

# Typen der Case-Management-Kritik

## Theorie oder Praxis?

Tobias Funk

### Zusammenfassung

Case Management hat Konjunktur. Dies war auch der Ausgangspunkt für das im November 2007 erschienene Doppelheft der Fachzeitschrift Soziale Arbeit zu dem Thema „Diskurs zum Case Management in der Sozialen Arbeit“, in dem aus ganz unterschiedlicher Perspektive Konzept und Umsetzung dieses Handlungsansatzes kritisch beleuchtet wurde. Nicht immer wird klar, ob die Kritik mehr der Theorie oder der Praxis des Case Managements gilt. Auch das Verständnis von Case Management unterscheidet sich bei den unterschiedlichen Autoren und Autorinnen. Im folgenden Text werden im Rahmen einer Kritik der Kritik die unterschiedlichen Argumentationslinien noch einmal zugespitzt auf den Punkt gebracht.

### Abstract

Case management is a fashionable trend. This was the starting point of the November 2007 issue of the magazine Soziale Arbeit which treated the topic „The discourse on case management in social work“ by critically reviewing the concept and application of this approach from quite a different perspective. It is not always clear whether this criticism is aimed at the theory or at the practice of case management. Even the preliminary understanding of case management differs from author to author. Within the framework of a critique of this criticism the following text roughly presents the core arguments underlying the various opinions.

### Schlüsselwörter

Case Management – Kritik – Soziale Arbeit – Typisierung – Konzeption – Theorie-Praxis

### Einleitung

„Generell hat das Thema Case Management (CM) in der Öffentlichkeit an Bedeutung gewonnen – wenn auch nicht immer nur im positiven Sinne“, so der Befund des Newsletters der Deutschen Gesellschaft für Case und Care Management (DGCC) zum Jahresauftakt 2008.<sup>1</sup> Zu häufig habe das, was in der Praxis als Case Management firmiere, mit dem Konzept des CM kaum etwas zu tun. Dies jedoch werde wiederum in der Regel von Kritikern und Kritikerinnen bemängelt, die das Konzept des CM beurteilen, ohne es wirklich verstanden haben. Isoliert betrachtet ist eine solche Doppelkritik nicht weit entfernt von den selbst immunisierenden Argumentations-

strategien eines ewig Unverstandenen, doch ein solches Abtun würde weder der Sache noch dem fachlichen Rang der beteiligten Akteure und Akteurinnen gerecht werden. Aber es ist gerade auch im Rahmen von Case-Management-Ausbildungen ein immer wieder zu beobachtendes Phänomen, dass sich das, was als Gegenstand der Ausbildung in seinen Einzelbausteinen als nützlich und plausibel erscheint, als Ganzes häufig bis zum Schluss immer wieder als flüchtig erweist und von den Ausbildungsteilnehmenden gegenüber Dritten nur schwer erklärt beziehungsweise verteidigt werden kann.<sup>2</sup>

Die Idee des Case Managements ist zurzeit eine der großen Sehnsuchtsmetaphern einer zunehmend von betriebswirtschaftlichen Prinzipien beherrschten Verwaltungswissenschaft beziehungsweise einer entsprechend beratenen Politik.<sup>3</sup> Das spricht nicht gegen das Konzept. Mit dem neuen Handlungsansatz verbinden sich nicht zuletzt Hoffnungen, fallbezogen, wo erforderlich, die Versäumung der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste, die jeweils „ihre“ Klientel generieren, zugunsten integrierter Hilfen zu überwinden. Doch die gegenwärtige Konjunktur des Case Managementansatzes ist vor allem mit Blick auf die damit verbundene Qualität der Praxis alles andere als unproblematisch. Entsprechend heftig wird diskutiert. Exemplarisch wurde das deutlich durch die Artikel in der zum Ende des vergangenen Jahres erschienenen Doppelnummer der Zeitschrift „Soziale Arbeit“ mit dem Themenschwerpunkt „Diskurs zum Case Management in der Sozialen Arbeit“ (Wissert 2008). Es zeichnet das Heft aus, dass es praktisch alle gängigen Typen der Kritik auf engstem Raum versammelt. Nicht wahrgenommen wurde jedoch die Chance, diese Typen mit ihren ganz unterschiedlichen Schwerpunkten zu identifizieren und damit ein „re-entry“ der einzelnen Argumentationsstränge in eine tatsächliche Auseinandersetzung zu ermöglichen. Dies soll hier, nicht zuletzt durch Zuspitzung und neue Zuordnung der einzelnen Argumentationslinien, nachgeholt werden.

