



Leseprobe aus Klein und Mennemann, Case Management in der  
Betrieblichen Sozialen Arbeit,  
ISBN 978-3-7799-6632-6 © 2023 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz,  
Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6632-6](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6632-6)

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	9
<b>1 Case Management</b>	13
1.1 Grundverständnis	18
1.2 Zentrale Begriffe und Definitionen	18
1.3 Systemische und subjekttheoretische Spannungsfelder	27
1.4 Anlässe und Indikatoren	28
1.5 Indikationskriterien	30
1.6 Phasen im Überblick	31
1.7 Drei Ebenen im Case Management	34
1.8 Vier Rollen und Funktionen	36
1.9 Kompetenzen der Case Manager:innen und Ausbilder:innen	38
1.10 Ethische Grundlagen	41
1.11 Leitsätze	44
<b>2 Organisationsebene</b>	49
2.1 Organisationsformen Betrieblicher Sozialer Arbeit	51
2.2 Auftrag der Betrieblichen Sozialen Arbeit	54
2.3 Case Management in der Betrieblichen Sozialen Arbeit	59
2.4 Implementierungsanforderungen	63
<b>3 Einzelfallebene</b>	71
3.1 Grundlagen von Beratung	71
3.2 Phasen im Case Management-Prozess – Inhalte und Instrumente	81

<b>4 Netzwerkebene</b>	107
4.1 Attraktivität des Netzwerkbegriffes: Grundlagen	108
4.2 Ein Netzwerk aufbauen	120
<b>Fazit</b>	127
<b>Literatur</b>	128
<b>Stichwortverzeichnis</b>	131

## Einleitung

Dieses Buch zum Thema Case Management ist das vierte einer kleinen Reihe von Büchern, die sich mit dem Thema Betriebliche Soziale Arbeit befasst. Durch das erste Buch erfolgte eine Einführung in das Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialen Arbeit (vgl. Klein 2021). In dieser Einführung wurden die „Top 10“ der häufigsten Aufgaben benannt, zu denen auch das in diesem Buch beschriebene Case und Care Management gehört. In den nächsten Jahren soll zu den anderen Aufgaben auch jeweils ein eigenes Buch erscheinen (ebd., S. 109 ff.). Neben dem Buch zum Thema Vertrauen in der Betrieblichen Sozialen Arbeit, das sich unter anderem mit Themen wie Schweigepflicht, Datenschutz und Zeugnisverweigerungsrecht befasst hat, erschien das dritte Buch zum Thema Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz.

Die Bücher dieser Reihe haben den Anspruch, in einer leicht zugänglichen, flüssigen Sprache formuliert und klar gegliedert zu sein. Einzelne Inhalte und Fachbegriffe können auch unabhängig von dem Gesamttext schnell nachgeschlagen werden. Obwohl sich nahezu alle formulierten Inhalte auf Fachdiskurse beziehen (lassen), haben wir Verweise und Zitate auf das Nötigste reduziert. Vielmehr ist der Anspruch, durchgehend ein im Ergebnis eigenes Gesamtverständnis von Care und Case Management zu formulieren.

Das Buch kann auch unabhängig von dem Handlungsfeld der Betrieblichen Sozialen Arbeit als grundlegende Einführung in Care und Case Management gelesen werden. Damit balancieren wir ein Spannungsverhältnis aus: während wir im ersten Teil allgemeine Grundlagen des Care und Case Managements darstellen, die nicht immer exakt auf die Betriebliche Soziale Arbeit passen, werden wir im Anschluss spezifischer und präzisieren die Implementierungsmöglichkeiten mit Blick auf die Betriebliche Soziale Arbeit. Case Management zu implementieren, ist äußerst interessant, vielfältig, komplex, anspruchsvoll und herausfordernd. Die Orientierung am Bedarf von Personen, die Unterstützung in komplexen Hilfesituationen benötigen, zieht in Organisationen eine Verschiebung von einer Planbarkeit und Sicherheit gebenden gesetz-, verwaltungs- und insgesamt angebotsorientierten Arbeit hin zu einer personenzentrierten nach sich. Der angestrebte Kulturwandel betrifft die Haltung der Leitungskräfte und der Mitarbeitenden. Mitarbeitende sollten befähigt werden, sowohl nach gleichen Vorgaben als auch im Einzelfall unterschiedlich, flexibel und verantwortlich zu handeln. Und Netzwerke lassen sich nicht ma-

nagen wie Organisationen. Leitungskräfte müssen lernen, partizipativ verlässlich zu steuern. Die Implementierung von Case Management ist im Kern nicht delegierbar an Mitarbeitende, sie ist integraler Bestandteil des gesamten Qualitätsmanagements und steht in der Verantwortung der Leitung.

