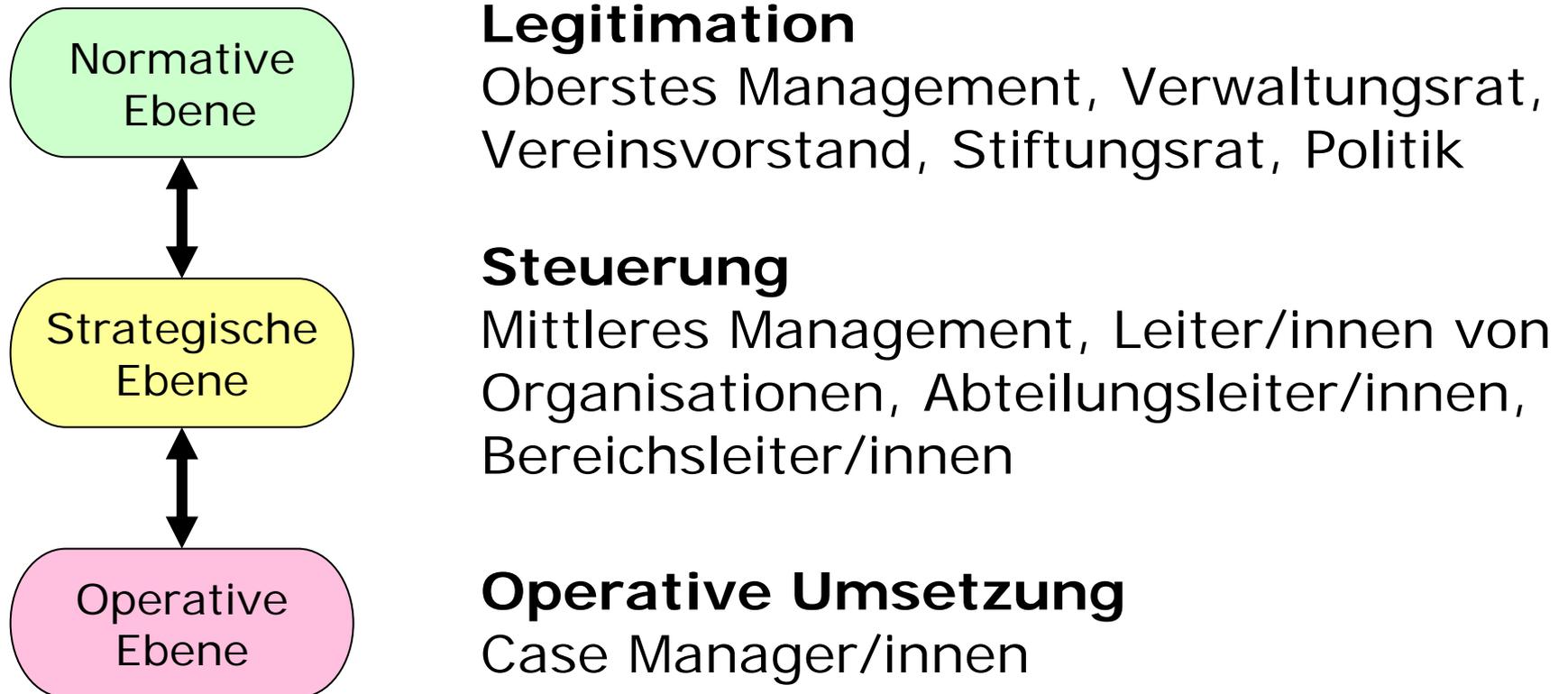


# **Tagung Case Management in der Sozialen Arbeit vom 29. Januar 2010**

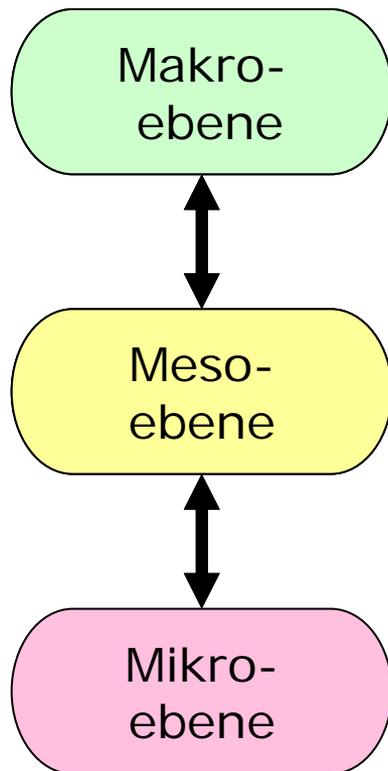
## **Betriebliche Rahmenbedingungen für die Einführung von Case Management**