Die sowohl politisch als auch methodisch vielstimmig und differenziert argumentierenden Beiträge, die zudem von ganz unterschiedlichen Ansatzpunkten ausgehen, werden im einführenden Prolog des Heftes anmoderiert, als ob es sich um den Antagonismus von zwei klar abzugrenzenden Parteien handelte. Dem Beitrag von *Wolf Rainer Wendt*, der die Artikelreihe des Heftes beschließt, wird dabei einzig die Rolle des Vertreters der „befürwortenden CM-Diskurse“ (sic!) zugesprochen, „in welchen man sich immer schon einig ist, dass Case Management als zukunftsweisendes und innovatives Prinzip der Fall-

und Systemsteuerung in humanen Dienstleistungen einzuführen beziehungsweise auszubauen ist“ (Kleve 2007a, S. 403).<sup>4</sup> Dies aber wird den einzelnen, in dem Heft repräsentierten Positionen nicht gerecht. So plädiert *Manfred Neuffer* für die Bedeutung der Beziehungsarbeit im Rahmen des CM, während *Wolf Rainer Wendt* umgekehrt den Managementgedanken stärker betont. *Peter Pantucek* fordert mehr Aufmerksamkeit für das Assessment. *Wolfgang Hinte* plädiert dafür, im Rahmen des Assessments – und nicht nur da – den Willen und den „Eigensinn“ der Klienten und Klientinnen ernster zu nehmen. Der Beitrag von *Uta Reiberg* nimmt ein Motiv von *Peter Löcherbach* auf und warnt davor, CM als bloßen Eyecatcher zu etablieren, plädiert vielmehr für die Anstrengung einer jeweils vollständigen Implementation von Case Management und weiß die Berliner Koordinationsstellen „Rund ums Alter“ als Good-Practise-Beispiel zu nennen. *Andreas Hampe-Grosser* thematisiert die Problematik der häufig eher unfreiwilligen Freiwilligkeit der Teilnahme von Klientinnen und Klienten am Case-Management-Prozess, schlägt dafür aber auch gleich einen Lösungsweg vor, und so weiter. Von einer „nicht befürwortenden“ Fundamentalkritik kann also (mit einer Ausnahme, siehe unten) keine Rede sein, auch wenn in den meisten Beiträgen eher Problemzonen des Case Managements thematisiert werden.

Tatsächlich scheint sich die Diskussion vor allem um die Frage von Über- beziehungsweise Unterforderung der Praxis durch die unterschiedlichsten Steuerungskonzepte zu drehen, und zwar dort, wo Menschen mit komplexen Problemlagen auf eine koordinierte Unterstützung durch eine Vielzahl von Personen und Institutionen angewiesen sind, die klassische und für sich unstrittige Indikation für ein sinnvolles Case Management. Dies spiegelt sich auch in den gänzlich gegenläufigen Zentralmetaphern der Kritik am Case Management wider, die auf der einen Seite von „altem Wein in neuen Schläuchen“ spricht, auf der anderen Seite aber von „Aladins Wunderlampe“.<sup>5</sup> Auch wenn es sich in beiden Fällen um die Kritik an einem Phantasma handelt, ist der Focus doch jeweils ein anderer. Einmal mit einer Unterschätzung des Konzeptes verbunden, das andere Mal möglicherweise mit einer Überschätzung gekoppelt. Die Fallhöhe zwischen Theorie und Praxis, das heißt zwischen dem spezifischen Anspruch des Case Managements und dem, was es tatsächlich zu leisten vermag, ist bei der zweiten Option deutlich höher.

## Eine Fundamentalopposition

Der größte systematische Gegensatz bei der Beurteilung der Chancen des Konzeptes von Case Mana-

gement ist durch die Positionen von *Wendt* und *Galuske* vertreten. Tatsächlich kann man hier von einer Fundamentalopposition sprechen. Strittig ist hier nicht das Konzept des Case Managements, also die Frage, was es denn überhaupt sei, sondern vielmehr seine gesellschaftspolitische Funktion beziehungsweise Funktionalisierung. Was *Wendt* begrüßt und fordert, die Zurkenntnisnahme der ökonomischen Bedingungen und Wirkungen auch der Sozialwirtschaft, also „der Art und Weise des Wirtschaftens im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit und der institutionalisierten Wohlfahrtspflege“ (*Wendt; Wöhrl* 2007), wird bei *Galuske* in der Konsequenz problematisiert und denunziert als „eine Ökonomisierung und Vermarktlichung aller Lebensbereiche“ (*Galuske* 2007a, S. 409). *Wendt* erhofft sich vom Case Management mehr Transparenz, mehr Rechenschaftsfähigkeit der Sozialen Arbeit. Auch für *Galuske* „dürfte nicht nur angesichts der aktuellen Legitimationsnöte Sozialer Arbeit im Kontext der Finanzkrise öffentlicher Haushalte unbestritten sein, dass die Soziale Arbeit der Selbstreflexion in Bezug auf ihre Arbeitsansätze und beabsichtigten und unbeabsichtigten (Neben-)Wirkungen dringend bedarf“. Der einzige Unterschied: *Galuske* formuliert das Desiderat nicht im Kontext von Case Management, sondern unter der Überschrift „Selbstevaluation“ (2007b, S. 320).

