

Ingrid Gissel-Palkovich

Case Management: Netzwerken im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)?

„Schon Adam und Eva hatten Schwierigkeiten mit der Koordination ihrer Absichten und Handlungen – und sie waren nur zu zweit (...)“ (Wilke 2001, S. 93 zitiert in Bauer 2005, S. 11).

Einleitung

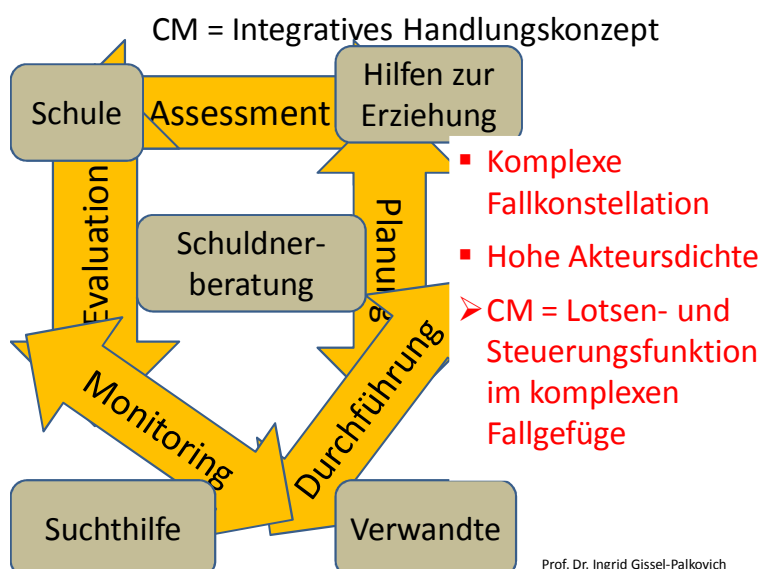
Das biblische Beispiel zeigt, dass die Notwendigkeit der Strukturierung des Handelns ebenso wenig ein völlig neues Phänomen ist, wie die Bedeutung von Netzwerken und Vernetzungen. Das Planen und Koordinieren der Handlungen unterschiedlicher Akteure gehört zu den Grundformen gesellschaftlichen Zusammenlebens und erfolgt tagtäglich im Rahmen der Alltagsbewältigung der Menschen mit mehr oder weniger Erfolg.

Diese Perspektive öffnet den Blick darauf, dass die Inhalte von Case Management und Vernetzungsstrategien keine neuen - oder anderes ausgedrückt - neotheoretischen Systematisierungsprogramme sind, sondern an alltägliche menschliche Handlungs- und Interaktionsformen anknüpfen. Darüber hinaus stehen Case Management und Netzwerkarbeit in der Tradition der klassischen Handlungskonzepte der Sozialen Arbeit, insbesondere der sozialen Einzelhilfe und der Gemeinwesenarbeit. Sozialarbeiter/-innen und ihre Vorläufer/-innen, die Armenpfleger und Fürsorger/-innen, haben schon immer Hilfeleistungen geplant, gesteuert und Netze der Zusammenarbeit gehäkelt. Einige Elemente von Case Management und Vernetzungsmanagement sind durch die Ausgestaltung von gesetzlichen Regelungen (z.B. Paragraph 36 SGB VIII) schon seit langem in die Praxis der modernen Sozialen Arbeit etabliert. Daraus resultierend erscheinen vielen Akteuren der heutigen Praxis die Konzepte des Case Managements als alltägliche professionelle Handlungsformen, die - jetzt unter neo-angelsächsischer Terminologie – in ihren Augen nichts weiter verkaufen als ‚alten Wein in neuen Schläuchen‘. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass

