



2. aktualisierte Auflage
2020

Case Management in der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE)

– Eine Arbeitshilfe

Publikationen zum Thema Migration
Herausgeber: Der Paritätische Gesamtverband
zu finden auf: www.migration.paritaet.org



Familienleistungen für Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit,
Berlin 2020



Sprachmittlung in der Sozialen Arbeit mit Geflüchteten und Migrant*innen,
Berlin 2020



Empowermentarbeit mit geflüchteten Frauen Bedarfe, Praxisansätze und Handlungsempfehlungen,
Berlin 2020



Arbeitshilfe: Ausbildung und Arbeit als Wege zu einem sicheren Aufenthalt?, Berlin 2020
(Aktualisierung und Ergänzung um Beschäftigungsduldung der Broschüre: Die Ausbildungsduldung nach § 60a Abs. 2 S. 4 ff. AufenthG: Praxistipps und Hintergründe, Berlin 2019)



Arbeitshilfe zum Thema Flucht und Migration: Widerruf, Rücknahme und Erlöschen des Schutzstatus,
Berlin 2019

Impressum

Herausgeber:
Der Paritätische Gesamtverband
Oranienburger Straße 13-14
D-10178 Berlin



Telefon: +49 (0) 30 24636-0
Telefax: +49 (0) 30 24636-110

www.paritaet.org
info@paritaet.org

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Dr. Ulrich Schneider

Autor:
Prof. Dr. phil. Matthias Müller, Hochschule Neubrandenburg

Redaktion:
Evin Kofli, Der Paritätische Gesamtverband

Gestaltung:
Christine Maier, Der Paritätische Gesamtverband

Titelgrafik:
© schinsilord – Fotolia.com

1. Auflage, November 2016
2. aktualisierte Auflage, Dezember 2020

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Case Management und Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE)	3
1. Für und wider des Case Managements in der MBE	3
2. Der fachliche Rahmen des CM in der MBE-Arbeit	4
Meine Arbeit mit den Menschen	5
3. Interkulturelles Verstehen und Trauma	5
4. Kontakt- und Kommunikationsunterstützung in der MBE	7
5. Case Management als eine von vielen Arbeitsweisen in der MBE	7
6. Der 1. Schritt: Informationen sammeln (Assessment (Falleinschätzung)/ Sozial- und Kompetenzanalyse)	9
7. Der 2. Schritt: Erklärungen finden	14
8. Der 3. Schritt: Ziele formulieren (Hilfeplanung/ Erstellung eines Förderplans)	16
9. Der 4. Schritt: Ziele umsetzen (Implementierung/ Umsetzung eines Förderplans)	19
10. Der 5. Schritt: Den Hilfeprozess beobachten (Monitoring)	20
11. Der 6. Schritt: Rückmeldung organisieren (Evaluation/ Führen eines Abschlussgesprächs)	21
12. Arbeitsplatzbezogene Veränderungen beginnen	22
Meine Arbeit mit den Anderen (öffentliche und freie Träger)	23
13. Interkulturelle Öffnung von Institutionen	23
14. Träger unterscheiden	24
15. Auf der (Versorgungs-)Systemebene mit den anderen Diensten und Institutionen arbeiten	26
16. Verhandeln, Verhandeln, Verhandeln	28
17. Arbeitsplatzbezogene Veränderungen beginnen	30
Anhang	31
18. Literatur	31
19. Empfehlungen	32
20. Hilfreiche nationale und internationale Organisationen zu Migration	33
21. Mustervorlagen	37
Netzwerkkarte	37
Problem-Mehrperspektivenraster	38
Stärkenkarte	39
Hypothesenstrauß	40

Vorwort

Case Management ist ein Verfahren, ein Methodenpool und ein Handlungskonzept, das in den verschiedensten Feldern der Sozialen Arbeit angewandt wird. Um ein professionelles und auf individuelle Bedarfe abgestimmtes Handlungskonzept gewährleisten zu können, beinhaltet die Förderrichtlinie zur Durchführung einer Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) u.a. den Aufgabenschwerpunkt „(...) die bedarfsorientierte Einzelfallberatung der Zugewanderten auf der Grundlage eines Case-Managements bzw. einer sozialpädagogischen Begleitung (...)“.

Die Anwendung des Case Management stößt in der Beratungspraxis auf allerlei praktische Schwierigkeiten. Spätestens die staatlichen Regelungen zur Eindämmung der Ausbreitung von SARS-CoV-2 und damit einhergehend die Kontaktbeschränkungen in der Beratung haben gezeigt, dass eine Flexibilität in der Anwendung von Case Management bestehen sollte.

Die Beratungspraxis hat sich in den letzten Jahren zunehmend verändert. Neben der Zielgruppenerweiterung steigt die Komplexität und Dauer der Fälle. Eine ausreichende sprachliche Verständigung durch den Einsatz von Sprachmittler*innen oder Dolmetscher*innen sowie die Sicherstellung eines digitalen Beratungsangebots stoßen auf immer größer werdendes Interesse. Daher haben wir diese aktuelleren Entwicklungen aufgegriffen und als kleinen Exkurs in die Arbeitshilfe aufgenommen (3-4.).

In dieser Arbeitshilfe geht es um den Versuch, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, wie Case Management umgesetzt werden kann, ohne die Interessen ratsuchender Personen aus dem Blick zu verlieren. Ausgehend vom fachlichen Rahmen der Methode und dem Blick auf die Arbeit mit den Menschen besteht die Arbeitshilfe im Hauptteil aus den einzelnen Schritten eines Case Management-Verfahrens (6.-11.), die idealtypisch aufeinander aufbauen. In der Praxis muss die Umsetzung des Leitfadens, damit auch die Reihenfolge der einzelnen Schritte, an die Situation und Interessen der Beratenden an-

gepasst werden. Die Schritte werden anhand von Beispielen aus der Praxis der MBE Berater*innen erläutert. Zudem haben Rückmeldungen und Erkenntnisse aus Gesprächen und Diskussionen im Rahmen der Case Management-Fortbildungen ebenfalls Eingang in diese Broschüre gefunden. An dieser Stelle möchten wir uns bei den Kolleg*innen für die Zusammenarbeit herzlichst bedanken.

Neben Literaturhinweisen und Empfehlungen finden Sie in einem zusätzlichen Unterpunkt die aktualisierte Liste von ausgewählten nationalen und internationalen Organisationen die im Rahmen der Fall- und Netzwerkarbeit hilfreich sein kann.

Ziel ist, dass Berater*innen während des Case-Management-Prozesses in ständiger Selbstreflexion ihre Arbeit überprüfen und optimieren können. Wir hoffen, dass dies mit dieser Arbeitshilfe gelungen ist. Die Arbeitshilfe ist in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Matthias Müller entstanden und aktualisiert worden, der Professor für Pädagogik, Sozialpädagogik und Hilfen zur Erziehung der Hochschule Neubrandenburg sowie Case Manager und Case-Management-Ausbilder (DGCC) ist. Wir bedanken uns bei Prof. Dr. Matthias Müller und hoffen, dass die Arbeitshilfe Ihnen im Arbeitsalltag der MBE weiterhelfen wird.

Evîn Kofli und Natalia Bugaj-Wolfram

Referentinnen für Migrationssozialarbeit
Der Paritätische Gesamtverband e.V.

Case Management und Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE)

Professionelle sozialarbeiterische Praxis zeichnet sich durch die Anwendung einer entsprechenden professionellen Handlungsmethodik aus. Das Case Management (CM) ist eine solche für die Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE). Es scheint in seiner theoretisch-konzeptionellen Ausrichtung ideal für die Arbeit in der MBE, nicht zuletzt weil es individuelle Begleitungsprozesse erlaubt, die den Integrationsprozess der Menschen mit Migrationshintergrund beschleunigen können. Dennoch trifft das Case Management in der Sozialen Arbeit und auch in der MBE auf Vorbehalte (1.). Diese zum Teil nachvollziehbare Kritik macht aber mitunter auch deutlich, dass der fachliche Rahmen, den das Case Management der MBE bietet, nicht immer voll ausgeschöpft wird. Daher ist eine allgemeine Betrachtung des Case Managements, seiner Prämissen und handlungsmethodischen Ausrichtungen wichtig (2.) bevor es zu den Details einer Case-Management-bezogenen MBE-Arbeit geht (3.–17.).¹

1. Für und wider des Case Managements in der MBE

So richtig beliebt ist das Case Management oft nicht in der MBE-Beratung. Mitunter gibt es generelle Kritik, weil gar nicht klar zu sein scheint, wie denn Case Management überhaupt in der täglichen Arbeit angewendet werden kann. Dann wirkt es in seinen Prozessvorgaben viel zu idealtypisch und letztlich praxisfremd. Die dem Case Management immanenten Zielansprüche scheinen zudem unrealistisch mit Blick auf die Zielgruppe der MBE.

Es gibt auch generelle Kritik an den Bedingungen, unter denen Case Management umgesetzt werden muss. So scheint Trägern auch trotz Weiterbildungen nicht immer klar zu sein, wie und mit welchen Ressourcen denn das Case Management überhaupt umgesetzt werden soll. Auch die Fallzahlen, mit denen in der MBE-Beratung gearbeitet werden muss, entsprechen nicht einem für Case Management realistisches Fallzahlenniveau. Zudem sind die verschiedenen Arbeitsweisen der MBE-Berater*innen teils fließend und lassen es absurd erscheinen, die spezifische Arbeitsweisen des Case Management isoliert und getrennt von den anderen Arbeitsweisen der MBE zu betrachten.

Ein weiterer Kritikpunkt fokussiert die Menschen mit Migrationshintergrund (im Folgenden Ratsuchende). Ihre sprachlichen Fähigkeiten werden als unzureichend hinsichtlich eines anspruchsvollen Case-Management-Prozesses gesehen. Das Case Management entspreche außerdem nicht den Bedürfnissen vieler Ratsuchenden, da diese insgesamt für das Case Management über Kompetenzen verfügen müssen, die viele von ihnen aber eigentlich nicht

haben. Ein weiterer Ablehnungsgrund ist, dass die MBE-Berater*innen die Methode an sich ablehnen und lieber ihre Ratsuchende ohne Case Management beraten, weil sie das als ihre Aufgabe ansehen.

Die hier auszugsweise dargestellten Kritikpunkte sind sicher nicht unbegründet. Es stellt sich aber die Frage, ob sie dem Case Management zugeordnet werden müssen, oder ob sie Missstände benennen, die sich in der Sozialen Arbeit und der MBE-Beratung an sich finden lassen. Zunächst ist es ein wesentliches Problem sozialarbeiterischer Praxis, dass die Rahmenbedingungen für die Arbeit mit den Ratsuchenden oft nicht förderlich sind. Mitunter gibt es Strukturen und organisationsbezogene Arbeitsprozesszwänge, die einer guten Fachpraxis entgegenstehen. Das ist der eigentliche Nutzen des Case Managements: es beauftragt und legitimiert die professionellen Fachkräfte, die Rahmenbedingungen zu fokussieren, die destruktiven Anteile in der täglichen Arbeit mit den Ratsuchenden zu benennen und zumindest in kleinen Facetten zu verändern. Der Vorteil des Case Management mit Blick auf die Praxis ist nämlich, dass es mit der Fallebene und der (Versorgungs-)Systemebene die Praxis der Sozialen Arbeit und der MBE-Beratung abbildet (2.). Dieser Rahmen ist sehr geeignet dafür seine eigene professionelle Praxis zu entwickeln und zu orientieren. Unabhängig davon, ob das Case Management als geeigneter Rahmen angesehen wird, so ist es doch ein fachliches Konzept, das die eigene Praxis legitimiert. Falls Fachkräfte dieses nicht nutzen wollen, sollte klar sein, dass sie in der Lage sein sollten, ihre Praxis außerhalb des Case Managements zu differenzieren und nach professionellen Standards darstellen zu können.

¹ Neben dieser Arbeitshilfe ist eine vertiefende Lektüre der Case-Management-Bücher empfohlen, die unter „18. Empfehlungen“ aufgeführt sind.

2. Der fachliche Rahmen des CM in der MBE-Arbeit

Das Case Management stellt mit der Fallebene und der (Versorgungs-)Systemebene zwei Ebenen der Praxis dar. Mit der *Fallebene* sind die Hilfeprozesse mit den Ratsuchenden gemeint – also, die Fallarbeit, die im CM danach gestaltet wird, dass der Hilfeprozess von den Zielen und Bestrebungen der Ratsuchenden bestimmt ist. Die Fallarbeit wird im Case Management immer in Phasenmodellen umgesetzt (z.B. Falleinschätzung (Assessment), Hilfeplanung, Implementierung, Monitoring, Evaluation/Führen eines Abschlussgesprächs).

Die (Versorgungs-)Systemebene fokussiert alle Organisationen und Fachkräfte, mit denen die Berater*innen der MBE für und im Sinne der Ratsuchenden zusammenarbeiten. Wichtig ist auf dieser Ebene, dass die MBE-Fachkräfte ihr Wissen aus der Fallarbeit nutzen, um die Versorgungssystemebene so zu gestalten, dass sie sich im Sinne der Hilfesuchenden verändert. Auf dieser Ebene soll also das i.d.R. exklusive Wissen der MBE-Fachkräfte über die Lebenssituationen einzelner Ratsuchender gebündelt werden, um die Hilfelandschaft für die Menschen und die Arbeit in der MBE zu verbessern.

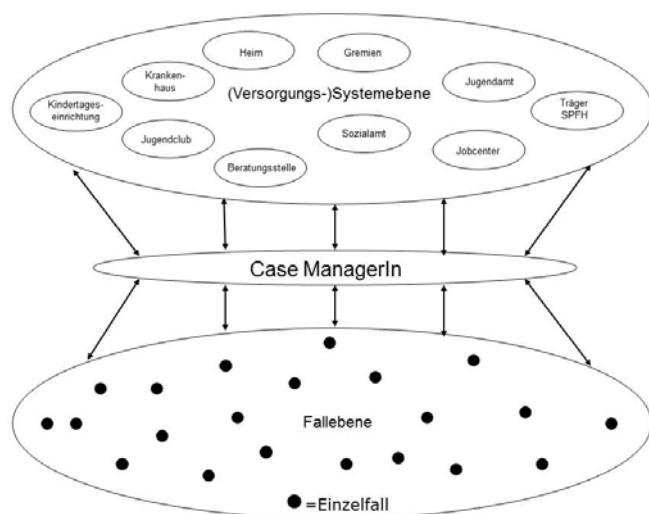


Abbildung 1:
Ebenen des Case Managements (vgl. Ehlers & M. Müller 2013: 112)

Allgemein gesagt umfasst das Case Management damit den gesamten Rahmen der fachlich anspruchsvollen Arbeit in der MBE. Dieser fachliche Rahmen kann die Arbeit in der MBE sehr gut orientieren, ist aber zugleich ein Bild, das wahrscheinlich fachlich nie komplett ausgestaltet werden kann. Das Case Management gibt damit einen Rahmen vor, der am Arbeitsplatz schnell Überforderungsgefühle wecken kann. Um diese zu vermeiden, ist es im Gesamtrahmen des Case Managements in der MBE wichtig, sich zu fragen: „gestalte ich meine Fallarbeit nach den Zielen der Ratsuchenden und wie kann ich kleine – im Rahmen meiner Stelle – mögliche Gestaltungsprozesse auf der (Versorgungs-)Systemebene vornehmen“. Es geht also einerseits darum, sich fachlich zu hinterfragen und weiter zu entwickeln und andererseits darum, die Rahmenbedingungen insgesamt zu verbessern.

„Grundsätzlich kennzeichnend für das Case Management – auch in der MBE – sind also:

- **Zwei Ebenen der Unterscheidung: Fallebene und (Versorgungs-)Systemebene**
- **Ein an den Interessen und Bedürfnissen der Nutzer*innen orientiertes und strukturiertes Vorgehen in der Fall- und (Versorgungs-)Systemarbeit.**
- **Ein Phasenmodell in der Fallarbeit.**
- **Zusammenarbeit mit verschiedenen Helfer*innen und Einrichtungen auf der (Versorgungs-)Systemebene.“**

(Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 21, Hervorhebung: M.M.)

