

Definition

Obwohl es mittlerweile auch im deutschen Sprachraum viele Definitionen zu Case Management gibt wird doch immer noch bevorzugt auf die ins Deutsche übersetzte Definition der Case Management Society of America¹ zurückgegriffen:

Case Management ist "ein kooperativer Prozess, in dem Versorgungsangelegenheiten und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden, um so den individuellen Versorgungsbedarf eines Patienten mittels Kommunikation und verfügbaren Ressourcen abzudecken."

Case Management wurde ursprünglich in den USA entwickelt und dort in der sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen als neuer Arbeitsansatz eingeführt.

Als Arbeitsansatz des Case Managements gelten neben der Systematisierung der Einzelfallarbeit immer auch die angemessene Nutzung und Weiterentwicklung der informellen Ressourcen des Gemeinwesens und der institutionellen Ressourcen des Arbeitsfeldes.

Ziel des Case Managements ist die Organisation und Aufrechterhaltung eines Unterstützungssystems, das sich einerseits an den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Personen orientiert. Andererseits organisiert das Case Management aus der Kenntnis der Einzelfälle auch fallübergreifende Versorgungsnetzwerke, die später vor allem die Zusammenarbeit unterschiedlicher Unterstützungsbereiche mit ihren jeweiligen Zugangs- und Zuständigkeitsregeln erleichtern soll.

Als Perspektive gilt im Case Management eine ökosoziale und systemische Orientierung. Damit können vor allem in komplexen und komplizierten Problemlagen die notwendigen Unterstützungen so koordiniert werden, dass durch Kooperationen möglichst wenig neue Angebote geschaffen werden müssen. Durch die qualitativ sinnvolle Kombination von formellen und informellen Ressourcen werden an der jeweiligen Lebenslage der Betroffenen orientierte Lösungen entwickelt.

Case Management unterstützt Menschen, die unter den gegebenen persönlichen und institutionellen Voraussetzungen Schwierigkeiten haben, jeweils die richtigen Hilfen in Anspruch zu nehmen. Damit fällt dem Case Management nur die Aufgabe zu, die Unterstützungen zu organisieren, die der Betroffene nicht selbst herstellen kann. Unter dieser Prämisse müssen auch immer die Hilfen eingerichtet werden, die zu der Lebenswelt des betroffenen Menschen passen und letztlich von ihm und seiner Umgebung ohne weitere Unterstützung organisiert werden können. Damit ist Case Management in der Regel nicht für die direkte Leistungserbringung zuständig, sondern sie organisiert diese.

Case Management wird im deutschsprachigen Raum häufig als Überbegriff für Case und Care Management genutzt. Neben der Fallarbeit (Case Management), mit dem Fokus auf Koordination und Kooperationen im konkreten Fall, zielt das Care Management auf die Optimierung des Versorgungssystems, indem es bestimmte Bedarfsgruppen differenziert, Schnittstellenprobleme identifiziert, Versorgungsnetze schafft und Vorschläge zur Verbesserung der Struktur bedarfsgerechter Dienstleistungen macht.

¹ Case Management Society of America

Was ist der Fall?

Die Bezeichnung „Case Management“ legt nahe, dass hier nicht Menschen oder Klienten gemanagt werden sollen sondern Fälle (Cases). Dass hierzu selbstverständlich Beziehungen zu den am Fall Beteiligten entwickelt und gepflegt werden müssen, soll nur deswegen vorweg geschickt werden, damit klar bleibt, dass nun nicht einfach Beziehungen durch Management ersetzt werden sollen

Fälle entstehen, weil bestimmte meist schwierige Situationen betroffener Menschen organisiert werden müssen um eine Verbesserung oder Stabilisierung herzustellen. Damit gehört die Lösungs- oder Bewältigungsfunktion - durch wen und was auch immer - zum Fall dazu. Case Management interessiert sich vor allem für die Fälle, in denen die Lösungsorganisation schwierig oder aufwendig ist und bietet für diese Konstellation seine Unterstützung an (vgl. Abbildung 1: Das ist der Fall).