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

# Die unterschiedlichen Realisierungsebenen



# 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 Bürger-gemeinde
- 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

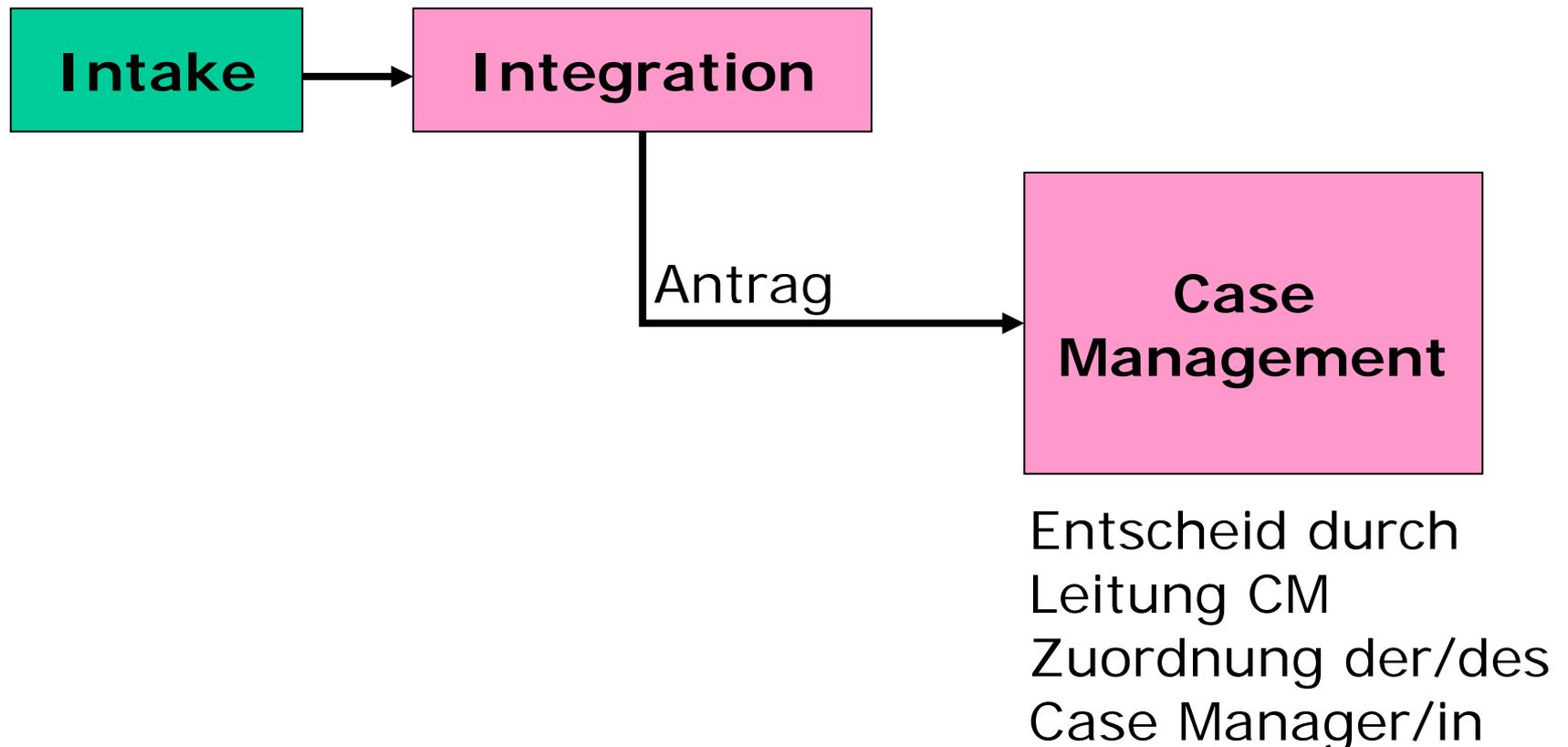
# Sozialhilfe der Stadt Basel

## 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

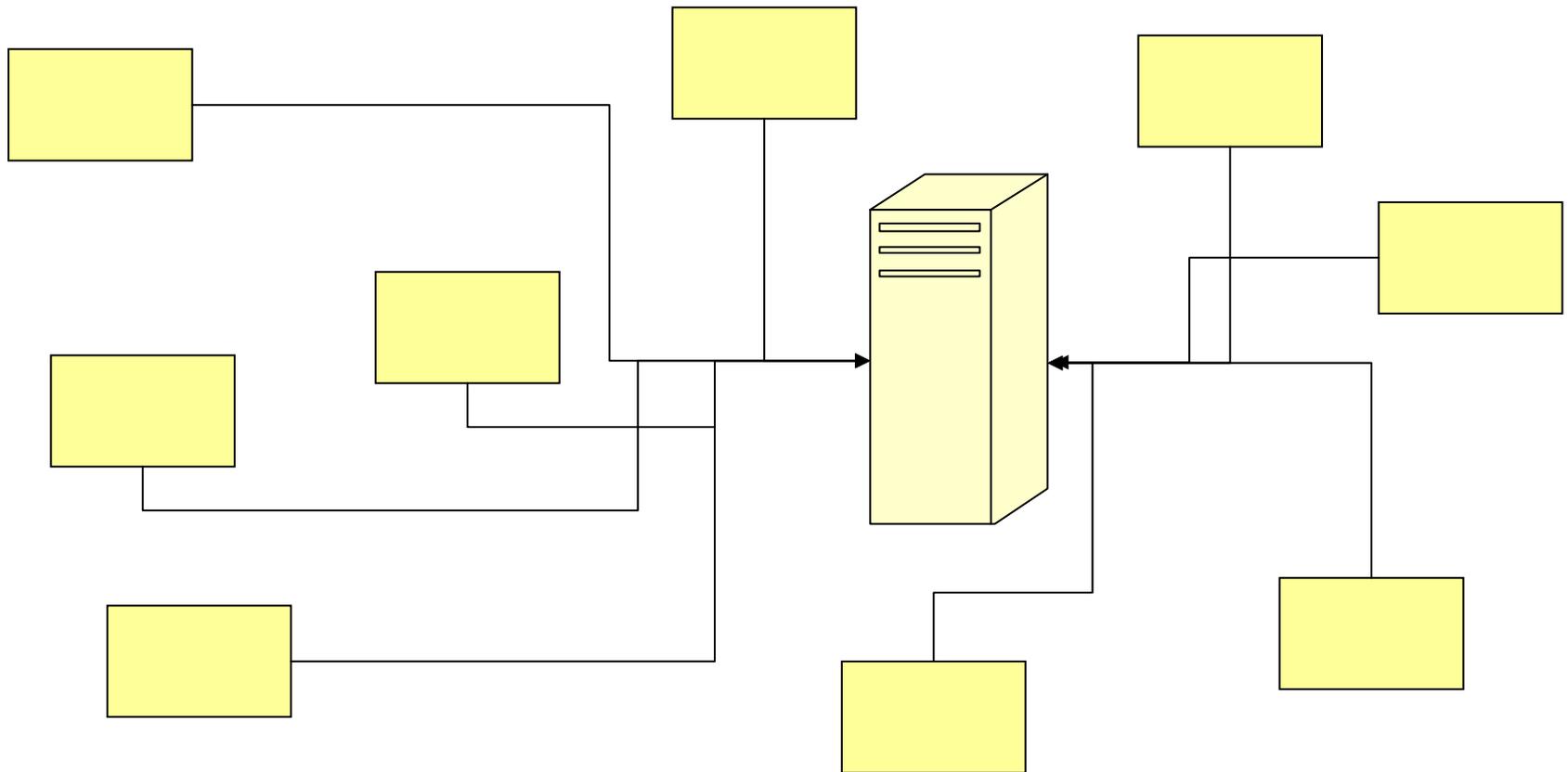
# Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich

## 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

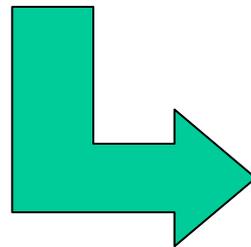
- Unklare Definition der Zielgruppe (Fallauswahl)
- Keine oder unklare Vorgaben für die Verwendung von Instrumenten
- Ungenügend erkennbarer Durchsetzungswille (Steuerung der Umsetzung)
- Kein Commitment mit den externen Kooperationspartnern
- Teilweise fehlende Motivation der Mitarbeitenden