Die jenseits der politischen „Aktivierungsrhetorik“ auch von *Galuske* nicht infrage gestellte wünschenswerte und förderungswürdige Mitwirkung der Klientel im Hilfeprozess dürfte in der Bewertung der Prozesse und der Ergebnisse Sozialer Arbeit – ob mit oder ohne Case Management – keine ganz unwichtige Rolle spielen. Es gibt meines Erachtens keinen Grund, dass dies *notwendig* umschlägt zu der von *Galuske* angeführten Perversion einer Strategie des „blaming the victim“. Entscheidend sind vielmehr die gesellschaftspolitisch zu verhandelnden normativen Voraussetzungen. So wäre bei einer mangelnden Mitwirkung der Klientel auch die Frage nach der Beziehungsarbeit, nach der Wertschätzung ihres Willens, nach der Lebensweltorientierung der Beratung, nach Empowermentstrategien, nach dem regionalen Hilfeangebot und nach dem Arbeitsplatzangebot zu stellen.

Vor dem Hintergrund der Allgegenwart des neuen aktivierenden Sozialstaates mit seiner Engführung „from welfare to workfare“ mag diese Argumentation naiv klingen. Die Kritik insbesondere an den Bedingungen des Fallmanagements im Rahmen der Beschäftigungsförderung scheint zumindest für die ersten Jahre nur zu berechtigt (und wird auch von den Autoren des Fachkonzeptes der Bundesagentur

für Arbeit entsprechend kritisch begleitet!). Die von Galuske festgestellte Totalkontamination des Case-Management-Konzeptes durch diese historische Erfahrung „als ein sozialtechnologisches Instrument der Anpassung“ wird jedoch mehr behauptet als begründet (2007b, S. 204). Sie wird von den anderen, Einzelpunkten des CM ebenfalls kritisch beleuchteten Autorinnen und Autoren des Heftes offensichtlich so nicht geteilt.

### Schwierigkeiten mit dem Management

Eine kritische Diskussion zum Verständnis und zur Ausgestaltung des Case Managements gibt es auch unter den Befürwortenden des Konzepts. Für Neuffer zum Beispiel, Gründungsmitglied der DGCC, ist die Einführung des Case Managements ein Fortschritt, auch wenn er die selbst angeführte Frage, inwiefern CM etwas qualitativ Neues sei (Neuffer 2007a, S. 418), nicht wirklich klar beantwortet. Zwar bekennt sich Neuffer deutlich zu den beiden Säulen des Case Managements: dem Arbeiten mit dem Einzelnen auf der einen Seite und dem „Arbeiten im System der Hilfestellungen“ auf der anderen (*ebd.*, S. 420). Doch auch diese Kombination macht für ihn nicht den Neuigkeitswert aus: Diese Grundelemente finde man „in der Sozialen Arbeit seit Beginn der Berufsschichte“ (*ebd.*, S. 418). Neuffer sammelt hier Stimmen, positioniert sich aber selbst nur verhalten. Das Fazit am Schluss „CM erlangt sein klares Profil ...“ dürfte die am Anfang angeführten, nach dem Neuigkeitswert fragenden Studierenden nicht wirklich zufriedenstellen. Die Konjunktur und das Grundgerüst des Case Managements wird von ihm vielmehr genutzt, um ein Grundanliegen der Sozialen Arbeit zu thematisieren: nämlich die besondere Bedeutung der Beziehungsarbeit im Rahmen von sozialen Unterstützungsprozessen, verbunden mit dem Hinweis auf die besondere Kompetenz der Sozialen Arbeit in dieser Sache. Auch der Untertitel seines mittlerweile in dritter Auflage vorliegenden Buches weist mit Blick auf das infrage stehende Konzept eher auf eine Einführung hin (Neuffer 2007b). Case Management wird hier als „soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien“ erklärt. Die Frage „Case Work oder Case Management?“ wird hier eher zugunsten des ersteren beantwortet. Dennoch: „An den Grundaufgaben und dem Gesamtkonzept des Case Managements soll deshalb nicht gerüttelt werden“ (Neuffer 2007a, S. 423).

Interessant ist, dass „das Managen“ bei Neuffer phasenbezogen erst bei der Hilfeplanung einsetzt. Die Frage der Zugangssteuerung als integraler Teil des Case Managements wird damit ausgeblendet beziehungsweise nur als alternatives Rollenmodell

von CM betrachtet. Praktisch im gleichen Atemzug wird zudem ein Gegensatz heraufbeschworen, dass hier „andererseits“ die advokatorische Rolle des Case Managers, der Case Managerin gefragt sei. Das Mänen scheint der anwaltschaftlichen Beziehungsarbeit also entgegenzustehen, es hat keinen wirklich guten Stand bei Neuffer. Immer ist es etwas Hinzu-kommendes. Wenn es zu viel Gewicht erhält und zu viel Kompetenzen erfordert, wird die Nähe zum Sozialmanagement beklagt (*ebd.*, S. 422). Dass umgekehrt CM per definitionem nicht in Sozialmanagement aufgehen kann – auch Sozialmanager müssten zu Case Managern erst ausgebildet werden! – wird dagegen nicht weiter thematisiert. Auch Neuffer gesteht zu, dass es dem Konzept des CM nicht widerspricht, unterschiedliche Rollen und Funktionen einzunehmen. So können auch nach Neuffer Case Manager und -Managerinnen nicht nur Anwalts-, sondern auch Gatekeeper- oder Brokerfunktionen übernehmen, „bei denen der Beziehung...eher eine funktionale Bedeutung zukommt“. Auch hier ist die Beziehungsarbeit unaufgebar, das Attribut „funktional“ ist hier jedoch offensichtlich als ein Diminutiv eingesetzt. Dass es sich in jedem Fall um eine „Schwundstufe des CM-Ansatzes“ handeln muss, wenn eine der drei genannten Funktionsmomente komplett fehlt, wird nicht thematisiert.