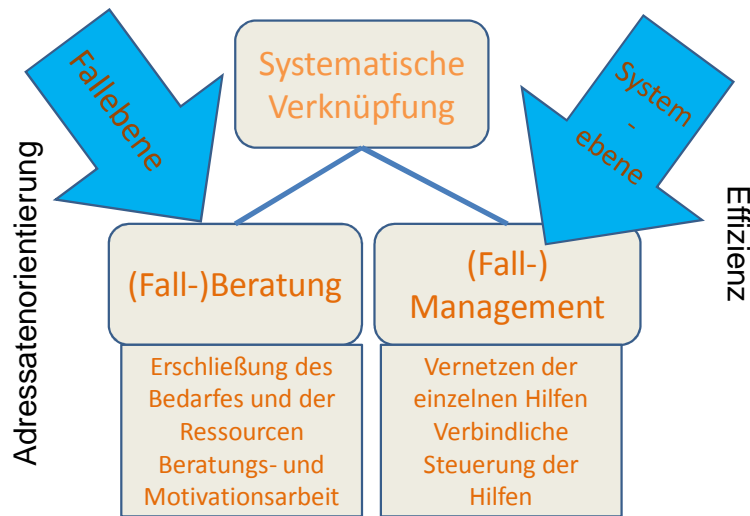
Case Management über die traditionellen und vorherrschenden Handlungsformen hinausreicht.

Was ist Case Management?

Das Handlungskonzept Case Management ist ausgelegt auf komplexe Fallkonstellationen, die eine Beteiligung mehrerer Leistungserbringer (z.B. Schuldnerberatung, Suchthilfe, erzieherische Hilfen) und eine hohe Akteursdichte (z.B. Fachkräfte anderer sozialer Dienste, Nachbarn, Verwandte) aufweisen. Als methodischer Handlungsansatz beinhaltet es eine definierte Verfahrensweise der Fallsteuerung und Koordination der einzelnen Hilfen nach bestimmten Handlungsschritten. Im Fachdiskurs hat sich bisher keine einheitliche Bezeichnung der einzelnen Handlungsphasen durchgesetzt. Aufgrund der angelsächsischen Herkunft des Ansatzes und der Rezeption der damit verbundenen Terminologie im Kontext des deutschen Fachdiskurses, sind englischsprachige Begriffe wie Assessment, Monitoring vorherrschend. Unabhängig der terminologischen Differenzen und der möglicherweise kritischen Bewertung des angelsächsischen Begriffsmonopols, geht es inhaltlich im Wesentlichen um eine qualifizierte Situationserhebung/–analyse mit anschließender Bedarfsermittlung (Assessment), der Abstimmung der Hilfen durch Absprachen und Vereinbarungen (Planung), der Bereitstellung der Hilfen (Durchführung), der Beobachtung und Begleitung der Hilfeerbringung und/bzw. gegebenenfalls Gegensteuerung (Monitoring) sowie der Wirkungs- und Ergebnisüberprüfung des Gesamtprozesses (Evaluation) (vgl. exemplarisch Wendt 2001; Riet/Wouters 2002; Neuffer 2003).



Sozialarbeiter/-innen, die auf der Grundlage dieses Handlungskonzeptes agieren, übernehmen eine Lotsen- und Steuerungsfunktion im komplexen Fallgefüge. Ziel ist es, durch eine bedarfsgerechte und synergetische Planung und Steuerung von Hilfen auf der fallbezogenen Handlungsebene, die Adressaten in der Inanspruchnahme ihrer Hilfesysteme zu unterstützen und gleichzeitig eine möglichst effiziente Gestaltung des Gesamtprozesses zu gewährleisten. Case Management, als ein integratives Handlungskonzept der einzelfallbezogenen Sozialen Arbeit, verknüpft dabei systematisch Elemente der sozialen Einzelhilfe *mit* Elementen des Fallmanagements (Fallebene) *und* die fallbezogene *mit* der strukturellen Ebene (Systemebene). Dies bedeutet, dass psychosoziale Beratungsinhalte, Motivationsarbeit und diagnostische Elemente, ebenso Bestandteil des fallbezogenen Handelns sind, wie manageriale Handlungsweisen und Strategien, beispielsweise der systematischen Steuerung der Hilfeleistungen durch fallbezogene Kontrakte. Idealtypischer Weise begrenzen sich dabei die Perspektiven und Kompetenzen der professionell handelnden Akteure im Case Management nicht auf die fallbezogene Ebene, sondern beziehen die strukturellen Bedingungen der Mesoebene (Systemebene) und deren Gestaltung mit ein, beispielsweise im Rahmen der Infrastrukturplanung bzw. der kommunalen Jugendhilfeplanung und des Kontraktmanagements zwischen den Institutionen. Case Management ist somit auf zwei Stränge bezogen: Der eine Strang verweist auf die *fallbezogene Handlungsebene*, auf Beratungs- und Motivationsarbeit und die Erschließung des Bedarfes und der Ressourcen, der andere verfolgt strukturbezogene Faktoren (Systemebene), wie eine angemessene Infrastrukturplanung durch eine verbindliche Angebotssteuerung. Er bleibt in der Ausgestaltung ebenso am ‚Fall‘ bzw. einer Fallgruppe orientiert (vgl. Remmel-Faßbender 2006, S. 277), führt jedoch in seiner Wirkung über den Einzelfall hinaus.



