|  |
| --- |
| *Hochschule Merseburg (FH),**FB Soziale Arbeit.Medien.Kultur**Master of Arts: Diploma Supplement „Systemische Soziale Arbeit“**Sommersemester 2011* *Modul 12: Masterarbeit**Erstleserin: Anne Schreyer- Schubert**Zweitleser: Prof. Dr. Johannes Herwig- Lempp* |
|  |
| **Qualitätsoptimierung des Hilfeplanverfahrens nach Sozialgesetzbuch XII des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadtverwaltung Gera** |
| **Quality optimization of the support plan method according to the Social Welfare Code XII (SGB XII) related to the social benefits department of the Gera municipality** |
|  |

*Autor/in: Ute Schumann*

*Matrikelnummer: 16551, FB4 Master Systemische Sozialarbeit*

*schumann.fam@gmx.de*

**Inhaltsverzeichnis**

 Seite

1. Vorwort 5
2. Bedarfe der Behinderten 6
	1. Der Blick auf den gesellschaftlichen Diskurs 6
	2. Der Blick auf das Hilfeplanverfahren 8
	3. Der Blick auf die Beratung 9
	4. Inklusionsdiskussion 10
	5. Resümee 11
3. Kurze makropolitische Ausblicke 12
	1. Die Sozialgesetze als Ausdruck sozialstaatlicher Solidarität 13
	2. Die Umsetzung der sozialstaatlichen Solidarität gegenüber behinderten oder von Behinderung bedrohten Menschen in der Sozialgesetzgebung 14
	3. Das Subsidiaritätsprinzip 15
	4. Resümee 16
4. Anforderung an die Beratung im Hilfeplanverfahren 17
	1. Soziale Beratung systemisch betrachtet 17
	2. Gesellschaftliche Anforderungen 20
	3. Lebensweltorientierte soziale Arbeit nach Hans Thiersch 20
	4. Effektivität und Effizienz in der sozialen Arbeit 23
	5. Ambulant vor stationär oder doch persönliches Budget 24
	6. Resümee 26

 Seite

1. Das Hilfeplanverfahren nach SGB XII des Fachgebietes soziale Leistungen

der Stadt Gera 26

* 1. Definitionen des Fallmanagement 26
	2. Was kann Fallmanagement leisten? 27
	3. Ablauf und Phasen des Fallmanagements 29
		1. Phase 1: Kontextualisierung 29
		2. Phase 2: Probleme und Ressourcen 30
		3. Phase 3: Hypothesenbildung 30
		4. Phase 4: Zieldefinition und Auftragsklärung 31
		5. Phase 5: Handlungsplanung, Handlungsrealisierung,

 Handlungsintervention 31

* + 1. Phase 6: Evaluation 32
	1. Darstellung der Arbeitsweise des Fallmanagements des Fachgebietes soziale Leistungen der Stadt Gera 32
	2. Kriterien für ein optimales Verfahren 34
	3. Resümee 34
1. Überprüfung an Hand einer Expertenbefragung 35
	1. Methodische Standards 35
	2. Leitfadengesteuertes Experteninterview 37
	3. Erarbeitung des Interviewleitfadens 38
	4. Pretest 39
	5. Durchführung der Interviews 40
		1. Aufwärmphase 41
		2. Erster Themenkomplex 41
		3. Zweiter Themenkomplex 41
		4. Dritter Themenkomplex 42
	6. Resümee 42

 Seite

1. Ergebnisse der Befragung 43
	1. Besonderheiten des Fallmanagements im Fachgebiet Soziale Leistungen der Stadt Gera und seine Grenzen 43
	2. Einschätzung des Hilfeplanverfahrens 44
		1. Antragstellung 44
		2. Grobplanung 46
		3. Fallkonferenzen 47
		4. Erste Überprüfung der Hilfe und Fallkonferenzen mit Externen 49
		5. Hilfeplankonferenz 50
		6. Gesamtplan und weitere Überprüfungen 52
	3. Dokumente 55
	4. Weiterentwicklung des Prozesses 55
2. Zusammenfassung der Hauptergebnisse 57
	1. Teamzusammensetzung 57
	2. Antragstellung 58
	3. Teamkonferenzen 58
	4. Fallkonferenzen mit Externen 58
	5. Hilfeplankonferenz 59
	6. Gesamtplan und andere Dokumente 59
	7. Weiterentwicklung 60
	8. Grenzen des Fallmanagements 61
	9. Widersprüche im Fallmanagement 61
3. Optimierung des Hilfeplanverfahrens des Fachgebietes Soziale Leistungen

der Stadt Gera 62

1. Schlussbemerkung 64
2. Literaturverzeichnis und Internetliste 66

Eidesstattliche Erklärung 72

1. Anhang 73

|  |
| --- |
| **Alle Veränderung erzeugt Angst.** **Und die bekämpft man am besten, in dem man das Wissen verbessert.**(Ihno Schneevoigt (\*1938), Geschäftsführer IBM Deutschland a.D.) |

1. **Vorwort**

Als ich vor wenigen Jahren in mein jetziges Arbeitsfeld wechselte, stellten sich mir viele Fragen, welche nicht sofort beantwortet werden konnten. Mit Beginn dieses Studiums war deshalb klar, dass ich in Bezug auf mein jetziges Arbeitsfeld eine Masterarbeit schreiben möchte. Vielleicht ergeben sich dann Antworten auf die Fragen. Im Laufe des Studiums und im Gespräch mit der Fachgebietsleiterin wurde ein präzises Thema entwickelt. Eine Arbeitshilfe für das Fallmanagement wurde kurz vor meinen Arbeitsbeginn im Fachgebiet entwickelt und eingeführt. Nach gut zwei Jahren galt es zu überprüfen, wie die Abläufe funktionieren in Bezug auf die Bedarfe der Menschen mit Behinderungen und natürlich auch auf die Kostenentwicklung für die Stadtverwaltung Gera.

Die Arbeit hat im Wesentlichen zwei Teile, einen Theorieteil und einen Praxisteil. Es gibt eine Fragestellung, die als Leitfaden fungiert: Wie könnte das Hilfeplanverfahren nach
SGB XII des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera im Blick auf den Bedarf der Menschen mit Behinderungen und mit Blick auf die Kosten optimiert werden? Dazu werde ich im Theorieteil auf die Bedarfe eingehen, den gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmen erläutern und mich mit den Anforderungen an das Hilfeplanverfahren beschäftigen. Ebenso werde ich das Fallmanagement beschreiben, um dann im Praxisteil die Ergebnisse der Interviews zum Umgang mit der Arbeitshilfe im Fachgebiet durch das Fallmanagement zu präsentieren. Beim Schreiben dieser Arbeit erhielt ich gute Unterstützung. Stellvertretend für alle möchte ich mich bei meiner Mentorin Frau Anne Schreyer- Schubert für ihre professionelle Begleitung und Unterstützung während des Entstehungsprozesses von der Gliederung bis zu Fertigstellung bedanken.

In den letzten Jahren kann jeder, wenn er mit wachem Verstand durch seine Welt geht und natürlich auch auf Grund der wachsenden Informationsmöglichkeiten, bemerken, dass Globalisierung nicht nur bedeutet, schnell an Waren aus anderen Ländern zu kommen, Reisen in die entlegensten Regionen machen zu können, sondern auch, dass wir mehr und mehr in Kontakt mit anderen Menschen, Kulturen und Religionen stehen. 2007 wurde daher das Max- Planck- Institut zur Erforschung multireligiöser und multiethnischer Gesellschaften in Göttingen gegründet, welches die „…historischen und aktuellen Muster(...) gesellschaftlicher Vielfalt und Ausdifferenzierung in Europa und der Welt…“[[1]](#footnote-1) erforscht.

Aufgabe wird es sein, sich der Herausforderung des 21. Jahrhunderts zu stellen. Dabei geht es um die „… Förderung der Fähigkeit, … [der] Rechtssicherheit, sozialer Gerechtigkeit und dem Respekt … in zunehmend komplexen und vernetzten Gesellschaften zusammenzuleben….“[[2]](#footnote-2)

An dieser Stelle gebe ich zum Lesen dieser Arbeit einen wichtigen Hinweis: Alle sich im kommenden Text auf das männliche Geschlecht bezogenen Ausführungen sind für Frauen ebenso anzuwenden.

In dieser Arbeit möchte ich mich einer aktuellen Thematik in meinem Arbeitsfeld widmen. Der Gesetzgeber ermöglicht allen, die behindert oder von Behinderung bedroht sind beziehungsweise sich in besonderen sozialen Schwierigkeiten befinden, Hilfe nach Sozialgesetzbuch XII zu erhalten. Die Aufgabe der Sozialarbeiter im Fallmanagement ist es, die genauen Bedarfe des Klienten gemeinsam mit ihm zu ermitteln.

Dazu müssen verschiedene Sichtweisen berücksichtigt werden, was will der Klient, was will die Gesellschaft (zum Beispiel das Gesetz), was verlangt die Beratung und was das Hilfeplanverfahren. Die Arbeitshilfe des Fachgebietes Soziale Leistungen fasst die Kernelemente eines Fallmanagements zusammen und bringt den konkreten Einzelfall in den Mittelpunkt der Arbeit. Damit kann sicher gestellt werden, dass individuelle Netzwerke einbezogen, entwickelt und gestaltet werden.

|  |
| --- |
| **Der Mensch kann nicht zu neuen Ufern aufbrechen, wenn er nicht den Mut aufbringt die alten zu verlassen**. André Paul Guillaume Gide (Nobelpreisträger für Literatur 1947) |

1. **Die Bedarfe der Behinderten**
	1. **Der Blick auf den gesellschaftlichen Diskurs**

Die Politik beschäftigt sich seit einigen Jahren intensiv mit diesem Thema. In letzter Zeit dominiert der Wille, „Normalität“ für Menschen mit Behinderung herzustellen. 2006 wurde in New York (UNO- Generalversammlung) ein Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderung verabschiedet. 2008 trat Deutschland dieser Konvention bei. Bis 2010 unterzeichneten 155 Staaten und die Europäische Union diesen völkerrechtlichen Vertrag, der die Rechte der Menschen mit Behinderungen in ihren Lebenssituationen konkretisiert. Ziel ist eine gleichberechtigte Teilhabe an der Gesellschaft. Um dieses Ziel zu erreichen, verpflichten sich die Vertragsstaaten, Maßnahmen einzuleiten, die diesen Menschen einen angemessenen Lebensstandard ermöglichen und eine gewisse soziale Sicherheit gewährleisten.

Deutlich werden die Ziele im Artikel 3 der UN- Konvention: „…Die Grundsätze dieses Übereinkommens sind:

* die Achtung der dem Menschen innewohnenden Würde, seiner individuellen Autonomie, einschließlich der Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, sowie seiner Unabhängigkeit;
* die Nichtdiskriminierung;
* die volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft;
* die Achtung vor der Unterschiedlichkeit von Menschen mit Behinderungen und die Akzeptanz dieser Menschen als Teil der menschlichen Vielfalt und der Menschheit;
* die Chancengleichheit;
* die Zugänglichkeit;
* die Gleichberechtigung von Mann und Frau;
* die Achtung vor den sich entwickelnden Fähigkeiten von Kindern mit Behinderungen und die Achtung ihres Rechts auf Wahrung ihrer Identität…“[[3]](#footnote-3)

Weiterhin nimmt die Konvention Bezug auf alle Lebensbereiche der Menschen mit Behinderung.

Franz Josef Wetz, formulierte in seinem Essay zur Würde des Menschen anlässlich des
50. Jahrestages des Grundgesetzes der Bundesrepublik folgendes: „…Was aber ein würdevolles Dasein ist, das beschreiben wohl noch am besten die allgemeinen Menschenrechte … Sie formulieren … [unter anderem] … das Recht auf ein Gemeinwesen, das die Voraussetzungen dafür schafft. Alle davon abweichenden Deutungen können die Würde nur als weltanschaulich geformtes Wesensmerkmal sehen. Weltanschauungsneutral betrachtet ist Würde aber keine angeborene Eigenschaft metaphysischer Art, sondern ein Ideal, das in der Einlösung menschenrechtlicher Versprechen liegt, selbst wenn nichts darauf hindeutet, dass diese jemals alle gehalten werden…“[[4]](#footnote-4)

Mit der Vervollständigung der Sozialgesetzbücher hat der Gesetzgeber versucht, dem hohen Anspruch des Grundgesetzes und der UN- Konvention zu genügen. In der täglichen Arbeit damit zeigen sich dann doch Einzelfälle, die nicht einzuordnen sind. Hier gibt es dann die Sozialgerichtsbarkeit, die versucht, diese „Lücken“ zu schließen.

* 1. **Der Blick auf das Hilfeplanverfahren**

Ein besonderer Blick gilt dem Einzelfall, der personenzentrierten Hilfe. Nur so ist eine zielgenaue und bedarfsgerechte Hilfeplanung möglich. Inhalte sind die ganzheitliche und umfassende Betrachtung des Menschen und die Berücksichtigung seiner Ressourcen, Ziele, Wünsche und Interessen (im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten). Oberstes Ziel ist, den Menschen mit Behinderung in ein Leben zu führen, damit er mit minimaler (wenn möglich ohne Hilfe) auskommen kann. Eine 24- Stunden- Assistenz in der eigenen Wohnung, die personenzentriert arbeitet und individuell auf die Bedürfnisse eingehen kann, könnte dies leisten.

Dies wird möglich durch eine kontinuierliche Zusammenarbeit des Sozialhilfeträgers mit dem freien Wohlfahrtsträger und dem Klienten, sowie allen an der Hilfe Beteiligten. In der Überprüfung geht es vor allem darum, ob die bereitgestellten Leistungen auch hinsichtlich der Ziele wirksam waren.

Die Bündelung der einzelnen Ziele der unterschiedlichen Hilfeerbringer erfolgt im Gesamtplan. Der Gesetzgeber beschreibt im XII. Sozialgesetzbuch, dass „…[so] frühzeitig wie möglich …[ein] Gesamtplan zur Durchführung der einzelnen Leistungen…“ zu erstellen ist. Somit ist dies ein Instrument, welches vom Gesetzgeber erlassen wurde und Vorgaben an seinem Inhalt, Ausgestaltung und Kooperation enthält. „§ 58 SGB XII: Absatz 2: Bei der Aufstellung des Gesamtplans und der Durchführung der Leistungen wirkt der Träger der Sozialhilfe mit dem behinderten Menschen und den sonst im Einzelfall Beteiligten, insbesondere mit dem behandelnden Arzt, dem Gesundheitsamt, dem Landesarzt, dem Jugendamt und den Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit, zusammen.“

Gemeinsam mit dem behinderten (oder von der Behinderung bedrohten) Menschen kann somit ein Prozess beginnen, der individuelle Gestaltungen in Bezug auf die Hilfeformen zulässt (auf der Basis der rechtlichen Regelungen) und verbindlich abgesprochen wird. „… Durch seine Beteiligung und Mitwirkung wird er Partner einer gemeinsamen Zielbestimmung, wodurch die eigene Verantwortung und Selbstbestimmung gestärkt wird…“[[5]](#footnote-5)

Der Sozialhilfeträger erhält vom Gesetzgeber den Auftrag, die Gesamtverantwortung zu übernehmen. Das Fallmanagement gestaltet den Hilfeprozess operativ und strategisch insbesondere durch Analyse der Situation des Klienten, Identifizierung von Schwerpunkten, Planung und Steuerung von Leistungen, Berücksichtigung der individuellen Bedarfe des Klienten, Koordination des Hilfeplanung durch Gesamtplan- und/oder Einzelfallgespräche sowie Überprüfung der Zielerreichung.

* 1. **Der Blick auf die Beratung**

Die deutsche Gesellschaft für Beratung hat auf ihrer Webseite folgende Definition veröffentlicht:

„…Beratung kann sich sowohl auf Personen und Gruppen in ihren lebens- und arbeitsweltlichen Bezügen als auch auf Organisationen beziehen. Sie befasst sich auf einer theoriegeleiteten Grundlage mit unterschiedlichen Entwicklungsaufgaben und multifaktoriell bestimmten Problem- und Konfliktsituationen. Sie stellt sich Anforderungen aus den Bereichen von …, Sozial- und Gemeinwesen,… wie sie in den unterschiedlichen Sozialgesetzen, vor allem … SGB XII formuliert sind…“[[6]](#footnote-6)

Somit hat Beratung einen klaren Auftrag. Im Fallmanagement wird Beratung eingesetzt als Dienstleistung für den Klienten. Gemeinsam mit dem Klienten werden Ressourcen und Defizite ermittelt, der Aufgabenbereich für Hilfen abgesteckt und geklärt, Ziele erarbeitet und Zielvereinbarungen getroffen. Meist wird im Dialog gearbeitet. Im SGB XII geht es in der Beratung insbesondere: Aktivierung von Ressourcen, Anleitung und Vermittlung von Informationen. In einer professionellen Beratung wird das eigene verantwortliche Handeln des Klienten angesprochen und gefördert, um in seiner Lebenswelt wieder zu Recht zu kommen. Eine Grundbedingung ist der Schutz der Daten vor Dritten. Diese Grundbedingung ermöglicht erst eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung. Aber auch eine stetige Kontrolle des Beratungsprozesses ist hierbei wichtig. Dabei sind Abhängigkeiten so weit wie möglich zu vermeiden. Die regelmäßige externe Analyse des Prozesses (zum Beispiel durch Supervision) ist ein wesentlicher Bestandteil einer guten Beratung. Gleichzeitig sollte eine gute Beratung durch eine interne Analyse (Evaluation) bewertet werden. Eine gute Beratung orientiert sich an den ethischen Normen der Gesellschaft. Die Aufgaben sind vielfältig:

* „… erreichbare Ziele [sollen] definiert und reflektierte Entscheidungen gefällt werden,
* … Handlungspläne entworfen werden, die den Bedürfnissen, Interessen und Fähigkeiten des Individuums, der Gruppe oder Organisation entsprechen,
* … persönliche, soziale, Organisations- oder Umweltressourcen identifiziert und genutzt werden, um dadurch selbst gesteckte Ziele erreichen oder Aufgaben gerecht werden zu können und
* eine Unterstützung gegeben werden beim Umgang mit nicht behebbaren / auflösbaren Belastungen…“[[7]](#footnote-7)

Die Beratung ist beendet, wenn der Klient seinen Weg gefunden hat und eigenständig ohne weitere Hilfen sein Leben wieder eigenständig oder mit eigens organisierten Hilfen aus seinem Sozialraum bewältigen kann. Wie schon zu ersehen, bedarf dieser Prozess einer qualifizierten Fachkraft, welche sich über aktuelle wissenschaftliche Konzepte informiert und weiterbildet.

* 1. **Die Inklusionsdiskussion**

Inklusion kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „Einschluss“. Bis vor einigen Jahren war von Integration (lat. integrare – wiederherstellen) die Rede, wenn es um die gelungenen Prozesse ging, die die Menschen (aus welchen Gründen auch immer) wieder in die Gesellschaft eingliederten. Prof. Dr. Andreas Hinz von der Martin- Luther- Universität Halle- Magdeburg ist einer der Wissenschaftler, der den Inklusionsgedanken aus der UN- Konvention wissenschaftlich aufnahm und in den schulischen Bereich einfügte. Was sagt der Begriff Inklusion aber in Bezug auf die Eingliederungshilfe aus? Sprechen wir später von einer Inklusionshilfe?

Schon in einem früheren Studium (von 2003 bis 2007) begegnete mir Inklusion als ein systemtheoretischer Begriff. Michael Bommes und Albert Scheer beschreiben den Begriff folgend: „… Inklusionen sind Kommunikationen, die die Hinsichten spezifizieren, in denen Individuen als Personen für die Aufrechterhaltung und Fortsetzung der Kommunikationen für relevant gehalten werden. …[Hierzu geben die beiden ein Beispiel:]… Ist man als Patient oder Schüler, Arzt oder Lehrer adressiert, dann wird man zum Thema unter dem Gesichtspunkt von Krankheit oder Erziehung, und zwar entweder als solcher, der zu behandeln oder zu erziehen ist oder als solcher, der behandelt oder erzieht….Inklusionen sind Kommunikationen, die Merkmale und Hinsichten formulieren und Individuen als Personen zurechnen, die ihre Möglichkeiten der Teilnahme an der Aufnahme und Fortsetzung spezifischer Kommunikationen limitieren. … Es geht um die Art und Weise, in der Individuen behandelt werden bzw. sich auch selbst behandeln bzw. präsentieren, so dass ihre soziale Irrelevanz resultiert….“[[8]](#footnote-8)

Prof. Dr. Sander hielt im Rahmen des ANCE- Symposiums in Luxemburg am 12.10.2006 zu diesem Begriff eine Rede. Er erklärt darin, dass eine neue Ära beginnen, die die Begrifflichkeit der Integration ablösen wird. Nach den Phasen der Exklusion, Separation und Integration würde nun die Phase der Inklusion eingeleitet. Er sprach davon, dass „…(diese Phase) …sich quantitativ, vor allem aber qualitativ von den vorausgegangenen Phasen (unterscheidet), sofern man Inklusion als eine optimierte und umfassend erweiterte Integration versteht.“[[9]](#footnote-9) In der Literatur entdeckte er jedoch eine Vielfältigkeit von Erklärungen, die dem Begriff teilweise nicht gerecht werden. Er sagt, dass es mindestens drei Bedeutungen gibt, wovon zwei schlichtweg überflüssig sind. Erstens: Inklusion als neues Wort für die Integration zu gebrauchen ist sinnlos, da beides Synonyme sind. Falls dies geschieht, benötigt man den Inklusionsbegriff nicht. Zweitens: einige Fachleute beschreiben Inklusion als „…eine von Fehlentwicklungen befreite Integration…“[[10]](#footnote-10).Auch eine „…optimierte Integration für Menschen ohne und mit Behinderung…“[[11]](#footnote-11) ist noch keine Inklusion.

Die dritte Erklärung definiert den Inklusionsbegriff folgend: „…Es handelt sich offenkundig um eine essentielle Erweiterung über die Behindertenpädagogik … und auch über die bisherige Integrationspädagogik hinaus. …. (Eine) (k)onsequente inklusive Pädagogik kann sich nicht auf amtlich festgestellte Behinderung beschränken, …. sondern (umfasst) ebenso andere gesellschaftliche ‚Randgruppen‘. …. Dieser breite Ansatz bedeutet eine neue Phase des sonderpädagogischen Denkens und Handelns - mit enormen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit anderen pädagogischen Fachgebieten und mit allen benachbarten Disziplinen.“[[12]](#footnote-12)

Und genau diese Gedanken sind meines Erachtens die grundlegenden Gedanken auch der Eingliederungshilfe. Prof. Dr. Sander betonte in dieser Rede, „…dass das Inklusionskonzept nicht nur für das Schulalter …, sondern im Prinzip ebenso für andere Lebensabschnitte…“[[13]](#footnote-13) gilt. Auch in diesen ist die „…interdisziplinäre Zusammenarbeit ein prozesshaftes Geschehen …, das sich in der Praxis entwickeln können muss. …. (Diese) Zusammenarbeit darf nicht von vornherein sehr eng reglementiert und definiert sein, sondern muss sich an den konkreten Erfordernissen entfalten können. Vorbedingung ist lediglich, dass die grundsätzliche Möglichkeit zu Kooperationen personell und administrativ vorhanden ist. Interdisziplinarität und Inklusion stehen zueinander nicht im Verhältnis von Vorbedingung und Folge, sondern im Verhältnis von wechselseitiger Anregung und Herausforderung, kurz: im Verhältnis der Ko-Evolution….“[[14]](#footnote-14)

* 1. **Resümee**

Wie sollten die unterschiedlichen Professionen mit der Idee der Inklusion umgehen? Solange wie die aktuellen Strukturen und Systeme eine Benachteiligung behinderter Menschen zulassen, müssen die einzelnen Professionen miteinander kämpfen, diese aufzulösen. Jeder Einzelfall sollte dahin überprüft werden, welche Professionen zusammenarbeiten müssen. Es muss ganz konkret festgeschrieben werden, wie das Zusammenleben des Einzelnen mit den anderen am besten erreicht werden kann. Aber auch im täglichen Umgang miteinander sind viele Dinge keine Selbstverständlichkeit. Erst in den vergangenen Tagen informierte mich eine Betreuerin eines behinderten jungen Mannes, dass es ihr bisher noch nicht gelungen ist, diesen in einen Sportverein zu integrieren. Er würde sich gern sportlich betätigen, die Vereine nehmen ihn aber auf Grund verschiedener Begründungen nicht auf (zum Beispiel Probleme mit der Versicherung, Unsicherheiten im Umgang mit Behinderten). Nach Recherchen in der Stadtverwaltung ist er kein Einzelbeispiel. Daher (so die Begründung der Betreuerin) bleibt dem jungen Mann nichts anderes übrig, als sich weiter mit Menschen mit Behinderung (stundenweise über einen kirchlichen Träger) zu umgeben. Gemeinsam mit einem Kollegen gelang es zwar, einen Sportverein zu empfehlen, der behinderte Menschen integriert, aber ob es eine Sportart ist, die dem jungen Mann gefällt, bleibt abzuwarten.

Wir alle stehen in der Pflicht, die Teilhabe an der Gemeinschaft für Menschen mit Hilfebedarf zu realisieren. Objektive Gründe, wie Treppen für Rollstuhlfahrer oder den eben geschilderten Versicherungsfragen stehen unseren Bemühungen jedoch oft entgegen.

|  |
| --- |
| **Die Gesetzesproduktion muss, ähnlich wie die Industrieproduktion, noch stärker als bisher einer Qualitäts-, Erforderlichkeits- und Erfolgskontrolle unterworfen werden.**(Hans A. Engelhard (\*1934), dt. Politiker [FDP]) |

1. **Kurze makropolitische Ausblicke**

Aus meiner Sicht ist es wichtig, einen Blick in die aktuelle Gesetzgebung zu werfen. Vielleicht gelingt es mir, verschiedene Aspekte deutlich zu machen, warum bestimmte Prozesse so und nicht anders zu bewerkstelligen sind.

Der Gesetzgeber kommt mit der Schaffung von Sozialgesetzen seiner Verpflichtung der sozialstaatlicher Solidarität nach, was traditionelle Gemeinschaften (Familie, Nachbarschaft und andere) durch die Komplexität der sozialen Problemlagen der Industrieländer nicht mehr vollständig leisten können. Durch das Subsidiaritätsprinzip werden die bewährten Formen des freiwilligen Engagements konstruktiv eingebunden. Die Sozialhilfegesetze dienen dazu, dem Bürger die Hilfe zukommen zu lassen, die er benötigt und die ihm hilft, seine Ressourcen zu aktivieren, um eigenständig sein Leben in der Gemeinschaft wieder meistern zu können.