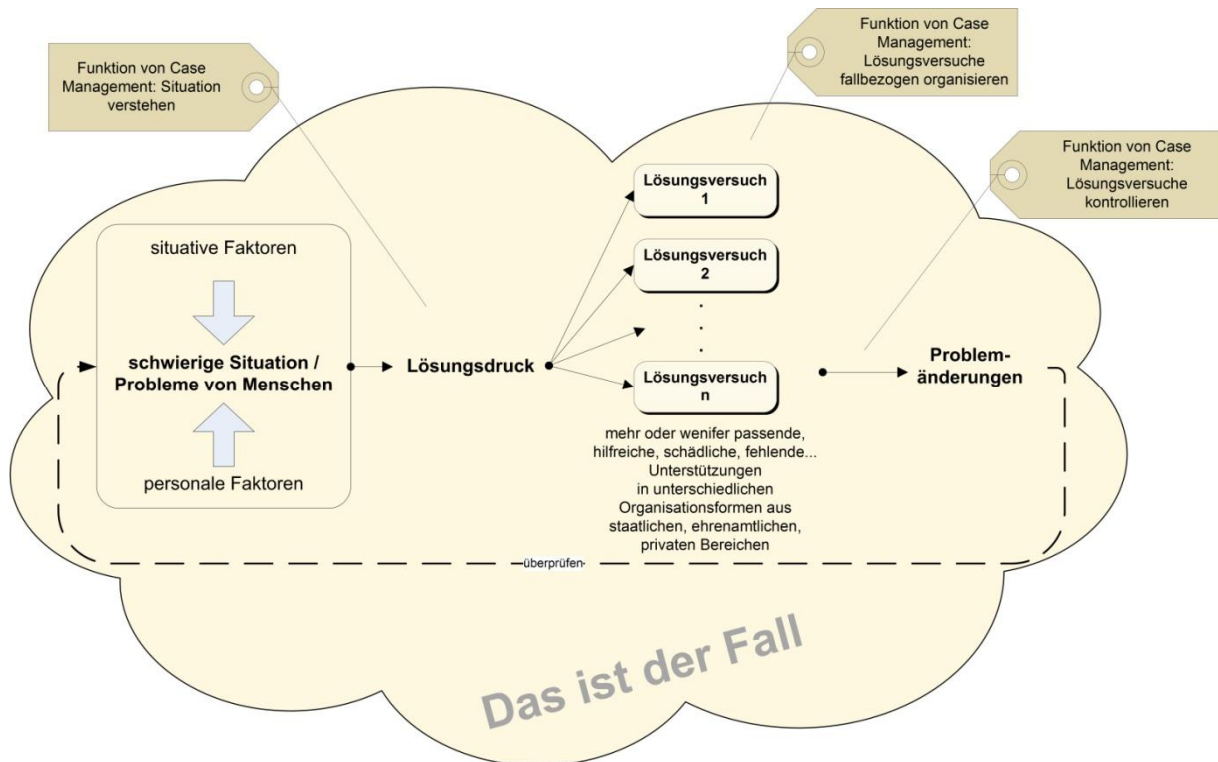


Abbildung 1: Das ist der Fall

Die besondere Spezialität neben dem „Fallverstehen“ und dem Kontrollieren der Umsetzung, ist die Unterstützung bei der Kombination von Angeboten aus den verschiedenen Bereichen Markt, Staat, ehrenamtliche und private Unterstützung.

Notwendige Bestandteile des Case Managements

Für den praktischen Umgang mit Case Management und seiner Implementation vor Ort bietet sich eine operationalisierte Definition an, die auf den hier dargestellten Definitionsaspekten aufbaut und diese voraussetzt².

(Erst)Beratung

Beratung ist ein viel verwendeter und allgemeiner Begriff. Zumeist wird darunter eine problem- bzw. lösungsorientierte Interaktion verstanden, in der es darum geht Wissen oder Entscheidungshilfen zu geben, die sich auf die individuelle Situation des Klienten bezieht.

Je nach Komplexität der Problemlage des Klienten muss diese Beratung unterschiedlich intensiv gestaltet werden. Dabei hängt das Vorgehen der Beratung nicht nur von der jeweiligen Problematik ab,

² die einzelnen Abschnitte dieser operationalen Definition werden im Verlauf dieses Buches noch weiter ausgeführt und mit Beispielen versehen

vielmehr sollte bereits in dieser frühen Phase darauf geachtet werden, welche Unterstützung notwendig ist und welche Möglichkeiten zur Problemlösung besser beim Ratsuchenden verbleiben. Deswegen muss die (Erst-)Beratung bereits ein differenzierendes Verfahren im Hinblick auf die anstehenden Aufgaben sein.