Prof. Dr. Ingrid Gissel-Palkovich

Warum Case Management in den Allgemeinen Sozialen Dienst/Kommunalen Sozialen Dienst gehört?

Die Praxis des Allgemeinen Sozialen Dienstes/Kommunalen Sozialen Dienstes ist geprägt durch einen Spagat zwischen den gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen (z.B. zunehmende Fallzahlen und mehrdimensionale Problemlagen) sowie abnehmenden bzw. stagnierenden Ressourcen und Gestaltungsspielräumen. Die Gewährleistung einer nach sozialpädagogischen Standards ausgerichteten Aufgabenerfüllung wird vor dem Hintergrund der oftmals unzureichenden Ressourcen zu einem Balanceakt zwischen Fachlichkeit¹ und Effizianz Anforderungen² und führt den ASD nicht selten an seine Leistungsgrenzen (vgl. Gissel-Palkovich 2007). Neben der Notwendigkeit der Schaffung angemessener Strukturbedingungen in Form von Rahmenbedingungen, die dem Fachkontext des Arbeitsfeldes entsprechen und die Gewährleistung sozialpädagogischer Fachstandards sichern, benötigt der ASD auf der methodischen Ebene Konzepte, die ihm seine Handlungsfähigkeit auf fachlich professionellem Niveau auch in schwierigen Zeiten sichert und erhält.

¹ Fachlichkeit bzw. fachliches Handeln wird definiert als Handeln auf der Basis arbeitsfeldunspezifischer und spezifischer theoretisch-konzeptioneller Grundlagen bzw. Standards der Sozialen Arbeit, ergänzt durch (betriebs-)wirtschaftliche Wissensbestände und die sozialverträgliche Einbeziehung dieser.

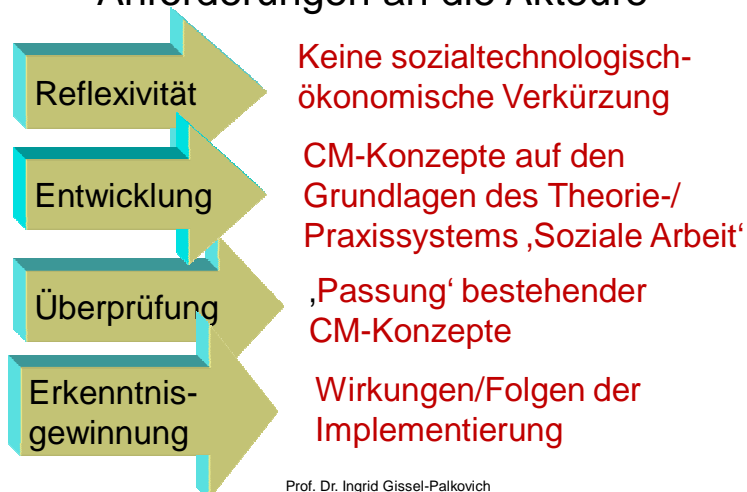
² Effizienz bzw. effizientes Handeln wird verstanden als das Verhältnis zwischen Aufwand (Input) und Ertrag (Output) bzw. als ein möglichst sparsames, unaufwändiges Handeln