Die Betriebliche Soziale Arbeit findet, anders als es der Begriff suggeriert, nicht nur in Betrieben statt, sondern auch in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Schulen, Kirchen und auch beim Militär. Ihnen allen ist gemeinsam, dass es unterschiedliche Formen von Organisationen sind. Es wäre daher sprachlich präziser, nicht von *Betrieblicher Sozialer Arbeit*, sondern von *Organisationaler Sozialer Arbeit* zu sprechen. Da der Begriff Betriebliche Soziale Arbeit aber etabliert ist und eine sehr lange Tradition aufweisen kann, sollte dieser nicht von heute auf morgen ersetzt werden. Daher verwenden wir vorerst weiter den Begriff der Betrieblichen Sozialen Arbeit als Oberbegriff für das Handlungsfeld. In den konkreten Ausführungen werden wir aber bevorzugt die organisationale Perspektive einnehmen.

Diese Perspektive ermöglicht einen Anschluss an die moderne Organisationstheorie. Die in dieser Reihe dargestellten Themen beruhen auf langjährigen Erfahrungen der Autor:innen in der Betrieblichen Sozialen Arbeit und sind aus der Praxis heraus entstanden. Dennoch richtet sich diese kleine Buchreihe nicht nur an die Praktiker:innen in der Betrieblichen Sozialen Arbeit. Wir erheben auch den Anspruch, dass die Inhalte den neueren sozialarbeits- und organisationstheoretischen Ansätzen gerecht werden. Dabei lassen sich unterschiedliche Relevanzkriterien zwischen Theorie und Praxis nicht leugnen. Wissenschaftlich Tätige gehen theoriebezogen und logisch, nachvollziehbar, personenunabhängig vor, während in der Praxis Tätige vorrangig personen- und beziehungsbezogen alltagsrelevante Aufgaben der Personen mit Unterstützungsbedarf in ihrer Komplexität wirksam beraten. Dabei sind Theorie und Praxis in einem Spannungsfeld aufeinander bezogen: es gibt keine theorieleose professionelle Praxis Sozialer Arbeit – der Theoriebezug, also die Anschauungsvorstellung von sozialer Wirklichkeit, sollte jedoch nicht nur ein alltagsorientierter Erfahrungsbezug sein – und Theorien Sozialer Arbeit gehen von praxisrelevanten Fragestellungen aus und wollen in professioneller Praxis wirksam werden. Wir möchten einerseits den in der Praxis Tätigen interessante Theorien vorstellen und andererseits wissenschaftlich Interessierten in der Organisationspraxis bewährte Konzepte so darstellen, dass sie sowohl Anknüpfungspunkte und Beispiele, aber auch das ein oder andere Neue finden.

Um der Vielfältigkeit von Organisationen und der Vielfalt in der Sozialen Arbeit gerecht zu werden, bedarf es einer gemeinsamen Grundlage. Einer

Grundlage, die dazu geeignet ist, ein möglichst umfangreiches Konzept des Erkennens zu ermöglichen. Wir haben in den ersten beiden Büchern der Systemtheorie den Vorzug gegeben, da diese sowohl in den Human-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften als auch im naturwissenschaftlichen Bereich anerkannt ist. Die Systemtheorie ist sehr gut geeignet, soziale Systeme und gesellschaftliche Strukturen zu beschreiben. Aber dies ist nur eine Sichtweise. Da es bei Care und Case Management um ein Handlungskonzept geht und damit das Handeln von Personen im Mittelpunkt steht, ergänzen wir diese Sichtweise um eine subjektorientierte. Die Ergänzung subjekt- und systemtheoretischer Herangehensweisen ermöglicht eine präzisere Einbindung grundlegender Eigenschaften des Menschen, die dessen Sozialität bestimmen (vgl. Schimank 2000, S. 208).

