

**„Woran man bei der Einführung von
Case Management erkennen kann,
dass man doch nicht scheitern wird!“**

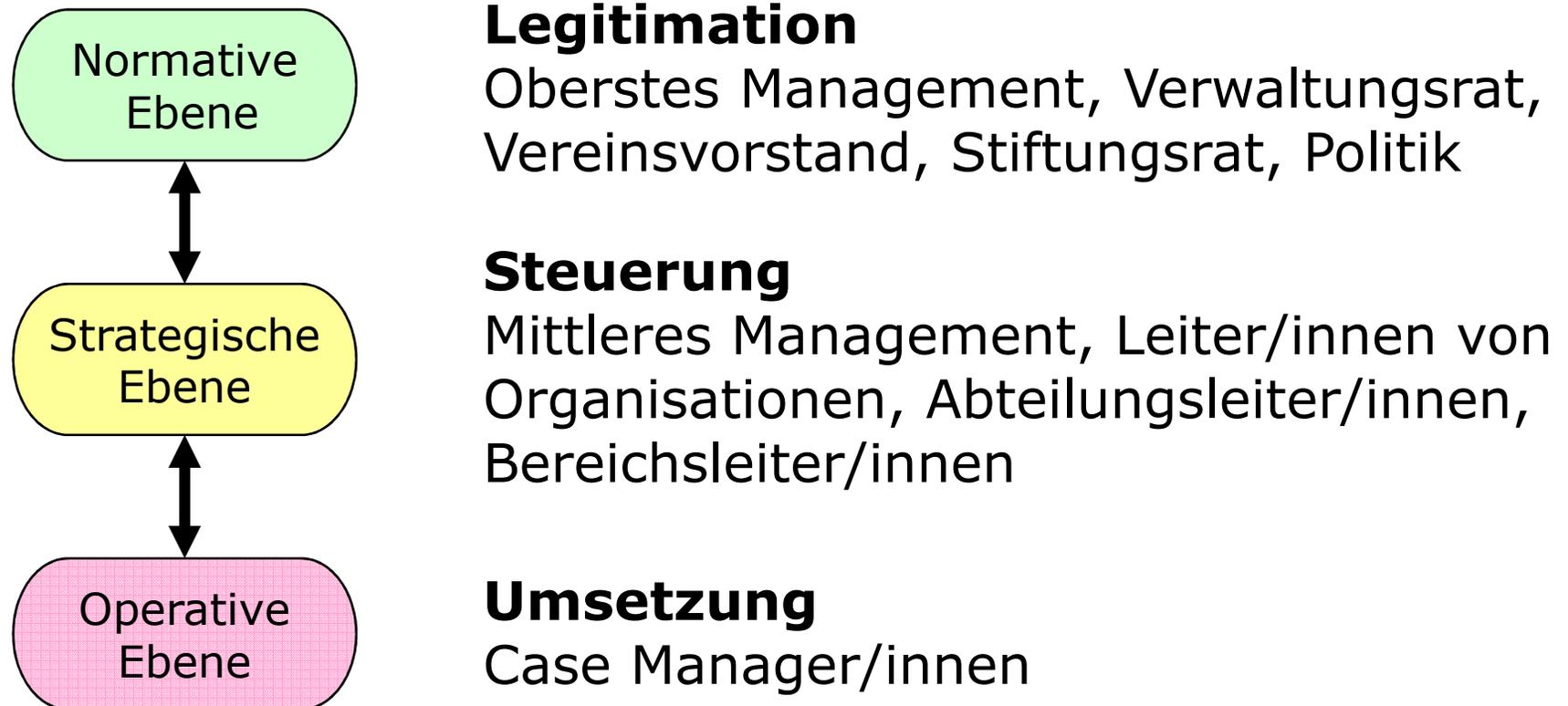
Roland Woodtly, Prof. FH
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Präsident Netzwerk Case Management Schweiz