* 1. **Die Sozialgesetze als Ausdruck sozialstaatlicher Solidarität**

Vor zwei Jahren konnte die Bundesrepublik Deutschland auf 60 Jahre Grundgesetz zurückblicken. Am 08.Mai 1949 wurde es vom Parlamentarischen Rat und den Alliierten beschlossen und genehmigt. „…(Darin)… sind die wesentlichen staatlichen System- und Werteentscheidungen festgelegt. (Demzufolge steht es) … im Rang über allen anderen deutschen Rechtsnormen.“[[15]](#footnote-15) Im Grundgesetz werden die Würde des Menschen, ihre Unantastbarkeit, die Achtung und der Schutz als erstes Grundrecht genannt (Artikel 1 Satz 1). Weiterhin wird das Recht auf freie Entfaltung eines jeden Menschen unter Beachtung der Rechte anderer (Artikel 2 Satz 1) und das Recht auf Leben, körperliche Unversehrtheit und Freiheit (Artikel 2 Satz 2) festgeschrieben. Somit ist der deutsche Staat verpflichtet, seine Gesetze so zu gestalten, dass die Rechte des Grundgesetzes erfüllt werden. Am 01.01.2005 wurde das Bundessozialhilfegesetz durch das Sozialgesetzbuch XII ersetzt. Mit diesem Schritt wurde die Reihe der Sozialgesetzbücher von 1 bis 12 vervollständigt. Wie auch die Gesellschaft selbst einen Wandel vollzieht, so wandeln sich auch die Leistungen in der Sozialgesetzgebung ohne jedoch den Blick auf das Grundgesetz zu verlieren. So kann jeder die geschichtliche Entwicklung von der Fürsorge über die Sozialhilfe zur Grundsicherung verfolgen. Nach wie vor gilt, dass Sozialhilfe nachrangig zu gewähren ist (§2 SGB XII). Das bedeutet, dass der Bedürftige sich nicht mehr selbst helfen kann und auch keinen Anspruch durch andere Leistungsträger hat. Ein Grundsatz einer Leistungsgewährung ist die Orientierung am individuellen Bedarf. Durch die gleichzeitige Einführung des Sozialgesetzbuches II konzentriert sich das Sozialgesetzbuch XII auf alle, die in ihrer Arbeitsfähigkeit soweit eingeschränkt sind, dass sie nicht mehr als drei Stunden am Tag arbeiten können. Außer diesen Leistungen werden hier insbesondere gesetzliche Regelungen für die Eingliederungshilfe für behinderte Menschen und für Hilfen zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten geregelt. Im § 1 wird das so formuliert: „Aufgabe der [Sozialhilfe](http://www.verzeichnis-sozialrecht.de/Sozialhilfe/index.html) ist es, den Leistungsberechtigten die Führung eines Lebens zu ermöglichen, das der Würde des Menschen entspricht. Die Leistung soll sie so weit wie möglich befähigen, unabhängig von ihr zu leben; darauf haben auch die Leistungsberechtigten nach ihren Kräften hinzuarbeiten. Zur Erreichung dieser Ziele haben die Leistungsberechtigten und die Träger der Sozialhilfe im Rahmen ihrer Rechte und Pflichten zusammenzuwirken.“[[16]](#footnote-16)

Während die Gesetzgebung dem Bund (Artikel 70 in Verbindung mit Artikel 74 Grundgesetz) obliegt, ist die Durchführung der gesetzlichen Aufgaben Angelegenheit der Länder (Artikel 83 Grundgesetz). So kommt es, dass in Bundesländern Eigenheiten der Länder zur Umsetzung kommen können, die die Rechtlichkeit allerdings nicht in Frage stellen dürfen.

* 1. **Die Umsetzung der sozialstaatlichen Solidarität gegenüber behinderten oder von Behinderung bedrohten Menschen in der Sozialgesetzgebung**

Das Grundgesetz regelt im Artikel 3 Satz 3: „….Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“[[17]](#footnote-17) Somit wurde diese Anforderung in die Sozialgesetze mit aufgenommen. Der §10 (Teilhabe behinderter Menschen) im SGB I sagt folgendes: „Menschen, die körperlich, geistig oder seelisch behindert sind oder denen eine solche Behinderung droht, haben unabhängig von der Ursache der Behinderung zur Förderung ihrer Selbstbestimmung und gleichberechtigten Teilhabe ein Recht auf Hilfe, die notwendig ist, um:

1. die Behinderung abzuwenden, zu beseitigen, zu mindern, ihre Verschlimmerung zu verhüten oder ihre Folgen zu mildern,
2. Einschränkungen der Erwerbsfähigkeit oder Pflegebedürftigkeit zu vermeiden, zu überwinden, zu mindern oder eine Verschlimmerung zu verhüten sowie den vorzeitigen Bezug von Sozialleistungen zu vermeiden oder laufende Sozialleistungen zu mindern,
3. ihnen einen ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechenden Platz im Arbeitsleben zu sichern,
4. ihre Entwicklung zu fördern und ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft und eine möglichst selbständige und selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen oder zu erleichtern sowie
5. Benachteiligungen auf Grund der Behinderung entgegenzuwirken.“

Mit Inkrafttreten der Sozialgesetzbücher im Jahr 2005 regeln diese (außer I und X) die Maßnahmen und Hilfeleistungen für Menschen mit Behinderungen.

So definiert zum Beispiel das SGB IX § 2 Satz 1, wie eine Behinderung vom Gesetzgeber definiert wird: „Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist. Sie sind von Behinderung bedroht, wenn die Beeinträchtigung zu erwarten ist.“ Darauf bezieht sich das sechste Kapitel des SGB XII, welches für Eingliederungshilfe behinderter Menschen steht: „Personen, die durch eine Behinderung im Sinne von § 2 Abs. 1 Satz 1 des Neunten Buches wesentlich in ihrer Fähigkeit, an der Gesellschaft teilzuhaben, eingeschränkt oder von einer solchen wesentlichen Behinderung bedroht sind, erhalten Leistungen der Eingliederungshilfe, wenn und solange nach der Besonderheit des Einzelfalles, insbesondere nach Art oder Schwere der Behinderung, Aussicht besteht, dass die Aufgabe der Eingliederungshilfe erfüllt werden kann. Personen mit einer anderen körperlichen, geistigen oder seelischen Behinderung können Leistungen der Eingliederungshilfe erhalten.“ (Satz 1)

Eine Schwierigkeit bei der Bearbeitung im SGB XII ist, die einzelnen Zuständigkeiten zu prüfen. Wenn ein Antrag von einem Bürger gestellt wird, gilt es nach zu schauen, ob Leistungen nach SGB II (§21 Mehrbedarfe) wie Schwangerschaft, Leistungen für eine Teilhabe am Arbeitsleben, Kosten für eine medizinisch anerkannte aufwendigere Ernährung oder Warmwasserbereitung vorliegen. Weitere Beispiele sind der § 19 im SGB III, der ebenso die Teilhabe für Menschen mit Behinderungen beschreibt, der § 35a, der Kinder und Jugendliche mit einer seelischen Behinderung eingliedert, im SGB V, § 2a, der fordert, dass den Belangen behinderter und/oder chronisch kranken Menschen besonders Rechnung zu tragen ist oder im SGB VI nach § 43 eine Rente wegen Erwerbsminderung vorliegt. Dies ist nur ein kleiner Auszug aus der Vielzahl der einzelnen Regelungen.

* 1. **Das Subsidiaritätsprinzip**

„Im Rahmen der *Sozialpolitik* bedeutet der Grundsatz der Subsidiarität, dass eine Wahrnehmung von (sozialen) Aufgaben durch den Staat nur dann erfolgen soll, wenn diese von nichtstaatlichen Einrichtungen … nicht erfüllt werden können.“[[18]](#footnote-18)

Ursprünglich kommt der Begriff Subsidiarität aus der katholischen Soziallehre. In ihm vereinen sich die Rechte auf Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und zur Entfaltung individueller Fähigkeiten. Somit kann alles das, was der Mensch allein bewerkstelligen kann, nicht der Gesellschaft übertragen werden. Die Gesellschaft trägt aber Verantwortung dafür und muss Voraussetzungen schaffen, dass alle geschaffenen Systeme die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können. Nur so können diese dem Einzelnen zur Seite stehen und ihn unterstützen, seine Fähigkeiten zu erweitern. „Das Subsidiaritätsprinzip ist ein zentrales Element des ordnungspolitischen Konzeptes der Sozialen Markwirtschaft.“[[19]](#footnote-19) Auch in der europäische Union/dem europäischen Parlament findet man dieses Prinzip in den Schriftstücken wieder.

Problematisch hingegen scheint immer wieder die klare Abgrenzung zwischen den individuellen und gesellschaftlichen Aspekten. Im sozialen Bereich ist die Subsidiarität
(§5 SGB XII) als Partnerschaft der Wohlfahrtsverbände mit dem Staat geregelt. Trotzdem gilt es: So wenig Staat wie möglich, so viel Staat wie nötig. Nur so funktioniert ein demokratischer und sozialer Rechtsstaat.

Zum Thema gibt es viele aktuelle Diskussionen. Im ganzen Diskurs ist aber der Blick wichtig. In Zeiten knapper öffentlicher finanzieller Mittel kann sicher mit gemeinsamen konstruktiven Lösungen auch eine Verbesserung und Absicherung von Lebensqualitäten für Menschen mit Behinderungen gefunden werden. Auch hier gibt es zwei Seiten: einerseits der bedürftige Mensch, der seine Hilfeform selbst wählen kann und auf der anderen Seite der Sozialhilfeträger, der in seinen Entscheidungen die Finanzkraft der öffentlichen Haushalte berücksichtigen muss. Mit der Einführung des persönlichen Budgets wird das klassische Sachleistungsprinzip (Dreiecksverhältnis) aufgehoben.

Geldmittel fließen nach Vereinbarungen

**Sachleistungsprinzip:**

Leistungserbringer

Leistungsträger

Ausführung der Sachleistung

Leistungsberechtigter

Anspruch auf Leistungen

Leistungsberechtigter

**Persönliches Budget:**

Nutzung und Bezahlung der Leistung

Geldmittel

Leistungsanbieter

Leistungsträger

Vereinbarungen über Inhalt, Umfang, Qualität

Zielvereinbarung

(vergl.: [http://www.bmas.de/portal/23072/property=pdf/f366\_\_forschungsbericht.pdf](http://www.bmas.de/portal/23072/property%3Dpdf/f366__forschungsbericht.pdf) Seite 27/28)

Es bleibt spannend abzuwarten, wie sich die Partnerschaft (Wohlfahrtsverbände und Staat) entwickeln wird.

* 1. **Resümee**

Einerseits gibt es den rechtlichen Rahmen, andererseits die Umsetzung. Hier ist jeder Professionelle gefragt, dies entsprechend den Anforderungen zu bearbeiten. Allerdings ergeben sich in der täglichen Arbeit Fragen. Die Gesetze können nur den Rahmen vorgeben. In der Antragsbearbeitung müssen auf Grund der Einzelfälle oft Ermessensentscheidungen von den Sachbearbeitern getroffen werden. Die Betreuer (gesetzlich oder aus der Familie kommend) oder die Bürger selbst gehen bei Entscheidungen, die sie nicht mit tragen können (weil ihre Bedürfnisse aus ihrer Sicht nicht berücksichtigt wurden) mittels Rechtsmittel dagegen vor (bis hin zum Sozialgericht). Das Verfahren dauert 3 Jahre und länger. Unter dieser Praxis leiden dann die Leistungsberechtigen ebenso wie die Bearbeiter.

In der Anwendung zum Beispiel des Persönlichen Budgets gibt es die Möglichkeit des trägerübergreifenden Persönlichen Budgets. Hier ist es gewollt, dass verschiedene Leistungsträger zusammenarbeiten, problematisch sind die unterschiedlichen Organisationsstrukturen. So erklärt es sich auch, warum diese Form nur selten funktioniert, man kann die tägliche Praxis teilweise als „Kampf gegen Windmühlen“ vergleichen. Auch hier spielt wieder die Professionalität eine große Rolle. Sich zu fragen, was ist mein eigentlicher Auftrag, ist ein täglicher Prozess. Jedes einzelne Bundesland setzt die Hilfeplanung anders um. In jedem Bundesland gibt es andere Hilfepläne. Dies macht die Arbeit im Fallmanagement interessant, aber auch zeitaufwendig.

|  |
| --- |
| **Es kommt nicht darauf an, wie eine Sache ist, es kommt darauf an, wie sie wirkt.****(Kurt Tucholsky)** |

1. **Anforderung an die Beratung im Hilfeplanverfahren**
	1. **Soziale Beratung systemisch betrachtet**

Eine wichtige Methode der sozialen Arbeit ist die Beratung. Gerade die lebensweltorientierte Sozialarbeit begründet die Inhalte einer guten sozialen Beratung sowie der reflektierenden Haltung des beratenden Sozialarbeiters.

Die soziale Arbeit setzt meist dann ein, wenn Menschen mit ihren Lebensumständen scheitern oder zu scheitern drohen. Die Dienstleistung der sozialen Arbeit zielt darauf ab, die Menschen wieder sozial zu integrieren und sie konkret bei der Bewältigung ihrer Lebens- und Alltagsaufgaben zu unterstützen.

Beratung an sich ist eine Interaktion zwischen Berater und Ratsuchenden. Vordergründig geht es hier um die Vermittlung von Wissen, Orientierung und Lösungsfähigkeiten. Diese Hilfe erfolgt hauptsächlich in kommunikativen Prozessen.

Vor allem bei der Erschließung von Sozialleistungen ist die soziale Beratung ein zentrales Angebot beim Zugang zum Sozialstaat. Im Sozialgesetzbuch I wird festgestellt, dass der Bürger ein Recht auf Beratung hat. Hier soll er Hinweise bekommen, die für ein autonomes Leben erforderlich sind. Gerade wie ein Sozialarbeiter einem Klienten begegnet, ist bezeichnend für die Qualität der Begegnung und ein Fundament der sozialen Beratung. Hier ist dieser mit seiner Profession gefordert, mit seiner Ausstrahlung, Bildung und Motivation. Aber auch pädagogische Fähigkeiten, wie Geduld, Humor und Güte sind wichtig und basieren auf einer guten Selbstreflexion des Sozialarbeiters.

Professionell ist es, sich auf die Person des Ratsuchenden einzustellen und situativ erforderliche Hilfen bereitzustellen. Gerade wenn die Maßstäbe einer lebensweltorientierten sozialen Arbeit angelegt werden, ist es wichtig, dem Klienten Respekt vor seinen subjektiven Sichtweisen entgegenzubringen und ihn nicht mit unseren Sichtweisen zu irritieren und zu überfordern. Das benötigt Zeit. Ihn in seiner belasteten Realität zu sehen, ihm die Gelegenheit zu geben, sein eigenes individuelles Selbst- und Problemverständnis zu entwickeln, seine Wünsche nach Nähe und Distanz zu achten und auf keinen Fall falsche Versprechungen zu machen, stößt noch oft bei anderen Helfenden auf Unverständnis. Diese Haltung des Sozialarbeiters ermutigt, aus meiner Erfahrung, den Klienten, seine Schwierigkeiten eigenständig anzugehen.

Inhaltlich wird mit der Beschreibung der Ausgangslage und aktuellen Krise begonnen. Der Sozialarbeiter wird diese aufnehmen, aber sollte mit Deutungen sparsam umgehen. Nun folgt die weitere Einbeziehung des Klienten an der Planung der nächsten möglichen Interventionen. Dazu ist die Formulierung von Zielen durch den Klienten besonders wichtig. Hier gilt die SMART- Regel, die Ziele müssen **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttraktiv, **r**ealisierbar und **t**erminiert und somit positiv formuliert sein. Dieser Beratungspunkt entfaltet beim Klienten Perspektiven, die er selbst nicht sehen konnte.

Folgende Ziele stehen im Mittelpunkt einer jeden sozialen Beratung: Maßnahmen zur Existenzsicherung und persönliche Hilfen zur Förderung der individuellen Kompetenzen (Klient bleibt autonom). Das bedeutet, dass der Berater den Klienten professionell auf den Weg zur Zielerreichung begleitet. Der Berater sollte an den Entwicklungsmöglichkeiten des Klienten anknüpfen, ihn in seinen Lösungsversuchen unterstützen und seinen Hilfebedarf in bestimmten Lebenssituationen erkennen, der ihn an der Bewältigung des Alltages hindert.

Die Kommunikation ist das wichtigste Mittel in der sozialen Beratung. Es werden nicht nur Antworten gefunden, sondern auch neue Fragen formuliert. Weiterhin kann die Beratung auch eine Form der kritischen Aufklärung sein, sie gibt die Möglichkeiten einer objektiven Betrachtungsweise, eines rationalen Verhaltens des Klienten zu sich selbst und zu seinen Lebensbedingungen.

Die Bundesmitgliederversammlung des Deutschen Berufsverbandes für soziale Arbeit hat im November 2002 Qualitätsmerkmale für eine professionelle Soziale Beratung beschlossen. Dabei geht es um folgende Standards: Prozesse, Ergebnisse und Strukturen.

In den Prozessstandards wurde vor allem auf die Nachhaltigkeit der Beratung Wert gelegt. Der Klient soll zukünftige Krisen eigenständig lösen können. Die Beratung ist zielgerichtet und zeitlich begrenzt. Sie verlangt vom Berater eine professionelle Grundhaltung und kann aufsuchend sein.

Die Ergebnisstandards kann man durch folgend überprüfen: der Klient hat Orientierungshilfen und Einsichten erhalten, durch welche er in der Lage ist, auch zukünftig seinen Lebensalltag allein zu bewältigen. Er ist in der Lage, für sein zukünftiges Handeln Entscheidungen zu treffen und auch die Verantwortung dafür zu übernehmen. Weiterhin kann er mit den erweiterten Möglichkeiten ähnliche Krisen ohne Hilfe bewältigen.

Dazu sind bestimmte Strukturstandards nötig, die Rahmenbedingungen beschreiben, wie die Fähigkeiten der professionellen Berater in Beziehung zu Menschen zu treten, zu kommunizieren und zu reflektieren. Dies sollte regelmäßig überprüft und erweitert werden: durch Supervision, Weiterbildung oder kollegiale Praxisbegleitung und anderes. Auch die räumlichen und technischen Voraussetzungen sind für die Erfüllung der Strukturstandards wichtig: Beratungsräume, geeignete Dokumentationsinstrumente, aktuelle technische Ausstattung und die Möglichkeit, Störungen von außen abzuschalten[[20]](#footnote-20) .

Zusammenfassend handelt die systemische Beratung nach folgenden Haltungen:

* Alles was wir wahrnehmen, ist von uns selbst konstruiert. Es wird davon ausgegangen, dass keine Kommunikation objektiv beschrieben werden kann.
* Alles ist mit allem vernetzt, alles hat auf alles einen Einfluss. Es gibt keinen Anfang und die Suche nach einem Auslöser ist nicht relevant.
* Wer handelt und damit ist gemeint, wer einen Schritt setzt, wählt alle anderen Möglichkeiten, die er hätte wählen können ab.
* Menschen denken und handeln in ihren ureigenen Mustern.
* Menschen „sind“ nicht, sondern sie „verhalten“ sich. Ein Mensch kann jetzt etwas tun und im nächsten Moment ganz anders handeln. Ein Mensch verhält sich in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich und das manchmal zur gleichen Zeit. [[21]](#footnote-21)

Neben der systemischen Beratung gibt es viele verschiedene Beratungsansätze. Sie entstammen meist den psychologischen Schulen. Jede hat ihre Berechtigung. Meiner Meinung nach ist die systemische Sicht im Fallmanagement besonders geeignet. Bei der Auswahl der Ansätze steht immer im Vordergrund, was erreicht werden soll. Das Fallmanagement beschäftigt sich mit Menschen, die aktuell aus dem gesellschaftlichen System an den Rand gedrängt wurden (zum Beispiel auf Grund ihrer Behinderung). Sie haben Probleme und Lösungen. Diese Lösungen sind den Klienten zum Zeitpunkt des Problems aber nicht bekannt. Die Aufgabe des Fallmanagements ist es, gemeinsam mit dem Klienten von seinem Problem zu seiner Lösung zu gelangen.

* 1. **Gesellschaftliche Anforderungen**

Soziale Arbeit geschieht immer in Organisationen und in organisierter Form. Damit folgt sie einem gesellschaftlichen Auftrag, erhält dafür Ressourcen von der Gesellschaft, muss zielgerichtet gestaltet werden, muss sich gegenüber Adressaten und Geldgebern rechtfertigen. Wenn Hilfeleistungen nicht eigens organisiert sind, redet man von Freundschaftdiensten, Nachbarschaftshilfe, Nächstenliebe oder Ehrenamt und nicht von professioneller sozialer Arbeit.

Wenn soziale Arbeit von der Gesellschaft Ressourcen erhält, um die Arbeit leisten zu können, dann wird zu Recht ein zielgerichteter, effektiver Einsatz von Personal und finanzieller Ausstattung erwartet. Mit dieser Erwartung werden zwei Dinge angesprochen: zum einem muss das Geschehen in der Organisation gestaltet werden, damit die einzelnen Bestandteile der Hilfe und der die Hilfe ermöglichenden Handlungen (zum Beispiel um Obdachlosigkeit und Verwahrlosung zu vermeiden) gut in einander greifen. Zum anderen müssen die Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt werden, also so, dass man damit den größtmöglichen Nutzen erreichen kann.

Soziale Arbeit muss den Umgang mit Ressourcen (Geld, Personal, fachliche Qualifikationen, Räumen) so organisieren, dass gut fachliche Arbeit dabei herauskommt, und sie muss sich damit auch nach außen (gegenüber der Politik und den Ressourcengebern) legimitieren können.

* 1. **Lebensweltorientierte soziale Arbeit nach Hans Thiersch**

Der Begriff Lebensweltorientierung bietet die Möglichkeit, den bisherigen defizitären Blick auf soziale Probleme umzuwandeln in einen Ressourcenaktivierenden.

Thiersch, Grunwald und Köngeter sprechen in ihrem Artikel der lebensweltorientierten sozialen Arbeit von einem „… Zusammenspiel von Problemen und Möglichkeiten, von Stärken und Schwächen im sozialen Feld und …[dem] Handlungsrepertoire, zwischen Vertrauen, Niederschwelligkeit, Zugangsmöglichkeiten und gemeinsamen Konstruktionen von Hilfsentwürfen auszubalancieren….“[[22]](#footnote-22)

Gerade in der heutigen Zeit und der Diskussion des Managements in der sozialen Arbeit rückt das Konzept stärker in den Vordergrund. Es geht davon aus, welche Bedürfnisse und Interessen die Klienten/innen in ihrer Lebenswelt haben und engagiert sich für Komplexität der einzelnen Situationen mittels transparenten Handelns, klaren Methoden und der Kontrolle der Erfolge. Das Konzept setzt an bei den aktuellen Lebensverhältnissen und stellt diese in Bezug zu den „…Aufgaben der Lebensbewältigung.“[[23]](#footnote-23) Theoretisch betrachtet geht das Konzept von drei unterschiedlichen Wissenschaftskonzepten aus: der hermeneutisch- pragmatischen, der phänomenologisch- interaktionistischen Tradition und der kritischen phänomenologischen Alltagstheorie. Die Autoren des Artikels sprechen davon, dass das Konzept der Lebensweltorientierung im Kontext neuerer gesellschaftlicher Entwicklungen steht.

Lebenswelt beschreibt den Menschen als Wesen mit materiellen und immateriellen Ressourcen in Bezug auf Raum, Zeit und sozialen Beziehungen. Damit „… erscheint der Mensch zugleich als bestimmt und als fähig, sich anpassend, akzentuierend verändernd mit den Strukturen auseinanderzusetzen und sie zu verändern.“ Auch wenn aus unserer Sicht (der Sicht der Sozialarbeiter/innen und allen anderen Helfern/innen) bestimmtes Verhalten unzulänglich oder abweichend ist, ist es trotzdem „… als Ergebnis einer Anstrengung, in den gegebenen Verhältnissen zu Rande zu kommen…“[[24]](#footnote-24) zu akzeptieren. Zusätzlich gliedert sich die Lebenswelt in die unterschiedlichen Räume oder Felder auf (zum Beispiel: Familie, Schule, Öffentlichkeit). In diesen Räumen macht der Mensch seine Erfahrungen, die sich sowohl ergänzen als auch blockieren können. Auch das gehört zur Lebenswelt, das „…Widerspiel von Respekt und Destruktion, in der Abwehr der Genügsamkeit von Verhältnissen, wie sie sich darstellen, und in der Sensibilität für die Erfahrungen von protestativer Energie, von unterdrückten Hoffnungen, von Trauer und Schmerz.“[[25]](#footnote-25)

Die eigenen Erfahrungen, die in einem gesellschaftlichen Kontext gemacht werden, werden sortiert in Strukturen und Ressourcen. Lebenswelt ist eine „… Schnittstelle von Objektivem und Subjektivem, von Strukturen und Handlungsmustern.“[[26]](#footnote-26) Aber es gibt auch „…Ungleichheiten in den Ressourcen und [den] Deutungs- und Handlungsmustern … [als] Zeichen [der] zunehmende[n] Pluralisierung und Individualisierung der Lebensverhältnisse …“[[27]](#footnote-27) Somit wird den Menschen zugemutet, ihr eigenes Leben zu planen, zu gestalten, zu verantworten und eigene Identitäten zu entwickeln.

Das Fallmanagement des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera bezieht sich in der täglichen Arbeit auf die Lebenswelt des Klienten. In den Hilfeplangesprächen werden oft die kleinen Erfolge besonders deutlich hervorgehoben. Es wird dahin gearbeitet, Zielvereinbarungen zu treffen, die für den Klienten verständlich und erreichbar sind. Erst wenn er sich im Gesamtplan mit seinen Zielen wiederfindet, dann ist es auch sein Gesamtplan. Mehr Arbeit wird oft dahingehend geleistet, anderen Sozialarbeitern das lebensweltorientierte Konzept verständlich zu machen.

* 1. **Effektivität und Effizienz in der sozialen Arbeit**

„… Effektivität [bedeutet], die richtigen Dinge zu tun [und] Effizienz, die Dinge richtig zu tun…(Peter F. Drucker)…“[[28]](#footnote-28)

Wie viele andere Begriffe auch, kommen diese aus der Wirtschaft. Es gibt immer wieder die Fragen, ob die soziale Arbeit diese Begrifflichkeiten übernehmen sollte. Daher stellt sich für mich die Frage: Was statt dessen? Die gesellschaftlichen Entwicklungen haben gezeigt, dass sowohl das eine Extrem als auch das andere nicht unbedingt funktioniert. Weder ein Überfluss an Professionellen, noch ein zu wenig kann gut in der Arbeit mit Menschen funktionieren. Es muss immer nach der Effektivität eines Ziels als auch nach der Effizienz für den Klienten gefragt werden.

