

# PRAXIS DES CASE MANAGEMENTS IN ÖSTERREICH

Karin Goger; Christian Tordy

**Zusammenfassung |** Case Management in der Sozialen Arbeit findet in Österreich innerhalb einer Vielzahl von Programmen und Einrichtungen statt. Nach einer kurzen Einschätzung des Implementierungsgrads werden zwei Anwendungen exemplarisch vorgestellt: Das erste Programm widmet sich der (Wieder-)Eingliederung von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt und in Ausbildungsangebote. Das zweite Angebot wird als „anwaltschaftliches Case Management“ durchgeführt und ist an Flüchtlinge adressiert, um sie bei der Bewältigung von Inklusions- und Integrationsproblemen zu unterstützen. Die Beispiele zeigen, dass Stärken der Implementierung auch in Schwächen resultieren und umgekehrt geringe Implementierungsgrade große Vorteile für die Nutzerinnen und Nutzer bergen können.

**Abstract |** Case Management in Austria emerges in a number of variants, differing in conceptual and structural terms. After a brief introduction on the range of implemented models in Austria, the authors exemplify two Case Management programs. The first outlines a nationwide program with frameworks for institutional networking and governance of care in order to address the inclusion of youth in education and employment. The other program is implemented as advocacy case management for refugees in order to take care of their range of problems. The authors try to demonstrate that a lack of implementation does not necessarily represent disservice for the clients.

**Schlüsselwörter ▶** Case Management  
► Soziale Arbeit ► Methode ► Österreich  
► Projektbeschreibung

**1 Einleitung |** Das Vorarlberger Pflege- und Betreuungsnetzwerk tut es, die österreichischen Krankenkassen, die Krankenhäuser, die Wiener Suchthilfe und Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation tun es. In Bund und Ländern, landauf, landab, in den ganz großen, den weniger großen und den kleinen

Einrichtungen tun sie es: Case Management (CM) betreiben. Geht man nach der Verbreitung des Begriffs in Organisationskonzepten, so ist Case Management eines der erfolgreichsten Verfahren der letzten Jahre in den weiten Feldern der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens in Österreich. Wie kommt das?

Case Management wird in Österreich in unterschiedlichen Graden implementiert. Löcherbachs (2003) Analyse der Praxis von Case Management in Deutschland bietet eine auch für österreichische Belange hilfreiche Differenzierung:

▲ Der Ausdruck Case Management wird in Konzepten als „Eyecatcher“ verwendet. Der Begriff ist in keiner Weise geschützt wie etwa andere Tätigkeitsbeschreibungen oder Berufsbezeichnungen, beispielsweise in der Psychotherapie oder Medizin. Case Management kann von jeder Person und jeder Organisation betrieben werden, die Entsprechendes behauptet. Außerdem schmiegt sich der Klang dieses Ausdrucks angenehm in die Gehörgänge von Politikerinnen und Politikern sowie Förderungsgebenden. Der Begriffsteil „Management“ evoziert das Versprechen, dass nun Schluss sei mit dem „Geschwurbel“ von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern über Beziehungsarbeit, Menschenrechte und strukturelle Benachteiligung. Stattdessen stehe nunmehr an, Fälle zu managen, Schnittstellen zu definieren sowie Probleme vernetzt anzugehen, und zwar bei konsequenter Dokumentation sowie Auswertung der Daten. Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, Kosten deckeln, Abläufe überprüfbare gestalten sowie Leerläufe und Doppelgleisigkeiten vermeiden zu können. Die Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens verstehen den Rechtfertigungsdruck von Politik und Verwaltung, greifen deren Bedürfnisse auf und übertragen ihr bestehendes Angebot auf neues Papier. Wie das geht? Ganz einfach: Beim Case Management handelt es sich um ein komplexes Verfahren auf Fall-, Organisations-, Netzwerk- und Strukturebene. Liegt der Fokus der Argumentation auf einer dieser Ebenen, lassen sich andere ausblenden: Mit der Begründung, „das doch immer schon getan zu haben“, werden Ansprüche des Case Managements so interpretiert, dass sich Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen in ihren bestehenden Routinen bestärkt sehen. Auf diese Weise mutiert der Erstgesprächsbogen aus den 1990er-Jahren zum „standardisierten Assessment“ und gerät der Umstand des Verweisens an andere Einrichtungen zum Linking.

Auf die Frage nach der Verantwortung für die Fallkoordination oder gar nach organisationalem Lernen hüllen sich die Zuständigen in Schweigen.

▲ Ähnliches gilt für die gängige Praxis, Case Management als „Ergänzung“ zu bestehenden Herangehensweisen in der Fallbearbeitung zu etablieren: Manchmal besteht bei dieser Auslegung der Anwendung der Anspruch, „Gutes besser zu tun“ – oder zumindest besser zu dokumentieren. Während die EDV-gestützte Dokumentation in aller Regel Anforderungen der Geldgeberinnen und Geldgeber abdeckt und wenig zum Lernen aus dem Fall und genauso wenig für den Lernprozess der Organisation selbst beiträgt, bleiben die Hilfepläne unterkomplex und lesen sich oft wie folgt: Ziel = regelmäßige medizinische Behandlung; Maßnahme = Terminvereinbarung bei Psychiaterin beziehungsweise Psychiater. Oder in anderen Fällen: Ziel = berufliche Orientierung; Maßnahme = Termin bei AMS (Arbeitsmarktservice). Die Abarbeitung von Intake, Assessment sowie Ziel- und Hilfeplanung bilden einer Stunde legt den Schluss nahe, dass entweder der Fall trivial ist (kein Bedarf am Verfahren gegeben!) oder dass er in seiner Vielschichtigkeit schwer fassbar war oder wenig Interesse bestand, den Fall in seiner Gesamtheit zu erfassen. Allerdings wird genau solchen Angeboten bei externer Evaluation im Auftrag der Fördergeberinnen und -geber oftmals ein positives Zeugnis ausgestellt. Aus fachlicher Perspektive sei dazu angemerkt: Case Management dieser Spielart bewährt sich in jenen Fällen, in denen es nicht von vornherein indiziert ist.