Worauf stütze ich mich ab

Mehrere Jahre Erfahrungen aus der Beratungs- und Schulungstätigkeit des Kompetenzzentrums Case Management der beiden Fachhochschulen Luzern und Bern



Die unterschiedlichen Realisierungsebenen



Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management

Normative
Ebene

Klarer Wille (Absicht) auf der obersten Führungsebene

Klarer Leistungsauftrag / politische Absichtserklärung

Einschätzung über die Versorgungssituation

Definition des Dienstleistungsangebotes

Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management

Strategische Ebene (1)

Eine dem Verfahren angepasste Organisationsstruktur

Fachliche Konzepte zur Umsetzung des Verfahrens

Klare Regelung der institutionsinternen Zusammenarbeit

Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management

Strategische Ebene (2)

Klare Regelungen mit den Kooperationspartnern

Institutionalisierte und transparente Kommunikationswege

Qualifizierung der Mitarbeitenden und auf das Verfahren ausgerichtete Personalauswahl

Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management

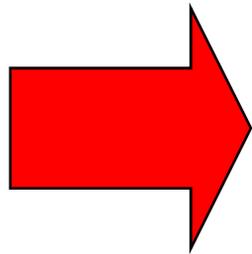
Operative
Ebene

Qualifikation für die Anwendung des Verfahrens

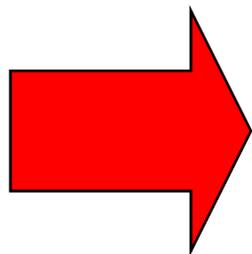
Bereitschaft und Wille zur Anwendung des Verfahrens
CM

Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit

Fall- und Systemsteuerung

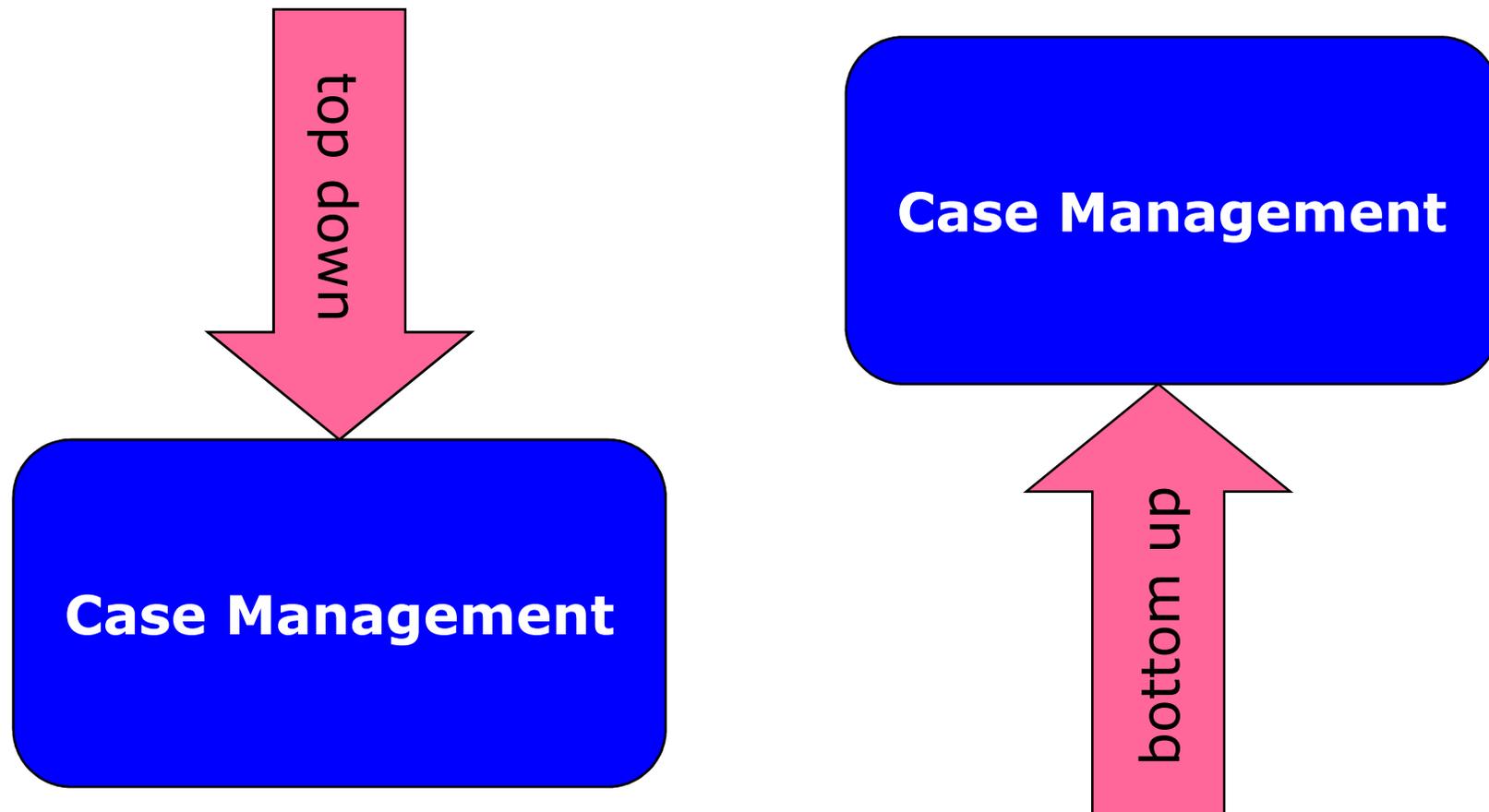


Fallsteuerung bezieht sich auf die Ebene der betroffenen Personen. Wie können einzelne hilfsbedürftige Personen effektiv und effizient unterstützt werden und wie wird die fallbezogene Leistungserbringung gesteuert.

