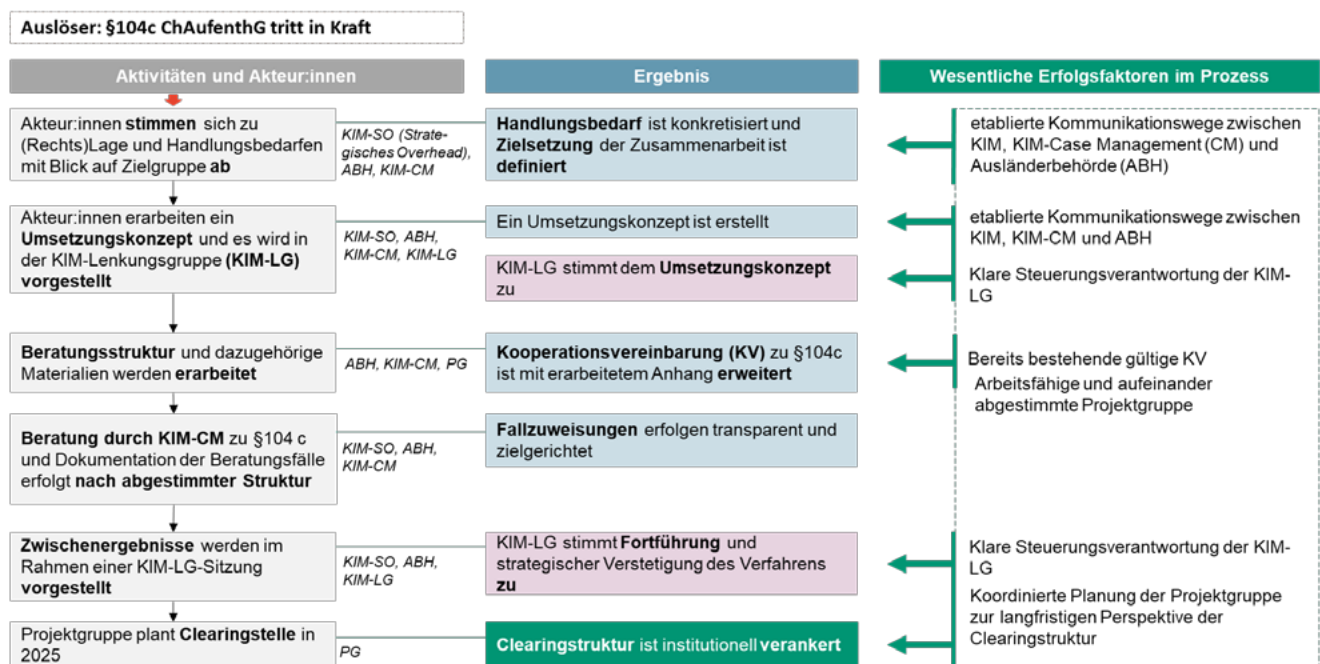
Das folgende Beispiel stammt aus einer Gebietskörperschaft des Ulusoy-Typ 3 (eher städtisch geprägte Kreise mit einer längeren Tradition im Bereich integrationspolitischer Steuerung; bereits vor der Einführung des KIM existierten hier tragfähige Konzepte und Vorgängereinrichtungen).

Das Beispiel beschreibt die rechtskreisübergreifende Kooperation zur Implementierung eines Prozesses nach Inkrafttreten des Chancen-Aufenthaltsgesetzes zur Umsetzung des § 104c AufenthG. Da die entsprechende gesetzliche Änderung kurzfristig in Kraft getreten ist, waren, gemäß dem Bericht der Workshopteilnehmenden, sowohl Mitarbeitende in der Beratung als auch in der Verwaltung stark gefordert. Die Zusammenarbeit zielte nach Aussage der Workshopteilnehmenden auf eine passgenaue Beratung für Personen ab, die die Voraussetzungen für einen Aufenthaltstitel nach §104c AufenthG erfüllen.

Dafür wurde eine Prozesskette mit mehreren Schritten entwickelt: ein Screening nach Ausstellung des Aufenthaltstitels, eine gezielte Vermittlung in Beratungsstrukturen oder ins KIM-Case Management sowie eine rechtzeitige Vorbereitung auf den Rechtskreiswechsel. Die Kooperation wurde durch eine Vereinbarung mit der Ausländerbehörde und Beratungsstellen formalisiert.

Nach Aussage der Workshopteilnehmenden soll die Kooperation mit der Einrichtung einer Clearingstelle in der Ausländerbehörde weiter ausgebaut werden.

**Abbildung 17: Optimierte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Kontext des Chancen-Aufenthaltsrechts**



Die Workshopteilnehmenden betonen, dass das Vorgehen mehrere Teil-Prozesse umfasste, die teilweise unabhängig und parallel zueinander verliefen und sich im Verlauf miteinander verschränkten. Auch die Etablierung einer Clearingstelle war nicht von Beginn an geplant. Nachfolgend werden die einzelnen Prozesse beschrieben:

- Prozess ,Ausweitung der Beratungszielgruppe um Personen mit Aufenthaltstitel nach § 104c AufenthG ‘:** Die Gruppe der Geduldeten war bereits als Zielgruppe definiert, sodass Personen mit Aussicht auf eine Aufenthaltserlaubnis nach §§ 25a, b AufenthG oder mit gefährdeter Verlängerung durch das KIM beraten werden konnten: Konkret wird die Zielgruppe in Absprache mit der ABH über das Angebot des KIM-Case Management informiert. Bei Interesse erfolgt eine Weiterleitung der Kontaktdaten an das KIM-Case Management. Ende 2022 wurde diese Zielgruppe im Rahmen einer Lenkungsgruppensitzung um Personen mit Aufenthaltstitel nach § 104c AufenthG erweitert, und es wurden neue bzw. ergänzende Absprachen mit der ABH getroffen. In begleitenden Klärungsgesprächen wurde zudem abgestimmt, mit welchen Themen an welche Stelle verwiesen und wie Daten datenschutzkonform übermittelt werden sollten, um eine Weitervermittlung von Kontaktdaten zu ermöglichen. Ein (um die Zielgruppe der Menschen mit § 104c AufenthG erweitertes) Screening, also eine strukturierte Prüfung und Weiterleitung geeigneter Fälle ins KIM-Case Management, startete im Frühjahr 2023.
- Prozess ,Kooperationsvereinbarung ABH‘:** Im Rahmen einer Projektgruppe zum Thema Arbeit und Sprache regten die Teilnehmenden eine Kooperationsvereinbarung zwischen ABH und Beratungsstruktur an. Ziel war es, mehr Transparenz zu schaffen, Kommunikationswege zu definieren, die Antragsqualität zu verbessern sowie die Bearbeitungszeiten zu verkürzen. Die Lenkungsgruppe beschloss eine entsprechende Maßnahme, und eine Kooperationsvereinbarung wurde Anfang 2024 finalisiert. Ein wesentlicher Bestandteil der Vereinbarung war ein von der ABH erstellter Anhang mit

detaillierten Anforderungen an die Antragsunterlagen, der die Arbeit im KIM-Case Management deutlich erleichterte. In der Vereinbarung wurde zudem festgehalten, perspektivisch eine Anlaufstelle in den Räumlichkeiten der ABH einzurichten. Die positiven Erfahrungen mit den Neuerungen, die im Zuge der Zielgruppenerweiterung um § 104c AufenthG eingeführt worden waren, waren hierfür ausschlaggebend und sollten auf eine zukünftige, strukturell verstetigte Clearingstelle übertragen werden.

- **Prozess ‚Ausweitung der Beratungszielgruppe um Freizügigkeitszuwandernde‘:** In einer weiteren Projektgruppe zur frühzeitigen Beratung von Personen, die im Rahmen der Freizügigkeit einreisen, wurde vorgeschlagen, jene Menschen (die üblicherweise keinen Bezug zur ABH haben) den Zugang zur geplanten Clearingstelle zu ermöglichen. Die Lenkungsgruppe beschloss diese Maßnahme im November 2024.
- **Prozess ‚Vorbereitung der Clearingstelle‘:** Nach dem Lenkungsgruppenbeschluss begannen die Abstimmungen zwischen ABH und dem strategischen Overhead des KIM zur Vorbereitung der Clearingstelle, die zum Zeitpunkt des Prozessworkshops weiterhin anhielten. Der Start der Clearingstelle ist für Herbst 2025 vorgesehen.

Die Workshopteilnehmenden benannten folgende Wirkungen auf Verwaltung und Zielgruppen: So führe der von der ABH erstellte Anhang zur Kooperationsvereinbarung zu mehr Transparenz und beschleunige die Bearbeitung. Zudem werde die ABH von der Zielgruppe verstärkt als lösungsorientiert wahrgenommen. Zuletzt helfe das strukturierte Vorgehen, komplexe Antragsprozesse für die Zielgruppen deutlich zu vereinfachen.

Das beschriebene Beispiel zeigt, wie das KIM rechtskreisübergreifende Kooperationen gezielt ausgestalten und verstetigen kann. Die Etablierung der Clearingstelle wurde durch zunächst getrennte Prozesse sowie einen Lenkungsgruppenbeschluss angestoßen und mündete in eine strukturierte, strategisch eingebettete Zusammenarbeit mit der Ausländerbehörde. Das Beispiel verdeutlicht aus Evaluationssicht, wie aus konkreten Fallkonstellationen strukturelle Veränderungen entstehen.

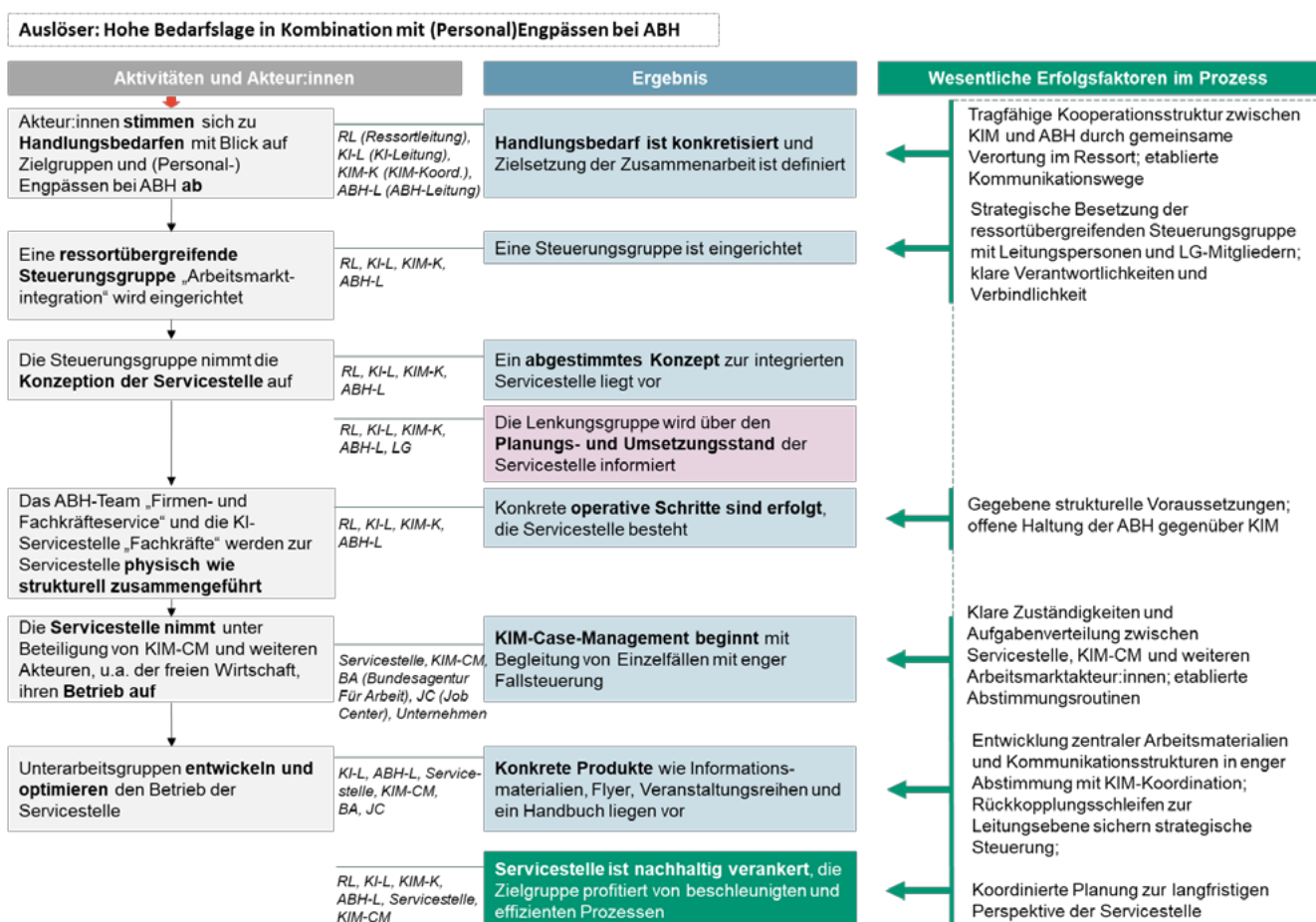
## Beispiel: „Einrichtung einer gemeinsamen Servicestelle zur Vermittlung in Arbeit und Ausbildung“

Ein weiteres Beispiel stammt aus einer Gebietskörperschaft des Ulusoy-Typ 1 (große kreisfreie Kommunen mit einer vergleichsweise stark ausgeprägten Zuwanderungsdynamik aus dem Ausland und Kooperationsstrukturen im Bereich Integration, die bereits vor der Einführung des KIM bestanden.)

Das Beispiel greift den Aufbau einer gemeinsamen Servicestelle in Kooperation mit der Ausländerbehörde auf. Diese wurde eingerichtet, um eingewanderte Menschen gezielt in Ausbildung und Arbeit zu vermitteln. Die Zusammenarbeit zwischen KIM-Case Management, Ausländerbehörde, Jobcenter und Bildungsträgern wird durch eine interne Arbeitsgruppe strategisch gesteuert.

Erste Erfolge zeigen sich gemäß dem Bericht der Workshopteilnehmenden bereits in der Vermittlung von 100 Personen in den Arbeitsmarkt im Jahr 2024 sowie in der besseren Abstimmung und gemeinsamen Veranstaltungsplanung zwischen den relevanten Akteur:innen.

**Abbildung 18: Optimierte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Kontext von Ausbildung und Arbeit**



In der betrachteten Gebietskörperschaft war bereits vor der Implementierung des KIM eine besondere Verwaltungsstruktur gegeben: Die Ausländerbehörde und das Kommunale Integrationszentrum sind gemeinsam im Ressort „Zuwanderung und Integration“ organisatorisch verortet.

In dieser Konstellation zeigte sich einerseits die Notwendigkeit, komplexe Themen wie die Fachkräftezuwanderung durch eine integrierte Bearbeitung über Ressortgrenzen hinweg anzugehen. Andererseits war die Ausländerbehörde dauerhaft personell unterbesetzt. Vor diesem Hintergrund entschieden die Ressortleitung, die KI-Leitung, die KIM-Koordination sowie die ABH-Leitung, eine Servicestelle zur Vermittlung in Arbeit und Ausbildung einzurichten, um sowohl die Kooperation zwischen den beteiligten Akteur:innen zu stärken als auch gezielt zur Entlastung der Ausländerbehörde beizutragen. Die Entwicklung und Umsetzung der Servicestelle erfolgten in mehreren Schritten:

- Zunächst wurden **Handlungsbedarfe** unter relevanten Leitungspersonen, konkret der Ressortleitung, KI-Leitung, KIM-Koordination und ABH-Leitung, **erörtert**. Auf dieser Basis wurde eine ressortübergreifende **Steuerungsgruppe** „Arbeitsmarktintegration“ eingerichtet, in der Fachbereichs-, Ressort- und Teamleitungen vertreten waren. Diese Gruppe begleitete die Konzeption der Servicestelle strategisch, definierte klare Verantwortlichkeiten und sorgte für Verbindlichkeit in den Entscheidungsprozessen. Zudem wurde die Konzeption der Servicestelle begleitet von regelmäßigen Berichten an die Lenkungsgruppe.
- Anschließend erfolgte die strukturelle und physische **Zusammenführung** des ABH-Teams „Firmen- und Fachkräfteservice“ mit der bisherigen KI-Servicestelle „Fachkräfte“ **zur Servicestelle**. Hierbei zogen die jeweiligen Teams in gemeinsame Räumlichkeiten.
- Die **Servicestelle nahm ihren Betrieb** auf. Das KIM-Case-Management begann mit der Begleitung von Einzelfällen, eng abgestimmt mit Jobcenter, Bundesagentur für Arbeit und Vertreter:innen der Wirtschaft. Den Workshopteilnehmenden zufolge wurden klare Zuständigkeiten und regelmäßige Abstimmungsroutinen eingeführt.
- Im laufenden Betrieb wurde die **Servicestelle kontinuierlich von sog. Unterarbeitsgruppen weiterentwickelt**; diese setzten sich aus Mitarbeitenden der Servicestelle zusammen und entwickelten zentrale Produkte für die Öffentlichkeitsarbeit, z. B. Informationsmaterialien, Flyer, Veranstaltungsreihen und ein Handbuch. Die enge **Abstimmung mit der KIM-Koordination** und regelmäßige **Rückkopplungsschleifen auf Leitungsebene** bzw. unter relevanten Leitungspersonen trugen nach Aussage der Workshopteilnehmenden dazu bei, dass die Servicestelle strategisch gesteuert und bedarfsgerecht optimiert werden konnte.

Das Beispiel zeigt, wie eine bereits eng verzahnte Verwaltungsstruktur zur gezielten, ressortübergreifenden Einrichtung einer Servicestelle zur Arbeitsmarktintegration genutzt werden konnte. Die Kombination aus klarer strategischer Steuerung, struktureller Zusammenführung von Teams und abgestimmter Fallbearbeitung führte zu ersten Erfolgen in der Vermittlung Zugewanderter. Aus Evaluationssicht verdeutlicht das Beispiel das Potenzial des KIM, integrierte Lösungen für komplexe Herausforderungen wie Fachkräftezuwanderung strukturell und kooperativ zu verankern.