„… Effektivität ist die Genauigkeit und Vollständigkeit, mit der Benutzer ein bestimmtes Ziel erreichen und Effizienz ist der im Verhältnis zur Genauigkeit und Vollständigkeit eingesetzte Aufwand, mit dem Benutzer ein bestimmtes Ziel erreichen…“[[29]](#footnote-29)

Es ist schwer, die beiden Begriffe zu trennen, da sie eng miteinander verknüpft sind. Allerdings setzen sie unterschiedliche Schwerpunkte.

Es geht es immer um die Frage: Werden die richtigen Dinge getan, was ist der Nutzen für den Klienten (oder die Allgemeinheit)? In der sozialen Arbeit sollte langfristiges Denken damit verbunden sein, als erstes nach der Effektivität zu fragen als nach der Effizienz oder Wirtschaftlichkeit. Nicht effektive Maßnahmen oder Hilfen effizient auszuüben, führt nicht zum besten, effektivsten Ziel und ist daher pure Geldverschwendung. Die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung neigt dazu, kurzfristig zu sparen oder zu „geizen.

Statt zuerst nach einer Effizienz zu fragen, sollte die Nachhaltigkeit im Vordergrund stehen. Das Fallmanagement des Fachgebietes Soziale Leistungen arbeitet mit Menschen. Die Aktionen und Reaktionen dieser nicht korrekt vorhersehbar. Jedes Ergebnis ist möglich. Im Nachhinein lassen sich die Ergebnisse analysieren, jedoch nicht zu Beginn. Kein Sozialarbeiter kann zu Beginn vorhersagen, welchen Erfolg welche Methode erzielt. Der Mensch selbst ist nicht kalkulierbar. Somit kann eine beliebige Vielfalt von Ergebnissen möglich sein. Heinz von Förster beschreibt dies als nicht –triviale Systeme. Daher sollten die Fortschritte und Entwicklungen, die ein Klient macht, stets thematisiert werden. Und alle an der Hilfe Beteiligten sollten im Angebot flexibel sein.

In der öffentlichen Verwaltung gibt es dazu eine Besonderheit, das Produkt steht nicht direkt mit dem Zweck oder Ziel der Erstellung in Verbindung. In der Privatwirtschaft ist das Ziel der Gewinn, in der Verwaltung sind es politisch vorgegebene Ziele.[[30]](#footnote-30) Demzufolge ist es das Ziel und die Aufgabe der Stadtverwaltung Gera, eine Daseinsvorsorge für seine Bürger zu leisten.

Auch in der sozialen Arbeit ist es legitim nach der Effektivität zu fragen. Es sollte sogar ein Teil der professionellen Tätigkeit sein, nach jeder Intervention sicherzustellen, ob und in welchem Umfang eine Maßnahme Wirkungen hervorgerufen und Ergebnisse gebracht hat. Das Fallmanagement des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera hat in seiner Arbeitshilfe verschiedene Schritte aufgenommen, wie es die Interventionen überprüfen kann. Je nach Einzelfall ist es dem Sozialarbeiter möglich, in Fallkonferenzen zu beraten oder Einzelgespräche zu führen.

Auch der systemische Ansatz ist ein effektiver: Steve de Shazer und Inso Kim Berg haben es folgend in drei „Glaubenssätze“ beschrieben:

* Wenn etwas nicht kaputt ist, dann repariere es auch nicht.
* Wenn du weißt, was funktioniert, mach‘ mehr davon.
* Wenn etwas nicht funktioniert, dann hör‘ auf damit; mach‘ etwas ander(e)s - auch unerwartetes/verrücktes.[[31]](#footnote-31)

Die Ökonomisierung in der sozialen Arbeit zielt in letzter Zeit ab und zu darauf ab, preiswertere Lösungen anzubieten. Es ging teilweise nicht mehr um die Verbesserung und/oder den Erhalt von guten sozialen Rahmenbedingungen, sondern um Nichtfachlichkeit, Abbau von Qualitätsstandards und Senkung der Kosten (zum Beispiel im Schreiben vom Deutscher Städtetag [15.07.2010], in dem über die Einigung des Mindestlohnes in der Pflegebranche geschrieben wird, aber 20 Jahre nach der Vereinigung der deutschen Staaten mit einer Trennung von Ost und West!). Professionelle soziale Arbeit sich nicht gegen ein kostenbewusstes Denken wehrt, sondern gegen den Glauben, professionelle soziale Arbeit gäbe es zum Null- Tarif. Die Diskussion von Effektivität und Effizienz in der sozialen Arbeit geht nicht um Gewinn und Profit, sondern um Transparenz der sozialen Dienstleistung gegenüber der Gesellschaft, Kostenträgern und/oder den Klienten. Die bisher geführte Diskussion vernachlässigt teilweise den Gesichtspunkt: Welchen Nutzen hat die Profession soziale Arbeit für die Gesellschaft? Hat die Profession in den letzten Jahren nicht ihren Wert schon längst erarbeitet und es fehlt ihr an einer professionellen Begründung?

Mit der im Fachgebiet Soziale Leistungen sozialarbeiterischen Tätigkeit wird das Handeln transparent gestaltet. Es werden Beratungsgespräche mit dem Klienten geführt, Fallkonferenzen als Austausch genutzt, Ergebnisprotokolle erstellt, Hilfeplankonferenzen durchgeführt und regelmäßig die Hilfe überprüft. Der Klient erhält einen Gesamtplan, in dem er alle seine Ziele wiederfindet. Dazu gehören ausformulierte Standards, die für professionelle soziale Arbeit wichtig sind (siehe Punkt Beratung). Ähnlich wie in der Wirtschaft müssen auch in der sozialen Arbeit die Strukturen professionellen Ansprüchen genügen um eine gute Qualität zu erreichen. Und nur so kann sich die Profession vom Freiwilligendienst abgrenzen. Aber nicht in jedem Fall sind die Professionen gefragt. Ehrenämter (zum Beispiel das Projekt soziales Engagement – Leuchtturm), soziale Netze (Stadtteilbüros) und Angebote (unter anderem Vereine, wie den Nachbarschaftsverein) im Stadtgebiet können auch Unterstützung anbieten und sind für viele Hilfesuchende ausreichend. Jede Profession sollte ihre Ziele, ihre Prozesse und ihre Struktur klar beschreiben können, um dabei die bleibende Frage nach der höchstmöglichen Wirksamkeit der eingesetzten staatlichen Mittel beantworten zu können.

* 1. **Ambulant vor stationär oder doch persönliches Budget**

Die Inklusion verlangt mehr und mehr flexiblere Hilfeformen. Diese Formen sollen es ermöglichen, den Klienten so individuell wie benötigt Hilfen anzubieten. Der behinderte Mensch muss sich mit dieser Leistung nicht mehr in die Angebote der Leistungserbringer einfügen, sondern kann als eigenständig handeln und trotz seiner Einschränkungen ein selbstbestimmtes Leben führen. Die Angebote des Leistungsträgers müssen daher immer besser personenzentriert bemessen und flexibel ausgestaltet werden. Oft fällt diese Änderung durch die langjährige Defizitorientierung (gegebenenfalls noch spezialisiert) schwer.

Bedingung zur Erfüllung dieses gesellschaftlichen Auftrages ist ein Fallmanagement. Als erstes steht die Feststellung des individuellen Hilfebedarfes durch die Hilfeplanung gemeinsam mit dem Klienten. Er steht im Mittelpunkt. Nach den ersten Beratungen wird das Leistungsangebot in Hilfeplankonferenzen den Bedürfnissen des Klienten angepasst. Hier geht es darum, nicht nur die professionellen Dienstleistungen im Blick zu haben, sondern auch die Hilfen im Wohnumfeld des Klienten, in der Familie oder anderer Anbieter wie Begegnungsstätten, Sportgruppen und ähnlichem. Die Beziehung zwischen allen Beteiligten an dem Verfahren ist transparent. Nur so lässt sich die Qualität und Quantität messen und können Versorgungslücken bemerkt werden.

Es bedarf für ein normales Leben neben den stationären Wohnformen andere Wohnmöglichkeiten zu entwickeln und zu schaffen, die auf die Ziele und Wünsche des einzelnen Menschen und seinem individuellen Hilfebedarf eingehen.

„… Es muss … ermöglicht werden:

* dass ein Mensch mit Behinderung in der von ihm gewünschten Wohnform verbleiben kann; auch wenn sich sein Hilfebedarf erheblich verändert,
* dass er von vertrauten Betreuungspersonen weiter unterstützt wird, auch wenn er die Wohnform wechselt,
* dass er in der vertrauten Wohnumgebung verbleiben kann, auch wenn er von einem anderen Betreuungsdienst betreut werden möchte…“[[32]](#footnote-32)

Das klingt sehr futuristisch. Viele Konzepte der Anbieter müssen sich erst noch darauf einstellen oder weiterentwickeln. Gerade die Nutzung des persönlichen Budgets könnte diesen Prozess weiter voranbringen. Durch das Persönliche Budget hat der behinderte Mensch die Möglichkeit, sich mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln seine erforderlichen Leistungen einzukaufen. Der Leistungsträger wird auch hier darauf achten, wie die erforderlichen Ziele erreicht werden, während der Leistungserbringer mehr Formen und Inhalte erarbeiten muss, so dass er viele Leistungen (höhere Flexibilität) anbieten kann. Das Persönliche Budget ist eine Möglichkeit, die Abgrenzung ambulant und stationär aufzuheben. Auf Basis einer neu entstehenden Grundhaltung könnte es möglich werden, dass eine fachliche und finanzielle Steuerung von einer Stelle aus geschehen könnte. Das wird (heute noch ungenügend) umgesetzt, denn Organisationseinheiten verhindern zu oft die Möglichkeiten, das trägerübergreifende Persönliche Budget als Hilfeform einzusetzen. Im
Punkt 3 dieser Arbeit wurde auf die Auflösung des Dreiecksverhältnisses schon ausführlich eingegangen und findet auch hier seine Anwendung.

* 1. **Resümee**

Folgendes ist auch für die Profession soziale Arbeit nicht mehr wegzudenken. Wirtschaftliche Prozesse beeinflussen alle Formen der menschlichen Aktion. Diese Verläufe spielen eine immer bedeutendere Rolle. Prozesse zu analysieren, zu steuern und zu koordinieren sind in einer komplexer werdenden Welt einer präsenten Herausforderung unterworfen und benötigen eine eigene Qualitätssicherung. In der sozialen Arbeit kommen die ethischen Grundsätze als Schwerunkt zu Praxis und wissenschaftlicher Theorie noch hinzu. Die Leistungen der Eingliederungshilfe sind eine unverzichtbare Aufgabe des Sozialstaates und werden auch weiterhin mit erheblichen öffentlichen Mitteln zu finanzieren sein, um die von der BRD unterzeichnete UN- Konvention in die Praxis umzusetzen.

|  |
| --- |
| **Wer sich nicht** [**selbst**](http://zitate.net/selbst.html)[**helfen**](http://zitate.net/helfen.html) **will, dem kann** [**niemand**](http://zitate.net/niemand.html) **helfen**([Johann Heinrich Pestalozzi](http://zitate.net/johann%20heinrich%20pestalozzi.html), Schweizer Pädagoge) |

1. **Das Hilfeplanverfahren nach SGB XII des Fachgebietes soziale Leistungen der Stadt Gera**
	1. **Definitionen des Fallmanagement**

In der Literatur findet man unterschiedliche Definitionen zum Fallmanagement/Case Management. In meiner Masterarbeit benutze ich gezielt den Begriff Fallmanagement.

In einem Script des Institutes für empirische Soziologie Nürnberg (Nr. 3/2004) „… wird ‚Case Management‘ verstanden als eine am Einzelfall orientierte Arbeitsweise, in deren Rahmen geklärt, geplant, umgesetzt, koordiniert, überwacht und bewertet wird, was an Dienstleistungen zur individuellen Bedarfsdeckung notwendig und im Hinblick auf die verfügbaren Ressourcen qualitäts- und kostenbewusst erreichbar ist…“[[33]](#footnote-33)

Neuffer beschreibt es ähnlich: „Case Management ist ein Konzept zur Unterstützung von Einzelnen, Familien, Kleingruppen. [Es] gewährleistet durch eine durchgängige fallverantwortliche Beziehungs- und Koordinierungsarbeit Klärungshilfe, Beratung und den Zugang zu notwendigen Dienstleistungen. [Dabei] befähig es die KlientInnen, Unterstützungsleistungen selbstständig zu nutzen und greift so wenig wie möglich in die Lebenswelt von KlientInnen ein…“[[34]](#footnote-34)

Prof. Dr. Klug zitiert in seinem Script „Ein professionsübergreifendes Konzept der sozialen Arbeit“ die Definition nach ;Case Management Society of America‘ so: „Case Management ist ein kooperativer Prozess, in dem Versorgungsangebote und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden, um so den individuellen Versorgungsbedarf eines Klienten mittels Kommunikation und verfügbarer Ressourcen abzudecken.“[[35]](#footnote-35)

* 1. **Was kann Fallmanagement leisten?**

Das Fallmanagement muss seinen Blick einmal auf die Bedarfe der Klienten, die Versorgungsangebote und über die Ausmaße der erforderlichen Hilfen haben. Dabei kommt dem Fallmanager die Aufgabe zu, zu vermitteln, zu koordinieren um im Falle von Diskrepanzen gemeinsam mit allen Beteiligten nach Kompromissen zu suchen.

Dabei sollte der Fallmanager die Leitideen seiner Profession im Blick haben. Hierbei geht es um das systemische Handeln bei sozialen Problemen, Krisen und Konflikten, die ressourcenorientierte Arbeit, die Beteiligung von Klienten, die Reduktion von Komplexität, die Planung und Überprüfbarkeit der sozialen Arbeit und berufsethischer Grundsätze.

Neuffer[[36]](#footnote-36) beschreibt in den Anforderungen an eine fallorientierte Arbeit das systemisches Handeln folgend: es gibt zwei Möglichkeiten der Veränderung, entweder

* dem Menschen zu helfen, seine Lebenswelt zu verstehen und sich darin zu Recht zu finden oder
* seine Lebenswelt so zu verändern, dass er sich bewähren und Kräfte entfalten kann.

Dazu nutzt der Fallmanager die Elemente der Empowerments (Selbstbestimmtheit, Selbstwirksamkeit und Souveränität) und agiert in seiner Arbeit auf mehreren Ebenen (die Ressourcen der Klienten, seiner Familie, des sozioökonomischen und sozioökologischen Raumes sowie der Kultur). Daraus ergeben sich folgende Aufträge:

* „…[die] Ressourcen (verschüttete und vorhandene) auskundschaften und einfordern
* Ressourcen erschließen und ausschöpfen
* Ressourcen neu herausbilden und schaffen.“[[37]](#footnote-37)

Eingebunden ist der gesamte Prozess des Fallmanagements in die Rechtsprechung. Die Sozialgesetzbücher schreiben eine Beteiligung der Klienten am Hilfeprozess vor. Ich beschränke mich hier nur in der Aufzählung einiger Paragrafen des SGB XII. Im § 11 wird die Beratung und Unterstützung sowie Aktivierung als Rechtsanspruch beschrieben. Im
§ 58 Absatz 2 ist der behinderte Mensch bei der Aufstellung des Gesamtplanes beteiligt und im § 68 wird auf die Maßnahmen, die (für den Klienten) notwendig sind, verwiesen.

Diese Sicht erfordert vom Fallmanager das Abwägen der Maßnahmen zur Zielerreichung und deren Wirkung. Ein sofortiges Einbeziehen des Klienten in den und während des Hilfeprozesses soll weitergehende Hilfen verhindern und/oder die Gelegenheit geben, so gering wie möglich in die Lebenswelt des Klienten eingreifen zu müssen. Außerdem sichert der Fallmanager die Attraktivität und Wirksamkeit einer Maßnahme für den Klienten, wenn er zu dieser steht und mitwirkt.

Weiterhin geht es darum, dem Klienten die effektivste Hilfe zu ermöglichen, die, regelmäßig evaluiert, auch die Effizienteste sein kann. Das wird daran sichtbar, wenn der Klient so schnell wie möglich wieder selbstbestimmt handelt. Eine stete Beteiligung des Klienten am Prozess macht Entscheidungsprozesse transparenter.

Daher muss das Fallmanagement in Ruhe analysieren und gemeinsam mit dem Klienten zu Beginn der Hilfe einen genauen Auftrag erarbeiten. Nur so führt die Hilfe zu einem Erfolg für den Klienten, welcher sich dann auch ökonomisch rechnen lässt.

Und damit trägt das Fallmanagement auch zur aktuellen Qualitätsdebatte bei. Es ist in der Arbeit mit Hilfebedürftigen erforderlich, sich regelmäßig folgende Fragen zu stellen:

* „… Kommen die sozialen Leistungen auch wirklich bei denen am, die sie brauchen?
* Sind… [diese] als Dienstleistungen so gestaltet, wie sie die Empfänger benötigen?
* Sind …[diese] so gestaltet wie der Gesetzgeber sie fordert …?
* Sind …[diese] fachlich so ausgestattet und effektiv, dass sie auch wirksam werden?
* Sind …[diese] … effizient …?
* Sind …[diese] transparent …?[[38]](#footnote-38)

Somit beinhaltet das Fallmanagement auch die Ziele und Aufgaben der sozialen Arbeit[[39]](#footnote-39), welche „… die International Federation of Social Workers (IFSW) und die International Association of Schools of Social Work (IASSW) … auf ihrer Internationalen Konferenz (Montreal 2000) … [definiert haben]: ‚Soziale Arbeit ist eine Profession, die sozialen Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen fördert, um ihr Wohlbefinden zu verbessern. Indem sie sich auf Theorien menschlichen Verhaltens sowie sozialer Systeme als Erklärungsbasis stützt, interveniert Soziale Arbeit im Schnittpunkt zwischen Individuum und Umwelt/Gesellschaft. Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit von fundamentaler Bedeutung.‘“

* 1. **Ablauf und Phasen des Fallmanagements**

Es wird oft kritisiert, dass die Abläufe des Managements aus der Wirtschaft in den Bereich der sozialen Arbeit kopiert werden. Für erfolgreiche Unternehmungen ist es aber wichtig (überlebenswichtig), den Ablauf gut zu planen und zu überprüfen.

In der sozialen Arbeit ist es ebenso wichtig, die Komplexität zu reduzieren auf das Wesentliche und damit die effektivste und effizienteste Hilfe herauszuarbeiten. Der soziale Hilfeprozess ist nicht geradlinig. Es kann oft passieren, dass sich Lebenssituationen so erheblich verändern, dass neu analysiert, geplant oder auch das Ziel verändert werden muss.

Es werden Fortschritte bemerkt, und Rückschritte in die vorhergehende Phase möglich, Verbindlichkeiten von Zielen können plötzlich durch neuen Erkenntnisse, Informationen oder Ereignisse eine andere Bedeutung annehmen. Daher ist es wichtig, dass die Ressourcenanalyse im Laufe der Hilfeleistung überprüft und komplettiert wird.

Insgesamt gibt es im Fallmanagement 6 Phasen (nach Neuffer und Kleve – siehe Anhang Seite 74).

* + 1. **Phase 1: Kontextualisierung**

Durch den Wechsel vom staatlichen Fürsorgewesen zum Anbieter von Dienstleistungen ist es wichtig, den Klienten als Nutzer und Kunden zu sehen. Dazu benötigen die Klienten nicht nur Informationen über mögliche Hilfen, sondern auch die Reflexion über die eigenen Ressourcen und Bedarfe.

Zum professionellen Handeln eines Fallmanagers gehört es, gründlich abzuklären, welcher Leistungsanbieter sich auf den individuellen Hilfebedarf flexibel einstellen kann, wie flexibel seien Konzeption ausgearbeitet wurde.

Die Kontakte zu den Klienten werden verschieden hergestellt, insbesondere durch Empfehlungen (zum Beispiel einer Klinik), Notlagen und/oder Zwängen. Beim Erstgespräch werden verschiedene Ziele verfolgt. So geht es als erstes darum, eine gewisse Vertrauensbasis zu schaffen. Nur durch diese ist ein Klärungsprozess möglich. Es geht um die Beschreibung des Problems, welche durch den Klienten gegeben wird. Erst wenn der Fallmanager dies vernommen hat, wird dieser handlungsfähig. Es geht auch nicht darum, Inhalte zu interpretieren. Es sollte erfragt werden, was der Klient schon alles unternommen hat und mit welchem Ergebnis. Ein wichtiger Punkt ist, seine Lebenswelt beschreiben zu lassen. Weiterhin gilt es abzuklären, in wie weit eine Notsituation vorliegt, die schnelles Handeln (Krisenmanagement) erforderlich macht. Meistens geht es jedoch darum, abzuprüfen, in wie weit es möglich ist, Selbsthilfe, Hilfen aus der Familie und/oder dem Umfeld oder ambulante Hilfen vordergründig einzusetzen. Es gilt der Grundsatz, nur so viel Hilfe wie aktuell nötig. Erstgespräche beschränken sich nicht nur auf einen Termin, sondern so viele wie zur Fallklärung benötigt werden. Das Fallmanagement ist dazu da, den Klienten über die rechtliche Situation aufzuklären. In dieser Phase des Fallmanagements werden erste Vereinbarungen getroffen. Es bleibt offen, wie diese Vereinbarungen hinterlegt werden, ob als Vertrag oder als mündliche Absprache. Dazu gibt die Literatur verschiedene Hinweise. Am Ende des Erstgespräches findet immer eine Reflexion statt, insbesondere hat der Klient alles verstanden, gibt es weitere Fragen und wie wurden die Erwartungen erfüllt. Zusammenfassend kann folgendes für die erste Phase festgehalten werden: für ein Erstgespräch muss genügend Zeit vorhanden sein, sollte auf professionellen Rat verzichtet werden (welche Hilfe benötigt der Klient), keine sofortige Hilfe angeboten werden (außer als Krisenintervention), Grenzen aufgezeigt und Wünsche aufgenommen werden, kurz: der Klient muss spüren, das seine Lebenslage ernst genommen wird.

* + 1. **Phase 2: Probleme und Ressourcen**

Die aktuelle Situation des Klienten ist ganzheitlich zu erfassen. Ganzheitlich bedeutet eine systemische Analyse aller individuellen, familiären und umfeldbezogenen Eigenheiten des Klienten durch den Fallmanager. Die Ressourcen sind ein wesentlicher Ansatzpunkt. Diese liegen in der Biographie verborgen, genauso wie die bisherigen erfolgreichen Lösungen. In dieser Phase gehört auch dazu, nicht nur den Klienten die Situation einschätzen zu lassen, sondern ebenso zu erfragen, wie das Umfeld oder andere Professionelle diese einschätzen. Schlussendlich wird der Fallmanager eine Einschätzung abgeben. Wichtig ist, dass der Klient die Situation überhaupt verändern möchte (wenn nicht, könnte es eine Krisenintervention unter Zwang geben – zum Beispiel bei Selbst- oder Fremdgefährdung). Wenn eine positive Entscheidung vorliegt, ist dies der Zeitpunkt, indem folgende Fragestellung primär ist: Welcher Hilfebedarf liegt in dieser Situation vor? Wenn die Entscheidung fällt, dass in dem Fall professionelle Hilfe erforderlich ist und der Klient sowie sein Umfeld oder Netzwerke keine Lösungen anbieten können, folgt Phase 3.

* + 1. **Phase 3: Hypothesenbildung**

Um über Hilfen entscheiden zu können, benötigt das Fallmanagement differenzierte Ziele. Diese formulieren angestrebte Situationen, Zustände oder Verhaltensweisen in der Zukunft. Sie unterscheiden sich sowohl in dem Zeitrahmen (lang-, mittel- und kurzfristig) und im Inhalt (Grundsatz-, Rahmen und Handlungsziel). Gemeinsam mit den Klienten werden die Ziele positiv und für diese erreichbar und im realistischen Zeitrahmen gestaltet. Die Klienten/innen übernehmen dafür die Verantwortung. Je klarer die Ziele erarbeitet und benannt wurden, desto mehr Möglichkeiten hat jeder an diesem Fall Arbeitende, diese zu reflektieren und der Situation anzupassen. Dadurch ist eine Qualitätsentwicklung mit allen Beteiligten möglich.

In diesem Schritt folgt der Austausch mit Kollegen und/oder anderen professionellen Helfern mittels Fallkonferenzen. Diese dienen als Reflexion des bisherigen Geschehens.

* + 1. **Phase 4: Zieldefinition und Auftragsklärung**

In dieser Phase schreibt der Gesetzgeber einen Gesamtplan (SGB XII) als Ausgangspunkt für den folgenden Hilfeprozess vor. In der Literatur wird oft beschrieben, dass der Schwerpunkt im Sozialhilfeprozess das Erstellen der Bescheide ist. Dabei wird ausgeblendet, dass im Prozess des Fallmanagements gemeinsam mit dem Klienten die Hilfen besprochen und entschieden werden. In unserem Fachgebiet beruht der Bescheid auf dem Fallprotokoll nach den Fallkonferenzen und den darin getroffenen Feststellungen.

Der Gesamtplan umfasst alle Aufgaben, die Zuordnung, wer dafür verantwortlich ist und bildet einen Vertrag des Klienten mit dem Fallmanagement. Meist finden dazu Fallkonferenzen statt, in denen es fachliche Festlegungen gibt und der Klient einbezogen wird. In diesem Plan werden die Ressourcen der Beteiligten aufgegriffen, Verantwortlichkeiten festgeschrieben und realistische Zeiträume (auch zur Überprüfung) festgelegt. Gute Gesamtpläne zeichnen sich dadurch aus, dass sie individuell gestaltet werden können. In der Literatur wird statt Fallkonferenz der Begriff Hilfeplankonferenz benutzt. Im Fachgebiet Soziale Leistungen der Stadt Gera gibt es ebenfalls eine Hilfeplankonferenz (HPK), die laut deren Geschäftsordnung eine Plausibilitätsprüfung der Hilfen ist.

