



Case Management – partnerschaftliche Zusammenarbeit weiter entwickeln

Case Management wird in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit, bei Sozial- und Privatversicherungen erfolgreich angewendet. Was macht es so attraktiv? Ein zentraler Aspekt liegt in der Wertschöpfung aus der zielgerichteten Zusammenarbeit mit anderen Diensten und Betrieben. Aber wie entstehen Kooperationen? Wer ist dabei gefordert? Welche Unterstützung ist dem Case Manager zur Weiterentwicklung einer verbindlichen Zusammenarbeit mit anderen einzuräumen?



Prof. Lukas Leber
Leiter Kompetenzzentrum
Case Management
lukas.leber@bfh.ch

«Kooperationen? Wir haben doch schon immer mit anderen Betrieben zusammengearbeitet, uns aktiv ausgetauscht und so manchen Fall gemeinsam zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht» – das hört man oft bei Diskussionen darüber, was eigentlich an Case Management neu sein soll.

Die zunehmende Komplexität der Fälle in der Sozialen Arbeit und bei den Versicherungen, die Entwicklung und Diversifizierung der sozialen und medizinischen Dienstleistungen führen zwangsläufig zu einem Bedarf nach professioneller Koordination der Leistungen und zur aktiven Kooperation der verschiedenen Akteure. Die Schweiz verfügt über ein differenziertes Netz von spezialisierten Dienstleistungen, die fallbezogen zu koordinieren sind. Der Bedarf nach Koordination ist unbestritten, die Rahmenbedingungen für eine kooperative Zusammenarbeit sind aber nicht überall gleich weit entwickelt. Das Konzept Case Management geht davon aus, dass das Gelingen von Kooperationen weitgehend von übereinstimmenden Erwartungen und Instrumenten der Kooperationspartner und -partnerinnen abhängig ist. Was braucht es, damit sich Kooperationen von

einer zufälligen Zusammenarbeit hin zu partnerschaftlichen und tragfähigen Arbeitsgemeinschaften entwickeln können?

Zielgerichtete Zusammenarbeit fördern und fordern

Case Management setzt ein vertikales und ein horizontales Verständnis partnerschaftlicher Zusammenarbeit voraus: Case Management ist erfolgreich, wenn auf operativer (Mitarbeitende, Case Manager) und auf strategischer Ebene (Vorgesetzte, Betriebsleitung) das gleiche Verständnis für vernetztes Arbeiten entwickelt werden kann. Der Case Manager braucht Zugang zu Kooperationspartnerinnen, die Betriebsleitung setzt sich mit dem Case Manager über den Bedarf nach Vernetzung mit anderen Diensten auseinander und wirkt als Türöffner zu Partnerorganisationen. Die Betriebsleitung fördert damit aber nicht nur kooperatives

Zusammenwirken verschiedener Dienste, sie fordert vom Case Manager die Zusammenarbeit sowohl innerhalb des Betriebes wie auch mit Diensten ausserhalb der eigenen Organisation. Dadurch können neue Strategien und Lösungsansätze entwickelt werden.

Für die Praxis eines Betriebes kann das bedeuten, dass interne Strukturen und Abläufe überdacht werden müssen: Stehen Nachfrage und Bedarf der Klienten und Klientinnen nach passgenauen Leistungen im Vordergrund, muss zwangsläufig in die Qualität der Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern investiert werden.

Klient und Klientin: Vom Kunden zur Kooperationspartnerin

Empowerment, d.h. der aktive Einbezug der Klientinnen und Klienten in die Gestaltung der Zusammenarbeit, ist ein wesentlicher Bestandteil der weiter führenden Zusammenarbeit zwischen Klientel und Case Manager: Klientinnen und Klienten werden zur Selbsthilfe befähigt, wenn sie ihre persönlichen Ressourcen besser kennen lernen und deren Einsatz selbstständig planen und steuern lernen.

Dabei stellen sich folgende Fragen: Welche Ressourcen stehen zur Verfügung, welche Strategien kennt der Klient oder die Klientin bereits und in welchem Mass beteiligt sie oder er sich an der Lösung des «Falles». Case Management meint in diesem Zusammenhang mit «Fall» nicht die Person, sondern die zu lösende Problematik an sich. Dem Klienten oder der Klientin wird durch die von der Person abstrahierte Betrachtungsweise des Problems – oder eben «des Falles» – ermöglicht, sich gemeinsam mit dem Case Manager aus einer distanzierten Betrachtungsweise für die Lösung einzusetzen. Das persönliche Engagement der Klientel ist ein zentrales Anliegen des Case Managements und für die weitere Zusammenarbeit richtungsweisend.

