

## 5. Case Management: Zehn Gründe, weshalb sich der Aufwand lohnt

Wolf-Rainer Wendt<sup>4</sup> Quelle: Hollander, Jutta; Mair, Helmut (2006)  
Den Ruhestand gestalten. Case  
Management in der Unterstützung von  
Menschen mit Behinderung.  
Düsseldorf: Verlag selbstbestimmtes  
leben

Die Konjunktur des Verfahrens, das Case Management genannt wird, in Humandiensten hat mit dem Paradigmenwechsel hin zur Subjekt- und Nutzerorientierung, zu mehr Selbstbestimmung und Selbstverantwortung von Bürgern als Klienten und Patienten, zu Individualisierung und Normalisierung in der Begleitung speziell von Menschen mit Behinderung zu tun. Sie sind Partner in dem Verfahren, das ihre fallspezifische Unterstützung bewerkstelligt.

### 5.1 Das Konzept

Case Management ist eine, zuerst in der Praxis der amerikanischen Sozialarbeit entwickelte, Verfahrensweise in Sozial- und Gesundheitsdiensten, mit der im Einzelfall die nötige Unterstützung, Behandlung und Versorgung von Menschen organisiert und durchgeführt wird. Sie soll möglichst effektiv und effizient erfolgen. Case Management betrifft als Methode die Ablauforganisation der professionellen Einzelhilfe bei einer andauernd nötigen oder vielseitigen Hilfestellung für eine Person oder Familie (daher auch die von mir eingeführte deutsche Bezeichnung Unterstützungsmanagement). Bei komplexen Problemen setzt eine zielgerichtete Arbeit voraus, dass ihr Ablauf und der Einsatz von Ressourcen in ihr organisiert ist und gesteuert wird. „Gemanagt“ wird hier nicht der Mensch als Klient oder Patient, sondern die Arbeit mit ihm, die Art und Weise der gemeinsamen Problembewältigung. Zu den aus der Betriebsführung bekannten Management-Funktionen Planen, Entscheiden, Organisieren und Kontrollieren kommt im Case Management die Aufgabe hinzu, verschiedene Dienste und Fachkräfte, formelle und informelle Hilfen zu koordinieren und ihren Einsatz in einem Versorgungszusammenhang (continuum of care) zu vernetzen. Er wird für die Beteiligten transparent und bewertbar gemacht. Case Management macht das humandienstliche Handeln in der Einzelhilfe rechenschaftsfähig.

Case Management funktioniert in Vernetzung. Es ist in dem Maße angebracht, in dem in und mit einem Netzwerk von Diensten und Einsatzstel-

len gearbeitet wird. Fallweise kommuniziert ein Case Manager intern mit beteiligten Fachkräften und koordiniert die Leistungserbringung. Extern kooperiert er mit anderen Einrichtungen, ambulanten Diensten, Sozialamt, Arbeitsamt usw. Case Management ist ein Management im Netz der Versorgung, Unterstützung oder Behandlung. Für den Nutzer (Klienten, Patienten) fordert ein Case Management zur aktiven Beteiligung am Prozess der Problembewältigung auf. In allen Phasen wird das Engagement des Betroffenen „in eigener Sache“ verlangt. Angehörige oder Betreuer eingeschlossen. Prinzipiell ist von der Zuständigkeit einer Person für ihre selbstverantwortliche Lebensführung und Problembewältigung auszugehen. Der Einzelne kann mithin, soweit er zu einem „Selbstmanagement“ (besser: life management) imstande ist, auch sein eigener Case Manager sein. Die Verwendung des Begriffs macht allerdings, wenn kein Bedarf an formeller Unterstützung besteht, außerhalb eines Programms oder Systems der Versorgung keinen Sinn. Case Management beginnt für einen Nutzer mit der Abstimmung von Zuständigkeiten und mit seinem Eintritt in ein formelles Versorgungssystem.

Zum Case Management gehört die Aufgabe, die Funktion von Nutzern in eben diesem Management zu stärken. Damit ein Betroffener „in eigener Sache“ selbstbestimmt und selbstverantwortlich entscheiden kann, bietet das Case Management dem Nutzer Transparenz: Klärung von Zuständigkeit (als Vorklärung bei Zugang in ein Leistungsgeschehen), Durchsichtigmachen des Vorgehens, Klarstellung durch Absprache und in Abmachungen, Einsicht in die Dokumentation, begleitende Prozess- und Ergebnisevaluation (wo stehen wir und was ist erreicht?).