Im einfachsten Fall können bereits vorbereitete Informationsmaterialien weiterhelfen und die weitere Problemlösung kann dem Ratsuchenden überlassen werden. Es wird also davon ausgegangen, dass die allgemeinen, fallunspezifischen Informationen vom Ratsuchenden selbst auf seine persönlichen Belange bezogen und nützlich umgesetzt werden können.

Diese Voraussetzung ist allerdings nicht in allen Fällen gegeben. Angesichts einer an Unübersichtlichkeit und Ansprüchlichkeit zunehmenden Umwelt, in der sich gesellschaftliche Strukturen immer schneller ändern, muss die relevante Information häufig auf den Einzelfall bezogen werden. Dieses leistet Beratung und unterstützt den Betroffenen bei der Anwendung der Hinweise auf seine persönliche Situation. Durch das Beratungsgespräch können gezielt weitere Informationen eingeholt, Bedenken geäußert und Alternativen abgewogen werden. Ziel der Beratung(en) ist aber auch hier die Herstellung von Wissen und Kompetenzen auf Seiten des Ratsuchenden, damit er seine Angelegenheiten in der Folge selbständig regeln kann.

Es gibt aber auch Situationen, in denen der Ratsuchende von der Umsetzung der entwickelten Schritte überfordert ist. Dies kann entweder an der Komplexität (s.u.) oder an der Kompliziertheit (externe / interne Widerstände, fehlende Ressourcen, langwierige Prozesse u.ä.m) der Problem- bzw. Lösungssituation liegen. Manchmal können die Umstände aber auch im Betroffenen selbst liegen, an seiner fehlenden Motivation, seinen intellektuellen Fähigkeiten oder an seiner psychosozialen Situation. In diesen Fällen wird eine Betreuung für den Umsetzungsprozess notwendig.

Kommen zu der Überforderung des Klienten weitere Situationsmerkmale hinzu³:

- Mehrfachproblemstellungen bzw. –diagnosen
- viele beteiligte Akteure
- hohes Maß an Kooperations- und Koordinationsnotwendigkeit in der Fallbearbeitung
- die Notwendigkeit, die Hilfe über verschiedene Zuständigkeitsbereiche hinweg und im Sinne eines Welfaremixes⁴ zu organisieren
- Regelversorgungslogiken alleine reichen nicht aus
- Überforderung des sozialen Umfelds mit der Fallsituation / bzw. kein soziales Umfeld vorhanden
- schwer absehbarer Verlauf /schwierige Prognosestellung
- unkalkulierbare Wechselwirkungen

und

- weitere zielgruppenspezifische und konzeptionsabhängige Casefinding-Kriterien

dann sollte Case Management in Erwägung gezogen werden.

Erstberatung als definitorisches Element wird damit in seiner selektierenden Funktion, Fälle für das Case Management zu identifizieren, zum zwingend notwendigen Bestandteil jeder Case Management-Organisation. Liegt die auswählende Funktion (Casefinding) bei einer anderen Stelle oder Person als dem Case Management, so ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten von denselben Kriterien und vom selben Verständnis ausgehen.

Assessment

Assessment als weiterer operationaler Definitionsbestandteil zielt auf die Notwendigkeit, dass in jedem Case Management-Fall eine ausreichende Situationsklärung (Probleme und Ressourcen) statt-

³ vgl. Kapitel „Intaking“ (hier werden einige dieser Kriterien auf die Zielgruppe der Altenhilfe bezogen)

⁴ fallbezogenes Zusammenwirken von staatlichen Leistungen, privat-wirtschaftlichen Angeboten, informellen Netzwerken und auf bürgerschaftlichem Engagement fußende Unterstützungs- und Solidaritätsformen

findet. Assessment muss dabei als methodischer Schritt erfolgen, der den Kriterien von Objektivität (Unabhängigkeit von der durchführenden Person), Reliabilität (Genauigkeit) und Validität (es wird das, erfasst, was man zu erfassen beansprucht) folgt.

Vom Assessment wird auch seine prinzipielle Offenheit für weitere Probleme und Ressourcen aber auch für weitere Informationsquellen gefordert. Damit ist das Assessment ein Prozess, der grundsätzlich während der gesamten Fallbearbeitung stattfinden kann und dessen weitere Notwendigkeit regelmäßig überprüft werden muss (Reassessment), vor allem dann, wenn sich die Situation des Klienten geändert hat oder wenn geplante Veränderungen nicht eingetreten sind.