▲ Seit einigen Jahren entscheiden sich immer mehr Organisationen dafür, Case Management als „Fallmanagement“ zu implementieren. Zur Herausforderung gerät für diese Einrichtungen das Spannungsfeld zwischen der Reaktion auf einen wahrgenommenen Bedarf und die Übernahme von Verantwortung einerseits und der fehlenden Mandatserteilung durch verantwortliche Akteureinnen und Akteure auf Systemebene andererseits. Besagte Organisationen stellen den Klientinnen und Klienten Case Managerinnen und Manager an die Seite, die zeitlich unbefristet an der Verbesserung ihrer gesamten Lebenslage und -situation arbeiten können, sich verantwortlich für die Unterstützung bei der Erreichung der Ziele ihrer Klienten sehen und über genügend Kapazitäten für die Koordination von informellen und professionalisierten Hilfen verfügen. Diese Case Managerinnen

und Manager sehen sich dann oftmals solchen Case Managerinnen und Managern gegenüber, die zwar einen offiziellen (manchmal auch gesetzlichen) Auftrag, aber bloß fünf Stunden Zeit pro Fall haben. Case Managerinnen und Manager, die den fachlichen Ansprüchen auf Fallebene gerecht werden, wird auf diese Weise vor Augen geführt, dass Case Managerinnen und Manager, die bestenfalls Kurzzeitberatung leisten, im Gegensatz zu ihnen ein von den Stakeholdern anerkanntes Mandat für die Steuerung der Angebotslandschaft und für Anregungen auf der Versorgungsebene innehaben.

▲ Die „vollständige Implementation“ von Case Management auf der Fallebene, der organisationalen Ebene und der Systemebene ist in Österreich selten anzutreffen. Diesem utopischen Anspruch an Case Management stehen eine fragmentierte Landschaft von spezialisierten Angeboten des Sozial- und Gesundheitswesens sowie die Ressortlogik von Bund, Ministerien, Ländern und Kommunen entgegen. Case Management findet seine Grenzen daher verlässlich bei jenen der fach- und förderzuständigen öffentlichen Stellen. Angebote der ressortübergreifenden Koordination sind kaum auszumachen. Wo Case Management auf Systemebene implementiert wurde, empfiehlt sich zudem eher die Bezeichnung Care-Management-Modell. So wurden in den letzten Jahren von den geldgebenden Institutionen Einrichtungen geschaffen, die im Sinn eines *Gatekeeping* Anspruchsvoraussetzungen potenzieller Klientinnen und Klienten prüfen und diese gegebenenfalls an die Einrichtungen der Sozialen Arbeit verweisen. In diesem Kontext bleibt das Steuerungsmandat auf ein definiertes soziales Problem beschränkt, wie beispielsweise Wohnungslosigkeit, Alkoholabhängigkeit oder Behinderung. Aufseiten der Einrichtungen („Leistungsanbieter“) sollen Subjektfinanzierungen und definierte Leistungspakete („Module“) die Kontrolle und Steuerung ihrer Angebote durch die fördernden Institutionen unterstützen. Der Implementierungsgrad des Fallmanagements im Sinn der im Fachdiskurs postulierten Prinzipien, Prozessphasen und säulenübergreifenden Koordination rangiert in diesen Anwendungen von „gar nicht“ bis „kaum“.

Nachstehend werden zwei Programme und Organisationen in Österreich vorgestellt und diskutiert, in deren Konzepten Case Management verankert ist. Die beiden Anwendungsformen unterscheiden sich

hinsichtlich der Reichweite und des Implementierungsgrads von Case Management. Sie eignen sich daher ideal, um die Bandbreite des österreichischen Verständnisses von Case Management zu veranschaulichen.

## 2 Case Management im „Jugendcoaching“|

Beim Jugendcoaching handelt es sich um ein seit 2012 bestehendes bundesweites Programm des Sozialministeriumservice, einer Einrichtung des österreichischen Bundesamts für Soziales und Behindertenwesen. Als strategische Ziele werden die Verhinderung frühzeitiger (Aus-)Bildungsabbrüche sowie die Inklusion von exkludierten Jugendlichen in das (Aus-)Bildungssystem genannt. Im Zuge dessen sollen Jugendlichen „flächendeckende und nahtstellenübergreifende Beratung, Begleitung und Betreuung vom Ende der Pflichtschulzeit nach Möglichkeit bis zur nachhaltigen Integration in ein weiterführendes (Aus-)Bildungssystem“ (Bundesamt für Soziales und Behindertenwesen 2017, S. 8) geboten werden.

Jugendcoaching ist in das sogenannte Netzwerk Berufliche Assistenz (NEBA) eingebettet, das weitere Programme des Sozialministeriumservice zur Inklu-

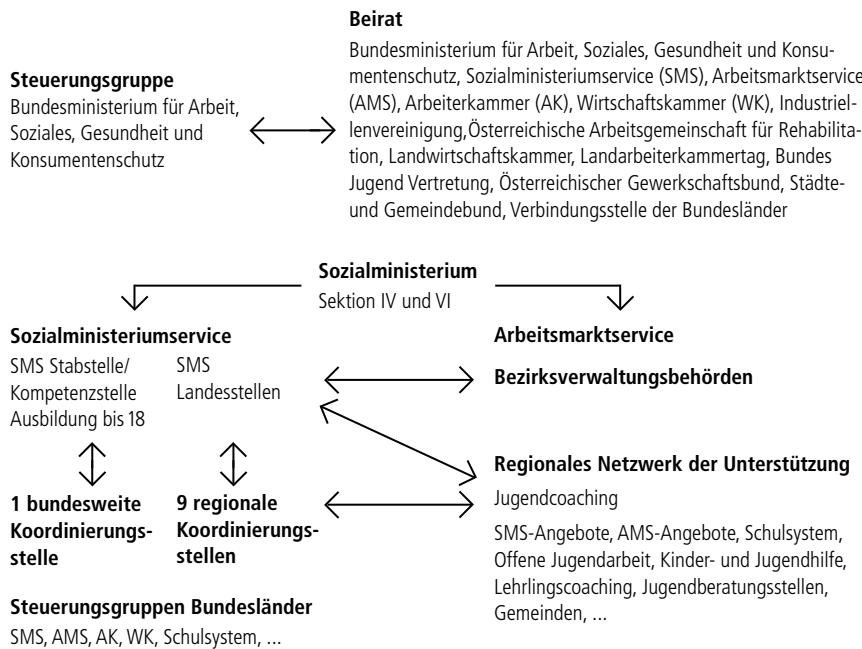
sionsförderung von Menschen mit Behinderungen und generell von ausgrenzunggefährdeten Jugendlichen auf dem Arbeitsmarkt umfasst. Mit der Umsetzung des bundesweiten Konzepts werden via Ausschreibungsverfahren unterschiedliche Leistungsanbieter beauftragt. Spezifika des Jugendcoachings manifestieren sich in ressortübergreifenden Kooperationsstrukturen auf Systemebene sowie in der konzeptionellen Verankerung des Case-Management-Ansatzes auf Fallebene. Auch wenn der Fokus in der Arbeit mit Jugendlichen auf der Bildungs- und Berufsorientierung liegt, kann das Jugendcoaching – zumindest auf Grundlage des Konzepts – als vollimplementiertes Case Management bezeichnet werden.