* + 1. **Phase 5:** **Handlungsplanung, Handlungsrealisierung, Handlungsintervention**

Controlling, ein aus der Wirtschaft übernommener Begriff. Er zielt ursprünglich auf die Effektivität und Effizienz von Produkten ab. Controlling bereichert durch die Anwendung vor jeder Weiterbewilligung das Fallmanagement. Am meisten können die Klienten von einem transparenten Fallverlauf profitieren. In dieser Phase wird der Fall durch das Controlling gesteuert, geregelt und geleitet. Dazu benötigt der Fallmanager ein Informationssystem, welches zeitnah Veränderungen anzeigt und übermittelt. Somit kann der Fallmanager unmittelbar die Ziele dem Bedarf des Klienten anpassen. Ebenso ist das Einberufen von Fallkonferenzen (geplant und/oder unplanmäßig) ein Teil dieser Phase. Hier stehen die Klienten im Mittelpunkt. Sie haben die Gelegenheit, über ihre gemachten Erfahrungen zu berichten (oder eine Vertrauensperson damit zu beauftragen). Gemeinsam werden die Ziele besprochen, bestätigt und/oder neue Ziele formuliert. Die Maßnahmen werden auf ihre Wirksamkeit überprüft, neue Zeiträume festgelegt oder die Hilfe eingestellt, entweder, weil der Klient seiner Mitwirkungspflicht nicht nachkam oder im besten Fall keine Hilfe mehr benötigt.

* + 1. **Phase 6: Evaluation**

Dies ist die letzte Phase im Fallmanagement. Hier lässt sich erkennen, wann die Unterstützung beendet werden kann oder sich ein Abbruch ankündigt.

Ziel eines professionellen Abschlusses ist es, die Beendigung bewusst zu gestalten (zum Beispiel mit einer Ablösephase), den gesamten Verlauf gemeinsam nochmals zu reflektieren, gewonnene Erfahrungen (Ressourcen) deutlich zu machen und eventuell weiterführende Maßnahmen anzuleiten.

Im Nachgang werden in kollegialen Beratungen die Erfolge nach Effektivitäts- und Effizienzkriterien ausgewertet. Damit wird die Wirtschaftlichkeit des Fallmanagements hervorgehoben.

Im Anhang (Seite 74) habe ich das Rahmenkonzept nach Neuffer als Übersicht eingefügt, wobei ich die Phasen von Haye und Kleve als Überschriften ergänzt habe.

* 1. **Darstellung der Arbeitsweise des Fallmanagements des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera**

Im Fachgebiet Soziale Leistungen wurde 2008 bis 2009 eine Arbeitshilfe mit allen Beteiligten besprochen und mit allen angesprochenen Veränderungen in Kraft gesetzt (siehe Anhang Seite 75). Diese lehnt sich in vielen Teilen an die vorhergenannten Phasen nach Neuffer und Kleve an. Das Fallmanagement in Gera zeichnet sich durch die Vernetzung zweier Professionen aus, ein Sozialarbeiter und ein Sachbearbeiter. Dieses Team fand auch in der Arbeitshilfe Berücksichtigung. Es wurden die einzelnen Aufgaben klar den entsprechenden Professionen zugeordnet. Der Vorteil dieser Form, ein Fallmanagement zu gestalten, ist, dass für einen Austausch mittels Fallkonferenzen gesorgt wird und jede Profession ihre Fachlichkeit einbringen muss. Somit wird die Chance größer, dass die Beurteilung des Hilfebedarfes weder nur aus effektiver Sicht noch aus effizienter Sicht geschieht. Beide Haltungen gehen in die Findung eines Ergebnisses ein. Dadurch sorgt die Leitung nicht nur für ein kollegiales Miteinander, sondern auch für Klarheit der Zuständigkeiten nach außen. Ergänzt werden die Fallkonferenzen der beiden Professionen durch eine Fallkonferenz mit den Teamleitern. Diese finden immer dann statt, wenn der Hilfebedarf besonders komplex oder kostenintensiv ist. Die Teamleiter reflektieren in diesen Fällen die einzelnen Leistungen der beiden Professionen und geben gegebenenfalls weitere wichtige Hinweise zur Fallbearbeitung. Durch die Einbindung der Teamverantwortlichen in die Prozesse wurde die Möglichkeit geschaffen, neue Sichtweisen auch für andere Fälle einzubringen. In die Arbeitshilfe eingebunden wurde ein sogenannter Grobplan. Dieser soll eine erste schriftliche Planung vorerst bekannter Gesprächsinhalte und schriftlicher Informationen aus zum Beispiel medizinischen Epikrisen sein. Dies wurde erforderlich, um zügig nach der Antragstellung eine Hilfeleistung zu bewilligen. Der Gesetzgeber verlangt eine klare Zuordnung, ob und welche Behinderung (oder drohende Behinderung) vorliegt. Dies soll durch eine sozialmedizinische Stellungnahme geschehen. Im täglichen Verlauf findet eine Begutachtung aber nicht sofort (aus Organisationsgründen) statt. Daher muss auf andere ärztliche Einschätzungen zurückgegriffen werden. Die erste Bewilligung einer Leistung wird deshalb begrenzt auf maximal 6 Monate. In dieser Zeit hat der Leistungserbringer die Möglichkeit, den Klienten in der täglichen Arbeit kennenzulernen und den Integrierten Beschäftigungs- und Rehabilitationsplan (IBRP) zu erarbeiten, in dem die Ist- Situation dargestellt wird, die Ziele für einen bestimmten Zeitraum und die Umsetzung der Maßnahmen festgeschrieben werden. Dieser IBRP ist eine Grundlage für den Gesamtplan. Weiterhin erfolgt in den meisten Fällen eine Fallkonferenz mit externen Beteiligten (zum Beispiel Jobcenter, Krankenkasse, Betreuer). Die Klienten berichten, wie die Hilfe begonnen hat und welche Ziele sie benennen können – mit welchen Mitteln sie diese erfüllen können. Insofern eine verbale Kommunikation mit den Klienten kaum möglich ist (auch weil sie zum Beispiel die ganze Konferenz mit ihren intellektuellen Fähigkeiten nicht folgen können) wird der Betreuer die Interessen des Klienten wahrnehmen. Danach wird eine Hilfeplankonferenz (HPK) zur Plausibilitätsprüfung einberufen. Diese Konferenz wurde aus der Zeit vor der Einführung des Fallmanagements übernommen. Die HPK findet in Gera schon seit 2000 statt und wurde durch das Projekt: Implementation des personenzentrierten Ansatzes in der psychiatrischen Versorgung eingeführt. An dieser Konferenz nehmen Vertreter der verschiedenen Leistungserbringer, der Klinik, des Jobcenters sowie des Fachdienstes Gesundheit und Soziales der Stadt Gera teil. Eingeladen wird durch die Sucht- und Psychiatriekoordinatorin der Stadt Gera. Diese Hilfeplankonferenzen finden für seelisch und psychisch kranke sowie für die suchtkranke Leistungsberechtigte statt. Die Arbeitshilfe sieht vor, dass die Fälle nur bei Vorliegen folgender Bedingungen in diese Hilfeplankonferenz eingebracht werden müssen: nach Beginn der Hilfe (spätestes nach 6 Monaten), nach 2 Jahren Hilfeleistung, wenn sich die Hilfeform verändert (ambulant in stationär oder umgekehrt) oder die Hilfe erweitert wird. Jeder Fall hat maximal 20 Minuten für eine Vorstellung und eine Empfehlung. Das Fachgebiet Soziale Leistungen kann dieser Empfehlung folgen. Danach erhält der Klient den Gesamtplan mit allen Informationen aus den Konferenzen zur Unterzeichnung. Zur gleichen Zeit ergeht ein Folgebescheid, falls die Hilfe wie bisher weitergeführt werden muss.

* 1. **Kriterien für ein optimales Verfahren**

Manfred Neuffer beschreibt in seinem Buch „Case Management“, das Konzept des Case Management. Es ist wichtig, dass die Klienten wieder in den Mittelpunkt des Geschehens rücken. Sie sollen mit diesem Konzept befähigt werden, eigenständig Hilfeleistungen anzufordern und zu nutzen. Gleichzeitig wird von den Sozialarbeitern gefordert, so wenig wie möglich in die Lebenswelt des Klienten einzugreifen.

Durch die gesellschaftlichen Veränderungen werden die Lebenswelten der Menschen immer komplexer. Die soziale Arbeit wird herausgefordert, sich darauf einzustellen und mit ganzheitlichen Konzepten zu reagieren.

Das Konzept des Case Management hat die Möglichkeit, sich sowohl den gewandelten und vielschichtigen Lebenslagen und Problemen aber auch den gestiegenen Rechtsanspruch auf professionelle Leistungen zu stellen.

Folgende Kriterien beschreibt Neuffer für ein optimales Verfahren:

* „Effektivität und Effizienz in der Fallarbeit
* …Notwendigkeit der Beziehungsarbeit
* große Sensibilität hinsichtlich psychischer Bedürfnisse und Prozesse, die soziale und gesundheitliche Probleme begleiten
* …dynamisches Verständnis von den Systemen, in denen sich die Betroffenen und der Case Manager begegnen und sich auseinandersetzen
* …Nutzbarmachen von persönlichen Ressourcen, Flexibilität und Eigenverantwortung der KlientInnen und bei dem sie umgegebenen Ressourcensystem.“[[40]](#footnote-40)

Somit werden die „… eigenen Ressourcen … [der Klienten und des] … umgebenen sozialen Netzes … [als] Ausgangspunkt…“[[41]](#footnote-41) genommen. „… Ziel ist es, Hilfen anzubieten, die so wenig wie möglich in die bestehende und gewohnte Lebenswelt eingreifen…“[[42]](#footnote-42)

* 1. **Resümee**

Mit der Einführung der Arbeitshilfe 2009 wurde ein gewaltiger Schritt in Richtung Fallmanagement gemacht. In der Anfangszeit galt es, die Arbeitshilfe anzuwenden, ein paar „Kinderkrankheiten“ zu überwinden. So war geplant, mit einem Gesamtplan in die Hilfeplankonferenz zu kommen. Die Idee war gut, aber in der Umsetzung merkten wir, dass es dann doch Veränderungen gab. Vor allem wenn die Leistungserbringer trotz vorheriger Fallkonferenzen einen anderen Hilfebedarf in der HPK angeben. Das Fachgebiet Soziale Leistungen konnte auf Grund zu geringer Kenntnisse über den Klienten (vor allem, wenn dieser erst weniger Wochen im Hilfesystem war) den dort vorgelegten Anspruch nicht widerlegen. Somit wurde dieser Hilfebedarf in der Hilfeplankonferenz für plausibel erklärt. Plötzliche Krisen oder Verschlechterungen des Gesundheitszustandes machten eine doppelte Gesamtplanung nötig. Dem wurde abgeholfen, in dem zwar der Leistungserbringer und die vorläufigen Maßnahmen zur Hilfeplankonferenz feststehen, in einem vorläufigen Hilfeplan, der erst nach der Diskussion vom Klienten als Gesamtplan unterschrieben wird.

Weiterhin ist festzustellen, dass das theoretische Fallmanagement für die Anfangsphase viel Zeit vorsieht. Die ist in unserem Fallmanagement eher sehr knapp. Gerade die Phase 2 und 3 wird schon bei den Leistungserbringern erbracht. Die Sozialarbeiter fragen diese Ressourcen und Ziele meist nur noch im Hilfeplangespräch ab. Es wird gewünscht, diesen Prozess intensiver zu begleiten, um nicht nur von den Aussagen der Leistungserbringer abhängig zu sein und dem Prozess eines Fallmanagements gerechter werden zu können.

Auch die Phase 6 ist noch nicht zur Zufriedenheit ausgereift. Teilweise fehlen die Hilfsmittel für eine professionelle Evaluation. 2009 wurde das Fachgebiet Soziale Leistungen auf ein gemeinsam nutzbares Computerprogramm umgestellt. Damit wurde das Fallmanagement so verbunden, dass von jedem Computer auf die Daten des Klienten zurückgegriffen werden kann und Eintragungen sowohl vom Sozialarbeiter als auch vom Sachbearbeiter möglich und einsehbar sind. Leider ist bisher eine Evaluation über Erfolg und Aufwand einer Hilfeleistung darüber noch nicht möglich, aber geplant.

|  |
| --- |
| **Jedes Denken wird dadurch gefördert, dass es in einem bestimmten Augenblick sich nicht mehr mit Erdachtem abgeben darf, sondern durch die Wirklichkeit hindurch muss.**Albert Einstein, Physiker (Relativitätstheorie) |

1. **Überprüfung an Hand einer Expertenbefragung**
	1. **Methodische Standards**

In dieser Arbeit geht es hautsächlich darum, die Praxis im Fachgebiet soziale Leistungen der Stadt Gera zu überprüfen. Aus diesem Grund wurde die Methode der Praxisforschung ausgewählt. Die Verknüpfung der wissenschaftlichen Erkenntnisse mit denen aus der Praxis ist wichtig, da es um eine Analyse aus nicht wissenschaftlicher Perspektive geht. Die Praxis wiederum ist für die Theorie fruchtbar, weil diese die Forschung aus einer autonomen und mit eigenen Interessen durchsetzen Perspektive beurteilt. Die Theorie soll nicht als Instrument zur Gestaltung von Handlungen dienen, sondern die Praktiker aus theoretischer Perspektive informieren und unterstützen. Somit erhalten diese Kriterien eine Reflektion, welche ein kritisches Verhalten zur eigenen Praxis ermöglicht.

Praxisforschung wird folgend definiert: als eine „… Untersuchung der Praxis beruflichen Handelns in Sozialer Arbeit und als anwendungsorientierte, mit der Praxis Sozialer Arbeit kooperierende Forschung…“[[43]](#footnote-43). Somit wird die Praxisforschung zu einem eigenen Themengebiet in der Forschung, wobei die Praxis und Wissenschaft nicht ohne Beziehung zu einander stehen. Das Ziel der Praxisforschung ist es, die Wissenschaft gezielt an die praktische Vorgehensweisen anzuschließen und die Darstellung und Reflexion dieser. Es gibt drei verschiedene Möglichkeiten:

1. „… ForscherInnen werden beauftragt, eine bestimmte Fragestellung zu untersuchen und Bericht darüber zu erstatten… Zumeist ist das Projekt mit der Präsentation der Forschungsresultate abgeschlossen; die weitere Nutzung der Resultate soll autonom durch die Praxis geschehen….“[[44]](#footnote-44)
2. „… Die Praxis selbst gibt die Kriterien vor, die als Zielvorgabe in die Evaluation eingehen: Der Einbezug der PraktikerInnen in den Forschungsprozess variiert; bei externer Evaluation nehmen Experten von außen die Beurteilung einer Einrichtung vor, während hingegen Selbstevaluation von der Praxis durchgeführt wird. Mischformen von interner und externer Evaluation sind ebenfalls möglich…“[[45]](#footnote-45)
3. „…Aktionsforschung [als] ein weiterer Typus … [wobei diese sich auszeichnet in einer] Rollen- und Funktionsaufteilung zwischen ForscherInnen und PraktikerInnen…“[[46]](#footnote-46)

Die qualitative Sozialforschung stellt Fragen an Einzelpersonen oder kleine Gruppen. Hier soll herausgestellt werden, was jemand erlebt oder erlebt hat, wahrnimmt oder wahrgenommen hat oder handelt beziehungsweise gehandelt hat.

Die Befragung eine am häufigsten angewandte Methode der Informationsgewinnung. Sie bietet die Möglichkeit, „…. verbales Verhalten als einen Teil des sozialen Verhaltens zu erfassen…“[[47]](#footnote-47). Aber auch nichtverbale Kommunikationsformen können mit dieser Methode ermittelt werden. Zu einer sozialen Situation gehören nicht nur die kommunizierenden Menschen, sondern auch die sie umgebene Umwelt. Somit beeinflussen die gegenseitigen Erwartungen und Wahrnehmungen das Verhalten und die verbale Information des Befragten.

* 1. **Leitfadengesteuertes Experteninterview**

In der sozialen Arbeit gibt es verschiedene Möglichkeiten der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung. Für diese Arbeit wurde das leitfadengesteuerte Interview bewusst ausgewählt. Diese qualitative Erhebung hat zum Ziel, umfassende Gedanken der Befragten zu dem speziellen Thema zu erfassen. Das Interview nutzt die Gesprächssituation, die bewusst und gezielt von den Gesprächspartnern hergestellt wird. Es folgt eine Asymmetrie der Frage- Antwort- Zuweisung. Qualitative Interviews lassen sich nach folgenden Kriterien einordnen:

* Intention des Interviews (welches ist die beabsichtigte Richtung es Informationsflusses)
* Standardisierung (standardisiertes, halbstandardisiertes oder unstrukturiertes Interview)
* Struktur der zu Befragenden (Gruppendiskussionen oder Einzelbefragung, reine Gruppenbefragungen sind methodologisch ausgeschlossen, vorrangig sind Einzelbefragungen)
* Form der Kommunikation (mündlich oder schriftlich)
* Stil der Kommunikation (zum Beispiel zwei Extreme: sympathisierendes Interview oder Verhör).

In dieser Erhebung sind konkrete Aussagen über einen Gegenstand Ziel der Datenerhebung. Ein Leitfaden besteht zum einen aus offen formulierten Fragen, die sicherstellen, dass bestimmte Themenbereiche angesprochen werden. Die Befragen haben so die Möglichkeit, frei zu antworten. Durch den konsequenten Einsatz des Leitfadens ist eine Vergleichbarkeit der Daten mit anderen Interviews möglich und die Fragen gewinnen an dieser Struktur. Dennoch dient der Leitfaden als Orientierung und stellt somit sicher, dass wesentliche Aspekte der Forschungsfrage nicht übersehen werden. Die Handhabung des Leitfadens erfolgt in der Regel flexibel und wird nicht im Sinne eines standardisierten Ablaufschemas gehandhabt. Somit wird gewährleistet, dass schon bisher Gesagtes nicht wiederholt und der Befragte mit seinen Antworten ernst genommen wird. Insgesamt hat der Leitfaden eher die Funktion einer Gedächtnisstütze und eines Orientierungsrahmens in der allgemeinen Sondierung. „… Der Interviewleitfaden ist ein Resultat einer wissenschaftlichen Erarbeitung. Diese beruht auf einer relativ genauen Kenntnis des Problembereiches, auf thematischen Vorüberlegungen sowie dem Einbezug relevanter wissenschaftlicher Literatur und führt zur inhaltlichen und systematisch begründeten Fragestellung…“[[48]](#footnote-48)

Bei einem Experteninterview ist der Befragte weniger als Person sondern als Experte für das bestimmte Forschungsfeld interessant. Diese Form bezieht sich auf einen klar definierten Wirklichkeitsausschnitt. Der Befrage wird als Repräsentant einer Untergruppe in die Untersuchung einbezogen. Daher wird hier der Leitfaden als Steuerungsmittel eingesetzt, um unwichtige Themenbereiche auszugliedern. Die zentrale Aufgabe dieser Form des Interviews ist es, die Fragen auf das zu erforschende Thema zu begrenzen.

* 1. **Erarbeitung des Interviewleitfadens**

Bei der Erarbeitung des Interviewleitfadens wurde die Arbeitshilfe des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera und deren Anwendung in der Praxis zu Grunde gelegt. Er gliedert sich in verschiedene Themenbereiche. So beginnt dieser mit einer Aufwärmphase und geht nahtlos in die einzelnen Bereiche der Arbeitshilfe für das Fallmanagement über. Statt einer Stichprobenbildung habe ich aus dem Team des Fachbereiches drei Experten (eine Sachbearbeiterin, eine Sozialarbeiterin und eine Teamleiterin) gebeten, gemeinsam den von mir erarbeiteten Leitfaden durchzugehen. Der erste Entwurf umfasste nicht alle Erhebungsbereiche und die Fragestellungen waren für die drei Tester nicht klar, so dass sie nachfragten. Aus diesem Grund mussten die Fragen nochmals überarbeitet werden. Gleichzeitig gaben mir meine Kolleginnen mit ihren Nachfragen wichtige Hinweise für die Überarbeitung. Da es um das Fallmanagement geht, habe ich in folgenden Bereichen die Experten ausgewählt: dem Bereich der Sachbearbeitung, dem Bereich der Sozialarbeit, dem Bereich der Leitungsebene und dem Bereich der Klienten. Die Fragen sollten weitgehend miteinander vergleichbar sein, so dass am Ende eine Qualitätsüberprüfung möglich wird. Es geht in der Fragestellung um die Bedarfe der Behinderten und wie diese im Fallmanagement berücksichtigt werden, aber auch der Blick auf die Kosten soll nicht verloren gehen. Da ich im Fachgebiet selbst tätig bin, habe ich die Möglichkeit, nicht nur auf ein theoretisches Konzept zurückzugreifen, sondern auf die Arbeitshilfe, die im Arbeitsverlauf stets eingesetzt wird. Da es eine qualitative Methode ist, wurde auch auf die Bildung von Hypothesen verzichtet. Denn Ziel dieser Arbeit soll nicht eine Überprüfung der Theorie sein, sondern die Überprüfung und Optimierung der praktischen Tätigkeit und Qualität der Arbeit. Wie im Vorfeld jedoch zu lesen war, sind schon auch theoretische Vorannahmen Grundlage des Leitfadens. Es soll mit diesen Interviews überprüft werden, in wie weit das Fallmanagement nach den theoretischen Grundannahmen arbeitet oder die Arbeitsweisen optimieren sollte, um eine höhere Effektivität zu erreichen und damit die Effizienz zu erhöhen.

Ein Vorteil ist, dass die Leitungsebene selbst das Thema initiierte. Somit konnte ich in allen praktischen Phasen dieser Arbeit mit Unterstützung aus dem Fachgebiet rechnen.

Ich konzentrierte mich darauf, offene systemische Fragen zu stellen. Um allerdings den Zeitrahmen begrenzt zu halten und trotzdem so viele Informationen wie möglich zu bekommen, baute ich auch Skalierungsfragen ein. Das hat allerdings den Nachteil, dass ich bestimmte Informationen eventuell nicht erhalten habe. In Bezug auf das Thema konnte das vernachlässigt werden.

* 1. **Pretest**

Vor Beginn der eigentlichen Interviews habe ich mit einer Kollegin aus der Sachbearbeitung einen Pretest durchgeführt. Hier galt es, den Leitfaden in einem Probeinterview zu testen. „… Problematische, zu komplexe oder unverständliche Formulierungen können dabei erkannt und verbessert werden…“[[49]](#footnote-49) Gleichzeitig wollte ich aber auch erfahren, ob die von mir veranschlagte Zeit (45 bis 60 Minuten) ausreichend war. Die Kollegin wurde mit der Technik (Aufnahmegerät und Stoppuhr) bekannt gemacht. Ich organisierte einen Raum, der von Störungen weitgehend isoliert war. In der Durchführung bemerkte ich weitere kleine Fehler, zum Beispiel verschiedene Angaben bei den Fragestellungen mit Skalierung. Hier musste ich die Skalierungsfragen aneinander anpassen, so dass ich immer vom kleinen zum großen Wert fragte.

Ansonsten verlief der Pretest sehr positiv, so dass ich nach der Durchführung feststellen konnte, dass eine gute Vorarbeit bei der Erarbeitung und Bearbeitung erfolgt war. Der Test war weiterhin für mich wichtig, um die Einstellung des Diktiergerätes zu überprüfen. Hier musste ich dringend die Einstellung nochmals verändern. Auf Grund der Unsicherheit, ob das Interview nur 60 Minuten dauert, wählte ich eine Einstellung, die Pausen nicht mit aufnahm. Leider wurden auch leise Wortmeldungen nicht aufgenommen (was bei der Wiedergabe dazu führte, dass das Interview nicht auswertbar ist), so dass ich mich in den Interviews dafür entschied, eine komplette Aufnahme zu wählen. Wobei durch den Pretest deutlich wurde, dass ich mit der möglichen Zeitaufnahme im Diktiergerät gut klar kam.

Da ich 7 Personen interviewen wollte, musste ich einen Zeitplan erstellen. Pro Tag konnte ich nur ein Interview aufnehmen.

* 1. **Durchführung der Interviews**

Gleich zu Beginn des ersten Interviews kam es zu kleinen Störungen. Wie im Pretest zuvor hatte ich einen Raum ausgewählt, der die meisten Störungen minimierte. Dazu hatte ich den Beratungsraum über das Sekretariat des Fachdienstes für die 4 Interviews reservieren lassen. Außerdem bat ein Schild darum, dass nicht gestört wird. Trotzdem kam es dazu, was bei der Interviewdurchführung sehr störend war, sowohl für den Interviewer, als auch für den Interviewten. Meine Fachgebietsleitung wusste über den Ablauf Bescheid, so dass ich die Unterstützung auch von dieser Seite hatte. Die Leiterin wurde von mir in ihrem Dienstzimmer interviewt, da das der ruhigste Raum im Fachgebiet ist (durch die Vorschaltung einer Sekretärin). Die Auswahl der Interviewten wurde von mir sehr sorgfältig geplant. Ich wählte zwei Sachbearbeiterinnen aus, welche beide Maßnahmen in der Eingliederungshilfe bearbeiten und somit im Fallmanagement tätig sind. Sie begleiten den Prozess des Fallgestaltung intensiv mit. Bei den Sozialarbeiterinnen war es mir wichtig, je eine Kollegin aus den beiden Teams zu hören. Gemeinsam bilden wir ein Team, sind aber in den einzelnen Stadtteilen unterschiedlich unterwegs und haben auch außerhalb von Gera unsere Aufgabenteilung. Zusätzlich war es mir wichtig, die Leitungsebene zu interviewen. Sie hatten das Thema zur Überprüfung des Hilfeplanverfahrens gegeben. Bei der Auswahl der Klienten war es wichtig, dass diese den Prozess reflektieren konnten. Hier wählte ich zwei Klientinnen aus, die beide psychische Erkrankungen/Behinderungen haben und im ambulant betreuten Wohnen durch einen Leistungserbringer begleitet werden. Hier wählte ich einen Raum des Leistungserbringers aus, der auch als Beratungsraum genutzt wird. Auch hier waren Störungen fast ausgeschlossen. Eine Klientin betreute ihr Kleinkind, was aber nach einem Drittel des Interviews einer anderen Bewohnerin übergeben wurde. Es war im Interviewgeschehen störend. Die Klientin selbst bemerkte die Störung und beseitigte diese eigenständig.

Alle an den Interviews Beteiligten gaben mir ihr Einverständnis, dass ich sie interviewen darf. Allerdings legten sie Wert auf ihre Anonymität. Es gab viel Interesse an der Erhebung, sowohl im Fachgebiet als auch bei den Klientinnen. Durch den Leitfaden hatte ich ein gutes Instrument, was mir im Prozess der Befragung wichtig war. Die Befragung fand vom 07.03.2011 bis zum 15.03.2011 statt. Ich wollte gewährleisten, dass die Interviews in ihrer gesamten Länge über die Technik aufgenommen werden konnten.