Das kognitive Skandalon von Case Management aber ist gerade die Doppelperspektive, dass ausgehend von den Bedarfen im Zusammenhang mit den Einzelfällen der Klientel nicht nur ein Service für diese erbracht wird, sondern im Rahmen des Hilfe- prozesses ebenso ein Service für die beteiligten Helfenden (wie kann ich dich unterstützen, damit du effektiver hilfst, wie kann ich auch deine Interessen dabei besser einbinden?) sowie am Ende auch für das Sozialsystem durch die Bereitstellung von empirisch gesicherten Daten zu den lokalen Versorgungsstrukturen. Das Neue beim Case Management ist also, dass es von der Theorie her weder in der Einzelfallarbeit noch im Sozialmanagement aufgeht, sondern ein integrales Drittes, einen Hybridhandlungsansatz ausbildet, in der Hoffnung, damit auf komplexe Herausforderungen besser reagieren zu können. Dass mal die eine, mal die andere Seite mehr betont wird, ist zum einen rhetorischen Strategien geschuldet (wen will *ich* in welchem Feld auf blinde Flecken hinweisen?), zum anderen der durchaus weiten Spanne, in dem sich die Case-Management-Praxis bewegt, mal mehr vom traditionellen Case Work ausgehend, mal mehr vom Sozial- oder Care Management herkommend. Nur um den Preis der Selbstaufgabe aber fällt CM mit dem einen oder dem anderen Pol unmittelbar zusammen.

Die provozierende Dominanz des Managements bei dem Case-Management-Ansatz von *Wendt* ist also gleichsam die Negativfolie von *Neuffers* Argumentation. So, wie bei *Wendt* die Beziehungsarbeit insbesondere mit Blick auf den Adressatenkreis der Sozialen Arbeit ganz bewusst nicht im Zentrum steht, so wird umgekehrt bei *Neuffer* das Managementelement nur additiv angeführt. In seiner Argumentation wird das nominell nach wie vor behauptete zweite Standbein somit nur schwach belastet und läuft Gefahr, systematisch zu verkümmern. Unbeschadet einer Bewertung der Praxisangemessenheit des jeweiligen Ansatzes gelingt *Neuffer* damit aber weniger als *Wendt*, die spezifische Differenz des Konzeptes und damit überhaupt die theoretische Notwendigkeit eines neuen Konzeptes zu Althergebrachtem im Rahmen Sozialer Arbeit herauszuarbeiten.

Wenn *Neuffer* eine Aussage wie „Case Management ist ein Steuerungsgeschehen, in dem organisiert, ausgehendelt und entschieden wird, was bei einer gegebenen Aufgabestellung fallweise zu unternehmen ist“ als eine „derartige Reduktion auf eine klientferne Position“ qualifiziert, so mag das eher einer Reaktion auf den ebenso technokratischen wie apodiktischen Ton geschuldet sein, in dem die Texte von *Wendt* häufig verfasst sind (*Neuffer* 2007a, S. 422). Denn von einem handelnden Subjekt der Steuerung ist in dieser Passage weder in der einen noch der anderen Richtung die Rede. Dass der Klient, die Klientin auch bei *Wendt* als Koproduzierende von Dienstleistungen in diesem Steuerungsgeschehen eine ganz entscheidende eigene Rolle spielen, kann offenbar zumindest an dieser Stelle nicht mehr wahrgenommen werden.<sup>6</sup> Gleiches gilt für die Schwierigkeiten *Neuffers* mit einer logisch und vergleichsweise harmlosen Aussage, dass das manageriale Verfahren viel mit Sozialarbeit zu tun habe, aber „nicht mit ihr identisch“ sei (*Neuffer* 2007a, S. 423, *Wendt* zitierend). Warum eine solche Aussage „geradezu in einen fachlichen Tunnel“ führen soll (*ebd.*), scheint mir schlichtweg unerklärlich.

Anders verhält es sich dagegen mit der ebenfalls von *Neuffer* skandalisierten „Nicht-Identitätsfeststellung“ *Wendts* bezogen auf „Beziehungsformen professionellen Helfens“ auf der einen Seite und die „eines Managements von Unterstützung“ auf der anderen (*ebd.*). Hier scheint eher die Begründung *Wendts* schwach. Sie lässt sich tatsächlich nur mithilfe eines fast schon bösartig verzerrten Bildes sozialarbeiterischer Beziehungsarbeit halten. So heißt es in einem anderen Text von *Wendt* in einer Entgegensetzung ganz einfach: „Case Management huldigt, mit Freud gesprochen, dem Realitätsprinzip“