Beispielhaft für die Kooperationsnetzwerke auf Systemebene soll die Netzwerkstruktur des 2016 in Kraft getretenen Ausbildungspflichtgesetzes vorgestellt werden (Abbildung 1). Das Jugendcoaching und das Ausbildungspflichtgesetz sind folglich ein Kooperationsprojekt von bundes- und landesweiten Institutionen der österreichischen Verwaltung und Sozialpartnerschaft. Jugendcoaching ist eines der wenigen Case-Management-Angebote, das tatsächlich Systemgrenzen überwindet.

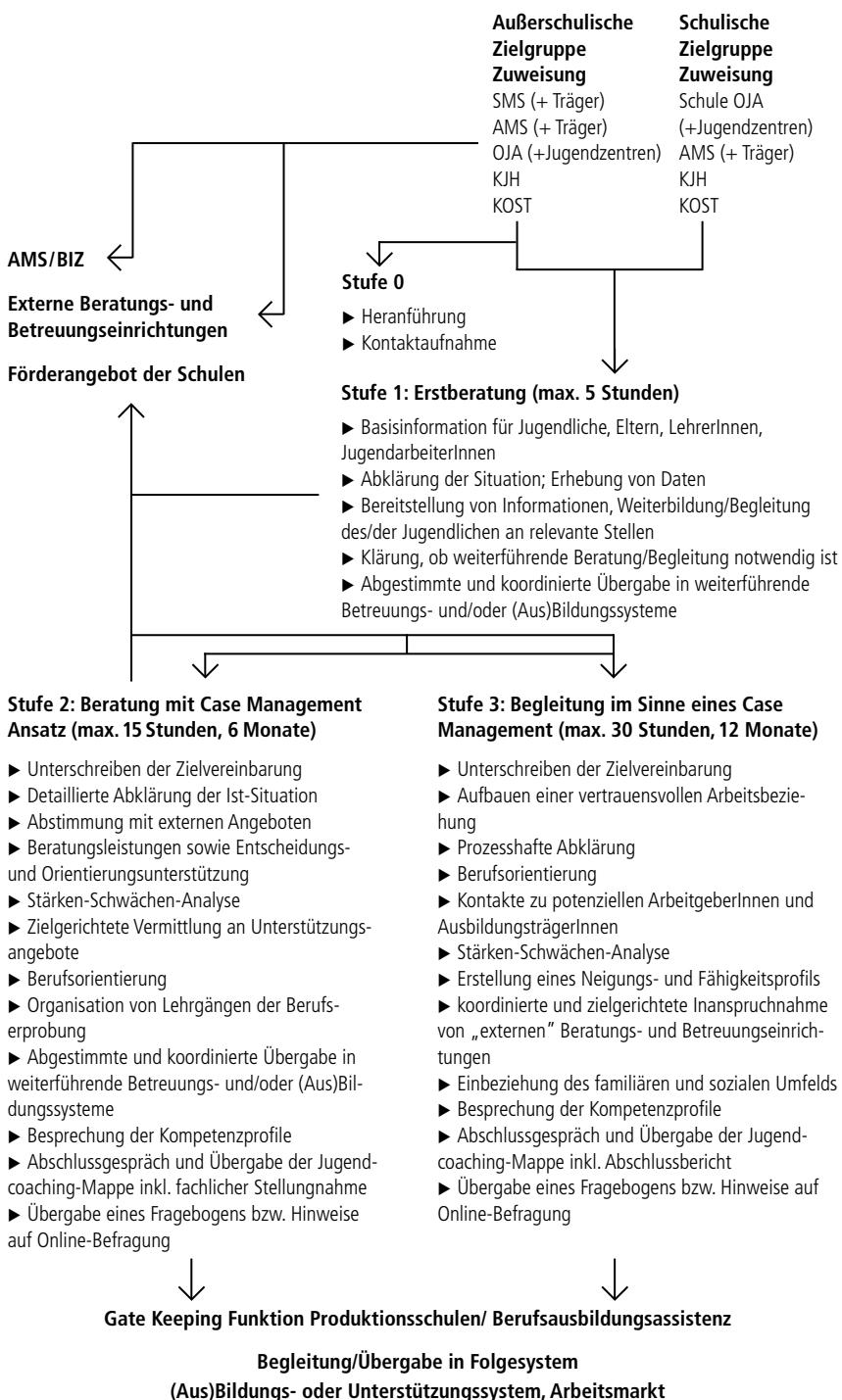
**Abbildung 1: Netzwerkstruktur Ausbildung bis 18**

(Bundesweite Koordinierungsstelle Ausbildung bis 18 2018; eigene Darstellung)

375



**Abbildung 2: Die Stufen im Jugendcoaching** (Bundesamt für Soziales und Behindertenwesen 2017, S. 35-40; Sozialministeriumservice 2018; eigene Darstellung)