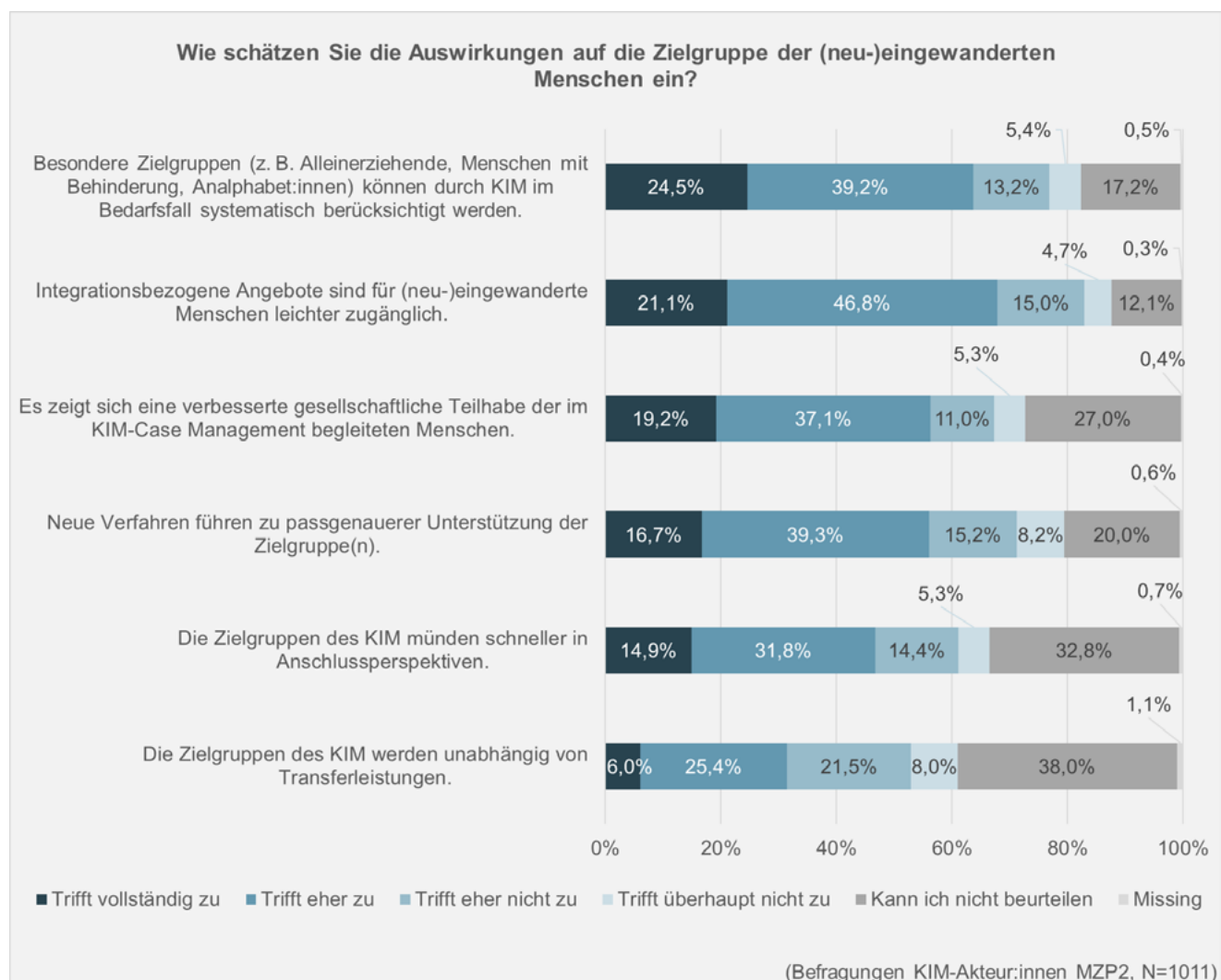
### 3.3.1.7. Wirkungsvolle Maßnahmen in Hinblick auf die Zielgruppe (neu-)eingewanderter Menschen

Die Untersuchung der Wirkungen des KIM auf die Zielgruppe der (neu-)eingewanderten Menschen liegt primär im Los 2 der Evaluation. Die Befragung der Akteur:innen auf Strukturebene wurde genutzt, um in dieser breiten und heterogenen Befragtengruppe Einschätzungen dazu, welche Maßnahmen für Zielgruppen wirken, zu beleuchten (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N= 1011).

Wie die folgende Abbildung im Detail ausweist, sehen die vergleichsweise meisten Befragten positive Auswirkungen durch eine **verbesserte Zugänglichkeit von Angeboten** (67,9 Prozent Zustimmung) und **passgenauere Unterstützung durch neue Verfahren** (56,0 Prozent Zustimmung). **Positiv für besondere Zielgruppen** wirkte demnach, dass sie im Rahmen des KIM systematischer Berücksichtigung finden (63,7 Prozent Zustimmung).

Diese Einschätzung stützt die Annahme, dass eine systematischere Bedarfserfassung, regelmäßige operative Abstimmungen und klarere Prozesse dazu beitragen, individuelle Unterstützungsbedarfe gezielter zu adressieren.

**Abbildung 19: Einschätzungen der Akteur:innen zu Wirkungen auf die Zielgruppe der (Neu-)Zugewanderten**



Weitere Ergebnisse zeigen, dass die befragten Akteur:innen mehr **gesellschaftliche Teilhabe** (56,3 Prozent Zustimmung), **schnellere Anschlussperspektiven** (47 Prozent Zustimmung) und **Unabhängigkeit von Transferleistungen** (31 Prozent Zustimmung) erkennen. Bei den Fragen zu den Wirkungen zeigen sich viele Akteur:innen zurückhaltend, ein Teil der Akteur:innen hat hierzu keine valide Bewertungsgrundlage, da nicht alle Akteur:innen Einblicke in Fallverläufe haben).

Eine Differenzierung nach Akteur:innengruppe zeigt erneut: Akteur:innen mit direktem Bezug zur Integrationsarbeit, insbesondere aus ABH/EBH und Baustein 2, bewerteten die Wirkungen hierbei deutlich positiver. Verwaltungsakteur:innen ohne direkten Bezug sowie zivilgesellschaftliche Träger äußerten sich zurückhaltender oder gaben häufiger an, die Wirkungen nicht beurteilen zu können.

Die KI-Leitungen schätzten die Wirkungen auf die Zielgruppe des KIM positiver ein als die Akteur:innen. 88,9 Prozent sahen, dass Zielgruppen schneller in Anschlussperspektiven münden, 83,4 Prozent eine verbesserte gesellschaftliche Teilhabe. Allerdings bestätigten auch hier nur 44 Prozent eine Unabhängigkeit von Transferleistungen. KI-Leitungen sahen die deutlichsten Auswirkungen für die Zielgruppe dort, wo sie unmittelbar vor dem Weg ins KIM-Case Management stehen: Mehr als 90 Prozent bestätigen, dass eine abgestimmte Systematik die Menschen dorthin leitet.

## 3.3.2. Einschätzungen zu Zielerreichung bzw. Umsetzungsstand des Kommunalen Integrationsmanagements

Wie die vorangegangenen Kapitel verdeutlichen, waren der Aufbau und die Umsetzung des KIM in den Gebietskörperschaften mit vielfältigen Zielsetzungen, teilweise komplexen Prozessen und Maßnahmen sowie unterschiedlichen Teilergebnissen verbunden. Im Laufe der Evaluation wurden, um den Fortschritt zu beleuchten, einerseits KI-Leitungen und Akteur:innen zu ihrer jeweiligen Einschätzung zur Zielerreichung befragt („Wo steht Ihrer Einschätzung nach Ihr Kreis/Ihre kreisfreie Stadt bei der Umsetzung der Ziele des KIM?“), andererseits ausgewählte Indikatoren der Zielerreichung gebündelt (z. B. zu Gremienaktivitäten) und rechnerische Werte ermittelt.

### Einschätzungen zur Zielerreichung

Die Einschätzungen der **KI-Leitungen** zum Grad der Zielerreichung stieg im Beobachtungszeitraum der Evaluation stetig an. Die KI-Leitungen sahen den Umsetzungsstand in ihrer Gebietskörperschaft:

- Ende 2023/Anfang 2024 (MZP 1) im Mittel **bei 41,0 Prozent**<sup>107</sup>,
- Mitte 2024 (MZP 2) im Mittel bei **45,3 Prozent**<sup>108</sup>,
- Ende 2024/Anfang 2025 (MZP 3) im Mittel bei **54,7 Prozent**<sup>109</sup>,
- Mitte 2025 (MZP 4) im Mittel bei **58,9 Prozent**<sup>110</sup>.

Die befragten KI-Leitungen bewerteten den Fortschritt bei der Erreichung der KIM-Ziele – nämlich die Schaffung eines abgestimmten Verwaltungshandelns aus einer Hand sowie die Etablierung einer verlässlichen staatlichen Struktur für die individuellen Integrationsbedarfe neuzugewanderter Menschen – somit als zu etwa zwei Dritteln erreicht.

Die befragten **Akteur:innen** sahen den Umsetzungsstand der Ziele in ihrer Gebietskörperschaft Mitte 2025 im Mittel bei **50,8 Prozent** (Median bei 51,0 Prozent). Wie die folgende Abbildung zeigt, unterscheiden sich die Bewertungen jedoch stark nach dem jeweiligen Hintergrund der Befragten.

Ein Abgleich der Ergebnisse 2025 mit denen der Befragung der Akteur:innen Mitte 2024 (Befragung allerdings nur in ausgewählten Gebietskörperschaften, N=117) zeigt, dass die Einschätzungen über den Zeitverlauf weitgehend stabil geblieben sind. Damals lag der Mittelwert bei 51,7 Prozent (Median bei 50,0 Prozent).

---

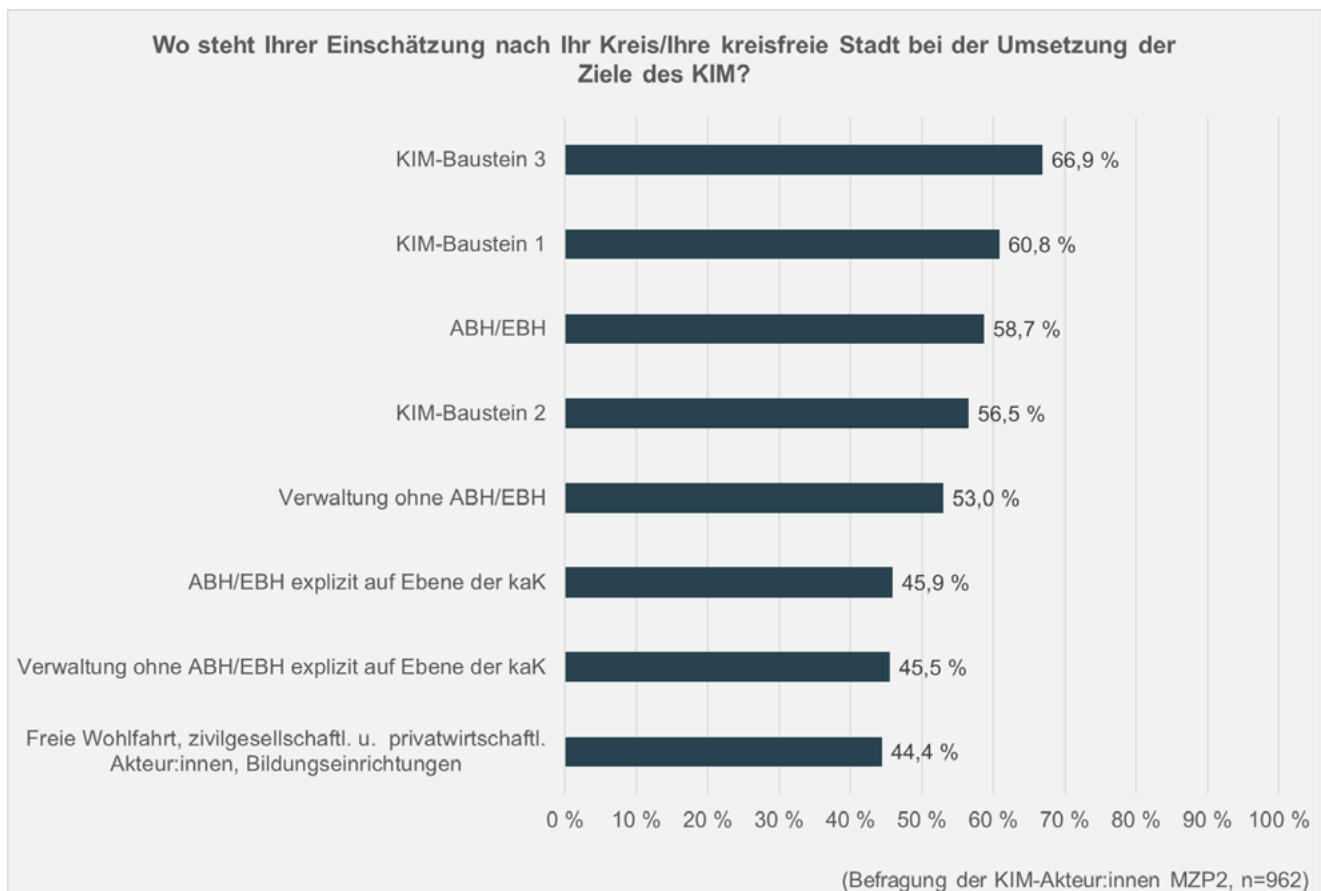
107 Der Median lag bei 35,0 Prozent.

108 Der Median lag bei 48,0 Prozent.

109 Der Median lag bei 59,0 Prozent.

110 Der Median lag bei 61,0 Prozent.

**Abbildung 20: Einschätzungen Umsetzungsstand der Ziele des KIM nach institutioneller Zugehörigkeit der befragten Akteur:innen**



Abermals lässt sich ein klares Muster erkennen:

- Akteur:innen, die unmittelbar den **KIM-Bausteinen** angehören, schätzen den Stand der Zielerreichung insgesamt höher ein als andere Gruppen.
- Vertreter:innen aus **freien Trägern, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft** bewerten den Umsetzungsstand insgesamt zurückhaltender.
- In der Verwaltung auf Ebene der Kreise oder kreisfreien Städte wird der Umsetzungsstand höher eingeschätzt als auf **Ebene der kreisangehörigen Kommunen**.

## Betrachtung unter Zusammenführung ausgewählter Indikatoren

Mittels Zusammenfassung verschiedener Indikatoren wurden für die 54 Gebietskörperschaften sog. Summenscores<sup>111</sup> errechnet, die den **Umsetzungsstand des KIM auf Basis ausgewählter Angaben der KI-Leitungen zu Aktivitäten in den Gebietskörperschaften** darstellen. Die Items und Variablen, die in die Berechnung einer entsprechenden Variablen einfließen<sup>112</sup>, waren: Verabschiedung eines Handlungskonzepts, Vorhandensein einer Lenkungsgruppe sowie Anzahl der Sitzungen der Lenkungsgruppe, Beschlüsse der Lenkungsgruppe mit strukturellen Auswirkungen, Anzahl aktiver Projekt- und Arbeitsgruppen, Übermittlung von Empfehlungen aus Projekt-/Arbeitsgruppen an die Lenkungsgruppe und systematische Auswertung von KIM-Beratungsfällen.

Eine Übersicht über diese Items und Variablen ist in Tabelle 10 im Anhang 3.5.6. zu finden

Im Ergebnis zeigte sich eine Unterschiedlichkeit der Umsetzungsstände (**Varianz**): Der Summenscore des KIM in den einzelnen Gebietskörperschaften lag zwischen einem Minimum von 3 und einem Maximum von 26; der durchschnittliche Summenscore betrug  $MW=13,5$ .<sup>113</sup> Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass ein hoher Wert bedeutet, dass die Gebietskörperschaft schon sehr weit in der KIM-Umsetzung ist, während ein niedriger Wert darauf schließen lässt, dass noch Entwicklungsbedarfe vorliegen.

Ein Summenscore von 11 wurde am häufigsten erzielt, konkret von sieben Gebietskörperschaften. Der niedrigste Wert von 3 wurde für insgesamt zwei Gebietskörperschaften errechnet, während für eine Gebietskörperschaft ein Wert von 26 errechnet wurde. Insgesamt zeigten sich dreierlei Cluster/Gruppen:

- **Gruppe mit niedrigem Summenscore von 3 bis 9:** Etwa ein Viertel der Gebietskörperschaften (25,9 Prozent) hatte einen niedrigen Umsetzungsstand gemäß oben genannten Indikatoren.
- **Gruppe mit mittlerem Summenscore von 10 bis 18:** 31 der 54 Gebietskörperschaften, also mehr als die Hälfte (57,4 Prozent), lag in diesem mittleren Bereich.
- **Gruppe mit hohem Summenscore von 19 bis 26:** Ein knappes Fünftel an Gebietskörperschaften (16,7 Prozent) ist demnach überdurchschnittlich weit in der Umsetzung oben genannter Aktivitäten des KIM.

---

111 Ein **Summenscore aus verschiedenen Variablen** entsteht, indem die Werte mehrerer Variablen addiert werden, um einen Gesamtwert zu berechnen. Dies wird häufig verwendet, wenn verschiedene Variablen unterschiedliche Aspekte eines Merkmals messen, die jedoch gemeinsam ein übergeordnetes Konstrukt repräsentieren sollen.

112 Vor Bildung des Summenscores wurden die Antwortoptionen von Items rekodiert, falls notwendig.

113 Der Median lag ebenso bei  $Median=13,15$ ; die Standardabweichung bei  $sd=5,5$  und die Varianz bei  $var=30,3$ . Zur Einordnung: Würde hinsichtlich aller in den Summenscore einbezogenen Variablen immer der höchste Wert gelten, läge dieser bei 37.

Bereits im Vorjahr 2024 wurde zur Zwischenberichtslegung ein ähnlicher Summenscore zur Umsetzung der KIM-Ziele berechnet. Im Zeitvergleich zeigt sich eine positive Entwicklung in der **Umsetzung der KIM-Ziele innerhalb der Gebietskörperschaften**.

- Im Vorjahr zeigte sich eine größere Spannbreite mit stärker besetzten unteren Umsetzungsbereichen. 2024 gab es also noch mehr Gebietskörperschaften mit niedrigeren Umsetzungsständen.
- Ebenso war bereits 2024 eine deutliche Konzentration der Umsetzungsstände im mittleren Bereich sichtbar.
- Große Unterschiede zwischen Gebietskörperschaften waren ebenso bereits 2024 erkennbar. Einige wenige Gebietskörperschaften erreichen bereits sehr hohe Umsetzungsstände, während andere weiterhin in niedrigeren Bereichen verbleiben. Dass sich dieses Bild nun erneut bietet, unterstreicht die nach wie vor bestehende Heterogenität bei der Umsetzung des KIM.