Im Assessment hat das Case Management vor allem die Funktion, die am Fall Beteiligten in ihrer informationsgebenden und –bewertenden Funktion zu koordinieren und eine vereinbarte Sichtweise des Falles für die weitere Bearbeitung herzustellen.

Hilfeplanung

Um von Case Management ausgehen zu können, muss auch immer eine Hilfeplanung vorgewiesen werden können. In der Hilfeplanung engagieren sich die FallmanagerIn und der Klient noch am ehesten in einer unabhängigen Form. Sie entscheiden sich durch die Verständigung auf verbindliche Ziele, welche Informationen genutzt werden sollen und bestimmen, wie die Angebote und Maßnahmen auszusehen haben, damit sie ihren Vorstellungen entsprechen.

Bestimmend für diese Phase ist die Tatsache, dass sich die weiteren Schritte der Leistungs- und Angebotssteuerung auf die Inhalte der Hilfeplanung beziehen.

Leistungssteuerung

In der Leistungssteuerung wird das umgesetzt, was in der Hilfeplanung vereinbart wurde. Case Management, das die Funktion hat bestehende Angebote für den Klienten nutzbar zu machen, engagiert sich hier vor allem in der Vermittlung des Klienten an passende formelle und informelle Angebote. Dazu gehören neben der Ermittlung der richtigen Leistungsanbieter und der ökonomisch vertretbaren Angebote auch die Vorbereitung zur Kontaktaufnahme und gegebenenfalls die Begleitung des Klienten zum Angebot. Diese Unterstützungsphase umfasst auch alle die Aktivitäten, die zu einer besseren Nutzbarkeit der Angebote führen sollen sowie deren Vernetzung.

Fehlen die in der Hilfeplanung vorgeschlagenen Hilfen, oder lassen sie sich nicht soweit anpassen, dass sie vom Klienten genutzt werden können, dann muss Case Management über die Steuerung des verfügbaren Leistungsangebots hinausgehen und Forderungen an diejenigen stellen, die für die Weiterentwicklung der Angebote zuständig sind. In dieser Phase muss sich der Ansatz einer einzel-fallbezogenen Hilfe beweisen, indem er die jeweiligen Grenzen der Unterstützungsmöglichkeiten zum Anlass nimmt die Organisation lernend weiterzuentwickeln.

Angebotssteuerung

Um die Hinweise aus der Leistungssteuerung produktiv aufgreifen zu können, gehören zum Case Management zwingend Abläufe dazu, die es ermöglichen Versorgungslücken oder andere strukturelle Mängel, wie z.B. fehlende Schnittstellen im Sinne einer Systemsteuerung oder -optimierung aufzugreifen. Angebotssteuerung ist ein notwendiges Merkmal einer Case Management-Organisation. Sie erfordert den zuverlässigen Transport von bedarfsanalytischen Daten aus dem Case Management auf eine Entscheidungsebene und darüber hinaus etablierte Mechanismen, mit denen die strategisch Verantwortlichen die vorhandenen Ressourcen steuern, Bedingungen für ihre Anpassung schaffen oder die Entwicklung neuer Angebote initiieren.

Fazit

Nur wenn alle diese Elemente umgesetzt sind sollte von einer vollständigen Case Management-Implementation gesprochen werden.

Lebensweltbezug

Wenn Case Management eine Unterstützung für die Menschen ist, die Schwierigkeiten haben, die richtigen Hilfen in Anspruch zu nehmen bzw. die Hilfen richtig in Anspruch zu nehmen, dann gilt

damit eine nachdrückliche Forderung zur Orientierung an der jeweiligen Lebenswelt der Betroffenen. Damit muss im gesamten Unterstützungsprozess darauf geachtet werden, keine Lösungen zu entwickeln, die nur den Logiken der formellen Organisationen entsprechen nicht aber zu der Lebensorganisation der Menschen passen.

Die Beachtung der Lebenswelten hat aber nicht nur Bedeutung für die Fallebene auf der versucht werden muss nur solche Lösungen zu entwickeln, die möglichst auch ohne professionelle Unterstützung mit den Mitteln der Betroffenen aufrechterhalten werden können. Die Forderung gilt im Case Management auch für die Weiterentwicklung der Hilfestrukturen. Richtschnur jeglicher Systementwicklung sind deswegen die Klientenrealitäten, die Bedürfnisse der Einzelnen, ihr Bewältigungs- und Lösungsvermögen.