Meine Arbeit mit den Menschen

Dieser Teil der MBE-Arbeitshilfe beschäftigt sich mit der Fallarbeit im Case Management. Es wird dargestellt, welche besonderen Herausforderungen aus Sicht der Praxis zu bewältigen sind (3.-4.) und wie die Fallarbeit im Case Management strukturiert und inhaltlich ausgefüllt wird (5.–11.). Die Ausführungen zur Fallarbeit im Case Management dienen vor allem zur Klärung einiger fachlicher Standards und sollen zur Orientierung der Fallarbeit der MBE-Berater*innen dienen. Dabei geht es nicht darum, alles hier Dargestellte zu übernehmen, sondern seine eigene Fallarbeit zu überprüfen und ausgehend vom jeweiligen Arbeitsplatz sukzessive die Fallarbeit im Sinne des Case Management weiter zu entwickeln (12.).

3. Interkulturelles Verstehen und Trauma

Das interkulturelle Verstehen und das Thema Trauma sind zwei Querschnittsthemen des Case Managements in der MBE. Beide sind mehr oder auch weniger in der Beratung präsent und müssen bedient werden. Daher ist ein fachlicher Umgang von den Berater*innen gefordert. Im Folgenden werden eher kurze Statements zu den Themen dargestellt, die die Funktion eines kleinen Inputs übernehmen und zugleich dazu anregen sollen, die eigene Sichtweise auf die Themen zu reflektieren, sich ggf. inspirieren oder auch motivieren zu lassen, sich über die hier vorgenommenen Ausführungen hinaus mit den Themen zu beschäftigen und sich darin weiterzuentwickeln.

→ **Interkulturalität**

Bezogen auf das Thema Interkulturalität soll es hier um die Frage des kulturbezogenen Verstehens gehen und die darin verborgene Frage des inneren Regelwerks bzw. der eigenen Normativitäten. Der Kern von Kultur ist kein abfragbares Wissen, sondern Kultur besteht aus Praktiken, Fähigkeiten, Bedürfnissen und Emotionen, die in gewisser Weise selbstverständlich und sehr individuell von jedem einzelnen Menschen gezeigt werden (vgl. Ghaderi & van Keuk 2013); sie ist daher in einem weiten Sinne zu verstehen. Insofern ist zunächst die Idee eines kulturspezifischen oder einer kulturneutralen Arbeitsweise in der MBE nicht haltbar, weil zwei kulturell und individuell geprägte Menschen aufeinander treffen und keine*r von Beiden dieses verbergen kann. MBE-Berater*innen und Ratsuchende zeigen automatisch ihre spezifische und individuelle Kultur. Diese ist weder einfach so veränderbar, noch ist sie zu neutralisieren. Trotzdem kann natürlich spezifisches Wissen über z.B. eine Region oder Religion hilfreich sein, das Verhalten der Ratsuchenden verstehend einzuordnen. Wichtig ist

aber auch, dass genau dieses Wissen nicht hilfreich sein kann, weil das Wissen über eine andere Kultur, von der*dem Ratsuchenden nicht geteilt sein muss.

Für die Beziehungsgestaltung im Case-Management-Prozess ist es daher wichtig, eine achtsame Wahrnehmung für die eigenen Abwehrmechanismen im Case-Management-Prozess zu haben. Diese Abwehrmechanismen können universalistischer Art sein und gar nicht im Zusammenhang mit kulturellen Unterschieden stehen und sie können kulturalisierend sein, also sich explizit auf kulturelle Unterschiede beziehen (vgl. Ghaderi & van Keuk 2013). Die Achtsamkeit fokussiert somit auf das innere universelle und kulturalistische Regelwerk (Normengefüge) der MBE-Berater*innen. Der Hilfeprozess steht in der Gefahr blockiert zu sein, wenn es der MBE-Berater*innen im Case-Management-Prozess nicht gelingt, ihr inneres Regelwerk zu erweitern und dem inneren Regelwerk der Ratsuchenden zu folgen.

Es ist eine wichtige interkulturelle Kompetenz in der MBE-Beratung, sich an die teils kulturell geprägten inneren Regelwerke der Ratsuchenden flexibel anzuschließen.

→ **Trauma**

Das Thema Trauma soll hier nur kurz erläutert werden und vor allem den Blick für Krisenprozesse mit den Ratsuchenden öffnen. Traumatisierung ist ein Prozess, der die interaktionelle Botschaft von Wertlosigkeit, Ohnmacht und Sich ausgeliefert fühlen, impliziert (vgl. Butollo & Karl 2012). Das Ausmaß des Traumas hängt maßgeblich von der Schwere der erlebten Situation ab. Zugleich ist aber zu berücksichtigen, dass eine traumatische Situation

nicht automatisch eine Traumatisierung nach sich zieht. Traumatisierung bleibt damit ein individuell bezogenes Ereignis, das nicht pauschalisiert werden kann. Die Ratsuchenden in der MBE-Beratung sind also nicht alle traumatisiert, obwohl es sicher viele Menschen mit traumatischen Erfahrungen unter den Ratsuchenden gibt. Pauschalisierung ist im Falle des Traumas also ggf. eine Stigmatisierung der Ratsuchenden. Bei einem posttraumatischen Belastungssyndrom – dessen Symptome bei Kindern und Jugendlichen tendenziell schwerer zu erkennen sind – kommt es zum Wiedererleben der traumatischen Situation (Flashbacks, Alpträume etc.), der Vermeidung von Situationen, die die traumatische Situation aktualisieren könnten sowie die Übererregung oder auch die vermehrte Wachsamkeit und Schreckhaftigkeit in Alltagssituationen (vgl. Besser 2013). Die posttraumatische Belastungssituation entsteht im Dreieck von als überwältigend erlebter Bedrohung von außen, der Alarmreaktion des Körpers bestehend aus Angst und Schmerz und bei gleichzeitiger Hilf- und Machtlosigkeit (vgl. Besser 2013).

Die Herausforderung bei diesem Thema ist somit, dass unabhängig davon, ob sich z.B. die MBE-Beratung für die Traumaarbeit zuständig fühlt oder nicht, die Auswirkungen der Traumatisierung so stark sein können, dass sie im Beratungsprozess nicht einfach zu ignorieren sind. Dabei lassen sich einige Tendenzen im Umgang der Fachkräfte mit Traumata finden (vgl. Hargasser 2014: 229-230). So besteht z.B. die Tendenz bei den Helfenden, die Traumatisierungen in dem Herkunftsland oder/und in der Fluchtphase zu verorten. Außerdem gibt es bei den Fachkräften mitunter eine defensive Haltung hinsichtlich des Sprechens über die Traumaerlebnisse und damit einen aktiven Anteil an der Aufrechterhaltung des Trauma-Tabus. Die Fachkräfte kommen in der täglichen Arbeit auch häufig in den Druck, Notfallmanagement und Krisenintervention in der Organisation des Lebensalltags der traumatisierten Ratsuchenden zu betreiben. Mitunter kommt es auch vor, dass die Erschöpfungsprozesse der Fachkräfte mit den Traumaprozessen der Ratsuchenden verbunden werden.

Für die Arbeit mit Menschen, die traumatisiert sind oder von denen die Fachkräfte annehmen müssen, dass sie traumatisiert sind, empfehlen sich zunächst folgende Arbeitshaltungen (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Traumapädagogik 2011: 4-7):

- Die Annahme des guten Grundes (Alles was ein Mensch zeigt, macht in seiner Geschichte Sinn.),
- Wertschätzung (Es ist gut, wie du bist!),
- Partizipation („Ich traue Dir was zu und überfordere Dich nicht.“),
- Transparenz (Jeder hat jederzeit im Prozess ein Recht auf Klarheit und Klärung.),
- Spaß und Freude (Viel Freude trägt viel Belastung.).

Für die MBE-Arbeit sollte geklärt werden, wie mit dem Thema Trauma umgegangen werden soll. Es geht darum, sich fachlich zu erklären, wie Traumata beraterisch berücksichtigt werden und welche Kompetenzen ggf. dafür aufgebaut werden müssen. Außerdem stellt sich die Frage, wie organisatorisch strukturell darauf reagiert werden soll, dass es wahrscheinlich ist, dass in der MBE-Beratung mit Ratsuchenden gearbeitet wird, die möglicherweise – ohne eine erhaltene klinische Diagnose – traumatisiert sind. So kann es sinnvoll sein, explizite Krisenprozesse durchzuführen und sich seiner eigenen fachlichen Standards darin zu vergewissern. Wichtig ist für das Case Management, dass ein Krisenprozess – etwa hervorgerufen durch die Traumatisierung – kein Case-Management-Prozess ist. Menschen die sich in Krisen befinden, können eher nicht den zum Teil anspruchsvollen Anforderungen der Mitarbeit im Case Management entsprechen. Dies gilt es in der Praxis der MBE-Arbeit zu berücksichtigen.

Das Thema Trauma kann in der MBE-Beratung nicht ignoriert werden und es bedarf der Klärung, wie damit qualifiziert (beraterisch und/ oder organisatorisch) umgegangen werden soll.

4. Kontakt- und Kommunikationsunterstützung in der MBE

Die Covid-19-Krise hat verschärft zu Tage gebracht, was eigentlich schon lange klar ist: Neue Medien sollten stärker in die Beratungsarbeit der MBE integriert werden, weil sie zusätzliche Kommunikationswege öffnen und so mehr Menschen erreicht werden können. Da bei populären Messengerdiensten (z.B. WhatsApp) datenschutzrechtliche Bedenken bestehen, gilt es, sichere und bessere Apps für die Beratungsarbeit zu entwickeln. Ein solches onlinebasiertes Tool ist *mbeon* (vgl. mbeon 2020). Mbeon wurde ins Leben gerufen, um erwachsenen Zugewanderten die Möglichkeit zu geben, das bundesweite Beratungsangebot der MBE per App (in Deutsch, Englisch, Arabisch und Russisch für die Betriebssystemen iOS und Android) vom Smartphone aus online und datensicher zu nutzen. Die Nutzer*innen können die Fachkräfte der MBE über die mbeon App in einem Chat kontaktieren und sie nach Sprache und Standort auswählen. Dank der Vielzahl an mbeon-Berater*innen, die sich beteiligen, können Nutzer*innen aktuell in 23 verschiedenen Sprachen beraten werden. Mbeon bietet damit ein differenziertes Sprachenspektrum an und kann somit ganz wesentlich dazu beitragen, Sprachbarrieren in der Beratung zu überwinden und eine Beratung eng entlang der Anliegen der Menschen durchzuführen. Es ist darüber hinaus möglich, anonym und immer von der*mselben Berater*in beraten zu werden.

Für die Fallarbeit im Case Management ermöglicht mbeon den Fachkräften in der MBE einen erweiterten digitalen Zielgruppenzugang, der neben der reinen online-Beratung auch die Verzahnung von digitalen und analogen Beratungsformaten (Blended Counseling) ermöglicht. Unterstützung durch MBE kann somit über den digitalen Kanal mbeon auch für die Menschen geschaffen werden, die noch keinen Zugang zu einem Case Management hatten. Es besteht außerdem die Möglichkeit, mbeon im Rahmen einer hauptsächlich Face-to-Face-Beratung auch für kurzfristige Nachfragen zu nutzen oder Dokumente datensicher zu teilen. Der Beratungsprozess kann so für die Fachkräfte und die Nutzer*innen erleichtert und vor allem auch beschleunigt werden.

Erste Erfahrungen mit mbeon zeigen, dass die Berater*innen das Tool als eine sehr hilfreiche Ergänzung für ihre tägliche Arbeit sehen, das sich förderlich auf die Arbeit mit den Nutzer*innen auswirkt. Neben dem beschriebenen positiven Effekt für die Arbeit, müssen die Träger aber auch dafür sorgen, dass in den Diensten die entsprechenden Voraussetzungen für mbeon gegeben sind. Diese wären:

- Eine geeignete technische Ausstattung mit Computern und einer guten Internetverbindung.
- Die Qualifizierung der Mitarbeiter*innen für die methodische Gestaltung der Onlineberatung.
- Ausreichend zeitliche Ressourcen.
- Supervision und Austausch im Team.

Eine immer wiederkehrende Schwierigkeit in der MBE-Arbeit ist, dass die Berater*innen und die Nutzer*innen über keine Sprache verfügen, die beide Parteien so gut sprechen, wie es für den Beratungsprozess wünschenswert wäre. Das ist ein an sich zu akzeptierender Umstand, mit dem die Berater*innen und Beratungsstellen einen Umgang finden müssen. Mit dem Videodolmetschen und der leichten Sprache werden nun kurz zwei Möglichkeiten benannt, die den Beratungsprozess in der MBE neben der eher üblichen Sprachmittlung und dem Dolmetschen unterstützen können.

Das *Videodolmetschen* ist eine Möglichkeit der sprachlichen Vermittlung, wenn keine Dolmetscher*innen vor Ort zur Verfügung stehen oder es aus anderen Gründen nicht möglich ist sprachliche Übersetzungsleistungen zu bekommen. Ausführlichere Informationen zu dem Thema finden sich in der Publikation „Videodolmetschen in Beratungsstellen: Eine Handreichung“ (profamilia Bundesverband 2019).

Die *leichte Sprache* versucht die Kommunikation so zu gestalten, dass sie lesbar ist für Menschen mit Lernschwierigkeiten, die nicht so gut lesen können oder die nicht so gut Deutsch sprechen können (vgl. BMAS 2014, S. 5). Die Regeln der leichten Sprache legen

nahe, z.B. einfache Wörter zu verwenden oder Zahlen in Texte immer als arabische Zahlen zu schreiben und nicht als Worte (vgl. ebd. S. 21). Leichte Sprache bietet sich gerade für Schriftstücke an, die die MBEs ihren Nutzer*innen zur Verfügung stellen. Über das Einüben der leichten Sprache in Schriftform besteht außerdem die Möglichkeit, die gesprochene Sprache der Berater*innen selbst zu vereinfachen und so den Informationsaustausch mit den Nutzer*innen zu verbessern.

5. Case Management als eine von vielen Arbeitsweisen in der MBE

Das Case Management ist letztlich nur eine von vielen Arbeitsweisen in der MBE. Das ist wichtig für die MBE, denn mit dem Case Management als Fallarbeit soll nur ein bestimmter Anteil, nämlich die *Fälle mit komplexen Problemlagen* und hoher *Akteursdichte auf der Helfer*innenseite* bearbeitet werden. Alle anderen Fälle werden dann anders bearbeitet. Klassische Arbeitsweisen, die in der MBE zur Anwendung kommen, sind dann etwa die allgemeine Beratung, die Verweisberatung, die Vermittlung in Kurse (z.B. Sprachkurse) oder die Durchführung von gruppen- oder gemeinwesenbezogenen Angeboten.²

Vor dem Hintergrund der Vielfalt der Arbeitsweisen in der MBE ist es in der Praxis wichtig, sich vorab genauer Gedanken darüber zu machen, bei welchen Problemlagen CM zur Anwendung kommt und wie die Fälle, die keine CM-Fälle sind, qualifiziert bearbeitet oder ggf. qualifiziert weitergeleitet werden. Diesen Prozessschritt nennt man im Case Management Intake.

Das *Intake* oder auch *Fallaufnahme* genannt – wird im KIBnet³ als Sondierungsgespräch geführt⁴ – umfasst

² Das nicht alle Fälle in der MBE mit dem Case Management bearbeitet werden sollen, lässt sich auch daran ablesen, dass durch eine ganze MBE-Stelle als Orientierungswert 57 Case Management Fälle im Jahr bearbeitet werden sollen (vgl. Rambøll Management 2007: 17–18). Es ist allerdings auch so, dass in der MBE das Case Management durchzuführen ist (BMI 2010: 549).

³ Das KIBnet, als Daten- und Dokumentationsbank, benutzen u.a. die Paritätischen MBE-Träger. Das kann bei Trägern anderer Verbände anders sein.

⁴ Falls die Zeit des Sondierungsgesprächs nicht für das Intake im Case Management ausreicht, kann es auch in die Sozial- und Kompetenzanalyse hinein verlängert werden.

Die MBE-Beratung steht in der Aufgabe die Kontakt- und Kommunikationsvarianten mit den Nutzer*innen beständig zu entwickeln (z.B. mbe-on) und Lösungen bereitzustellen, die sprachliche Passungsprobleme zwischen Berater*innen und Nutzer*innen abschwächen.

die konkrete Entscheidung, dass ein*e Ratsuchende*r in das CM aufgenommen wird. Allgemeine Kriterien der CM-Fallauswahl sind:

- Komplexe Problemlagen bei den Menschen,
- Hohe Akteursdichte auf Seiten der Helfer*innen an einem Fall.