Im Sinn des Case Managements bieten Jugendcoaches der jugendlichen Klientel „längerfristig ein Unterstützungsangebot, das auf die Lebenssituation und die Bedürfnisse des/der Jugendlichen zugeschnitten ist“ (*Bundesamt für Soziales und Behindertenwesen 2017, S. 51*). Jugendcoaches sollen sich an den Jugendlichen und deren Lebenswelten orientieren, auf Stärken und Ressourcen der Heranwachsenden fokussieren, deren Selbstbestimmung unterstützen und deren Umfeld in den Beratungsprozess einbeziehen. Weiters zeichnet sich das beschriebene Jugendcoaching durch Mehrdimensionalität aus, das heißt neben der Bildungs- und Berufsorientierung gilt es, auch die soziale Situation der jeweiligen Jugendlichen zu berücksichtigen. Fachübergreifend erfolgt eine Zusammenarbeit mit Institutionen wie den Schulen und dem Arbeitsmarktservice sowie anderen Einrichtungen, die Jugendlichen Unterstützung bieten. Als Besonderheit hebt das Konzept hervor, dass die Konstanz der Betreuungsperson über den gesamten Betreuungszeitraum gewährleistet ist. Interventionen der Jugendcoaches erfolgen sowohl „auf Ebene des Jugendlichen (Steuerung des Fallgeschehens) als auch auf Systemebene (Sichtbarmachung von ev. Angebotslücken im System; Beeinflussung/ Steuerung von Systemen)“ (*ebd.*). Die Fallbearbeitung im Jugendcoaching kennt vier Stufen der Intensität (Abbildung 2).

Die Fallauslastung der Jugendcoaches wird im bundesweiten Konzept klar geregelt. So gilt etwa für „schulische Jugendliche“: „Die Wirkung des Projekts ist als erfolgreich zu beurteilen, wenn ein/e Berater/in im Jugendcoaching insgesamt mindestens 80 Jugendliche [...], [davon] mindestens 25 Jugendliche durch Beratung der Stufe 2 [...] und mindestens 15 Jugendliche durch längerfristige Begleitung im Sinne eines CMs [...] betreut“ (*Bundesamt für Soziales und Behindertenwesen 2017, S. 42*).

Neben der genauen Definition der Fallauslastung regelt das Konzept auch alle (Teil-)Prozesse, die zu verwendenden Formulare, einzusetzende Gesprächsführungstechniken und Prozessinstrumente. Dementsprechend kann von einer bundesweit standardisierten Vorgehensweise ausgegangen werden. Personenbezogene Daten der Jugendlichen und leistungsrelevante Angaben werden in eine Datenbank des Sozialministeriumservice eingepflegt. Anhand dieser Werte wird ein monatlicher, öffentlich zugänglicher Monitoring-

**Tabelle: Vergleich der konzeptuellen Annahmen mit der 2016 berichteten Zuordnung der Jugendlichen zu den Unterstützungsstufen**

Anteil an Fallzahlen österreichweit

Stufe	Quote laut Konzept	Quote laut Jahresbericht 2016
Stufe 1	50,00%	52%
Stufe 2	31,25%	30%
Stufe 3	18,75%	18%

bericht im Sinn einer Statistik über Geschlecht, Altersgruppen, Erstsprache, „befundete Beeinträchtigung“ und besuchten Schultyp der Heranwachsenden erstellt. Darüber hinaus veröffentlicht der Sozialministeriumservice einen bundesweiten Jahresbericht sowie die mittels Fragebogen erhobene Zufriedenheit der Jugendlichen mit dem Jugendcoaching.

Im Zuge der bundesweiten Implementierung des Jugendcoachings erfolgte 2013 eine Evaluierung (*Steiner u.a. 2013, S. 3-7*), deren öffentlich zugängliche Ergebnisse in die Weiterentwicklung des Konzepts einflossen.

**Diskussion** | Jugendcoaching ist ein bundesweites Programm, das sich durch die flächendeckend einheitliche Vorgehensweise und strukturelle Verankerung ressortübergreifender Kooperationen zur Erreichung eines gemeinsamen strategischen Ziels auszeichnet. Unter diesem Gesichtspunkt ist folglich von einer vollständigen Implementierung des Case Managements auf Fall- und Systemebene auszugehen. Irritationen entstehen bei genauerer Betrachtung der Fallzuordnung: Im Konzept ist festgeschrieben, wie vielen Jugendlichen vonseiten der einzelnen Jugendcoaches in den Stufen 1-3 Unterstützung gewährt werden soll. Umgerechnet in Prozentzahlen ergeben sich die von den Jugendcoaches in persönlichen Gesprächen oftmals thematisierten „Quoten“. Der Vergleich benannter Quoten mit den tatsächlichen Fallzahlen laut bundesweiten Jahresberichten ergibt eine auffallende Übereinstimmung (*Bundesweite Koordinierungsstelle Ausbildung bis 18 2017, S. 19*):

Die offenkundige Übereinstimmung zwischen den Vorgaben und den tatsächlichen Fallzahlen lässt an der alten Beratungsweisheit zweifeln, die da lautet: „Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis weit höher als in der Theorie“ (*Ferstl 1996*).

Wenn die Berichte aus dem Jugendcoaching aber lehren, dass die Umsetzung weitgehend die Planungsdaten erfüllt, dann könnte unseres Erachtens die Planwirtschaft in Österreich auch funktionieren. Wenn wir hingegen davon ausgehen, dass der „real existierende Sozialismus“ eindrücklich bewiesen hat, dass Planwirtschaft eher nicht erfolgreich ist, dann bedarf es anderer Erklärungen. Da an dieser Stelle lediglich Spekulationen angebracht sind, bietet sich die These an, dass besagte Übereinstimmung auf eine Gemengelage von Ausschreibungslogik und Personalauswahl zurückzuführen ist.

Während die Ausschreibungen die Unterwerfung der Organisationen unter das Konzeptdiktat der ausschreibenden Behörde begünstigen, trägt das eingesetzte Personal der umsetzenden Organisationen sein Übriges zur konzeptmäßigen Umsetzung bei: Unzählige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jugendcoaching haben ein sozial- oder bildungswissenschaftliches Studium absolviert und sind bestrebt, ihre Rolle als Beraterinnen und Berater im Spannungsfeld von Mehrfachmandaten erst noch zu entwickeln. In Reflexion über ihren beruflichen Alltag führen Jugendcoaches an, mit der Einhaltung der strikten und detaillierten Umsetzungsregelungen derart ausgelastet zu sein, dass Spielräume für die kreative und individualisierte Ausgestaltung der Fallbearbeitung kaum wahrgenommen beziehungsweise ausgefüllt werden können. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass sich Jugendcoaches an den Erwartungen der Förder- und Auftraggebenden orientieren und darum bemüht sind, möglichst alles „richtig zu machen“, um ihren eigenen Arbeitsplatz beziehungsweise die Existenz der Trägerorganisation nicht zu gefährden. Als „richtig“ gilt in diesem Zusammenhang das, was das Konzept vorgibt.

