

Anregungen für die Implementierung und Weiterentwicklung von Case Management in der Praxis

Seit über zehn Jahren beschäftigen wir uns in CM-Weiterbildungen und im kollegialen Austausch mit Gesprächsthemen rund um die Implementierung von Case Management. Dabei geht es u.a. um das Spannungsfeld zwischen der theoretischen Vermittlung von CM an TeilnehmerInnen von berufsbegleitenden Weiterbildungen und die Ausgestaltung von Case Management auf institutioneller Ebene. In unseren Gesprächen diskutieren wir die Frage nach den Ursachen und wie die Herausforderungen gut oder besser bewältigt werden könnten. Daraus und vor allem auch angeregt durch viele SeminarteilnehmerInnen entstand die Idee und letztlich die Veröffentlichung eines Buches. Es soll eine Orientierung für EntscheiderInnen und PraktikerInnen bezüglich der Implementierung und Weiterentwicklung von CM bieten.¹

Immer wiederkehrende Fragestellungen lauten beispielsweise:

- Wie können die theoretischen Case-Management-Ansätze in die Praxis implementiert werden?
- Wie kann die Umsetzung von CM konkret gestaltet werden?
- Was ist für eine adäquate und erfolgreiche Anwendung von Case Management, nach den inhaltlichen und ethischen Richtlinien und Leitlinien der DGCC, erforderlich?
- Welche Herausforderungen ergeben sich bei den mit der Implementierung beauftragten MitarbeiterInnen?
- Welche Hindernisse sind bei Implementierungsprozessen in Organisationen zu erwarten?
- Wie können Hindernisse erfolgreich überwunden werden?

Zudem stellen wir immer wieder fest, dass es oftmals „Brüche“ oder zumindest erhebliche Schwierigkeiten gibt, in den unterschiedlichen Praxisfeldern zwischen der theoretischen Vermittlung von Case Management an TeilnehmerInnen von berufsbegleitenden Case-Management-Weiterbildungen einerseits sowie der Implementierung und Ausgestaltung von CM auf institutioneller Ebene andererseits. Von der theoretischen Seite aus sollte Case Management als Handlungsansatz in komplexen Fallsituationen, wenn Menschen mit der Bewältigung von verschiedenen Problemlagen überfordert sind, zum Einsatz kommen. Für Organisationen bietet dieses Vorgehen die Möglichkeit, passende Hilfsmaßnahmen auf die Bedürfnisse der AdressatInnen abzustimmen. Auf der Versorgungssystemebene ermöglicht CM, Bedarfe zu identifizieren und Versorgungs-

lücken zu reduzieren. Dies setzt allerdings die Anpassung von organisatorischen Strukturen und Prozessen voraus, um Case Management als Handlungskonzept umfassend umsetzen zu können.

Viele Organisationen, die bemüht sind, CM zu implementieren, haben Schwierigkeiten, die damit verbundenen umfassenden Veränderungen, umzusetzen. Zudem sind die Intentionen des Einsatzes recht verschieden. So legen manche Programme ihren Fokus auf eine interne Steuerung, andere auf eine Überleitung oder eine Koordination von Dienstleistungen.² In der Praxis variieren die Umsetzungsweisen von Case Management daher erheblich. Zudem ist anzumerken, dass manche CM-Programme in der Praxis nicht den ethischen Standards entsprechen bzw. gegensätzliche Vorstellungen bzgl. der ethischen Haltung und Konzeption zwischen den „EntscheiderInnen“ und der – nach den Standards der DGCC ausgebildeten – Umsetzungsstufe bestehen.

Dadurch entsteht für viele „PraktikerInnen“ die Schwierigkeit der konkreten Gestaltung von Implementierungsprozessen. Denn CM ist keine „one size fits all“-Lösung, sondern das Verfahren muss passgenau an die jeweiligen Organisationen und Rahmenbedingungen angepasst werden. Obwohl die Zutaten bekannt sind, existiert kein allgemeingültiges Rezept, wie Case Management, wie Implementierungsprozesse verlaufen sollten.