Case Management bietet einen methodischen Rahmen, innerhalb dessen eine fachlich angemessene Gestaltung des Hilfeprozesses mit dem Ziel einer effizienten Prozessgestaltung verknüpft wird. Damit beinhaltet es für den ASD auf der fallbezogenen Handlungsebene die Chance, Fachlichkeit unter Bedingungen der Ressourcenknappheit zu gewährleisten. Für den ASD, der in der Gemengelage der Leistungserbringer eine Lotsen- und Steuerungsfunktion einnimmt, kann die Bedeutung von Case Management darüber hinaus in einer handlungstheoretischen Fundierung und Konturierung dieser Funktionen gesehen werden.

Case Management birgt jedoch für die Anwendungsfelder der Sozialen Arbeit neben Chancen auch Risiken. Diese zu identifizieren und auszuloten erfordert von den Akteuren ein hohes Maß an reflexiver Distanz zu dem Konzept und professionelles Bewusstsein, beispielsweise in Bezug auf die ethischen und theoretischen Paradigmen und Standards sozialpädagogischer Handlungsfelder. Wird dieses vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass sozialtechnologisch verkürzte Case Managementkonzepte in die Praxis implementiert werden, die einseitig effizienzorientierte Zielsetzungen favorisieren und die Grundlagen des Theorie- und Praxissystems ‚Sozialer Arbeit‘ vernachlässigen (beispielsweise durch Einschränkung einer adressatenorientierten Ausgestaltung der Hilfeleistung durch formale Zeitvorgaben). Auch bereits implementierte Konzepte sind diesbezüglich zur überprüfen, ebenso ist die Praxisforschung in Bezug auf die Wirkungsweise und die Folgen der Implementierung von Case Management zu verstärken.

An die Akteure stellen sich daher folgende Anforderungen:

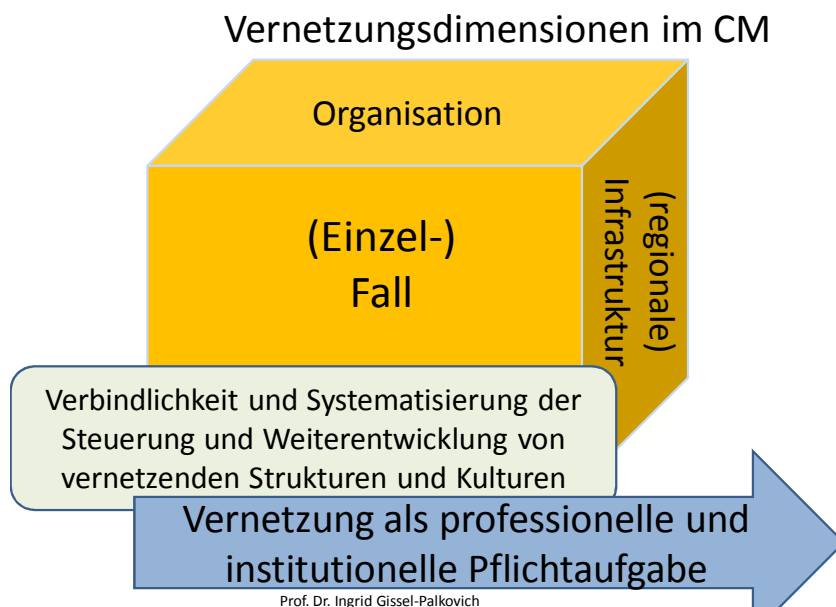
Anforderungen an die Akteure



Unter Beachtung dieser Aspekte kann Case Management einen handlungstheoretischer Rahmen für die fachliche Weiterentwicklung des Allgemeinen Sozialen Dienstes unter Bedingungen der Ressourcenknappheit darstellen.

Case Management als Chance der strukturellen und kulturellen Verankerung von Vernetzung und Kooperation?