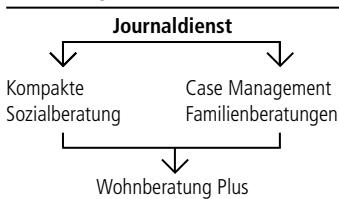
Unabhängig von unseren Thesen steht der Detailierungsgrad des Konzepts im Widerspruch zu den im Fachdiskurs postulierten Freiräumen, die Case Managerinnen und Manager benötigen, um das „Richtige“ im betreffenden Fall zu tun. Gestaltungsspielräume in der Fallarbeit, das Abweichen von Routinen und der Umgang mit Kontingenzen sind Spezifika des Case Managements, die im Konzept des Jugendcoachings keinen Eingang gefunden haben. Die Stärke des Programms, seine umfassende Verankerung auf der Systemebene, kann demnach gleichzeitig als dessen größte Schwäche beschrieben werden.

**3 Startbegleitung für Asyl- und Subsidiär Schutzberechtigte – Interface gGmbH | 2008**  
 wurde die Startbegleitung für Asyl- und Subsidiär Schutzberechtigte der gemeinnützigen Interface Wien GmbH als Kooperationsprojekt der Magistratsabteilungen der Stadt Wien für Gesundheits- und Sozialplanung (MA24), für Sozial- und Gesundheitsrecht (MA40) und für Integration und Diversität (MA17) sowie des Fonds Soziales Wien (FSW) implementiert. „Ziel war, neu anerkannte Asylberechtigte und Subsidiär Schutzberechtigte beim Einstieg in ein eigenverantwortliches und selbstständiges Leben außerhalb der Grundversorgung begleitend zu unterstützen“ (CORE 2009, S. 4). Case Management nahm von Beginn an einen fixen Bestandteil des Konzepts ein und sollte zunächst in allen Fällen Anwendung finden. Dieses Vorhaben wurde jedoch bald wieder verworfen: Zum einen befanden sich nicht sämtliche Klientinnen und Klienten in komplexen Multiproblemlagen, so dass eben nicht in allen Fällen ein Bedarf an Case Management bestand. Zum anderen stand dieses Ansinnen im Widerspruch zu dem im Konzept gleichzeitig erhobenen Anspruch, wonach die Einrichtung äußerst niedrigschwellig zu führen sei. Letztendlich reichten auch die personellen Ressourcen nicht aus, um bei der Bereitstellung von Case Management der wachsenden Anzahl an Klientinnen und Klienten gerecht zu werden. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt wurde daher eine Einteilung in „normale Beratungsfälle“ und „Case-Management-Fälle“ vorgenommen.

Die Fluchtbewegungen im Jahr 2015 und die um ein Vielfaches gestiegenen positiven Asylbescheide führten zu einer rapide zunehmenden Zahl der Nutzerinnen und Nutzer bei Interface. Vor dem Hintergrund, dass die personelle und vor allem räumliche Infrastruktur dieser Einrichtung nicht in bedarfsgerechtem Tempo nachjustiert werden konnte, wurde das sogenannte Vier-Säulen-Modell installiert. Auf diese Weise sollten Niedrigschwelligkeit und möglichst passgenaue Beratung gewährleistet werden (Interface 2017, S. 28).

An offenen Beratungsvormittagen, die Klientinnen und Klienten ohne Terminvereinbarung in Anspruch nehmen können, ermittelt ein Journaldienst das vorgetragene Anliegen und nimmt eine erste Fallzuordnung vor. Der Journaldienst entscheidet, ob er die Anfrage selbst beantworten kann, ob eine kompakte Sozialberatung im offenen Beratungsbetrieb ausreicht

**Abbildung 3: Vier Säulen** (*Interface* 2017, S. 29 ff.; eigene Darstellung)



oder ob angesichts des Vorliegens einer komplexen Problemlage ein Beratungstermin am Nachmittag erforderlich ist.

Interface bietet Case Management aufgrund von Kapazitätsengpässen hauptsächlich Familien an. „Die Beratungsinhalte reichen von Existenzsicherung, Wohnraum finden und sichern, adäquate gesundheitliche Versorgung (medizinisch und psychotherapeutisch) herstellen sowie Zugang zu Sprachkursen, Kindergarten- und Schulplätzen, zu arbeitsintegrierten Projekten, zu Ausbildungs- und Weiterbildungsplätzen und Anerkennungsmöglichkeiten ihrer mitgebrachten Qualifikationen schaffen. Insbesondere das Einleiten gesundheitsbezogener Maßnahmen (Pflegegeld, Behindertenhilfe, etc.) betrifft viele Familien, die beeinträchtigte Familienmitglieder haben und dadurch zusätzliche Herausforderungen bei der Schaffung eines normalen lebbaren Alltags meistern müssen“ (*Interface* 2017, S. 30).

Die Case Managerinnen und Manager tragen Sorge für sämtliche Problemstellungen der zu beratenden Familien und kooperieren zu diesem Zweck mit einer Vielzahl von öffentlichen Stellen sowie Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens in Wien. Der Jahresbericht führt diesbezüglich beispielhaft an: Sozialzentren, der Arbeitsmarktservice, den Österreichischen Integrationsfonds, die Volkshochschulen, Beratungsstellen für Fragen rund um die Nostrifizierung von Qualifikationen, die für Kindergärten und Schulen zuständigen Magistratsabteilungen, den Stadtteilrat, Angebote medizinischer und therapeutischer Beratung und Behandlung, das Bundesamt für Fremdenwesen, Gerichte etc. (*Interface* 2017, S. 31). Die Unterstützung von Familien durch Case Management ist für ein Jahr anberaumt, wird aber fallbezogen so lange wie nötig gewährt. 2015 trat zusätzlich „Wohnberatung Plus“ in Erscheinung. Mit diesem Angebot wurde eine Reihe von Interventionen gebündelt, die Flüchtlinge ohne finanzielle