Die allgemeinen Kriterien für die Fallaufnahme müssen noch an die jeweilige MBE-Stelle und die dort bestehenden Verhältnisse angepasst werden. Z.B. hat ein*e MBE-Berater*innen folgende Kriterien für die Aufnahme in das CM erarbeitet:

- Mehrere Problemlagen (CM bei vielen Anliegen, die unter einem hohen Arbeits- und Zeitaufwand bearbeitet werden müssen),
- Anzahl der Sitzungen (CM bei mehreren Beratungssittings),
- Haltung der ratsuchenden Person (CM, wenn die Person an ihrer Situation etwas ändern möchte).

Diese Form von Fallaufnahme soll sowohl den Blick der MBE-Berater*innen für komplexe Problemlagen schärfen, als auch den Prozess beschleunigen, die Fallsituationen mit der geeigneten Methode zu bearbeiten. Da das Case Management die Freiwilligkeit der Beratenden voraussetzt, ist es wichtig, sie über die Ziele und den Ablauf des Case Management zu

informieren und deutlich zu machen, dass und wie der Datenschutz im Hilfeprozess gewährleistet ist. Dafür sollte mündlich über den Ansatz und die Arbeitsweise des Case Management informiert werden – dies kann ggf. auch durch eine*n Sprachmittler*in unterstützt werden. Die Informationen können auch zusätzlich schriftlich in Form einer Nutzerinformation in leicht verständlicher oder in der jeweiligen Landessprache vor Beginn des Prozesses weitergegeben werden. So können die Menschen in Ruhe nachlesen, was das Case Management ihnen bietet, welche Erwartungen an sie bestehen und was sie im Case-Management-Prozess erwartet. Festzuhalten ist:

Die Teilnahme am Case Management ist freiwillig und benötigt die Zustimmung der Ratsuchenden.

6. Der 1. Schritt:

Informationen sammeln

(Assessment (Falleinschätzung)/ Sozial- und Kompetenzanalyse)

Der erste Schritt der Fallarbeit wird im Case Management Assessment (Falleinschätzung) bezeichnet – wird im KIBnet als Sozial- und Kompetenzanalyse⁵ geführt. Das übergeordnete Ziel der Falleinschätzung ist es, mittels einer mehrseitig und partizipativ angelegten Herangehensweise ein facettenreiches Bild der Situation der Ratsuchenden zu erfassen. Dieser Schritt lebt von einer systematischen und umfassenden *Sammlung von Informationen* über die Situation der Menschen, die im Zusammenhang mit der Fallbearbeitung relevant sind. Wichtig ist in diesem ersten Schritt, dass die Informationen gesammelt werden, ohne sie bereits zu bewerten. Für das Sammeln der Informationen bietet es sich an, Arbeitsinstrumente zu verwenden (z. B. Netzwerkkarte oder Genogramm vgl. ausführlich Neuffer 2009: 190–197). Beispielsweise kann eine Netzwerkkarte – bearbeitet von den MBE-Berater*innen – wie in nachfolgender Grafik gestaltet sein (Siehe Abb. 2, S. 10).

Die Arbeitsinstrumente haben verschiedene Vorteile. Sie können als Medium genutzt werden, um mit den Menschen ins Gespräch über ihre Lebenssituation zu kommen. Des Weiteren ermöglichen sie, die Informationen, die gesammelt werden, komprimiert und visualisiert darzustellen, um sie ggf. im Laufe des Case-Management-Prozesses wieder hervorzuholen und erneut im Prozess zu nutzen. Die Arbeitsinstrumente sind darüber hinaus hilfreich, weil sie bereits ein Bestandteil der Dokumentation der eigenen Arbeit sind und als solche genutzt werden sollten.

⁵ Wenn das Intake über das Sondierungsgespräch hinaus verlängert wird, dann ist auch das Intake Bestandteil der Sozial- und Kompetenzanalyse.

Soziales Netzwerk von: **Herr José Sánchez (=Ankerperson)**

erstellt am: 20.11.15

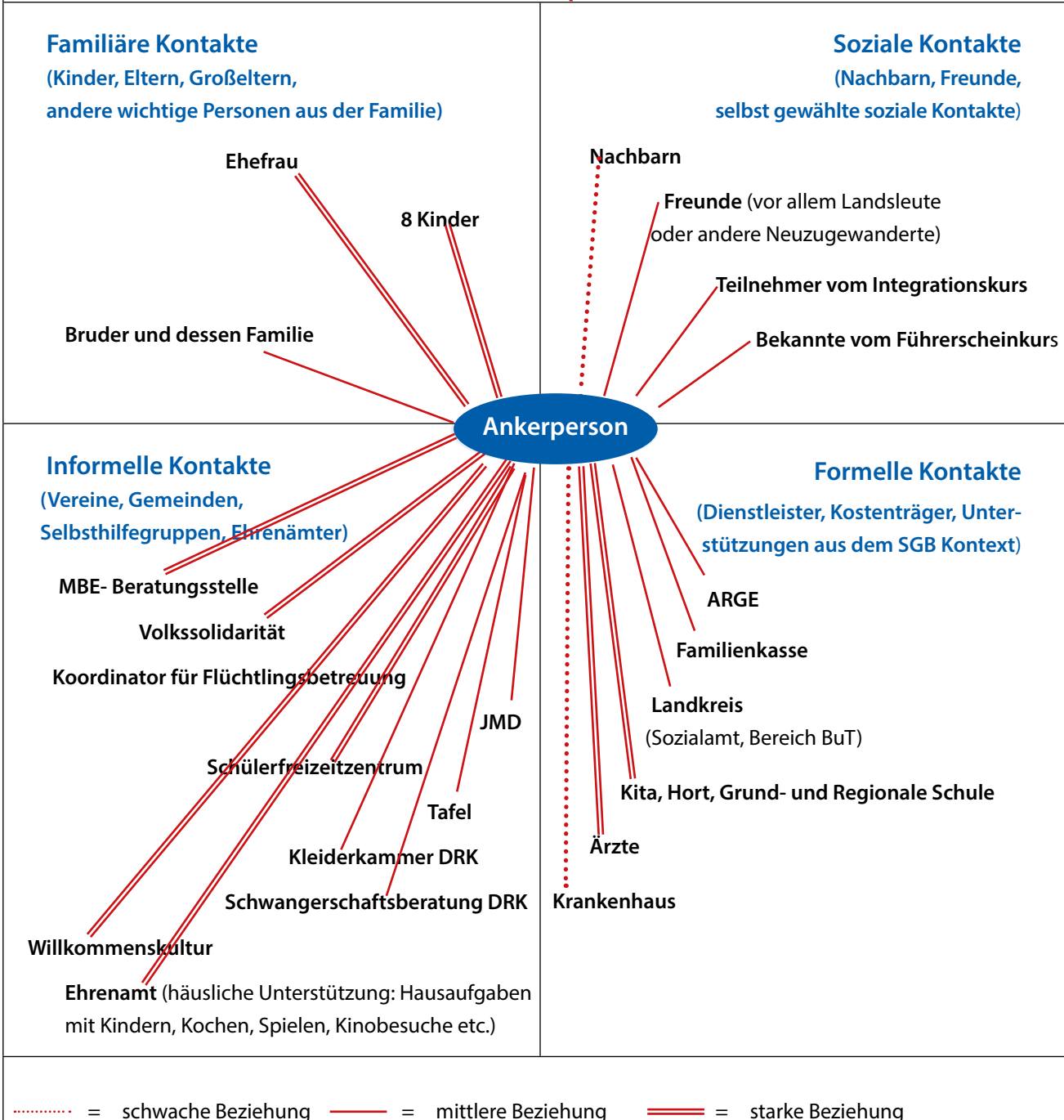


Abbildung 2: Netzwerkkarte (vgl. M. Müller 2011: 81–83) beispielhaft ausgefüllt

Nach der Sammlung der Informationen folgt die *Auswertung* derselben. Es ist wichtig diese beiden Arbeitsschritte zumindest rational voneinander zu trennen, weil mit der Auswertung die Blickrichtung auf die gesammelten Informationen verändert wird. Die Informationen werden jetzt in zwei Weisen bewertet. Zunächst werden die *Probleme* definiert, die für die Ratsuchenden relevant sind. Dafür ist ein kooperativer Prozess bei der Problemdefinition von

zentraler Bedeutung. Die Probleme werden möglichst präzise (Wie stellt sich wann, unter welchen Umständen etwas als eine problematische Situation dar?) und mehrseitig formuliert, d.h. aus Sicht aller am Fall beteiligten und relevanten Personen. Als eine sinnvolle Arbeitshilfe bietet sich für den Prozess der Problemdefinition das „Problem-Mehrperspektivenraster“ (Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 94–95) an. Dieses könnte wie folgt ausgefüllt sein:

Problem-Mehrperspektivenraster	
Beteiligte Person (ggf. Funktion) z. B.	Beschreibung des Problems (Wie stellt sich wann, unter welchen Umständen etwas als eine problematische Situation dar?)
Klient*in	Ich fühle mich mit den sprachlichen Anforderungen an mich hinsichtlich der Organisation der Schulangelegenheiten meiner Kinder überfordert.
Partner*in	Ich werde die Angst nicht los, dass wir zurück in unser Heimatland müssen. Das verhindert, dass ich unser Leben hier in Deutschland mitgestalte.
Freund*in/ Bekannte	Der/Die Partner*in hat kaum Kontakte zu anderen Menschen. Ihr fehlt daher der Erfahrungsaustausch zu ihrem Leben in Deutschland und bezüglich ihrer Familie.
Fachkraft 1 (Ärzt*in)	Der/ Die Partner*in zeigt Symptome einer posttraumatischen Belastungsstörung, die auf Grund der Sprachbarriere nicht behandelt werden kann.
Fachkraft 2 (Jobcenter)	Die Familie ist nicht in der Lage die Antragsformulare für das Arbeitslosengeld II auszufüllen, so dass der Antrag nicht bearbeitet werden kann.
Lehrer*in	Die Kinder der Familie haben durch ihre Flucht eine Schulunterbrechung gehabt, die gegenwärtig dazu führt, dass sie sich nur schwer in den regulären Schulablauf integrieren können.
Case Manager*in	Die unsichere finanzielle Situation der Familie verhindert, dass der gut ausgebildete Mann sich auf seine eigene berufliche Etablierung konzentrieren kann.

Abbildung 3: „Problem-Mehrperspektivenraster“ (Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 94–95) beispielhaft ausgefüllt

Der enge Austausch mit den Menschen stellt sicher, dass die Probleme die für den Case-Management-Prozess formuliert werden, die sind, die sie in ihrer Lebenssituation sehen. Sie bringen die Problematisierungen hervor, deren Bewältigung für ihr Leben relevant ist. Das bedeutet freilich nicht, dass die Case Manager*innen nicht auch relevante Problemdefinitionen formulieren sollen, aber die Ratsuchenden bestimmen, an welchen Problemen gearbeitet wird, weil sie so ihren Hilfeprozess bestimmen. Ein wichtiger Punkt in der Auswertungsphase ist, dass kooperativ entschieden wird, an welchem Problem im weiteren CM-Prozess gearbeitet werden soll. Hier kann es zur Orientierung helfen, lieber weniger Probleme (z.B. 3) zu fokussieren und diese seriös zu bearbeiten, als viele Probleme zugleich bearbeiten zu wollen und damit sich und die Ratsuchenden in der täglichen Arbeit zu überfordern. Wichtig ist also, dass

der Case-Management-Prozess eine gemeinsam getroffene bewusste Entscheidung benötigt, an welchem Problem/ welchen Problemen gearbeitet wird.

Die zweite Auswertungssicht der zuvor gesammelten Informationen ist die der *Stärken und Ressourcen* der Ratsuchenden. Auch dieser Schritt wird gemeinsam vollzogen und es beginnt die Suche nach den inneren Kraftquellen, nach persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, ökonomischen Ressourcen, nach unterstützenden Beziehungen im Freundes- und Bekanntenkreis sowie nach unterstützenden Beziehungen in öffentlichen Institutionen. Für diesen Prozessschritt lohnt es sich eine „Stärkenkarte“ (Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 106) zu verwenden.⁶ Diese Stärkenkarte ist in einer MBE-Beratungsstelle als Instrument in der Beratung eingesetzt worden:

⁶ Ein weiteres empfehlenswertes Instrument für die Kompetenzfeststellung, das eine stärker arbeitsmarktbezogene Komponente hat, ist das der Kompetenzkarten der Bertelsmann-Stiftung (2015.). Die mehrsprachig verfassten und mit Visualisierung arbeitenden Kompetenzkarten erfassen bzw. ermöglichen das Herausarbeiten von formalen und non-formellen Kompetenzen der Ratsuchenden (soziale Kompetenzen, personale Kompetenzen sowie Fach- und Methodenkompetenzen). Die Kompetenzkarten können kostenlos heruntergeladen werden (<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kompetenzkarten/>). An die Kompetenzfeststellung knüpfen die Berufekarten (Bertelsmann Stiftung, 2019b) an. Diese ermöglichen eine Passung zwischen den erho-benen Kompetenzen der Nutzer*innen und daran anschließende Ausbildungsberufe, für die die Nutzer*innen geeignet erscheinen. Somit besteht ein integriertes personenbezogenes System der Berufsberatung für die Arbeit in der MBE.

Stärkenkarte	
Von: Herr K.	Datum: 01.08.2016
Das gibt mir Energie, meine Kraftquelle (persönliche Wünsche & Interessen): Die Vorstellung in Sicherheit und unabhängig zu sein.	
<p style="text-align: center;">persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hat eine schnell Auffassungsgabe - Erschließt sich schnell neue Sachverhalte (z.B. im Rahmen des Sprachkurses) - Kann sich gut in neuen Situationen zurecht finden (z.B. im Kontakt mit dem Jobcenter) - Gutes Verständnis für PC und Telekommunikation 	<p style="text-align: center;">finanzielle Mittel, Hilfsmittel, Technik, Versicherungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eigenes Konto - Leistungen nach SGB II - Krankenversicherung
<p style="text-align: center;">unterstützende Beziehungen in meinem Leben (Freunde/ Familie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ehefrau und Familie im Heimatland (Kontakt über WhatsApp und Skype) - Große Heimatcommunity - Unterstützung durch ehrenamtliche Helfer*innen 	<p style="text-align: center;">(mögliche) hilfreiche Kontakte in meiner Nachbarschaft/ meinem Sozialraum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lehrer*in/ Sozialpädagoge*in in der Sprachschule - Sozialdienst in der Gemeinschaftsunterkunft

Abbildung 4: „Stärkenkarte“ (Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 106) beispielhaft ausgefüllt

Die Stärken- und Ressourcenanalyse ist die gemeinsame Interpretation der Daten hinsichtlich der Potentiale und Möglichkeiten, die die Menschen haben. Dieser Arbeitsschritt ist wichtig, weil in ihm auch das aktiviert wird, was es den Menschen ermöglicht hat, nach Deutschland zu kommen. Auch wenn jeder Mensch Stärken und Ressourcen hat, so ist es bei Ratsuchenden in der MBE besonders relevant in Erinnerung zu rufen, was ihre Kraftquellen (z. B. Wünsche, Träume) sind, die sie auf dem Weg nach Deutschland begleitet haben. Neben diesen inneren Kräften erleben die meisten Menschen auch familiäre, finanzielle, freundschaftliche und/ oder nachbarschaftliche bzw. sozialräumliche Unterstützung. All diese Kräfte und Potentiale müssen im Case-Management-Prozess ebenfalls aktiviert und integriert werden, weil sie es sind, die gerade bei der Zielumsetzung genutzt werden sollen.

Da die Nutzer*innen in den Institutionen (z.B. Jobcenter, Ausländerbehörde), die sie aufsuchen, mitunter heftigen Abwertungen ausgesetzt sind, ist es absolut sinnvoll, ihnen eine Kopie der ausgefüllten Stärkenkarte mitzugeben. Die Stärkenkarte kann dann in den Institutionen bei Bedarf vorgezeigt werden und die Menschen können sich mit wenig Aufwand in ihren Kompetenzen zeigen. Damit haben sie eine größere Chance Negativzuschreibungen zu entkommen.