Die systemtheoretische Perspektive bietet sich in der Betrieblichen Sozialen Arbeit vorrangig dann an, wenn Handlungen mehrerer Personen zum Beispiel in einer Organisation sinnhaft aufeinander bezogen werden und dadurch als soziale Systeme in ihrem Zusammenhang abgrenzbar sind von einer nicht dazugehörigen Umwelt. Dabei können soziale Systeme auf verschiedene Weise als Interaktionssysteme, Organisationssysteme und Gesellschaftssysteme gebildet werden. Wir werden diese drei Ebenen im Case Management mit subjekttheoretischen Ansätzen erweitern und das Konzept auf der Einzelfall-, Organisations- und Netzwerkebene besprechen.

Für das Verständnis wichtig ist noch, dass viele Fachkräfte der Betrieblichen Sozialen Arbeit ausgebildete Case Manager:innen nach den Kriterien der Deutschen Gesellschaft für Case und Care Management und daher handlungsbezogen grundsätzlich befähigt sind, dieses anspruchsvolle Handlungskonzept adäquat in der organisationalen Wirklichkeit anzuwenden. Aber es ist keine fachliche Voraussetzung, um als Fachkraft für Betriebliche Soziale Arbeit tätig zu werden. Je nach organisationalen Anforderungen gibt es andere Schwerpunktsetzungen. In mittleren und größeren Teams der Betrieblichen Sozialen Arbeit hat sich gezeigt, dass ein konzeptgestütztes Handeln Sicherheit gibt, Wirkungsmessung vereinfacht, Standards ermöglicht und Komplexität bewältigen hilft.

Wir werden zu Beginn des Buches die Case Management-Grundlagen darstellen, damit ein Grundverständnis von dem Handlungskonzept entstehen kann. Dazu werden Begriffe erklärt, Anlässe und Indikatoren für Case Management vorgestellt. Das Handlungskonzept wird im Ablauf und mit den unterschiedlichen Funktionen erläutert. Die ethischen Grundlagen und Leitsätze werden dargestellt.

Im Anschluss werden vier Modelle Betrieblicher Sozialer Arbeit beschrieben. Je nach Modell sind die Anforderungen und Möglichkeiten, Case Management zu implementieren, different.

Auf dieser Grundlage lassen sich dann die drei verschiedenen Case Managementebenen gut darstellen. Auf der Einzelfallebene stehen die Grundlagen der Beratung und die Entwicklung von geeigneten Case Management-Instrumenten im Mittelpunkt der Betrachtung. Auf der Organisationsebene, die entscheidende Ebene bei der Implementierung des Handlungskonzeptes, werden die drei Seiten einer Organisation und die unterschiedlichen Verhaltenserwartungen vorgestellt. Dies führt zu besonderen Implementierungsanforderungen, die von Vorschlägen zur Implementierung begleitet werden. Die dritte Ebene, die Netzwerkebene, wird in diesem Band zum Abschluss vorgestellt. Die Attraktivität des Netzwerkbegriffes und Implementierungsgrundlagen werden erläutert.

# 1 Case Management

Ein kurzer Blick in die Geschichte der Implementierung von Case Management aus unterschiedlichen Perspektiven hilft schnell, Grundlagen und sogar „Regeln“ zu erkennen. Denn die Geschichte bildet die jeweiligen Erkenntnis-schritte und Notwendigkeiten ab.

Am Anfang steht in Deutschland seit Ende der 1980er Jahre die Beobachtung, dass es immer mehr Menschen gibt, die sich in einer vielfältigen Problemlage befinden, die über die Leistung eines Dienstes hinaus insgesamt zu betrachten ist. Das Handlungskonzept Case Management, das im angloamerikanischen Raum zum Beispiel mit Blick auf Soldat:innen, die traumatisiert aus dem Krieg zurückkamen, oder angesichts der komplexen Hilfesituation geflüchteter Menschen entwickelt wurde, bot sich in einer Übertragung auf deutsche Verhältnisse und weitere Handlungsfelder an. Seit Anfang der 1990er Jahre wurden zum Beispiel pflegebedürftige Menschen und ihre Angehörigen nach Grundlagen des Case Managements beraten. Die Idee war zunächst, Beratende auszubilden, die komplexe Situationen erfassen und handhaben können.