Insgesamt lässt sich ein **positiver Trend** erkennen: Die Fortschritte verdichten sich in den mittleren Stufen; die Zahl sehr niedriger Umsetzungsstände geht zurück.

### 3.3.3. Einschätzungen zu weiteren Wirkpotenzialen des Kommunalen Integrationsmanagement

Die Gesamtstruktur des KIM konnte im Beobachtungszeitraum der Evaluation an allen Standorten aufgebaut werden. Daraus resultieren, wie in den vorangegangenen Abschnitten erläutert, erste, unmittelbare **Wirkungen auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit** in den Kreisen und kreisfreien Städten in NRW. Gleichzeitig sind Gebietskörperschaften weiter in der Umsetzung und auf dem Weg, mit nachhaltigen Strukturen die definierten Ziele vor Ort kontinuierlich zu erreichen. Zum Abschluss der Evaluation wurden deshalb zwei zukunftsgerichtete Aspekte beleuchtet:

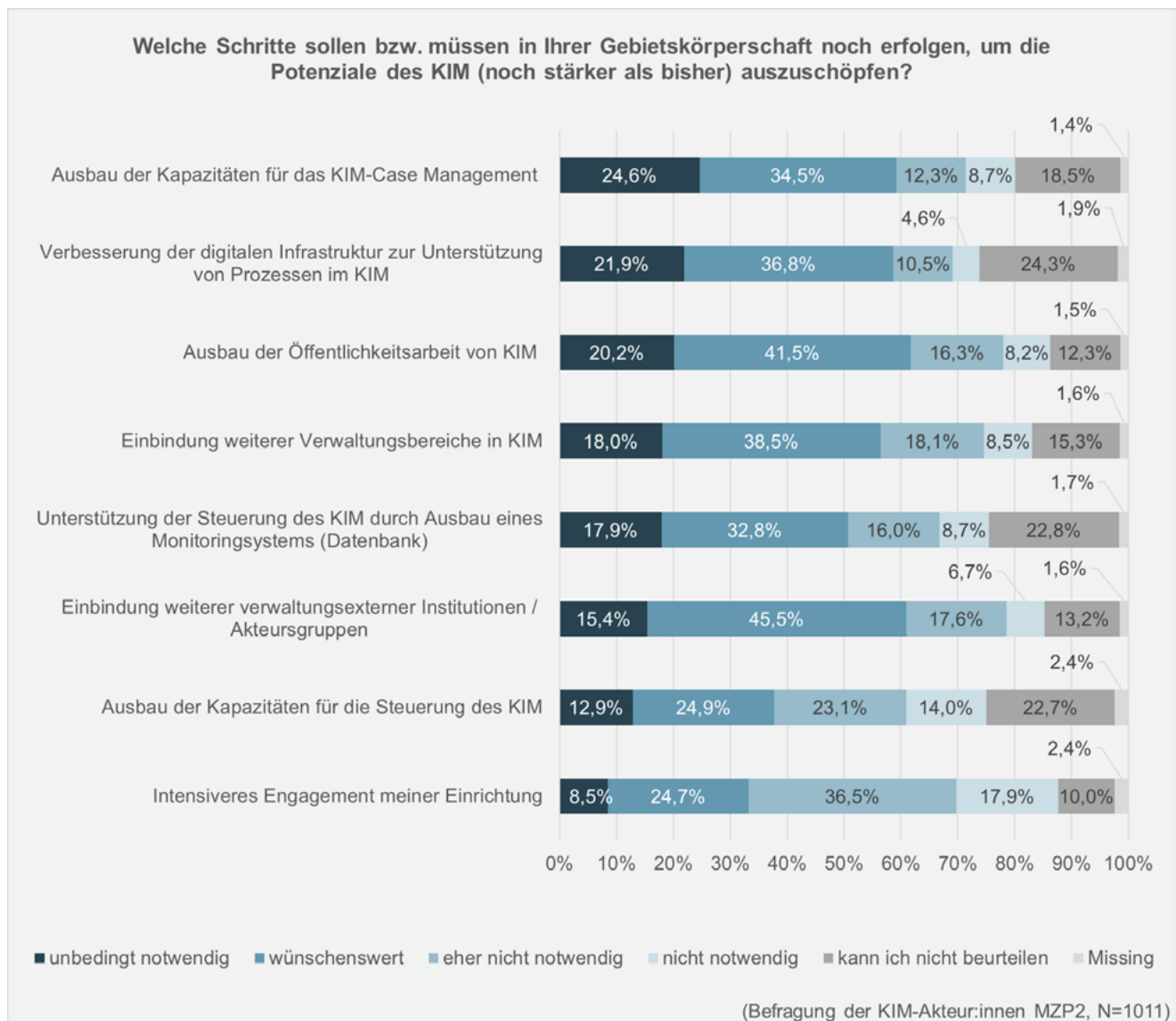
- Im breiten Netzwerk der Akteur:innen und der KI-Leitungen wurde jeweils erfasst, welche **Schritte auf Ebene der Maßnahmen** ergriffen werden sollten (vgl. Kapitel 3.3.3.1.).
- Vor dem Hintergrund, dass Strukturveränderungen mittel- bis längerfristige Effekte bewirken (sollen), die im Rahmen der Evaluation zwangsläufig noch nicht abgebildet werden konnten, wurden zudem Einschätzungen zu den **weiteren Wirkungspotenzialen** des KIM und den daraus etablierten Integrationsstrukturen eingeholt (vgl. 3.3.3.2.).

### 3.3.3.1. Schritte zur Weiterentwicklung des KIM

Die befragten Akteur:innen trafen sehr **unterschiedliche Einschätzungen** dazu, welche Schritte erfolgen sollten bzw. erfolgen müssten, um Potenziale des KIM auszuschöpfen bzw. noch stärker als bisher zu nutzen (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N=1011).

Kapazitäten für das KIM-Case Management, digitale Infrastruktur, Öffentlichkeitsarbeit und die Einbindung weiterer verwaltungsexterner Institutionen sind die am häufigsten genannten **Themen für Weiterentwicklungen in KIM** – jeweils rund 60 Prozent der Befragten sahen hierbei unbedingt notwendige oder wünschenswerte Schritte.

**Abbildung 21: Einschätzungen der befragten Akteur:innen zu weiteren erforderlichen Maßnahmen**



Die Ergebnisse zeigen, dass die Einschätzungen zum weiteren Entwicklungsbedarf des KIM je nach Akteur:innengruppe variieren. Vor allem die **Akteur:innen aus den KIM-Bausteinen** – und damit jene, die operativ am engsten mit dem KIM verbunden sind – hielten nahezu **alle abgefragten Schritte** für wesentlich. Demgegenüber äußerten sich Akteur:innen aus der Freien Wohlfahrt sowie aus ABH/EBH zurückhaltender. Diese Gruppen erkannten zwar ebenfalls Entwicklungsbedarfe, schienen jedoch weniger dringenden Handlungsdruck zu sehen.

Die Interpretation zur Einschätzung, dass mehr Kapazitätsbedarf im KIM-Case Management besteht, kann im Zuge von Los 1 kaum geliefert werden – ggf. steckt dahinter die Erfahrung, dass Stellen nicht besetzt waren, dass die Nachfrage nach Begleitung nicht gedeckt werden konnte oder die Einschätzung, dass an manchen Standorten die Zahl der betreuten bzw. dokumentierten Fälle hinter den Erwartungen liegt.

Die **KI-Leitungen** wurden ebenfalls um eine Bewertung zentraler Aspekte gebeten, um die Potenziale des KIM in den jeweiligen Gebietskörperschaften stärker auszuschöpfen (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54).

- Besonders häufig wurde der **Ausbau eines Monitoringsystems** zur KIM-Steuerung als unbedingt notwendig oder wünschenswert eingeschätzt (81,4 Prozent).
- Auch der **Ausbau der digitalen Infrastruktur zur Unterstützung von Prozessen im KIM** wurde von 75,9 Prozent der KI-Leitungen als erforderlich eingestuft.
- Ähnlich hoch fielen die Zustimmungswerte für den **Ausbau der Kapazitäten im KIM-Case Management aus**: 72,2 Prozent der KI-Leitungen hielten diesen Schritt für erforderlich bzw. wünschenswert.
- Auch in Bezug auf **Steuerungskapazitäten** (66,7 Prozent Zustimmung) und **Öffentlichkeitsarbeit** (77,8 Prozent Zustimmung) identifizierten die KI-Leitungen Handlungsbedarfe.
- Die **Einbindung weiterer Verwaltungsbereiche** (64,8 Prozent Zustimmung) sowie **externer Institutionen und Akteursgruppen** (68,5 Prozent) wurden ebenfalls überwiegend als erforderlich betrachtet.

Insgesamt lässt sich festhalten: Aus Sicht der KI-Leitungen bestehen in nahezu allen abgefragten Bereichen erkennbare Entwicklungsbedarfe, wobei die stärkste Priorität auf strukturelle Steuerungselemente, digitale Infrastruktur und den Kapazitätsausbau des KIM-Case Managements gelegt wurde.

## Maßnahmen- und Handlungsvorschläge der Akteur:innen

Ergänzend zu oben dargelegten Einschätzungen liegen zahlreiche **Erläuterungen von befragten Akteur:innen** vor, welche Maßnahmen aus ihrer Perspektive nötig sind, um weitere Potenziale auszuschöpfen (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), Freitextantworten). Die Aussagen gehen in sehr unterschiedliche Richtungen, betreffen unterschiedliche föderale Ebenen und Akteursgruppen.

Im Folgenden werden **Maßnahmenfelder** mit jeweils exemplarischen Zitaten zusammenfassend beschrieben.

**Systemische Anforderungen:** Mehrfach wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, auf Bundes- und Landesebene bessere Rahmenbedingungen zu schaffen.

Als konkrete Beispiele für problematische Rahmenbedingungen wurden unter anderem gesetzliche Vorgaben im Aufenthaltsrecht sowie die Verwendung unterschiedlicher Datenbanksysteme genannt. Kommunale Akteur:innen sehen sich ohne flankierende Unterstützung von Bund und Land nur bedingt in der Lage, an systemischen Problemen anzusetzen.



*„Alle bislang von uns bearbeiteten Strukturprobleme wurzeln in Regelungen und Vorgaben, die durch Landes- oder Bundesebenen vorgegeben werden. Die Schaffung von Lösungen für diese Probleme auf kommunaler Ebene ist möglich, aus meiner Sicht aber in den meisten Fällen eigentlich nicht sonderlich zielführend. Statt allein die NRW-Kreise und Städte mit der Schaffung von Lösungen für diese Probleme zu betrauen, sollten endlich auch auf Landes- und Bundesebene strukturelle Lösungen für diese strukturellen Probleme herbeigeführt werden und eine Melde- und Bearbeitungsverfahren für Problemmeldungen seitens KIM an Landes- und Bundesbehörden etabliert werden.“*

**Digitalisierung und Datenaustausch:** Zu zwingend ausbaufähigen Rahmenbedingungen zählen auch die digitale Erfassung von Informationen, der Ausbau digitaler Schnittstellen und Nutzung gemeinsamer Portallösungen und Systeme.

Insbesondere der Zugang zu relevanten Informationen (z. B. über Fallstände, Anträge, Bescheide) durch die an Integrationsprozessen beteiligten Institutionen wurde als verbesserungswürdig benannt. Hier werden enorme Effizienzpotentiale beschrieben.



*„Einführung eines einheitlichen digitalen "Integrationspasses" pro Migrant, damit alle beteiligten Institutionen/Regeldienste/Beratungsstellen ihre Anbindung registrieren können, das führt zu mehr Transparenz für alle beteiligten AkteurInnen und fördert die Integration der jeweiligen Person.“*

*„Gleiche Datenlage aller involvierten Institutionen im Rechtskreis wäre sehr hilfreich und zeitsparend für alle. Es können nicht alle auf die Portale AZR und Advis in gleichem Maße zugreifen. Daher entstehen Doppelstrukturen. Teilweise arbeiten die Akteure daher gegenläufig, da die Informationen zu einem Klienten in den Portalen nicht, nur teilweise, nicht aktualisiert oder gar nicht abrufbar sind. Es würde viel Arbeit bei allen beteiligten Behörden ersparen, wenn die Datenlage transparent wäre.“*

**Fortführung und Finanzierung des KIM:** Die dauerhafte Finanzierung von KIM-Stellen, insbesondere im KIM-Case Management, wurde als Voraussetzung für eine verlässliche und belastbare Integrationsarbeit benannt. Vielfach wurde auf die Problematik befristeter Verträge hingewiesen, die nur durch langfristige Perspektiven der Fortführung und Förderung gelöst werden könnte.



*„Eine langfristige Perspektive für uns Case Manager\*innen. Dadurch würde die Arbeitsmotivation erhöht sowie der Wille, sich noch stärker mit den Themen zu befassen, sich zu informieren, Fobis zu besuchen usw.“*  
*„Sicherstellung 100 % Finanzierung der trägergebundenen Stellen sowie Entfristung aller Stellen.“*

### **Verbindliche/verpflichtende Mitwirkung von Institutionen am KIM:**

Zahlreiche Akteur:innen sehen einen wesentlichen Schritt in der verbindlicheren Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Behörden und Trägern.

Die Unverbindlichkeit einzelner mitwirkender Stellen wurde wiederholt als Hemmnis beschrieben. Als Maßnahme werden formalisierte Kooperationsvereinbarungen genannt, sowie die konsequente Einbindung relevanter Fachstellen (z. B. Ausländerbehörde, Jobcenter, Jugendhilfe).



*„Alle Behörden müssten zusammenarbeiten und sich nicht (wie am Anfang) um Ressourcen streiten, die dann womöglich auch faktisch nicht zielgenau eingesetzt werden. Behörden dürften keine Entscheidungsfreiheit haben, ob sie mitwirken wollen, sondern sie müssen! Und die Ressourcenverwaltung wird vom dafür Verantwortlichen im Kreis oder Groß Stadt entschieden.“*

*„KIM muss Chefsache sein! Unbedingt bessere und niedrigrschwelligere Vernetzung mit anderen kommunalen Einrichtungen wie dem Gesundheitsamt.“*

---

**Weiterentwicklung des KIM-Case Managements:** Wiederholt wurde darauf hingewiesen, dass die operative Fallarbeit durch administrative Anforderungen und Steuerungslast erschwert werde. Zudem werden begleitende Supervisions- und Fortbildungsangebote als notwendig gesehen.



*„Case Management sollte als Fallmanagement gestärkt werden und als personenzentrierte Fallmethode ohne Agenda erhalten werden. Das CM muss als CM arbeiten können, und auch wenn eine Mitarbeit auf koordinatorischer Ebene zwingend erforderlich ist, muss der Hauptanteil bei der offenen Fallarbeit liegen.“*

---

**Zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit:** Häufig wurde zudem auf die mangelnde Sichtbarkeit des KIM hingewiesen. Viele Akteur:innen berichteten von geringer Bekanntheit des Angebots in der Zielgruppe sowie innerhalb der Verwaltung. Niedrigrschwellige Informationsformate in relevanten Einrichtungen (z. B. Sprachkursen) wurden als mögliche Maßnahmen für mehr Bekanntheit vorgeschlagen.



*„Bessere Sichtbarkeit für die Zielgruppe – mein Eindruck ist, dass viele Menschen, die KIM gut nutzen/brauchen könnten, nicht wissen, dass es KIM gibt. Beispiel: Besserer, sichtbarer Webauftritt. Ansprache der Menschen vor Ort ("da abholen, wo die Menschen sind")“*

*„Ein allgemeiner Flyer, der auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet ist und die Netzwerkarbeit von KIM dergestalt vereinfacht, dass auch nach einem Wohnortwechsel Orientierung gegeben ist.“*

---

### **Synergien/Integration des KIM in bestehende kommunale Strukturen:**

Weitere Kommentare weisen darauf hin, dass eine bessere Anbindung an bestehende Netzwerke, die Koordination mit anderen Beratungsangeboten und die systematische Nutzung von Synergien nötig seien. Dies sind originäre Aufgaben des KIM, sowohl auf Steuerungs- als auch auf Fallebene. Die Beschreibungen verdeutlichen, dass diese noch nicht überall in ausreichendem Maße erfüllt werden.



*„Die Arbeit der KIM-Case Manager muss in die bestehenden Integrationsstrukturen der Kommune integriert werden und darf nicht isoliert stehen.“  
„Kommunikation und Rückkoppelung verbessern, bessere Steuerung, mehr Kenntnis und Nutzen der bestehenden Strukturen anstelle von Parallelstrukturen, es gab ein sehr gutes Integrationsmanagement in der Stadt, was nun durch KIM abgelöst wird, aber gar nicht ausreichend handlungsfähig ist.“*

Die KI-Leitungen benannten ebenfalls verschiedene Weiterentwicklungsbedarfe (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), Freitextantworten), die teilweise kongruent zu den obigen Überlegungen befragter Akteur:innen sind. Zusätzlich formulierten KI-Leitungen eine Reihe von Vorschlägen zu konkreten, operativen Maßnahmen:

- Wiederholt wurde der Aufbau **überregionaler Austausch- und Transferformate** angeregt, um den Wissenstransfer zwischen den Gebietskörperschaften zu stärken und vorhandene Synergien besser zu nutzen.
- Angeregt wurden ein deutlicher **Ausbau der zentral bereitgestellten Qualifizierungsangebote und Arbeitsinstrumente**, ergänzt um operative Bedarfe wie ein Übersetzungsbudget oder datenschutzkonforme Vorlagen.
- Besonders im Hinblick auf Baustein 3 wurde ein **Bedarf nach klareren Rollendefinitionen und einer besseren Verzahnung zwischen den Bausteinen** formuliert. Einzelne KI-Leitungen betonten zudem die Notwendigkeit, der Koordinationsfunktion der KI-Leitungen mehr Verbindlichkeit zu verleihen (im Sinne einer strategischeren und übergreifenden Integrationsplanung).
- Auch der **Ausbau zielgruppenspezifischer Öffentlichkeitsarbeit** wurde als Maßnahme genannt, sowohl zur Sichtbarkeit des KIM in der Stadtgesellschaft als auch zur Verankerung in der Verwaltung.
- Schließlich wurde eine **konzeptionelle Weiterentwicklung des KIM** angeregt, etwa durch die stärkere Integration zivilgesellschaftlicher Akteur:innen, eine gezielte interkommunale Zusammenarbeit und eine systematischere Nutzung digitaler Potenziale.