## 5.2 Systemsteuerung und Ablauforganisation

Aus der übergeordneten Sicht von Dienstleistern oder Leistungsträgern konkretisiert das Case Management die Gestaltung eines Versorgungsmanagements (care management). Dieses hat auf der Ebene einer Organisation oder eines Verbundsystems eine effektive und effiziente Leistungserbringung zu verantworten – und kann sich dazu personenbezogen des Case Managements bedienen. Weil es auf ein Netzwerk der Versorgung angewiesen ist, gehört zu einem erfolgreichen Case Management auf der individuellen Ebene eine entsprechende Systemsteuerung, mithin die Einführung des Konzepts Case Management in der Organisation der Versorgung. Das erfordert einigen Aufwand. Nicht ein einzelner Professioneller kann für sich allein entscheiden, mit der „Methode“ Case Management zu arbeiten; das Verfahren muss strukturell in der Ablauforganisation von Diensten etabliert werden. Um seinen Zweck erfüllen zu können, gehören zum Case Management stets die Komponenten

- ☐ Feststellung einer Aufgabe
- ☐ Einschätzung der Lage
- ☐ eine Zielvereinbarung
- ☐ die Planung des Vorgehens
- ☐ eine kontrollierte Ausführung vereinbarten Handelns
- ☐ die Prüfung und Bewertung seines Erfolgs
- ☐ sowie eine Rechenschaftslegung

Es bleibt zunächst offen, welche Momente in der spezifischen Anwendung von Case Management besonders ausgeprägt sein müssen, wer jeweils zuständig ist beziehungsweise die Fallführung übernimmt. Aber die Natur des Verfahrens impliziert, dass von der Ausgangssituation im Hilfeprozess bis zu seinem (vorläufigen) Abschluss ein Zusammenhang besteht und überblickt werden kann. Case Management vermeidet eine bruchstückhafte Leistungserbringung. In den eingeführten Begriffen des Verfahrens sind damit, egal wo es zum Einsatz kommt, die folgenden Dimensionen oder Phasen im Case Management angesprochen:

- ☐ Vorfeldklärung und Engagement in einem Fall (Zugang zum Dienst, Fallaufnahme)
- ☐ Assessment (Situationseinschätzung und Bedarfs-Feststellung)
- ☐ Planung (Zielvereinbarung und darauf bezogene Absprachen zum Vorgehen)
- ☐ Monitoring (kontrollierte Umsetzung bei koordinierter Leistungserbringung)
- ☐ Evaluation (Prozess- und Ergebnisevaluation)
- ☐ Accountability (verantwortliche Berichterstattung)

Wenn diese Dimensionen nicht vorhanden sind, kann fachlich nicht von einem Case Management gesprochen werden. Nicht die einzelnen Punkte je für sich, wie sie in professioneller humandienstlicher Art überall vorkommen, bezeichnen ein Case Management; erst ihr organisierter Zusammenhang und die Zielstrebigkeit des Vorgehens konstituieren die Arbeitsweise. Ist die Zugangsregelung eingangs unklar, lässt sich in der Rechenschaftslegung am Schluss nicht darstellen, dass und wie erfolgreich gearbeitet wird, denn die Auswahl von Fällen, ob es sich um die schwierigen oder die leichteren (mit denen man sich nicht beschäftigte) handelte, bleibt unbegründet. Zum Case Management als Systemsteuerung gehört



die Entscheidung, wer in es einbezogen wird. In der Terminologie des Verfahrens lässt sich danach das in der folgenden Abbildung skizzierte Ablaufschema darstellen:

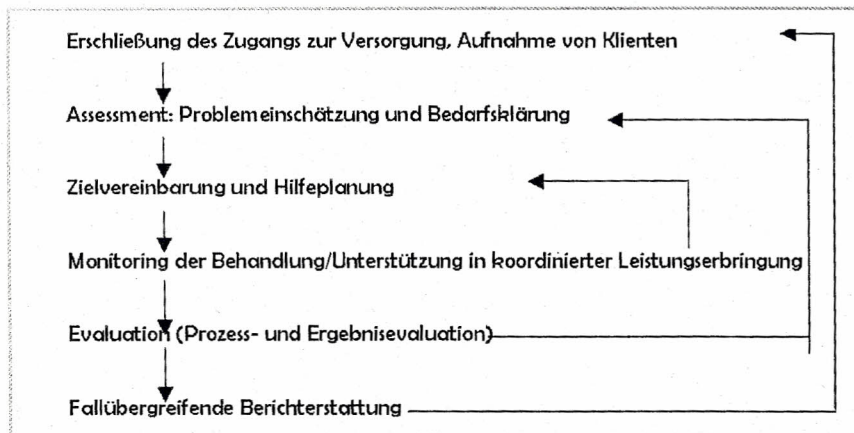


Abb. 3: Die Organisation des Ablaufs im Case Management

Die Abbildung gibt das Modell, die Blaupause, wieder, die zur Prüfung herangezogen werden kann, ob und inwieweit bereits so etwas wie ein Case Management im Dienstbetrieb vorhanden ist beziehungsweise sich einführen lässt. Case Management sorgt im Regelkreis seines Ablaufs für Unterstützungs- oder Versorgungskontinuität. Diese muss nicht unbedingt von einer einzelnen Person, die zum Case Manager bestimmt wird, gesichert werden: Die Ordnung des Verfahrens selber und die Informationsverarbeitung in ihm halten den Zusammenhang aufrecht.