Das war auch der Weg der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management, die sich 2005 aus einer Arbeitsgruppe der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit und zwei Berufsverbänden im Pflegebereich gründete. Die Vereinsgründung geschah mit dem primären Anliegen, eine Weiterbildung für unterschiedliche Professionen zu Case Manager:innen zu zertifizieren. Damit sollten auch Inhalte von Case Management grob festgelegt werden: Grundlagen, Einzelfall-, Organisations- und Netzwerkebene sowie eine Anwendung im Rahmen eines Projektes. Die Weiterbildung sollte regelhaft auf ein Studium im Bereich der Human- oder Sozialwissenschaften aufbauen, so dass rechtliche, Selbsterfahrungs- und beratende Kommunikationskompetenzen vorausgesetzt werden konnten.

Insbesondere aufgrund der vor 20 Jahren weitestgehend fehlenden Akademisierung im Bereich Pflege wurden weitere Zugangsmöglichkeiten zur zertifizierten Weiterbildung auch ohne einen Hochschulabschluss formuliert. Bei der praktischen Anwendung des Wissens wurde den Teilnehmenden schnell deutlich, dass sie in der Regel in ihren Organisationen nicht befugt sind, Struktur- und Prozessveränderungen vorzunehmen oder über die eigene Organisation hinaus in das Netzwerk hineinzuwirken. Erste Definitionen des Case Managements sprachen von der Einzel- und der Systemebene. Die Systemebene



wurde später ausdifferenziert in die Organisations- und die Netzwerkebene. Die Relevanz der Organisationsebene war zu Beginn gar nicht adäquat im Blick. Mittlerweile gibt es in Anlehnung an DIN EN ISO eine Formulierung der Grundlagen einer Case Management-Organisation sowie die Möglichkeit der Zertifizierung von Organisationen.

Zudem gibt es viele Anfragen der Teilnehmenden von Weiterbildungen, die sich gar nicht auf Case Management beziehen, sondern auf allgemeine Beratungsgrundlagen wie etwa die Frage nach der Motivation, nach dem Verhältnis von Organisation und eigener Fachlichkeit, oder den sich widersprechenden Anforderungen. Wie sollen zum Beispiel Dienste vermittelt werden, wenn die Personen mit Unterstützungsbedarf gar nicht bereit sind, Hilfe anzunehmen?

Mittlerweile ist deutlicher geworden, dass Case Management grundlegende Beratungskennnisse voraussetzt und auf diese notwendig aufbaut. Das Handlungskonzept wurde erweitert um beratende und kommunikative Grundverständnisse. Daraus entstanden neue Modelle: motivationsförderndes und lösungsorientiertes, systemisches, stärkenorientiertes Case Management usw. Zunächst wurde Case Management ausschließlich als Steuerungskonzept einer komplexen Hilfesituation begriffen. So ist bezüglich der unterschiedlichen Rollen im Case Management verständlich, dass der Unterstützer (Supporter) erst später als vierte Rolle hinzugezogen wurde, obwohl ihm eine Priorität vor dem fürsorglich Tätigen (Advocacy) zukommt.