Leider war es mir persönlich aus Zeitgründen nicht möglich, die Interviews zu skripieren. Auf Grund der Zusicherung der Anonymität konnte ich niemand den Auftrag dazu geben. Hier möchte ich mich nochmals für das große Verständnis meiner Betreuerin dieser Arbeit, Frau Anne Schreyer- Schubert bedanken, die diese Lösung akzeptierte.

Für mich selbst war die Auswertung der Interviews ohne Skripierung nicht unbedingt leicht. Auf Grund des gut strukturierten Leitfadens (siehe Anhang Seite 78) und der Paraphrasierung der einzelnen Antworten (siehe Anhang Seite 82) habe ich aber eine Möglichkeit gefunden, die Aussagen weitestgehend miteinander vergleichen zu können. Nicht alle Komplexe konnten von den Klientinnen beantwortet werden, daher ist teilweise nur ein Vergleich im Fachgebiet möglich. Was den Inhalt des Hilfeplanverfahrens betrifft, wurden die Fragen auf die Klientinnen abgestimmt.

* + 1. **Aufwärmphase**

Für das Fachgebiet sah die Aufwärmphase gleich aus, sie wurde bei den Klientinnen etwas abgeändert. Bei allen Befragten erläuterte ich zuerst, warum ich dieses Interview führe und bestätigte ihr Ansinnen nach Anonymität. Danach leitete ich die erste Phase ein, wo die Interviewten sich an die Interviewsituation gewöhnen konnten. Das Fachgebiet begann mit Fragen nach den Aufgaben in der Organisation, der Ausbildung und der Dauer der Tätigkeit in der Organisation. Die Klienten sprachen über den Zeitpunkt des Beginns der Hilfeleistung, der Kontaktaufnahme zum Fachgebiet und Eigenständigkeit der Beantragung.

* + 1. **Erster Themenkomplex**

Zuerst wollte ich wissen, welche Meinung meine Kolleginnen zu dem vorhandenen Fallmanagement haben. Daher fragte ich nach den Besonderheiten, nach der erlebten Kooperation mit der anderen Profession und den Grenzen.

* + 1. **Zweiter Themenkomplex**

Hier liegt der Hauptteil der Befragung. In diesem zweiten Themenkomplex geht es um die Umsetzung der Arbeitshilfe des Hilfeplanverfahrens. Dabei untergliederte ich die einzelnen Bereiche der Antragsstellung, des Grobplanes (einer Vorstufe des Gesamtplanes), der Fallkonferenzen, der ersten Überprüfung, der Hilfeplankonferenz, der Gesamtplanerstellung und einer zweiten Überprüfung. Zusätzlich interessierte noch, wie die Dokumente bei den Mitarbeitern und Klienten ankommen. Auch diese wurden eigens für die Hilfeplanung erarbeitet. Während an dieser Stelle für die Klientinnen das Interview beendet wird, gibt es für das Team noch einen dritten Themenkomplex.

* + 1. **Dritter Themenkomplex**

In diesem ging es um die Weitergestaltung des Hilfeplanverfahrens/Prozessgestaltung. Hier ging es um die Erfahrungen mit dem Prozess im letzten Jahr, um die Möglichkeiten der Mitgestaltung, die Anforderungen der Leitung an das Fallmanagementteam und um den Austausch.

* 1. **Resümee**

Ich habe lange Zeit überlegt, welche Forschungsmethode meiner Fragestellung am ehesten gerecht wird. Da es um die Qualitätsoptimierung geht, also der Entwicklung unseres derzeitigen Prozesses, fand ich, dass Methoden der qualitativen Forschung geeignet sind. Ich wollte nur einen kleinen Teil des Teams befragen und als Kontrolle zwei Klienten zusätzlich. Mit der Methode des Interviews hatte ich die Möglichkeit, die Wahrnehmungen der einzelnen Kolleginnen und Klientinnen direkt zu erfahren. „… Wirklichkeit gilt als sozial konstituiert: Unsere Wahrnehmung ist sozial geprägt und entsprechend nehmen wird die Welt wahr. So, wie wir die Welt wahrnehmen, existiert sie für uns und demgemäß handeln wir in ihr…“[[50]](#footnote-50)

Es ist die erste qualitative Untersuchung des Hilfeplanverfahrens der Stadt Gera. Schon allein dies ist ein weiterer Grund, Interviews zu führen. Teilweise habe ich aber auch Elemente aus der quantitativen Befragung verwendet, zum Beispiel die Skalierungsfragen, welche auf Grund der Komplexität des Themas notwendig wurden. Und da in der sozialen Arbeit viele komplexe Sachverhalte zu finden sind, war diese Fragstellung auch geeignet, einen kleinen Methodenmix vorzunehmen. Mit den Skalierungsfragen hatte ich die Möglichkeit geschaffen, beim Thema zu bleiben und Ideen zur Optimierung zu erfragen.

|  |
| --- |
| **Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.** Johann Wolfgang von Goethe, Wilhelm Meisters Wanderjahre |

1. **Ergebnisse der Befragung**
	1. **Besonderheiten des Fallmanagements im Fachgebiet Soziale Leistungen der Stadt Gera und seine Grenzen**

Das jeweilige Fallmanagementteam arbeitet umfassend und detailliert im Interesse des Bürgers. Von Vorteil ist, dass immer zwei Professionen auf den Fall schauen können, einmal von der Seite der Effektivität (Sicht der Profession Soziale Arbeit) und Sicht der Effizienz (Sicht der Profession Verwaltungsfachangestellte). Im letzten Jahr hatten beide Professionen durch diese Form des Fallmanagements die Möglichkeit, intensiver zusammen arbeiten zu können. Sowohl die Leitung hat dies im Interview geäußert, als auch die beide Professionen. Diese Form des Fallmanagements wurde von den Interviewten positiv eingeschätzt.

„…durch die Erfahrung die ich in anderen Städten habe, …, habe ich festgestellt, dass wir sehr gut aufgestellt sind und das wir eine Vielzahl von Sozialarbeitern in Zusammenarbeit mit Sachbearbeitern haben. Auch in der Weiterbildung ist es uns so gesagt worden… das es eine gut aufgestellte Organisation ist, weil die Sozialarbeiter gemeinsam mit den Sachbearbeitern entscheiden…“[[51]](#footnote-51)

Von Seiten der Sozialarbeiter kam der Wunsch nach einer intensiveren Begleitung des Hilfebedürftigen.

Im letzten Jahr wurde eine positive Entwicklung seitens der Sachbearbeiter wahrgenommen, durch die gemeinsame Fallarbeit kann enger miteinander gearbeitet und sich ausgetauscht werden.

„…Die Zusammenarbeit allgemein, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Sachbearbeiter und Sozialarbeiter durch dieses ganze Verfahren intensiviert hat. Jeder hat viel mehr Einblick in die Arbeit des anderen bekommen. Sozialarbeiter mehr Hintergrundwissen was das verwaltungstechnische betrifft und wir auch mal was die Tätigkeit des Fallmanagement betrifft…“[[52]](#footnote-52)

Von der Leitung wurde eingeschätzt, dass das Fallmanagement die komplette Hilfeplanung übernimmt und die Arbeitsweise organsiert ist, so das schnell professionell die Hilfe für den Klienten initiiert werden kann – sofern erforderlich.

Die Arbeitsweise des Fallmanagements zeichnet sich durch eine hohe Effektivität der Ergebnisse aus (auch durch die Einschätzung der Klienten), somit wirkt es sich auf die Effizienz aus.

Es gibt aber auch Grenzen: zum einen ist es die Geschäftsordnung der Hilfeplankonferenz. Von der Leitung wurde die Frage gestellt, ob diese Form an das aktuelle Fallmanagement angepasst werden sollte. Hier war die Vorstellung einer Hilfeplankonferenz als Fallbesprechung mit ausgewählten Fällen mit komplexen Problemlagen. Auch die beiden Professionen sahen Grenzen - nämlich dann, wenn die Institutionen das Fallmanagement nicht als Partner, sondern als Kontrollorgan betrachten. Hier wäre eine Befragung bei den Leistungserbringern anzuschließen. Bei den Sozialarbeitern kamen die vertragliche Gestaltung (beziehungsweise deren Konzepte) mit den Leistungserbringern zur Sprache, welche dem Fallmanagement oft nicht klar genug ist und somit Konflikte aufkommen lässt. Die Sachbearbeitung sieht Potential in der Entwicklung der Kommunikation im eignen Haus. Diese ist teilweise noch nicht ideal. Gerade wenn es um klare Positionen oder Klärungen in Auseinandersetzungen mit Leistungserbringern geht. Die Bürokratie muss weiter reduziert werden. Ziel muss sein, dass der Hilfebedürftige an erster Stelle steht. Die Profession der Sozialarbeiter sagte aus, dass das Fallmanagementteam immer dann an Grenzen stößt, wenn es keine personenbezogene Hilfeform gibt oder der Klient Hilfen nicht annehmen kann.

„…Ich denke mal ganz einfach die Fallmanager kommen dann an ihre Grenzen, wenn sie nicht mit ihren Partnern einen Weg finden den Bürger oder im Interesse des Bürgers und auf Grund seiner Behinderung oder Spezifik des Bürgers die richtige Hilfe auf den Weg bringen kann….“[[53]](#footnote-53)

Auch wird die ausführliche stadtteilbezogene Arbeit vermisst, zu der dem Fallmanagement die Zeit fehlt. Diese wichtigen Ressourcen könnten dazu beitragen, dass frühere Netzwerke wieder mehr genutzt werden.

* 1. **Einschätzung des Hilfeplanverfahrens**
		1. **Antragstellung**

In den Aussagen der Sozialarbeiterinnen trat in den Vordergrund, dass die Bedarfe des Antragsstellers gern gründlich nachgegangen wird. Teilweise wird berichtet, dass bei manchen Fällen der Zeitdruck, unter dem eine Hilfe installiert werden muss, nicht positiv bewertet wird. Gern werden mehrere Gespräche zur Hilfebedarfsfeststellung geführt. Dies ist auch die Meinung der Sachbearbeiterinnen. Sie meinten zur Erhöhung der Mitwirkung des Klienten, dass die Kontakte intensiviert werden sollten. Gleichzeitig wurde erwähnt, dass die Voraussetzungen zwar gut sind, aber mit einem Beratungsraum professioneller werden könnten.

„… Beratungsraum im Sozialamt fehlt. Ne, absolut keine Atmosphäre…. Wo man vertrauensvoll miteinander ins Gespräch kommt…“[[54]](#footnote-54)

Somit könnten auch die Anforderungen der Fachgebietsleitung noch besser erfüllt werden. Wobei diese im Interview die schlechte Situation bestätigte: „…wenn man ihn hierher einlädt … müsste man eine andere Atmosphäre haben um mit ihnen zu reden, weil am Schreibtisch wo ein anderer Kollege noch mit drin sitzt, ist mit Telefonstörung oder mit Anklopfen und Reinkommen Störung ist es sicher nicht günstig. Es wäre aus meiner Sicht sozusagen „Ne Gute Stube“ vielleicht erforderlich mit den Klienten individueller arbeiten zu können als Sozialarbeiter. Nach Hause zu gehen ist sicher wichtig, aber dort sind wir Gast und wenn wir ihn her bestellen sehen wir ja schon wenn er kommt das er ja eigentlich die Hilfe möchte…“[[55]](#footnote-55)

Die Leitung sollte erreichen, dass das Hilfeplangespräch in einem ansprechenden Raum und nicht mehr in dem Büro mit einem weiteren Mitarbeiter ermöglicht wird. Sie finden jedoch auch, dass neben den Gesprächen im Fachgebiet Soziale Leistungen auch Hausbesuche für die Einschätzung des Hilfebedarfes wichtig sind und erwarten Vertrauen der Leitung gegenüber der Profession der Sozialarbeiterinnen.

„…Weniger positiv ist, dass wir so … reglementiert werden in Bezug auf die Hausbesuche, …müssen wir Freiheit haben in unserer Bearbeitung der Fälle, …, eher sehr nachteilig. Wir installieren ambulante Hilfen oder ambulantes Wohnen… das widerspricht sich und schränkt mich eher ein…“[[56]](#footnote-56)

Die Fachgebietsleitung legt hier die Wertigkeit auf die eigene Benennung der Ziele durch den Klienten, wenn es ihm möglich ist. Bei krankheitsbedingten Überschätzungen des Klienten erwartet die Leitung die Professionalität durch die Sozialarbeiterinnen, sich weitere Expertenmeinungen zu den Zielen des Klienten einzuholen. Allerdings sollten diese Meinungen nicht immer auf den Leistungserbringer beschränkt bleiben. Es wird Wert auf die Umfeldanalyse gelegt. Die Klienten selbst erwarten, dass es schneller geht. Es ist manchmal für erkrankte Menschen schwer, die bürokratischen Notwendigkeiten zu verstehen.

„…Aber mir kam es dann halt sehr langfristig vor und unnötig verkompliziert, weil im Endeffekt für alle eigentlich klar ist, dass die Hilfe angebracht ist, dass aber trotzdem dreimal geprüft werden muss…“[[57]](#footnote-57)

Die Sachbearbeiterinnen sind bereit, die verwaltungstechnischen Abläufe zu erklären, haben aber wenige Möglichkeiten dazu, nur, wenn der Klient eigenständig bei ihnen vorspricht. Meist erfolgt die Antragstellung über den Betreuer oder andere Institutionen. Hier würden sie sich mehr Kommunikation mit den Sozialarbeiterinnen im Fachgebiet wünschen.

„…Vielleicht wäre es ganz günstig, wenn man beim Erstgespräch gleich ein Team zusammensetzt …, kann man das dem Klienten dann mal ausführlich erklären, was auf ihn zukommt…“[[58]](#footnote-58)

In den Interviews war die Meinung der Klienten, dass die Entscheidungen verkompliziert werden würden. Das erste Beratungsgespräch empfanden die Klienten unterschiedlich. Der Hausbesuch wurde als angenehmen empfunden und gab Sicherheit. „…Dann noch, dass es bei mir zu Hause stattgefunden hat und ich nicht dahin kommen musste hat mir auch Sicherheit gegeben…“[[59]](#footnote-59)

Die Erarbeitung anderer Lösungsstrategien wurde als anstrengend beschrieben. Anstrengend, weil die Klientin die Lösung für ihre aktuelle Krise nur in der einen Lösung sah. Wichtig ist, dass die Klienten ernst genommen werden wollen.

* + 1. **Grobplanung**

Die Grobplanung wurde von der Fachgebietsleitung im Rahmen der Überarbeitung der Arbeitshilfe und in der Zusammenarbeit mit den Beteiligten entwickelt, um den gesetzlichen Anforderungen nach zu kommen. Der Sozialhilfeträger muss die Zuständigkeiten prüfen, denn er ist der finanzielle Träger und somit der Träger der Gesamtverantwortung; daher auch für den Gesamtplan verantwortlich. „…Der Sozialhilfeträger ist der finanzielle Träger und der Träger, der die Gesamtverantwortung trägt, deswegen sind wir auch für den Gesamtplan verantwortlich, aber wenn wir den Menschen noch gar nicht kennen, müssen wir mit einer „Krücke“ einsteigen. Die „Krücke“ ist wirklich vorrübergehend der Grobplan…“[[60]](#footnote-60)

Durch den Grobplan kann dem Klienten schnell Hilfe angeboten werden, soll aber nur kurz eingesetzt werden. Das sehen die Sozialarbeiterinnen ähnlich. Für sie ist der Grobplan ein Instrument, um die erste Fallkonferenz mit dem Sachbearbeiter professionell führen zu können. Dieser Plan kann nur ein erster Richtwert sein, klare Ziele werden im Verlauf der ersten Monate erarbeitet. Ebenso soll überprüft werden, ob die eingeleitete Hilfeform die Maßnahmen anbieten, welche der Klient für seine aktuelle Situation benötigt. Auch die Sachbearbeiterinnen erklärten, dass dieser Plan nur eine erste Orientierung geben soll. Sie verglichen es mit einer Art Probezeit. Eventuell könnte man die Klienten noch mehr bei der Erstellung der Grobpläne beteiligen. Sie sollten aber auch Grenzen aufzeigt bekommen, wenn sie sich selbst überschätzten. Allen Befragen aus dem Fachgebiet waren die Erhebungen im Grobplan verständlich und eine Veränderung dieses Punktes der Arbeitshilfe wurde nicht angezeigt. Die Klienten fanden, dass die ersten Ziele mit ihnen abgestimmt waren. Einige neue Ideen kamen im Laufe der Zeit hinzu. Wichtig war, dass sie mit der Hilfeform gut klar kamen. Sie erwähnten, dass sie in Gesprächen immer eine Wertschätzung erfuhren.

* + 1. **Fallkonferenzen**

Die Fallkonferenzen innerhalb des Fallmanagementteams und gemeinsam mit den Teamverantwortlichen werden von beiden Professionen als wichtig empfunden. Die Sozialarbeiterinnen beschrieben diese Fallkonferenzen als konstruktiven Austausch mit kritischen Rückfragen. Wichtig ist, dass die Sozialarbeiterinnen die Informationen über die aktuelle Lage des Klienten kennen und im Interesse des Klienten handeln sollten. In einigen Fällen sind die Klienten schon viele Jahre im Hilfesystem und so auch den Sachbearbeiterinnen bekannt. Die Sachbearbeiterinnen vertrauen in diesem Gespräch auf die Informationen der Sozialarbeiterinnen und ihre Professionalität in der Erhebung des Hilfebedarfes. Von den Sachbearbeiterinnen wurde auch die Gleichberechtigung aller Teammitglieder angesprochen, die vor einigen Jahren noch nicht so empfunden wurde. In der Skalierung der Wichtigkeit der Teamfallkonferenz wurde von beiden Professionen Werte zwischen 6-10 angegeben. Als Veränderungsmöglichkeit wurde von den Sozialarbeitern mehr Zeit für die Konferenzen angesprochen, da diese in einigen Fällen doch unter Stress durchgeführt werden, sowie den Menschen vor finanziellen Interessen zu sehen und gemeinsam im Gespräch neue Sichtweisen anzuregen.

Auch der Fachgebietsleitung ist diese Fallkonferenz wichtig. Vor allem sollte da Fallmanagement mehr Wert legen auf ein Fallbesprechungsprotokoll, welches dann als Bescheidgrundlage dient. Die Inhalte wurden klar formuliert: es soll die Entscheidung des Team klar zum Ausdruck kommen, die Ziele des Klienten und die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung. Die Wichtigkeit wurde mit 10 unterstrichen. Weiterhin gibt es die Fallkonferenzen mit dem Teamverantwortlichen. Die Bewertung lag zwischen von 8 und 10. Positiv wurde hervorgehoben, dass die Teamverantwortlichen immer den Verlauf des Fallmanagementprozesses anhören, teilweise supervisorisch den Ergebnisfindungsprozess begleiten und das Team in Konflikten nach außen vertreten.

„…Und da muss ab gewägt werden welche Hilfen sinnvoll sind, unter Berücksichtigung von Kosten. Und da ist es von Vorteil, wenn jemand Drittes, der nicht in den Fall involviert ist und das Ganze mal ein wenig von außen sieht, dabei ist…“[[61]](#footnote-61)

Besonders wichtig wurden diese Fallkonferenzen von den Sozialarbeiterinnen erachtet bei besonders schwierigen Entscheidungen.

„…Man bekommt immer Rückhalt. Gerade wenn von außen kritische Stimmen kommen…“[[62]](#footnote-62)

„…der Fachverantwortliche … oftmals andere Sichtweisen auf die Dinge hat und ich Informationen bekomme…dann ist das für mich auch in Ordnung. … der Fachverantwortliche soll uns in der Fallbesprechung …helfen, dass er sagt: habt ihr das überdacht oder wäre da noch eine Möglichkeit, weil ich denke, das ist der Außenstehende, er hat einen ganz anderen Blick drauf auf den Fall … wir die Leute an der Basis sind…“[[63]](#footnote-63)

Der Skalierungswert wäre nur zu erhöhen, wenn die zweite Teamverantwortliche mehr eingebunden werden könnte. Von den Sachbearbeiterinnen wurde auch eine Spezialisierung der beiden Teamverantwortlichen vorgeschlagen, um sich so die Fälle zu teilen und eine Überforderung zu vermeiden. Die Sozialarbeiterinnen möchten weiterhin, dass in diesen Fallkonferenzen weitere Perspektiven eröffnet, andere Sichtweisen erörtert werden und hoffen auf eine weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit. Eine Fallkonferenz mit den Teamverantwortlichen wird von der Leitung bei besonders teuren Hilfesystemen und schwierigen Fällen als erforderlich angesehen. Es geht immer um den Klienten, aber eine Überprüfung, in wie weit andere Kostenträger vorrangig leisten müssen, obliegt den Sachbearbeitern. Die Leitung wünscht sich als Möglichkeit der Veränderung, dass die Sozialarbeiterinnen noch mehr die Interessen der Klienten in den Fallkonferenzen vertreten und so die Effektivität der Hilfe absichern.

„…Der Sozialarbeiter hat aus meiner Sicht das Schwergewicht in der Fallbesprechung, weil er den Klienten eigentlich am besten einschätzen kann, die Ziele am besten benennen kann, die Hilfearten am besten benennen kann. Allerdings hat der Teamverantwortliche, oder wenn ich ggf. noch mit teilnehme eventuell noch den Draufblick, was es noch für andere Möglichkeiten gibt, z.B. Krankenkasse oder Jobcenter oder andere Einrichtungen die eventuell der Teamverantwortliche noch weiß und da diese ganzen Kenntnisse zusammen zu bündeln, finde ich eigentlich sehr wichtig. Wichtig finde ich eigentlich auch, dass der Sozialarbeiter, wenn der Teamverantwortliche oder der Leiter; die neigen ja manchmal dazu dass ihre Meinung doch vordergründig beachtet wird. Das das der Sozialarbeiter trotzdem in der Hand behält und sagt aus meiner Sicht wäre das aber jetzt ausreichend oder er sagt aus meiner Sicht müsste das hier mal noch aufgesattelt werden. Der Klient soll immer die wesentlichste Rolle spielen, nicht den Chef seine Meinung….“[[64]](#footnote-64)

Nur so können die Mittel auch effizient eingesetzt werden. Die Teamverantwortlichen sollen den Blick von außen nutzen, um alle Erkenntnisse, die es in diesem Fall gibt, auch zur Sprache zu bringen. Im Interesse des Klienten sollten die Kosten in dieser Fallbesprechung erörtert werden.

* + 1. **Erste Überprüfung der Hilfe und Fallkonferenzen mit Externen**

Die Kontakte zu den Klienten halten die Sozialarbeiterinnen in der ersten Zeit, um zu überprüfen, wie die Klienten die Hilfe annehmen können, welche Veränderungen zeitnah angepasst werden müssen und wie der Dienstleister den Klienten einschätzen, welche weiteren Maßnahmen dieser sieht und empfiehlt. Manchmal müssen die Ziele verändert oder der Dienstleister gewechselt werden. Die Sachbearbeiterinnen benötigen die Überprüfung, um gegebenenfalls Bescheide zu ändern oder anzupassen, weil die Leistungserbringung und die Konzepte manchmal nicht identisch sind. „…ich bemüh mich immer, mir die Zeit zu nehmen, alles miteinander zu vergleichen. Und auch möglichst vollständig zu lesen. Was nicht immer gelingt…die Menschen, die mit dem Klienten arbeiten ein viel besseres Bild von ihm haben…“[[65]](#footnote-65)

In vielen Fällen vertrauen aber die Sachbearbeiterinnen der Profession der Sozialarbeiterinnen. Ein weiteres gemeinsames Gespräch ergibt neue Erkenntnisse über die begonnene Hilfe und die ersten Erfolge. Es ist mehr eine persönliche Enttäuschung, wenn erst nach einem Jahr festgestellt wird, dass die begonnene Hilfe nicht die Richtige ist oder der Klient sich gegen weitere Hilfe wendet. Als Ursache sieht eine Sachbearbeiterin teilweise gesellschaftliche Ursachen und Zwänge. Die Klienten sagten aus, dass sie bei dem Hilfeanbieter die Möglichkeiten haben, sich selbst einzuschätzen und sie bekommen auch die Reflexion von den professionellen Mitarbeitern, welche ihnen hilft, ihr Selbstbild eventuell zu korrigieren.

An den Fallkonferenzen mit Externen nehmen alle teil, die mit dem Klienten arbeiten. Die Leitung schätzt ein, das diese Fallkonferenzen besonders zielorientiert sind, da alle Leistungsträger und Hilfeerbringer an einem Tisch mit dem Klienten (wenn es diesem möglich ist) die nächsten Aufgaben und Ziele besprechen und klare Absprachen treffen können.

„…Erst mal vorrangig versuchen dem Menschen auch andere Aussichten zu geben als ein Leben lang Sozialhilfe zu beziehen. Das wäre noch aus meiner Sicht wichtig…“[[66]](#footnote-66)

Alle Interviewten schreiben dieser Fallkonferenz eine besonders hohe Wichtigkeit bei, wobei eine Sachbearbeiterin aussagte, dass diese Form aktuell noch zu wenig genutzt wird, sie nur eine 5,1 vergeben kann, würde sich aber eine 10 wünschen.

Leider sind die Verwaltungsstrukturen bei den einzelnen Partnern zu unterschiedlich, um regelmäßig zusammentreffen zu können. Die Fachdienstleiterin sollte sich vermittelnd einschalten. Ein Miteinander statt eines Nebeneinanders würde den Skalenwert erhöhen. Auch die zweite Sachbearbeiterin würde sich mehr solche Fallkonferenzen wünschen, woran auch sie teilnehmen könnte.

„… ich finde es schade, dass wir die so wenig nutzen, weil wir einfach lernen müssen, dass zu einer Hilfeplanung eigentlich ganz viele Partner dazugehören…“[[67]](#footnote-67)

Die Sozialarbeiterinnen sehen in dieser Form von Fallkonferenzen mit Externen noch einen hohen Entwicklungsbedarf. Bisher haben sich diese Konferenzen noch nicht etabliert. Dies gilt es weiter zu entwickeln. Die Betreuer sehen die Notwendigkeit und im Interview glaubt eine Sozialarbeiterin, dies könnte ein erstes Ergebnis des neuen Fallmanagements sein. In der Befragung der Klienten zeigt sich ein ähnliches Bild. Wobei hier zu erwähnen ist, dass beiden Klienten nochmals der Unterschied zwischen den Fallkonferenzen mit Externen und der Hilfeplankonferenz zu erläutern war. Im Erleben der Fallkonferenz mit Externen sagte eine Klientin aus, dass sie einerseits enttäuscht war, über die dort erhaltene Fremdreflexion, andererseits wurden nicht die Schwächen herausgestellt, sondern ihre Stärken und positive Entwicklung. Auch die zweite Klientin war in der Konferenz sehr aufgeregt, erlebte dies dann als sehr angenehm. Für sie war es nicht erheblich, dass diese Konferenz im Fachgebiet stattgefunden hat. Ein wichtigen Hinweis hatten sowohl die Sozialarbeiterin als auch die Klientin, beide sagen aus, das die Klienten auf diese Fallkonferenz mit Externen vorbereitet sein sollten, die Klientin war mit ihrer Vorbereitung zufrieden, die Sozialarbeiterin würde sich mehr gut vorbereitete Klienten wünschen.