(*Wendt* 2007b, S. 16). Damit legt *Wendt* nahe, dass die oben genannten „Beziehungsformen professionellen Helfens“ mit diesem Prinzip wenig anfangen können: „Die moralische Emphase der helfenden Beziehung ersetzt nicht die Nüchternheit ...“ (*ebd.*). Dies ist zunächst pure Denunziation. Wichtig ist aber sein Argument gegen den Alleinanspruch der Sozialen Arbeit auf das, was sich Beziehungsarbeit nennt. Denn dies ist ein weiterer Kernpunkt von *Neuffer*: CM dürfe sich nicht aus dem Gesamtrahmen der Sozialen Arbeit entfernen und keine eigene Fachlichkeit jenseits der sozialen Profession anstreben. Eine Argumentation, die zwar aus berufsständischer Sicht verständlich ist, die durch den unzureichenden Perspektivwechsel auf andere Handlungsfelder des CM und andere Berufsgruppen aber ebenfalls merk würdig unterbegründet bleibt. Eine kritische Auseinandersetzung zum Beispiel mit Good-Practice-Beispielen von Case-Management-Modellen im Gesundheitswesen fehlt bei *Neuffer*. Nur so aber ließen sich die positiven Möglichkeiten und gegebenenfalls die Grenzen andere Professionen im Case Management tatsächlich überprüfen.

### Eigensinn als Korrektiv

Von ganz anderer Warte aus argumentiert Wolfgang *Hinte* in dem Heft. Ähnlich wie *Neuffer* beginnt auch *Hinte* seinen Beitrag mit einer vorgesetzten grund sätzlichen Sympathiekundung für das Konzept des Case Managements. Seine Kritik ist deutlich radikaler als die von *Neuffer*, und wenn man sie in ihrem utopischen Gehalt ernst nimmt, radikaler auch noch als die politisch bedingte Fundamentalkritik *Galuskes*. Die Ironie dabei ist, dass sie aus seiner Sicht „in keiner Weise gegen den Ansatz des Case Managements“ spricht (*Hinte* 2007, S. 427) und dass er diese Feststellung anders als *Neuffer* auch nicht mit einem unter der Hand reduzierten Modell des Case Managements unterläuft. Vielmehr nutzt er die Diskussion um das Case Management, um festzustellen, dass auch dieses avancierte Modell wieder in die gleichen Fallen tappt wie Soziale Arbeit schon seit eh und je. Das von *Hinte* „für das Case Management (wie für weite Teile der Sozialarbeit)“ (*ebd.*, S. 427) beklagte Schlüsseldefizit ist das kontraproduktive Nichtunterscheiden von Wunsch und Willen der jeweiligen Klienten und Klientinnen seitens der professionellen Beratung.

Diesem Defizit spürt *Hinte* nicht nur in der Praxis, sondern gerade auch in der Theorie des Case Managements nach, der er bei aller Sympathie ebenso wenig über den Weg traut wie anderen fürsorglichen Konzepten auch. Der konzeptuelle Anspruch wird hier eher noch geschärft. Dabei bewirbt *Hinte* das,

was als Fundamentalkritik daherkommt, konstruktiv als eine durchaus einlösbar Herausforderung des Case Managements. In der Sache und in seinem grundsätzlichen Optimismus dürfte er damit von *Wendt* – unbeschadet seiner Betonung des anarchischen Willens und des zu hebenden Eigensinns der Klientel und unbeschadet von *Wendts* wahrscheinlich größerem Vertrauen in die grundsätzlichen Segnungen guter, versachlicher Bürokratie – mit Blick auf konkrete Empowermentstrategien im Einzelfall gar nicht so weit entfernt sein. Dies kommt nicht zuletzt in seinem Lob der aktivierenden Sozialen Arbeit zum Ausdruck: Sie „fordert Eigenaktivität, sie vermeidet Betreuung und Versorgung, sie fordert heraus, arbeitet mit Kontrakten und vereinbarten Zielen“ (*ebd.*, S. 430).

*Hinte* spricht vom Willen und vom Interesse. Tatsächlich war der Begriff des autonomen Interesses einmal eng gekoppelt an das Aufkommen der Souveränitätslehren in der politischen Theorie der frühen Neuzeit. Interessen bedürfen keiner weiteren Legitimation. Sie sind dazu da, durchgesetzt oder doch mit Gleichmächtigen verhandelt zu werden. Aufgabe des Case Managements ist in diesem Fall die Arbeit an einer produktiven Fiktion. Welch ein hoher Anspruch damit verbunden und welch ein feines semantisches Sensorium dafür erforderlich ist, sei es theoretisch, sei es praktisch nicht in die von ihm beschworene „Wünsch-dir-was-Falle“ zu geraten, wird von *Hinte* nicht verschwiegen. Dennoch scheinen sich für ihn die Wertschätzung von Eigensinn und das mit dem Konzept des Case Management einhergehende „Rationalitätsversprechen“ (*Galuske* 2007a, S. 415) nicht notwendig zu widersprechen. Der individuelle Eigensinn, der radikalste, weil letztlich nicht mehr rational einholbare Wille – Freiheit und Wahnsinn liegen hier begriffsgeschichtlich dicht beieinander – dürfte in der Praxis aber selbst von Beratungsvituosen nur in glücklichen Momenten konstruktiv zu treffen sein. Nicht zuletzt die zur Verfügung stehenden Leistungen unseres nach wie vor noch nicht ganz aufgelösten Wohlfahrtsystems dürfen da einen nicht geringen, das eigene Wollen gelegentlich korrumpernden Einfluss haben. Überhaupt: Lässt sich Eigensinn „abfragen“ (*Hinte* 2007, S. 426)? Wird in einem kommunikativen Prozess anarchischer Eigensinn letztlich nicht doch hegend und zähmend in Schranken gewiesen? Was für eine wohlklingende und auch wohlmeinende, dabei aber als rhetorisches Design ebenso subtile wie perfide Konstruktion, wenn es mit Blick auf mögliche Praxis heißt: Die fachliche Kunst besteht ... darin, ein Arrangement zu schaffen, das die Betroffenen dabei unterstützt, die Sozialarbeit zu beteiligen. Als konkrete Utopie, als