Aus den Weiterbildungen für interessierte Einzelne wurden zusehends Inhouse-Schulungen. Organisationen entwickeln die Idee, Mitarbeitende auszubilden, damit Menschen in komplexen Hilfesituationen adäquat beraten werden können. Die Organisationsleitungen verbinden mit den Inhouse-Schulungen die Erwartung, ihr Portfolio zu erweitern. Als Ergebnis soll ein entsprechendes Konzept erarbeitet werden. In den Inhouse-Schulungen wird schnell deutlich, dass zum einen häufig gar kein einheitliches Beratungsverständnis vorhanden war. Die Case Management-Inhalte sind für einige Beratende sehr fremd und scheinen in der Realität kaum umsetzbar, für andere liegen sie nahe – je nach eigener beratender Ausrichtung. Zum Zweiten müssen weitreichende Entscheidungen auf Leitungsebene getroffen werden: Soll das Modell eines generellen Case Managements oder das eines fachdienstbegleitenden umgesetzt werden? Welche Kompetenzen erhalten Case Manager:innen in der eigenen Organisation? Über welche Budgets verfügen sie und dürfen hausintern andere Mitarbeitende in einem Hilfeprozess gesteuert werden? Zudem betrifft die Implementierung von Case Management unmittelbar die (Leitungs-)Kultur.

Eine Gefahr besteht darin, dass nun Leitungskräfte, die an den Schulungen gar nicht teilnehmen und die ein anderes Verständnis von Case Management mitbringen als die nach den Grundlagen der DGCC geschulten Case Manager:innen, weitreichende Entscheidungen treffen. So ist notwendig, Leitungskräfte in die Inhouse-Schulungen zu integrieren und/oder eigene Gremien, insbesondere ein Steuerungsgremium neben der Inhouse-Schulung zu installieren – zumindest dann, wenn ein Case Management-Konzept am Ende formuliert werden soll. Zudem ist notwendig, viele weitere Mitarbeitende, die an Case Management-Prozessen beteiligt sind in einigen Grundlagen zu schulen. Die Sprachen, Relevanzen und Schulungsinhalte, Case Management in Organisationen zu implementieren, differenzieren sich mit Blick auf die unterschiedlichen Gruppen in den Organisationen aus: Leitungskräfte, Case Manager:innen, am Prozess Beteiligte. In großen Behörden müssen beispielsweise Mediziner:innen, Jurist:innen und Verwaltungsfachkräfte different geschult werden, um Case Management an das Professionsdenken anschlussfähig zu machen.

Case Management-Inhalte einer Organisation sind Bestandteil des Qualitätsmanagements – egal, ob es ein ausgewiesenes Qualitätsmanagementsystem in einer Organisation gibt oder nicht. Nicht selten besteht für Organisationen vor allem im sozialen Bereich zunächst die Notwendigkeit, ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.

Ausbilder:innen im Rahmen einer Inhouse-Schulung bilden in der Regel nicht nur Beratende aus, vielmehr beraten sie auch die Leitungskräfte: So entsteht ein kreatives Veränderungsdreieck für den zu gestaltenden Change Management-Prozess innerhalb einer Organisation. Dies werden wir auf der Organisationsebene in dem Kapitel Implementierungsanforderungen näher erläutern. Dazu sind beratende Kenntnisse genauso von Nöten wie Sozialmanagementkenntnisse mit Leitungserfahrung sowie Netzwerkkompetenzen.

Die Idee für eine Steuerung komplexer Hilfsituationen entsteht aus der Anschauung der Lebenswirklichkeit von Personen mit Unterstützungsbedarf. Case Management muss dann innerhalb einer Organisation über das Qualitätsmanagement entwickelt werden. Dazu ist die primäre Einbeziehung der Leitungskräfte notwendig.

Mit dem fachlichen und ethischen „Anker“ der Orientierung am Bedarf der Ratsuchenden sind die Leitbilder beziehungsweise kulturellen Grundhaltungen der Organisation betroffen. Die Haltung der Leitungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden widerspiegelt sich häufig in der Haltung der Mitarbeitenden gegenüber Personen mit Unterstützungsbedarf. Auch die Haltung der Ausbildenden den Teilnehmenden und der ganzen Organisation gegenüber sollte mit

der Konzeptgrundhaltung im Case Management, einer Bedarfs- und Personenorientierung, übereinstimmen.