„Netzwerken“, verstanden als ein Suchen, Analysieren, Planen, Herausbilden, Pflegen und Weiterentwickeln von Strukturen und Kulturen zur Förderung von kooperativen Arrangements unterschiedlicher Personen und Institutionen (vgl. Santen/Seckinger 2003, S. 29), ist ein wesentlicher identitärer Bestandteil von Case Management. Mit der Implementierung von Case Management als Konzept einer systematisierenden durch Verbindlichkeit geprägten Zusammenarbeit verschiedener Akteure, wird Vernetzung zur professionellen und institutionellen Pflichtaufgabe. Mit seiner Einführung und netzwerkorientierten Ausgestaltung erfolgt eine verbindliche und systematische Entwicklung, Steuerung und Weiterentwicklung von Vernetzungsprozessen, die aufgrund des Systembezugs des Konzeptes nicht auf die fallbezogene Ebene beschränkt bleiben, sondern die Ebenen der Organisation und Infrastruktur einbeziehen.



Auf allen drei Ebenen werden aktive Verbindungen über Beziehungen (vgl. Schubert 2005, S. 77) geschaffen: Auf der **fallbezogenen Ebene** geschieht dies durch die professionelle Unterstützung der Adressaten bei dem Erkennen, dem Aufbau und der

Nutzung ihrer sozialen Beziehungen sowie der Verknüpfung der im Einzelfall vorhandenen oder entwickelten Unterstützungsnetze. Dabei kann die methodische Qualifizierung über die Integration von Instrumenten der Netzwerkarbeit und –steuerung, beispielsweise in Form von Netzwerkkarten und Netzwerkkonferenzen (vgl. Bullinger 1998) erfolgen.

Auf der **organisationsbezogenen Ebene** steht die Entwicklung, Implementierung und Absicherung eines netzwerkorientierten Case Managementkonzeptes in der Gesamtorganisation im Mittelpunkt. Hierzu gehören die Definition von Vernetzungsstandards und –kompetenzen im Rahmen interkommunaler Kooperationsvereinbarungen (beispielsweise zwischen ASD und der Jugendhilfe- bzw. Sozialplanung, zwischen ASD und sonstigen Organisationseinheiten der Sozial- und Jugendverwaltung) und die Gewährleistung dieser durch Qualitätssicherung. Interne Vernetzungen, beispielsweise in Form kooperativer Begleitprozesse, wie kollegialer Beratung, sind herzustellen, die Entwicklung einer Vernetzungs- und Kooperationskultur ist zu fördern. Bei einem bereits bestehenden Qualitätsmanagementsystem ist die Verknüpfung bzw. Integration der qualitätssichernden Maßnahmen des Case Managements in das QM-System vorzunehmen, in der Regel werden Organisationsentwicklungsprozesse notwendig.

Die **Ebene der Infrastruktur** bezieht sich auf die Bildung von organisationsübergreifenden Netzwerken. Hier stehen Fragen der infrastrukturellen Netzwerkanalyse und –planung, der Ausgestaltung der Netzwerke im Sozialraum und deren Weiterentwicklung im Mittelpunkt. Leitfragen können beispielsweise sein: wer sind im Case Management unsere regionalen Netzwerkpartner, wie müssen und können wir kooperieren, wo gibt es Veränderungs- bzw. Verbesserungsbedarf? Diese Ebene verweist auf definierte und akzeptierte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen den Leistungserbringern und dem ASD sowie auf eine Kultur der trägerübergreifenden Vernetzung und Kooperation. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von träger- und/bzw. berufsgruppenübergreifenden Kooperationen stellt die Kenntnis der jeweiligen Rolle und Funktion, die Klarheit über den eigenen Kompetenzbereich *und* die Akzeptanz der Sichtweisen und Kompetenzbereiche der anderen Beteiligten *sowie* deren Wertschätzung dar.