Ein fester Bestandteil des Case-Management-Prozesses ist das besprechen und erfassen von Stärken, Kompetenzen und Ressourcen der Ratsuchenden, um diese für den Prozess der Zielerreichung zu nutzen.

7. Der 2. Schritt: Erklärungen finden

Der Schritt „Erklärungen finden“ bezieht sich auf die gemeinsam mit den Ratsuchenden definierten Probleme im 1. Schritt. Im zweiten Schritt „Erklärungen finden“ wird davon ausgegangen, dass es nicht reicht zu wissen, was das oder die Probleme und Herausforderungen sind, um für die Menschen gut umsetzbare Ziele zu formulieren, sondern es ist von zentraler Bedeutung, welche Erklärungen die Beteiligten für die Probleme haben, die in den Informationen gefunden wurden. Dieser Schritt wird in der Sozialen Arbeit in Form von Hypothesenbildung vollzogen. Das bedeutet zweierlei: Zum einen wird gemeinsam mit den Beratenden entschieden, an welchen Problemen überhaupt gearbeitet werden soll. Es findet damit eine Fokussierung und vor allem Reduzierung auf bestimmte Probleme statt. Denn wie bereits oben erwähnt ist es sinnvoller, wenige Probleme gründlich zu bearbeiten, als sich und die Ratsuchenden durch das Bearbeiten zu vieler Probleme zu überfordern. Bei der Auswahl ist bestimmend, welche Probleme aus Sicht der Menschen bearbeitet werden sollten. Somit wird gewährleistet, dass der Case-Management-Prozess an einer wesentlichen Stelle von den Nutzer*innen gesteuert wird. Es wird aber auch berücksichtigt, dass die Personen gut selber wissen, was gerade die Fragen in ihrem Leben sind, die sie klären wollen. Falls Probleme vorliegen, die Fristen o.ä. enthalten und bei denen es eine Diskrepanz hinsichtlich der Bearbeitungspriorität zwischen Case Manager*in und Nutzer*in gibt, sollte dieses beraten werden. Der*die Case Manager*in steht hier in der Pflicht, Konsequenzen hinsichtlich einer Fristverstreichung in den Beratungsprozess einfließen zu lassen. Wenn dann einige Probleme (ca. 3), die bearbeitet werden sollen, ausgewählt sind, beginnt die Phase der Hypothesenbildung. Zu jedem Problem werden unterschiedliche hypothetische Erklärungen gesucht, warum es da ist. Für diesen Schritt bietet sich der „Hypothesenstrauß“ (Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 230) an.

Die Hypothesenbildung und die gemeinsam mit den Ratsuchenden ausgewählte handlungsleitende Hypothese bestimmt dann die Zielformulierung in ihrer Richtung. Es werden also gemeinsam viele Erklärungen gesucht und es wird auch wiederum gemeinsam entschieden, wie die Hypothesen wieder reduziert werden und welche Hypothese für die weitere Zusammenarbeit bestimmend und handlungsleitend ist.

Es geht darum, eine gemeinsam geteilte Erklärung für die Probleme zu haben, an denen im Case-Management-Prozess gearbeitet wird.

Hypothesen-Strauß von:

Datum:



Abbildung 5: „Hypothesenstrauß“ (Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 230) beispielhaft ausgefüllt

8. Der 3. Schritt: Ziele formulieren (Hilfeplanung/ Erstellung eines Förderplans)

Bei der Formulierung von Zielen ist es notwendig, unterschiedliche Zielebenen zu berücksichtigen, die in eine Hierarchie von abstrakteren Zielformulierungen zu möglichst konkreten Zielformulierungen führt (ausführlich vgl. Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 120–123). Die oberste Hierarchieebene ist die der situationsübergreifenden Motivations- und Haltungsziele oder auch *Mottoziele* genannte, bei der die Ratsuchenden die Bestrebungen, Hoffnungen und positiven Vorstellungen benennen. Sie fokussieren im Wesentlichen die Motivation und Energie, die die Menschen antreibt und die Kraft gibt, ihre Veränderungen zu bewältigen. Bei den *Mottozielen* handelt es sich um eine Art Leidenschaftserklärungen (vgl. Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 120) der Ratsuchenden an sich selbst. Es benennt, was die Menschen im Leben antreibt, was sie in ihrem Leben und Alltag motiviert oder auch ein stimmiges Gefühl mit sich selbst gibt.

Für die allgemeine Formulierung von *Mottozielen* können folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- „*Mottoziele* berücksichtigen die Interessen, Bestrebungen und Hoffnungen der Ratsuchenden.
- Sie sind persönlich und drücken eine Leidenschaftserklärung aus.
- Als Visionen geben sie genügend Spielraum für die Ausgestaltung.
- *Mottoziele* sind leicht verständlich und positiv formuliert.
- Sie haben eine hohe Akzeptanz für die Ratsuchendensysteme und für das Umfeld“

(Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 120–121).

Nach der Definition und Formulierung eines **Mottoziels** sind zur Umsetzung kleinere Schritte erforderlich. Dafür werden *Rahmenziele* formuliert, die sich auf das handlungsleitende Problem sowie auf die geteilte hypothetische Erklärung für das Problem beziehen und dem Geist des *Mottoziels* folgen. Die **Rahmenziele** differenzieren sich in unterschiedliche Themenbereiche und in kleine Umsetzungsschritte aus. Als Orientierung für die Formulierung von *Rahmenzielen* können folgende Punkte helfen:

- „*Rahmenziele* sind positiv und eindeutig formuliert.
- *Rahmenziele* teilen *Mottoziele* in unterschiedliche Themen und weisen eine Richtung für Handlungsziele auf.
- *Rahmenziele* sollten wirklichkeitsnah sein und erreicht werden können“

(Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 121).

Für die Umsetzung der *Rahmenziele* werden entsprechende *Handlungsziele* formuliert. Erst die *Handlungsziele* beschreiben ein situationsspezifisches Verhalten oder Handlungen, die umgesetzt werden sollen. Im Vergleich zu den *Motto-* und den *Rahmenzielen* sind *Handlungsziele* also sehr kleinschrittig. Sie müssen für die Ratsuchenden zu bewältigen sein, um ihre Erfolge im Case-Management-Prozess zu sichern. Die *Handlungsziele* können mithilfe der smart-Kriterien (*spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert*) formuliert bzw. hinsichtlich ihrer Konkretheit überprüft werden. Im Sinne einer stärkenorientierten Arbeit können die smart-Kriterien noch um das *S* für Stärken erweitert werden, sodass es sich um die *smartS*-Kriterien (vgl. Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 121–122) handelt.

Das smartS Modell beschreibt folgende Aspekte einer gelungenen Zielformulierung:

„→ **Spezifisch:**

Es sollen spezifische Teilziele der Ziele formuliert werden, d. h. sie sollten so konkret wie möglich formuliert werden, also Handlungen und Verhaltensweisen beschreiben, deren Ausführung und Wirkung beobachtet werden können.

→ **Messbar:**

Ziele und Teilziele sollten messbar sein. Messbarkeit bedeutet, dass für die Erreichung der formulierten Ziele und Teilziele Indikatoren genannt werden, anhand derer die Ratsuchenden sowie die Versorgungsbeteiligten die Zielerreichung beobachten können.

→ **Akzeptabel/attraktiv:**

Die Zielformulierung sollte akzeptabel sein, d. h. es sollte zwischen allen direkt an der Hilfe Beteiligten ein Minimalkonsens hinsichtlich der Zielformulierung und der Erreichung der Ziele bestehen. Darüber hinaus sollten sie für diejenigen, die sie umsetzen, eine gewisse motivierende Attraktivität haben.

→ **Realistisch:**

Die Ziele sollten realistisch und angemessen sein, d. h. sie sollten von den Möglichkeiten und Fähigkeiten der Beteiligten (insbesondere der Ratsuchenden) ausgehen und nicht überfordernd bzw. utopisch sein.

→ **Terminiert:**

Die Erreichung der Ziele und Teilziele wird terminiert. Wenn alle bisher genannten Kriterien der Zielformulierung berücksichtigt worden sind, sollte es möglich sein, den angestrebten Zeitpunkt der Teilziel- und Zielerreichung zu benennen.

→ **Stärkenorientierung:**

Es sollte geklärt werden, welche Stärken und Ressourcen zur Erreichung der Ziele und Teilziele eingesetzt werden können“

(Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 122).

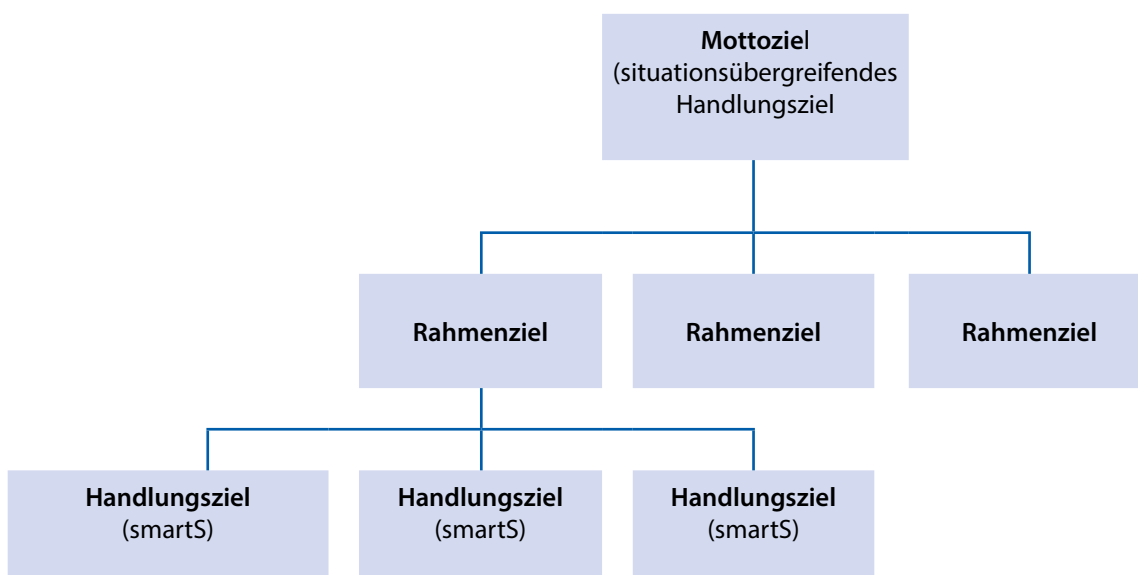


Abbildung 6: „Zielhierarchie“ (Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 122)

Ein Beispiel einer MBE soll die Formulierung von Handlungszielen kurz veranschaulichen:

Die Situation: *Eine bulgarische Familie, die seit 2013 zur MBE in die Beratung geht.*

Die Lebenspartnerin von Herr A. ist schwanger. Die beiden haben bereits 3 Kinder (9, 11 und 13 Jahre alt). Der 9-Jährige hat eine geistige Behinderung. Er kann nicht sprechen und hören. Die 11-jährige Tochter hat seit ihrer Geburt einen deformierten Fuß. Das Paar ist nicht verheiratet. Die Frau ist nicht krankenversichert.

In der Integrationsvereinbarung wurde folgendes Ziel festgelegt (Auszug aus allen Zielen):

- Mottoziel:**
- *Alle Familienmitglieder sollen sich an den Orten, an denen sie ihren Alltag verbringen, wohl fühlen*
- Rahmenziel:**
- *Wir sorgen für die richtige Beschulung unseres Sohnes an einer Schule für Menschen mit geistiger Behinderung.*
- Handlungsziel:**
- *Wir besprechen mit ihm im Vorfeld der Schulsuche, was ihm wichtig an der Schule ist, damit er sich wohl fühlt.*
 - *Wir suchen in den nächsten drei Monaten gemeinsam mit unserem Sohn eine geeignete Schule.*
 - *Wir berücksichtigen die Erfahrungen anderer Eltern und vereinbaren dafür an der jeweiligen Schule einen Gesprächstermin mit der/m Elternvertreter*in der Schule.*

Der Case-Management-Prozess wird also auf verschiedenen Zielebenen in Motto-, Rahmen- und Handlungsziele strukturiert. Schwing und Fryszer (vgl. 2012: 146–147) fassen folgende positive Effekte für die Arbeit mit Zielen zusammen:

- Die Arbeit mit Zielen bedeutet, den Ratsuchenden zu helfen, ihre Vorstellungen zu priorisieren, also herauszufinden, was sie wirklich wollen.
- Ziele dienen als positive Orientierungs- oder Bezugspunkte.
- Die Beschäftigung mit der Zukunft und mit eigenen Zielen motiviert und aktiviert, über Ressourcen nachzudenken.

- Die Arbeit mit unterschiedlichen Zielebenen hilft dabei, die Ratsuchenden vor Überforderungen und Misserfolgen zu schützen.
- Für die Ratsuchenden bedeutet die Arbeit mit Zielen, dass sie Anhaltspunkte zur Überprüfung ihrer Arbeit haben.

Die Ziele des Case-Management-Prozesses werden in Motto-, Rahmen- und Handlungsziele differenziert und im Förderplan schriftlich festgehalten.

9. Der 4. Schritt:

Ziele umsetzen (Implementierung/ Umsetzung eines Förderplans)

Der Prozess der Zielumsetzung beginnt, wenn die Ziele besprochen und aufgeschrieben sind. Während der Falleinschätzung und dem Prozess der Zielformulierung zeichnet sich ab, welche Einrichtungen, welche professionellen Helfer*innen und vor allem welche informellen Unterstützer*innen an einem Fall beteiligt sind. Über z.B. eine Netzwerkkarte sind bereits die Kontakte und Beziehungen der Ratsuchenden visualisiert. Die Visualisierungen dienen neben der Informationssammlung auch als Planungshilfe für eine zielbezogene Vernetzung. Die Netzwerkkarte macht deutlich, wer noch zu dem Hilfeprozess hinzugezogen werden muss und wer möglicherweise gegenwärtig nicht für die Hilfe gebraucht wird. In dieser Phase des Case-Management-Prozesses ist eine gute Kenntnis der Angebote und Ressourcen im Sozialraum/ Gemeinwesen wichtig, denn es wird der Kreis der Unterstützer*innen überprüft: Wer muss zur Umsetzung der Ziele noch angesprochen und mit „ins Boot“ geholt werden? Hierbei kommen professionelle Anbieter*innen und insbesondere informelle Helfer*innen infrage. Die Kontaktaufnahme und die Vermittlung, um Unterstützung für die Ratsuchenden in die Wege zu leiten, wird im Case Management auch als „linking“ bezeichnet. Dieser Prozess als zielorientierte Verbindung, Kopplung oder Vernetzung ist klar an den Wünschen, Stärken und Ressourcen der Menschen orientiert. Im Sinne des Empowerments werden sie befähigt, selbst Hilfen zu aktivieren, beispielsweise, indem sie die Familie um Unterstützung bitten. Eine enge Begleitung oder ggf. die Unterstützung bei der Organisation der Hilfen ist im Sinne des Case Managements trotzdem wichtig. Die Implementierung und Umsetzung des Förderplans geht

also über eine bloße Empfehlung und Vermittlung von Hilfsangeboten hinaus. Für die Teilnahme an einer Selbsthilfegruppe könnte der*die MBE-Berater*in beispielsweise die Kontaktaufnahme und das Aufsuchen des ersten Treffens zusammen mit der*dem Ratsuchenden vorbereiten (z.B. telefonische Abklärung, ob es noch einen freien Platz in einer Gruppe gibt; eine Vereinbarung für einen Gesprächstermin oder Begleitung zu einem ersten Treffen).

In der Bearbeitung von Case-Management-Fällen kann es erforderlich sein, für die Abstimmung der fallbezogenen Netzwerkarbeit sogenannte Helferkonferenzen oder Fallkonferenzen durchzuführen. Dabei sollen relevante Informationen unter Berücksichtigung des Datenschutzes zwischen den helfenden Akteur*innen ausgetauscht und für den Hilfeprozess aufeinander abgestimmt werden. Neue Kontakte der Ratsuchenden oder wieder aktivierte Beziehungen zu Freund*innen oder Kolleg*innen können dann in der Netzwerkkarte aktualisiert werden. Die neuen Kontakte können beispielsweise in einer anderen Farbe gekennzeichnet sein, um die Differenz zu markieren und auch, um deutlich zu machen, dass sich in der Hilfe etwas bewegt. Die Visualisierung zeigt auch, wie die Helfer*innen untereinander zielbezogen vernetzt sind bzw. wo eine Zusammenarbeit initiiert werden sollte (M. Müller 2011: 77). Dies kann im Rahmen der Hilfeplanüberprüfung (Monitoring) das beständige Kontakthalten mit den informellen und professionellen Helfer*innen erleichtern.