Insgesamt machen die qualitativen Rückmeldungen deutlich: Die Weiterentwicklung des KIM erfordert eine koordinierte Mischung aus struktureller Absicherung, zielgerichteter Qualifizierung, konzeptioneller Schärfung sowie einer verbindlicheren politischen Rahmensetzung.

### 3.3.3.2. Wirkpotenziale bei Fortführung des Kommunalen Integrationsmanagement

Die befragten Akteur:innen sollten vor ihrem jeweiligen fachlichen bzw. institutionellen Hintergrund und den bisherigen Erfahrungen im Rahmen des KIM einschätzen, wie das KIM in verschiedenen Bereichen im Zeitraum der nächsten fünf Jahre wirken kann bzw. wird<sup>114</sup> (Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025), N=1011).

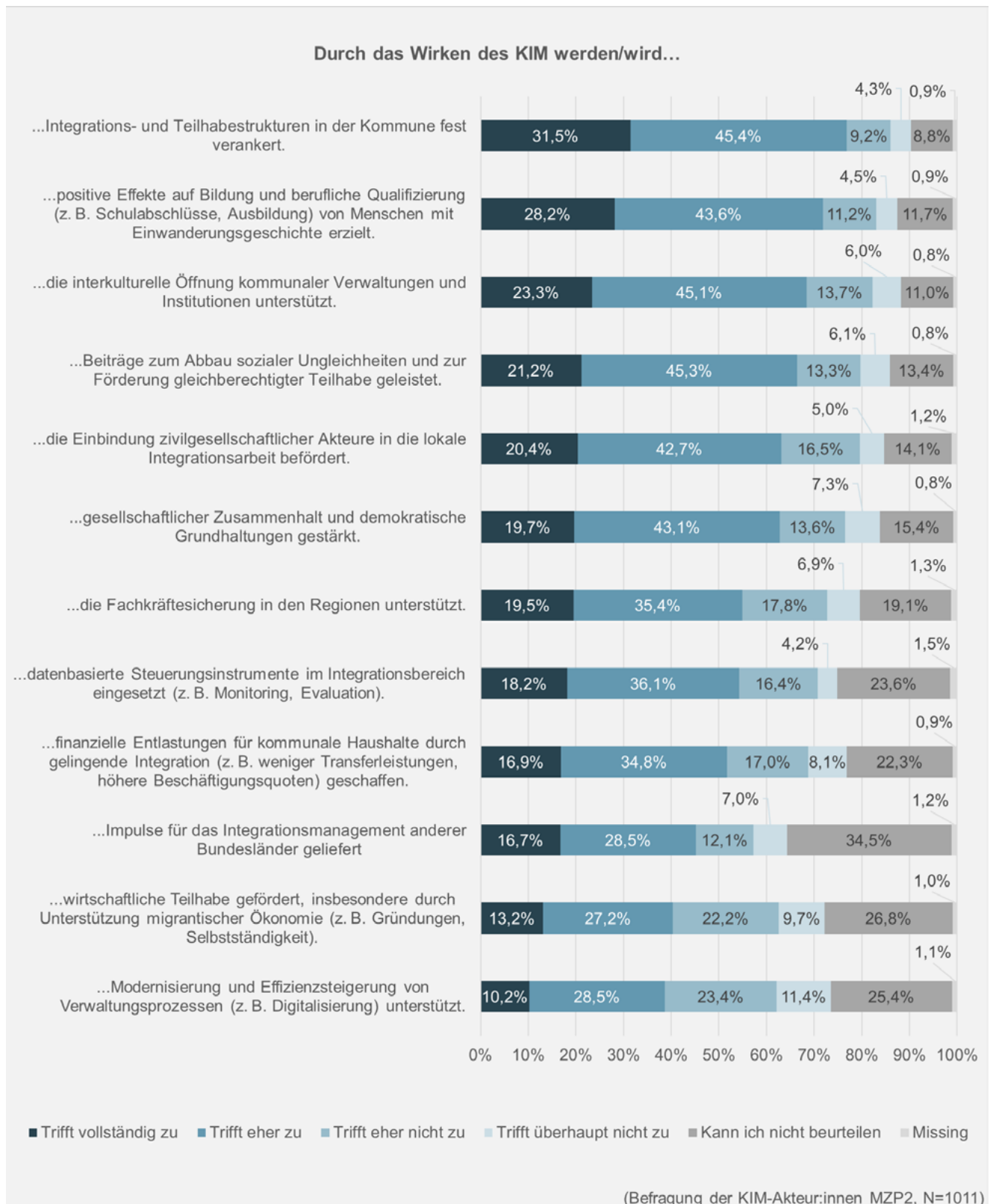
Wie die folgende Abbildung zeigt, wird von vergleichsweise vielen Akteur:innen das weitere Wirkpotenzial unmittelbar bei der Kernaufgabe, der festen **Verankerung von** Integrationsstrukturen in Kommunen bzw. Gebietskörperschaften, und **unmittelbaren Effekten auf Bildung und berufliche Qualifizierung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte** gesehen. Relativ viele sehen zudem hohes Wirkungspotential für die **interkulturelle Öffnung der Verwaltung**, während die Impulse, die KIM für eine Verwaltungsmodernisierung an sich geben kann, nur von wenigen hervorgehoben werden.

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich jeweils ein kleinerer Teil der Befragten mit wenigen oder keinen Erwartungen hinsichtlich weiterer Wirkungen; zudem gibt ein Teil der Befragten keine Einschätzung über die Entwicklung des KIM in den nächsten fünf Jahren ab.

---

114 Fragestellung: „Bitte geben Sie uns abschließend eine Einschätzung dazu, welches gesamtgesellschaftliche Wirkpotenzial Sie – im Zeitraum der nächsten fünf Jahre – sehen, wenn das KIM fortgeführt wird.“

**Abbildung 22: Einschätzungen des gesellschaftlichen Wirkpotenzials des KIM mit Blick auf die nächsten fünf Jahre**



Der Vergleich zwischen Akteur:innengruppen zeigt abermals: **Befragte aus KIM-Bausteinen** (insbesondere Baustein 1 und 2) sahen am häufigsten Wirkpotenziale. Sie gaben in fast allen Kategorien entsprechend positive Einschätzungen ab (ähnlich wie die KI-Leitungen, siehe nächster Absatz). Befragte aus ABH und EBH lagen ebenfalls meist im oberen Bereich, zeigten aber beim Thema „Modernisierung und Effizienzsteigerung von Verwaltungsprozessen“ Zurückhaltung. Befragte aus der Verwaltung (ohne ABH/EBH), insbesondere jene auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen, sahen vergleichsweise weniger Potentiale.

Die **Freie Wohlfahrt, zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteur:innen** zeigten ein gemischtes Bild: Sie hielten das KIM vor allem bei der Verankerung von Integrationsstrukturen in der Kommune bzw. Gebietskörperschaft für stark und sahen dessen positive Effekte auf Bildung und berufliche Qualifizierung, äußerten sich aber auch skeptisch zu verwaltungsbezogenen Potenzialen (z. B. Monitoring, Digitalisierung) des KIM sowie zu dessen Fähigkeit, wirtschaftliche Teilhabe der Zielgruppe der (Neu-)Zugewanderten zu fördern.

Auch die **KI-Leitungen** wurden zur Bewertung potenzieller Wirkungen des KIM auf struktureller und gesellschaftlicher Ebene befragt (Befragung der KI-Leitungen MZP 4 (Sommer 2025), N=54). Insgesamt zeigte sich ein durchweg positives bzw. im Vergleich zu den Einschätzungen befragter Akteur:innen weniger skeptisches Bild: Bei fast allen abgefragten Wirkdimensionen stimmten mehr als zwei Drittel der befragten KI-Leitungen (voll oder eher) zu. Besonders hohe Zustimmung fanden (wie bei den Akteur:innen jeweils Top 1 und Top 2) Aussagen zur

- institutionellen **Verankerung von Integrations- und Teilhabestrukturen in der Kommune bzw. Gebietskörperschaft** (98,1 Prozent),
- **Unterstützung von Bildung und Qualifizierung** (90,7 Prozent).

Die KI-Leitungen hoben zudem die Anwendung datenbasierter Steuerungsinstrumente (88,9 Prozent Zustimmung) hervor, was aus Sicht der Evaluation einen der wesentlichen Aspekte für die wirkungsorientierte Weiterentwicklung des KIM darstellt. Zugleich wiesen einzelne Wirkungsbereiche wie die Förderung wirtschaftlicher Teilhabe oder die Modernisierung von Verwaltungsprozessen etwas geringere Zustimmungswerte auf.

Diese insgesamt positivere Bewertung der (potenziellen) Wirkungen des KIM durch die KI-Leitungen sollte u. a. vor dem Hintergrund ihrer strategischen Rolle betrachtet werden. Als steuernde Instanz und zentrale Ansprechpartner:innen für das KIM waren für sie mittel- bis langfristige Wirkungen des KIM besser abschätzbar als für befragte Akteur:innen. Bei einigen Aspekten (etwa Impulse für andere Bundesländer, Impulse für wirtschaftliche Teilhabe) enthielten sich aber auch mehrere KI-Leitungen einer Einschätzung.

## 3.4. Fazit der begleitenden Evaluation zur Strukturveränderung durch das Kommunale Integrationsmanagement

### 3.4.1. Wirkungsansatz und Anspruch

Aufbauend auf Erkenntnissen aus der Modellphase des Projektes „Einwanderung gestalten NRW“ fördert die Landesregierung Nordrhein-Westfalen seit 2020 die flächendeckende Einführung und Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements (KIM) in allen Kreisen und kreisfreien Städten des Landes. Mit der Novellierung des Gesetzes zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen (Teilhabe- und Integrationsgesetz, kurz TIntG) im Jahr 2022 wurde die dauerhafte Landesförderung für das KIM in § 9 TIntG rechtlich verankert und langfristig finanziell abgesichert.

Ziel des KIM ist es, ein abgestimmtes, ganzheitliches Verwaltungshandeln zu ermöglichen, indem die **Querschnittsaufgabe der Integration** fest in den kommunalen Strukturen verankert wird, die Verwaltungszusammenarbeit und das Schnittstellenmanagement verbessert werden. Zugewanderte Menschen sollen durch das KIM eine stabile Anlaufstelle in den Gebietskörperschaften erhalten, die ihre individuellen Integrationsbedarfe zuverlässig unterstützt.

Um der **Komplexität der rechtskreisübergreifenden Unterstützung von Integrationsprozessen** gerecht zu werden, soll das Programm sowohl auf der **Fallebene** als auch auf der **Systemebene** wirken: Mittels KIM-Case Management sollen Menschen und Familien mit mehrthematischem Unterstützungsbedarf begleitet werden. Aus der Analyse von Fällen sollen im nächsten Schritt Generative Themen identifiziert und analysiert werden. Ansätze und Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und Strukturen, die sich aus diesen Fallanalysen ergeben, sollen schließlich an die Systemebene weitergegeben und dort implementiert werden. Durch diesen systemorientierten Ansatz sollen Strukturveränderungen in der Verwaltung ermöglicht werden, die konkret auf den Bedarfen aus der Fallebene aufbauen. An den Prozessen sollen Institutionen aus unterschiedlichen Rechtskreisen mitwirken.

Das Förderprogramm des Landes NRW gliedert sich in **drei Förderbausteine**, über die zusätzliche Personalstellen gefördert werden. Diese erfüllen unterschiedliche Aufgaben und sollen dabei eng zusammenarbeiten:

- Baustein 1 fördert Personalstellen im Bereich der **Koordinierung bzw. des strategischen Overheads** sowie Verwaltungsassistentenstellen.
- Baustein 2 fördert Personalstellen im **rechtskreisübergreifenden KIM-Case Management**.
- Baustein 3 fördert zusätzliche Personalstellen bei den **Ausländer- und Einbürgerungsbehörden**, um eine engere Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen diesen Behörden und dem Kommunalen Integrationsmanagement zu unterstützen.

Die Förderung durch die Landesregierung Nordrhein-Westfalen erfolgte ab November 2020. Es standen jährlich bis zu **75 Millionen Euro** (inklusive Sachausgaben) zur Verfügung; im Jahr 2025 waren rund **60 Millionen Euro** für das Programm vorgesehen. Das zugrunde gelegte **Handlungskonzept** der Landesregierung zur flächendeckenden Implementierung des Kommunalen Integrationsmanagements umfasst Vorgaben und Empfehlungen zur Aufbauorganisation und Umsetzung des KIM in den Gebietskörperschaften. Thematisiert wird darin u. a. die Verortung des Kommunalen Integrationszentrums (KI), zentrale Gremien und Arbeitsweisen im Rahmen des KIM.

In seinem Anspruch, die **rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit** im Integrationsbereich und seinen Schnittstellen **in allen Kommunen des Landes** zu etablieren bzw. zu optimieren, ist das KIM NRW **bundesweit einzigartig**.

## 3.4.2. Gesamtorganisation des Kommunalen Integrationsmanagements in den Gebietskörperschaften

### 3.4.2.1. Grundlegender Aufbau des Kommunalen Integrationsmanagement

Der **Aufbau der Gesamtorganisation des KIM** in den einzelnen Gebietskörperschaften erfolgte in sehr **heterogenen Ausgangslagen**. Die Gebietskörperschaften hatten unterschiedliche Vorerfahrungen und Kooperationsstrukturen mit den integrationspolitischen Akteur:innen vor Ort. Die verschiedenen Rahmenbedingungen in den Gebietskörperschaften wurden bereits im Rahmen der Typologisierung der KI-Standorte nach Ulusoy et al. (2016) deutlich.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen ergänzend, dass diese Rahmenbedingungen u. a. insofern Einfluss auf die KIM-Umsetzung hatten, dass der Aufbau zu **unterschiedlichen Zeitpunkten gestartet** ist: So verabschiedete die Mehrheit der Gebietskörperschaften ihr erstes kommunalspezifisches Handlungskonzept bereits vergleichsweise früh in den Jahren 2020 oder 2021, andere Gebietskörperschaften teilweise erst deutlich später. Auch bei der Besetzung der Stellen in den Bausteinen sowie der Lenkungsgruppen als zentrale Steuerungsgremien zeigen sich zeitliche Unterschiede.

Eine **Spezifizierung des KIM-Konzeptes für die jeweiligen Gebietskörperschaften** war konzeptionell vom Land vorgesehen und nach Einschätzung der Evaluation auch zwingend erforderlich, um den jeweiligen administrativen und organisatorischen Verwaltungsstrukturen der Kommunalverwaltung gerecht zu werden. Die Koordinierungsstellen (Baustein 1 bzw. strategischer Overhead) wurden in 48 Gebietskörperschaften an das **Kommunale Integrationszentrum (KI)** angegliedert; nur in wenigen bei anderen Verwaltungseinheiten. Sie wurden **tendenziell auf höheren Hierarchieebenen** als eigenständiges Amt oder als eigenständiger Fach-/Geschäftsbereich mit direkter Zuordnung zu Beigeordneten oder Hauptverwaltungsbeamten:innen oder Teil eines Amtes bzw. eines Bereiches verankert. Dies hatte unterstützende Effekte dafür, eine zentrale Rolle in der Steuerung und Koordination der kommunalen Integrationsarbeit zu übernehmen.

Die Freiheitsgrade bei **der organisationalen Angliederung des KIM-Ansatzes** in die jeweiligen spezifischen Verwaltungsstrukturen, die gewährt werden, sind nach Einschätzung der Evaluation zielführend.

In den Gebietskörperschaften waren unterschiedlich viele **Personalstellen** vorgesehen – nach Angaben der KI-Leitungen 2023 waren in Baustein 1 im Schnitt 3,4 Vollzeitäquivalente geplant, in Baustein 2 im Schnitt 13,7 Vollzeitäquivalente und im Baustein 3 im Schnitt 3,3 Vollzeitäquivalente. Wie die Befragungsergebnisse 2023 und 2024 zeigten, **war ein moderater kontinuierlicher Aufwuchs**

**an Stellenbesetzungen erkennbar.** In **einigen Gebietskörperschaften** wurde eine **Planbesetzung** erreicht, im Durchschnitt lagen die besetzten Stellen jedoch unter den geplanten Stellen. Neubesetzungen waren in allen Bausteinen relativ gering, was einerseits auf eine stabile Personalstruktur in den besetzten Stellen hinweist, aber auch darauf hinweist, dass teilweise offene Stellen nicht nachbesetzt werden konnten. Als nicht förderlich für den Aufbau des KIM erwies sich, dass in einigen Gebietskörperschaften KIM-Case Management-Stellen vor den Koordinierenden Stellen besetzt wurden und somit die operative vor der strategischen Arbeit aufgenommen werden sollte. Eine Herausforderung in der Personalgewinnung stellte zudem das Anforderungsprofil für Stellen dar. Hierbei stellt das Land im Rahmen der Fördervorgaben bestimmte Anforderungen an die Qualifikation, etwa ein abgeschlossenes Hochschulstudium mit mindestens Bachelorabschluss. Aufgrund der kommunalen Selbstverwaltung liegt die konkrete Umsetzung einschließlich der tariflichen Eingruppierung im Ermessen der jeweiligen Gebietskörperschaften.

In der Praxis zeigte sich, dass die meisten Gebietskörperschaften Stellen des **KIM-Case Managements in der kommunalen Struktur** (im Kreis bzw. in der Stadt) verortet haben. Über 70 Prozent haben daneben Stellen (d. h. die entsprechenden KIM-Case Management-Pauschalen) an die Träger der Freien Wohlfahrtspflege weitergeleitet. In knapp zwei Dritteln der Kreise sind Stellen bei den kreisangehörigen Kommunen verortet worden; in diesen Fällen erfolgte eine Weiterleitung der Mittel an die kreisangehörigen Kommunen oder den jeweiligen Träger.