Vernetzen und kooperieren sind wesentliche Elemente der Gestaltung sozialer Prozesse und wichtige Standards sozialpädagogischer Fachlichkeit. Die Vernetzungs-

und Kooperationspraxis zeigt jedoch, dass das Knüpfen von Netzen und deren kooperative Ausgestaltung ein schwieriger Prozess ist, der nur begrenzt gelingt (vgl. Santen/Seckinger 2003). Die Gründe sind vielschichtig, beispielsweise liegen sie in den differierenden aufbau- bzw. ablauforganisatorischen Strukturen und Trägerkulturen zwischen frei-gemeinnützigen und öffentlichen Trägern, zwischen Arbeitsagentur und Sozialverwaltung (vgl. Mäder/Schmidt 2005) und einem eher auf funktionale Abgrenzung gerichtetes Denken und Handeln der Akteure (vgl. Klein/Langnickel 2004, S. 207f.). So ergeben sich bei der Umsetzung von Case Management in den ASD unter netzwerkorientierter Perspektive Faktoren, die für das Gelingen von Vernetzung und Kooperation von Bedeutung sind und die als kritische Erfolgsfaktoren nachfolgend exemplarisch skizziert werden sollen.

Kritische Erfolgsfaktoren:

Vernetzung und Kooperation als Pflichtaufgabe des Case Managements kann nur gelingen, wenn **Fach- und Leitungskräfte** einem vernetzenden, kooperativen **Handlungs- und Selbstverständnis** folgen, das auf die Überwindung behinderender funktionaler Grenzen ausgerichtet ist. Da Vernetzungs- und Kooperationsprozesse fachgebiets-, professions- und funktionsgrenzenübergreifend ausgerichtet sind, wird an dieser Stelle die Frage nach der professionellen Identität der Akteure evident. In Vernetzungsstrukturen und Kooperationen gilt es, sich mit anderen Bereichen und fachfremden Berufsgruppen auseinanderzusetzen, deren Selbst- und Handlungsverständnis zu berücksichtigen, Positionen zu beziehen und die eigene professionelle Sicht- und Handlungsweise zu vertreten. Ohne ein ‚professionelles Standing‘ der Akteure, bei gleichzeitiger Fähigkeit die Sichtweisen anderer Akteure zu begreifen und zu akzeptieren, wird Vernetzung und Kooperation nicht gelingen.

Auf der **organisationsbezogenen Ebene** wird gegebenenfalls ein Wandel der internen Handlungslogik notwendig. So gilt es die Autonomie des Case Managements gegenüber dem Regelungsbedarf der Verwaltung auszutarieren. Damit Vernetzung und Kooperation flexibel gestaltet werden können und nicht unnötige formale Hürden aufgebaut werden (vgl. Bierschock 2005, S. 250), müssen Vernetzungsaktivitäten und Kooperationen im Case Management durch einen hohen Autonomiegrad der im Case Management agierenden Fach- und Leitungskräfte geprägt sein.

Im Kontext der bestehenden Trägerstrukturen und Trägerverhältnisse wird auf der **trägerbezogenen Ebene** die Frage der Sicherung und Festigung der Steuerungs-

und Kontrollfunktion des für das Case Management zuständigen ASD evident. Hier ergeben sich Problemkreise, die auf das Trägersystem insgesamt verweisen. Case Management berührt Fragen der Trägerautonomie, der Gestaltung des Verhältnisses der öffentlichen und frei-gemeinnützigen Träger und Fragen der Finanzaufweisungen (vgl. Bauer 2005, S. 21). Durch die Etablierung von Case Management wird eine Differenzierung und Funktionsteilung innerhalb der Trägerlandschaft unterstützt, in deren Rahmen der case management durchführende Träger besondere Steuerungs- und Kontrollverantwortung erhalten muss. Somit werden neue Formen der Zusammenarbeit der beteiligten Akteure und deren Organisationen gefördert. Neue Rollen und Funktionen bilden sich heraus, die für die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und frei-gemeinnützigen Trägern bedeutsam sind. Case Management beeinflusst damit – sofern es in Bezug auf trägerübergreifende Steuerungsfunktionen konturiert ausgearbeitet ist - die bestehenden Trägerstrukturen und Rahmenbedingungen des Erbringungskontextes, was angesichts der bestehenden korporatistischen Trägerkultur auch kritisch gesehen werden kann (vgl. Gissel-Palkovich 2006).