Mittel bei der Beschaffung einer adäquaten Wohnmöglichkeit am prekären Wiener Wohnungsmarkt unterstützen sollen: „Erstens werden die KlientInnen profund und umfassend in der Muttersprache zu allen Herausforderungen der Wohnungssuche aufgeklärt und orientiert. Durch Systemwissen wird Handlungskompetenz erzeugt. Zweiter Schwerpunkt ist die proaktive Akquisition von Wohnungen durch Sensibilisierung der potenziellen WohnungsanbieterInnen und aktives Lobbying für die KlientInnen. Drittens werden bei Bedarf die KlientInnen bei allen notwendigen Schritten (Wohnungsbesichtigung, Antragsstellungen bis Mietvertragsunterzeichnung) begleitet. Viertens werden auch die ReferentInnen bei Institutionen und Behörden für die spezifischen Voraussetzungen und Bedarfe der betroffenen Zielgruppen sensibilisiert. Die für eine erfolgreiche Wohnungsermittlung notwendige Mediation zwischen den sehr unterschiedlichen Interessen der KlientInnen und der einzelnen Stakeholder gehört ebenfalls zu diesem Prozess. Nach Abschluss eines Mietvertrages stehen die BeraterInnen der Wohnberatung Plus für die KlientInnen (MieterInnen) und für die VermieteteInnen bei Bedarf weiterhin zur Verfügung“ (*Interface* 2017, S. 32).

Aufgrund von Betrugsfällen bei Scheinvermietungen entwickelte Interface gemeinsam mit anderen Einrichtungen und Initiativen ein Kooperationsprojekt, um Flüchtlinge bei der Finanzierung der Mietkosten zu unterstützen. Parallel dazu bestehen weitere Kooperationsprojekte mit zivilgesellschaftlichen ehrenamtlichen Initiativen mit dem Ziel der Integration derselben Zielgruppe. Bereits ein Jahr nach Tätigkeitsbeginn der Startbegleitung erfolgte eine externe Evaluation (CORE 2009). Seitdem fand keine weitere Analyse im Auftrag der Organisation beziehungsweise der fördernden Institutionen statt.

**Diskussion** | Die Startbegleitung von Interface wurde von verantwortlichen Stellen der Wiener Stadtverwaltung top-down implementiert und bildet ein in Österreich einzigartiges Angebot zur Unterstützung von Personen mit anerkanntem Asylstatus. Zwar wurde vonseiten der Auftraggeber ein Rahmenkonzept festgelegt, in dem die muttersprachliche Beratung, die Niedrigschwelligkeit und die Umsetzung von Case Management als Standard definiert wurden, dem Team der neu gegründeten Stelle stand allerdings die inhaltliche Ausdifferenzierung frei.

Auffällig sind der geringe Grad der Standardisierung der (Teil-)Prozesse und einzusetzenden Instrumente sowie das Fehlen formalisierter interinstitutioneller Netzwerkstrukturen. Die Fallbearbeitung ist gekennzeichnet von der anwaltschaftlichen Haltung der Beraterinnen und Berater, der flexiblen Anpassung des Angebots an veränderte Umfeldbedingungen sowie dem Schmieden von Allianzen mit zivilgesellschaftlichen Initiativen und der Entwicklung neuer Angebote für die Zielgruppe. Die Schwäche des Case Managements in dieser Organisation, nämlich seine nicht vollständige Implementierung, scheint sich als seine Stärke hervorzuheben.

**4 Kritische Würdigung | Case Management** erhebt den Anspruch, dass in komplexen Multiproblemlagen und der Zuständigkeit mehrerer spezialisierter professioneller Akteurinnen und Akteure Schritte gesetzt werden, die situationsadäquat und notwendig sind. Im Fachdiskurs wird die Überzeugung geteilt, dass Case Management seine volle Wirkkraft erst dann entfaltet, wenn es umfassend auf der Fallobene, der organisationalen Ebene, der Ebene der interinstitutionellen Netzwerke und der Strukturebene implementiert ist. Gegen diese Überzeugung spricht hingegen, dass „seine allseitige Umsetzung [...] mit einem Verlust von Kontingenz, von Unplanbarkeit, also von Freiheitsgraden verbunden“ wäre (Pantuck 2007, S. 433).

Mit Jugendcoaching und Interface zeigen sich zwei Spielarten eines bürokratischen Zugangs: Beide Angebote wurden streng genommen top-down angelegt. Und doch gibt es signifikante Unterschiede:

▲ **Reichweite:** Das Jugendcoaching erstreckt sich auf das gesamte Bundesgebiet und widmet sich einer Zielgruppe, nämlich Jugendlichen, deren Anspruch auf Unterstützung innerhalb der österreichischen Bevölkerung als legitim bewertet wird. Das (politische) Ziel der Reduktion der Anzahl unqualifizierter und arbeitsloser Jugendlicher zwingt eine Vielzahl an Institutionen und Einrichtungen zur Kooperation. Mit der Etablierung der NEBA-Angebote und mit dem Ausbildungspflichtgesetz wurde ein Umsetzungsrahmen für das Erreichen dieses Ziels geschaffen. Die interinstitutionellen Kooperationen wurden nachvollziehbar beschrieben und sind für die Beteiligten handlungsanleitend. Die Startbegleitung von Interface ist für asyl- und subsidiär schutzberechtigte Einwohnerin-

nen und Einwohner der Stadt Wien zuständig. Sie erklärt sich für eine Zielgruppe zuständig, deren Inklusion und Integration von weiten Teilen der Bevölkerung bestenfalls erwartet wird. Für die Unterstützung der Zielgruppe besteht kein geteiltes Commitment innerhalb der österreichischen Bevölkerung und – allen gesetzlichen Bestimmungen zum Trotz – auch nicht innerhalb des Sozial- und Gesundheitswesens. Während sich für Jugendliche viele Organisationen auch außerhalb der Jugendarbeit zuständig fühlen, gilt dies für geflüchtete Menschen nicht. Schnittstellen müssen in diesem Kontext nicht gemanagt, sondern überhaupt erst geschaffen werden. Bevor an einrichtungsübergreifende Kooperationsvereinbarungen überhaupt zu denken ist, muss Lobbyarbeit geleistet werden, um Einrichtungen für die Klientel und ihre Anliegen zu öffnen. Was die Beratungsstelle im Einzelfall für ihre Klientinnen und Klienten erreicht, steht diesen zur Verfügung – und nur das. So gesehen sind der anwaltschaftliche Zugang und die Schaffung neuer, bedarfsgerechter Angebote innerhalb der Einrichtung selbst die Mittel der Wahl.