Die Umsetzungsweisen der Ziele werden im Förderplan schriftlich festgehalten

10. Der 5. Schritt: Den Hilfeprozess beobachten (Monitoring)

Für eine verantwortungsvolle Fallbearbeitung ist unter Berücksichtigung und Einhaltung des Datenschutzes (ggf. Einverständniserklärung der Ratsuchenden einholen) eine Überprüfung (auch Monitoring genannt) der durch den Case-Management-Prozess eingeleiteten Hilfen notwendig. Sind die erforderlichen Dienstleistungen und informellen Hilfen gemäß des Förderplans eingeleitet, wird kontinuierlich überprüft, ob die Leistungen/ Unterstützungen gemäß den Absprachen erbracht werden. Die Überprüfung kann im Rahmen von persönlichen Treffen („face to face“) oder durch Telefonate mit den Ratsuchenden, deren Angehörigen oder Dienstleistungserbringern erfolgen (vgl. Ehlers 2011: 64). Wird während der Hilfeprozessbeobachtung festgestellt, dass Veränderungen eingetreten sind und es Abweichungen vom vereinbarten Vorgehen gibt, werden diese Veränderungen situationsbedingt in einer aktualisierten Förderplanung berücksichtigt. In diesem Arbeitsschritt kann es hilfreich sein, nochmals eine Stärken- und Ressourceneinschätzung vorzunehmen oder eine Auffrischung der Informationssammlung (Re-Assessment) durchzuführen.

Neben der Prozessbeobachtung und Modifizierung des Prozesses ist es wichtig, den Veränderungsprozess der Menschen zu begleiten. Dafür bieten sich Gesprächstechniken aus der systemisch-lösungsorientierten Beratung (z.B. Sparrer 2007) oder der motivierenden Gesprächsführung (z.B. Miller & Rollnick

2015) an. Ein Beispiel aus der lösungsorientierten Beratung sind Skalierungsfragen (vgl. Ehlers/ M. Müller/ Schuster 2017: 133–134). Sie können den Menschen helfen, ihren Prozess in kleinen Schritten zu denken. Die Skalierung kann unterschiedlich vorgegeben werden. Oftmals wird mit einer Skala von Null bis Zehn gearbeitet. Die Null steht dann beispielsweise dafür, dass die Situation schlecht und die Zehn dafür, dass eine Situation hervorragend ist bzw. das Problem mittlerweile gelöst ist. „Mögliche Fragen für eine Skalierung könnten sein:

- ‚Stellen Sie sich bitte eine Skala von Null bis Zehn vor. Die Null stellt den schlechtesten Zustand dar, die Zehn dagegen soll bedeuten, dass das Problem gelöst ist. Wo befinden Sie sich heute?‘
- ‚Was hat sich seit dem Beginn unserer Zusammenarbeit positiv verändert?‘
- ‚Was ist seit unserem letzten Gespräch/ Treffen besser geworden?‘“

(Ehlers/ M. Müller/ Schuster 2017: 133–134).

Case-Management-Prozesse müssen hinsichtlich ihrer Umsetzung überprüft und ggf. modifiziert werden und die Menschen müssen in ihren Veränderungsprozessen begleitet werden.

11. Der 6. Schritt: Rückmeldung organisieren (Evaluation/ Führen eines Abschlussgesprächs)

Der Case-Management-Prozess endet mit der Reflexion, Auswertung und einer tatsächlichen Verabschiedung zwischen MBE-Berater*in und dem*der Ratsuchenden. Der Prozess des Abschiednehmens vollzieht sich in der Regel über mehrere Treffen. Er kann unterschiedlich Emotionen enthalten, die sich grob gesagt zwischen Freude und Erleichterung sowie Angst und Verzweiflung bewegen können.

Für viele Menschen sind Trennungen und Abschiede auch mit schlechten Erfahrungen verbunden. Es ist daher wichtig, bestehende Abschiedsmuster der Menschen vorher zu erfragen, zu erkennen und den Abschluss der Zusammenarbeit dementsprechend produktiv zu gestalten. Aber auch die MBE-Berater*innen sollten ihre eigenen Abschiedsmuster kennen. Dies ist wichtig, damit sie nicht selbst im Abschiedsprozess mit den Ratsuchenden für wenig förderliche Störungen sorgen. Schwing und Fryszer (vgl. 2012: 314) benennen einige unproduktive Abschiedsmuster, deren Identifikation hilfreich für die Praxis sein kann:

- Abwertung: Menschen werten Personen (sich selbst oder der*die Helfer*in) oder die Beziehung ab,
- Trennungen werden vorweg genommen, indem Termine nicht mehr wahrgenommen werden,
- Verleugnen, dass es einen Abschied geben wird,
- Vermeiden, Ablenken, Hinauszögern durch Regression in längst vergangenen Verhaltensweisen oder das Ausbilden neuer Symptome.

Im Wissen um die Schwierigkeiten, die Abschiedsprozesse (vgl. Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 140–142) haben können, wird der Abschied von dem*der MBE-Berater*in aktiv und verbindlich gestaltet. „Hilfreich für die Auswertung des Arbeitsprozesses können W-Fragen sein, die zur Konkretisierung unterschiedlicher Aspekte dienen:

- *Wer* hat Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele besonders unterstützt?
- *Was* hat Ihnen im Hilfeprozess ermöglicht, so an sich zu glauben?
- *Wann* war Ihnen klar, dass Sie Ihre Ziele erreichen werden?
- *Wo* haben Sie aufgetankt, um Kraft für Ihren Veränderungsprozess zu sammeln?
- *Wie* schätzen Sie Ihre Leistung hinsichtlich Ihrer Zielerreichung ein?“

(Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 141)

Fragen zum gesamten Prozess der Zusammenarbeit an die*den Ratsuchende*n:

- *Was* ist gut gelaufen?
- *Was* ist in Ihrer Lebenssituation besser geworden? Was noch?
- *Was* hat dazu beigetragen, dass die Ziele erreicht wurden?
- *Wie* beurteilen Sie die Unterstützung durch den*die Case Manager*in?
- *Was* in der Art und Weise der Unterstützung durch den*die Case Manager*in ist besonders hilfreich?
- In *welchen* Bereichen der Versorgung sehen Sie einen Verbesserungsbedarf?
- Stellen Sie sich vor, Sie würde den Case Management-Prozess ein weiteres Mal durchlaufen: *Was* sollte beim nächsten Mal besser laufen?

(vgl. Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 142)

Eine weitere Möglichkeit ist, die Menschen aufzufordern, sich bei einer weiteren schweren Lebenssituation wieder zu melden: „Wenn es Ihnen schlecht geht, rufen Sie mich an.“ Dennoch sollte natürlich das Vorgehen bei neu auftretenden schweren Lebenssituationen ohne die Unterstützung eines*r MBE-Beraters*in besprochen werden. Es kann z. B. ein Notfallplan erarbeitet werden, wie dann vorgegangen wird. So können Anzeichen besprochen werden, die vielleicht eine neue schwere Lebenssituation ankündigen. Des Weiteren sollten Möglichkeiten erörtert werden, wie mit schwierigen Situationen umgegangen werden kann – beispielsweise sich sein aktives soziales Umfeld ins Bewusstsein zu rufen, das von professionellen Helfer*innen unterstützt werden kann. Ganz konkret kann auch durchdacht werden, was zu tun ist, wenn Warnzeichen auftreten – etwa eine*n Freund*in anzurufen und aktiv um bestimmte Unterstützungen zu bitten. Selbst in

dem Fall, dass ein Mensch den Betreuungsprozess vorzeitig abbricht und nicht mehr zu einem Termin erscheint, kann durch das Schreiben eines Briefes oder einer E-Mail der vorangegangene Hilfeprozess zusammengefasst und an den Nutzen der im Hilfeprozess erschlossenen Stärken und Ressourcen erinnert werden.

Die Auswertung des Case-Management-Prozesses gehört zum Verabschiedungsprozess und beendet die Begleitung und dient zusätzlich der Entpflichtung und damit der offiziellen Beendigung der Case-Management-Zusammenarbeit zwischen der*dem MBE-Berater*in und der*dem Ratsuchenden.

Die Beendigung des Case-Management-Prozesses wird aktiv organisiert und ggf. einseitig durch zum Beispiel einen Beendigungsbrief vollzogen.

12. Arbeitsplatzbezogene Veränderungen beginnen

Case Management ist ein sehr umfangreiches Verfahren, das sich nicht von heute auf morgen in der eigenen Institution umsetzen lässt. Darüber hinaus ist die Reichweite der Veränderung, die einzelne MBE-Fachkräfte in der eigenen Organisation oder in Kooperationsbeziehungen umsetzen können, begrenzt. Es geht also weniger um radikale Veränderungen, die in der eigenen Praxis vollzogen werden sollen, sondern wichtig ist es, seine Praxis als einen Weg zu verstehen, auf dem nach und nach Case-Management-Aspekte umgesetzt werden – die eigene Praxis zu einer Case-Management-Praxis entwickelt wird. Dafür ist es hilfreich, sich eigene Entwicklungsaufgaben zu stellen, die am eigenen Arbeitsplatz bewältigt und umgesetzt werden können. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- Überlegen Sie, welche Fälle an Ihrem Arbeitsplatz die komplizierten sind (komplexe Probleme der Ratsuchenden und eine hohe Akteursdichte auf der Helferseite)?
- Was scheint Ihnen in Ihrer Fallarbeit am leichtesten veränderbar?
- Welche kleinen Schritte in Richtung einer Case-Management-Fallarbeit wollen Sie in Ihrer beruflichen Praxis nehmen?
- Bei welchen Fällen Ihrer Praxis möchten Sie mit den Veränderungen beginnen?

Suchen Sie sich immer wieder neue Veränderungsschritte im Sinne der Case-Management-Fallarbeit und verfolgen Sie diese möglichst in der obigen Reihenfolge.

Meine Arbeit mit den Anderen (öffentliche und freie Träger)

Dieser Teil der MBE-Arbeitshilfe beschreibt die Arbeit auf der (Versorgungs-)Systemebene. Diese ist nämlich genauso relevant und Bestandteil der MBE-Arbeit wie die Fallarbeit. Das Thema der interkulturellen Öffnung von Institutionen stellt hier eine in der MBE-Beratung bekannte und häufig praktizierte Thema dar (13.). Für die Arbeit in der (Versorgungs-)Systemebene ist es zunächst wichtig zu unterscheiden, mit wem man eigentlich arbeiten will (14.) und welche Themen eigentlich auf der (Versorgungs-)Systemebene bearbeitet werden sollen (15.). In den Kooperationen mit anderen Diensten kann im Grunde kaum in derselben Logik gearbeitet werden, wie sie in der Fallarbeit üblich ist. Auf der (Versorgungs-)Systemebene ist es daher wichtig, über eine interessenorientierte Verhandlungsstrategie zu verfügen, die es den MBE-Berater*innen erlaubt, ihre relevanten Punkte in der Arbeit mit den Anderen auch durchzubringen (16.). Die Ausführungen zur (Versorgungs-)Systemarbeit im Case Management sollen einerseits helfen, diese Ebene systematisch in den Blick zu nehmen und andererseits sollen sie dazu beitragen, Handlungsideen für die Praxis auf dieser Ebene zu entfalten. Es geht insbesondere darum, die eigene (Versorgungs-)Systemarbeit ausgehend vom jeweiligen Arbeitsplatz sukzessive zu entwickeln. Dabei sollten sich die Professionellen im Klaren darüber sein, dass diese Arbeit nie abgeschlossen sein wird, sondern beständig zu tun ist. Ziel ist es, bessere Hilfestrukturen für die Menschen zu entfalten und bessere Rahmenbedingungen für die eigene Arbeit zu schaffen (17.).

13. Interkulturelle Öffnung von Institutionen

Die „Förderrichtlinien zur Durchführung einer Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE)“ (BMI 2016) definieren nicht nur, dass in der MBE Case Management angewendet werden soll, sondern es wird auch gleich eine Aufgabe für die MBE formuliert, die sich explizit aus der (Versorgungs-)Systemebene im Case Management bezieht. So heißt es in der o.g. Förderrichtlinie: „Zum Tätigkeitsbereich [der MBE] gehört weiter

- die Mitarbeit in kommunalen Netzwerken zur Förderung eines bedarfsgerechten Integrationsangebotes,
- die Mitwirkung bei der interkulturellen Öffnung der Regeldienste und Verwaltungsbehörden und
- eine aktive Öffentlichkeitsarbeit“ (BMI 2016: 549).

Für die Arbeit auf der (Versorgungs-)Systemebene wird der MBE damit eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe zugewiesen. Anspruchsvoll ist die Aufgabe deswegen, weil in dem Fall dem*der MBE-Berater*in die Aufgabe zukommt, eine Organisation (z.B. das Jobcenter) in seinem Öffnungsprozess gegenüber anderen Haltungen zu motivieren, zu begleiten und

zu unterstützen. Dabei handelt es nicht um eine allgemeine Verbesserung der gemeinsamen Arbeits- und/oder Kooperationsweise, sondern die MBE-Berater*innen sollen eine programmatische Öffnung hin zu einer offenen, kulturellen Vielfalt integrierende Organisationen begleiten. Der Prozess der interkulturellen Öffnung ist nämlich als eine langfristige Organisationsentwicklung zu verstehen, der sowohl das Konzept einer Organisation verändert, als auch die Kompetenz- und Personalentwicklung der gesamten Institution erfasst (vgl. Göhlich 2012: 13). Dieses Unterfangen – ist praktisch wie theoretisch – kompliziert, weil sich in einer so grundlegenden Frage nur begrenzt von außen in eine Organisation hineinwirken lässt. Wichtig ist für die Arbeit in der MBE, sich darüber im Klaren zu sein, dass jeder noch so kleine Schritt der interkulturellen Öffnung von Institutionen lohnt, weil er den Ratsuchenden hilft, in Deutschland anzukommen. Der Prozess der interkulturellen Öffnung der Institutionen vollzieht sich in der Praxis wahrscheinlich eher in kleinen Schritten und erfordert viel Geduld von allen Beteiligten.

Die interkulturelle Öffnung von Institutionen verweist auf die (Versorgungs-)Systemebene des Case Management in der MBE.

14. Träger unterscheiden

Aus Sicht des Case Managements haben wir es in der Sozialen Arbeit und damit auch in der Migrationsberatung mit äußerst ausdifferenzierten Diensten und Spezialisierungen der Zuständigkeiten durch unterschiedliche Professionen zu tun. Damit geht einher, dass wir es bei der Organisation von Hilfen mit unterschiedlichen Kostenträgern zu tun haben, die mitunter unkoordiniert nebeneinander arbeiten. Diese Situation macht zum einen auf die Notwendigkeit der MBE selbst aufmerksam. Denn die MBE soll hier für die Ratsuchenden eine Lotsenfunktion übernehmen, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass Menschen die Unterstützung brauchen, sich in der verästelten Hilfestruktur in Deutschland so auskennen, dass sie die für sie geeigneten Dienste finden. Letztlich ist die MBE der für die Ratsuchenden geeignete Dienst, der dann alles weitere über die Versorgungslandschaft wissen muss. Zum anderen soll im Sinne des Case Managements durch die MBE die (Versorgungs-)Systeme durch die MBE-Berater*innen so mitgestaltet werden, dass die Hilfelandschaft den Bedürfnissen der Menschen entspricht.

