

## Vorwort

Case Management zu implementieren, bleibt spannend. Seit über 20 Jahren implementieren die Herausgeberin und der Herausgeber dieses Buches Care und Case Management in Organisationen und Regionen. Jede Implementierung ist aufgrund der Rahmenbedingungen und Akteure anders. Auch die Ergebnisse sind unterschiedlich. Diese Pluralität sollte nicht mit Beliebigkeit verwechselt werden. Es gibt zentrale Inhalte des Care und Case Managements sowie Regeln der Implementierung, die sinnvollerweise eingehalten werden.

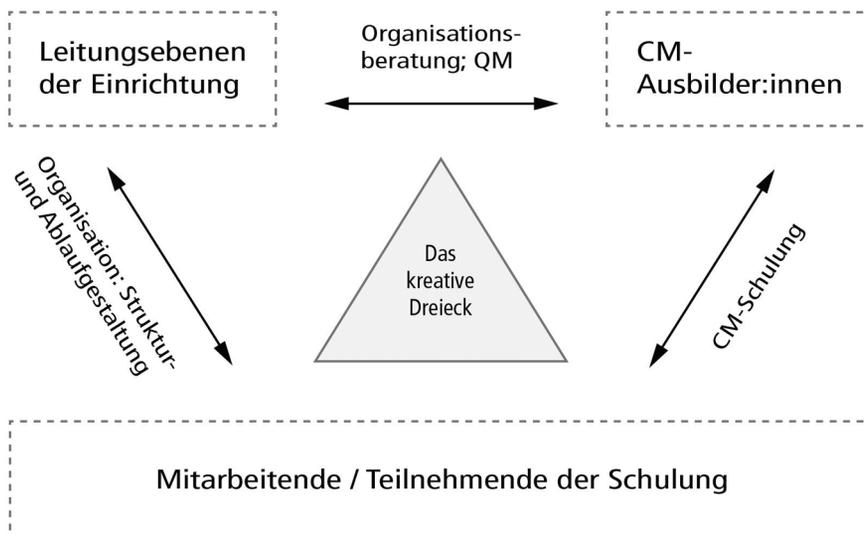
Fragen wir uns zunächst, wie es zu dieser **Vielfältigkeit der Implementierungsprozesse und Ergebnisse** kommt. Im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management haben wir uns die Tätigkeiten des Vereins in der Vielfältigkeit anhand einer Graphik (s. Abb. 1) angeschaut.

Die Leser:innen können sich selbst in Bezug auf ihr Erkenntnisinteresse, ihre primäre professionelle Herkunft, das relevante Handlungsfeld, die Ebene, auf der sie vor allem tätig sind usw. verorten. Die Vielfältigkeit der Perspektiven, Handlungsfelder, Ebenen sowie zur Anwendung kommenden Methoden und Techniken machen die Implementierung von Care und Case Management herausfordernd und interessant. Sie betrifft im professionellen Kontext Berater:innen auf der Einzelfallebene, das Qualitätsmanagement von Organisationen und die strukturierte Zusammenarbeit im regionalen Versorgungsgefüge. Anhand dieser Auflistung wird deutlich, dass eine Implementierung nicht personenbezogen gedacht werden kann: Case Management kann nicht alleine durch einzelne Case Manager:innen implementiert werden. Vielmehr braucht es Führungskräfte, die eine personenzentrierte und mitarbeiter:innenorientierte Kultur aufbauen, die entsprechende Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation in die Wege leiten und die mit anderen Organisationen zu einer verlässlichen Vereinbarung kommen. Einseitigen disziplin- oder professionsbezogenen Ansätzen, Case Management zu implementieren und eine alleinige Zuständigkeit zu reklamieren, ist eine Absage zu erteilen.



Zusammenarbeit voraus. Da Case Management nach der Implementierung von den Praktiker:innen und den Organisationen umgesetzt werden soll, tun externe Berater:innen gut daran, keine Lösungen zu produzieren, sondern die Akteure vor Ort zu empowern, eigene Modelle und Ergebnisse zu finden. Eine Implementierung von Case Management durch externe Berater:innen lässt sich in einem kreativen Dreieck der verteilten Kompetenzen begreifen als Kombination aus Organisationsberatung und Schulung der Mitarbeitenden.

## Case Management in eine Organisation implementieren



**Abb. 2:** Kreatives Dreieck der Didaktik

Quelle: Klein, M./Mennemann, H.: Case Management in der Betrieblichen Sozialen Arbeit. Ein Praxisbuch. Weinheim, Basel 2023, S. 66.