▲ **Struktur:** Das Jugendcoaching wurde als Programm konzipiert, das bundesweit via Ausschreibung ausgerollt werden sollte. Wenn aber vonseiten der umsetzenden Einrichtungen eine Ausschreibung „gewonnen“ wird, geraten die der Ausschreibung zugrunde liegenden Konzepte zum Vertragsbestandteil. Abweichungen vom Konzept können daher als Vertragsverletzung sanktioniert werden.

Anders nimmt sich die Situation bei Interface aus. Die „Startbegleitung für Subsidiär Schutzberechtigte“ ist als spezialisierte Einrichtung von den zuständigen Stellen der Stadtverwaltung Wiens gegründet worden. Der konzeptionelle Rahmen war vorgegeben, Fachkräfte füllten die verwendeten Begriffe mit Leben. Weiters darf unterstellt werden, dass die beteiligten Systempartnerinnen und -partner der Einrichtung per se nicht misstrauisch gegenüberstanden, sondern – im Gegenteil – „ihr“ Projekt wohlwollend unterstützt und begleitet haben.

▲ **Auftragsverständnis:** In engem Zusammenhang mit den Finanzierungsbedingungen des Jugendcoachings und mit der Startbegleitung von Interface steht das Auftragsverständnis der umsetzenden Akteurinnen und Akteure. Sowohl bei der Lektüre der öffentlich zugänglichen Dokumente über Jugendcoaching als

auch in Gesprächen mit Einrichtungsleiterinnen und -leitern sowie Jugendcoaches drängt sich der Eindruck auf, dass als Auftraggeber einseitig das Sozialministeriumservice wahrgenommen wird. An den Jugendlichen sind anhand dieser Logik die Aufträge des Fördergebers abzuarbeiten. Die Heranwachsenden selbst werden in diesem Auftragsverständnis kaum als Auftraggebende gesehen. Bei der Startbegleitung hingegen scheint es, als würden die Klientinnen und Klienten als wichtigste Auftraggeberinnen und Auftraggeber gesehen werden, an deren Bedarf der organisationale Auftrag ausgehandelt und fixiert wird.

**5 Fazit |** Soziale Problemlagen beschränken sich nicht auf die Zuständigkeitsbereiche von Institutionen und Einrichtungen, weshalb es für die Entwicklung von bedarfsgerechten Angeboten der ressortübergreifenden Kooperation von Entscheidungsträgerinnen und -trägern bedarf. Die Bewältigung dieser Anforderung ist mit der Etablierung des NEBA-Netzwerks im Allgemeinen und mit dem Jugendcoaching im Besonderen durchaus gelungen. Gleichzeitig bearbeiten staatliche Institutionen soziale Problemlagen nach ihren eigenen Logiken, nämlich gemäß jenen der Verwaltung und Bürokratie. Erlaubt man der Bürokratie die Definitionsmacht in der Ausformulierung der konkreten Hilfeangebote, so werden schlussendlich selbst fachliche Fragen mit einem bürokratischen Regelwerk beantwortet. Damit geht einher, dass das umfangreiche Regelwerk und die sozialtechnologischen Vorgaben die Bereitschaft der Fachkräfte lähmen, Verantwortung zu übernehmen und kreative Lösungen zu entwickeln.

Das Beispiel der Startbegleitung durch Interface lässt den Schluss zu, dass einige wenige klug gesetzte Vorgaben ausreichen, um Organisationen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuregen, das Beste für die Klientinnen und Klienten aus dem sich eröffnenden Gestaltungsspielraum herauszuholen. Ferner scheint die These berechtigt, wonach sich mit einer Zunahme von Freiheitsgraden die Motivation der Fachkräfte für mehr Engagement in der Sache der Klientinnen und Klienten erhöht. Gleichzeitig ist in diesem Zusammenhang zu kritisieren, dass aufgrund der fehlenden systemübergreifenden Kooperation keine nachhaltige Adaption der Angebotsstrukturen an die Bedarfe der Zielgruppe erfolgen kann. Eine gelingende Fallbearbeitung begibt sich folglich in eine Abhängigkeit vom Engagement einzelner Per-

sonen und von der Bereitschaft von Organisationen, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten an die Fallogik anzupassen.

Bei der (vollständigen) Implementierung von Case Management lohnt es sich demzufolge, konsequent und kontinuierlich zu reflektieren und zu entscheiden, an welcher Stelle es einer strukturellen Verankerung von fachlichen Standards, Prozessabläufen, organisationalen Nahstellen etc. bedarf und wo zugunsten von Freiheitsgraden und erweitertem Gestaltungsspielraum besser auf Regelwerke und standardisierte Routinen zu verzichten ist.

**Christian Tordy, M.A.S., M.Sc.,** ist Psychotherapeut, Sozialarbeiter, Sozialmanager, Systemischer Organisationsberater, zertifizierter Case Manager und zertifizierter Case-Management-Ausbilder (DGCC). Er leitet Case-Management-Lehrgänge und begleitet Organisationen bei der Implementierung von Case Management als Fach- und Prozessberater. E-Mail: christian@tordy.at

**DSA<sup>in</sup> Mag.<sup>o</sup> Karin Goger, M.Sc., M.Sc.,** ist Diplomsozialarbeiterin, Soziologin, Systemische Organisationsberaterin, Psychotherapeutin, zertifizierte Case Managerin und zertifizierte Case-Management-Ausbilderin (DGCC). Sie ist als Dozentin an der Fachhochschule St. Pölten, Department Soziales, sowie als selbstständige Referentin und Organisationsberaterin mit Schwerpunkt Case Management tätig. E-Mail: karin@karingoger.at