„…die Klienten könnten manchmal etwas besser vorbereitet sein…und sind oftmals ganz aufgeregt und haben sich Gedanken gemacht, aber das ist nicht immer der Fall, aber manchmal auch abhängig von der gesundheitlichen Verfassung…“[[68]](#footnote-68)

* + 1. **Hilfeplankonferenz**

Hier ist eine Besonderheit in der Befragung aufgetreten. Im Fachgebiet Soziale Leistungen ist eine gewisse Unzufriedenheit festzustellen. Die befragten Sozialarbeiterinnen sprachen folgende Themen an: Hilfeplankonferenzen wären wichtig in besonders schwierigen Fällen, sie sind unausgewogen, die Mitglieder haben keinerlei Möglichkeiten, sich auf den Fall vorzubereiten, weil Informationen von der Koordinatorin nicht weiter gegeben werden, wünschenswert wäre eine Fachkonferenz, eine nochmalige Fallbesprechung und reine „Absegnung“ der Fälle ist nicht nötig.

„…ich erlebe sie unausgewogen. Also es gibt… in manchen Fällen gibt es schon so fachliche Meinungen die einem im Fall weiterbringen … was ja auch Sinn und Zweck sein sollte wenn da sich Fachleute so zusammenfinden und über einen Fall diskutieren…manche Fälle werden einfach so abgesegnet, man würde sich wünschen das der eine und anderer seine Meinung noch kundtut… was ich nicht nachvollziehen kann, dass die Mitglieder im Vorfeld keine Informationen bekommen…sie kommen völlig unvorbereitet… es müsste drüber nachgedacht werden, das dringendst zu verändern…“[[69]](#footnote-69)

Auch den Sachbearbeiterinnen fehlt die aktuelle Sinnhaftigkeit dieser Hilfeplankonferenzen (HPK). Die Effizienz und Effektivität wird von diesen Befragten in Frage gestellt. Meist wurden die Entscheidungen im Fachgebiet schon getroffen. Eine Sachbearbeiterin sprach von einem erhöhten Verwaltungsaufwand. Die Fachgebietsleiterin findet, dass ein Erfahrungsaustausch wichtig ist, fraglich ist jedoch, ob die Plausibilitätsprüfung so noch erforderlich ist, nach der Einführung des Fallmanagements. Eventuell wäre zu prüfen, ob nicht ein Instrument benötigt würde, dass einen Fachaustausch in besonders schwierigen Fällen gewährleistet. Der Schwerpunkt könnte hier im gemeinsamen Austausch liegen, welche Hilfeformen schon probiert wurden, mit welchem Ergebnis. Auch die perspektivische Planung, welche Hilfeform möglich wäre sollte ein Inhalt sein.

„…Besonders erwähnenswert ist der Erfahrungsaustausch aller, die mit psychisch Kranken, psychisch Behinderten und Suchtkranken vor Ort arbeiten, die diese Klienten am besten kennen. Und diese Professionen an einem Tisch zu haben, ist sicher sehr wichtig. Es müsste eventuell die Arbeitsweise dieser Hilfeplankonferenz noch einmal überdacht werden. Dahingehend, dass es nicht nur eine Plausibilitätsprüfung ist, sondern eine Fallbesprechung, oder das man sagt, man beruft sie nur ein, wenn man zum Beispiel 3 Fällen ein viertel Jahr schon laufen hat und immer noch professionelle Informationen von den Leuten braucht, die eben täglich mit den Menschen zu tun haben. Was könnte man bei diesen drei besonders schwierigen Fällen beispielsweise ändern oder welche Hilfearten würden sie vorschlagen als absolute Fachleute….“[[70]](#footnote-70)

Insgesamt lag die Skalierung der Wichtigkeit dieser Hilfeplankonferenz bei 4 – 6. Als Veränderungsideen wurde von den Sachbearbeiterinnen folgendes vorgeschlagen: In einer Hilfeplankonferenz könnte es zu konstruktiven Diskussionen bei den Bedarfen kommen, man sollte gemeinsam nach weiteren Angeboten oder Lösungen suchen und damit würde sich die Effektivität und Effizienz erhöhen und die Fallkonferenzen mit den Teamverantwortlichen etwas reduzieren.

„…alle Leute, die in irgendeiner Art und Weise mit diesen Menschen behilflich sein können, die an einen Tisch kommen und dass man dort eine Empfehlung ausspricht und die Entscheidung letztendlich dann dort im Fachgebiet ausgesprochen wird…“[[71]](#footnote-71)

Auch die Sozialarbeiterinnen sind der Meinung, dass nicht jeder Fall eingebracht werden muss, sondern man könnte die Hilfeplankonferenzen in ein Beratungsforum umgestalten.

„…Hilfeplankonferenz wäre für mich besonders wichtig… wo ich so eine Situation hätte, wo ich nicht mehr weiter weiß…der Bürger an sich … so richtig weiß ich auch nicht wie es weiter geht, wo man dann sagt ich bräuchte ich vielleicht mal noch andere Leistungserbringer … die dann alle hier sind … und die dann sagen, … habt ihr mal daran gedacht, könntet ihr mal das auf den Weg bringen…dann sehe ich für mich die HPK als richtiges Hilfesystem…“[[72]](#footnote-72)

Die Klienten skalierten die Hilfeplankonferenz in mit 5 – 9 ein. Hier wurde im Interview deutlich, dass eine Klientin bis zum Interview meinte, die Hilfeplankonferenz würde darüber entscheiden, welche Hilfe sie weiter erhält. Im Vorfeld war sie daher sehr aufgeregt. Daher war sie in dieser Konferenz auch sehr verunsichert und entmachtet. Die Weiterbewilligung der Hilfe als Ausgang der Konferenz erlebte sie als freudiges Erlebnis. Die zweite Klientin erlebte die Hilfeplankonferenz als ziemlich wichtig. Sie empfand es so, dass schon nach weiteren Möglichkeiten gefragt wurde. Unabhängig von einander sprachen beide Klientinnen aber auch einen negativen Punkt an. Sie meinen, dass die Konferenzteilnehmer sich vorstellen sollten. Die Klienten werden mit allen Details vorgestellt, wissen aber nichts von den Gesprächspartnern, ein einfaches Namenschild reicht dazu nicht aus.

„…Zum einen das Vorstellen von den Leuten überhaupt, es standen zwar Schildchen da, aber ich wusste überhaupt nicht wer wer war. Dann hört sich jeder meinen Hilfeplan an und ich weiß aber von den Leuten nichts…Diejenigen könnten sich vorstellen und für was sie zuständig sind und nicht bloß dasitzen. “[[73]](#footnote-73)

„…wär vielleicht doch auch schön wenn die alle, die jetzt grad von einem hören, dass sich doch noch mal jeder vorstellt, zu was er gehört. Ich habe versucht die Namensschilder so einzuordnen…“[[74]](#footnote-74)

Eine Klientin sprach auch von einer Respektlosigkeit ihr gegenüber von einem Konferenzteilnehmer, der sich nicht am Gespräch beteiligte, sondern anders beschäftigt war.

„…Ich sag jetzt ganz ehrlich, …, hat auf seinem Block rumgeschrieben, man weiß nicht was er geschrieben hat, er hat nicht einmal hochgeschaut, sondern nur auf seinen Tisch und da frag ich mich ganz ehrlich was solche Leute darin zu suchen haben?...“[[75]](#footnote-75)

* + 1. **Gesamtplan und weitere Überprüfungen**

Der Gesamtplan ist im Gesetz (§58 SGB XII) verankert. Die Leistungsberechtigten haben einen Anspruch darauf, dass sie einen Gesamtplan mit allen sozialhilferechtlichen Aspekten erhalten. Die Leistungserbringer gehen jedoch davon aus, dass sie mit dem von ihnen aufgestellten IBRP alle Maßnahmen erfassen und ein weiterer Plan nicht erforderlich ist. Der IBRP ist wichtig für die Entwicklungsplanung des Leistungserbringers und ein wesentlicher Bestandteil des Gesamtplanes, im Sozialhilferecht allerdings nicht vorgeschrieben. Das zeigt sich allein daran, dass deutschlandweit neben dem IBRP noch weitere Entwicklungspläne und Verfahren angewandt werden.

Die Sozialarbeiterinnen sagten zu diesem Thema folgendes aus: „…zu ergänzen was mir dann beim persönlichen Gespräch anders vermittelt wurde wie das was im IBRP drinsteht von dem Bürger … Es wird ja von der Fachlichkeit werden ja… Pläne geschrieben, die von der Sprache her so bestückt sind wo ich sage, wenn das der Bürger liest, ist es für ihn total unverständlich. Wo ich so einen Zwiespalt sehe, mit dem was wir schreiben, …, die sagen wir mal das auf einem Level schreiben wo es vom fachlichen Ausdruck mit Wörtern auch bestückt ist,…oh die hat aber wirklich eine tollen Plan geschrieben, der aber für meinen Bürger total unverständlich ist, und in der Zielstellung ist es dann auch so, wenn ich einfache Ziele einschreibe, wenn es ganz einfach nur ein Ziel ist, die nächste Zeit ohne Alkohol zu leben, dann ist das für den Bürger … verständlich… grundlegend sollte es so sein, dass der Plan für den Bürger verständlich sein sollte. Und dass derjenige der das so einfach strukturiert schreibt aber nicht dahingehend abgewertet wird …. Man schreibt den Plan nicht nur für unsere Wertigkeit sondern einfach erst mal für den Bürger…“[[76]](#footnote-76)

Aus diesem Grund wird in vielen Fällen die Selbsteinschätzung des Klienten genutzt, welche Ziele dieser erreicht hat, welche noch anstehen und welche sich verändert haben. Oft sind Schwankungen in seiner Erkrankung ausschlaggebend für die Zielerreichung. Professionelle Gespräche mit Dienstleister und Betreuer sind für den Klienten erforderlich und wichtig. Die Nachvollziehbarkeit der Gesamtpläne wird von den Sozialarbeitern so eingeschätzt, dass es keine Pauschalisierung gibt. Jeder Fall ist anders. Ziele sollten, wenn möglich, vom Klienten erstellt werden. Manchmal findet der Sozialarbeiter diese unter Nutzung der Methode eines Spaziergangs gemeinsam mit dem Klienten heraus. Nicht alle Ziele können erreicht werden, da die Klienten häufig unrealistisch sind. In manchen Fällen ist nur der derzeitige Lebensstandard zu erhalten. Nach dem Aufstellen des Gesamtplanes werden so viele Zwischengespräche wie möglich geführt, mit dem Dienstleister und dem Klienten. Die Sozialarbeiterinnen nutzen die Methode der Beobachtung. Besonders wichtig ist, dass die Klienten Vertrauen zum Fallmanagement haben. In Krisensituationen wird sofort eine Zusammenkunft organisiert. Die Sozialarbeiterinnen wünschen sich für diesen Prozess mehr Zeit. Kontakte aller drei Monate sind aus ihrer Einschätzung erforderlich, aus Zeitgründen aber nicht realisierbar. Auf die Frage nach Veränderungen im Ablauf des Fallmanagements wurde berichtet, dass die Sozialarbeiterinnen zufrieden sind. Das Fallmanagement präsentiert sich durch die Arbeitshilfe einheitlich und gut. Zu beachten sind Veränderungen, es sollten immer alle Partner beteiligt werden. Die Leitungsebene steht hinter dem Fallmanagement stehen, das gibt Sicherheit. Der Gesamtplan muss überarbeitet werden, eine genaue Angabe wurde nicht gemacht. Hier vertraut die Sozialarbeiterin auf die Entwicklungen, die genau aufzeigen werden, was geändert werden sollte.

Die Sachbearbeiterinnen halten den Gesamtplan für ein wichtiges Instrument. Er dient ihnen zur Überprüfung des Grobplanes und ist ein wichtiges Instrument zur Begründung der Hilfen.

„…Es ist die Grundlage für meine Entscheidungen, es ist das wichtigste Instrument. Das ich dann sagen kann so ist es einzuschätzen, so ist die Entwicklung gewesen, das ist die geeignete Hilfe gewesen….“[[77]](#footnote-77)

Nach 1 bis 2 Jahren erfolgt eine Überprüfung, ob eine Weiterbewilligung der Leistung oder Änderung der Hilfe erforderlich wird. In der Zielüberprüfung vertrauen die Sachbearbeiterinnen der Profession der Sozialarbeiterinnen. Wichtig ist ein gemeinsamer Austausch, dieser wird sehr hoch mit 8 bewertet, da er für die Bescheiderstellung wichtig ist. Die Teilnahme der Sachbearbeiterinnen an den Hilfeplanbesprechungen mit Externen könnte die Wichtigkeit des Gesamtplanes erhöhen. Die Sachbearbeiterinnen schätzen ein, dass manche Ziele im IBRP nicht realistisch sein können. Manche Formulierungen passen auch nicht zum Klienten. Hier müssen die Sachbearbeiterinnen den Sozialarbeiterinnen auf ihre Profession und die Möglichkeiten der Zielermittlung vertrauen. Wünschenswert wäre, wenn ein Klient die Weiterführung der Hilfe eigenständig anzeigen könnte. Auch die Sachbearbeiterinnen wünschen sich mehr Zeit für die Überprüfungen. In der gemeinsamen Arbeit erleben sie, dass die Sozialarbeiterinnen nicht genügend Zeit für die Klienten haben. In der Arbeitshilfe selbst müssen keine Veränderungen vorgenommen werden. Auch die Leitung ist der Meinung, dass an den Inhalten im Gesamtplan weiter gearbeitet werden muss. Die Ziele sollten kurz, prägnant, weniger ausformuliert und konkret sein. Sie sollten dort ansetzen, wo der Klient steht und zeitnah an die Entwicklung des Klienten angepasst werden.

„…Die Ziele sind benannt, aber aus meiner Sicht müssten sie präziser sein und den Anstrich reicht, das man nicht Seitenweise lesen muss um zu sagen ach so um die Ziele zu erreichen. Es müsste kurz, prägnant auf den Punkt, weniger ausformuliert, sondern einen Anstrich um dann konkret genannt werden…“[[78]](#footnote-78)

Aktuell schätzt die Leitung ein, dass das Fallmanagement hier bei einer 5 steht, aber die Tendenz nach oben aufweist. Die Aufgabe des Fallmanagements ist es, den Gesamtplan in der Wertigkeit anzuheben. In der Überprüfung ist es wichtig, die Fragen danach zu stellen, wie effektiv eine Hilfe ist. Dies ist die Aufgabe des Fallmanagements.

Den Klienten ist der Gesamtplan wichtig, da er die Ziele deutlich macht, welche aktuell anstehen. Sie meinen in der Befragung, dass dieser verständlich formuliert sei. Hier lässt sich auch die Entwicklung gut erkennen. Da die Ziele von den Klienten erarbeitet wurden, fanden sie sich auch wieder.

* 1. **Dokumente**

Die Befragung zu den Dokumenten wurde insgesamt sehr kurz gehalten, da sie meist schon in den vorhergehenden Fragen beantwortet wurden. Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass einige Dokumente dringend eine Überarbeitung benötigen. In den Interviews gab es eine insgesamt positive Bewertung, da es jedoch um eine Optimierung geht, wurde das Fallprotokoll, das Formular zum Persönlichen Budget und der Gesamtplan zur Überarbeitung genannt. Wünschenswert wäre den Sachbearbeitern, dass diese Dokumente die Inhalte kurz und übersichtlich zu Ausdruck bringen und den Prozess nicht erschweren. Die Sozialarbeiterinnen würden sich vorher gern mit anderen Fallmanagern aus anderen Kommunen austauschen, wie diese die Dokumente in der Praxis handhaben.

„… mich würde mal interessieren wie andere Sozialarbeiter thüringenweit … für Dokumente benutzen, das man einfach mal in einen Erfahrungsaustausch tritt, weil wir merken, wir kommen an unserer Grenzen und über den Tellerrand zu schauen würde uns mal gut tun … weil wir nicht so das Blickfeld haben, aber ich denke mal, wir würden voneinander profitieren…“ [[79]](#footnote-79)

Die Klientinnen kommen mit den Dokumenten gut zurecht. Insgesamt bewerteten sie diese mit 8-10 in der Lesbarkeit. Die Klienten sagten aus, dass die Formulierungen im Gesamtplan gut gelungen sind.

* 1. **Weiterentwicklung des Prozesses**

Von den Sachbearbeiterinnen wurde ausgesagt, dass sich im letzten Jahr der Prozess des Fallmanagement gut entwickelt hat. Sie fühlen sich in das Verfahren gut integriert. Wichtig ist ein fachlicher Austausch zwischen Sachbearbeitung und Sozialarbeit. Sie meinen, dass die Hilfeplankonferenzen abgelöst werden könnten, durch mehr externe Fallbesprechungen. Sie schätzen ein, dass dann die Hilfen noch effektiver für den Klienten gestaltetet werden könnten. Sie selbst bringen sich als Verwaltungsfachkräfte ein, die den Klienten und die Kosten im Blick haben.

Die Sozialarbeiterinnen finden, dass sich das Fallmanagement in der Stadt Gera etabliert hat. Im letzten Jahr entstand eine gute Kooperation mit allen Partnern in der Stadt und mit den Klienten. Sie meinen, dass es wünschenswert wäre, wenn wieder mehr Zeit für die Sozialarbeit wäre, die Zusammenarbeit mit dem Sozialpsychiatrischen Dienst und speziell die Begutachtung der Klienten noch besser funktionieren würde. Es ist die Entscheidung eines jeden selbst, wie er sich ins Fallmanagement einbringt. Es gibt viele Situationen dazu. Besonders hervorzuheben sind die Austauschmöglichkeiten im Sozialarbeiterteam.

Auch die Leitung schätzt ein, dass sich das Verfahren in der Stadt etabliert hat. Mit dieser Form wird gewähreistet, dass der Klient schnelle Hilfe erfährt. Die Leitung konnte beobachten, dass sich beide Professionen als Team entwickelt haben. Veränderungen werden durch das gesamte Team angezeigt. Die Fachgebietsleiterin wird regelmäßig von den Teamleiterinnen informiert, involviert sich in besonders schwierigen Fällen und sollte immer einen gewissen „Draufblick“ behalten. Allerdings fehlt es ihr ebenfalls an Zeit, um sich intensiv mit konzeptioneller Arbeit zu befassen.

Die Leitung stellt folgende Anforderungen an das Fallmanagement: klientenorientierte Zusammenarbeit, Einbeziehung der Leistungsträger und Abprüfung der Zuständigkeiten und vergibt in der Einschätzung der Erreichbarkeit der Anforderungen eine 7. Die Sozialarbeiterinnen sehen einen Widerspruch in der guten sozialarbeiterischen Tätigkeit und der Komprimierung der Leistungen. Auch gibt es noch Unstimmigkeiten in Bezug auf die Beschränkung von Hausbesuchen. Sie skalieren zwischen 6-9.

„… die wirtschaftliche Situation, wo es einfach Grenzen gibt …[[80]](#footnote-80)

Die Sachbearbeiterinnen nehmen an, dass die Anforderungen an sie effektives und effizientes Arbeiten sind (vor allem das effiziente Arbeiten macht Druck), meinen aber auch, dass die Leitung erwartet, dass das Team selbständig arbeitet, gezielt die Hilfe plant und die Klienten mit einbezieht. Sie skalieren zwischen 7-8.

Die Leitung kann sich vorstellen, dass in den nächsten Jahren sicher Veränderungen eintreten (zum Beispiel durch den ITP – integrierten Teilhabeplan – in Thüringen aktuell als Modellprojekt) und das Team sich mit der Einführung des ITP anpassen muss. Positiv wäre, wenn die Evaluation vollständig integriert werden kann, die Zielkontrolle sich weiter entwickeln würde. Auch wenn es illusorisch ist, es wäre schön, eine 10 zu erreichen.

Die Sachbearbeiterinnen würden gern noch mehr gemeinsam mit den Klienten an Lösungen arbeiten. Dafür ist mehr Zeit erforderlich. Es wäre gut, wenn das Fallmanagementteam bei neuen Konzepten hinzugezogen wird, damit diese vor allem praxisnah werden. Die Sozialarbeiterrinnen gehen von Verbesserungen für die Klienten aus, wenn mehr Geld für Hilfen zu Verfügung stehen würde.

Die Sozialarbeiterinnen sehen eine Erhöhung der Skalierung als schwierig an. Der Mensch steht immer im Vordergrund und dieses Dilemma (Mensch und Hilfeleistung) ist täglich neu zu bewältigen. Vielleicht könnte auch die Leitung ihren Blick fachlich wieder darauf richten.

Wie funktioniert nun der Austausch zwischen Leitung und Team?

Die Sachbearbeiterinnen meinen, diesen Austausch bei 6-7 einzugruppieren. Sie schlugen vor, dass die Leitung beide Professionen bei Entscheidungen noch besser einbinden und gemeinsam an Lösungen gearbeitet werden sollte. Wenn mehr Zeit für einen gemeinsamen Austausch eingeplant werden würde, könnte es sein, dass die Effektivität und Effizienz sich erhöhen würde. Bei den Sozialarbeiterinnen gibt es eine große Diskrepanz (3 und 8).

„…mehr Klarheit, mehr Struktur, wann Rückmeldungen notwendig sind, wann nicht, wann es gewünscht wird, wann nicht, das ist manchmal ein ziemliches Chaos und auch klarere Verfahrenswege, wenn neue Anforderungen, neue Hilfefälle reinkommen…“[[81]](#footnote-81)

Sie wünschen sich beim Austausch mit der Leitung mehr Klarheit und Struktur bei allen Verfahrenswegen. Sie sehen aber auch die Möglichkeit, dass zuerst in den Teams Unklarheiten angesprochen werden. Es wurde aber auch eingeschätzt, dass die Leitung immer genügend Zeit hat und sich Problemen annimmt. Gemeinsam werden diese dann gelöst. Die Leitung selbst schätzt den Austausch bei 7 ein. Sie ist offen für Veränderungen und Diskussionen.

„…Da bin ich für alles offen, dafür ist eigentlich auch die Arbeit gedacht. Wenn aus der Arbeit heraus, kommt das Änderungen notwendig sind, würde ich die sofort mit meinen Kollegen und die zu zuladenden Personen besprechen und gegebenenfalls auch verbessern. Das war ja auch das Ziel zu prüfen, ob noch Verbesserungen notwendig sind…“[[82]](#footnote-82)

In Absprache mit den Teamverantwortlichen können alle Mitarbeiter/innen eigenständig handeln. Durch die verschiedensten Teambesprechungen (Teamleiterin und gesamtes Team) gibt es Möglichkeiten, Probleme anzusprechen. Ebenso steht die Leitung allen Mitarbeitern/innen für Gespräche zur Verfügung. Sie nimmt auch Kontakte zu anderen Professionen auf, wenn das Fallmanagement dies erfordert.

|  |
| --- |
| **Die Praxis sollte das Ergebnis des Nachdenkens sein, nicht umgekehrt.**[Hermann Hesse](http://www.zitate-online.de/autor/hesse-hermann/) |

1. **Zusammenfassung der Hauptergebnisse**
	1. **Teamzusammensetzung**

Besonders positiv wurde hervorgehoben, dass zwei verschiedenen Professionen in einem Fallmanagementteam zusammenarbeiten. In der Teamentwicklung wurde dadurch ein qualitativ und quantitativ großer Entwicklungsschritt vollzogen. Aus der gegenseitigen kollegialen Achtung entwickelte sich Vertrauen und kollegiales Miteinander. Beide Professionen können sich in einem Fall gut einbringen. Somit wird der Gefahr, dass es in einem Fallmanagement nur um die Effizienz geht, um Einsparungen in den Hilfeleistungen, entgegengewirkt. Durch die Einbindung beider Professionen geht es um Effektivität und Effizienz.

* 1. **Antragstellung**

Hier zeigte sich ein Entwicklungsbedarf. Die räumlichen Beratungsbedingungen sind nicht optimal, vor allem, wenn den Anforderungen der Leitung nach mehr Beratung im Fachdienst Rechnung getragen werden soll. Weiterhin bieten die Sachbearbeiterinnen an, den Prozess der Antragsstellung gern zu begleiten, wenn sie mehr Kontakte zu den Klienten hätten. Dies würde auch den Klienten helfen, bestimmte Abläufe und die dazugehörenden Zeiträume zu verstehen. Die Sozialarbeiterinnen benötigen ebenfalls genügend Zeit, um Hilfen abklären zu können, teilweise werden unter Zeitdruck Hilfen installiert, die eventuell mit einer besseren Umfeldanalyse nicht oder weniger intensiv benötigt würden. Außer den Gesprächen im Fachgebiet sind die Hausbesuche ein wichtiges Instrument für die Sozialarbeiterinnen, um noch besser lebensweltorientiert zu arbeiten.

* 1. **Teamkonferenzen**

Da beide Konferenzen eine hohe Wertigkeit erhalten haben, ist es wichtig, dass dafür im Arbeitsablauf genügend Zeit eingeplant werden muss. Die Wichtigkeit haben beide Professionen hervorgehoben. Wenn genügend Zeit eingeplant ist, dann wird das Fallprotokoll verbessert. Die Fachgebietsleiterin führte aus, dass das Fallprotokoll eine hohe Wertigkeit hat, weil es die Grundlage für den Bewilligungsbescheid bildet. Das Ermessen im Einzelfall wird darin dokumentiert. Hier sollen die erforderlichen Leistungen, der Leistungsumfang, die Leistungsdauer und der Leistungserbringer dokumentiert sein, aber auch gegensätzliche Auffassungen. Es dient dazu, das Ergebnis der Entscheidung und die Maßnahmen, die zur Zielerreichung nötig sind, zu protokollieren. Die Leitung legt besonderen Wert auf die Feststellungen der Sozialarbeiter, die die Hilfe für den Klienten vertreten.

* 1. **Fallkonferenzen mit Externen**

In der Befragung kam deutlich zur Sprache, dass hier ein hoher Entwicklungsbedarf besteht. Aktuell werden diese Konferenzen noch zu wenig genutzt. Perspektivisch könnten diese sogar den Schwerpunkt im Fallmanagement bilden. Wenn alle möglichen Anbieter von Hilfen für diesen Fall an einem Tisch ihre Möglichkeiten darstellen, dann entsteht ein effektives Hilfesystem gemeinsam mit dem Klienten. Das kann das Fallmanagementteam nicht allein leisten, hier benötigt es die Unterstützung der Leitungsebenen (gerade in Bezug auf andere Leistungsträger).