# Pro Infirmis Schweiz

## Eckpunkte des CM-Prozesses

Bedingungen für CM:

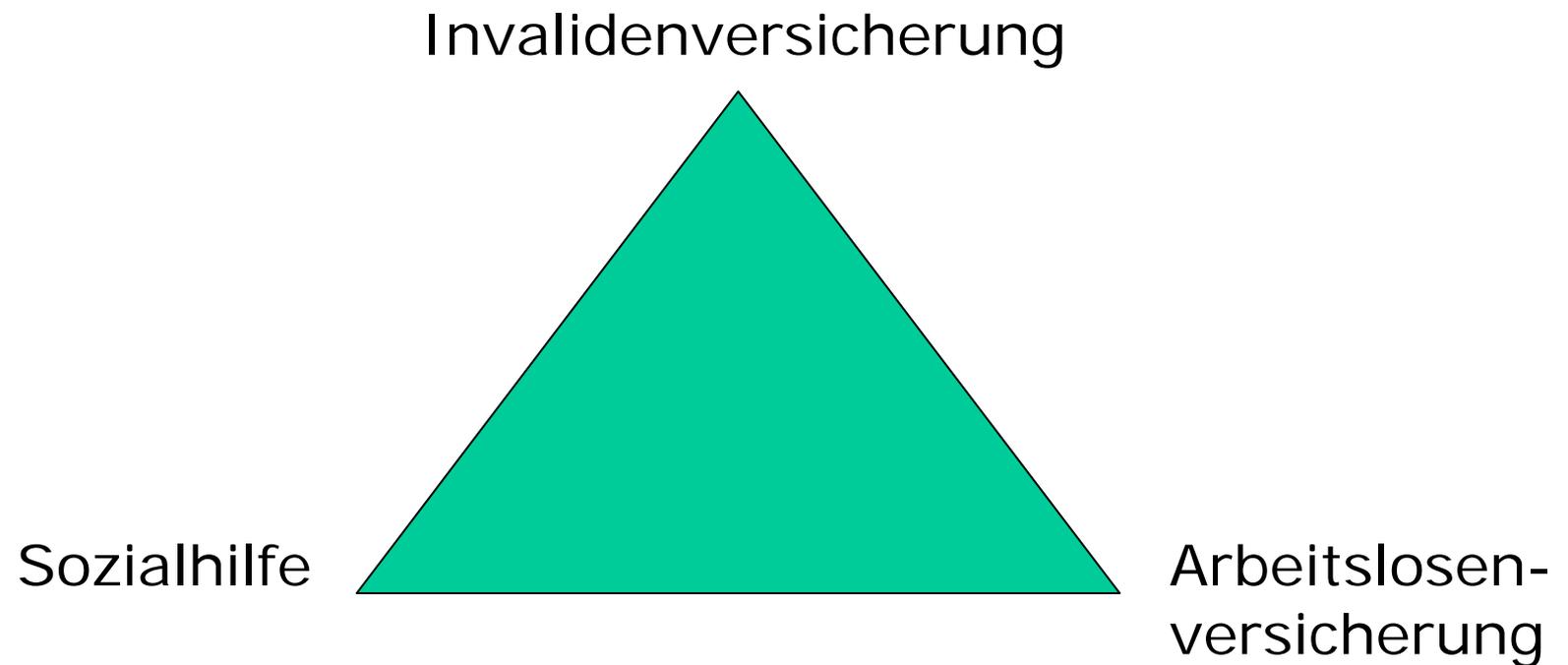
- Komplexität
- Drei oder mehr Leistungserbringer
- Motivation / Mitarbeit



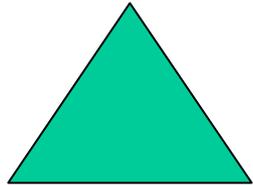
Antrag an Stellenleitung  
Entscheid Stellenleitung  
Zuordnung Case Manager/in

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](mailto:roland.woodtly@hslu.ch)**

**[www.hslu.ch/sozialearbeit](http://www.hslu.ch/sozialearbeit)**