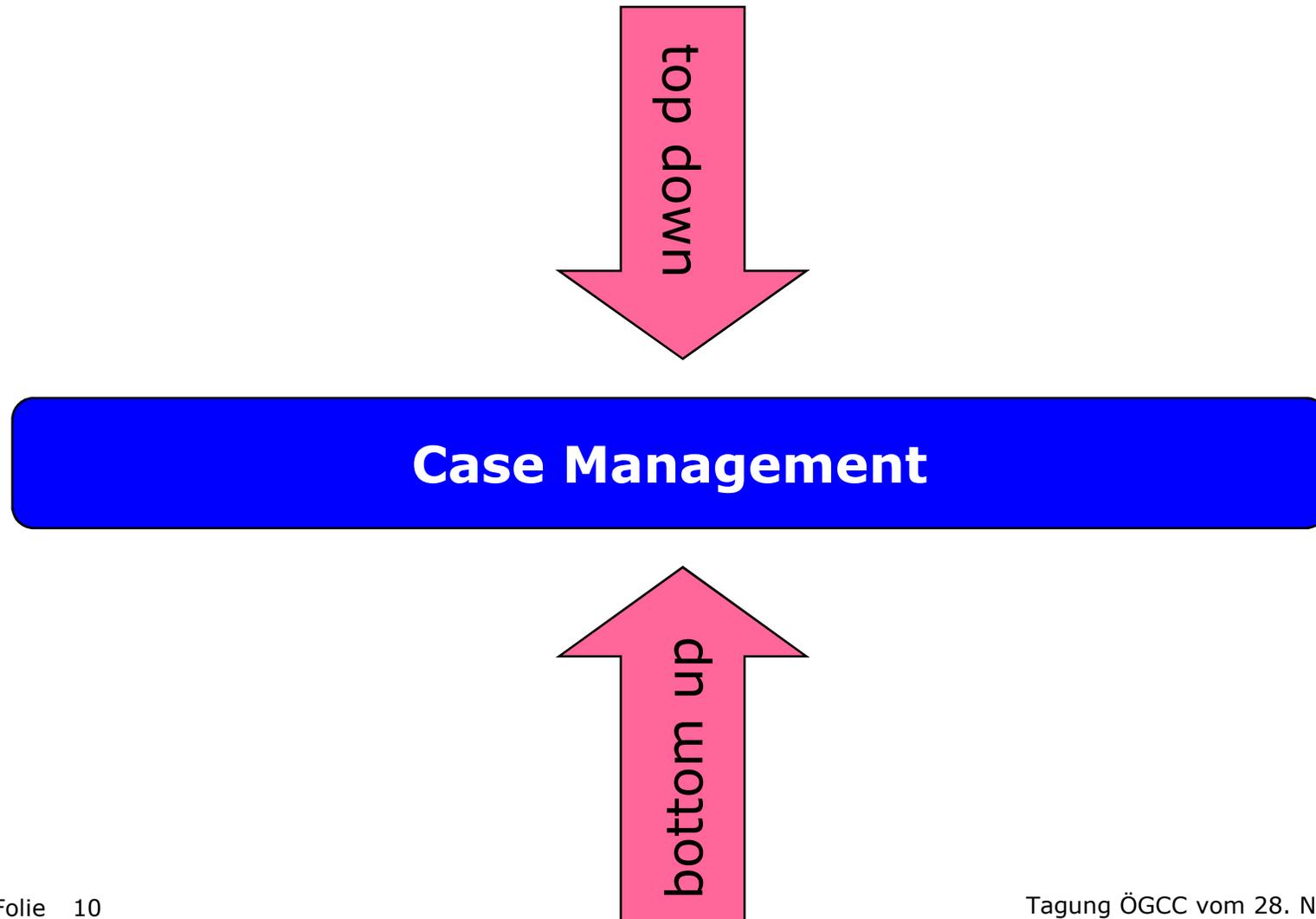


Systemsteuerung bezieht sich auf die Ebene der Organisation und des Versorgungssystems. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind erforderlich und wie wird die Versorgung organisiert und gesteuert.

Einführung von CM als Entwicklungsprozess



Einführung von CM als Entwicklungsprozess

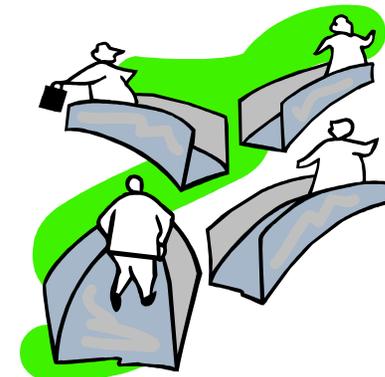


Einführung von CM als Entwicklungsprozess



Geplant, gesteuert, organisiert

Zufällig, ohne klare Absicht,
Einzelinitiative, unkoordiniert



Einführung von CM als Entwicklungsprozess

Welches ist der „Königsweg“?



pro infirmis

Die Organisation für
behinderte Menschen

Pro Infirmis Schweiz

Eckdaten

- Beratung und Unterstützung von Behinderten Menschen in der ganzen Schweiz
- 1 Hauptsitz und 26 kantonale Geschäftsstellen
- Dezentrale Struktur
- ca. 170 Sozialarbeiter/innen
- ca. 20`000 Klient/innen pro Jahr

- CM als fachliche Entwicklung
- Top down-Prozess

Pro Infirmis Schweiz

Vorgehen (1)

- Entscheid der Geschäftsleitung (fachliche Innovation)
- Erarbeitung Konzept für die Umsetzung und Anwendung des Verfahrens
- Pilotprojekte in drei Kantonen
- Entscheid der Geschäftsleitung für die flächendeckende Einführung in der ganzen Schweiz
- Anpassung des Konzeptes für die Umsetzung und Anwendung des Verfahrens

Pro Infirmis Schweiz

Vorgehen (2)

- Information und Schulung aller Führungsverantwortlichen
- Zielvorgaben für die einzelnen Stellen
- Schulung der Mitarbeiter/innen
- Support durch die Zentrale
- Periodisches Reporting und Erfahrungsaustausch auf der Ebene der Führungsverantwortlichen
- Coaching, Supervision und Intervision für die Mitarbeitenden