### 5.3 Gründe, die für ein Case Management sprechen

Es gibt berufspolitische, ökonomische, rechtliche und ethische Gründe, ein Case Management einzuführen.

1. Hervorzuheben ist das Fallverständnis im Case Management. In ihm steht „case“ nicht für den Menschen, sondern für seine problematische Situation, die es – im ganzen und/oder im Detail – zu bewältigen gilt. Die Problematik und Situation „ist der Fall“ und Gegenstand der ziel- und lösungsorientierten professionellen Bemühung. Sie ist auch Gegenstand des Bewältigungsverhaltens (coping behaviour) und der Selbsthilfe der Person, die eine Unterstützung oder Behandlung braucht, Gegenstand des Bewältigungsverhaltens von Angehörigen und der Mitwirkung von anderen Helfern oder Behandlern. Jemand kann selber seinen Fall vortragen – und hat dann gewiss eine Meinung, was zu sei-

nem Fall gehört und welche Abhilfe nötig wäre. Wenn er Selbstzahler ist oder zum Beispiel als behinderter Mensch über ein Persönliches Budget verfügt, wird er seine Situation auch ökonomisch betrachten. Der Fallbezug bedeutet ein sachwaltendes Vorgehen. In ihm ist Kunden- beziehungsweise Patientensouveränität gefragt und deren Förderung vorgesehen. Im ganzen Verlauf des personbezogenen Case Managements wird die subjektive Fallauffassung von Betroffenen mit der mehr oder minder objektiven Fallauffassung beteiligter Fachkräfte abgeglichen. Die gemeinsame Reflexion und Verständigung darüber, „was der Fall ist“, führt zur Zusammenarbeit der Beteiligten. Man verstieße gegen die Autonomie einer Person und missachtete ihre Selbstsorge und mündige Mitwirkung, betrachtete man die Person als „Fall“. Im Case Management wird der Prozess der Bewältigung beziehungsweise der Weg zur Lösung einer Problematik „gemanagt“. Was der Fall ist, lässt sich immer nur ad hoc feststellen und bleibt individuell. Gegenstand des Case Managements ist auf der Ebene des Einzelfalls dessen gemeinsame Bearbeitung, wobei sie eine Therapie und verschiedene Maßnahmen der Unterstützung, der Patienten- und Angehörigenschulung, der Psychoedukation sowie individueller und gemeinsamer Selbsthilfe einschließen kann.

2. Im Gegensatz zu einer Angebotsorientierung, in der Dienste darauf aus sind, ihre Leistungen „an den Mann“ oder „an die Frau“ zu bringen, erfolgt ein Case Management grundsätzlich nutzerorientiert. Nicht der Anbieter einzelner Leistungen soll feststellen, „was der Fall ist“, sondern eine Bedarfsklärung soll dahin führen, bestimmte Dienstleistungen ins Auge zu fassen. Die Umsicht, was vorliegt und was zu tun möglich ist, reicht im Case Management immer weiter (ist im Prinzip umfassend – comprehensive – angelegt), als eine einzelne Maßnahme oder ein einzelner Dienst an Perspektive bietet. Was getan wird, ist im Bezugsrahmen der persönlichen Lebenssituation und Lebensbewältigung zu tun. Damit nicht vorhandene Anbieter darüber bestimmen, was „ihr Fall“ ist, gehört die Beschaffung von Dienst(leistung)en im Case Management unabhängig von den Lieferanten geregelt (so genannten purchaser-provider-split).
3. Im Case Management sind wir auf Zusammenarbeit aus. Gefragt ist Kooperation bei der Aufrollung des Falles, bei der Planung und den Absprachen zu Vorhaben und Maßnahmen, in der Co-Produktion von Leistungen und in der Evaluation des Handelns und seiner Resultate. Die Partnerschaft bei diesem Vorgehen verlangt von Fachkräften, ihre objektive Sicht mit der subjektiven Sicht von Handlungsadressaten zu verbinden und zieht die Nutzer in die Verantwortung. Sie werden in



ihrem eigenen Lebensmanagement angesprochen und können mehr oder minder dahin gebracht werden, Case Manager in eigener Sache zu werden.