Für die Klienten könnten diese Fallkonferenzen wichtig sein. Sie bestätigten, dass ein Gremium dieser Art aufzeigt, wo sie stehen und dass sie sich selbst (die Klienten) besser einschätzen können (durch die vielen gleichen oder gegensätzlichen Meinungen). Auch für ihre Persönlichkeitsentwicklung ist eine solche Konferenz besonders wichtig. Sie müssen sich darauf vorbereiten, sich selbst darstellen und vertreten (mit Hilfe eines Bezugsbetreuers).

* 1. **Hilfeplankonferenz (HPK)**

Die Befragten im Fachgebiet Soziale Leistungen sprachen sich dafür aus, diesen Punkt in der Arbeitshilfe dringend zu überdenken. Aktuell wird diese Konferenz nicht als Unterstützung in der Entwicklung der Hilfefälle betrachtet. Die Befragten empfanden diesen Punkt im Fallmanagement eher als ineffizient. Es erfolgt in den meisten Fällen weder eine Diskussion über die Hilfeleistung noch werden Vorschläge für effektivere Hilfeleistungen gemacht. In der Leitungsebene sollten hier Veränderungen angestrebt werden. Es geht nicht um die Abschaffung eines solchen Gremiums, sondern um eine effektivere Nutzung. Eine Idee ist, dass über die Hilfeplankonferenzen besonders komplizierte oder teure Hilfeanforderungen gemeinsam mit allen Leistungsträgern und Hilfeanbietern in der Stadt Gera besprochen werden könnten. Voraussetzungen dafür sind, dass die Mitglieder Informationen über den Fall erhalten und sich im Vorfeld vorbereiten können. Das Gremium ist eine Expertenrunde, wird aber nicht entsprechend genutzt. Das Gremium könnte analog zu anderen schon bestehenden Arbeitsgemeinschaften (zum Beispiel der Frühförderung der Kinder) intensiver Fallbesprechungen durchführen, um eine effektive Hilfeform für den Klienten durch alle Professionen zu erarbeiten. Die Leitung geht davon aus, dass einige Klienten insbesondere durch Rehabilitationsmaßnahmen des Jobcenters unabhängig von der Sozialhilfe leben könnten (zumindest teilweise).

* 1. **Gesamtplan und andere Dokumente**

Im Fallmanagement ist dieser Plan auf Grund der gesetzlichen Forderung besonders wichtig. Er ist die Arbeitsgrundlage für die Klienten. Da er einem Vertrag mit dem Klienten gleichkommt, sollte er eine einfache Sprache enthalten. Der Klient soll den Plan lesen und verstehen können. Er beinhaltet alle Hilfen, die der Klient im Bewilligungszeitraum benötigt, um seine Ziele erreichen zu können. Der Plan hat sich bisher zwar gut etabliert, muss aber weiter entwickelt werden. Die Ziele müssen klarer zum Ausdruck kommen und besser ersichtlich, die Möglichkeiten sollten aufgeführt sein, wie, mit welcher Hilfe, der Klient diese Ziele erreichen kann. Die Wichtigkeit des Planes wurde auch von den Klienten bestätigt. Dieser kann somit auch von der Sachbearbeitung aufgegriffen werden, um die Hilfen in den Bescheiden begründen zu können.

In der Befragung kam auch zur Sprache, dass es im Laufe der Anwendung der Dokumente in der Hilfeplanung einige Entwicklungsmöglichkeiten gibt, die es gilt, in der nächsten Zeit einzuarbeiten. Es geht vor allem darum, in den Dokumenten die wichtigen Punkte hervorzuheben. Ein Vorschlag: der Austausch mit anderen Fallmanagern anderer Städte oder Landkreise, welche Möglichkeiten diese nutzen. Überhaupt wurde angesprochen, dass es mehr Austausch der Fachbehörden untereinander geben könnte.

* 1. **Weiterentwicklung**

Im Fachgebiet soziale Leistungen der Stadt Gera wurde eine Arbeitshilfe für das Fallmanagement entwickelt, die sich gut etabliert hat. Der Austausch zwischen der Leitung und dem Fallmanagement funktioniert meistens gut. Es gibt aber auch Situationen, da wünscht sich das Fallmanagement, dass es vor Entscheidungen der Leitung in den Lösungsprozess eingebunden wird. Angesprochen wurden Konzeptionen von Leistungserbringern, die teilweise nicht klar formuliert sind. So kommt es dann im Prozess der Hilfeentwicklung zu Diskussionen, die den Fallprozess hemmen. Auch neu eingereichte Konzeptionen sollten dem Team zu Verfügung gestellt werden, um zu prüfen, in wie weit die neue Hilfeform klienten- und lebensweltbezogen ist. Dem Fallmanagementteam ist ein gemeinsamer Austausch mit der Leitung besonders wichtig. Dafür sollte Zeit eingeplant sein.

Manchmal fehlt es an Klarheiten in der Übertragung von Anforderungen der Leitung an das Team. Das wurde deutlich bei der Frage, welche Anforderungen die Leitung an das Team stellt, die jeweils an die Leitung, als auch an die Sachbearbeiterinnen und Sozialarbeiterinnen gestellt wurde. Hier ist es wichtig, die Anforderungen nochmals klar zu formulieren und die Teammitglieder weiterzugeben (es geht vordergründig um die Effektivität einer Hilfeleistung).

Für das Fallmanagement wäre es auch hilfreich, die Ressourcen in den einzelnen Stadtteilen viel mehr einzubinden. Leider ist dafür zu wenig Zeit. Es wäre sinnvoll diese umfangreichen Netzwerke in den Sozialräumen zur Prävention zu nutzen. Vor Einführung des SGB XII wurde in Gera sehr viel Prävention in den Stadtteilen durch die Sozialarbeiter durchgeführt. Ich glaube nicht, dass es ein Widerspruch zum Fallmanagement ist, sondern die Möglichkeit in einigen Fällen effektiv Hilfe (gegebenenfalls unabhängig von der Sozialhilfe) anzubieten. Allerdings haben sich in den letzten 20 Jahren auch die Hilfsbereitschaft und die Fürsorge der Menschen untereinander geändert.

Ebenso gilt es Grenzen zu akzeptieren. Immer dann, wenn Klienten für sich keine Hilfe möchten. Hier ist teilweise der Widerspruch in der Gesellschaft, die den Anblick solcher Klienten nicht ertragen will (oder kann). In solchen Fällen muss das Fallmanagement sich mit dem Klienten beschäftigen, obwohl er diese Hilfe nicht will. Anders sieht die Lage aus, wenn der Klient sich oder andere gefährdet. Wenn diese Einschätzung vorliegt, ist es die Aufgabe des Fallmanagements mit dem Klienten zu arbeiten.

* 1. **Grenzen des Fallmanagements**

Grenzen werden dem Fallmanagement immer dann gesetzt, wenn die Kommunikation zwischen den Gesprächspartnern sich nicht auf einer Ebene befindet. Hier besteht die Aufgabe darin, diese Ebene wieder zu finden. Das ist auch ein Auftrag an die Leitung. Das Fallmanagement ist ein Organ zur Planung dieser Hilfe. Es kommt dann an seine Grenzen, wenn es als Kontrollorgan verstanden wird. Auch hier muss über die Kommunikationsformen wieder ein Konsens gefunden werden.

Gleichzeitig wird das Fallmanagement keine effektive Hilfe installieren können, wenn der Klient sich gegen die Hilfe entscheidet, dies aber nicht offen äußert (weil eventuell ein Betreuer für ihn die Entscheidung getroffen hat).

Grenzen sind dort gegeben, wenn Träger neu erstellte Konzeptionen im Land einreichen (bei teil- und stationären Leistungen). Hier wird zwar ein Einvernehmen durch das Land mit Träger und Stadt hergestellt, aber auf die Konzeptionen können wir nicht Einfluss nehmen. Das Fachgebiet Soziale Leistungen hat maximal die Möglichkeit, bei ambulanten Leistungen in Austausch mit dem Träger zu treten.

* 1. **Widersprüche im Fallmanagement**

Das Fallmanagement basiert auf gesetzlichen Grundlagen. Das Land Thüringen sieht vor, zentrale Vorgaben für die Hilfeplanung zu erarbeiten. Die Stadt Gera beteiligte sich am Modelprojekt zur Einführung des IBRP (Integrierten Behandlungs- und Rehabilitationsplan) und nimmt diesen als Grundlage für den Gesamtplan seit dem Jahr 2000. Der IBRP wurde jedoch nicht thüringenweit eingeführt. Im Moment läuft ein Interessenerkundungsverfahren, für das sich Städte und Landkreise in Thüringen bewerben können, den ITP (derzeit in Hessen angewandt) zu erproben. Da es bisher keine thüringeneinheitliche Regelung gab, wird eine Verbesserung erwartet. Die Sozialarbeiter in Gera (bei den Trägern und in der Stadtverwaltung) müssen sich mit Inkrafttreten (nicht vor 2012 erwartet) in ihrer Arbeit umstellen.

|  |
| --- |
| **Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, müssen wir zulassen, dass sich alles verändert.**Giuseppe Tomasi di Lampedusa, italienischer Schriftsteller |

1. **Die Optimierung des Hilfeplanverfahrens des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera**

„… Obwohl Soziale Arbeit ein äußerst komplexes, ambivalentes und nur sehr begrenzt planbares bzw. rationalisierbares Geschehen im zwischenmenschlichen Bereich ist …, erlaubt das Case Management ein rationalisiertes Vorgehen, das die KlientInnen im Sinne der Lebensweltorientierung als ExpertInnen für ihre Probleme und Ressourcen sowie NutzerInnen lebensweltlicher Netzwerke zu stärken vermag…“[[83]](#footnote-83)

Das Fallmanagement des Fachgebietes Soziale Arbeit der Stadt Gera hat viele Vorzüge:

* die Möglichkeit, dass zwei Professionen mit ihrem speziellen Fachwissen gemeinsam den Hilfebedarf von Anfang bis Ende begleiten,
* klar, strukturierte Handlungsabläufe in der Hilfeplanung
* ein gutes Team – Leitungsverhältnis
* ein gut motiviertes Team mit kollegialer Einstellung
* die Wirkung nach außen wird positiv beschrieben (durch die Klientinnen)

Durch die Untersuchung konnte festgestellt werden, dass das Hilfeplanverfahren optimiert werden kann. Folgende Punkte sind in Bezug auf das Masterarbeitsthema von den Befragten besonders hervorgehoben worden:

* Die Schaffung eines Beratungsraumes, der frei von Störungen ist.
* Das Überdenken der Zeitstrukturen zu Beginn der Hilfeplanung – Hilfeleistung unter weniger Zeitdruck beginnen.
* Die Aufklärung des Klienten in Bezug auf gesetzliche Vorgehensweise durch die Sachbearbeiter.
* Mehr Zeit für die Fallkonferenzen des Fallmanagementteams einplanen.
* Die Fallkonferenzen mit Externen verstärkt für die Hilfeplanung nutzen, hier liegen bisher kaum genutzte Ressourcen. Damit könnten auch die Fallbesprechungen mit den Teamleitern minimiert werden. Die Fallbesprechungen mit Externen sollte als Punkt in die Arbeitshilfe aufgenommen werden.
* Die Hilfeplankonferenz (HPK) zu einem Fachgremium der Fallbesprechung (bei besonders schwierigen Fällen) entwickeln, eine Plausibilitätsprüfung ist nicht notwendig.
* Einen klaren Austausch zwischen Leitung und Mitarbeiterteam über Erwartungen führen.
* Die Ressourcen der Mitarbeiter bei von Trägern eingereichten neuen Konzeptionen nutzen.
* Mehr Zeit für präventive Arbeit in den Stadtteilen einplanen.
* Im Personalentwicklungsmanagement weitere Sozialarbeiter für das Fallmanagement einplanen.
* Regelmäßiger fachlicher Austausch der Mitarbeiter mit anderen Kollegen im Fallmanagement (bezogen auf Inhalte und Dokumente).
* Die Fortführung der Supervision für das Fallmanagement.
* Den Gesamtplan überarbeiten (einfache Struktur, klare Übersicht).
* Das Dokument des Persönlichen Budgets überarbeiten.
* Das Dokument des Fallprotokolls hinsichtlich der Wertigkeit überarbeiten.
* Veränderungen sollen mit logischen Strukturen in den Arbeitsablauf integriert werden – keine Verkomplizierung.

Insgesamt gilt es den guten Standard zu verbessern. Sehr positiv ist zu erwähnen, dass im Hilfeplanverfahren des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera die Mitarbeiter und die Leitung den Klienten an erster Stelle sehen. Das Fachgebiet Soziale Leistungen ist ein sehr sensibler Arbeitsort, an dem gilt: „Man muss Menschen mögen“[[84]](#footnote-84). Den Prozess der Optimierung anzuregen ist ein anspruchsvolles Ziel. Dazu benötigt das Fachgebiet Soziale Leistungen die Leitung und die Mitarbeiter mit ihrem Können und Wollen. Beides wurde in den Interviews sichtbar. Damit verändert sich nicht nur die Qualität der Hilfeplanung intern, sondern auch die Achtung und Wertschätzung von außen. Da das Fachgebiet Soziale Leistungen in einer komplexen Organisation eingebettet ist, berühren Veränderungen auch die Stadtverwaltung. Qualität ist zu Beginn eine leere Hülse, wird jedoch nach und nach mit Inhalten gefüllt. Wenn der somit entstandene Qualitätsbegriff Ziele beschreibt, die den heutigen Anforderungen unserer Gesellschaft entsprechen, dann ist die Organisation auf einen guten Weg. Mitarbeiter, die sich „… mit ihrem Tun identifizieren, sind stolz auf die Ergebnisse ihres Handelns und haben ein Feld, in dem gemeinsames Lernen nach innen und außen sichtbar wird.“[[85]](#footnote-85)

|  |
| --- |
| **Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden.** Sokrates  |

1. **Schlussbemerkung**

In meinen abschließenden Bemerkungen möchte ich einen kleinen Exkurs zum Prinzip der ständigen Verbesserung von William Edward Deming machen. Dr. Deming war ein amerikanischer mathematischer Physiker, der seine Lehre auf den Theorien von Walter A. Shewhart aufbaute. Er „… stellt die Bedürfnisse des Menschen, der Hersteller und der Kunden, ins Zentrum seiner Lehre zur Gestaltung einer industrialisierten Wirtschaft…“[[86]](#footnote-86)

Seine Lehre ist das System vom umfassenden Wissen. Dabei unterscheidet er vier Elemente:

* „… *Verständnis für Systeme* (ein System besteht aus verschiedenen Komponenten, die sich alle in den Dienst eines gemeinsamen Zieles stellen),
* *Kenntnis des Prinzips der Variation/Streuung* (Verbessern lässt sich nur, was man kennt und versteht),
* *Wissen* (‚Management heißt voraussagen … Ohne Wissen lässt sich nichts voraussagen. Es gibt kein Wissen ohne Theorie. Ohne Theorie keine Fragen. Ohne Fragen gibt es kein Lernen.‘),
* *Verständnis für Psychologie* (Produkte und Dienstleistungen werden von Menschen geschaffen. Jeder Mensch ist ein Unikat.)…“[[87]](#footnote-87)

Dr. Deming hatte stieß vor allem in Japan mit seinen Gedanken auf offenen Ohren. Dort wurde die Kaizen- Philosophie ((kai = ändern; zen = das Gute; wörtlich Verbesserung)[[88]](#footnote-88) aus den Ideen von Deming entwickelt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass der gegenwärtige Zeitpunkt der Schlechteste ist und daran gearbeitet werden muss, um diesen zu verändern. Wurde eine Veränderung erreicht, so entsteht aus diesem gewonnenen Zustand wieder die Definition des Schlechtesten, der unbedingt verbessert werden muss. Somit kann es keine 100 % Zielerreichung geben. In den westlichen Industriestaaten ist dieser Prozess auch unter dem Namen „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ bekannt.

Es gibt 14 Führungsregeln, auf die ich nicht eingehen möchte. Mein Anliegen ist der Prozessverlauf. Bei Dr. Deming geht es immer um die Kundenbedürfnisse.

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein Kreislauf (auch als PDCA- Zyklus beschrieben), welcher am Ort des Geschehens beginnt mit dem Erkennen und der Analyse er aktuellen Situation sowie einer Zieldefinition (Plan). Danach folgt das Ausprobieren und/oder Testen mit einfachen, schnell realisierbaren Mitteln (DO) um zum (Check) überzugehen. Dies bedeutet eine Überprüfung des Prozessablaufes und seiner Ergebnisse sowie die Freigabe für alle. In der letzten Phase wird der Prozess eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig überprüft. Die Verbesserung würde wieder im Kreislauf von vorn beginnen:

.[[89]](#footnote-89)

So wie hier dargestellt, wurden mit dieser Masterarbeit ein **Check** und ein **Act** geleistet. Mit der Vorlage meiner Masterarbeit in der Fachgebietsleitung muss wieder ein **Plan** definiert und die Maßnahmen mit **Do** umgesetzt werden. In den Interviews wurde vom Fallmanagementteam angesprochen, dass sie bereit sind, für diese Veränderungen. Vor allem geht es darum, den Klienten immer an erster Stelle zu betrachten.

Den Abschluss möchte ich mit einem Zitat von Willi Brandt (deutscher Politiker der SPD) gestalten: „Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“[[90]](#footnote-90)

1. **Literaturverzeichnis und Internetliste**

**Ansen**, Harald: Soziale Beratung in prekären Lebenslagen. in Klaus Grunwald, Hans Thiersch (Hrsg.): Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit – Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern. Juventa Verlag Weinheim und München. 2. Auflage 2008

**Beckmann**, Christof; Otto, Hans- Uwe; Richter, Martina; Schrödter, Mark (Hrsg.): Qualität in der sozialen Arbeit – zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 1. Auflage 2004

**Bommes**, Michael, Scheer, Albert: Soziologie der Sozialen Arbeit: Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe Juventa Verlag GmbH Weinheim 2000

**Brader**, Doris; Faßmann, Hendrik; Lewerenz, Julia; Steger, Renate; Wübbeke, Christina (2004) Qualitätsstandards für ein "Case Management zur Erhaltung von Beschäftigungsverhältnissen behinderter Menschen (CMB)" - Ergebnisse einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 3/2004, Nürnberg: Institut für empirische Soziologie Nürnberg

**Elsen**, Susanne; Lange, Dietrich; Wallimann, Isodor (Hrsg.): Soziale Arbeit und Ökonomie – Politische Ökonomie, Arbeitsmärkte, Sozialpolitik, Grenzen der Ökonomisierung, soziale Ökonomie, Gemeinwesenentwicklung, Bürgergesellschaft: Herrmann Luchterhand Verlag GmbH Neuwied, Kriftel 2000

**Grundgesetz** für die Bundesrepublik Deutschland: Herausgeber Deutscher Bundestag, Bonn 1998

**Hoffmann-Badache**, Martina: „Ambulant vor stationär“ in der Eingliederungshilfe – nur eine Formel in der Sozialgesetzgebung? In: Prof. Dr. Dieter Doring: Teilhabe am Leben in der Gesellschaft, Perspektiven der Eingliederungshilfe für behinderte Menschen. Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 03/2006 Berlin 37. Jahrgang

**Kempken**, Jürgen, Trube Achim: Effektivität und Effizienz sozialorientierter Hilfen zur Arbeit – lokale Analysen aktivierender Sozialhilfe. LIT- Verlag Münster 1997

**Kleve**, Heiko; Haye, Britta; Hampe- Grosser, Andreas; Müller; Matthias: Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Carl – Auer Verlag GmbH Heidelberg, 3. Überarbeitete Auflage 2011

**Maindok**, Herlinde: Professionelle Interviewführung in der Sozialforschung – Interviewtraining: Bedarf Stand und Perspektiven. Centaurus- Verlagsgesellschaften Pfaffenweiler 1996

**Prof. Dr. Mayer**, Horst O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH München, 2. verbesserte Auflage 2004

**Mayring**, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung – eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz Psychologie Verlags Union, 2. überarbeitete Auflage 1993

**Meinhold**, Marianne: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Einführung und Arbeitshilfen. Lambertus-Verlag Freiburg im Breisgau, 1996

Merchel, Joachim: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit – ein Lehr- und Arbeitsbuch. Votum- Verlag Münster, 2001

**Moser**, Heinz: Instrumentenkoffer für den Praxisforscher. Lambertus-Verlag Freiburg im Breisgau, 1997

**Moser**, Heinz: Grundlagen der Praxisforschung. Lambertus-Verlag Freiburg im Breisgau, 1995

**Neuffer**, Manfred: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Juventa Verlag GmbH Weinheim und München 2002

**Olk**, Thomas, Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung – Grundlegungen, Entwürfe und Modelle. Luchterhand Fachverlag München 2003

**van Riet**, Nora, Wouters, Harry: Case Management – ein Lehr- und Arbeitsbuch über die Organisation und Koordination von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen. Interact Verlag für Soziales und Kulturelles Luzern 2002

**Ritscher**, Wolf: Soziale Arbeit: systemisch – ein Konzept und seine Anwendung. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.KG Göttingen, 2007

**Schmidt- Grunert**, Marianne (Hrsg.): Sozialarbeitsforschung konkret – Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode. Lambertus- Verlag Freiburg im Breisgau 1999

**Schütz**, Alfred, Luckmann, Thomas: Strukturen der Lebenswelt. UVK Velagsgesellschaft mbH Konstanz 2003

**Sozialhilferecht** in Thüringen: SGB Texte mit SGG – Grundsicherung und Sozialhilfe (2010). Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden: Richard Boorberg Verlag (Ergänzung vom 01.01.2010)

**Speck**, Peterander: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag GmbH & CoKG München, 2. Auflage 2004

**Steinert**, Erika, Thiele, Gisela: Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis – Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Herausgeber Rüdiger Spiegelberg und Werner Wüstendörfer Fortis Verlag FH GmbH Köln, 2000

**Thiersch**, Hans; Grunwald, Klaus; Köngeter, Stefan: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Sozialer Arbeit – Ein einführendes Handbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2005

**Volkert**, Jürgen, unter Mitarbeit von Schick, Eva- Maria: Soziale Dienste und Umverteilung in Deutschland. Dunker & Humblot GmbH Berlin, 1999

**Wendt**, Wolf Rainer (Hrsg.): Unterstützung fallweise – Case Management in der Sozialarbeit. Lambertus-Verlag Freiburg im Breisgau, 1991

**Wilken**, Udo: Zwischen Ethik und Effizienz – Sozialmanagement und Marketingorientierung sozialer Organisationen. Fachhochschule Hildesheim/Holzminden, 2. Auflage 1996

Internes Schreiben des Deutschen Städtetages an die Mitgliederstädte und Mitglieder der Ausschüsse für Jugend und Soziales vom 15.07.2010

Folgende Seiten habe ich im **Internet** gefunden und für diese Arbeit benutzt:

**am 22.02.2011**

<http://www.bundestag.de/dokumente/rechtsgrundlagen/grundgesetz/index.html>

<http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbxii/1.html>

<http://www.uni-muenster.de/Geschichte/SWG-Online/sozialstaat/glossar_subsidiar.htm>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/subsidiaritaet.html?referenceKeywordName=Subsidiarit%C3%A4tsprinzip>

<http://www.imhplus.de/index.php?option=com_content&view=article&id=613%3Aintegration-und-inklusion-&catid=17%3AEntwurf&Itemid=207&lang=de>

<http://www.gemeinsamleben-rheinlandpfalz.de/Hinz__Inklusion_.pdf>

<http://www.ance.lu/index.php?option=com_content&view=article&id=83:profdr-a->

<http://www.ance.lu/attachments/083_Sander%20Inklusionsp%C3%A4dagogik%2012-10-2006.pdf>

**am 26.02.2011**

http://www.mpg.de/452066/pdf.pdf

<http://www.lwl.org/LWL/Soziales/BAGues/Veroeffentlichungen/Empfehlungen/>

Vorläufige Empfehlungen zur Aufstellung und praktischen Anwendung des Gesamtplans nach § 58 SGB XII im Rahmen der Einzelfallsteuerung in der Eingliederungshilfe nach dem SGB XII, Stand: 27.11.2007

**am 05.03.2011**

<http://www.hiba.de/download-center/downloads/fachtagung_casemanagement_04/fachtagung_casemanagement_5_04.pdf>

<http://www.ifes.uni-erlangen.de/pub/pdf/m_3_2004.pdf>

http://www.sw.fh-jena.de/infos/gegenstand/

**am 06.03.2011**

<http://www.kpc-engineering.de/de/g/kaizen.htm>

[https://www.bgw-online.de/quintas/generator/Inhalt/Extranet/quintas/Navigation\_\_links/02-DAS-FACHPORTAL/Erstinformation/KVP\_\_Bild2,property=bild.gif](https://www.bgw-online.de/quintas/generator/Inhalt/Extranet/quintas/Navigation__links/02-DAS-FACHPORTAL/Erstinformation/KVP__Bild2%2Cproperty%3Dbild.gif)

**am 13.03.2011**

<http://www.deming.ch/d_index.htm>

<http://www.iflw.de/wissen/was_ist_systemische_beratung.htm>

<http://www.dgsf.org/themen/was-heisst-systemisch>

http:// <http://www.olev.de/e/effekt.htm.>

<http://www.incoaching.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=15>

**am 29.03.2011**

<https://www.ph-freiburg.de/projekte/quasus/einstiegstexte-in-methoden-der-qualitativen-sozial-unterrichts-und-schulforschung/datenerhebung/datenerhebungsmethoden/interview/formen/leitfadeninterview.html>

**am 01.04.2011**

<http://www.dbsh.de/html/hauptteil_beratung.html>

<http://www.dbsh.de/html/hauptteil_praeambel.html>

**am 10.04.2011**

<http://www.dachverband-beratung.de/beratungsv.php>

**am 16.04.2011**

[http://www.zitate.de/autor/Schneevoigt,+Ihno/](http://www.zitate.de/autor/Schneevoigt%2C%2BIhno/)

<http://www.phantasieraum.de/20903a-zitate-weisheiten/zitate-gesellschaft-und-entwicklung.php>

<http://1000-zitate.de/themen/Politik/20.html>

<http://www.zitate.de/kategorie/Gesetz/>

**am 22.04.2011**

[http://www.bmas.de/portal/41694/property=pdf/a729\_\_un\_\_konvention.pdf](http://www.bmas.de/portal/41694/property%3Dpdf/a729__un__konvention.pdf)

[http://www.bmas.de/portal/23072/property=pdf/f366\_\_forschungsbericht.pdf](http://www.bmas.de/portal/23072/property%3Dpdf/f366__forschungsbericht.pdf)

<http://www.investor-verlag.de/zitat-des-tages-sokrates-ueber-entwicklung/104025004/>

<http://www.phantasieraum.de/20903a-zitate-weisheiten/zitate-gesellschaft-und-entwicklung.php>

<http://www.zitate-online.de/stichworte/ergebnis/>

http://www.zitate.de/kategorie/Ver%C3%A4nderung/

http://www.zitate.de/kategorie/Zukunft/

**Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

Weiterhin möchte ich den Wunsch meiner Interviewpartner zur Wahrung Ihrer Identitäten und der Anonymität nachkommen. Aus diesem Grund bitte ich die Hochschule um eine verschlossene Aufbewahrung dieser Arbeit.