Case Management hat damit in einem Versorgungssystem auch die Aufgabe übernommen an den System- und Organisationsgrenzen, ausgehend von der Selbstverständlichkeit komplexer und schwieriger Fälle, planerische Impulse zu setzen, um die betreffenden Strukturen durchlässiger und anpassbarer zu gestalten. Reichen die vorhandenen Angebote allerdings nicht aus, so kann Case Management auch zu Innovationen Anlass geben.

Position des Case Managements

Case Management kann als Spezialisierung bestehender Berufsbilder in der Sozialarbeit, der Pflege, der Verwaltung und einiger weiterer humandienstlicher Disziplinen verstanden werden. Obwohl seine Funktion in der alltäglichen Arbeit häufig mit der direkten Versorgungsleistung zusammenfällt, sollte sie doch als besondere Tätigkeit verstanden werden, die sich mehr mit den Voraussetzungen und der Absicherung der verschiedenen Aufgaben zutun hat. Case Management möchte den Raum schaffen und absichern, den der Hilfebedürftige, seine Angehörigen, ehrenamtliche und professionelle UnterstützerInnen in der jeweiligen Situation brauchen. Damit wird es zu der Dienstleistung die Betroffene und ihre UnterstützerInnen nutzen, damit die individuellen Hilfen in ihrer lebensweltlich geprägten Situation auch wirklich funktionieren. Mit der Herstellung funktionierender Kooperationen und durch Koordination der am Fall Beteiligten, soll eine möglichst reibungsarme Versorgung stattfinden. Die Aufgabe, den Betroffenen und den Unterstützern den Rücken freizuhalten, löst Case Management bevorzugt aus der Perspektive und in der Beauftragung derjenigen, für die die Hilfe veranlasst wurde, mitunter aber auch aus der Perspektive der beteiligten Organisationen und im besten Fall versöhnlich für beide.

Gründe für den Einsatz von Case Management

Die Einführung von Case Management als zusätzlicher Funktion macht nur dann Sinn, wenn sie sich rechnet.

Die zunehmende Differenzierung der Angebotslandschaft bringt für die Nutzer nicht nur Vorteile sondern auch Nachteile mit sich:

- Die Trennung der Hilfen und Maßnahmen nach Zuständigkeitsregelungen und leistungsrechtlichen Bereichen schafft Verunsicherungen und baut Hürden auf bis die richtige Stelle gefunden worden ist.
- Durch fachdisziplinäre und berufsspezifische Expertenschaften entstehen zusätzliche Koordinationsaufwände die von Laien nur schwer zu bewerkstelligen sind.
- Mit der Ausdifferenzierung finden vor allem bei komplexeren Problemkonstellationen häufig Zuständigkeitswechsel statt, die die Menschen in ihren ohnehin schwierigen Situationen zusätzlich belasten.

Aus der Perspektive der Betroffenen sind die Hilfen deswegen

- wenig sensitiv für ihre sich häufig verändernde Situationen
- eher einrichtungsorientiert organisiert
- zeitlich nicht aufeinander abgestimmt und

- inhaltlich nicht aufeinander abgestimmt

Besonders auffällig ist die fehlende Möglichkeit und wenig ausgeprägte Bereitschaft der Anbieter sich auf die „mitgebrachten“ Ressourcen der Unterstützungsbedürftigen einzulassen. Private Problemlösungen aber auch ehrenamtliche Strukturen lassen sich nur schwer in professionelle Abläufe integrieren.