Die Aufgabe des/r MBE-Beraters*in ist dann im Sinne des Case Managements, die Vernetzung der Dienstleistungsanbieter und informellen Hilfen vor Ort voran zu treiben (vgl. DGCC 2008). Dazu gehört die prozesshafte Pflege sowie die Überprüfung und ggf. Veränderung

bereits vereinbarter Kooperations- und Koordinationsstrukturen mit den Diensten, mit denen die jeweilige MBE zusammen arbeitet. In diesen wird im Sinne der Ratsuchenden quer zu den Segmentierungen der Dienste gedacht und sie werden zusammengeführt (vgl. Mennemann 2006). Wichtig ist auf dieser Arbeitsebene, dass die Netzwerke so gestaltet werden, dass sie bereitstellen, was die Einzelfälle brauchen. Es wird hier also konsequent adressatenorientiert gearbeitet und es werden gezielt formelle und informelle Netzwerken aufgebaut (vgl. DGCC 2008). Wobei die informellen Netzwerke die sind, die den Vorrang haben (Subsidiaritätsprinzip), weil Hilfen aus informellen Netzwerken häufig für die Menschen nachhaltiger sind, da sie auch geleistet werden, wenn sich die professionellen Helfer*innen schon längst aus dem Hilfeprozess verabschiedet haben (vgl. Mennemann 2006). Neben dieser klar (versorgungs-)systembezogenen Gestaltung der Hilfelandschaft wird im Case Management – wie auch in der MBE – Einfluss auf die strategische und politische Ebene genommen (vgl. DGCC 2008). Dabei ist es die Aufgabe auf der politischen Ebene für Veränderungen der Hilfelandschaft im Sinne der Ratsuchenden zu sorgen. Eine Variante, die (Versorgungs-)Systemebene zu differenzieren, um überhaupt eine Idee davon zu bekommen, was gestaltet werden könnte, ist die der Netzwerkdifferenzierung (vgl. Löcherbach 2008).

Netzwerktypen			
	Netzwerktypen	Kennzeichen	Beispiele
1.	Fallbezogene Netzwerke (NW)	Passgenaue Hilfen, Arrangement informeller und formeller Kooperation	Fallbezogene Hilfekonferenz, Absprachen, Kontrakte mit Dienstleistern, informellen NW-Partnern
2.	Organisationsbezogene NW (fallübergreifend)	CM als strukturbildendes System	Hilfenetz einer Behörde/ eines Dienstes Wohlfahrtsverbandes ...
3.	Externe NW (fallübergreifend und einrichtungsübergreifend)	Fallgruppenbezogene Kooperation (informelle bis formale Kooperationsverbände)	Arbeitskreise, Kooperationsverbände, NW mit (Vereinsstruktur), ...
4.	Trägerübergreifende, versorgungsbezogene NW	Bereichsbezogene NW – mit selbstgewähltem und/ oder politischem Auftrag	Ausschüsse, regionale NW, länderbezogene NW ...
5.	Nationale und transnationale NW	Durch nationale/ EU-Mittel finanzierte programm- und projektbezogene NW	Deutscher Kinderschutzbund, NW Kinderschutz ...

Abbildung 7: Netzwerktypen (vgl. Löcherbach 2008)

Für die Arbeit in der (Versorgungs-)Systemebene der MBE sind insbesondere die organisationsbezogenen, die externen, die trägerübergreifenden, versorgungsbezogenen sowie mitunter die nationalen sowie internationalen Netzwerke von Bedeutung. Bei den *organisationsbezogenen Netzwerken* handelt es sich um die eigene Organisation. Das Zusammenspiel der verschiedenen Abteilungen oder auch Projekte im Träger wird als ein Netzwerk verstanden, dass das Case Management unterstützen muss. Im Grunde handelt es sich hier um die Ebene der Organisationsentwicklung. Das Case Management wird zu einem die Organisation strukturierenden Verfahren und die Organisation muss so entwickelt werden, dass das Case Management bestmöglich umgesetzt werden kann. Das bedeutet umgekehrt auch, wenn eine Organisation Strukturen hervorbringt, die dem Case Management und dessen fachlichen Prämissen zu wider laufen, dass es die Aufgabe des/r MBE-Beraters*in ist, dies dann zu thematisieren und gemeinsam mit allen Beteiligten förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen und die Organisation dementsprechend zu strukturieren.

Die *externen Netzwerke* bestehen mit den Trägern, mit denen regelmäßig zusammen gearbeitet wird und mit denen evtl. auch feste Kooperationen bestehen. Es geht hier darum, sich nach und nach so abzustimmen, dass die Prozesse immer besser im Sinne der Ratsuchenden organisiert sind und das Case Management gut umgesetzt werden kann. Auch hier ist es wieder die Aufgabe des/r MBE-Beraters*in auf Missstände aufmerksam zu machen und gemeinsam mit allen Beteiligten förderliche Rahmenbedingungen für die Menschen und die Umsetzung der Case-Management-Praxis zu schaffen.

Die *trägerübergreifenden, versorgungsbezogenen Netzwerke* sind die Kooperationen, die sich thematisch finden. In der MBE-Beratung sind das häufiger Zusammenkünfte, die „Runder Tisch Migration“ oder ähnlich heißen. Hier geht es darum, dass sich alle Netzwerk Beteiligten treffen, weil sie in demselben Arbeitsfeld mit derselben Zielgruppe tätig sind und ihre Arbeitsprozesse – hier mit Blick auf die Ratsuchenden – abstimmen. In diesen Zusammenkünften ist es wiederum die Aufgabe der MBE-Berater*innen, konstruktive Entwicklungen voranzutreiben und auf Missstände aufmerksam zu machen. Sie suchen gemeinsam mit den Netzwerkpartner*innen nach Wegen, die Hilfelandschaft im Sinne der Ratsuchenden zu gestalten und bestmögliche Rahmenbedingungen für das Case Management zu schaffen.

Die *nationalen und internationalen Netzwerke* sind oft eher indirekt für die praktische Arbeit von Bedeutung, weil sie für die MBE-Berater*innen nicht oder kaum für die direkte Mitgestaltung zu erreichen sind, aber dennoch in der Praxis der MBE-Beratung eine Ressource darstellen, die auch genutzt wird (z.B. der Suchdienst des DRK oder der Internationale Sozialdienst).⁷ Es macht also durchaus Sinn, diese Netzwerkebene in der eigenen MBE-Beratungspraxis im Blick zu behalten (weitere empfehlenswerte Organisationen für diese Netzwerkeben sind unter „18. Empfehlungen“ zu finden), so dass sie für die Arbeit gekannt und genutzt werden kann.

Die (Versorgungs-)Systemarbeit bedeutet die aktive Netzwerkarbeit im Sinne der Ratsuchenden und einer förderlichen Case-Management-Praxis des*der MBE-Beraters*in.

⁷ An der Stelle wird auf Kapitel 18 der Arbeitshilfe verwiesen, das eine umfangreiche Übersicht an MBE relevanten Organisationen gibt.

15. Auf der (Versorgungs-)Systemebene mit den anderen Diensten und Institutionen arbeiten

Die gestalteten Aktivitäten der MBE-Berater*innen auf der (Versorgungs-)Systemebene stellen eine Arbeit dar, die sich nicht so klar zielorientiert organisieren lässt, wie es in der Fallarbeit angestrebt ist. Wir haben es auf der (Versorgungs-)Systemebene mit heterogenen Interessenlagen zu tun, die es notwendig machen, verhandelnd Kompromisse zu suchen, die für alle Beteiligten tragbar und umsetzbar sind. Ein anschauliches Beispiel dafür, wie gelingende Kooperationen auf der (Versorgungs-)Systemebene für das gesamte Case Management einer MBE entstehen können, gibt eine MBE-Beraterin:

„Frau K, EU-Bürgerin, ist mit ihrem Mann und zwei Kindern aus wirtschaftlichen Gründen nach Deutschland gezogen und hielt sich über 2 Jahre als selbstständige Reinigungskraft über Wasser. Sie suchte die MBE-Beratung auf, nachdem sich durch einen Streit mit ihren Auftraggebern die Aussicht auf neue Aufträge verloren hatte – und damit auch ihre einzige Einnahmequelle. Die fehlenden Deutschsprachkenntnisse und die steigende Hilflosigkeit bereiteten ihr immer größeres Unbehagen.

Wir erstellten zusammen einen Förderplan mit folgenden Zielen (Auszug) auf:

- *deutsch lernen,*
- *selbstständig im Alltag handeln,*
- *Arbeit finden.*

*Trotz der Beharrlichkeit von Frau K. wären diese Ziele ohne ein funktionierendes Kooperationsnetzwerk im Rahmen des Case Managements nicht zu realisieren gewesen. Das Kooperationsnetzwerk entstand schon zu Beginn der Fallarbeit und wurde währenddessen weiter ausgebaut. Besonders wichtig war der regelmäßige Austausch mit dem/der zuständigen Arbeitsvermittler*in des Jobcenters. Es erfolgten Absprachen bezüglich der für den Fall festgelegten Ziele und der für die Zielumsetzung nötigen Schritte. Ich informierte das Jobcenter regelmäßig über Entwicklungen und Änderungen im Eingliederungsprozess von Frau K. Während des Case-Management-Prozesses beobachtete ich, wie ich zunehmend als professionelle Fachkraft auf Augenhöhe wahrgenommen wurde.*

*Die gelungene Zusammenarbeit mit dem/der zuständigen Arbeitsvermittler*in hatte dann auch eine Brückenfunktion für die weitere Arbeit. Der Grundstein für die Kooperation mit der Behörde war gelegt! Faktoren wie die gelungenen Kommunikationswege, das Wissen über die Arbeitsweise und das Vorgehen der Arbeitsvermittlung, die Erkenntnis, inwieweit die MBE dieses Vorgehen beeinflussen kann und darf einerseits und die Steigerung des Bekanntheitsgrads und des Stellenwerts der MBE innerhalb des Jobcenters andererseits bildeten eine gute Grundlage für die gute Zusammenarbeit mit dieser Behörde bei weiteren Fällen.“*

Die Arbeit auf der (Versorgungs-)Systemebene hat in der MBE-Beratung zwei wesentliche inhaltliche Ausrichtungen. *Erstens* geht es auf dieser Ebene darum, gemeinsam mit anderen Dienstleister*innen eine Verbesserung der Versorgungsstruktur für die Ratsuchenden anzustreben. Die MBE-Fachkräfte nehmen dann eine Stellvertreter- oder auch Advokatfunktion ein und lassen sich vor allem von den Belangen der Menschen leiten, die sie aus ihrer täglichen Arbeit kennen. Dafür werden die vielfältigen Erfahrungen und das Wissen um die Lebenssituation der Menschen aus der Fallarbeit genutzt, thematisch gebündelt und hinsichtlich der Notwendigkeiten der Gestaltung der Versorgungslandschaft eingebracht. In dieser Zielrichtung bestimmen also die Lebenssituationen der Ratsuchenden die inhaltliche Ausgestaltung auf der (Versorgungs-)Systemarbeit.

Zweitens bezieht sich die Arbeit auf der (Versorgungs-)Systemebene darauf, die eigene Arbeit zu verbessern. Es geht hier also weniger um das oft exklusive Wissen der MBE-Berater*innen über die Lebenssituation der Ratsuchenden, das auf der (Versorgungs-)Systemebene relevant wird, sondern es geht darum, die Arbeit mit den anderen Dienstleister*innen zu verbessern und die Prozesse mit ihnen im Sinne des Case Managements zu optimieren. Auch wenn natürlich verbesserte Abläufe oder das Schaffen von neuen Angeboten mittelbar den Ratsuchenden zu Gute kommen, so ist es in diesem Fall eher so, dass der/ die MBE-Berater*in für sich selbst eintritt. In der Gestaltung der Arbeit auf der (Versorgungs-)Systemebene geht es daher darum, die fachlichen Prämissen der Sozialen Arbeit und des Case Managements umzusetzen. Die Prämissen der eigenen Fachlichkeit und Professionalität des*der MBE-Beraters*in sind dann der Fundus, der auf der (Versorgungs-)Systemebene relevant wird.

Die „Musterkooperationsvereinbarung zur Zusammenarbeit bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund“ von der Bundesagentur für Arbeit ist ein Beispiel für den gezielten Versuch einer solchen (versorgungs-)systembezogenen Veränderungsbemühung. In ihr wird zwischen dem Jobcenter und der MBE die Durchführung der Kooperation genauer geregelt. So ist darin z.B. festgehalten, dass der Informationsaustausch zur Klärung von fallbezogenen Problemen zu gewährleisten ist, oder dass die Agenturen für Arbeit und das Jobcenter regelmäßig aktualisierte Telefonverzeichnisse mit Ansprechpartner*innen für den zielgerichteten Kontakt durch die MBE zur Verfügung stellen. Da die Musterkooperationsvereinbarung aber noch vor Ort mit der ortsansässigen Agentur für Arbeit und dem ortsansässigen Jobcenter konkret ausgehandelt werden muss, ist deren Umsetzung in der Praxis nicht selbstverständlich. Vielmehr ist es notwendig, in Verhandlungen mit der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter vor Ort die individuellen Wege zu den Kooperationszielen zu finden, die in der Musterkooperationsvereinbarung aufgeführt sind. Es bedarf daher für die konkrete Umsetzung der Kooperation eine Verhandlung im Detail, damit die Kooperation auch mit Leben gefüllt ist und praktiziert wird (siehe dazu Kapitel 16 zum Thema „Verhandlung“).

Die Arbeit auf der (Versorgungs-)Systemebene differenziert sich in zwei wesentliche Richtungen aus. Die erste Richtung ist als eine stellvertretende Stimme für die Ratsuchenden zu verstehen und die zweite Richtung ist die der Gestaltung der Arbeit nach professionellen Standards der Sozialen Arbeit / des Case Management.

16. Verhandeln, Verhandeln, Verhandeln

Da es sich bei der Arbeit auf der (Verhandlungs-) Systemebene um die *Auseinandersetzung mit äußerst unterschiedlichen Institutionen und Professionen handelt*, die nicht einfach angeglichen werden können, sondern mitunter gegensätzlich zueinander zu stehen scheinen, ist es wichtig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie konstruktiv auf dieser Ebene gearbeitet werden kann. Ein Modell, das dabei hilfreich sein kann, ist „Das Harvard-Konzept“ (Fisher, Ury & Patton 2004). Das Harvard-Konzept geht in der Konzeptionierung seiner Verhandlungsprämisse davon aus, dass Menschen routinemäßig in das Feilschen um Positionen einsteigen (vgl. Fisher, Ury & Patton 2004: 25–39). Es handelt sich hier um ein Phänomen, das sich auch gut in der Praxis beobachten lässt. Die Verhandlung ist dann ganz wesentlich davon geprägt, dass die Menschen klare Vorstellungen davon haben, wie etwas verändert und umgesetzt werden muss. Somit liegen in Verhandlungen mit anderen Hilfeinstitutionen i.d.R. sehr unterschiedliche von den jeweiligen institutionellen Kontexten geprägte Ideen zur Veränderung vor. Dann beginnt das Feilschen um Positionen und das Abtrotzen von gegenseitigen Zugeständnissen. Die Schwierigkeit dieser Strategie ist, dass diese Verhandlungen oft nur sehr unbefriedigende Ergebnisse hervorbringen und in der Binnendynamik Win-Lose-Situationen schaffen können, die dem Ziel der Arbeit, auf der (Versorgungs-)Systemebene konstruktive Kooperationen zu schaffen, zuwider laufen.

Die folgenden vier Grundbedingungen sachgerechten Verhandeln nach dem Harvard-Konzept (vgl. Fisher, Ury & Patton 2004: 43-139) können die MBE-Berater*innen sowohl bei der Analyse einer Verhandlungssituation als auch in der eigenen Praxis der Verhandlung auf der (Versorgungs-)Systemebene helfen, konstruktiv zu arbeiten.

Die vier Grundbedingungen lauten:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln,
- Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen,

- Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil,
- Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien.

Die Grundbedingung *Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln* greift den Umstand auf, dass es in Verhandlungen – gerade wenn es sich um welche handelt, die für die Verhandlungspartner*innen wichtig oder auch emotional besetzt sind – die Menschen als die Problemverursacher angesehen werden und dass das Problem in der Sache aus dem Blick gerät. Dann werden die Probleme personifiziert und es wird außer Acht gelassen, dass die meisten Sichtweisen und Schwierigkeiten, mit denen wir in Verhandlungen konfrontiert sind, sich aus den Notwendigkeiten der beruflichen Rolle und den daran geknüpften Aufgaben ergeben. Für Verhandlungen kann diese Grundbedingung z.B. bedeuten, dass wir eine*n Verhandlungspartner*in in ihren Schwierigkeiten sehen, sie oder ihn als Person wertschätzen und dennoch klar das Problem in den Blick nehmen, dass die Arbeit aus MBE- und Case-Management-Sicht behindert. Letzteres muss besprochen werden und dafür müssen Lösungen gefunden werden.