wünschenswertes, ethisches Korrektiv aller beraterischen Praxis aber taugt dieser Gedanke allemal.

### Systemische Lizenzen

Am wenigsten zu greifen ist der kritische Ansatz *Heiko Kleves*. Dieser unterschreibt *Galuskes* Diagnose einer mit einem Sozialstaatsabbau einhergehenden Schuldverlagerung: „Strukturprobleme sollen durch individuelle Anstrengungen gelöst werden“ (*Kleve* 2007a, S. 39). Dies aber ist bei *Kleve* von einem gleichsam diebischen Vergnügen begleitet: „Das, was engagierte Leute einstmais dem Staat abzutrotzen versuchten, die selbstverantwortliche Gestaltung ihrer Lebenswelten, verschreibt der Staat inzwischen den Menschen als Therapie, um die Verschuldung der Kommunen, der Länder und des Bundes zu therapiieren“ (*ebd.*). *Kleve* beschreibt Paradoxien und Ambivalenzen der gegenwärtigen Entwicklung. Aber er tut dies freudig. *Galuske* konstatiert dann auch mit Blick auf *Kleve*: „Die Protagonisten des Case Managements haben diese Botschaft verstanden und ihre ‚Verkaufsstrategie‘ darauf abgestellt. Case Management wird als Lösung der Probleme eines aktivierenden Umbaus präsentiert“ (*Galuske* 2007a, S. 411). So ist denn das entscheidende, auf die Probleme unserer heutigen Zeit beziehungsweise genauer auf die Frage, „wie Soziale Arbeit in ihrer Praxis mit dieser Ambivalenz von gesellschaftlicher Verursachung sozialer Probleme und der individuellen Verantwortungszuschreibung umgehen kann“, antwortende Kapitel des Buches „Ambivalenz, System und Erfolg“ lapidar mit: „Eine methodische Antwort: Das systemische Case Management“ (*Kleve* 2007b, S. 39) überschrieben.

Anders als bei *Neuffer*, der versucht, sich in der Auseinandersetzung mit anderen Case-Management-Vertretenden und hier insbesondere in der Auseinandersetzung mit *Wendt* argumentativ zu verorten, setzt *Kleve* sein Modell ganz einfach absolut: „Systemisches Case Management verknüpft die klassische sozialarbeiterische Methode des Case Managements mit neueren Ansätzen systemisch-lösungsorientierter Verfahren“ (*ebd.*, S. 40). Fast im gleichen Atemzug ist das sogenannte klassische Case Management bereits im systemischen Case Management aufgegangen und wird nicht weiter problematisiert. Wie wenig selbstverständlich eine derartige Etikettierung des Ansatzes etwa *Wendts* als klassisch sozialarbeiterische Methode ist, dürfte oben bei der Auseinandersetzung von *Neuffer* mit dem Konzept *Wendts* deutlich geworden sein. Verblüffend ist die Leichtigkeit, mit der bei *Kleve* alles funktioniert: „... an diesem Punkt korrelieren Lebensweltorientierung und Ökonomisierung“ (*ebd.*, S. 41). Das „Als-

ob“ des steuernden Handelns im Case Management wird systemisch begründet, ebenso wie die relative Beliebigkeit des als notwendige Fiktion dahinterstehenden Handlungsansatzes (*ebd.*, S. 86). Inwieweit eine Arbeitsweise etwa mit dem Phasenmodell des Case Managements, die von Kleve zunächst plausibel durch „strukturierte Offenheit“ charakterisiert wird, zusätzlich einer „ironischen Haltung“ bedarf (beide Zitate *ebd.*, S. 88), scheint jedoch fraglich. Auch „dass effektive Sozialarbeiter so tun müssen, als ob ihre Arbeit mit Sicherheit erfolgreich sein würde“, ist eine normative Annahme, die Kleve nicht belegt (*ebd.*, S. 86). So überzogen bliebe den Professionellen tatsächlich nichts anderes als ironische Dauerdistanz. Soziale Arbeit aber verfügt mit Blick auf die Klientel über mehr und im Einzelfall präzisere Erfolgskriterien als das bloße, letztlich wertneutrale „Initiiieren von Selbstveränderungen“ (*ebd.*, S. 86). So öffnet auch Kleve, ähnlich wie Hinte, dann doch wieder den fürsorglichen Fächer von möglichen und wahrscheinlichen Wirkungen und spricht ausgerechnet in dem Kapitel „Klientenautonomie“ von der sozialarbeiterischen Fähigkeit, mit einer Autonomie akzeptierenden Grundhaltung sowie „mit unterschiedlichen Techniken und Verfahren“ gezielt auch positive Selbstveränderung zu initiieren (*ebd.*, S. 91f.).

