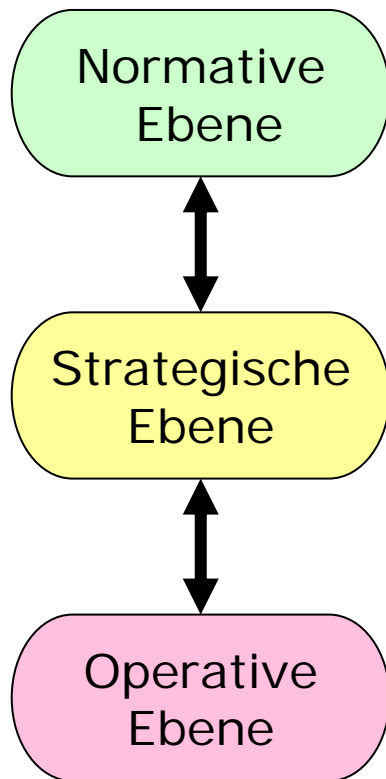


Tagung Case Management in der Sozialen Arbeit vom 29. Januar 2010

Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management

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

Die unterschiedlichen Realisierungsebenen



Legitimation

Oberstes Management, Verwaltungsrat, Vereinsvorstand, Stiftungsrat, Politik

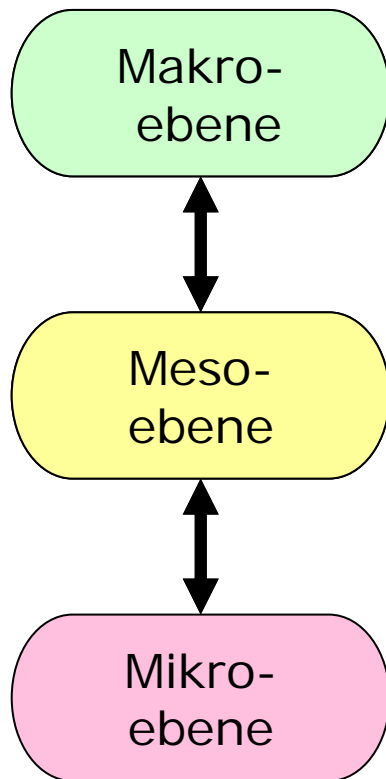
Steuerung

Mittleres Management, Leiter/innen von Organisationen, Abteilungsleiter/innen, Bereichsleiter/innen

Operative Umsetzung

Case Manager/innen

Die unterschiedlichen Realisierungsebenen



Legitimation

Oberstes Management, Verwaltungsrat, Vereinsvorstand, Stiftungsrat, Politik

Steuerung

Mittleres Management, Leiter/innen von Organisationen, Abteilungsleiter/innen, Bereichsleiter/innen

Operative Umsetzung

Case Manager/innen

Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management

Normative
Ebene

Legitimation

Klarer Wille (Absicht) auf der obersten Führungsebene (Führungsentscheid) und/oder politische Absichtserklärung

Einschätzung über die Versorgungssituation

Definition des Dienstleistungsangebotes

Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management

Strategische
Ebene (1)

Steuerung

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)