In fast allen Gebietskörperschaften wurden die Landesmittel für Stellen in den KIM-Bausteinen durch **kommunale Mittel** ergänzt (in jeweils rund 90 Prozent der Gebietskörperschaften für Stellen in den Bausteinen 1 und 2, bei rund 80 Prozent in Baustein 3).

Die überwiegende Mehrheit der Gebietskörperschaften hatte bis Mitte 2024 die **notwendigen Strukturen für die Umsetzung des KIM** etabliert (Gremien unter Beteiligung relevanter Akteur:innen, Kommunikationswege etc.). So bestätigten fast alle KI-Leitungen einen funktionierenden Informationsfluss im Rahmen des KIM etabliert zu haben und berichten von klaren Zuständigkeiten im KIM vor Ort. Aus der relativ komplexen Zielstellung resultierten vielfältige Anforderungen an die Verwaltungsmitarbeitenden bzw. die Verantwortlichen, die die Veränderungen durch das KIM in der Gebietskörperschaft steuern und koordinieren sollten. Die Evaluation zeigt, dass die **Leitung** des KI (bzw. des KIM) in der Praxis eine Vielzahl an Tätigkeiten umfasste, von der strategischen Steuerung des KIM-Case Managements bis hin zur Kommunikation der Prozesse, Bedeutung und Auswirkungen des KIM in politischen und weiteren Gremien der Integrationsarbeit. Für die KIM-Verantwortlichen in den Kreisen war die **Einbindung der kreisangehörigen Kommunen** eine zentrale und zugleich umfangreiche Aufgabe, es mussten unterschiedliche Stakeholder aus der Kommunalverwaltung und -politik identifiziert und eingebunden sowie effektive Routinen der Zusammenarbeit gefunden werden. Auch wenn die Verwaltungsebene der kreisangehörigen Kommunen sich in Erhebungen der Evaluation tendenziell etwas kritischer als andere Akteur:innen zeigten, gibt es zahlreiche Beispiele guter Praxis der Einbindung.

Aus Sicht der Evaluation war es förderlich, dass laut KI-Leitungen und befragten Akteur:innen ein **hohes Interesse** an der Umsetzung des KIM bestand, sowohl intern in der Verwaltung als auch extern. Darüber hinaus bestand eine vergleichsweise hohe politische Unterstützung. Durchwachsen fielen die Einschätzungen und Bewertungen zur Veränderungskultur in der Verwaltung aus,

insbesondere hinsichtlich der Frage, inwieweit das KIM als strukturveränderndes Programm verstanden und akzeptiert wurde.

Den gemeinsamen **Rahmen** für Aufbau und Umsetzung bildete, wie oben erläutert, das allgemeine sowie das jeweilige standortspezifische Konzept. Landesweit anwendbare Steuerungsinstrumente (etwa zum Monitoring, Projektmanagement oder Change Management) für die Gebietskörperschaften gab es im Evaluationszeitraum nur in Ansätzen.

### 3.4.2.2. Zentrale Gremien und Strukturen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit

Als sehr zentral für die Umsetzung des KIM erwies sich die **Einrichtung rechtskreisübergreifender und entscheidungsbefugter Lenkungsgruppen**: Bis 2024 waren an allen Standorten entsprechende Gruppen **etabliert und erfüllten ihre Funktion**; in etwa einem Drittel der Gebietskörperschaften waren dabei bereits zuvor bestehende Gremien mit der Rolle beauftragt worden.

In fast allen Lenkungsgruppen waren neben der Leitung des KI jeweils Vertreter:innen der Ausländerbehörde(n), des Jobcenters, der Einbürgerungsbehörden sowie verschiedener kommunaler Fach- und Geschäftsbereiche (Soziales, Bildung und Schule, Integration) vertreten. Häufig waren zudem die Bundesagentur für Arbeit, Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge sowie Integrationsbeauftragte in der Lenkungsgruppe repräsentiert. Bei Kreisen kamen Kommunalverwaltungen kreisangehöriger Kommunen hinzu.

Insgesamt war im Evaluationszeitraum eine große Bandbreite an Akteur:innen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an den Lenkungsgruppen beteiligt, die dadurch ein **Alleinstellungsmerkmal** in der praktischen Bedeutung vor Ort erreichten.

Die Lenkungsgruppen wurden von KI-Leitungen und KIM-Akteur:innen vor allem für ihre Leistungen bei der Prioritätensetzung zu integrationsrelevanten Themen und Handlungsfeldern sowie für ihre Koordinierungs- und Austauscharbeit zwischen allen relevanten Akteur:innen positiv bewertet. Zunehmend trafen die Lenkungsgruppen **Beschlüsse** mit strukturverändernden Auswirkungen, teilweise haben sie hierfür Empfehlungen aus Arbeits- und Projektgruppen (siehe nächster Abschnitt) aufgegriffen. Die Regelmäßigkeit der Abstimmung und nach Angaben der KI-Leitungen hohe personelle Konstanz bei der Besetzung unterstreichen die Funktionsfähigkeit der Gremien. Die Ergebnisse weisen aus, dass sich die Lenkungsgruppen als tragende Struktur des KIM bewährt haben.

Die **Arbeits- und Projektgruppen** erwiesen sich als zentral für die fachliche Zusammenarbeit von Akteur:innen auf operativer Ebene. Es bildeten sich zahlreiche Gruppen – im Schnitt waren vier Gruppen pro Gebietskörperschaft aktiv – mit individuellen Ziel- und Themensetzungen. Vergleichsweise viele Gruppen befassten sich mit den Themenfeldern **Arbeit, Chancen-Aufenthalt, Sprache, Bildung und Ausbildung**. Die teilnehmenden Akteur:innen bewerteten die Gruppen positiv in Bezug auf die Bearbeitung der Themen, zeigten sich jedoch

zurückhaltender, was den Transfer der erarbeiteten Erkenntnisse betrifft. Die konzeptionelle Differenzierung zwischen Arbeits- und Projektgruppen war auf Praxisebene nachrangig.

Ergänzend zu den Lenkungsgruppen sowie Arbeits- und Projektgruppen zeigte sich eine Vielzahl an weiteren Austauschformaten mit Bezug zum KIM, die zwar nicht originär im KIM-Handlungskonzept NRW definiert werden, jedoch eine maßgebliche Rolle für die KIM-Umsetzung spielten. An den unterschiedlichen Formen der Beteiligung wirkten auch Akteur:innen mit, die nicht in die Lenkungs- oder Arbeits- bzw. Projektgruppe aufgenommen waren.

In den Gebietskörperschaften bestanden bereits vor der Einführung des KIM zahlreiche Zusammenschlüsse. Mit dem KIM wurden jedoch die gemeinsame Zielorientierung und die nachhaltige Arbeit an Lösungen deutlich intensiviert. So bestanden 2024 im Durchschnitt über sechs Kooperationsvereinbarung in den Gebietskörperschaften.

Zusätzlich wandte die Mehrheit der Gebietskörperschaften diverse **(Kooperations-)Vereinbarungen** mit am Integrationsprozess beteiligten Akteur:innen zu KIM an, die unterschiedliche Aspekte der Zusammenarbeit regeln. So wurden in den Vereinbarungen übergreifende Regelungen zur Zusammenarbeit formuliert, teilweise wurden auch konkrete Prozesse oder Abstimmungen zu Strukturen in der Integrationsarbeit definiert. Konkrete Beispiele hierfür betrafen u. a. Vereinbarungen zwischen dem KIM, der ABH und dem Jobcenter, die die einzelnen Schritte im Prozess der Beratung von Personen im Bereich des Chancen-Aufenthaltsrecht regelt. Zwar unterscheiden sich diese Vereinbarungen in Begrifflichkeit, Umfang und Ausgestaltung, jedoch zeigte sich, dass viele Gebietskörperschaften von ihnen Gebrauch machten, um eine **verbindlichere Zusammenarbeit**, eine **effektivere Steuerung** und ein **vertrauensvolles Verhältnis** zu den relevanten KIM-Akteur:innen zu fördern.

Im Rahmen der Evaluation Los 1 konnte nachvollzogen werden, dass in der Umsetzung des KIM aktiv mit den Fragen der **Zielgruppendefinition** und der Zielgruppenerreichung in dem Sinne umgegangen wurde, dass sie aktualisiert und reflektiert wurden.

Anzumerken ist, dass der Aufbau der **landesweiten Datenbank** zum KIM-Case Management im Evaluationszeitraum nicht ausreichend weit fortgeschritten war, um eine Grundlage für eine systematische Auswertung der Zielgruppenerreichung zu bilden. Eine Messung und eine Analyse von Maßnahmen auf Strukturebene und Wirkungen bei Zielgruppen war somit nicht möglich.

### 3.4.2.3. Kernprozesse zwischen Fall- und Strukturebene

Grundlage des Wirkungsansatzes des KIM ist das Zusammenwirken von Struktur- und Fallebene. Das KIM-Case Management soll als innovativer Ansatz sowohl auf individueller Ebene bei den Zielgruppen als auch auf System-Ebene wirken: Durch die Auswertung von Fällen sollen übergreifende Erkenntnisse abgeleitet werden. Diese sollen dann, nach Diskussion und Beschluss in Lenkungsgruppen, Maßnahmen zur Optimierung von Verwaltungsstrukturen und -prozessen initiieren.

Mitte 2024 war die systematische Auswertung von Erkenntnissen aus der Fallarbeit in vielen Gebietskörperschaften noch unzureichend etabliert: weniger als ein Drittel führte umfassende Auswertungen durch. Gleichwohl zeigten sich in vertiefend untersuchten Gebietskörperschaften **Prozesse zur Identifikation und Bearbeitung Generativer Themen**, inklusive umfangreicher Einbindung kreisangehöriger Kommunen.

Mitte 2025 berichtete ein größerer Teil der KI-Leitungen von **konkreten Erfahrungen mit der Anwendung von Erkenntnissen der Fallanalysen**: Vergleichsweise viele KI-Leitungen berichteten, dass konkrete Schnittstellenfragen zwischen Akteur:innen bearbeitet werden konnten sowie Lösungen für häufig auftretende Herausforderungen und Maßnahmen gegen Versorgungslücken erarbeitet werden konnten. Über 90 Prozent geben zudem an, dass ein Mechanismus zur Weitergabe der Erkenntnisse aus Fallanalysen an die Lenkungsgruppe etabliert wurde.

Bei der Frage, inwiefern die Lenkungsgruppenarbeit von Fallanalysen profitiert hat, gehen die Einschätzungen auseinander: Bei KI-Leitungen ist der Anteil jener, die einen Nutzen der Fallanalyse sehen, höher als unter den weiteren Beteiligten der Lenkungsgruppen, die jedoch deutlich häufiger keine Einschätzung getroffen haben. Die 76 bzw. 62 Prozent Zustimmung verdeutlichen jedoch, dass die **strategische bzw. Leitungsarbeit von der Rückbindung an die Fallebene vielfach profitieren konnte**. Aus Sicht der Evaluation sollte dieses Kernprinzip des systemischen Ansatzes im KIM beibehalten werden, da auch niedrigschwellig angelegte Fallauswertungen durchaus systemische Wirkungen entfalten können.

### 3.4.3. Wirkungen auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit

Eine Vielzahl an befragten Akteur:innen beobachtete **Wirkungen des KIM auf die eigene Arbeit**. Insgesamt wurde deutlich, dass die Implementierung des KIM nicht nur die übergeordnete Kooperationskultur stärkte, sondern auch konkrete Veränderungen in der Arbeitspraxis anstieß und dort zu nachhaltig verbesserten und effizienteren Prozessen führte. Direkt eingebundene Gruppen (z. B. ABH, Baustein 2) bewerteten die Wirkungen positiver als andere Akteur:innen, kreisangehörige Kommunen und Befragte der Freien Wohlfahrt oder anderer verwaltungsexterner Stellen zeigten sich am zurückhaltendsten.

Das KIM gab an vielen Stellen in der Verwaltung **Impulse für Veränderungen** und förderte damit – vor dem Hintergrund positiver Erfahrungen der rechtskreisübergreifenden Arbeit im Rahmen des KIM – auch die Bereitschaft zu weiteren Veränderungen der Verwaltungsmitarbeitenden. Für einen Teil der Akteur:innen und Standorte war dies sehr deutlich erkennbar, jedoch war der Effekt noch nicht flächendeckend und es zeigten sich erkennbare Unterschiede zwischen den Verwaltungsebenen. Zwar besteht politische Unterstützung für das KIM, doch um tiefgreifende Veränderungen nachhaltig abzusichern, bedarf es aus Sicht der Evaluation einer langfristigen und umfassenden Absicherung.

Ein zentraler Effekt des KIM ist das deutlich verbesserte **gegenseitige Verständnis** zwischen den Akteur:innen, eine Grundlage, auf der weitere strukturelle Veränderungen und Prozessverbesserungen aufbauen können. Zugleich ist auch die Sensibilität für besondere Zielgruppen gestiegen.

Die Ergebnisse zur Kooperation mit Ausländerbehörden und Einbürgerungsbehörden zeigten insgesamt, dass das KIM wichtige **Impulse für eine verbesserte strukturelle Zusammenarbeit** gesetzt hat, vor allem mit ABH; die Kooperation mit EBH ist aufgrund einer geringeren Bedarfslage zum Zeitpunkt der Evaluation vergleichsweise weniger weit fortgeschritten. Die Einbindung der ABH in KIM-Gremien, die Möglichkeit, Themen wechselseitig einzubringen, sowie die Benennung fester Ansprechpersonen wurden von einer großen Mehrheit der befragten ABH-Akteur:innen und auch der KI-Leitungen als klar wirksam bewertet. Diese Einschätzungen verdeutlichten, dass die ABH in vielen Regionen als zentrale Kooperationspartner:innen verlässlich in die KIM-Strukturen eingebunden sind, insbesondere auf Leitungsebene und in der Gremienarbeit. Besonders wirksame Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit waren aus Sicht von ABH und KI-Leitungen die Benennung fester Ansprechpersonen, die Einbindung in Gremien sowie der regelmäßige Austausch auf Leitungsebene.

Die strukturelle **Anbindung kreisangehöriger Kommunen** an weitere Akteur:innen im Integrationsbereich wurde nachweislich gestärkt: Im Rahmen des KIM wurde in vielen kreisangehörigen Kommunen ein KIM-Case Management etabliert, diverse Gremien und Austauschformate stärkten den Austausch von Informationen sowie Transparenz über lokale Angebote.

Auf Basis der Befragungen lässt sich resümieren, dass die Akteur:innen sehr unterschiedliche Einschätzungen zu den Auswirkungen des KIM auf die Zielgruppe äußerten und sich in ihren Bewertungen häufig zurückhaltend zeigten.

KI-Leitungen sehen die deutlichsten Auswirkungen für Zielgruppen darin, dass es systematisch abgestimmte Wege zur Aufnahme ins KIM-Case Management gibt.

Bündelt man ausgewählte Indikatoren zu Aktivitäten und Fortschritten der Umsetzung des KIM in den Gebietskörperschaften und berechnet daraus einen **Stand der Zielerreichung**, zeigt sich eine hohe Varianz zwischen den Gebietskörperschaften. Fortgeschrittene Gebietskörperschaften bei der Implementierung zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass sie neben zügig aufgebauten Gremien mehr Beschlüsse in Lenkungsgruppen mit Implikationen für Strukturen in Verwaltungen vorweisen. Sie haben zudem eine Systematik zur Auswertung von KIM-Beratungsfällen gefunden, um hieraus Erkenntnisse für die Verbesserung von Prozessen abzuleiten.

Die Evaluation untersuchte auch, in welcher **Typologie** sich die Gebietskörperschaften 2025, d. h. nach mehreren Jahren des Aufbaus und der Umsetzung des KIM beschreiben lassen. Wie einleitend erwähnt, waren die Integrationsinfrastrukturen in den 54 Gebietskörperschaften historisch bedingt unterschiedlich ausgeprägt, sodass nach Ulusoy et al. (2016) sechs Typen an Kreisen und kreisfreien Städten unterschieden werden konnten. Die Implementierung des KIM in allen Gebietskörperschaften in NRW führte zwar nicht zu einer vollständigen Angleichung der **strukturellen** Rahmenbedingungen, jedoch zu **einheitlicheren Strukturen**. An vorderster Stelle sind hierbei die in sämtlichen Kreisen und kreisfreien Städten eingesetzten Lenkungsgruppen, Personalstellen und Arbeitsweisen zu nennen, etwa in Arbeits- und Projektgruppen sowie Abstimmungsroutinen mit ABH.

Trotz lokaler Anpassungserfordernisse und unterschiedlicher Umsetzungsstände und Reichweiten des KIM in den Gebietskörperschaften deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die strukturbildenden Maßnahmen seit 2021 **zu einer Angleichung** geführt haben: Die Typen, die neben der Ländlichkeit bzw. Urbanität der Gebietskörperschaften die Ausgangsbedingungen abbilden, erwiesen sich im Zuge der statistischen Analysen als nicht einflussgebend hinsichtlich der Untersuchungsfragen. Dies erscheint auch deshalb plausibel, da der Integrationsbereich bzw. Integrationsstrukturen insgesamt einem dynamischen Entwicklungsprozess unterliegen. Das spiegelte sich im Beobachtungszeitraum auch darin wider, dass die deutliche Mehrheit der Gebietskörperschaften – teilweise sogar mehrfach – das jeweilige KIM-Handlungskonzept überarbeitet hatte. Die im Handlungskonzept des Landes vorgesehene Flexibilität für die Gebietskörperschaften erwies sich dabei als besonders relevant. In allen Gebietskörperschaften werden **Potentiale für die weitere Verankerung von Integrations- und Teilhabestrukturen** durch das KIM gesehen.

### 3.4.4. Gelingensbedingungen sowie Empfehlungen für die Weiterführung und Weiterentwicklung

Der Ansatz des KIM erfordert es, dass das Kommunale Integrationsmanagement durch die Gebietskörperschaften spezifiziert und in die jeweiligen Verwaltungsstrukturen integriert wird. Daraus ergeben sich, wie bereits erläutert, eine sehr **heterogene Praxis der Umsetzung** („jedes KIM ist anders“) und auch unterschiedliche Reifegrade bei der **Erreichung standortspezifischer Ziele**. Dennoch lassen sich auf Basis von Los 1 der Evaluation Gelingensbedingungen beschreiben, die auf die Gesamtheit der Gebietskörperschaften zutreffen. Darunter sind allgemeine Faktoren von **Kultur und Organisation** sowie spezifische Faktoren, die sich aus der **Konzeption des KIM** ableiten. Des Weiteren können daraus Empfehlungen formuliert werden.