Ein solch weitherziger, fröhlicher und wahrscheinlich auch postheroischer Ansatz erfordert letztlich auch keine präzise Theorie. Dies erkennt auch Hinte, der zwar die erfrischende Unbefangenheit der „Kollegen und Kolleginnen aus der systemischen Fraktion“ lobt, die schillernde Begrifflichkeit aber dann doch als „butterweich“ entlarvt (*Hinte 2007*, S. 427). Die schwer zu fassende Position Kleves im Rahmen des Diskurses zum Case Management ist in genau dem Desinteresse an einem näher zu beschreibenden Konzept des Case Managements begründet. Wenn er von Schwierigkeiten bei der Implementation des Case Managements schreibt, verortet er diese vor allem in einem altmodischen Festhalten an einmal niedergeschriebenen Konzepten, „postheroisch“ sei dies nicht mehr erforderlich (*Kleve 2007a*, S. 404 f.).

Die von Löcherbach beschriebenen vier Grade der Implementation von Case Management schmelzen bei Kleve zu einem binären Code zusammen: Alles, was über die Einstufung eines CM als bloßer Eye-catcher hinausgeht, ist damit schon Case Management. Die spezifische Differenz eines vollständig implementierten Case Managements zu allen anderen Stufen als die eigentliche Zumutung des Löcherbachschen Modells kann Kleve damit weitgehend ausklammern. So kritisiert dieser auf der einen Seite eine problematische Praxis der Implementierung von

Case Management und verzichtet auf der anderen Seite auf einen klaren Begriff desselben. Nur so kann er auch von seinem eigenen affirmativen Zugang absehend diskriminierend von den „befürwortenden Case-Management-Diskursen“ im Prolog des Heftes sprechen. Das Stichwort Case Management ist damit vor allem ein modisches Vehikel zur grundsätzlichen Thematisierung systemischer Philosophie- und Beratungsansätze, und die Kritik an zu engen „heroischen“ Case Managementansätzen profitiert letztlich ebenso opportunistisch von der gegenwärtigen Case Managementkonjunktur wie sie populistisch auf die Zustimmung derjenigen Praktiker und Praktikerinnen zielt, die im Rahmen ihrer Zuständigkeiten und Kompetenzen gar nicht die Möglichkeit haben, das Konzept vollständig umzusetzen, und denen die mit der Umsetzung von diesen Case-Management-Konzepten verbundenen Überforderungen schon lange ein Ärgernis sind.

## Fazit

Der Diskurs zum Case Management ist komplex. Ausgangspunkte der Kritik sind vielfältig gelagert. Auf welcher Ebene diskutiert wird, ist nicht immer sofort klar. Praxis und Anspruch des Konzeptes gehen häufig weit auseinander. Die Konjunktur des Case Managements als Sehnsuchtsmetapher fast aller entscheidenden Akteure in der Sozialwirtschaft führt dazu, dass das Interesse an einer Klärung dessen, was unter dem Titel CM passiert, nicht immer wirklich gegeben ist. Auf der einen Seite arrangiert man sich opportunistisch mit dem schönen Schein eines neuen Methodendesigns, auf der anderen Seite versucht man desto härter das Profil des Case Managements zu schärfen und die entsprechenden Standards durchzusetzen. Während Neuffer, wie gesehen, im Rahmen einer Via Media, versucht das Konzept des Case Managements als sinnvolle Fortbildungsoption allein für die Profession der Sozialarbeit zu profilieren, nutzt Kleve das Stichwort Case Management als Vehikel, um ganz allgemein systemisches Denken und Handeln im Rahmen von Sozialer Arbeit zu promovieren. Wendt dagegen besteht auf dem „Mehrebenencharakter“ des Managements. Fachkräfte des Case Managements seien in Beziehung zu den Leistungsempfangenden „eher Regieassistenten, die ein Selbstmanagement begleiten und zu ihm befähigen, Regie führende bleiben sie in der Koproduktion, die komplementär und kompensatorisch humandienstlich zu besorgen ist“ (*Wendt 2007a*, S. 462). Ansatzweise ist Wendt hier schon ganz dicht an der Rollenverkehrung im Sinne einer Klientensouveränität, wie sie Hinte vorschlägt. Zugleich aber bleibt die andere Ebene, die Systemebene der sekundären Netzwerke von humandienstlichen Leistungs-

erbringern und Leistungsträgern, immer mit im Blick. Ein weiterführender Ansatz für die Diskussion besteht möglicherweise darin, sich von der personalen Perspektive des allmächtigen Case Managements zu lösen und sich dem prozessualen Case Management als einem in einem Netzwerk zu etablierenden Handlungsansatz zuzuwenden. Hier wirken Leistungskräfte ebenso mit wie auch „alle jene Mitwirkenden im Prozess der Leistungserbringung, die zwar nicht für das Case Management im Ganzen kompetent sind, aber an seiner Durchführung teilhaben“ (*ebd.*, S. 468).