¹ Vgl. Ehlers & Lehmann (2019): Implementierung und Entwicklung von Case Management – Praktische Tipps zur Umsetzung von Case Management in Humandiensten.

² Bgl. z.B. Bröcher et. al. (2013): Positionspapier der FG Gesundheit und Pflege zum Case Management im Krankenhaus; Kraus (2014): Case Management im Gesundheitswesen am Beispiel Krankenhaus; Lehmann (2013): Case Management bei einem Träger der ambulanten Pflege und Eingliederungshilfe – vom Spannungsfeld zum Brückenschlag zwischen zwei Professionen, S.157–177; Löcherbach, Mennemann & Hermen (2009): Case Management in der Jugendhilfe; Finkeldey & Thiesen (Hrsg.) (2009): Case Management in der Jugendberufshilfe. Materialien für Theorie, Praxis und Studium der Sozialen Arbeit

In den nachfolgenden Ausführungen möchten wir nun kurz umreißen, was für eine Implementierung von CM aus unserer Sicht notwendig ist.

Wohlwissend, dass solche Implementierungsprozesse komplex sind und einen langem Atem benötigen, möchten wir eine gute Nachricht vorweg schreiben: Der definitorische Kern von Case Management ist durch die Rahmenempfehlungen der DGCC³ fest umrissen und in etlichen Standardwerken⁴ zu theoretischen Ausführungen beschrieben. Das vielzitierte „Rad“ muss also nicht neu erfunden werden, sondern es muss geschaut werden, was für ein konkretes Rad (Holzrad, Rad mit Alufelgen, ...) für die Organisation erforderlich und passend ist, bzw. welches Rad für die Organisation entwickelt werden sollte.

Die DGCC verfolgt das Ziel, die Weiterentwicklung von CM zu fördern und formulierte dementsprechend 2005 Standards für die Ausbildung von Case ManagerInnen. Diese Richtlinien geben eine wichtige Orientierung für die Qualifizierung von Case ManagerInnen. Für eine Implementierung von CM in Organisationen sind die Rahmenempfehlungen⁵ sowie die ethischen Grundlagen der DGCC zum Handlungskonzept Case Management⁶, die von der DGCC-Fachgruppe „Essentials“ erarbeitet worden sind, richtungsweisend für die Umsetzung von CM in der Praxis. Diese Ausführungen bieten eine Orientierung für sowohl GeschäftsführerInnen als auch Case ManagerInnen, wie CM in die Umsetzung kommen kann.

Zu diesen Ausführungen hinzu kommen die DGCC-Standards zur Normierung und Auditierung von Case Management auf der Organisationsebene⁷, die 2015 vom Vorstand der DGCC verabschiedet worden sind. Von den (Mit-)Verfassern der DGCC-Standards, Mennemann und Ribbert-Elias, wurde ein an der DIN ISO 9001 orientiertes CM-System formuliert. Hieraus ergeben sich Normsätze für Organisationen, die mit dem Handlungskonzept CM

arbeiten. Diese Normsätze bieten eine grundsätzliche Orientierung für die Umsetzung von Case Management in Organisationen. Aus den Normsätzen werden für eine Auditierung von Organisationen entsprechende Leitfragen und Auditchecklisten abgeleitet. Ziel ist es, langfristig eine Zertifizierung von Organisationen zu ermöglichen und somit eine qualitätsvolle Weiterentwicklung von CM zu fördern. Zudem fördert dieses System eine kontinuierliche interne Weiterentwicklung von Case Management in Organisationen.

Hinsichtlich der Implementierung von CM-Programmen ist zudem die Frage interessant, wie eng oder lose eine Anlehnung an die theoretischen Ansätze erfolgt. Werden nur einzelne Anteile des CM-Ansatzes wie beispielsweise eine Strukturierung der Arbeitsphasen oder einzelne Methoden wie die Arbeit mit Netzwerkkarten übernommen?