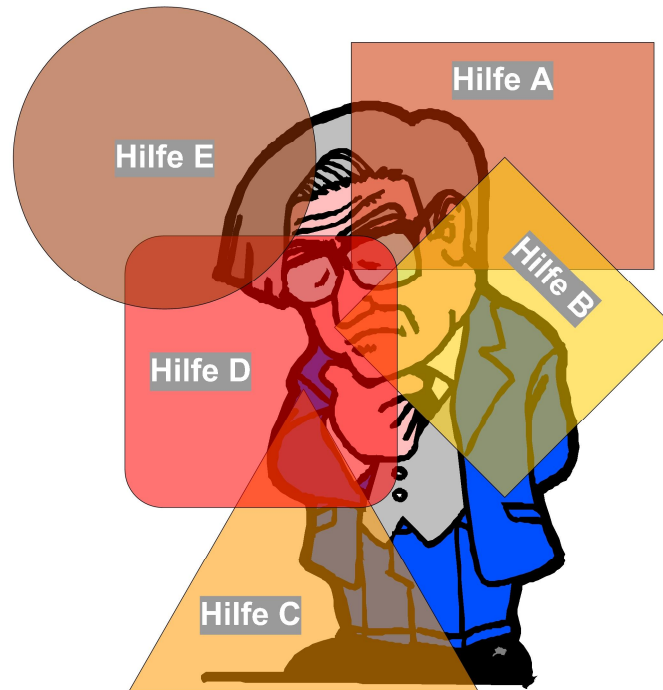


Abbildung 2

Damit entsteht bei komplexen Fällen, in denen

- die Probleme schon längere Zeit vorliegen und meist nur über umfangreichere Unterstützungsleistungen behandelt werden können (chronifizierte Probleme);
- mehrere Probleme in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Bereichen (staatliche, marktliche, ehrenamtliche, private) vorliegen;
- mehrere Anbieter parallel Leistungen erbringen (hohe Akteursdichte);
- aus mehreren Angebotsalternativen, die für den Fall geeignetste ausgewählt werden muss;
- die Versorgung überdurchschnittliche Kosten verursacht (High-Cost-Fälle);
- in denen nur durch eine kontinuierliche, beaufsichtigende Begleitung gewährleistet ist, dass die individuelle Abstimmung und Anpassung der notwendigen, unterschiedlichen Leistungen stattfindet.

Durch die Desintegration und die unsystematische Einbeziehung vorhandener Ressourcen entsteht in solchen Fällen ein erhebliches Optimierungspotenzial zur Steigerung der Qualität und Senkung der Kosten. Bildlich dargestellt (Abbildung 2) überlagern sich die dargebotenen Hilfen (zeitlich, inhaltlich) und nehmen zudem keine Rücksicht auf die mitgebrachten Fähigkeiten beziehungsweise Ressourcen der Betroffenen.

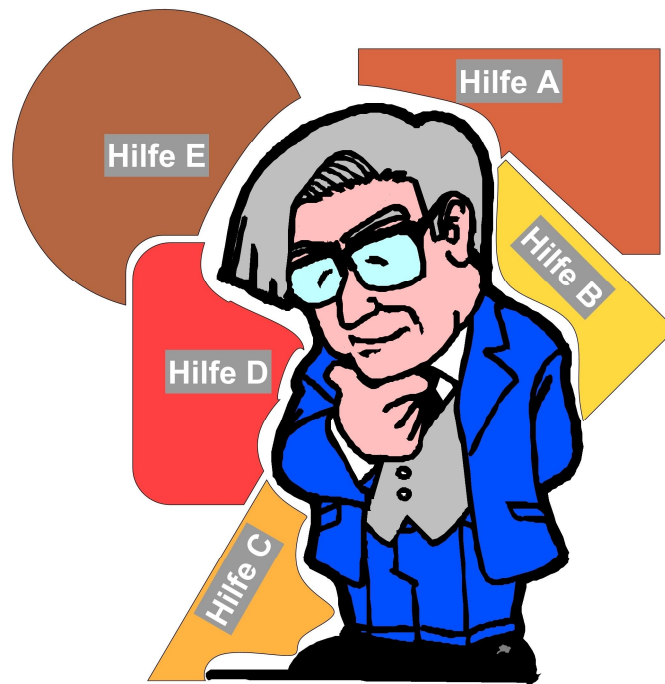


Abbildung 3

Werden die Leistungen allerdings durch eine fallbezogenen Koordinations- und Kooperationsleistung aufeinander bezogen und darüber hinaus die Ressourcen des Klientensystems lebenslagenbezogen in das Unterstützungsarrangement aufgenommen, entstehen nicht nur passgenauere Lösungen sondern auch Einsparungseffekte (bildlich dargestellt durch die kleineren Flächen, der sich nicht mehr überlagernden Hilfen, vgl. Abbildung 3).

Da sich der Staat aus der operativen Versorgung zunehmend zurückzieht und die Finanzierung der konkreten (Hilfe)Leistung in den Mittelpunkt rückt, wird eine Steuerung der fall- und systembezogenen Leistungen notwendig, damit auch in einem liberalisierten Markt Transparenz und Effizienz gegeben ist und die von der Gesellschaft finanzierten Leistungen kontrolliert werden können. Case Management erhält damit auch die Funktion, begrenzt vorhandene Ressourcen verantwortlich einzusetzen (➔ **Gate Keeping, Systemsteuerung**).