Das Konzept Case Management
Outreach (Case Finding)
Intake
Assessment
Planing
Linking (Koordination und Kooperation)
Monitoring
Evaluation

Case Manager: Beteiligte zu Kooperationspartnerinnen und -partnern machen

Wo Klientinnen oder Klienten zu Wort kommen, sind in der Regel erprobte Lösungsstrategien auszumachen. Unterstützende Beziehungen, die zur erfolgreichen Lösung des Falles von Bedeutung sein können, werden dabei sichtbar. Weitere Personen oder Dienste, die bis anhin nicht beigezogen wurden, können mit einer einfachen grafischen Darstellung der relevanten Beziehungen und deren Qualität (sog. Ecogramm) ermittelt werden. Beteiligte zu Kooperationspartnerinnen oder -partnern machen, setzt eine klare Absprache (Mandat zur Kontaktaufnahme) mit dem Klienten oder der Klientin, ein subtiles Vorgehen bei der ersten Kontaktaufnahme mit möglichen Kooperationspartnerinnen und -partnern und nicht zuletzt eine innere Sicherheit des Case Managers über die zugewiesene Rolle voraus. Beteiligte werden zu Kooperationspartnerinnen oder -partnern, wenn sie nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sondern sich aktiv am Prozess beteiligen können. Erst damit kann eine konstruktive Basis für die aktive Unterstützung des Case Managements hergestellt und die Voraussetzung dafür geschaffen werden, auf einen verlässlichen Partner zur Übernahme vereinbarter Aufgaben und Rollen vertrauen zu können.

Betriebsleitung: Beharrlichkeit in der Ausgestaltung von Kooperationen

Die Betriebsleitung legt die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Case Managements fest und schafft die dafür erforderlichen betrieblichen Voraussetzungen, z.B. durch geeignete Qualifizierungsmassnahmen, Anpassung von betrieblichen Abläufen usw. Darüber hinaus wird der Gestaltung von Kooperationen auf der strategischen Ebene eine zentrale Bedeutung beigemessen: Wie in einer guten Partnerschaft müssen Kooperationen im Rahmen des Case Management gepflegt werden. Kooperationen ergeben sich in der Regel aus dem Bedarf der Klientel und entwickeln sich entlang der gemeinsam bearbeiteten Fälle. Kann hier auf eine positive Erfahrung zurückgegriffen werden, steht einer künftigen Zusammenarbeit nichts im Weg. Anders jedoch, wenn in der Zusammenarbeit mit den Beteiligten nicht alles reibungslos verlaufen ist, wiederholt Meinungsverschiedenheiten auszumachen sind oder sich die am Fall Beteiligten mit der Rollenakzeptanz des Case Managers schwer tun. Hier sind entscheidungswillige Vorgesetzte gefragt, die mit der notwendigen Standfestigkeit über die problematischen Ereignisse

hinweg auf der künftigen Zusammenarbeit beharren können und Hand bieten zu einer konstruktiven Weiterentwicklung.

Politik und Wirtschaft: Einflussnahme auf das kooperative Zusammenwirken verschiedener Dienste

Case Management bedingt ein tragfähiges Beziehungsnetz über die Grenzen der eigenen Organisation hinweg. Mit dem Ausbau und der Spezialisierung der Dienste gehen unterschiedliche Ansprüche über den Einsatz und die Verteilung knapper Ressourcen einher. Wirtschaft und Politik sind am Erhalt und Ausbau unseres Wohlfahrtsstaates interessiert, aber nicht jede Dienstleistung erfüllt individuell und ohne Absprache der Leistungen den zunehmenden Anspruch nach Effizienz und Wirksamkeit. Mit klar definierten Forderungen nach zielgerichteter Zusammenarbeit können hier die Politik und die Wirtschaft einen wesentlichen Beitrag zu einem koordinierten Einsatz der Ressourcen leisten. Die Zusammenarbeit mit anderen Diensten wird von einem «nice to have» zu einem «must» transferiert.

Weitere Kernelemente für kooperatives Zusammenwirken

Kooperationen brauchen Zeit und Pflege. Ob sich dieser Aufwand lohnt, ist nicht immer absehbar. Abschliessend einige Kernpunkte, die zu beachten sind damit Koordination und Kooperation nach Massgabe des Konzeptes Case Management zum Erfolg führen können:

- Commitment: Die beteiligten Dienste sind dem Konzept Case Management verpflichtet und legen ebenso grossen Wert auf die Umsetzung wie auf die konstante Weiterentwicklung der Zusammenarbeit.
- Geschäftsleitung, strategische Führung und Mitarbeitende kennen das Konzept Case Management und sind sich der Ansprüche an ihre aktive Mitwirkung bewusst.
- Das Fachkonzept Case Management ist kommuniziert, die Kooperationspartner und -partnerinnen kennen den Nutzen einer kooperativen Beteiligung am Fall.
- Die Rolle der Case Manager ist geklärt, die Kompetenzen zur Ausübung der Fallkoordination sind geklärt.
- Stolpersteine werden von allen Beteiligten erkannt und führen dazu, gemeinsam Lösungsstrategien zu entwickeln.