## Literatur

### Bundesamt für Soziales und Behindertenwesen

(Sozialministeriumservice): Jugendcoaching. Konzept und Umsetzungsregelungen Version 1.12.2017. Wien 2017. In: [https://www.sozialministeriumservice.at/cms/site/attachments/3/9/2/CH0053/CMS1455411736211/ju\\_konzept\\_umsetzungsregelungen\\_20171201\\_\(2\).pdf](https://www.sozialministeriumservice.at/cms/site/attachments/3/9/2/CH0053/CMS1455411736211/ju_konzept_umsetzungsregelungen_20171201_(2).pdf) (veröffentlicht 2017, abgerufen am 8.5.2018)

### Bundesweite Koordinierungsstelle AusBildung bis

18: Jugendcoaching 2016. Jahresbericht. Wien 2017 (<http://www.bundeskost.at/wp-content/uploads/2017/04/Jahresbericht-Jugendcoaching-2016.pdf>; abgerufen am 8.5.2018)

### Bundesweite Koordinierungsstelle AusBildung bis

18: Netzwerkstruktur AusBildung bis 18. In: <http://www.bundeskost.at/ausbildung-bis-18.html> (veröffentlicht 2018, abgerufen am 8.5.2018)

**CORE – Consultancy, Research, Evaluation:** Evaluation der „Startbegleitung für Asylberechtigte und Subsidiär Schutzberechtigte“ (INTERFACE). Wien 2009

**Ferstl**, Ernst: Unter der Oberfläche. Wien und Klosterneuburg 1996

**Interface Wien gGmbH**: Jahresbericht 2016. Wien 2017 ([http://www.interface-wien.at/system/attaches/166/original/170427\\_InterfaceWien\\_JB2016\\_web.pdf?1495021854](http://www.interface-wien.at/system/attaches/166/original/170427_InterfaceWien_JB2016_web.pdf?1495021854); abgerufen am 8.5.2018)

**Löcherbach**, Peter: Einsatz der Methode CM in Deutschland: Übersicht zur Praxis im Sozial- und Gesundheitswesen. In: Porz, Friedrich (Hrsg.): Neue Wege in der Nachsorge und Palliativversorgung. Kongressbericht zur sozialpädiatrischen Fachtagung. Augsburg 2003, S. 20-33

**Pantůček**, Peter: Falleinschätzung im CM. In: Soziale Arbeit 11-12.2007, S. 432-440

**Sozialministeriumservice**: Wie läuft Jugendcoaching ab. Wien 2018. In: <https://www.neba.at/jugendcoaching/wie-laeuft-jugendcoaching-ab> (abgerufen am 8.5.2018)

**Steiner**, Mario; Pessl, Gabriele; Wagner, Elfriede; Karaszek, Johannes: Evaluierung „Jugendcoaching“ – Endbericht. Institut für Höhere Studien. Wien 2013 ([http://www.bundeskost.at/wp-content/uploads/2016/10/evaluierung-jugend-coaching\\_endbericht-IHS-2013.pdf](http://www.bundeskost.at/wp-content/uploads/2016/10/evaluierung-jugend-coaching_endbericht-IHS-2013.pdf); abgerufen am 8.5.2018)

## ALLGEMEINES

**Bericht zur Förderung der Gemeinschaft und der ökologischen Nachhaltigkeit.** Auf der Weltkonferenz für Soziale Arbeit, Bildung und soziale Entwicklung, die von 4. bis 7. Juli dieses Jahres in Dublin tagte, wurde ein 270 Seiten umfassender englischsprachiger Bericht mit dem Titel „Global Agenda for Social Work and Social Development: Third Report. Promoting Community and Environmental Sustainability“ (Globale Agenda für Soziale Arbeit und Soziale Entwicklung: Dritter Bericht. Förderung der Gemeinschaft und der ökologischen Nachhaltigkeit) vorgestellt. Untersucht wird vor allem, welchen Einfluss das Ziel der Förderung der Gemeinschaft und der ökologischen Nachhaltigkeit auf die Ausbildung und Praxis der Sozialen Arbeit nimmt und wie die Soziale Arbeit zur Gestaltung einer verantwortungsbewussten lokalen, nationalen und internationalen Sozialpolitik beitragen kann. Im Blickfeld stehen dabei der afrikanische, der pazifische, der europäische sowie der nordamerikanische und lateinamerikanische Raum. Der im Auftrag der International Federation of Social Workers und zwei anderen internationalen Organisationen der Sozialen Arbeit erstellte Bericht steht als PDF im Internet unter [www.iassw-aiets.org/2018/07/05/global-agenda-for-social-work-and-social-development-third-report/](http://www.iassw-aiets.org/2018/07/05/global-agenda-for-social-work-and-social-development-third-report/) kostenlos zum Download zur Verfügung. Quelle: IFSW News vom 7.6.2018

**Preise für Integration.** Für vorbildliche Anstrengungen zur Integration von Menschen mit Zuwanderungshintergrund und zur Förderung des Zusammenlebens vor Ort wurden im Rahmen einer feierlichen Preisverleihung im Bundesinnenministerium am 2. Juli dieses Jahres 21 Städte, Gemeinden und Landkreise als Gewinner des erstmals ausgelobten Wettbewerbs „Zusammenleben Hand in Hand – Kommunen gestalten“ ausgezeichnet. Auf den Teilnahmeaufruf des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) waren mehr als 140 Bewerbungen eingegangen, darunter auch viele Beiträge aus dem ländlichen Raum. 17 Kommunen erhielten ein Preisgeld von jeweils 25 000 Euro für „Hervorragende strategische Aktivitäten“. Für „Bemerkenswerte Einzelprojekte“ gingen jeweils 10 000 Euro an vier weitere Kommunen. Sämtliche Initiativen der Preisträger werden im Internet unter <https://kommunalwettbewerb-zusammenleben.de/preistraeger/2018/> porträtiert. Quelle: Medieninformation des Difu vom 2.7.2018

**Preis für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Berlin.** Der Berliner Senat, die Industrie- und Handelskammer (IHK) und die Handwerkskammer Berlin haben den Berliner Unternehmenspreis vorgestellt. In Berlin ansässige Betriebe werden für ihr vorbildliches, nachhaltiges und wirksames bürgerschaftliches Engagement mit der Mendelssohn-Medaille belohnt. Gefragt sind sowohl Unternehmerinnen und