Eine grundlegende **Gelingensbedingung** ist, dass das KIM als Vorhaben der Organisationsentwicklung verstanden wird. Daraus leiten sich sowohl klare Rollen als auch Arbeitsweisen ab.

- Dazu zählen ein **eindeutiges Rollenverständnis** der handelnden Personen und Gruppen sowie **„Leadership“ in der Gesamtsteuerung**: Ein funktionsfähiges KIM setzt voraus, dass sich die Lenkungsgruppe als strategisches Team versteht, das offen für Empfehlungen aus der operativen Ebene ist und entscheidungsfreudig agiert. Baustein 1 als strategischer Overhead braucht sowohl fachliche Expertise, die Fähigkeit Akteur:innen zu aktivieren und integrieren sowie ein gewisses methodisches Repertoire, um auch in weniger veränderungsaffinen Strukturen zu arbeiten.
- Als förderlich für den Aufbau erwies es sich zudem, wenn der **strategische Overhead als Ausgangspunkt** etabliert und bei oder nahe der jeweiligen Leitungsebene der Kommunalverwaltung verortet wurde. Die Stellenbesetzung in Baustein 1 musste prioritär erfolgen, bevor anschließend das Personal für Baustein 2 in das KIM aufgenommen werden konnte. Kapazitäten für die Koordinationsaufgaben müssen dauerhaft zur Verfügung stehen.
- Die vielfältigen Aufgaben auf Struktur- und Fallebene können nur mit spezifischen und ausreichenden **Personalkapazitäten** erfüllt werden: In allen drei Bausteinen ist umfangreicher Personaleinsatz erforderlich; im Konkreten ist in den Gebietskörperschaften abzuwägen, ob Bedarf eher an steuernden oder operativen Kapazitäten besteht.
- Die Frage der Kapazitäten ist eng verknüpft mit einer **professionellen Arbeitsorganisation** innerhalb des KIM: Im Rahmen der Evaluation wurde beobachtet, dass stringentes Projektmanagement, Bekanntheit direkter Ansprechpartner:innen, eine gute Erreichbarkeit relevanter Personen u. ä. ganz entscheidende Gelingensbedingungen für teilweise komplexe und zeitkritische Abstimmungen in den Netzwerken des KIM sind.
- Die **Anwendung datenbasierter Steuerungsinstrumente** unterstützt sowohl die Ressourcenplanung als auch die Wirksamkeit von gezielt eingesetzten Kapazitäten.

- Die **Regelmäßigkeit der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit** – sowohl bilateral zwischen Institutionen als auch als Netzwerk – sowie stabile Gremienstrukturen, die auch bei Bedarf rasch aktiviert werden können, bedingen nachhaltige Effekte.
- Hinter all den anderen Faktoren steht die Mitwirkungs- und Veränderungsbereitschaft der zu beteiligenden Akteur:innen. **Die Definition und das Nachhalten gemeinsamer Ziele**, sowohl für die Zusammenarbeit mit Akteur:innen als auch hinsichtlich Veränderungen und Wirkungen auf systemischer und auf Fallebene sind erfolgskritisch.

Für die **Weiterführung bzw. Weiterentwicklung des KIM** kann empfohlen werden, alle zentralen konzeptionellen Vorgaben des Landes NRW beizubehalten. Das Handlungskonzept hat sich als gemeinsamer Rahmen bewährt, der den Gebietskörperschaften zugleich Raum für eine individuelle Ausgestaltung bietet.

Die zentralen konzeptionellen Eckpunkte zur Gremienstruktur, mit der strategisch ausgerichteten Lenkungsgruppe, den operativ ausgerichteten Arbeits- und Projektgruppen sowie der Auswertung von Fällen mit systemischem Anspruch sollten beibehalten werden. Details wie die Differenzierung zwischen Arbeits- und Projektgruppen oder verschiedenen Arten der Fallauswertungen, erwiesen sich als nachrangig und könnten **offener gehalten** werden.

Weiterhin von hoher Bedeutung sind **eindeutige Profile für die Personalstellen** in den Bausteinen:

- Noch stärker als bisher könnte die Rolle in der Begleitung der Strukturveränderung durch die Stellen im strategischen Overhead hervorgehoben werden (Change- oder Transformationsbegleitung, Geschäftsstelle der Lenkungsgruppe).
- Auf Ebene der KIM-Case Manager:innen ist gegebenenfalls die noch eindeutigere Unterscheidung zu anderen Beratungsangeboten relevant<sup>115</sup>.
- Bei den Baustein 3-Stellen gilt es, die Verzahnung mit den anderen Bausteinen noch stärker zu definieren.

Die **Zielsetzung des KIM als ganzheitlicher Steuerungsansatz**, der auf gesellschaftliche Teilhabe von eingewanderten Menschen im Zusammenspiel aller Regelsysteme abzielt, sollte im Konzept des Landes weiterhin festgehalten werden. Ebenso sollten die Gestaltungsspielräume für die Gebietskörperschaften weiterhin gewährleistet bleiben.

Stärker als bisher sollte ein **Monitoring als wirkungsorientierte Steuerungsgrundlage** genutzt werden: Das Land NRW fördert in relativ umfangreichem Maße Personalstellen. Dadurch zeigt sich, wie die im Rahmen des Berichts dargelegten Ergebnisse der Evaluation verdeutlichen, eine große Vielfalt an Aktivitäten und durch KIM induzierte Veränderungen. Offen bleibt zum aktuellen Zeitpunkt, mit welcher **Reichweite** dies in Hinblick auf die Zielgruppe der Menschen mit Einwanderungsgeschichte (konkret, gemäß Vorgabe für das **KIM-Case Management** für KIM-Klient:innen) verbunden war. Der gezielte und rasche Ausbau der Landesdatenbank zum KIM-Case Management ist deshalb mit Nachdruck zu empfehlen. Es gilt, mit einer standardisierten Datenerfassung auf Basis klarer Definitionen für Verantwortliche in den Gebietskörperschaften und auf Landesebene Grundlagen für eine **einheitlichere, datenbasierte Steuerung**

<sup>115</sup> Zur Abgrenzung des KIM-Case Managements von anderen Beratungsangeboten siehe auch Evaluation der Fallebene (Los 2), Kapitel 2.4.1 und 2.4.3.

zu schaffen. Die **Kongruenz** der Datenerfassung im KIM zu weiteren Reporting-systemen im Integrationsbereich sowie **digitale, institutionenübergreifende Prozesse** mit hoher Nutzerfreundlichkeit sind wesentliche Handlungsfelder für die kommenden Jahre.

Auf Basis einheitlicher Monitoringzahlen könnten zu einem späteren Zeitpunkt auch **Wirkungszusammenhänge zwischen Maßnahmen auf Strukturebene und Zielerreichung auf Fallebene** untersucht werden. Dadurch würden gleichzeitig Grundlagen für eine längerfristige Steuerung geschaffen werden.

Im Rahmen der Evaluation wurden **weitere Potenziale** des KIM deutlich, die es in den kommenden Jahren auszuschöpfen gilt. Um die **anstehenden Optimierungs- und weiteren Transformationsprozesse** im Verwaltungshandeln im Integrationsbereich zielgerichtet zu begleiten, kann auf Basis der Ergebnisse von Los 1 empfohlen werden, den strategischen Overhead weiterhin mit Kapazitäten und Kompetenzen auszustatten.

## 3.5. Anhang: Methodisches Vorgehen und Datenbasis

### 3.5.1. Leistungsbereiche und Untersuchungsdimensionen der Evaluation

Die Evaluation war mit einem Leistungszeitraum von April 2023 bis Oktober 2025 formativ und summativ angelegt.

Sie umfasste vier empirische Leistungsbereiche mit **Mixed-Methods-Design**: Dokumenten- und Sekundärdatenanalysen (Leistungsbereich 1), Primärerhebungen zu mehreren Messzeitpunkten (Leistungsbereiche 2 und 3) sowie Datenauswertung und deren Zusammenführung (Leistungsbereiche 4). Ergänzt wurden diese durch Austausch und Abstimmungen (Leistungsbereich 5) sowie die Ergebnisdarstellung und -transfer an den Auftraggeber und die kommunale Ebene (Leistungsbereich 6).

Die Evaluation sollte grundlegende Einblicke in die in den Gebietskörperschaften existierende **Infrastruktur und strukturellen Rahmenbedingungen** bieten. Des Weiteren sollte die **strategische Steuerung** und die Umsetzung des KIM in den Gebietskörperschaften analysiert werden. Mithilfe einer, gemäß Leistungsbeschreibung, relativ hohen Zahl an Messzeitpunkten bei den KI-Leitungen sollten Entwicklungen erfasst werden. Das Design der Evaluation umfasste zudem standardisierte Befragungen bei weiteren Akteur:innen des KIM und punktuell qualitative Vertiefungen zu Schnittstellen und Prozessen im KIM.

Um die einzelnen Untersuchungsdimensionen abdecken zu können, wurden im Rahmen der Evaluation die Zielsetzungen des Programms operationalisiert und in Abstimmung mit dem Auftraggeber auf Basis bestehender Literatur und anderweitiger Dokumente zu KIM, den Handlungskonzepten sowie den Erkenntnissen aus ersten explorativen Interviews ein **Indikatorenset** aufgebaut. Das Indikatorenraster diente der Evaluation als methodisches Instrument für eine systematische Darstellung und Analyse verschiedenster Indikatorenbereiche.

## 3.5.2. Empirische Grundlagen im Überblick

Die folgende Tabelle fasst die Datengrundlage der Evaluation zusammen, die die Basis für den vorliegenden Bericht bildet. Im Anschluss daran wird das dahinterliegende methodische Vorgehen skizziert:

**Tabelle 5: Übersicht empirische Datengrundlage**

Erhebung	Zeitraum/Datum	Messzeitpunkte (MZP)	Bruttostichprobe (Versand/Anfragen)	Nettostichprobe (Rücklauf)
<b>Abfrage und Auswertung Kommunale Handlungskonzepte</b>	06.06.23 – 02.10.23	-	54	52
<b>Explorative Interviews mit KI-Leitungen</b>	26.06.23–11.08.23	-	12	12
<b>Explorative Interviews mit Akteur:innen</b>	27.07.23 – 24.08.23	-	25	19
<b>Online-Befragungen KI-Leitungen aller GK</b>	04.09.23 – 02.10.23	MZP 0	54	54
	29.11.23 – 29.01.24	MZP 1	54	53
	29.04.24 – 13.06.24	MZP 2	54	54
	11.12.24 – 07.02.25	MZP 3	54	54
	07.05.25 – 30.06.25	MZP 4	54	54
<b>Online-Befragungen Akteur:innen in Stichprobe von 12 GK</b>	27.09.23 – 25.10.23	MZP 0	910 aus 10 GK, aus 1 weiteren GK Zahl unbekannt	191 aus 11 GK
	04.06.24 – 05.07.24	MZP 1	487 aus 11 GK	117 aus 11 GK

<b>Akteur:innen aller GK</b>	07.05.25 – 18.06.25	MZP2	rd. 3.570 aus 54 GK (Vorgabe: mind. 50, max. 100 Adressat:innen pro GK)	1011 aus 54 GK
<b>Schnittstellenworkshop</b>	02.12.2024		Jeweils 1 KI-Leitung/ KIM-Koordination sowie 1 KIM-Akteur:in aus drei GK	Jeweils 1 KI-Leitung/ KIM-Koordination sowie 1 KIM-Akteur:in aus drei GK
<b>Prozessworkshops</b>	27.06.2024		Jeweils 1 KI-Leitung und 1 KIM-Koordination aus 3 GK	Jeweils 1 KI-Leitung und 1 KIM-Koordination aus 2 GK
	09.04.2025 14.05.2025 22.05.2025		Jeweils 1 KI-Leitung oder 1 KIM-Koordination sowie 1 ABH/EBH-Vertretung aus 3 GK	Jeweils 1 KI-Leitung aus 3 GK, 1 KIM-Koordination aus 1 GK, 1 Leitung der ABH aus 1 GK

## 3.5.3. Sekundärdatenauswertungen

### Auswertung der kommunalen Handlungskonzepte

Im Rahmen der Bestandsaufnahme (Leistungsbereich 1) erfolgte eine Abfrage (Juni 2023) sowie qualitative Inhaltsanalyse der sukzessive eingereichten kommunalen Handlungskonzepte durch Kienbaum.

### Aufbereitung der Typologisierung der Gebietskörperschaften

Die landesweite Implementierung des KIM hat zur Folge, dass die Integrationsinfrastruktur in verschiedenen kommunalen Umgebungen gefördert wird. Infolgedessen ist es von wesentlicher Bedeutung für die Evaluation, eine methodisch kontrollierte Herangehensweise an diese Vielfalt zu wählen.

Hierfür wurden die Gebietskörperschaften zunächst der **Typologie nach Ulusoy et al. (2016)**<sup>116</sup> zugeordnet, die im weiteren Verlauf als Kategorien zur Stichprobenziehung sowie zur Analyse dienen:

**Tabelle 6: Typologie nach Ulusoy et al. 2016 und Anzahl kategorisierter Gebietskörperschaften nach Typ<sup>117</sup>**

Typ	Beschreibung	Anzahl
1	Große kreisfreie Stadt mit ausgeprägter Zuwanderung aus dem Ausland und gut etablierten Kooperationsstrukturen	14
2	Kleinere kreisfreie Stadt mit geringerer Zuwanderung aus dem Ausland und weniger ausgeprägten Kooperationsstrukturen	8
3	Eher städtischer Kreis mit einer längeren Tradition in Integrationskonzepten	4
4	Eher städtischer Kreis ohne lange Tradition in Integrationskonzepten und ohne frühere Einrichtungen auf Kreisebene	2
5	Ländlicher oder eher ländlicher Kreis mit früheren Einrichtungen auf Kreisebene	14
6	Ländlicher oder eher ländlicher Kreis ohne frühere Einrichtungen auf Kreisebene	5

116 Ulusoy, Y. / Halm, D. / Sauer, M. / Kersting, N. (2016): Wissenschaftliche Begleitung der Kommunalen Integrationszentren und der Landesweiten Koordinierungsstelle NRW. Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung, in Kooperation mit dem Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster.

117 Ebd. In der hier zitierten Tabelle werden 47 Gebietskörperschaften kategorisiert.

Die Typologie wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung (2014-2016) der Kommunalen Integrationszentren (KI) und der landesweiten Koordinierungsstelle in NRW von der Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung, in Kooperation mit dem Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster, erarbeitet. Die KI wurden im Jahr 2012 eingeführt und sind in zwei Handlungsfeldern aktiv: „Integration durch Bildung“ und „Integration im Querschnitt“. Das KIM wurde an diese bestehende KI-Struktur angegliedert.

Das Ziel der Typologisierung war es, Merkmale herauszuarbeiten, die Einfluss auf die Arbeit der KI bzw. auf ihre im Teilhabe- und Integrationsgesetz definierten Aufgaben haben. Die Merkmale umfassen demografische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, sowie bereits bestehende integrationspolitische Strukturen, Konzepte und Einrichtungen in den Gebietskörperschaften. Letztere umfassen beispielsweise Integrationskonzepte oder auch die Existenz von integrationspolitischen Vorgängereinrichtungen wie Integrationsbüros, Integrationsbeauftragte etc. In der Begleitung wurde u.a. deutlich, dass in Kommunen, in denen integrationspolitische Konzepte bereits länger etabliert sind, zumindest grundlegende Kooperationsstrukturen mit Akteur:innen außerhalb der Verwaltung vorhanden sind. Weiterhin erwies sich die Unterscheidung zwischen kreisfreien Städten einerseits und Kreisen andererseits als wichtiger Strukturierungsbeitrag für die Ergebnisse.<sup>118</sup>

Der Typologie von Ulusoy et al. (2016) wurden durch Kienbaum diverse **Sekundärdaten**, wie z. B. die Anzahl der kreisangehörigen Kommunen in relevanten Kreisen, gegenübergestellt, um eine nahtlose Integration mit den im Verlauf des Projekts erhobenen Primärdaten zu gewährleisten.

## Auswertung von Daten aus dem Programm

Im Rahmen der Evaluation war vorgesehen, aggregierte Daten aus der **Landesdatenbank** zu den im KIM-Case Management betreuten Personen zu nutzen. Da die Landesdatenbank erst ab 2025 implementiert wurde, **konnte die Evaluation nicht wie erwartet auf standardisiert erfasste Daten zu im Rahmen des KIM-Case Managements registrierten Fällen zugreifen**. Die Zusammenführung der Falldaten mit den in Los 1 erhobenen Primärdaten und eine integrierte Analyse **mussten entfallen**.

Eine Erfassung von Fallzahlen durch die Evaluation entfiel, da das Fachreferat selbst eine Abfrage durchführte. Das Ergebnis dieser Abfrage wurde dem Evaluationsteam im Mai 2025 zur Verfügung gestellt. Der Datensatz enthielt eine Sammlung der in den **Gebietskörperschaften dezentral erfassten und dem Fachreferat gemeldeten Fallzahlen** für KIM-Case Management-Fälle im Jahr 2024. Der Datensatz erwies sich als nicht ausreichend standardisiert für eine Nutzung durch die Evaluation.

## 3.5.4. Primärerhebungen bei KI-Leitungen und Akteur:innen

Mit Primärerhebungen wurden die **KI-Leitungen (in Gebietskörperschaften, in denen KIM nicht am KI angesiedelt ist, die KIM-Koordination)** sowie **relevante Akteur:innen** (in Quellenangaben als sog. „KIM-Akteur:innen“, die direkt oder indirekt am KIM beteiligt waren, zusammengefasst) befragt. Die Kontaktdaten der KI-Leitungen wurden von Seiten des Auftraggebers im Rahmen eines aktuellen Verteilers aller KI-Leitungskontakte zur Verfügung gestellt, für den Zugang zu Akteur:innen wurden die KI-Leitungen als Multiplikator:innen genutzt.

Mit Stichproben beider Zielgruppen wurden explorative Interviews geführt. Diese dienten als Grundlage für die nachfolgenden Online (Voll-)Erhebungen mit beiden Zielgruppen, die jeweils eine Base-Line-Befragung und mehrere weitere Messzeitpunkte umfassten.