Pro Infirmis Schweiz

Erfolgsfaktoren

- Entscheid auf oberster Führungsebene
- Umsetzungsverantwortung in der Geschäftsleitung
- Entwicklung eines verbindlichen Konzeptes für die strategische und operative Umsetzung des Verfahrens
- Klare Trennung der beiden Rollen „Leistungserbringung“ und „Fallsteuerung“
- Umfassendes Qualifizierungsmassnahmen für alle Mitarbeitenden

Pro Infirmis Schweiz

Stolpersteine

- Unklare Definition der Zielgruppe (Fallauswahl)
- Keine oder unklare Vorgaben für die Verwendung von Instrumenten
- Ungenügend erkennbarer Durchsetzungswille (Steuerung der Umsetzung)
- Kein Commitment mit den externen Kooperationspartnern
- Teilweise fehlende Motivation der Mitarbeitenden



Sozialhilfe der Stadt Basel

Eckdaten

- Ausrichtung wirtschaftlicher Sozialhilfe und Beratung für Einwohner/innen der Stadt Basel
- Leistungsvertrag zwischen Kanton und Bürgergemeinde
- 1 Dienststelle
- ca. 60 Sozialarbeiter/innen
- 4500 Klient/innen pro Jahr

- CM als politischer Auftrag
- Top down-Prozess

Sozialhilfe der Stadt Basel

Vorgehen (1)

- Methode Case Management als Vorgabe im Leistungsvertrag (politischer Auftrag)
- Projektorganisation mit verschiedenen Teilprojekten als Organisationsentwicklungsprozess aufgegleist
- Einbezug der Mitarbeitenden in allen Teilprojekten und aus allen Hierarchiestufen
- Definition der Kern- und Dienstleistungen
- Kaderschulung

Sozialhilfe der Stadt Basel

Vorgehen (2)

- Anpassung von Abläufen und Organisationsstrukturen
- Schulung aller Mitarbeitenden
- Einführung eines neuen Informatiktools
- Verbindliche Gestaltung der Kooperationen mit den wichtigsten Partnerorganisationen
- Marketing / Kommunikation gegen aussen
- Bauliche Anpassungen

Sozialhilfe der Stadt Basel

Erfolgsfaktoren

- Politische Vorgabe im Leistungsauftrag
- Überzeugter und engagierter Direktor
- Projektauftrag von der normativen Ebene (Verwaltungsrat)
- Klare und transparente Projektorganisation
- Ganzheitliche Perspektive auf alle Organisationseinheiten und Hierarchieebenen
- Umfassende Qualifizierungsmassnahmen

Sozialhilfe der Stadt Basel

Stolpersteine

- Unterschiedliches Verständnis darüber was Case Management ist
- Zu hohes Tempo in der Umsetzung
- Unklare Kriterien für die Fallauswahl und unterschiedliche Wirkungserwartungen
- Zu hohe Erwartungen an die Veränderungs- und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden



Stadt Zürich

Soziale Einrichtungen und Betriebe

Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Eckdaten

- Beratung und Unterstützung von Drogenabhängigen in der Stadt Zürich
- 2 Departemente, 3 Direktionen, 4 Geschäftsbereiche, 20 Betriebe
- ca. 170 Mitarbeitende (davon 22 Case Manager/innen)
- ca. 1420 Klient/innen (davon 106 im Case Management)

- CM für eine bessere Leistungssteuerung und Koordination
- Top down-Prozess

Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Vorgehen (1)

- Analyse der Versorgungssituation durch den Drogenbeauftragten der Stadt Zürich
- Handlungsbedarf bezüglich Fall- und Angebotssteuerung festgestellt
- Vorschlag für die Einführung eines neuen Betreuungsmodells an die politisch Verantwortliche
- Umsetzungskonzept wurde erarbeitet
- Pilotprojekt durchgeführt mit Einbezug einer weiteren Verwaltungsabteilung (Departement)

Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Vorgehen (2)

- Anpassungen am Umsetzungskonzept nach sechs Monaten Pilotprojekt
- Verpflichtung und Einbindung aller beteiligten Dienstabteilungen mittels eines Commitment-Letter
- Schulungsmassnahmen
- Fachliche Unterstützung für die Führungsverantwortlichen der verschiedenen Einrichtungen

Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Erfolgsfaktoren

- Politischer Auftrag
- Qualifizierte Projektleitung
- Verbindlichkeit durch Commitment-Letter
- Verbindlicher Einbezug aller Linienvorgesetzten
- Gemeinsame Informatikplattform (e-case)
- Ausgewählte Gruppe von Mitarbeiter/innen als Case manager/innen

Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Stolpersteine

- Umsetzung des methodischen Konzeptes wurde zu wenig konsequent begleitet
- Ungenügende Projektsteuerung
- (Teilweise) mangelnde Motivation der Mitarbeiter/innen
- Zu viel Verständnis für die nicht motivierten MA
- Externe Kooperationspartner sind nicht eingebunden
- Furcht vor Autonomieverlust (in die Karten schauen lassen)
- Keine Kommunikation nach aussen

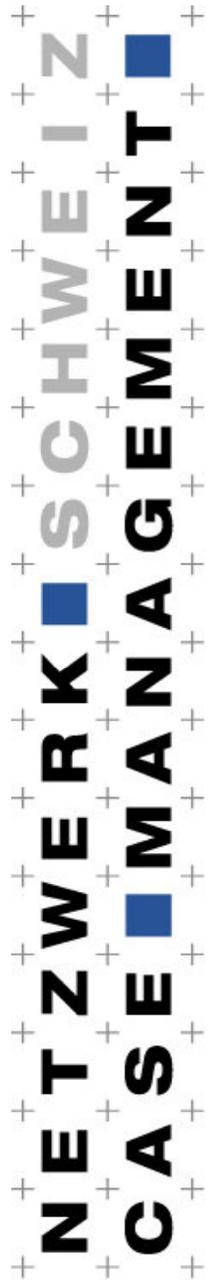


Stell dir vor wir machen
Case Management und
keiner weiss es!!!

Die Einführung von CM als bottom-up Prozess



Systematik nach Löcherbach

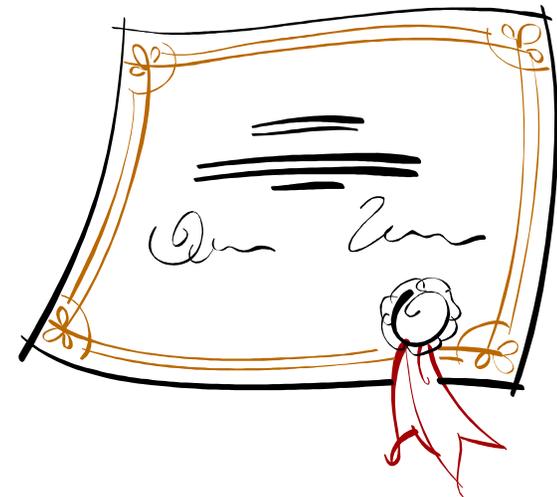


Qualität im Case Management?

Zertifizierung von Institutionen die das Verfahren Case Management anwenden



Schweizerische Vereinigung für
Qualitäts- und Management-Systeme



Kernpunkte im Case Management

- Screening / Triage
- Anwendung des CM-Regelkreises
- Partner- bzw. Kundenparadigma
- Bedarfsorientierung
- Ressourcenorientierung
- Fallsteuerung
- Koordination und Kooperation
- Zielorientierung und Systematik
- Dokumentation
- Betriebliche Verankerung

Kontakt

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Roland Woodtly
Werftestrasse 1
CH-6002 Luzern

Tel.: 0041 41 367 48 63
Mail: roland.woodtly@hslu.ch