Leitungskräfte sind verantwortlich, erstens innerhalb ihrer eigenen Organisation eine Kultur aufzubauen, die den Grundlagen des Case Managements entspricht. Mitarbeitende, die in großen Verwaltungen gelernt haben, nach Vorgaben zu handeln, übertragen diese Kultur in der Regel auch auf Ratsuchende. Die Kultur zieht Strukturen, also insbesondere Kompetenzzuschreibungen, und auch eine Festlegung von formalen Abläufen nach sich. Auf der Netzwerkebene müssen Leitungskräfte eine Verantwortung zusammen mit anderen Organisationsleitungen übernehmen, die von ihnen erwartet, dass sie gemeinsam Vielfältigkeit steuern können. Sie müssen „win-win-Situationen“ herstellen und mit den Perspektiven und Relevanzen anderer denken können. Organisationsbezogen leiten sie ein System mit dem Nachweis der Kompatibilität der Aufgabenerfüllung mit den gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Netzwerkbezogen sind sie Teil eines ausgleichenden „Kopplungsrationalen“ (vgl. Luhmann 2018a, S. 787) im verhandelnden Austausch mit anderen.

Die Implementierung von Case Management hängt weniger von den teilnehmenden Mitarbeitenden einer Schulung ab als vielmehr von dem Verständnis der Leitungskräfte. Qualitätsgaranten der Schulung sind weniger die Mitarbeitenden als vielmehr die teilnehmenden Leitungskräfte, die das Konzept letztlich schreiben und dessen Umsetzung verfolgen.

Eine der ersten Aufgaben ist häufig, Verständnisse von Fachbegriffen gemeinsam zu klären. Nicht selten werden zwar dieselben Begriffe verwandt, aber es wird ganz Unterschiedliches damit bezeichnet – das gilt nicht zuletzt für den Begriff Case Management. Begriffe wie „ganzheitlich“, „inklusiv“ oder „lebensweltorientiert“ sind selten fachlich präzise geklärt. Darüber hinaus ist es hilfreich, ein grundlegend dialektisches Verständnis von sozialen Situationen zu entwickeln, um Kulturgrundlagen innerhalb der Organisation und auch im Netzwerk grundlegend adressat:innenorientiert aufbauen zu können. Ein dialektisches Verständnis meint, dass zumindest zwei Personen mit unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und möglicherweise auch Kompetenzen zusammenkommen (These und Antithese), die gemeinsam etwas Neues gestalten (Synthese), das idealerweise den Ratsuchenden hilft oder auf der Netzwerkebene die Zusammenarbeit regelt. Bei der Gestaltung komplementärer oder asymmetrischer Kommunikationssituationen – also zwischen Leitungskräften und ihren Mitarbeitenden einerseits sowie den Beratenden und den Personen mit Unterstützungsbedarf andererseits – bietet sich die Orientierung an, dass die Leitungskräfte beziehungsweise Beratenden als Rahmengeber und

Unterstützer tätig sind, d. h. sie gestalten die Grundlagen des Begegnungsraumes, während die Mitarbeitenden und die Personen mit Unterstützungsbedarf den Raum einnehmen und ausfüllen (zur Metapher des Begegnungsraumes siehe ausführlicher Mennemann, Dummann 2022, S. 79 ff.). Oder in einem anderen Bild gesprochen: die Leitungskräfte und Beratenden stärken den Rücken der Mitarbeitenden beziehungsweise Ratsuchenden und begleiten diese. Die Perspektive und die Handlungsmöglichkeit nach vorne, die (berufliche) Alltagsgestaltung obliegt hingegen den Mitarbeitenden und Ratsuchenden selber.

Der Zweck des Konzeptes Case Management ist schnell benannt: Mit Blick auf den komplexen Hilfebedarf eines Menschen in einer für ihn unübersichtlichen Situation sollen alle notwendigen Hilfeleistungen „aus einer Hand“ erkannt, einbezogen und aufeinander abgestimmt werden. Eine einfache Definition von Case Management kann wie folgt formuliert werden: Case Management ist im Kern ein steuerndes Handlungskonzept („Management“) im Umgang mit komplexen Hilfsituationen („Case“).