Die Grundbedingung *Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen* ist elementar für Verhandlungen, denn sie greifen ein Phänomen auf, das schon weiter oben beschrieben ist und Verhandlungen zum Stagnieren bringen kann. In Verhandlungen haben die Verhandlungspartner*innen schon im Vorfeld eine klare Position, *wie etwas umzusetzen ist*. Dabei wird vorab festgelegt, wer was machen muss. Hat ein/e Verhandlungspartner*in eine solche Position bezogen, ist es in Verhandlungen sehr schwer, von dieser Festlegung loszukommen. Daher ist es sinnvoller zu wissen, welches Interesse man hat. Also Klarheit darüber zu haben, *was verändert werden soll* und den Weg der Veränderung der Verhandlungssituation zu überlassen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass in Verhandlungen üblicherweise überschneidende Interessen zu finden sind bzw. gesucht werden können, also Klarheit darüber herrscht, dass

etwas verändert werden muss. Der Weg, wie diese Veränderungen zu erreichen sind, ist dann ein wichtiger Gegenstand der Verhandlung und ermöglicht viele Verhandlungspartner*innen zu beteiligen und so Win-Win-Situationen zu schaffen.

Die dritte Grundbedingung *Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil* hebt hervor, dass es in Verhandlungen gewöhnlich nie nur eine Lösung gibt. Vielmehr ist es äußerst sinnvoll, möglichst viele Lösungsmöglichkeiten in der Verhandlung zu suchen und sie nach der Prämisse zu organisieren, dass die Beteiligten möglichst viel von der Entscheidung haben. Idealerweise kommen dann unterschiedliche Lösungen mit unterschiedlichem Nutzen für die Beteiligten heraus. So kann gemeinsam entschieden werden, welche Lösung Vorteile bringt, die den Beteiligten als besonders wünschenswert erscheinen.

Die Grundbedingung *Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien* versucht ein weiteres eher allgemeingültiges Kriterium bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Es soll hier gemeinsam auf die Suche nach fairen Kriterien (z.B. Gleichbehandlung) oder vermeintlich allgemeingültigen Kriterien (z.B. Rechtsprechung) gegangen werden. Sie sollen die Verhandelnden darin unterstützen, ihre Entscheidung – außerhalb des eigenen Nutzens – zu begründen und ggf. rechtfertigen zu können.

Das folgende Beispiel stammt aus einer MBE-Case Management Fortbildung und dient der Verdeutlichung der vier Grundbedingungen sachgerechten Verhandeln. Ausgangspunkt ist ein Kooperationstreffen mit dem Jobcenter. Die Mitarbeiter*innen der MBE-Beratungsstelle haben um dieses Treffen gebeten, weil sie den Eindruck haben, dass ihr Angebotsspektrum in ihrer Zielgruppe nicht ausreichend bekannt ist. Daher besteht von Seiten der MBE das Interesse, dass das Jobcenter im Rahmen seiner Arbeit mit den Nutzer*innen auf die Arbeit der MBE aufmerksam macht und die Menschen bei Bedarf dorthin verweist.

Zu dem Treffen kommen ein*e MBE-Berater*in und ihre Leitung, sowie der*die Geschäftsführer*in des

Jobcenters und die Stellvertretung zusammen. Die Leitung des Jobcenters hat bisher die Kooperationswünsche der MBE eher schroff mit dem Hinweis abgelehnt, dass sie ja nicht dafür verantwortlich sei, dass die MBE genügend Kundschaft habe.

An diesem Punkt wird die Bedeutung der ersten Grundbedingung des sachgerechten Verhandeln deutlich: „Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln“. Es ist nämlich von elementarer Bedeutung in der Kooperation zu verdeutlichen, worin genau das Problem liegt, dass die Nutzer*innen nicht in der Breite über die MBE informiert sind. Idealerweise sollte auch deutlich werden, dass diese Probleme auch das Jobcenter betreffen. So könnte herausgearbeitet werden, dass die Nutzer*innen besser vorbereitet zu Terminen beim Jobcenter erscheinen könnten und die Mitarbeiter*innen dort mit weniger Fragen konfrontiert werden, die sie nur schwer beantworten können. Die erste Grundbedingung hebt also hervor, dass man sich in der Verhandlung konsequent am Sachproblem orientieren soll. Eine Personifizierung des Problems – z.B. in dem die Mitarbeiter*innen des Jobcenters, die MBE-Berater*innen oder die Nutzer*innen als Ursachen für das Problem deklariert werden – wird dadurch beständig umgangen.

Wenn diese Gesprächsstrategie gelingt, dann ist es von entscheidender Bedeutung, die eigenen Interessen hinsichtlich der Problembearbeitung klar vor Augen zu haben. Das Interesse der MBE besteht schlicht und einfach darin, dass mehr Menschen ihrer Zielgruppe von ihrem vorgehaltenen Angebot erfahren. Dieses Interesse muss ebenfalls beständig thematisiert werden. Hingegen ist eine vorschnelle Positionierung in der Kooperationsverhandlung zu vermeiden. Ein Beispiel dafür wäre, dem Jobcenter zu sagen, wie sie in ihrer Organisation dafür sorgen sollen, dass mehr Menschen der MBE-Zielgruppe von dem Angebot der MBE erfahren. Diese Positionierung muss moderierend begleitet das Jobcenter vornehmen und kann nicht von der MBE ausgehen. In unserem Fall ist der Vorschlag, einen Laufzettel für alle Kund*innen des Jobcenters zu erstellen, auf dem alle migrationspezifischen Beratungsstellen zu finden sind, zu denen die Kund*innen dann gezielt geschickt werden können. Diesen Laufzettel soll die

MBE für das Jobcenter erstellen. Es handelt sich hier um ein klassisches Abgabemuster, mit dem MBEs häufiger konfrontiert sind. Die MBE startet mit einem Kooperationsanliegen und es kommt zu einem Arbeitsauftrag für die MBE, der bei diesen zu mehr Arbeit führt und im beschriebenen Beispiel primär das Jobcenter entlastet, da mit der Fertigstellung des Laufzettels eine Arbeitserleichterung für letzteres geschaffen wird. Hier handelt es sich von der Tendenz her um eine Win-Lose-Situation, indem die MBE zu wenige Vorteile hat.

Für eine solche Situation ist das dritte Grundprinzip von Bedeutung: „Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil“. Nach dem also eine erste Lösung gefunden ist und sich für die MBE eine Win-Lose-Verhältnis zeigt, ist dieses zu thematisieren und es sollten weitere Varianten der Umsetzung besprochen werden. In der Verhandlung wird dann deutlich, dass es auch möglich wäre, den Laufzettel gemeinsam im Gremium „Rund-

er Tisch Migration“ zu erstellen. Die MBE ist dort Mitglied und würde das Jobcenter zum nächsten Treffen einladen, um dort die gemeinsame Idee vorzutragen und Mitstreiter*innen zu gewinnen. Im Zuge dessen ist das Jobcenter bereit, eine*n Mitarbeiter*in in das Gremium zu schicken, die an der Erstellung des Laufzettels verbindlich mitarbeitet. Diese Lösung wird im Verlauf der Verhandlung von den Beteiligten als sachgerecht und angemessen angesehen, da die Arbeitssaufgaben weitestgehend fair zwischen den Beteiligten verteilt sind. Es handelt sich hier um eine Bewertung des Verhandlungsergebnisses auf der Grundlage der vierten Grundbedingung sachgerechter Verhandlung: „Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien“.

Auf der (Versorgungs-)Systemebene ist es wichtig im Blick zu haben, was verändert werden soll, aber die Art und Weise, wie das erreicht werden kann, ist dem Verhandlungsprozess mit allen relevanten Partner*innen zu überlassen.

17. Arbeitsplatzbezogene Veränderungen beginnen

Das Case Management ist ein sehr umfangreiches Verfahren, das gerade auf der (Versorgungs-)Systemebene wohl nie vollkommen abgeschlossen werden kann. Auf dieser Ebene sind die Veränderungen zu dynamisch, z.B. führen Gesetzesänderungen – die im Migrationsbereich durchaus üblich sind – zu Veränderung von Arbeitsabläufen und Zuständigkeiten, die ein kontinuierliches Nachjustieren der Arbeit in der MBE nötig machen. Darüber hinaus ist die Reichweite der Veränderung begrenzt, die einzelne MBE-Fachkräfte in den verschiedenen Netzwerktypen haben. Es ist daher in der (Versorgungs-)Systemebene wichtig, überhaupt aktiv zu werden und kleine Schritte der Veränderung zu initiieren und zu gehen. Auch hier ist es hilfreich, sich eigenen Entwicklungsaufgaben zu stellen, die in den Netzwerken, die sie vor Ort haben, umsetzbar erscheinen und wo Sie das Gefühl haben, dass es genug Verbündete gibt, um die anvisierten Interessen auch besprechen, verhandeln und umsetzen zu können. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:





- Auf welcher Netzwerkebene (organisationsbezogenen, externen, trägerübergreifenden und versorgungsbezogenen, nationalen und internationalen Netzwerke) wollen Sie aktiv werden?
- Wer könnte ein/e hilfreiche/r Partner*in sein oder ähnliche Interessen haben und somit ein/e hilfreiche/r Unterstützer*in für Ihre Aktivität auf der (Versorgungs-)Systemebene sein?
- Welche kleinen Schritte sollten Sie zur erfolgreichen Veränderung auf der (Versorgungs-)Systemebene nehmen?
- Nutzen Sie die Grundbedingungen der Verhandlungsführung und tragen Sie so zu einem konstruktiven Verhandlungsprozess bei.

Suchen Sie sich immer wieder neue Veränderungsschritte im Sinne der Case-Management-(Versorgungs-)Systemarbeit und verfolgen diese in der obigen Reihenfolge.

Anhang










18. Literatur

-  **Bertelsmann Stiftung (2019):** Berufekarten. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
-  **Bertelmann Stiftung (2015):** Handreichung Kompetenzkarten in der Beratung von Einwanderern. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kompetenzkarten/>. (abgerufen am 9.10.2016).
-  **Besser, L. (2013):** Wenn die Vergangenheit Gegenwart und Zukunft bestimmt. In: Bausum, J./ Besser, L.-U./ Kühn, M. & Weiß, W. (Hrsg.): Traumapädagogik. Weinheim: Beltz-Juventa, S. 38–55.
-  **BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2014):** Leichte Sprache. Ein Ratgeber. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
-  **Bundesagentur für Arbeit:** Kooperationsvereinbarung zur Zusammenarbeit bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
-  **BMI (Bundesministerium des Innern) (2016):** Förderrichtlinien zur Durchführung einer Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE). In: Bundesministerium des Inneren (Hrsg.). Gemeinsames Ministerialblatt (GMBL) 2016, Nr. 28, S. 545–552. [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Migrationserstberatung/mbe-foeri_pdf.pdf? blob=publicationFile](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Migrationserstberatung/mbe-foeri_pdf.pdf?blob=publicationFile). (abgerufen am 9.10.2016).
-  **Bundesarbeitsgemeinschaft Traumapädagogik (BAG-TP) (2011):** Standards für traumapädagogische Konzepte in der stationären Kinder und Jugendhilfe. <http://www.bag-traumapaedagogik.de/index.php/standards.html>. (abgerufen am 9.10.2016).
-  **Butollo, W. & Karl, R. (2012):** Dialogische Traumatherapie. Stuttgart: Klett-Cotta.
-  **DGCC (Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e. V., Hrsg.) (2008 und 2009):** Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. Heidelberg u. a.: Economica.
-  **Ehlers, C. & Müller, M. (2013):** Implementierung von Case Management (CM) in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Ehlers, C. & Broer, W. (Hrsg.) (2013): Case Management in der Sozialen Arbeit. Opladen u. a.: Barbara Budrich Verlag, S. 107–127.
-  **Ehlers, C./ Müller, M. & Schuster, F. (2017):** Stärkenorientiertes Case Management. Komplexe Fälle in fünf Schritten bearbeiten. Opladen u. a.: Barbara Budrich Verlag.
-  **Fisher, R./ William, U. & Patton, B. (2004):** Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt: Campus.
-  **Ghaderi, C. & van Keuk, E. (2013):** Von kultureller Irritation und kulturalistischer Reduktion in der Psychotherapie. In: Körner, W./ Irdem, G. & Bauer, U. (Hrsg.): Psycho-soziale Beratung von Migranten. Stuttgart: Kohlhammer. S. 65-74.
-  **Göhlich, M. (2012):** Organisation und kulturelle Differenz. In: Göhlich, M./ Weber, S. M./ Öztürk, H. & Engel, N. (Hrsg.): Organisation und kulturelle Differenz. Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung. Wiesbaden: VS-Verlag. S. 1–22.
-  **Hargasser, B. (2014):** Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge: Sequentielle Traumatisierungsprozesse und die Aufgaben der Jugendhilfe. Frankfurt a.M.: Brandes & Apsel.
-  **Löcherbach, P. (2008):** Generelle Aspekte zum Case Management. In: Müller, M. & Ehlers, C.: Case Management als Brücke. Berlin u. a.: Schibri-Verlag, S. 29–41.
-  **mbeon (2020):** mbeon. Migrationsberatung: Beratungsleitfaden.
-  **Mennemann, H. (2006):** Case Management auf der Systemebene – Aufbau von Netzwerken. In: Case Management, 1/2006. Heidelberg: Economica, S. 12–17.
-  **Miller, W. R. und Rollnick, S. (2015):** Motivierende Gesprächsführung. Motivational Interviewing: 3. Auflage des Standardwerks in Deutschland: Freiburg i. B.: Lambertus
-  **Müller, M. (2011):** Verfahren, Techniken und Struktur im Case Management-Prozess. Theorie-Praxis-Werkzeuge, In: Kleve, H.; Haye, B.; Hampe, A. & Müller, M. (2011): Systemisches Case-Management. Heidelberg: Carl Auer Verlag, 57–90.
-  **Neuffer, M. (2009):** Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim, München: Juventa. 4., überarbeitete Auflage.

-  **profamilia Bundesverband (2019):** Videodolmetschen in Beratungsstellen: Eine Handreichung. <https://www.profamilia.de/publikationen.html> (abgerufen am 10.9.2020).
-  **Rambøll Management (2007):** Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Einführung einer Kapazitätsplanung für die Migrationserstberatung. Abschlussbericht Oktober 2007. Hamburg: Rambøll.
-  **Schwing, R. & Fryszer, A. (2012):** Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 5. Auflage.
-  **Sparrer, I. (2007):** Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellung. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

19. Empfehlungen

Bücher zur Vertiefung der Themen Migration und des Case Management:

-  **DGCC (Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e. V., Hrsg.) (2015):** Case Management Leitlinien – Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen (Case Management in der Praxis). Heidelberg: medhochzwei.
-  **Ehlers, C./ Müller, M. & Schuster, F. (2017):** Stärkenorientiertes Case Management. Komplexe Fälle in fünf Schritten bearbeiten. Opladen u. a.: Barbara Budrich Verlag.
-  **Fluchtaspekte:** Die Schriftenreihe unterstützt psychosoziale Fachkräfte, Sprachmittler und ehrenamtlich Engagierte in ihrer Begegnung und Arbeit mit geflüchteten Menschen mit kompakt dargestellt theoretischem Hintergrund- und sehr nützlichem Praxiswissen (z.B. zu den Themen: Gründe für Flucht-migration, Traumaarbeit, interkulturelle Erziehung, Asylantrag, Empowerment, Sprachmittler usw.). <https://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com/fluchtaspekte?c=1756>.
-  **Kleve, H./ Hays, B./ Hampe, A. & Müller, M. (2011):** Systemisches Case-Management. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
-  **Kollak, I. & Schmidt, S. (2016):** Instrumente des Care und Case Management Prozesses. Heidelberg: Springer.
-  **Müller, M. (2020):** Migrationsfachdienste. Sozialarbeiterische und stärkenorientierte Hilfeprozesse gestalten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
-  **Neuffer, M. (2009):** Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim, München: Juventa. 5. Auflage.
-  **ogsa (Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit) (2019):** Standards für Social Work Case Management: Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft „Case Management“ der ogsa. https://ogsa.at/wp-content/uploads/2018/12/ogsa_Standards-f%C3%BCr-Social-Work-Case-Management.pdf. (abgerufen am 11.09.2020).
-  **Schmid, M./ Schu, M. & Vogt, I. (2012):** Motivational Case Management. Ein Manual für die Drogen- und Suchthilfe. Heidelberg: medhochzwei.