4. Realisiert wird eine Teilhabe auch am Verfahren selber. Seine Transparenz bedingt prozedurale Fairness. Ob im Konsens oder im Dissens: Klärung ist in jeder Phase von Case Management angebracht (und zu dokumentieren): bei der Fallaufnahme (Vorklärung), in der Falleinschätzung, in der Zielvereinbarung und Hilfeplanung, in der Abstimmung von Unterstützungs- und Behandlungsmaßnahmen, in der Prozess- und Ergebnisevaluation sowie zur Rechenschaftslegung.
5. In seiner doppelten Funktion als Steuerungsinstrumentarium in der Einzelhilfe und in der Ablauforganisation von Diensten und Programmen ist das Case Management zugleich personenzentriert und fallübergreifend ausgerichtet. Dem anwaltschaftlichen und assistierenden Handeln im Einzelfall steht auf der Organisationsebene die Gestaltung von rational vertretbaren Entscheidungsabläufen gegenüber. Die Entscheidungen treffen in Verhandlung miteinander und Abstimmung aufeinander leistungsbedürftige und leistungsberechtigte Nutzer, Leistungsträger und von ihnen beauftragte Leistungserbringer.
6. Das Verfahren bindet alle Mitwirkenden ein und vernetzt sie in der Kommunikation, in der Kooperation und in der Koordinierung. Case Management bedeutet eine Abkehr von der Leitidee im personenbezogenen Sozialdienst, dass ein einzelner Professioneller sich einem einzelnen Klienten oder Patienten widmet, ihm hilft oder ihn heilt. Leitend ist nunmehr die Vorstellung, dass prinzipiell mehrere Personen – verschiedene Fachkräfte nebeneinander und miteinander und Familienangehörige und/oder informelle Helfer – beteiligt sind. Ein Case Manager ist für die Koordination des Einsatzes der Beteiligten zuständig und für die Vernetzung der Dienstleistungen bezogen auf den Einzelfall.
7. Case Management hält sich an die Stärken von Nutzern, ohne vorhandene Defizite und Hemmnisse zu übersehen. Ergänzende und kompensatorische Unterstützungen schließen an die eigene Lebensgestaltung und eine darin vorhandene Bewältigungsstrategie an oder heben vorhandene Ressourcen der Bewältigung. Bei Menschen mit Behinderungen sind nicht die Handicaps Gegenstand von Hilfen; die Unterstützung ist auf Daseinserweiterung – unter einschränkenden Bedingungen – aus.
8. Die Steuerungsfunktion des Case Managements bezieht sich nicht nur auf den Ablauf des Geschehens im Einzelfall, sondern auch auf die fallübergreifende Entwicklung passender Angebote und Angebotsstruk-

turen. In der Zugangsphase zeigt sich, dass nur eine bestimmte Gruppe potentieller Nutzer bedient werden kann; in der Bedarfsklärungs- und Planungsphase wird deutlich, dass in einigen Fällen die vorhandenen Hilfemöglichkeiten genügen, in anderen Fällen nicht. Es sind für die Umsetzung von Unterstützungserfordernissen Arrangements zu treffen, die erfahrungsgemäß erfolgversprechend sind. Im Case Management werden ausgetretene Pfade des Vorgehens beobachtet (Versorgungswege, Kundenpfade, Rehabilitationsketten usw.) und von ihnen ausgehend neue Wege beschritten.

9. Case Management sorgt für (mehr) Wirtschaftlichkeit. Das Verfahren ist in jedem seiner Schritte auf Optimierung von Leistungen, auf Effektivität und Effizienz aus. Die Rationalität des Handelns ist indes dazu geeignet, einer bloßen Einsparstrategie zu begegnen: Indem man sich an ausgemachte Standards hält und ihre Einhaltung per Monitoring und Evaluation überprüft, wird Qualität gesichert. Mit der durchgehenden Dokumentierung des Handelns wird eine Rechenschaftslegung gegenüber Nutzern und Auftraggebern möglich, welche die Erträge herausstreicht, welche dem Aufwand und einzelnen Kosten gegenüberstehen.
10. Ein letztes ethisches Argument: Das Konzept Case Management verspricht statt „fürsorglicher Belagerung“ ein sachwaltendes Handeln, das die Autonomie von Personen und ein ziviles Miteinander von unterstützungsbedürftigen Bürgern, engagierten Helfern und Fachkräften unterstellt. Die Prinzipien der Normalisierung von Menschen mit Behinderungen und ihrer Selbstbestimmung in Teilhabe sind dem Verfahren eingeschrieben.