### 3.5.4.1. Explorative Interviews

Für die explorativen Interviews mit **KI-Leitungen** wurden aus jedem der oben genannten Typen 1 bis 6 nach Ulusoy et al. (2016) jeweils zwei Gebietskörperschaften als Stichprobe gezogen, wobei eine ausgewogene Anzahl an Kreisen und kreisfreien Städten berücksichtigt wurde. Insgesamt wurden vom 26. Juni bis 11. August 2023 12 KI-Leitungen (teilweise unter Beteiligung der KIM-Koordination) interviewt.

Die Interviews wurden dokumentiert, kodiert und anonymisiert sowie inhaltsanalytisch ausgewertet. Im folgenden Bericht werden die Interviewquellen in Fußnoten z. B. folgendermaßen ausgewiesen: „Quelle: Interview mit Gebietskörperschaft (GK22)“. Das **Kürzel „GK“** steht für „Gebietskörperschaft“, die jeweiligen Kreise bzw. kreisfreien Städte, in welchen Interviews mit den dort zuständigen KI-Leitungen geführt wurden, wurden per Zufallsnummerierung codiert.

Die Rekrutierung der **Akteur:innen** erfolgte auf Basis von Empfehlungen der zuvor befragten KI-Leitungen. Diese wurden gebeten, bis zu drei Personen, darunter sowohl wohlmeinende als auch dem KIM kritisch gegenüberstehende Personen zu empfehlen. Vom 27.07.2023 bis 24.08.2023 wurden 19 Interviews mit den Akteur:innen aus 12 Kreisen und kreisfreien Städten durchgeführt, darunter: 3 KIM-Leitungen (Gebietskörperschaften in denen die KI-Leitung nicht verantwortlich für das KIM ist), 1 KIM-Koordination (KIM Baustein I), 2 Case Manager:innen (KIM Baustein II), 2 Leiter:innen eines Ausländeramtes, 1 Vertreter:in eines Jobcenters, 4 (stellv.) Geschäftsführer:innen von Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, 6 Vertreter:innen von kreisangehörigen Kommunen.

Die Interviews wurden dokumentiert, kodiert und anonymisiert sowie inhaltsanalytisch ausgewertet. Im folgenden Bericht werden die Interviewquellen folgendermaßen ausgewiesen: Die Kodierung **„WA“** steht für „weitere:r Akteur:in“. Die Code-Nummern beziehen sich demnach auf die jeweiligen Kreise bzw. kreisfreien Städte, in denen Interviews mit KI-Leitungen geführt wurden und aus denen die Akteur:innen rekrutiert wurden. Um eine Re-Identifikation der Befragten und Rückschlüsse auf einzelne Organisationen zu verhindern, wurde nicht nach Akteur:innenorganisation kodiert.

## 3.5.4.2. Online-Erhebungen bei KI-Leitungen (MZP 0 bis MZP 4)

Die begleitenden Befragungen aller 54 Gebietskörperschaften wurde als **Online-Panel** mit Befragung der KI-Leitungen zu insgesamt fünf Zeitpunkten konzipiert.

- Den Ausgangspunkt bildete eine sogenannte **Baseline-Befragung zur Grundstruktur des KIM zum Messzeitpunkt 0** im Herbst 2023 (Leistungsbereich 2 der Evaluation).
- Darauf bauten **vier weitere Befragungen zur Veränderungsmessung und Wirkungsanalyse zu den Messzeitpunkten 1** (im Winter 2023), **2** (im Sommer 2024), **3** (im Winter 2024) und **4** (im Sommer 2025) (Leistungsbereich 3 der Evaluation).

Eine **Übersicht über die jeweiligen Laufzeiten sowie Brutto- und Nettostichproben** liefert Tabelle 5.

Das forschungsorganisatorische Vorgehen war zu allen MZP sehr ähnlich: Die Kontakte der KI-Leitungen wurden für alle MZP vom Auftraggeber in Form eines Verteilers zur Verfügung gestellt. Pro Gebietskörperschaft wurde jeweils ein Fragebogen freigeschaltet. Für die Gebietskörperschaften, in denen die KI-Leitung nicht für das KIM zuständig ist, wurde darauf verwiesen, dass bei entsprechender Abstimmung auch die für das KIM zuständige Person teilnehmen kann. Zu allen MZP wurden umfangreiche Erinnerungs- und Nachfassaktionen bei KI-Leitungen, die nicht fristgerecht teilgenommen hatten, umgesetzt, um einen vollständigen Rücklauf zu erreichen. Alle 54 Kreise und kreisfreien Städte haben an den Befragungen teilgenommen, lediglich an der ersten Veränderungsmessung konnte sich eine Gebietskörperschaft aufgrund der Auswirkungen eines Hacker-Angriffs in der Region nicht beteiligen.

Die Ergebnisse aus den standardisierten Erhebungen bei den KI-Leitungen werden aggregiert mit Verweis auf den jeweiligen MZP und Rücklauf dargestellt. Bei Zitaten werden die Quellen folgendermaßen ausgewiesen: „Befragung der KI-Leitungen MZP 0-4, Freitextantworten“

### 3.5.4.3. Online-Erhebung bei KIM-Akteur:innen (MZP 0 bis MZP 2)

Aufgrund der hohen Anzahl an auf Systemebene beteiligten Institutionen wurden zwei von insgesamt drei Befragungen von Akteur:innen in einer **Stichprobe von 12 Gebietskörperschaften** umgesetzt. Die geschichtete Stichprobe wurde anhand folgender Kriterien ausgewählt:

- Es wurde auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kreisen und kreisfreien Städten geachtet. So wurden vier Städte und acht Kreise gezogen.
- Zudem wurde die Einordnung der Kreise und kreisfreien Städte in die beschriebene Typologie (Tabelle 6) berücksichtigt, sodass pro Typenkategorie zwei bzw. (Typ 4) eine Gebietskörperschaft ausgewählt wurde. Zudem wurde eine Gebietskörperschaft, die keinem der Typen zugeordnet werden konnte, in die Stichprobe aufgenommen. Damit ergab sich ein ausgewogenes Verhältnis der Abbildung der Typen in der Stichprobe.
- Schließlich wurden Hinweise des Auftraggebers, die sich auf bereits im Vorfeld identifizierte, innovative Ansätze in den Gebietskörperschaften bezogen, berücksichtigt.

Auch diese Erhebung wurde als **Panel** mit einer **Baseline-Befragung** (MZP 0) und **Folgebefragung** (MZP 1) konzipiert.

Eine **Übersicht über die jeweiligen Laufzeiten sowie Brutto- und Nettostichproben** liefert Tabelle 5.

Das forschungsorganisatorische Vorgehen umfasste mehrere Schritte (vgl. zum Prozess Abbildung 23): Die Aufforderung bzw. Einladung zur Teilnahme wurde über die KI-Leitungen an die ihnen vorliegenden Kontakte übermittelt. Zusätzlich zu den Anschreiben erhielten die KI-Leitungen eine vom Evaluationsteam erstellte Übersicht der relevanten Akteursgruppen, an die die Umfrage weitergeleitet werden sollte. Die Auswahl der Akteur:innen lag in der Ermessensentscheidung der KI-Leitung. Die Befragung konnte in elf Gebietskörperschaften umgesetzt werden.

**Abbildung 23: Zugangsweg Befragung der Akteur:innen**



## Befragung von Akteur:innen zu MZP 0

Die Befragung wurde an 910 Akteur:innen versendet, 191 nahmen teil (Rücklauf: 21 Prozent). Es wurden verschiedene Akteursgruppen erreicht, welche für die Auswertung in die folgenden Kategorien eingeteilt wurden:

**Tabelle 7: Stichprobenbeschreibung der Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 0 (Herbst 2023)**

Akteursgruppen	Aus KIM-Bau-stein/Über KIM finanziert	ABH/ EBH	Verwaltungs-intern	Verwaltungs-extern
Anzahl Teilnehmende (N=191 aus 11 Gebietskörperschaften)	66	6	73	46
	34,6 Prozent	3,1 Prozent	38,2 Prozent	24,1 Prozent

Unter den befragten Akteursgruppen waren 24,1 Prozent an KIM-Case Manager:innen<sup>119</sup>, gefolgt von Akteur:innen der Organisation der Freien Wohlfahrtspflege (16,8 Prozent), und der Kommunalverwaltung kreisangehöriger Kommunen (14,1 Prozent). Unter den weiteren befragten Akteur:innen befanden sich z. B. Vertreter:innen des BAMF, der Bezirksregierungen, der Integrationsräte/-beiräte, sowie Abgeordnete des Kreistags bzw. Stadtrats. Weitere verwaltungsexterne Akteur:innen umfassten u. a. Migrantenselbstorganisationen, private Organisationen der Jugend- und Bildungsarbeit, privatwirtschaftliche Unternehmen, Kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie Handwerkskammern. Etwa die Hälfte der Befragten hatte eine Leitungsfunktion (z. B. Abteilungsleitung, Gruppenleitung) inne.

## Befragung von Akteur:innen zu MZP 1

Die zweite Erhebung wurde an 470 Akteur:innen versendet, 117 Personen nahmen teil (Rücklauf: 25 Prozent). Die Akteur:innen gliederten sich erneut in die folgenden Kategorien:

**Tabelle 8: Stichprobenbeschreibung der Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 1 (Sommer 2024)**

Akteursgruppen	Aus KIM-Baustein/Über KIM finanziert	ABH/ EBH	Verwaltungs-intern	Verwaltungs-extern
Anzahl Teilnehmende (N=117 aus 11 Gebietskörperschaften)	47	2	42	26
	40,2 Prozent	1,7 Prozent	35,9 Prozent	22,2 Prozent

<sup>119</sup> Die Beteiligung von KIM-Case-Manager:innen an allen drei Befragungen der KIM-Akteur:innen ist programmatisch bedingt und spiegelt ihre operative Nähe zum Programm sowie ihre zentrale Rolle bei der Umsetzung des KIM wider.

KIM-Case Manager:innen waren im Rahmen der Befragung mit 32,5 Prozent vertreten, gefolgt von Akteur:innen der Organisation der Freien Wohlfahrtspflege (19,7 Prozent) und der relevanten Fach- bzw. Geschäftsbereiche des Kreises/der Stadt (12,8 Prozent). Auch Kommunalverwaltung der kreisangehörigen Kommunen (12,0 Prozent) waren unter den befragten Akteur:innen vertreten. Kongruent zur Stichprobe der Baseline-Messung waren neben den bereits beschriebenen Akteur:innen weitere Institutionen bzw. Organisationen vertreten (z. B. Abgeordnete des Kreistags bzw. Stadtrats, private Organisationen der Jugend-, Bildungs-, und Sportarbeit, Handwerkskammern, Gleichstellungsstelle, Volkshochschulen, privatwirtschaftliche Unternehmen und viele mehr). Weiterhin gaben 58,1 Prozent der befragten Akteur:innen an, eine Position mit Leitungsfunktion (z. B. Abteilungsleitung, Gruppenleitung) innezuhaben.

## Befragung von Akteur:innen zu MZP 2

### Die **dritte Befragung von Akteur:innen**

(d. h. die zweite und abschließende Veränderungsmessung, MZP 2) wurde 2025 **in allen 54 Gebietskörperschaften** umgesetzt. Es wurde den KI-Leitungen empfohlen besonders auf die verwaltungsinternen Fachbereiche zuzugehen, wie z. B. ABH/EBH, Sozialämter etc. Es wurde betont, dass sowohl Führungskräfte als auch operative Akteur:innen einbezogen werden sollten. Zudem wurde eine Mindestanzahl von 50 und eine Maximalanzahl von 200 Akteur:innen festgelegt, an die die KI-Leitungen die Umfrage versenden sollten. Die Befragung wurde durch ein kontinuierliches Rücklaufmonitoring begleitet.

Eine **Information zur Laufzeit sowie Brutto- und Nettostichprobe** liefert Tabelle 5.

## Stichprobenbeschreibung MZP 2

Insgesamt nahmen 1011 Akteur:innen (bereinigter Rücklauf) an der Befragung zum MZP 2 teil. Die Akteur:innen verteilten sich auf ein breites Spektrum integrationsrelevanter Institutionen und Organisationen. Dabei lassen sich die Befragten in folgende Akteur:innengruppen gruppieren:

**Tabelle 9: Stichprobenbeschreibung der Befragung der KIM-Akteur:innen MZP 2 (Sommer 2025)**

Akteursgruppen	Befragte (N=1011 aus 54 Gebietskörperschaften)	
Verwaltung (ohne ABH/EBH)	319	31,6 Prozent
Freie Wohlfahrt, zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteur:innen, Bildungseinrichtungen	266	26,3 Prozent
KIM-Baustein 2 (KIM-Case Management)	149	14,7 Prozent
Verwaltung (ohne ABH/EBH) explizit auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen	146	14,4 Prozent
ABH/EBH	53	14,4 Prozent
KIM-Baustein 1	41	4,1 Prozent
ABH/EBH explizit auf Ebene der kreisangehörigen Kommunen	10	1,0 Prozent
KIM-Baustein 3	10	1,0 Prozent
Keine Angabe	17	1,7 Prozent

Wie in MZP 1 waren zu MZP 2 Vertreter:innen aus der Verwaltung sowie aus der freien und zivilgesellschaftlichen Trägerschaft die größten Gruppen.

Mit Blick auf die **ausgeübte Funktion befragter Akteur:innen** zeigte sich eine nahezu gleichmäßige Verteilung:

- 49,5 Prozent der Teilnehmenden gaben an, eine **leitende Funktion** (inkl. Sachgebietsleitung) auszuüben,
- 47,9 Prozent waren **operativ tätig**.
- Lediglich 2,4 Prozent engagierten sich **ehrenamtlich** und 0,3 Prozent der befragten Akteur:innen machten hierzu keine Angabe.

Ein differenzierter Blick auf die **Fach- und Geschäftsbereiche der Kreise, der Städte oder der kreisangehörigen Kommunen** (N=219) zeigt eine klare Dominanz des Bereichs „Soziales“ (dem 62,1 Prozent der befragten Organisationseinheiten zugeordnet werden konnten). Die weiteren Angaben verteilten sich auf die folgenden Bereiche: Integration (40,6 Prozent), Migration (23,7 Prozent), Jugend (18,3 Prozent), Bildung und Schule (15,5 Prozent), Gesundheit (10,0 Prozent). Weitere Bereiche wie Ordnung, Wirtschaft oder Digitalisierung wurden in nur sehr geringem Maße benannt.

Hinsichtlich der **Mitwirkung in KIM-Gremien** zeigte sich:

- In Arbeits- und Projektgruppen engagierten sich 47,4 Prozent. 35,1 Prozent der Befragten wirkten in der Lenkungsgruppe mit. Die Mehrheit der Akteur:innen (61,3 Prozent) war in „anderen Formaten“ wie z. B. Austauschformaten, Jour Fixes oder Runden Tischen aktiv.
- Insgesamt war ein **Großteil der Akteur:innen in mindestens einem Format** vertreten: 57,2 Prozent der Befragten waren in einem, 24,9 Prozent in zwei und 12,3 Prozent in allen drei abgefragten Formaten (Lenkungsgruppe, AG/PG, weitere Formate) aktiv.
- Eine differenzierte Betrachtung der **Mitgliedschaft in Lenkungsgruppe und Arbeits- und Projektgruppen** ergibt:
  - 17,6 Prozent der Befragten waren ausschließlich in der Lenkungsgruppe aktiv,
  - 29,9 Prozent der Befragten nur in Arbeits- und Projektgruppen sowie
  - 17,5 Prozent in beiden Formaten.
  - 35 Prozent waren in keinem dieser beiden Formate aktiv.

### 3.5.4.4. Schnittstellen- und Prozessworkshops

Ziel mehrerer Workshops im Verlauf der Evaluation war die **vertiefte qualitative Untersuchung von Schnittstellen** zwischen Akteur:innen des KIM **und rechtskreisübergreifenden Prozessen**.

Für die Workshops wurden jeweils auf Basis von Kriterien und in Abstimmung mit dem Auftraggeber Gebietskörperschaften und Teilnehmende ausgewählt und angefragt (wobei teilweise mehrfache Anfragen zur Realisierung nötig waren). Es wurden Leitfragen und Arbeitsmethoden entwickelt und mit dem jeweiligen Teilnehmendenkreis in Online-Veranstaltungen umgesetzt. Die Workshops wurden dokumentiert und inhaltsanalytisch ausgewertet, dabei die Ergebnisaufbereitungen (wie z. B. Prozesslandkarten) zum Teil auch im Nachgang mit den Teilnehmenden validiert.

Eine **Übersicht zu den Daten sowie Teilnehmenden der Workshops** liefert Tabelle 5.

Der **erste Schnittstellenworkshop** Ende 2024 analysierte die Schnittstellenarbeit in den Gebietskörperschaften vor Ort, insbesondere wie konkret im KIM zusammengearbeitet wurde (Ebene der KIM-Koordination, Ebene KIM-Case Management), welche Erfolgsfaktoren/Herausforderungen in der Zusammenarbeit auftraten und welche Wirkungen der Zusammenarbeit bereits erkennbar waren. Eingeladen waren jeweils eine KI-Leitung oder KIM-Koordination sowie ein KIM-Akteur aus insgesamt drei Gebietskörperschaften, darunter Vertreter:innen des örtlichen Quartiersmanagement, einer kreisangehörigen Kommune innerhalb der Gebietskörperschaft, der Ausländerbehörde einer Gebietskörperschaft. Die Erkenntnisse werden mit folgender Quellenangabe ausgewiesen: „Schnittstellenworkshop I“.

Der **erste Prozessworkshop** analysierte unter Beteiligung von jeweils einer KI-Leitung und einer KIM-Koordination aus zwei Gebietskörperschaften den Prozess der **„Rückbindung der Ergebnisse auf Fallebene an die Lenkungsgruppe“** d. h.,

- wie der Prozess der Rückbindung der Ergebnisse von Fallebene in die Verwaltung gestaltet ist,
- ob diese Rückbindung bereits zu strukturellen Veränderungen in der Verwaltung geführt hat,
- welche Veränderungen das sind, und ggf. welche Herausforderungen dabei auftreten.

Ergebnisse werden mit der Quellenbezeichnung „Prozessworkshop I“ ausgewiesen.