Auf der linken Seite der Graphik befindet sich die Organisation. Es steht in der Kompetenz und der Verantwortung der Führungskräfte, die Entscheidung zu treffen, Care und Case Management zu implementieren, entsprechende Rahmenbedingungen, Gremien und Freistellungen zu initiieren sowie eine nachhaltige Veränderungskultur zu gestalten. Die Mitarbeitenden bringen vor allem das Wissen und die Erfahrung der konkreten Umsetzungsbedingungen mit. Dazu gehört das Wissen über die Personengruppen, Prozesswege sowie erfolgreich angewandte Techniken und Methoden. Auf der rechten Seite ist die Weiterbildung dargestellt. Die Case Management-Ausbilder:innen bringen das notwendige Konzeptwissen zur Imple-

mentierung von Care und Case Management auf den drei Ebenen mit: Einzelfall, Organisation und Netzwerk. Didaktische Aufgabe der Ausbilder:innen ist vor allem, die Inhalte so aufzubereiten, dass die Leitung und die Mitarbeitenden der Organisation die für sie sinnvollen Wege gehen und Ergebnisse finden können. In diesem Zusammenwirken entsteht das kreative Veränderungs-dreieck. Seitens der Case Management-Ausbilder:innen wird die Organisation über die Leitungskräfte bzw. ein häufig eingerichtetes Entscheidungsgremium beraten und die Mitarbeitenden werden geschult. In der Regel macht es Sinn, dass an der Schulung verantwortliche Leitungskräfte teilnehmen, um die Inhalte, das Grundverständnis, die Diskurse, die Widerstände der Mitarbeitenden zu den Weiterbildungsinhalten und die Lösungsvorschläge unmittelbar zu hören und Implementierungsinhalte in den Diskurs einzubringen. Ausbilder:innen können organisationsbezogene Widerstände in der Regel nicht alleine auflösen. Auch können sie die Implementierung von Case Management in die Praxis nicht garantieren sowie nur schwer und in Teilen nachhalten.

Der Halt gebende, zentrale, im Case Management **unabdingbare fachliche und ethische „Anker“** bzw. der Ausgangs- und Zielpunkt der Implementierungsüberlegungen ist die bedarfsorientierte Versorgung der Personen, die in komplexen Hilfesituationen steuernde, professionelle Hilfe benötigen. Kostenträger wie Kranken- und Pflegekassen, die Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, Unfallkassen, die Deutsche Rentenversicherung sowie Ämter auf kommunaler und Landesebene stehen in einem Spannungsverhältnis. Nach gesetzlichen Vorgaben sollen sie auf der einen Seite Zuständigkeiten prüfen sowie gerecht, effektiv und effizient handeln. Andererseits sind Sie ihrem Zweck nach vor allem dem Bedarf der Bürger:innen verpflichtet. Ihr Auftrag ist es, Personen zu unterstützen, die berechtigt sind, Hilfe zu erlangen. Diese Hilfe sollte möglichst transparent und die Menschen stärkend gewährt werden. Der Anspruch einer Implementierung ist, dass Case Management im Ergebnis für die Personen mit Unterstützungsbedarf gewinnbringend ist. Um dieses Ziel zu erreichen, muss Case Management über die Organisations- und Netzwerkebene implementiert werden. Denn wen oder was sollte eine Case Managerin bzw. ein Case Manager steuern, wenn sie bzw. er dazu nicht autorisiert ist?

Angesichts der Vielfältigkeit konkreter Case Management-Modelle und des inhaltlichen Kerns lohnt es sich immer wieder, einen Blick auf die **Erfahrungen von Organisationen** zu richten, die Case Management implementiert haben. Sie können zum Umgang mit Widerständen, Herausforderungen und zu den Gelingensfaktoren auf dem Weg der Implementierung sowie nach (Zwischen-)Ergebnissen und erwarteten Veränderungen befragt werden. Die benannten Frageinhalte verdeutlichen bereits, dass Care und Case Management-Modelle nie abgeschlossen, sondern in Bewegung und Veränderung sind. Rahmenbedingungen, beteiligte Organisationen und zentrale Akteure verändern sich. Zentrale Entwicklungslinien, sich verändernde Themenbereiche fordern die Projekte heraus.

Auf der **Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management 2022 im Stadtweinhaus in Münster** haben wir uns in vielfältigen Begeg-

nungen den Fragen nach gelingenden Projekten und Entwicklungslinien gestellt. Die meisten der auf der Jahrestagung vorgestellten Projekte und diskutierten Entwicklungslinien werden in dieser Herausgeberschrift vertieft.