Die Umsetzung von Case Management ist immer eng verknüpft mit einer Verankerung als Verfahren in einer Organisation⁸. So ist ein CM-Programm Teil der Aufbau- und Ablauforganisationen einer Organisation und muss daher auch ein Teil des Qualitätsmanagements sein. In der Regel sind neben dem Case Management noch weitere Dienstleistungsangebote in einer Einrichtung vorhanden, so dass es hier auch das Zusammenspiel von CM-Programmen und beispielsweise speziellen Beratungsangeboten oder einem Entlassmanagement abzustimmen gilt.

Anforderungen an die Implementierung

Für die vorliegenden Essentials von Case Management, ergänzt um Standards zur Umsetzung, sollen nun nachfolgend Erfordernisse und Aufgaben im Rahmen einer Implementierung benannt werden⁹. Für eine erfolgreiche Implementierung bedarf es vor allem:

- **eines Zugeständnisses der Geschäftsführung/Leitung:** Führungskräfte sind über CM informiert und unterstützen Implementierungsprozesse.
- **einer Berücksichtigung von unterschiedlichen Ebenen:** Keine top-down-Implementierung, sondern dialogische Prozesse zwischen den Ebenen und Organisationseinheiten schaffen (bottom-up und top-down).
- **Freiraum für Konzeptentwicklung:** Bei einer CM-Implementierung sollten CM-Ansätze mit bereits bestehenden Organisationsstrukturelementen und Arbeitsweisen verbunden werden.
- **AdressatInnenorientierung:** Ausrichtung des CM-Programms an die Bedarfe und Bedürfnisse von AdressatInnen in Abstimmung mit den Interessen von anderen InteressenvertreterInnen.

3 Vgl. DGCC (2015): Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management

4 Bgl. z.B. Wendt (2010): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung; Monzer (2013): Case Management Grundlagen; Neuffer (2013): Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien

5 Vgl. Mennemann, Kanth, Monzer & Podeswik (2015): Rahmenempfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V. zum Handlungskonzept Case Management. In: DGCC [Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V. (Hrsg.): Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. S. 1–35

6 Vgl. Mennemann, Götzmann, Kanth, Köddewig, Monzer & Peloso (2015): Ethische Grundlagen der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V. zum Handlungskonzept Case Management. In: DGCC [Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V. (Hrsg.): Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. S. 37–57

7 Vgl. Mennemann & Ribbert-Elias (2015): Standards der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V. zur Normierung und Auditierung – Case Management auf der Organisationsebene. In: DGCC [Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V. (Hrsg.): Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. Economica, Heidelberg, S. 57–73

8 Vgl. z.B. DGCC 2015, Ehlers & Müller 2013

9 Ausführlich vgl. hierzu Ehlers & Müller: Implementierung von Case Management (CM) in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Ehlers & Broer (Hrsg.): Case Management in der Sozialen Arbeit, 2013, S. 107–127

- **Wissen über CM und Wissenstransfer:** Kommunikation rund um das Thema Case Management innerhalb von Organisationen und in unterschiedlichen Organisationseinheiten ist essentiell. Hierzu gehören vor allem die Schulung von MitarbeiterInnen sowie der Aufbau eines MultiplikatorInnen-Systems.
- **Verfügbarkeit von Ressourcen:** Neben materiellen Ressourcen wie Schulungen sind insbesondere zeitliche Ressourcen wichtig, damit die MitarbeiterInnen Versorgungssysteme und Unterstützungsprozesse gestalten können.

In dem Buch „Implementierung und Entwicklung von Case Management“ werden hierzu Orientierungen sowie Anregungen für die Gestaltung von Implementierungen geboten. Das Wissen um das Handlungskonzept CM wird dabei vorausgesetzt, so dass gleich der Fokus auf Empfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung und Weiterentwicklung von CM gerichtet werden kann – anhand von Praxisbeispielen sowie in Form einer theoretischen bzw. übergeordnet allgemeingültigen Rahmung. Von verschiedenen Autoren werden Beispiele als erfolgreich zu bezeichnenden Implementierungen gegeben. Die Ausführungen von Lehmann, Kraus, Kurlemann und Rausch sowie Goger und Tordy zeigen auf, wie Implementierungsprozesse verlaufen können. Sie beziehen sich besonders auf die Makro- und Mesebene, nehmen aber auch Bezug auf die Mikroebene. Sie sollen als anregende Beispiele „für die Entwicklung Ihres individuellen bzw. organisationsspezifischen Rads“ bzw. für die Implementierung von Case Management im eigenen Unternehmen bzw. Handlungskontext dienen. Neben beispielhaften Darstellungen werden dafür auch zahlreiche allgemeingültige Hinweise und Empfehlungen ausgesprochen, was bei einer Implementierung und Weiterentwicklung von CM grundsätzlich beachtet werden sollte.