### Anmerkungen

1 Vgl. [http://www.dgcc.de/newslet/2008\\_01](http://www.dgcc.de/newslet/2008_01). Die 2005 gegründete DGCC ist professions- und verbandsübergreifend das Gremium, das zurzeit die Standards für CM setzt. Auch wenn es keine geschützte Definition des Case Managements gibt, so hat die im Rahmen der Vereinssatzung festgehaltene Definition aufgrund der Breite der sie tragenden Fachautoren sowie der Ausbildungsinstitutionen, die sich verpflichtet haben, diesen Standard umzusetzen, ein nicht unerhebliches Gewicht.

2 Vgl. DGCC, Standards und Richtlinien für die Weiterbildung: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen und in der Beschäftigungsförderung vom 29. Januar 2003, geändert am 22. Dezember 2004

3 Vgl. NSM/WoV/NPM; Neues Steuerungsmodell/Wirkungsorientierte Verwaltungsführung/New Public Management (Beitrag im Online-Verwaltungsslexikon olev.de - Version 2.01), unter [www.olev.de](http://www.olev.de). Und den Artikel Fallmanagement/Case Management ebenda: „Fallmanagement ist deshalb eine konsequente Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells“.

4 Das insinuierte Bild der DGCC als eines monolithischen, Abweichungen und Kritik nicht zulassenden Blocks soll hier nicht weiter kommentiert werden. Konzept und Zusammenstellung der Autoren und Autorinnen des anregenden und facettenreichen Themenheftes sind das Verdienst der Initiative Kleves.

5 Die Beliebtheit des Topos des „alten Weines“ in Bezug auf das Case-Management-Konzept kann man gut bei einer entsprechenden Google-Recherche verifizieren. In dem Themenheft der Sozialen Arbeit fehlt das tatsächlich ja auch nicht mehr ganz originelle Bild zwar, von der Sache her ist das Argument als Unterstrom insbesondere bei Neuffer (2007a, S. 418) präsent: „Was ist denn an Case Management neu“? – Zu „Aladins Wunderlampe“ vgl. Eckhard Hansen zitiert nach Galuske (2007a, S. 411).

6 Tatsächlich schließt die inkriminierte Textpassage Wendts sachlich noch nicht einmal Hintes utopisches Modell der Klientensouveränität aus. Von notwendiger Klientenferne kann an dieser Stelle also keine Rede sein. Kritisch anzumerken wäre allenfalls, dass der Text insgesamt zu sehr von der Wirklichkeit abstrahiert. Die Mühen der Ebene, z.B. die komplizierter und als Voraussetzung notwendige Beziehungsarbeit, drohen so, angesichts rhetorisch zugespitzter Rationalisierungsversprechungen, am Ende doch ein wenig aus dem Blick zu geraten. Das wäre dann aber weniger eine Kritik an der Sachaussage als am Habitus der Argumentation.

### Literatur

**Galuske, Michael:** Case Management und aktivierender Sozialstaat. Kritische Anmerkungen zu einer Erfolgsgeschichte.

In: Soziale Arbeit 11-12/2007a, S. 409-417

**Galuske, Michael:** Methoden sozialer Arbeit. Weinheim 2007b

**Hinte, Wolfgang:** Wer beteiligte wen? Willen und Wünsche im Case Management. In: Soziale Arbeit 11-12/2007, S. 425-432

**Kleve, Heiko:** Case Management in Deutschland. Diskurse und Konfliktlinien – ein Prolog. In: Soziale Arbeit 11-12/2007a, S. 403-408

**Kleve, Heiko:** Ambivalenz, System und Erfolg. Heidelberg 2007b

**Locherbach, Peter:** Übersicht zur Case Management Praxis in der BRD. In: Porz, Friedrich; Horst, Eberhard (Hrsg.): Neue Wege in der Nachsorge und Palliativversorgung. Augsburg 2003

**Neuffer, Manfred:** Beziehungsarbeit im Case Management.

In: Soziale Arbeit 11-12/2007a, S. 417-424

**Neuffer, Manfred:** Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim 2007b

**Wendt, Wolf Rainer:** Die Zukunft des Case Managements. Was zu erwarten, was zu tun und wofür auszubilden ist. In: Soziale Arbeit 11-12/2007a, S. 460-468

**Wendt, Wolf Rainer; Wöhrle, Armin:** Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie. Augsburg 2007b

**Wendt, Wolf Rainer:** Wo bleibt die Beziehung? Zu einigen Aspekten sozialer Interaktion im Case Management. In: Case Management 1/2007c

**Wissert, Michael:** Besprechung des Themenheftes: „Diskurs zum Case Management in der Sozialen Arbeit“ (Soziale Arbeit 11-12/2007). In: Case Management 1/2008, S. 49-50