Ein **weiterer Prozessworkshop** zum Schwerpunkt **rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zwischen den KI und den Ausländerbehörden** wurde aus Termingründen bei den ausgewählten Gebietskörperschaften als drei separate Termine mit vertieften Einzelgesprächen mit den KI-Leitungen, den Vertretungen der ABH sowie den KIM-Koordinationen umgesetzt.

Die drei Einzel-Workshops fanden mit jeweils **variierendem Kreis an Teilnehmenden** statt wie Vertretungen der ABH und Teilnehmenden aus dem Leitungs- und Koordinationsbereich von KI und KIM.

Ergebnisse werden mit der Quellenbezeichnung „Prozessworkshop II“, „Prozessworkshop III“ oder „Prozessworkshop IV“ ausgewiesen.

### **3.5.5. Austausch und Abstimmung, Ergebnisdarstellung und Transfer**

Im Verlauf der Evaluation fanden regelmäßige Termine zur Vorstellung sowie zur Besprechung von Zwischenständen der Evaluation statt (Leistungsbereich 5 der Evaluation):

Im Verlauf der Evaluation fanden regelmäßige Termine zur Vorstellung und Abstimmung statt (Leistungsbereich 5 der Evaluation): Auftaktveranstaltung (15.05.2023), Vorstellung gegenüber den KI-Leitungen per E-Mail (23.05.2023), erste Abstimmung mit der auftragnehmenden Beratung für Los 2 im Ministerium (22.06.2023), zwei virtuelle Informationsveranstaltungen (13.07. und 18.07.2023), Vorstellung in der KIM-Steuerungsgruppe (14.09.2023), regelmäßige Projektabstimmungen mit dem Auftraggeber sowie ein fortlaufender monatlicher Austausch zwischen Los 1 und Los 2. Zwei Zwischenberichte wurden an den Auftraggeber übermittelt (16.10.2023 und 22.01.2025). Die Rückbindung an die Gebietskörperschaften erfolgte über zwei virtuelle Transferveranstaltungen (29.04.2024 und 18.06.2025).

## 3.5.6. Zur Berechnung von Summenscores zum Umsetzungsstand des KIM

**Tabelle 10: Variablen zur Berechnung des Umsetzungsstands in den Gebietskörperschaften**

Item/Variable	Ausprägung	Daten aus MZP
„Wie viele Sitzungen der Lenkungsgruppe fanden seit ihrer Konstituierung statt? (Bitte geben Sie eine Zahl an.)“	Numerischer Wert	MZP 2
„Wie viele KIM-Projekt- und Arbeitsgruppen sind derzeit in Ihrer Gebietskörperschaft tätig?“	Numerischer Wert	MZP 2
„Werten Sie in Ihrem Kreis/Ihrer kreisfreien Stadt bereits KIM-Beratungsfälle systematisch im Hinblick auf mögliche Schlussfolgerungen bzw. Erkenntnisse für die Verbesserung von Prozessen und Abläufen in der Integrationsarbeit aus?“	Ja/Nein	MZP 2
Lenkungsgruppe in Gebietskörperschaft vorhanden: (Berechnung einer entsprechenden Variablen auf Basis der zu mehreren Messzeitpunkten dargebotenen Items "Wurde in Ihrem Kreis/Ihrer kreisfreien Stadt bereits eine Lenkungsgruppe für KIM eingerichtet?")	Ja/Nein	MZP 0, MZP 1, MZP 2
Handlungskonzept in Gebietskörperschaft verabschiedet: (Berechnung einer entsprechenden Variablen auf Basis der zu mehreren Messzeitpunkten dargebotenen Items „Wann wurde das aktuelle KIM-Handlungskonzept Ihres Kreises/Ihrer kreisfreien Stadt verabschiedet?“)	Ja/Nein	MZP 0, MZP 1
„Mit Blick auf den gesamten Evaluationszeitraum (April 2023 bis April 2025): Hat die Lenkungsgruppe Beschlüsse oder Entscheidungen gefasst, die Verwaltungsstrukturen bzw. -prozesse in Ihrem Kreis/Ihrer kreisfreien Stadt verändert haben?“	Ja/Nein	MZP 4
„Mit Blick auf den gesamten Evaluationszeitraum (April 2023 bis April 2025): Wurden Empfehlungen, Vorschläge für Lösungen und Umsetzung von Maßnahmen von einer oder von mehreren Projekt- oder Arbeitsgruppe(n) zur Befassung an die Lenkungsgruppe übermittelt?“	Ja/Nein	MZP 4

## 4. Glossar

Begriff	Verständnis/Erläuterung
Auftraggebendes Ministerium	Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKJFGFI)
Personen mit Behinderungen oder Beeinträchtigungen	Personen mit Behinderungen oder Beeinträchtigungen sind Individuen, die langfristige physische, mentale, intellektuelle oder sensorische Einschränkungen haben, die ihre volle und effektive Teilhabe an der Gesellschaft auf gleichberechtigter Grundlage mit anderen behindern können.
Ältere Menschen	Ältere Menschen sind Individuen, die aufgrund ihres fortgeschrittenen Lebensalters typischerweise in einem fortgeschrittenen Stadium ihres Lebens sind, häufig definiert ab einem bestimmten Alter wie 60 oder 65 Jahren.
<b>KIM-spezifische Begriffe</b>	
KIM-Standorte	Der Begriff umfasst alle 54 Standorte, an denen das KIM umgesetzt wird. Damit sind alle Kreise, kreisfreien Städte und die StädteRegion Aachen gemeint.
KIM-Koordination(en)/ KIM-Koordinierungsstellen/ KIM-Koordinator:innen/ Koordinierende Stellen	KIM-Baustein 1: der strategische Overhead.
KIM-Case Manager:innen	KIM-Baustein 2: Personalstellen für ein rechtskreisübergreifendes, individuelles KIM-Case Management.
Trägerangebundene Stellen	Bezieht sich auf die KIM-CM-Stellen, die bei einem Träger der Freien Wohlfahrtspflege angebunden sind.
Verwaltungsangebundene Stellen	Bezieht sich auf die KIM-CM-Stellen, die in der Verwaltung angebunden sind, wie z. B. das KI, andere Fachbereiche und kreisangehörige Kommunen.
KIM-Case Management (abgekürzt mit KIM-CM)	Ein KIM-Case Management liegt vor, wenn eine vielschichtige Beratungssituation besteht, die eine koordinierte und individuelle Begleitung erfordert und verschiedene Rechtskreise berühren kann. Die erweiterte Unterstützung der KIM-Klient:innen umfasst eine strukturierte Planung sowie die gezielte Koordination passender Hilfen.
KIM-Kurzberatung	Eine KIM-Kurzberatung liegt vor, wenn eine überschaubare Bedarfslage besteht, in der Regel maximal zwei Bedarfe im Fokus stehen und die weiteren Schritte weitgehend eigenständig durch die KIM-Klient:innen umgesetzt werden können. Der Mindeststandard umfasst zwei Beratungsgespräche.

Zielgruppe, KIM-Klient:innen, Ratsuchende	Personen, die (potenziell) im Rahmen des KIM beraten und begleitet werden.
Fallanalyse	Fallanalysen dienen dazu, einen konkreten Fall zu verstehen. Dabei tauschen sich KIM-Koordination und KIM-Case Manager:innen zu einem ihrer Fälle aus und versuchen Problemzusammenhänge und mögliche Lösungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren und zu reflektieren.
Fallrekonstruktion	Fallrekonstruktionen dienen dazu, Fälle im Rahmen des individuellen KIM-Case Managements zu betrachten, um Fragen zu Schnittstellen und ggf. zu Versorgungslücken auf der Systemebene zu betrachten.
Fallkonferenz	Fallkonferenzen sind umfangreicher als Fallanalysen. Sie dienen ebenfalls dem Austausch zu einem konkreten Fall. Im Unterschied zur Fallrekonstruktion werden hierbei weitere Personen außerhalb des KIM-Case Managements eingebunden, die ebenfalls mit dem konkreten Fall befasst sind. Ziel ist es, in Bezug auf diesen Fall Einschätzungen vorzunehmen, ein rechtskreisübergreifendes Fallverständnis zu entwickeln und konkrete Vorgehensweisen abzustimmen. Fallkonferenzen können auch unter Beteiligung der KIM-Klient:innen stattfinden.
Arbeits- und Projektgruppen	<p>In der praktischen Ausgestaltung wird deutlich, dass die Gebietskörperschaften (GK) keine klare Abgrenzung zwischen den beiden Gruppen im Sinne der Definition des Fachreferats vornehmen. Vor dem Hintergrund der in der Praxis unterschiedlich verwendeten Terminologie sollte stets von Arbeits- und Projektgruppen gesprochen werden, um alle existierenden Gremien adressieren bzw. erfassen zu können.</p> <p>Wenn eine differenzierte Betrachtung notwendig ist, dann gelten die folgenden Definitionen:</p> <p>Die Arbeitsgruppen dienen dazu, Einzelfälle systematisch zu untersuchen. Die so gewonnenen Erkenntnisse weisen auf Lücken auf der Systemebene hin. Die solcherart identifizierten Problemlagen und Fragestellungen sind grundsätzlicher Art und heißen deshalb „Generative Themen“.</p> <p>In den Projektgruppen kooperieren verwaltungsinterne und -externe Akteur:innen, um aus ihren Erfahrungen Generative Themen lösungsorientiert zu bearbeiten.</p>
KIM-Lenkungsgruppe oder Lenkungsgruppe im KIM	Steuerungs- und Entscheidungsgremium der Kommune zur Umsetzung vom KIM unter Beteiligung aller wesentlichen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Akteur:innen.
KIM-Handlungskonzept des Landes NRW	Im KIM-Handlungskonzept des Landes NRW werden die landesweiten Standards zur Umsetzung des Kommunalen Integrationsmanagements zusammengefasst.

<p>Baustein 1-Stellen, Baustein 2-Stellen, Baustein 3-Stellen (oder -Personal)</p>	<p>KIM teilt sich in drei zentrale Förderbausteine auf, die der systematischen und der individuellen Ebene zugeordnet werden.</p> <p>Baustein 1, Systemebene: ein strategischer Overhead vor Ort, der den gesamten KIM-Prozess in den KIM-Standorten koordiniert (synonym zu KIM-Koordination)</p> <p>Baustein 2, Fallebene: Personalstellen für ein rechtskreisübergreifendes, individuelles KIM-Case Management (synonym für KIM-Case Manager:innen)</p> <p>Baustein 3, Fallebene: Personalstellen in Ausländer- und Einbürgerungsbehörden</p>
<p>Verwaltungsinterne Akteur:innen</p>	<p>Personen oder Institutionen, die innerhalb der Verwaltung in Kreisen und kreisfreien Städten tätig sind (siehe auch Aufzählung lt. KIM-Handlungskonzept des Landes).</p>
<p>Verwaltungsexterne Akteur:innen</p>	<p>Personen oder Institutionen, die außerhalb der Verwaltung in Kreisen und kreisfreien Städten stehen (siehe auch Aufzählung lt. KIM-Handlungskonzept des Landes).</p>
<p>Rechtskreis</p>	<p>Ein Rechtskreis bezieht sich auf die Unterscheidung zwischen verschiedenen sozialrechtlichen Zuständigkeiten. Für KIM ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit.</p> <p>Beispiele für unterschiedliche Rechtskreise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsicherung für Arbeitsuchende nach dem SGB II</li> <li>• Ausländerrechtliche Bestimmungen nach dem Aufenthaltsgesetz</li> <li>• Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz</li> <li>• Bundesgeförderte Jugendmigrationsdienste (JMD) und die Migrationsberatung für erwachsene Zugewanderte (MBE)</li> <li>• Sozialhilfe nach dem SGB XII</li> <li>• Einbürgerungen nach dem Staatsangehörigkeitsrecht</li> <li>• Arbeitsförderung nach dem SGB III</li> <li>• Kinder- und Jugendhilfe nach dem SGB VIII</li> </ul>
<p>ABH/EBH-Akteur:innen</p>	<p>Dazu gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausländerbehörde des Kreises/der kreisfreien Stadt</li> <li>• Einbürgerungsbehörde des Kreises/der kreisfreien Stadt</li> <li>• Ausländerbehörde(n) kreisangehöriger Kommunen</li> <li>• Einbürgerungsbehörde(n) kreisangehöriger Kommunen</li> </ul>
<p>KIM-Gremien</p>	<p>Hiermit sind alle Gremien im Rahmen der KIM-Konzeption lt. KIM-Handlungskonzept des Landes gemeint.</p>

Kooperationsvereinbarungen	Regelung der Zusammenarbeit, die zwischen den mit KIM betrauten Akteur:innen aus der Verwaltung und externen Akteur:innen geschlossen werden. Zudem kann innerhalb der Verwaltung eine Zusammenarbeit geregelt sein (z. B. zwischen KIM und Jugendamt)
Strukturebene vs. Fallebene	Die Evaluation des KIM wird in zwei Losen umgesetzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los 1 umfasst die Evaluation der Veränderungen auf Strukturebene durch KIM</li> <li>• Los 2 umfasst die Evaluation der individuellen Ebene des KIM</li> </ul>
<b>Integrationspezifische Begriffe</b>	
Menschen mit Einwanderungsgeschichte	Definition entlang von drei Kriterien: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personen, die nicht Deutsche im Sinne des Grundgesetzes sind (Art. 116, Abs. 1) oder</li> <li>2. Personen, die außerhalb von Deutschland geboren und nach 1955 eingewandert sind oder</li> <li>3. Personen, bei denen mind. ein Elternteil die Kriterien der Nr. 2 erfüllt</li> </ol>
Geflüchtete	Der Begriff Geflüchtete wird weit gefasst verwendet. Das heißt, er umfasst Asylbewerber:innen, anerkannte Geflüchtete, Personen mit subsidiärer Schutzberechtigung, mit Aufenthaltsgestattung oder Duldung.
Neueingewanderte	Neueingewanderte werden definiert als Personen, die in den letzten drei Jahren nach Deutschland gekommen sind.
Herkunftskontext oder Herkunftsland	Der Herkunftskontext oder das Herkunftsland einer Person bezieht sich auf das geografische und kulturelle Umfeld, aus dem die Person stammt.
Herkunftssprache	Die Herkunftssprache ist die primäre Sprache, die eine Person in ihrem Herkunftskontext oder Herkunftsland erlernt und verwendet hat.
Gemeinschaftsunterkunft	Eine Gemeinschaftsunterkunft ist eine Wohnstätte, in der mehrere Personen oder Familien gemeinsam dauerhaft oder vorübergehend untergebracht sind und oft Einrichtungen wie Küche, Badezimmer und Wohnbereiche teilen.
(Lokales) Unterstützungssystem	Der Begriff bezieht sich auf verschiedene Akteur:innen, die Unterstützung für Personen mit Einwanderungsgeschichte leisten. Dies sind z. B. Behörden, Migrations-, Flucht- und Sozialberatungen, Ehrenamtliche, Migrant:innenselbstorganisationen, Sprachkursträger und engagierte Unternehmen.

Weiteres	
Gebietskörperschaft (abgekürzt mit GK)	Kreisfreie Städte, Kreise und kreisangehörige Kommunen.
Kreisfreie Stadt	Der Begriff bezieht sich auf die 22 kreisfreien Städte in NRW.
Kreise	Der Begriff bezieht sich auf alle 32 Kreise in NRW, einschließlich der StädteRegion Aachen.
Kreisangehörige Kommunen	Der Begriff bezieht sich auf Städte und Gemeinden, die einem Kreis untergliedert sind.
Regelsystem	Angebote, die über die Sozialgesetzbücher und angrenzende Gesetze und Verordnungen geregelt und finanziert werden.
Träger der Freien Wohlfahrtspflege (abgekürzt mit Träger FW) /Freie Träger	Der Begriff bezieht sich auf die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege: die Arbeiterwohlfahrt (AWO), den Caritasverband (DCV), das Diakonische Werk (Diakonie), den Paritätischen Wohlfahrtsverband, das Deutsche Rote Kreuz (DRK) und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden (ZWST).
Migrationsberatung für erwachsene Zugewanderte (MBE)	Die Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) ist ein spezielles Integrationsangebot für erwachsene Zugewanderte über 27 Jahre. Das speziell auf Neuzugewanderte zugeschnittene Beratungsangebot steht vor allem innerhalb der ersten drei Jahre nach Ankunft zur Verfügung. Es zielt darauf ab, zugewanderte Personen bei ihrer sprachlichen, beruflichen und sozialen Integration zu unterstützen. Es soll sie zu selbständigem Handeln in allen Angelegenheiten des täglichen Lebens befähigen.
Jugendmigrationsdienste (JMD)	Jugendmigrationsdienste unterstützen junge Menschen mit Migrationshintergrund zwischen 12 und 27 Jahren durch Beratung, Bildungs- und Freizeitangebote. Einen Schwerpunkt bildet die langfristige, individuelle Begleitung Jugendlicher auf ihrem schulischen und beruflichen Weg. Ziel ist es, die soziale Teilhabe der jungen Menschen zu fördern und ihre Perspektiven zu verbessern.

# Impressum

---

**Herausgeber:** Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,  
Gleichstellung, Flucht und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Völklinger Straße 4  
40219 Düsseldorf

Telefon: 0211 837-2000

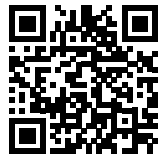
E-Mail: [poststelle@mkjfgfi.nrw.de](mailto:poststelle@mkjfgfi.nrw.de)

[chancen.nrw](http://chancen.nrw)

**Stand:** MKJFGFI NRW, April 2026

**Lektorat:** brand.m GmbH – Agentur für Kommunikation, Gelsenkirchen

**Layout und  
Druck:** JVA DRUCK+MEDIEN, Geldern  
[www.jva-geldern.nrw.de](http://www.jva-geldern.nrw.de)



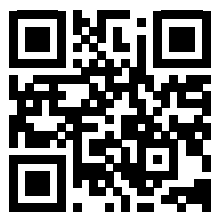
Diese Broschüre kann im PDF-Format  
heruntergeladen werden:

<https://www.mkjfgfi.nrw/broschuerenservice>

Die Veröffentlichungsnummer lautet 1093.

## Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und -bewerbern oder Wahlhelferinnen und -helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift verteilt worden ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte.



Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,  
Gleichstellung, Flucht und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

Völklinger Straße 4  
40219 Düsseldorf

[chancen.nrw](https://www.chancen.nrw)