Zusammenfassung und Ausblick

Die Implementierung von Case Management stellt eine Chance für den ASD dar. Case Management bietet einen handlungstheoretischen Rahmen, der die Möglichkeit der Gewährleistung von Fachlichkeit in Zeiten knapper Ressourcen beinhaltet und ist gleichzeitig ein Instrument der Förderung einer verbindlichen und systematischen Vernetzung unterschiedlicher Ebenen und Akteure.

Neben den damit verbundenen Potentialen sind dabei auch die möglichen Risiken einzubeziehen. Ein wesentliches Prinzip für die Auseinandersetzung und die Implementierung von Case Management im Feld der Sozialen Arbeit, so auch im ASD, sollte daher für die Akteure eine konstruktive reflexive Distanz zu dem Konzept darstellen. Auf dieser reflexiven Grundlage lassen sich vorliegende Konzepte in Bezug auf ihre sozialpädagogische Ausformung und Ausgestaltung hinterfragen, modifizieren und neue Case Managementansätze entsprechend fachdisziplinär und professionell fundieren.

Letztendlich ist bei allen Aktivitäten und Zielsetzungen einzubeziehen, dass die Steuerung von Vernetzungs- und Kooperationsprozesse durch Case Management begrenzt ist. Dieses ist jedoch nicht dem Konzept geschuldet, sondern dem Eigensinn der Menschen. So gesehen wäre die Koordination der Interessen und des Be-

darfes von Adam und Eva wahrscheinlich auch auf der Basis von Case Management schief gelaufen und uns die Vertreibung aus dem Paradies nicht erspart geblieben....ein beruhigender Gedanke!

Literatur

Bauer, Petra/Otto, Ulrich (Hrsg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Bd. II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive, Tübingen

Bauer, Petra (2005): Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen, In: Bauer/Otto (Hrsg.) ebenda, S. 11-52

Bierschock, Kurt P. (2005): Vernetzung und Kooperation in Bezug auf familienbildende Maßnahmen nach § 16 KJHG im ländlichen Raum. In: Bauer/Otto(Hrsg.) ebenda, S. 241-273

Bullinger, Hermann/Nowak, Jürgen (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung für soziale Berufe, Freiburg i. Breisgau

Gissel-Palkovich, Ingrid (2006): Case Management – ein Handlungskonzept Sozialer Arbeit?. In: Sozialmagazin, 31. Jg., Heft 2

Gissel-Palkovich, Ingrid (2007): Der Allgemeine Soziale Dienst an seinen Leistungsgrenzen. Rahmenbedingungen und Fachlichkeit – zunehmend eine Paradoxie? In: Sozialmagazin, 32. Jg., Heft 9, S. 12-23

Klein, Martin/Langnickel, Hans (2004): Case Management in der Bundesagentur für Arbeit: Schnittstellenmanagement als erfolgskritischer Faktor. In: Nachrichten des Deutschen Vereins, S. 204-209

Löcherbach, Peter u.a. (Hrsg.) (2002): Case Management. Fall- und Systemsteuerung in Theorie und Praxis, Neuwied/Kriftel

Mäder, Susanne/Schmidt, Stefan (2005): Anforderungen an ein Joint Venture in der öffentlichen Verwaltung. Empirische Befunde zu ‚weichen‘ Erfolgsfaktoren der ARGE nach § 44 b SGB II. In: Nachrichten des Deutschen Vereins, Juni, S. 203-208

Neuffer, Manfred (2002): Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien, Weinheim/München

Remmel-Faßbender, Ruth (2006): Case Management in der Jugendhilfe – der Versuch einer aktuellen Bestandsaufnahme. In: Wendt, Wolf Rainer/Löcherbach, Peter (Hrsg.): Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis, Heidelberg, S. 265-284

Riet, van Nora/Wouters, Harry (2002): Case Management. Ein Lehr- und Arbeitsbuch über die Organisation und Koordination von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen, Luzern

Santen, Erik van/Seckinger, Mike (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur inter-institutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe, München

Schubert, Herbert (2005): Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Bauer, Petra/Otto, Ulrich (Hrsg.), ebenda, S. 73-103

Wendt, Wolf Rainer (2001): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung, Freiburg im Breisgau