Den „roten Faden“ der Implementierungsanforderungen an Care und Case Management stellt der Umgang mit Komplexität auf allen Care und Case Management-relevanten Ebenen dar. Die Herausgeberin und der Herausgeber stellen heraus, dass das Potenzial des Handlungskonzeptes gerade darin liegt, angesichts gesellschaftlicher Herausforderungen strukturiert Wege vorzuschlagen, gemeinsam Antworten zu finden: *Case Management goes future*. Die gesellschaftlich relevanten Inhalte könnten weiter ausformuliert werden, doch im vorliegenden Buch wenden wir uns drei konkreten Gestaltungsebenen zu. Zunächst werden Entwicklungslinien aktueller Praxisfragen mit der Erweiterung des Case Managements ins Care (Wolf Rainer Wendt), der Stärkung kommunaler Verantwortungsfunktionen (Michael Monzer) sowie Perspektiven und Aussichten auf weitere rechtliche Verankerungen (Thomas Klie) markiert. Im Anschluss erläutern Praxisprojekte ihren Umgang mit Herausforderungen anhand von Gelingensfaktoren. Dabei werden in den letzten Jahren beschrittene Implementierungswege (Joel Arens, Lynn Grossmann und Gabi Kremer), jahrzehntelange Erfahrungen der Netzwerkarbeit im Rahmen eines Vereins (Jürgen Ribbert-Elias) ebenso dargestellt wie Annäherungen und Argumente, aktuellen Herausforderungen in Anlehnung an Care und Case Management argumentativ, sich positionierend zu begegnen (Jürgen Drebes, Elena Zarges). Dabei werden aktuelle Entwicklungslinien wie Lotsen-Projekte (Anke Siebdrat) und Community Health Nursing aufgegriffen. Abschließend werden Haltungen, Organisationsverständnisse und Kommunikationsformen (Vera Starker) sowie auch neue Technologien (Stefan Schmidt) diskutiert. Alle Autor:innen sind ausgewiesene Expert:innen in ihren Bereichen. Die Beiträge geben vielfältige Anregungen für die eigene Praxis.

Mit Blick auf Anwendungen von Care und Case Management in unterschiedlichen Handlungsfeldern fällt auf, dass unterschiedliche deutschsprachige Begriffe zur Kennzeichnung der Modelle verwendet werden. Prominent sind aktuell die Begriffe Fallmanagement und Lots:innen. Fallmanagement ist nur zunächst und scheinbar lediglich eine deutsche Übersetzung von Case Management. In der Praxis sind Fallmanagement-Modelle handlungsfeldbezogene Anwendungen von Case Management unterschiedlicher Güte. Mit Blick auf die Fallmanagement-Modelle der Bundesagentur für Arbeit und der Deutschen Rentenversicherung wird im Vergleich schnell deutlich, dass sich das über die DGCC definierte Care und Case Management unterschiedlich niederschlägt. Angesichts unterschiedlicher Strukturen und Zwecke ist dies nicht anders zu erwarten: Case Management erfährt Konkretisierungen und Transformationen in der jeweiligen Praxis. Fallmanagement-Konzepte stellen also unterschiedliche Implementierungsformen von Care und Case Management dar.

Der Begriff Lots:in kommt ursprünglich aus krankheitsbezogenen Steuerungsprozessen und ist dem Disease Management nahe. In der Praxis gibt es eine große

Bandbreite an Lotsenmodellen. Der Begriff wird häufig und gerne verwendet. Nur einige Lotsenmodelle arbeiten ausdrücklich und intensiv mit dem Konzept des Care und Case Managements als Leitlinie. Diese bietet den Praxismodellen erweiterte Möglichkeiten, führt aber auch zu Brüchen im Verständnis. Ist Case Management immer schon als Konzept auf Governance-Fragen auf der Organisations- und Netzwerkebene ausgerichtet, so fokussiert der Begriff der Lots:in eine tätige Person. Governance-Ebenen müssen erst noch explizit berücksichtigt werden. Lotsenprojekte sollten differenziert betrachtet werden mit Blick auf ihren konzeptuellen Anspruch und ihre Zielperspektive. Eine zu schnelle Übereinssetzung hilft weder den bedarfsorientiert ausgerichteten Projekten, noch trägt es zu einer Präzisierung des Handlungskonzeptes Case Management bei.

In der Praxis werden demnach unterschiedliche Begriffe favorisiert, um Case Management-Implementierungen auszudrücken. Und zugleich meinen dieselben Begriffe nicht dieselben Konzeptinhalte und auch nicht, dass sich hinter allen Fallmanagement- und Lotsenkonzepten Care und Case Management verbirgt – selbst wenn dies mit Blick auf die Personen mit Unterstützungsbedarf zu wünschen und zu fordern ist.

Auf der Jahrestagung haben wir mit Fokussierungsübungen, Impulsvorträgen, Workshops und Märkten der Möglichkeiten gearbeitet. Liebeslieder der Künstlerin, Musikerin und Psychotherapeutin Verena Staggl aus der Schweiz umrahmten die Tagung. Neben Fotos, die von Markus Poguntke-Rauer erstellt wurden, zeichnete Verena Staggl Vorträge und Atmosphären. In dieser Schrift sind einige ihrer Bilder abgedruckt. Farbfotos aller Bilder, die Verena Staggl während der Veranstaltung gemalt hat, finden Sie über den untenstehenden QR-Code oder unter folgendem Link: <https://www.dgcc.de/xtp9kqw23tzpyvbldsa/>. Neben den Liedern auf der Tagung und den Fotos, die den Teilnehmenden präsentiert wurden, ermöglichen die Bilder einen erweiterten Raum der Begegnung mit Praxismodellen und Herausforderungen bei der Implementierung von Case Management.

Wir wünschen Ihnen einen konstruktiven inneren Diskurs beim Lesen der vielfältig anregenden Beiträge der Expert:innen.

Münster, im Mai 2023,

Prof. Dr. Hugo Mennemann

Mona Frommelt



Bilder von Verena Staggl zur DGCC-Jahrestagung in Münster