Literatur

- Bröcher, C., Fischer, A., Grammatico, D., Kapelle, S., Khan, N., Pape, R., Peer, S., Reiners, S., Roccor, B., Schilder, A., Thiry, L. & Zeitler, A. [2013]: Positionspapier der FG Gesundheit und Pflege zum Case Management im Krankenhaus
- DGCC [Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V.] (Hrsg.) [2015]: Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. Heidelberg.
- Ehlers, C. & Lehmann, D. (Hrsg.) [2019]: Implementierung und Entwicklung von Case Management – Praktische Tipps zur Umsetzung von Case Management in Humandiensten. medhochzwei Verlag, Heidelberg
- Ehlers, C., Müller, M. & Schuster, F. [2017]: Stärkenorientiertes Case Management. Komplexe Fälle in fünf Schritten bearbeiten. Barbara Budrich, Opladen
- Ehlers, C. & Broer, W. (Hrsg.) [2013]: Case Management in der Sozialen Arbeit, Opladen
- Ehlers, C. & Müller, M. [2013]: Implementierung von Case Management [CM] in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Ehlers, C. &

Broer, W. (Hrsg.): Case Management in der Sozialen Arbeit. Barbara Budrich, Opladen, S. 107–127.

Finkeldey, L. & Thiesen, A. (Hrsg.) [2009]: Case Management in der Jugendberufshilfe. Materialien für Theorie, Praxis und Studium der Sozialen Arbeit. Hildesheim

Kraus, S. [2014]: Case Management im Gesundheitswesen am Beispiel Krankenhaus. In: Case Management, 10, 4

Lehmann, D. [2013]: Case Management bei einem Träger der ambulanten Pflege und Eingliederungshilfe – vom Spannungsfeld zum Brückenschlag zwischen zwei Professionen. In: Ehlers C. & Broer W (Hrsg.): Case Management in der Sozialen Arbeit. Opladen, S.157–177

Löcherbach, P., Mennemann, H. & Hermsen, T. [2009]: Case Management in der Jugendhilfe. München

Mennemann, H., Kanth, E., Monzer, M. & Podeswik, A. [2015]: Rahmenempfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V. zum Handlungskonzept Case Management. In: DGCC [Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V.] (Hrsg.): Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management, Heidelberg, S. 1–35

Mennemann, H., Götzmann, T., Kanth, E., Köddewig, S., Monzer, M. & Peloso, C. [2015]: Ethische Grundlagen der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V. zum Handlungskonzept Case Management. In: DGCC [Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V.] (Hrsg.): Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. Heidelberg, S. 37–57

Mennemann, H. & Ribbert-Elias, J. [2015]: Standards der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V. zur Normierung und Auditierung – Case Management auf der Organisationsebene. In: DGCC [Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V.] (Hrsg.): Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. Heidelberg, S. 57–73.

Monzer, M. [2013]: Case Management Grundlagen. 1. Aufl. Heidelberg

Neuffer, M. [2013]: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim

Wendt, W.R. [2010]: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. 5. Aufl., Freiburg i.Br.

Prof. Dr. Corinna Ehlers

Sozialarbeiterin und Gesundheitswissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Case Management HAWK Hildesheim, Zertifizierte Case Managerin und CM-Ausbilderin, corinna.ehlers@t-online.de



Denise Lehmann

Dipl.-Sozialpädagogin/-arbeiterin, Zert. Case Managerin u. CM-Ausbilderin, Mitglied im Vorstand der Deutschen Vereinigung für Soziale Arbeit im Gesundheitswesen, Denise.Lehmann@gmx.de



(Foto: S. Peters)