Ein Handlungsansatz, der den Einzelfall so zentral zum Orientierungspunkt wählt, darf aber die Abläufe der beteiligten Organisationen und Netzwerke nicht unberücksichtigt lassen. Case Management-Organisationen und -Netzwerke sind daran zu erkennen, dass die Fall- und Systemsteuerungslogiken als Kernprozess gelten. Care Management zielt damit **auf die reibungslose, integrierte Ablauforganisation von Versorgungsleistungen durch den Aufbau und die Etablierung von fallübergreifenden, regionalen, organisationsinternen und -übergreifenden Netzwerken, auf die dann im Einzelfall zurückgegriffen werden kann. Beide Funktionen sind für eine funktionierende Implementation notwendig** (vgl. Abbildung 4).

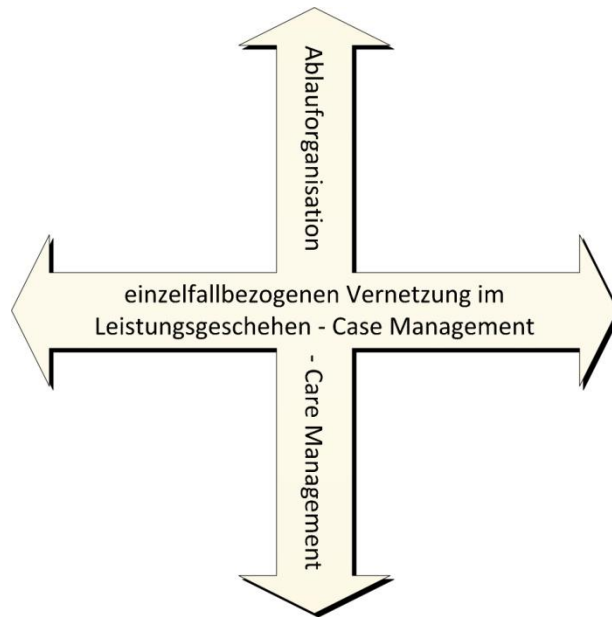


Abbildung 4

Voraussetzungen, Notwendigkeiten und Aufgaben, die sich für eine Case Management-Organisation stellen sind beispielsweise:

- Angebot von Case Management-Produkten bzw. Übernahme des Managements der Fälle (Zugriff auf Anbieter ist möglich);
- es werden sowohl von den Klienten wie von den Kooperationspartnern Aufträge für ein Case Management erteilt (Autorisierung);
- Möglichkeit zur Verteilung von Ressourcen (Arbeitskraft, Zeit und verfügbare Mittel) auf Fallgruppen
- Controlling, Aufbau- und Ablauforganisation müssen die Dienstleistungen / Hilferessourcen weitestgehend so vorhalten, dass sie sich an den jeweiligen Einzelfällen ausrichten können;
- Entscheidungskompetenz für die Case ManagerInnen
- Entscheidungskriterien für die Auswahl passender Fälle
- für das Case Management steht ein Wissensmanagement zur Verfügung;
- Prozess- und Qualitätsstandards
- der Adressatenkreis für Case Management ist festgelegt und bekannt;
- Selbstverständnis als „lernende Organisation“

Voraussetzungen, Notwendigkeiten und Aufgaben, die sich für ein Case Management-Netzwerk stellen sind beispielsweise:

- Das Netzwerk übernimmt die Verantwortung für die Organisation der sozialen und gesundheitlichen Versorgung im (regionalen) Zuständigkeitsbereich.
- festgelegte vom Netzwerk und dem Case Management autorisierte Entscheidungen
- ausgewiesenes Netzwerkmanagement
- Anbieter- und Freiwilligensektor vereinbaren für bestimmte Fallkonstellationen eine integrierte Leistungserbringung
- verfügbare Ressourcen im lokalen System werden gemeinsam gesichtet, erschlossen und entwickelt
- Die Kooperationspartner erhalten vom Case Management Hinweise, welche Ressourcen benötigt werden

Literaturverzeichnis

Case Management Society of America: Case Management Society of America > About Us > Definition of CM. Online verfügbar unter <http://www.cmsa.org/ABOUTUS/DefinitionofCaseManagement/tabid/104/Default.aspx>, zuletzt geprüft am 11.07.2008.