Steuerung

Vereinbarungen 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

Operative Umsetzung

Qualifikation für die Anwendung des Verfahrens

Bereitschaft und Wille zur Anwendung des Verfahrens

Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit



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

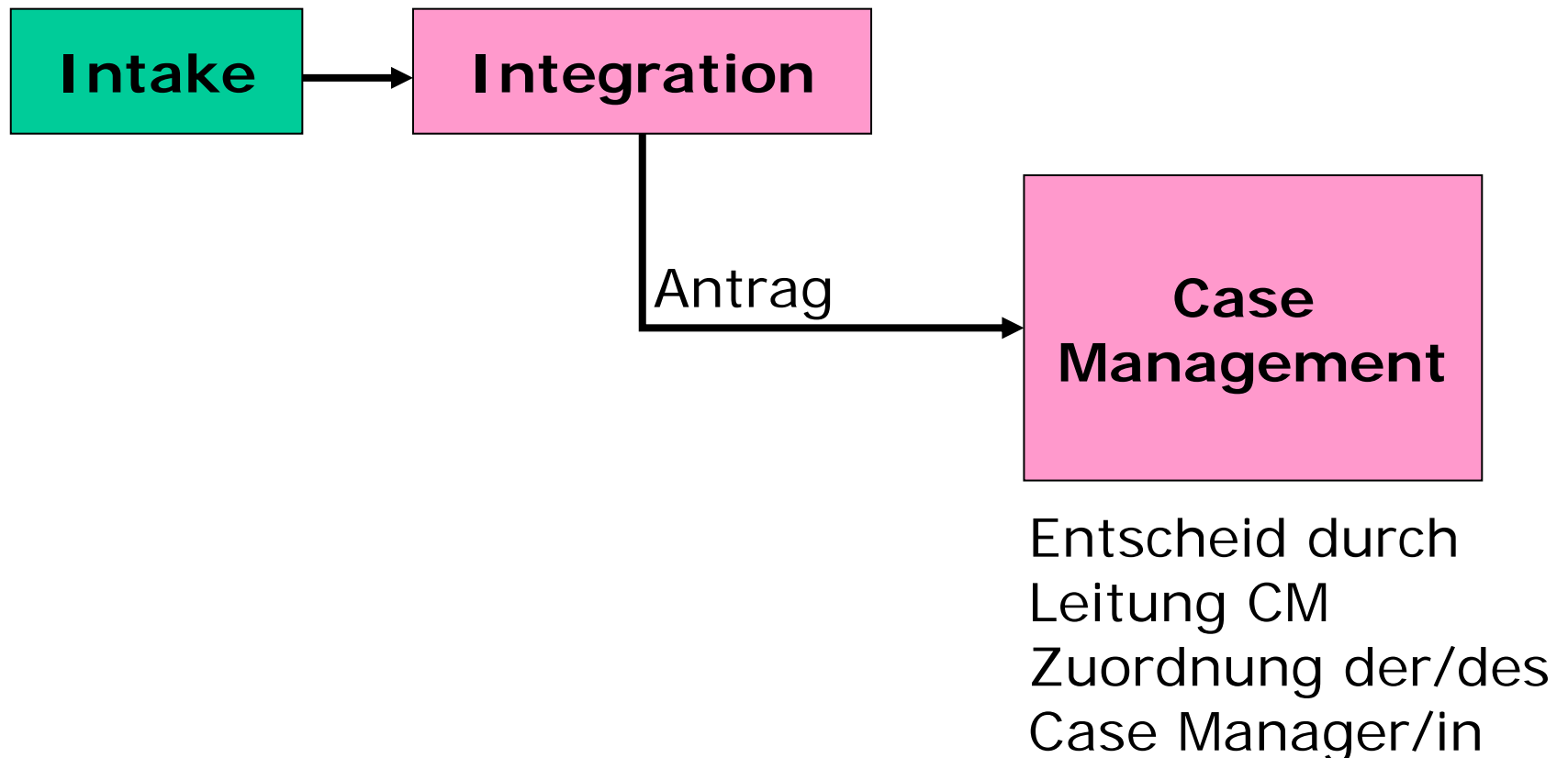
Sozialhilfe der Stadt Basel

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

Sozialhilfe der Stadt Basel

Eckpunkte des CM-Prozesses





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

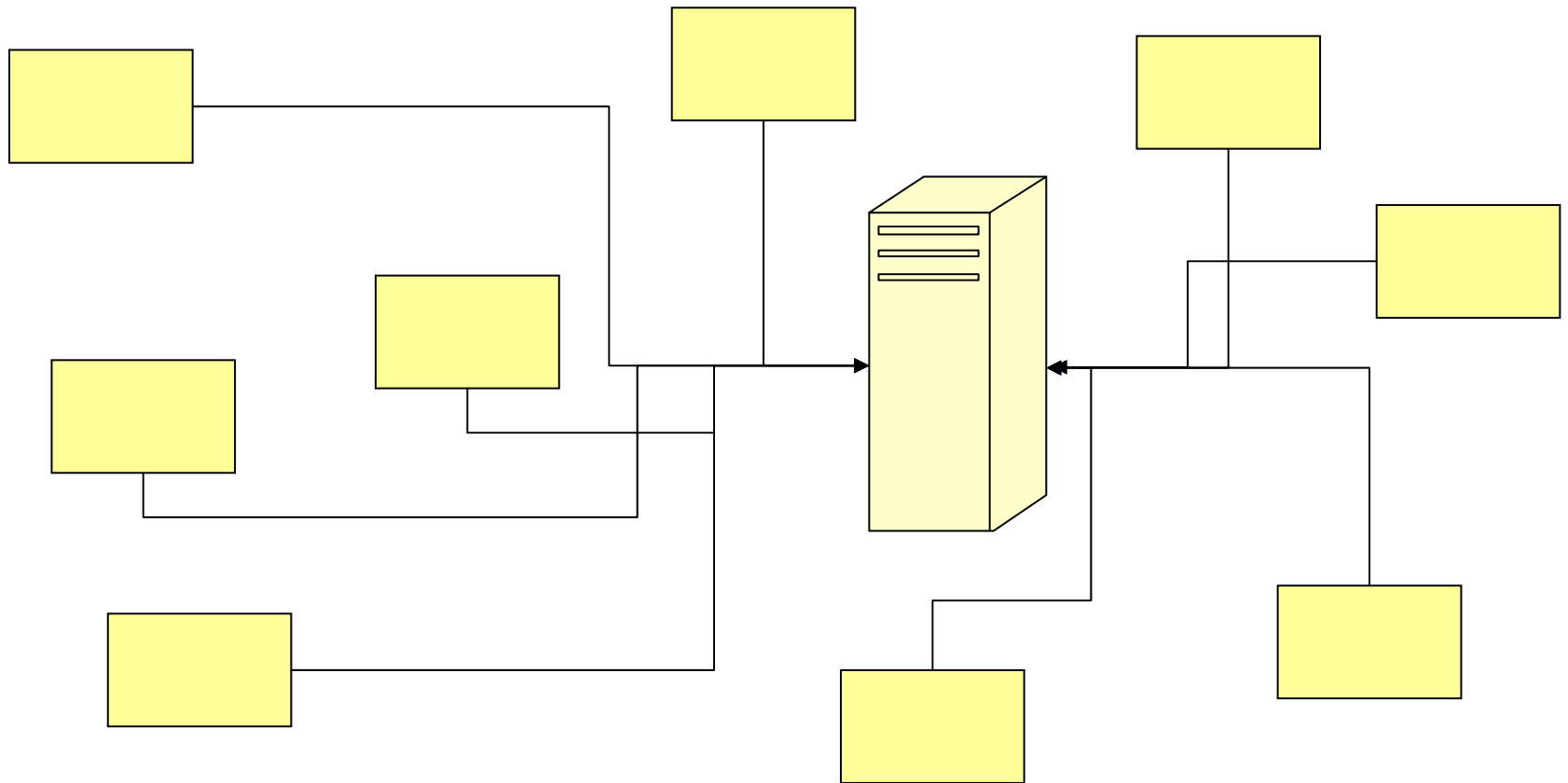
Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

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

Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Eckpunkte des CM-Prozesses



Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

Eckpunkte des CM-Prozesses

- 1 Dossier/Akte pro Klient/in
- CM wird initiiert wenn zwei oder mehr Institutionen involviert sind
- Die zuletzt eintragende Person hat die Verantwortung
- Case Manager/in wird nach Absprache bestimmt
- CM kann Teilleistungserbringer und Prozessverantwortlicher sein
- CM hat Einblick in die ganze Akte

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

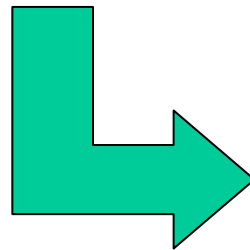
- Unklare Definition der Zielgruppe (Fallauswahl)
- Keine oder unklare Vorgaben für die Verwendung von Instrumenten
- Ungenügend erkennbarer Durchsetzungswille (Steuerung der Umsetzung)
- Kein Commitment mit den externen Kooperationspartnern
- Teilweise fehlende Motivation der Mitarbeitenden

Pro Infirmis Schweiz

Eckpunkte des CM-Prozesses

Bedingungen für CM:

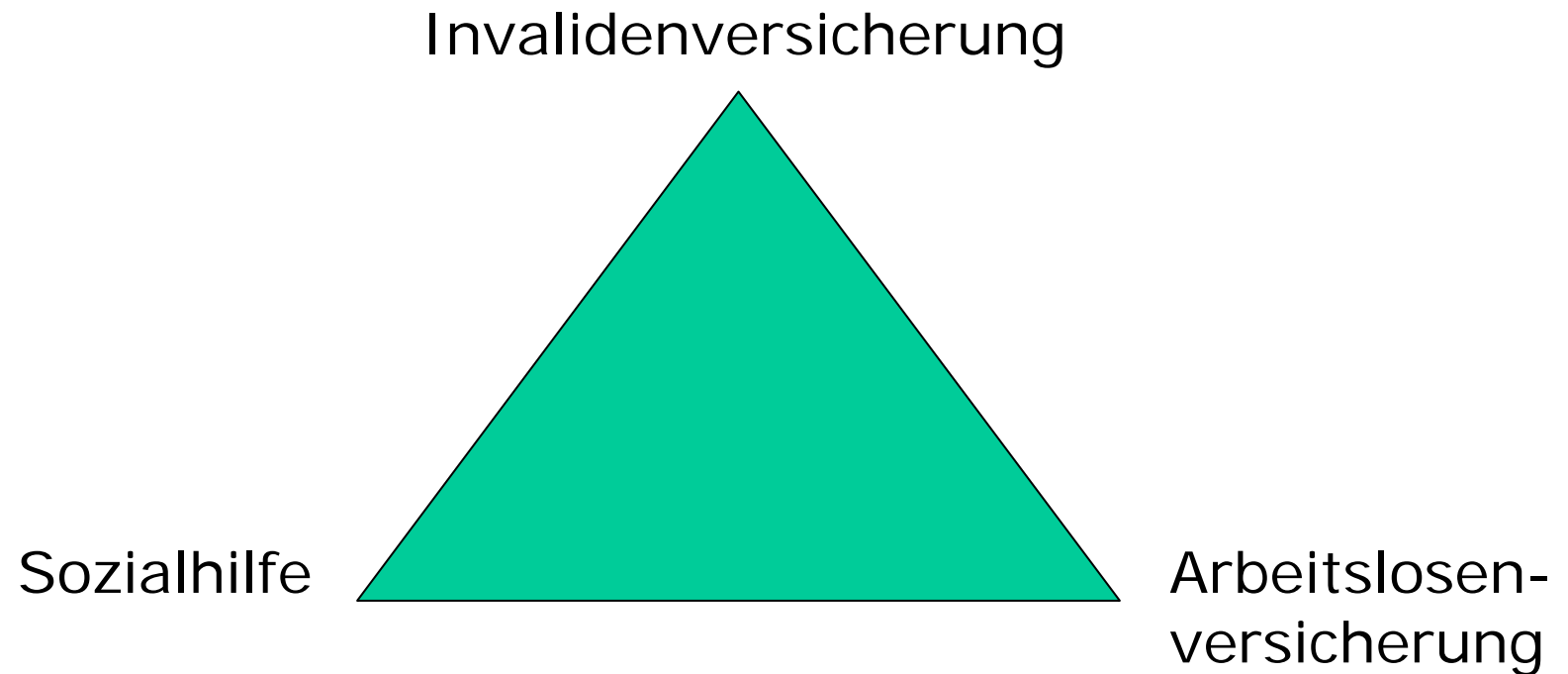
- Komplexität
- Drei oder mehr Leistungserbringer
- Motivation / Mitarbeit



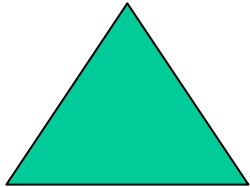
Antrag an Stellenleitung
Entscheid Stellenleitung
Zuordnung Case Manager/in

Konsequente Trennung zwischen **Leistungserbringung**
und **Prozesssteuerung**

Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)



Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)



Grundlage: Kooperationsvereinbarung
Ziel: Integration in den Arbeitsprozess

- CM-Anmeldung durch einen der drei beteiligten Partner
- Koordinationskonferenz
- Gemeinsames Assessment
- Definitiver Entscheid für oder gegen CM
- Zuordnung der Prozessverantwortung
- Regelmässige Koordinationskonferenzen
- Teilw. Verwendung einer gemeinsamen Informatiklösung

Stolpersteine bei der Einführung von CM

- Kein klarer Auftrag aus der Führungsetage
- Kein ausreichendes Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung
- Mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und/oder Mitarbeiter/innen
- Diffuse Vorstellung in Bezug auf das Konzept bzw. unklare Wirkungsvorstellungen

Erfolgsfaktoren bei der Einführung von CM

- Überzeugte Führung und klarer Auftrag
- Breiter Miteinbezug der betroffenen Mitarbeiter/innen
- Breit abgestütztes Konzept und einheitliches Verständnis
- Funktionierende Projektorganisation

Kontakt:

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

Tel.: 0041 41 367 48 63

Mail: roland.woodtly@hslu.ch

www.hslu.ch/sozialearbeit