20. Hilfreiche nationale und internationale Organisationen zur Migration⁸

In der folgenden Tabelle sind hilfreiche nationale und internationale Organisationen aufgeführt, die in der MBE-Arbeit nützlich sein können.

Name	Link	Profilbeschreibung
Abschiebebeobachtung	<p>Berlin-Brandenburg (Flughafen): https://www.caritas-brandenburg.de/beratung-hilfe/flucht-und-migration/abschiebungsbeobachtung/abschiebungsbeobachtung</p> <p>Frankfurt (Flughafen): https://www.diakonie-frankfurt-offenbach.de/ich-suche-hilfe/fluechtlinge/abschiebungsbeobachtung/ und https://www.dicv-limburg.de/unsere-leistungen/geschaeftsbereiche/soziale-sicherung-armut-und-migration/abschiebebeobachtung-flughafen-frankfurt/abschiebebeobachtung-flughafen-frankfurt</p> <p>Hamburg (Flughafen): https://www.diakonie-hamburg.de/fachthemen/migration-integration/Felix-Wieneke-Abschiebungsmonitoring-KT0003211</p> <p>NRW (Flughäfen Düsseldorf und Köln/Bonn): https://www.diakonie-rwl.de/themen/migration-und-flucht/abschiebungsbeobachtung-nrw</p>	<p>Unabhängiges Monitoring für Rückführungsmaßnahmen auf dem Luftweg in Form von Einzel- und Sammelabschiebungen in Herkunftsländer sowie Überstellungen gemäß der Dublin-III Verordnung; Ziel der Abschiebungsbeobachtung ist es, den Vorgang und den Vollzug dieser Maßnahmen transparent zu machen und Missstände aufzudecken</p>
Amnesty International	https://www.amnesty.de/	Vertretung von Menschenrechten; Aufklärungsarbeit zur Lage von Menschenrechten weltweit
Ärzte der Welt	https://www.aerztederwelt.org/	Medizinische Versorgung und Beratung von Flüchtlingen, Krisenopfern, Personen ohne Krankenversicherung; Eintritt für Menschenrechte insbesondere Gesundheitsversorgung

⁸ Ich danke Julia Sprick für ihre Unterstützung bei der Erstellung der Tabelle.

Asyl in der Kirche	https://www.kirchenasyl.de/	Schutz und Aufnahme von Flüchtlingen, denen eine Abschiebung in Gefahrensituationen droht; Vertretung von Bleiberecht; Praktische Hilfestellungen zwischen Behörden und Flüchtlingen
Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration	https://www.integrationsbeauftragte.de/ib-de	Beauftragte unterstützt die Weiterentwicklung der Integrationspolitik und Förderung des Zusammenlebens in Deutschland
European Council on Refugees and Exiles (ECRE)	https://www.ecre.org/	Schutz und Verbesserung von Flüchtlingsrechten in der Politik; juristische Unterstützung von Flüchtlingen; Asylinformationsdatenbank
European Country of Origin Information Network	https://www.ecoi.net/de/	Informationssystem zum Recherchieren und Bereitstellen von relevanten und aktuellen Herkunftsländerinformationen für Asylverfahren
Flüchtlingshelfer.info	https://fluechtlingshelfer.info/start	Informationstool für die Unterstützung von Geflüchteten; Arbeitshilfen zum Asyl- und Aufenthaltsrecht; Hilfsmittel zum Arbeitsmarktzugang
Flüchtlingsrat der Bundesländer	https://www.fluechtlingsrat.de/	Flüchtlingsselforganisationen in allen deutschen Bundesländern; Engagement in der Aufnahme, dem Schutz und der nachhaltigen Integration von Flüchtlingen (siehe auch „Tabelle Flüchtlingsräte der Bundesländer“)
GGUA Flüchtlingshilfe e.V. Gemeinnützige Gesellschaft zur Unterstützung Asylsuchender	https://www.ggua.de/startseite/	Angebot von sozialer und aufenthaltsrechtlicher Beratung für Flüchtlinge; Verbesserung der Lebensbedingungen und Inklusion von Flüchtlingen und Migrant/-innen
GGUA Flüchtlingshilfe e.V. Projekt Q Qualifizierung der Flüchtlingsberatung	https://www.einwanderer.net/willkommen/	Angebot von Fortbildungen und Qualifizierungen zu den Bereichen Aufenthalts-, Asyl- und Migrationssozialrecht; Bereitstellen von Übersichten und Arbeitshilfen
Harald Thomé	https://harald-thome.de/newsletter/	Informationen zu Neuigkeiten über das Sozialrecht z.B. neue Gesetzestexte in Form eines Newsletters
Human rights watch	https://www.hrw.org/de	Schutz und Verteidigung von Menschenrechten; Öffentlichkeitsarbeit; Vertretung von Opfern
Informationsverbund Asyl & Migration	https://www.asyl.net/start/	Aufklärung zu diversen Rechten wie z.B. Aufenthaltsrecht; Herausgeber der Zeitschrift „Asylmagazin“ zu Flüchtlings- und Migrationsrecht; Erstellen von Arbeitshilfen; Datenbank für Beratungsangebote zu Flucht und Migration

International Centre for Migration Policy Development (ICMPD)	https://www.icmpd.org/home/	Politikrelevante Forschung; Migrationsdialoge; Öffentlichkeitsarbeit entlang der Migrationsrouten
Internationale Sozialdienst (ISD)	https://www.issger.de/de/startseite/startseite.html ,	Unterstütz und vermittelt bei Internationalen Familienkonflikten (z.B. in Fällen von Kindesentführungen bei binationalen Ehen) und ist dafür in der länderübergreifenden Kinder- und Jugendhilfe vernetzt
Lichtblicke	https://lichtblicke.de/	Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien in materiellen, finanziellen oder seelischen Notlagen in Nordrhein-Westfalen
Mbeon	www.mbeon.de/home	Online-Beratung für Ratsuchende; Bereitstellen von Orientierungshilfen und Informationen zur Migration (insb. Arbeit, Beruf, Gesundheit, Wohnen, Deutsch lernen)
Migazin	https://www.migazin.de/	Online-Fachmagazin zu Integration und Migration
Netzwerk Integration durch Qualifizierung (iQ)	https://www.netzwerk-iq.de/	Berufsanerkennungsberatung und Qualifizierungsmaßnahmen für Migrant/-innen mit dem Ziel die Arbeitsmarktchancen zu verbessern
Raphaelswerk e.V.	https://www.raphaelswerk.de/	Beratung für Personen, die Deutschland dauerhaft oder für gewisse Zeit verlassen
Rechtsberaterkonferenz	http://www.rechtsberaterkonferenz.de/	Zusammenschluss von Rechtsanwält/-innen; Rechtsberatung für Asylsuchende und Flüchtlinge; regelmäßiger Informations- und Meinungsaustausch auf Konferenzen; Herausgeber von Schriftenreihen zu Ratschlägen und Anleitungen für die Betreuung von Flüchtlingen
Refuges law clinic	https://rlc-deutschland.de/	Studentische Rechtsberatungen zum Migrationsrecht; Begleitungen zu Behörden; Vorbereitung auf Anhörungen; Weitervermittlung an andere geeignete Beratungsstellen; jährlichen Netzwerktreffen
Refugio	https://refugio-vs.de/ https://www.refugio-muenchen.de/ https://www.refugio-stuttgart.de/en/refugio.html https://refugio-thueringen.de/neu/ https://www.refugio-bremen.de/themen/trauma/ etc.	Psychotherapeutische und psychosoziale Versorgung von traumatisierten Geflüchteten; Sozialberatung; Begleitung im Asylverfahren; Sprachmittlung

SAVD Videodolmetschen	https://www.savd.at/branchen/videodolmetschen/	Angebot des Videodolmetschens für nicht deutschsprachigen Menschen
Suchdienst des Deutschen Rote Kreuz (DRK)	https://www.drk-suchdienst.de/	Unterstützt Menschen, die von ihren Nächsten getrennt wurden, darin, diese zu suchen, sie wieder miteinander in Kontakt zu bringen und Familien zu vereinen
Tacheles	https://tacheles-sozialhilfe.de/startseite/	Informationen rund um SGB II, Sozialrecht, soziale Ausgrenzung und zur Gegenwehr
Terre de femmes	https://www.frauenrechte.de/	Verfechten von Frauenrechten mit den Schwerpunktthemen: weibliche Genitalverstümmelung, häusliche und sexualisierte Gewalt, Frauenhandel und Prostitution, Ehrgehalt und Zwangsverheiratung, Ausbeutung, Gleichberechtigung und Integration
UNHCR	https://www.unhcr.org/dach/de/	Internationaler Flüchtlingsschutz durch die Bereitstellung lebenswichtiger Versorgung in Krisen; Notunterkünfte; Zusammenarbeit mit Asylbehörden; freiwillige Rückkehr; Öffentlichkeitsarbeit
Verband binationaler Familien (IAF)	https://www.verband-binationaler.de/	Interessenvertretung binationaler und interkultureller Familien in der Familien-, Migrations- und Bildungspolitik; Engagement für Teilhabe, Grund- und Menschenrechte; Rassismuskritik

Flüchtlingsräte der Bundesländer	Link
Baden-Württemberg	https://fluechtlingsrat-bw.de/
Bayern	https://www.fluechtlingsrat-bayern.de/
Brandenburg	https://www.fluechtlingsrat-brandenburg.de/
Berlin	https://fluechtlingsrat-berlin.de/
Bremen	https://www.fluechtlingsrat-bremen.de/
Hamburg	https://www.fluechtlingsrat-hamburg.de/
Hessen	https://fluechtlingsrat-hessen.de/
Mecklenburg-Vorpommern	https://www.fluechtlingsrat-mv.de/
Niedersachsen	https://www.nds-fluerat.org/
Nordrhein-Westfalen	https://www.fnrnw.de/
Rheinland-Pfalz	https://fluechtlingsrat-rlp.de/
Saarland	http://asyl-saar.de/
Sachsen	https://www.saechsischer-fluechtlingsrat.de/de/
Sachsen-Anhalt	https://www.fluechtlingsrat-lsa.de/
Schleswig-Holstein	https://www.frsh.de/home/
Thüringen	https://www.fluechtlingsrat-thr.de/

21. Mustervorlagen

Netzwerkkarte⁹

Soziales Netzwerk von:	erstellt am:
<p>Familiäre Kontakte (Kinder, Eltern, Großeltern, andere wichtige Personen aus der Familie)</p>	<p>Soziale Kontakte (Nachbarn, Freunde, selbst gewählte soziale Kontakte)</p>
<div style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 50%; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> Ankerperson </div>	
<p>Informelle Kontakte (Vereine, Gemeinden, Selbsthilfegruppen, Ehrenämter)</p>	<p>Formelle Kontakte (Dienstleister, Kostenträger, Unter- stützungen aus dem SGB Kontext)</p>
<p>○ = weiblich □ = männlich</p> <p>..... = schwache Beziehung — = mittlere Beziehung == = starke Beziehung</p>	

⁹ vgl. M. Müller 2011: 81–83

Problem-Mehrperspektivenraster¹⁰

Problem-Mehrperspektivenraster	
Beteiligte Person (ggf. Funktion) z. B.	Beschreibung des Problems (Wie stellt sich wann, unter welchen Umständen etwas als eine problematische Situation dar?)
Klient*in	
Partner*in	
Freund*innen / Bekannte	
Fachkraft 1 (Arzt/Ärztin, Therapeut*in usw.)	
Fachkraft 2 (Arzt/Ärztin, Therapeut*in usw.)	
Fachkraft usw. (Arzt/Ärztin, Therapeut*in)	
Sonstige Versorgungs- beteiligte	
Case Manager*in	

¹⁰ Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 94-95.

Stärkenkarte¹¹

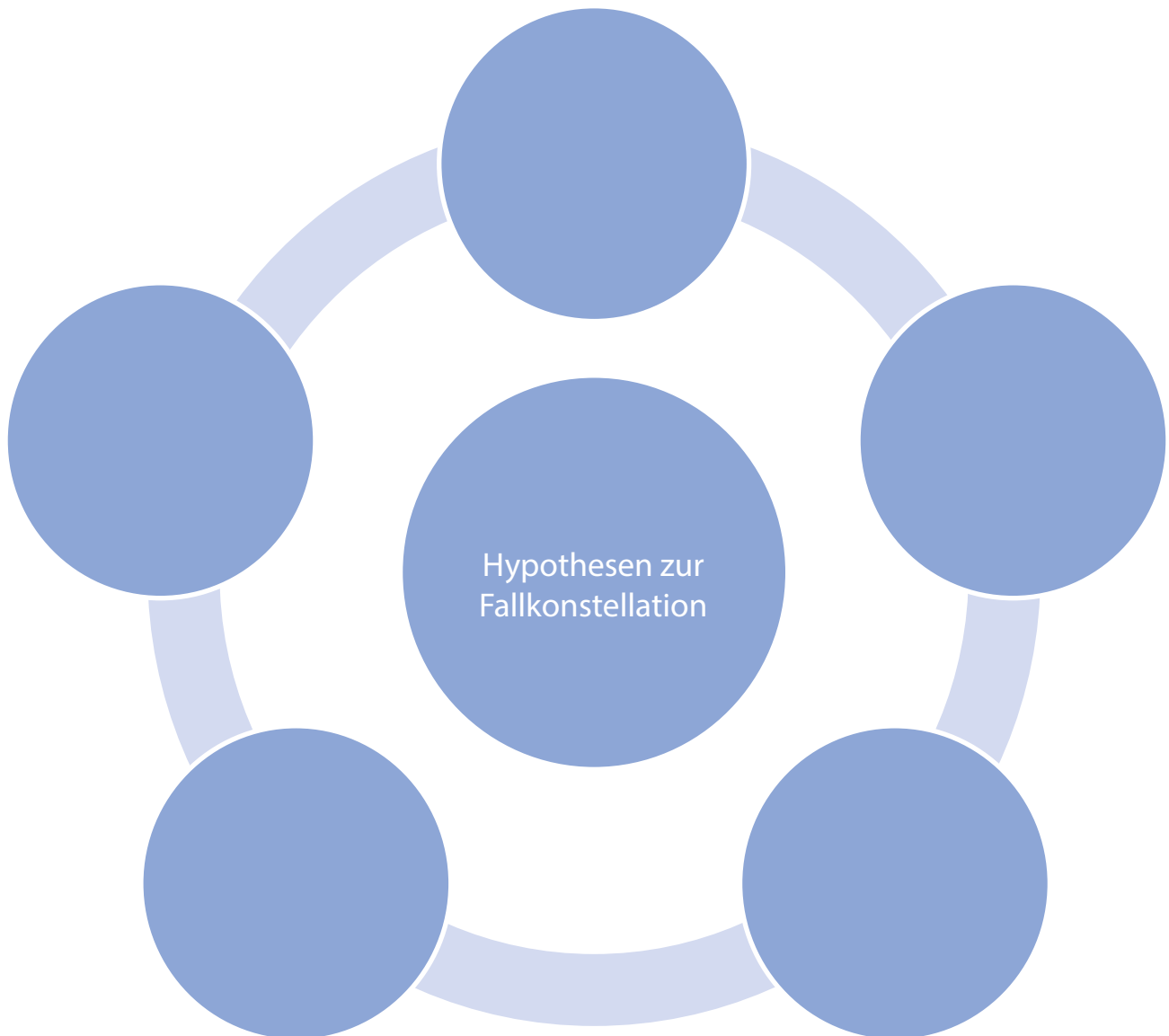
Stärkenkarte	
Von:	Datum:
Das gibt mir Energie, meine Kraftquelle (persönliche Wünsche & Interessen):	
persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen	finanzielle Mittel, Hilfsmittel, Technik, Versicherungen
unterstützende Beziehungen in meinem Leben (Freunde/ Familie)	(mögliche) hilfreiche Kontakte in meiner Nachbarschaft/ meinem Sozialraum

¹¹ Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 106.

Hypothesenstrauß¹²

Hypothesen-Strauß von:

Datum:



¹² Ehlers/ M. Müller & Schuster 2017: 230.



Oranienburger Str. 13-14
10178 Berlin
Tel. 030 24636-0
Fax 030 24636-110

www.paritaet.org
info@paritaet.org