Case Management ermöglicht, dass Organisationen ein Versorgungskonzept in vernetzter Zusammenarbeit mit anderen Diensten auf hohem Niveau anbieten können. Dabei kommt Case Management häufig nur für einen kleinen Teil aller Beratungsfälle in Frage. Das Konzept stellt für Organisationen eine Bereicherung dar, die es erlaubt, in komplexen Hilfsituationen zusammen mit anderen Diensten ein abgestimmtes Hilfeangebot zu unterbreiten. Ein neues soziales Gebilde entsteht in eine regionale Versorgungsstruktur hinein. Dieses besteht aus mehreren Organisationen und weist eine vereinbarte Struktur und abgestimmte Prozesse auf, die anders als nur innerhalb einer Organisation zu implementieren und dauerhaft zu gestalten sind.

Case Management folgt dabei einem zentralen Grundverständnis, dass wir in den nachfolgenden Kapiteln weiter ausführen. Es ist fachlich und ethisch auf die Person ausgerichtet, die professioneller Unterstützung bedarf. Das klingt alltäglich und einfach, bedarf jedoch bei genauerer Betrachtung der Klärung vielfältiger fachlicher und ethischer Grundlagen: So verständlich und einfach das Grundanliegen einerseits formuliert werden kann, so voraussetzungsvoll und komplex ist andererseits die Realisierung. Der Bedarf muss zunächst mit der Person gemeinsam erkannt werden. Dazu müssen unterschiedliche Phasen, Prozesse und Instrumente auf der Einzelfallebene geklärt werden. Damit Mitarbeitende befugt sind, Hilfeprozesse auch über die eigene Organisation hinaus zu gestalten, müssen Strukturen, vor allem Kompetenzzuschreibungen, und auch Prozesse innerhalb der Organisation entsprechend ausgerichtet werden. Die organisationsbezogenen Veränderungen können sich je nach Zuständigkeit auf die ganze Organisation auswirken und erfordern manchmal sogar eine

Anpassung des Leitbilds. Im Qualitätsmanagement zeigen sich diese Veränderungen. Im Ergebnis soll das regionale Versorgungsgefüge, wie etwa unterschiedliche Professionen, Dienste und Organisationen, auf den Bedarf im Einzelfall hin abgestimmt werden. Diese Steuerung greift in das regionale Netzwerk der Dienstleistungen ein. Die Möglichkeiten, auf ein regionales Netzwerk einzuwirken und dieses auch unabhängig von einem Einzelfall aufzubauen und zu pflegen, wird als Care Management bezeichnet. Das Care Management wird in diesem Buch dem Grundsatz nach erklärt. Die Thematik ist jedoch so umfangreich, dass es in einem eigenen Buch zum Netzwerkmanagement umfangreicher und detaillierter beschrieben wird.

## **1.1 Grundverständnis**

Das Grundverständnis wird nachfolgend mit Blick auf die Spezifika des Handlungskonzeptes Case Management erläutert. Der Blick wird dabei auf grundlegende Begriffe, Anlässe, Indikationskriterien, Phasen, drei Ebenen, vier Rollen und Funktionen sowie Kompetenzbeschreibungen gerichtet. Im Anschluss werden die ethischen Grundlagen, die mit Blick auf Case Management eigens entwickelt wurden, dargelegt. Sie sind im Rahmen der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management verpflichtender Bestandteil des Handlungskonzeptes und gehören zu den Leitlinien Case Management. Sie eignen sich auch für die Betriebliche Soziale Arbeit über die Anwendung von Case Management hinaus.

## **1.2 Zentrale Begriffe und Definitionen**

Case Management „werde schon immer praktiziert“ und sei „alter Wein in neuen Schläuchen“ oder eine „neoliberale, ökonomistische Variante der Einzelfallhilfe“, deren Einführung vor allem den Interessen der Organisation diene, sind Aussagen, die nicht selten zu Beginn eines Schulungs- oder Implementierungsprozesses innerhalb einer Organisation von Mitarbeitenden genannt oder gedacht werden. In ihnen drücken sich Einschätzungen aus, die eine Implementierung von Case Management erschweren oder sogar verhindern. Die hinter den Einschätzungen liegenden Themenbereiche sind wertvoll, sie können zum Motor eines gemeinsamen Verständnisses und der Weiterentwicklung von Handlungsvollzügen werden. Dazu ist es wichtig, zunächst nachvollziehbar klingende Begriffe, wie „bedarfs- und personenzentriert“, „kom-