Gerstenberg, 01.05.2011

 Unterschrift der Verfasserin

1. **Anhang**

 Seite

Übersicht nach Neuffer und Kleve 74

Arbeitshilfe des Fachgebietes Soziale Leistungen der Stadt Gera 75

Interviewleitfaden 78

Paraphrasierung der Interviews ist gelöscht, um Anonymität zu wahren 82

Übersicht nach

**Neuffer**, Manfred: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Juventa Verlag GmbH Weinheim und München 2002, Seite 50

und

**Kleve**, Heiko; Haye, Britta; Hampe- Grosser, Andreas; Müller; Matthias: Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Carl – Auer Verlag GmbH Heidelberg, 3. Überarbeitete Auflage 2011, Seite 50ff

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Phase (Kontextualisierung)**

KontaktaufnahmeKlärungshilfeBeratung | * Erstgespräch
* Klärungshilfe
* Beginn der Arbeitsbeziehung
* Beratung über Angebote
 |
| 1. **Phase (Probleme und Ressourcen)**

AnalyseEinschätzung | * Problem- und Ressourcenanalyse
* Fachliche Einschätzung
* Einschätzung durch KlientInnen
* Einschätzung Dritter
* Hypothesen/Prognosen
 |
| 1. **Phase (Hypothesenbildung)**

HilfebedarfEntwurf | * Ziele der Hilfestellung
* Ermittlung Hilfebedarf
* Indikatoren für den Erfolg
* Entwurf möglicher geeigneter und notwendiger Hilfen
 |
| 1. **Phase (Zieldefinition und Auftragsklärung)**

Hilfeplanung | * Antrag auf Hilfestellung
* Hilfeplankonferenz
* Hilfeplangespräch
* Auswahl und Festlegung der Hilfen
 |
| * Hilfeplan
* Kontrakt
* Überleitung der Hilfemaßnahme
* Festlegung der eigenen Intervention des Case Managers
 |
| 1. **Phase (Handlungsplanung und**

**Handlungsrealisierung, Handlungsintervention)**Controlling | * Überprüfung Ziel- Wirkung
* Akzeptanz bei den Klienten
* Überprüfung Kooperation der hilfeleistenden Institution
* Fortschreibung und/oder Revision des Hilfeplans
 |
| 1. **Phase Evaluation**

Beendigung der UnterstützungEvaluation | * Bewertung durch alle Beteiligten
* Fortführung oder Beendigung
* Vermittlung in andere Hilfen
* Evaluation Erfolg- Aufwand
* Auswertung für die Sozial- und Jugendhilfeplanung
 |

**Arbeitshilfe für Mitarbeiter des Fachgebietes Soziale Leistungen (FG 3140)**

**Hilfeplanung/ Leistungsgewährung für psychisch und suchtkranke Menschen**

**1. Überarbeitung**

***Diese Arbeitshilfe ist lediglich eine Orientierung für die Sach- und Sozialarbeiter des FG 3140. Der Einzelfall ist entscheidend. Zielgenaue und bedarfsgerechte Leistung, ganzheitliche und umfassende Betrachtung des Leistungsberechtigten mit seinem individuellen Hilfebedarf steht an erster Stelle.***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Neuantrag auf Sozialhilfe** | **Zuständigkeit** |
| 1 | Antrag auf Sozialhilfeleistung für Eingliederungshilfe nach dem 6. Kapitel SGB XIIUnterbrechungen ab 3 Monate, im Einzelfall kürzer/länger gilt als NeufallInsofern eine Unterbrechung der Leistung von 1 Jahr vorliegt, ist ein neuer Sozialhilfeantrag zu stellen | Sachbearbeiter |
| 2 | Falls ärztliche Gutachten, Epikrisen Entwicklungsberichte, IBRP u.a. aus anderen Kontakten vorliegen, werden diese zur Erstentscheidung herangezogen | Sozialarbeiter durch Sachbearbeiter beauftragt |
| 3 | Anfordern der Unterlagen, die für die sozialhilfe-rechtliche Bearbeitung erforderlich sindSozialmedizinische Stellungnahme (SMS) im Fachdienst Gesundheit (FD 3500) in Auftrag geben | Sachbearbeiterggf. unter Mithilfe der Sozialarbeiter |
| 4 | Erstellen eines vorläufigen Grobplanes mit dem Antragsteller und anhand der Unterlagen s. Zeile 2  | Sozialarbeiter |
| 5 | Fallbesprechung: Erste Entscheidung treffen zum Leistungserbringer und dem LeistungsumfangFrau Schilling erhält Kopie des Protokolls der Fallbesprechungbzw. 1. Seite des Bewilligungsbescheides | Sachbearbeiter mit SozialarbeiterFalls erforderlich: Beteiligte Dritte (Z.B. Arge – Fallmanager, Sozialarbeiter des Klinikums, insofern Klient aus Klinikum in den Hilfebedarf kommt)  |
| 5.1. | In ambulanten Fällen, die monatlich höhere Kosten, als 1.000 Euro verursachen oder in Fällen, in denen der Sachbearbeiter und der Sozialarbeiter keinen Konsens erzielenFrau Schilling erhält Kopie des Protokolls der Fallbesprechung  | Sachbearbeiter ruft erneut Fallbesprechung ein, Teilnehmer: Teamverantwortliche,ggf. Fachgebietsleiter Sachbearbeiter, Sozialarbeiterggf. in Punkt 5. genannte Beteiligte |
| 6 | Bescheid in der Regel für maximal 6 Monate undin der Regel 15 Fachleistungsstunden (FLS) / Monat für ambulante Versorgung erstellenIn begründeten Ausnahmefällen können dem Leistungserbringer bis maximal 4 FLS am Tag gewährt werden, diese Höhe jedoch nur für maximal 3 Monate. Der Leistungserbringer muss die FLS tagegenau abrechnen.  | SachbearbeiterKopie Bescheid erhält der Sozialarbeiter  |
| 7 | Der Leistungserbringer erstellt für den Leistungs-berechtigten den IBRP (s. Thüringer Landes-rahmenvertrag) einschließlich aller Anmelde-formulare zur HPK innerhalb von maximal 6 Monaten, jedoch **bis spätestens 4 Wochen vor Ablauf des Bewilligungszeitraumes**, diese Unterlagen erhält der zuständige Sozialarbeiter im FG 3140Wann der IBRP vorzulegen ist, wird vom Sozial-arbeiter des FG 3140 im Grob-, bzw. im Gesamtplan vermerkt  | Leistungserbringer  |
| 7.1. | Das Klinikum informiert zeitnah den Sozialarbeiter des FG 3140 über die Notwendigkeit einer Hilfe-bedarfsfeststellung, einschl. Epikrise und weiterer Empfehlung  | Klinikum |
| 8 | Erstellen des Entwurfes des Gesamtplanes nach§ 58 SGB XII, die vollständige SMS, ggf. Gutachten müssen inzwischen vorliegen, der IBRP ist Hauptbestandteil des Gesamtplans.Es können auch andere Rehabilitationsträger einbezogen werden s. § 10 SGB IX | Sozialarbeiter |
| 9 | Alle sozialhilferelevanten Unterlagen liegen vor!Anmeldung HPK mit dem IBRP, Einverständniserklärungund Anmeldebogen HPK  | Sachbearbeiter |
| 10 | Die Vorstellung in der HPK übernimmt der Leistungserbringer.Der Sozialarbeiter, der für den Gesamtplan § 58 SGB XII verantwortlich ist, nimmt teil | Leistungserbringer Sozialarbeiter  |
| 11 | Erstellen des verbindlichen Gesamtplanes | SozialarbeiterKopie erhalten Sachbearbeiter und Leistungserbringer  |
| 12 | Änderungsbescheid, insofern die Empfehlungen der HPK gegenüber dem Erstbescheid abweichenbzw. Weiterbewilligunginsofern sich die Leistungen gegenüber dem Erstbescheid nicht ändern* **Nach Spalte „Weiterbewilligung“ verfahren**
 | Sachbearbeiter Kopie Bescheid erhält der Sozialarbeiter  |
|  | **Weiterbewilligung** | **Zuständigkeit** |
| 1 | 4 Wochen vor Ablauf des Bewilligungszeitraums des bisherigen Bewilligungsbescheides Fortschreibung des IBRP | Leistungserbringer  |
| 2 | Fortschreibung des Gesamtplans | Sozialarbeiter |
| 2.1. | Falls sich keine Änderung gegenüber des bisherigen Gesamtplans aus der HPK ergeben, bzw. sich die Leistungen verringern, gibt der Sozialarbeiter den Sachbearbeiter eine Begründung zur weiteren Bewilligung in Form der Fortschreibung des Gesamtplanes, im Einzelfall als HausmitteilungKopie erhält Frau Schilling, | Sozialarbeiter  |
| 2.2. | Bei eindeutiger Konstellation im Pkt. 2.1. kann der Sachbearbeiter bis max. 2 Jahre weiterbewilligen.Bescheid erstellen | SachbearbeiterKopie des Bescheides an Sozialarbeiter |
| 3 | Fallbesprechung ist nur erforderlich, insofern das Ermessen nicht klar ist, sich die bisherigen Leistungen erhöhen, sich der Leistungserbringer, Dauer der Leistungsgewährung oder sonstiges ändern.  | Verfahren – siehe Neuanträge |
| 4 | Vorstellung in der HPK erfolgt generell nach max. 2 Jahren, nach Festlegung der HPK oder Ermessen der Sach- und Sozialarbeiter auch eherVerfahren – siehe Neuanträge | Sachbearbeiter |

Überarbeitung ab 01.02.2010 in Kraft

Edda Altenburger

Fachgebietsleiterin

Soziale Leistungen

**Interviewleitfaden**

|  |  |
| --- | --- |
| Kategorie | Frage |
| **Einleitung**alle | AnonymitätBezug auf Masterarbeit HoMeZiel der Befragung: Qualitätsüberprüfung und –optimierungBefragung im Wechsel (Frage, Antwort) |
| **Persönliche Angaben**SB, SA, TVKlient | Welche Aufgaben haben Sie in der Organisation?Was haben Sie für eine Ausbildung?Wie lange sind Sie bereits in der Organisation tätig?Seit wann bekommen Sie EGH?Haben Sie eigenständig die Hilfe beantragt?Wie haben Sie Kontakt aufgenommen? |
| **Fallmanagement**SB, SA, TV | Können Sie mir sagen, was die Besonderheiten unseres Fallmanagements sind?Was finden Sie an dem Verfahren (Team) besonders gelungen?Wie erleben Sie die Kooperation mit der anderen Berufsgruppe/Profession?Woran merken Sie das, können Sie mir ein Beispiel nennen?Wo könnte das Fallmanagementteam an Grenzen stoßen? Wenn etwas weiter entwickelt werden könnte, was wäre das? |
| **Einschätzung des Hilfeplanverfahrens**1. **Antragstellung**

SB, SA, TVKlient | Welche Möglichkeiten hat das Fallmanagement zu Beginn, um den Bedarf des Antragstellers zu erfassen?Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 ist ausreichend und 10 ist zu verändern), wie würden Sie die erste Beratungssituation einschätzen? Was wäre zu verändern?Wie würden Sie auf einer Skala von 1 bis 10 (1 ist ungenügend, 10 ist ausreichend) die Berücksichtigung der Klienten im Hilfeplanverfahren beschreiben?Wie könnte die Mitwirkung des Klienten erhöht werden?Wie erlebten Sie den Verlauf von der Antragstellung bis zum Einsatz der Hilfen?Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 sehr langsam und 10 sehr zügig), wie würden Sie die Bearbeitungszeit einschätzen?Wie könnte man den Wert erhöhen?Wie erlebten Sie das erste Beratungsgespräch mit dem FG soziale Leistungen?Auf einer Skala von eine bis zehn (1 unzufrieden und 10 sehr zufrieden), wo würden Sie das erste Beratungsgespräch einordnen?Was würden Sie sich wünschen, um den Wert zu erhöhen? |
| 1. **Erstellung Grobplan**

alle | Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 ungenügend und 10 besonders gut), wie deutlich kommen die Ziele des Klienten/ihre Ziele im Grobplan zum Ausdruck? Begründen Sie die Einordnung.Angenommen, die Einordnung müsste erhöht werden, welche Vorschläge hätten Sie dafür?Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 für unwichtig und 10 für besonders wichtig) wo würden Sie die Wichtigkeit des Grobplanes für das Hilfeplanverfahren/für Sie einordnen? Bitte begründen Sie ihre Entscheidung.Welche Vorschläge hätten Sie, um die Einordnung der Wichtigkeit erhöhen? |
| 1. **Fallkonferenzen**

SB, SA, TV | Beschreiben Sie, wie Sie die Fallkonferenz im Team erleben? Nennen Sie ein Beispiel.Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 ist wenig, 10 ist besonders wichtig), wo würden Sie die Teamfallkonferenz einordnen?Mal angenommen, Sie würden daran etwas verändern wollen, was wäre das?Beschreiben Sie wie Sie die Fallkonferenz als Teammitglied unter Teilnahme der Teamverantwortlichen erleben? Nennen Sie ein Beispiel.Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 ist wenig, 10 ist besonders wichtig), wo würden Sie diese Fallkonferenz einordnen?Mal angenommen, Sie würden an dieser Konferenz etwas verändern wollen, was wäre das? |
| 1. **Erste Überprüfung**

alle | Beschreiben Sie, wie Sie nach der ersten Bewilligung der Hilfen die Erreichung der Ziele des Klienten/ihre Ziele überprüfen? **(SA, SB, TV)**Welche Methoden wenden Sie erfolgreich an?Wie überprüfen Sie sich? **(Klient)**Woran merken Sie, dass die begonnene Hilfe ausreichend ist und die im Grobplan notierten Hilfen richtig sind? **(alle)**Beschreiben Sie, wie Sie die Fallkonferenz mit externen Beteiligten erleben? Nennen Sie ein Beispiel. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 ist wenig, 10 ist besonders wichtig), wo würden Sie die Wichtigkeit dieser Konferenz mit externen Beteiligten einordnen?Angenommen, Sie würden die Wichtigkeit anheben wollen, welche Veränderung müsste geschehen? **(alle)** |
| 1. **Hilfeplankonferenz**

alle | Wie erleben Sie die Hilfeplankonferenz? Nennen Sie ein Beispiel, was hier besonders erwähnenswert ist.Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 ist wenig, 10 ist besonders wichtig), wo würden Sie die Hilfeplankonferenz einordnen?Angenommen, Sie könnten etwas verändern, was würden Sie benennen.  |
| 1. **Gesamtplanerstellung**

AlleSAKlientalle | Welche Wertigkeit hat für Sie der Gesamtplan?Begründen Sie ihre Entscheidung.Beschreiben Sie, wie Sie nach der Bewilligung der Hilfe die Erreichung der Ziele des Klienten/ihre Ziele überprüfen?Welche Methoden wenden Sie erfolgreich an?Wie würden Sie die Nachvollziehbarkeit/Lesbarkeit der Ziele im Gesamtplan auf einer Skala von 1 bis 10 (1 nicht nachvollziehbar und 10 besonders gut nachvollziehbar) einschätzen? (für Klient, zur Bescheiderstellung, zur Entscheidungsfindung)? Welche Vorschläge haben Sie, um den Skalenwert zu erhöhen?Mit welchen Methoden wurden die im Gesamtplannotierten Ziele erarbeitet?Wie wurden Sie Ziele im Gesamtplan mit Ihnenerarbeitet?Sind die Ziele aus Ihrer Sicht realistisch und umsetzbar? Wenn nein, was sollte verändert werden? |
| 1. **Zweite Überprüfung**

AlleSAalleSA, SB, TV | Beschreiben Sie anhand eines Beispiels, wie Sie Erfolge der Hilfen/ihre Erfolge überprüfen.Welche Methoden wenden Sie an?Wie beziehen Sie den Klienten dabei ein?Angenommen, Sie könnten sich in Bezug auf dieÜberprüfung etwas wünschen, was wäre das?Beschreiben Sie anhand eines Beispiels, wie Sie denGesamtplan (wenn nötig) fortschreiben. Angenommen, im Ablauf müsste etwas verändert werden, was würden Sie benennen. Bitte begründen Sie Ihre Aussage. |
| Dokumentealle | Benennen Sie an Beispielen, was Sie an den Dokumenten(Grobplan, Gesamtplan, Fallprotokoll) im Hilfeplanverfahren als besonders gelungen schätzen.Skalieren Sie auf einer Skala von 1 bis 10 (1 kaum und 10 sehr gut) wie Sie mit den Dokumenten zurechtkommen? Welchen Vorschlag haben Sie, um den Wert zu erhöhen? |
| 1. **Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens**

 **Prozessgestaltung**alleSA, SB, TV SA, SB, TVSA, SB, TVSA, SB, TV | Welche positiven Erfahrungen haben Sie mit dem Hilfeplanverfahren im letzten Jahr sammeln können? Nennen Sie dazu ein Beispiel.Mal angenommen, Sie könnten die Verfahren/einzelne Teile noch besser gestalten, was könnten Sie nennen und welche Vorschläge hätten Sie?Wie werden Sie an der Prozessgestaltung des Hilfeplanverfahrens beteiligt? Welche Fähigkeiten können Sie einbringen? Welche Anforderungen stellt die Leitung an das Fallmanagementteam?Wie würden Sie die Erreichbarkeit der Anforderungen auf einer Skala von 1 bis 10 (1 kaum und 10 sehr gut) einschätzen? Welche Ideen haben Sie, um den Wert der Skalierung zu erhöhen?Wie funktioniert der Austausch zwischen der Leitung und dem Team auf einer Skala von 1 bis 10 (1 kaum und 10 sehr gut)? Welche Anregungen haben Sie, um den Wert zu erhöhen? |

1. <http://www.mpg.de/452066/pdf.pdf> 26.02.2011 [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.mpg.de/452066/pdf.pdf> 26.02.2011 [↑](#footnote-ref-2)
3. [http://www.bmas.de/portal/41694/property=pdf/a729\_\_un\_\_konvention.pdf](http://www.bmas.de/portal/41694/property%3Dpdf/a729__un__konvention.pdf) 22.04.2011 [↑](#footnote-ref-3)
4. <http://www.politische-bildung.de/niedersachsen/wuerde_menschen.pdf>, 10.03.2010 [↑](#footnote-ref-4)
5. Vorläufige Empfehlungen zur Aufstellung und praktischen Anwendung des Gesamtplans nach § 58 SGB XII im Rahmen der Einzelfallsteuerung in der Eingliederungshilfe nach dem SGB XII, Stand: 27.11.2007, Seite 2 [↑](#footnote-ref-5)
6. <http://www.dachverband-beratung.de/beratungsv.php> vom ..10.04.2011 [↑](#footnote-ref-6)
7. ebenda [↑](#footnote-ref-7)
8. Michael Bommes, Albert Scheer: Soziologie der Sozialen Arbeit: Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe Juventa Verlag GmbH 2000 Weinheim S. 131 ff. [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.ance.lu/index.php?option=com\_content&view=article&id=83:profdr-a- [↑](#footnote-ref-9)
10. ebenda [↑](#footnote-ref-10)
11. ebenda [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.ance.lu/index.php?option=com\_content&view=article&id=83:profdr-a- [↑](#footnote-ref-12)
13. ebenda [↑](#footnote-ref-13)
14. ebenda [↑](#footnote-ref-14)
15. <http://www.bundestag.de/dokumente/rechtsgrundlagen/grundgesetz/index.html> 22.02.2011 [↑](#footnote-ref-15)
16. <http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbxii/1.html> 22.02.2011 [↑](#footnote-ref-16)
17. <http://www.bundestag.de/dokumente/rechtsgrundlagen/grundgesetz/index.html> 22.02.2011 [↑](#footnote-ref-17)
18. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/subsidiaritaet.html?referenceKeywordName=Subsidiarit%C3%A4tsprinzip> 22.02.2011 [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://www.uni-muenster.de/Geschichte/SWG-Online/sozialstaat/glossar_subsidiar.htm> 22.02.2011 [↑](#footnote-ref-19)
20. Vergleiche dazu:Uwe Schulz-Wallenwein, Friedrich Maus: Qualitätsbeschreibung Sozialprofessionelle Beratung unter <http://www.dbsh.de/html/hauptteil_beratung.html> vom 01.01.2011 [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://www.incoaching.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=15> 13.03.2011 [↑](#footnote-ref-21)
22. Thiersch, Hans; Grunwald, Klaus; Köngeter, Stefan: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Sozialer Arbeit – Ein einführendes Handbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2005, Seite 161 [↑](#footnote-ref-22)
23. Thiersch, Hans; Grunwald, Klaus; Köngeter, Stefan: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Sozialer Arbeit – Ein einführendes Handbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2005, Seite 167 [↑](#footnote-ref-23)
24. ebenda, Seite 169 [↑](#footnote-ref-24)
25. ebenda, Seite 170 [↑](#footnote-ref-25)
26. ebenda, Seite 170 [↑](#footnote-ref-26)
27. ebenda, Seite 170-171 [↑](#footnote-ref-27)
28. http://www.olev.de/e/effekt.htm 13.03.2011 [↑](#footnote-ref-28)
29. ebenda [↑](#footnote-ref-29)
30. Handbuch der Bundes-KLR, 1. Aufl. 1997, Teil III.2.6 auf <http://www.olev.de/e/effekt.htm> vom 13.03.2011 [↑](#footnote-ref-30)
31. Kleve, Heiko; Haye, Britta; Hampe- Grosser, Andreas; Müller; Matthias: Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Carl – Auer Verlag GmbH Heidelberg, 3. Überarbeitete Auflage 2011, Seite 123 [↑](#footnote-ref-31)
32. Martina Hoffmann-Badache: „Ambulant vor stationär“ in der Eingliederungshilfe – nur eine Formel in der Sozialgesetzgebung? [↑](#footnote-ref-32)
33. <http://www.ifes.uni-erlangen.de/pub/pdf/m_3_2004.pdf> vom 05.03.2011, Seite 10 [↑](#footnote-ref-33)
34. Manfred Neuffer: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Juventa Verlag GmbH 2002 Weinheim und München, Seite 19 [↑](#footnote-ref-34)
35. <http://www.hiba.de/download-center/downloads/fachtagung_casemanagement_04/fachtagung_casemanagement_5_04.pdf> vom 05.03.2011, Seite 3 [↑](#footnote-ref-35)
36. Manfred Neuffer: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Juventa Verlag GmbH 2002 Weinheim und München Seite 20 ff. [↑](#footnote-ref-36)
37. ebenda Seite 23 [↑](#footnote-ref-37)
38. Manfred Neuffer: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Juventa Verlag GmbH 2002 Weinheim und München Seite 27 [↑](#footnote-ref-38)
39. http://www.sw.fh-jena.de/infos/gegenstand/ vom 05.03.2011 [↑](#footnote-ref-39)
40. Manfred Neuffer: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Juventa Verlag GmbH 2002 Weinheim und München S. 18-19 [↑](#footnote-ref-40)
41. ebenda S. 19 [↑](#footnote-ref-41)
42. ebenda S. 19 [↑](#footnote-ref-42)
43. Erika Steinert, Gisela Thiele: Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis – Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Herausgeber Rüdiger Spiegelberg und Werner Wüstendörfer Fortis Verlag FH GmbH Köln, 2000, Seite 83 [↑](#footnote-ref-43)
44. ebenda, Seite 84 [↑](#footnote-ref-44)
45. ebenda, Seite 84 [↑](#footnote-ref-45)
46. ebenda, Seite 84 [↑](#footnote-ref-46)
47. Erika Steinert, Gisela Thiele: Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis – Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Herausgeber Rüdiger Spiegelberg und Werner Wüstendörfer Fortis Verlag FH GmbH Köln, 2000, Seite 102 [↑](#footnote-ref-47)
48. Marianne Schmidt- Grunert (Hrsg.): Sozialarbeitsforschung konkret – Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode. Lambertus- Verlag 1999 Freiburg im Breisgau, Seite 43 [↑](#footnote-ref-48)
49. Prof. Dr. Horst O. Mayer: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH München 2004, Seite 44 [↑](#footnote-ref-49)
50. Erika Steinert, Gisela Thiele: Sozialarbeitsforschung für studium und Praxis – Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Herausgegeben von Rüdiger Spiegelberg und Werner Wüstendörfer. Fortis Verlag FH GmbH Köln 2000,Seite 32 [↑](#footnote-ref-50)
51. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-51)
52. Aussage einer Sachbearbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-52)
53. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-53)
54. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-54)
55. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-55)
56. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-56)
57. Aussage einer Klientin im Interview [↑](#footnote-ref-57)
58. Aussage einer Sachbearbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-58)
59. Aussage einer Klientin [↑](#footnote-ref-59)
60. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-60)
61. Aussage einer Sachbearbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-61)
62. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-62)
63. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-63)
64. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-64)
65. Aussage einer Sachbearbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-65)
66. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-66)
67. Aussage einer Sachbearbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-67)
68. Aussage einer Sozialarbeiterin [↑](#footnote-ref-68)
69. Aussage einer Sozialarbeiterin [↑](#footnote-ref-69)
70. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-70)
71. Aussage einer Sachbearbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-71)
72. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-72)
73. Aussage einer Klientin im Interview [↑](#footnote-ref-73)
74. Aussage der anderen Klientin im Interview [↑](#footnote-ref-74)
75. Aussage einer Klientin im Interview [↑](#footnote-ref-75)
76. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-76)
77. Aussage einer Sachbearbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-77)
78. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-78)
79. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-79)
80. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-80)
81. Aussage einer Sozialarbeiterin im Interview [↑](#footnote-ref-81)
82. Aussage der Leiterin im Interview [↑](#footnote-ref-82)
83. **Kleve**, Heiko; Haye, Britta; Hampe- Grosser, Andreas; Müller; Matthias: Systemisches Case Management – Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Carl – Auer Verlag GmbH Heidelberg, 3. Überarbeitete Auflage 2011, Seite 56 [↑](#footnote-ref-83)
84. Zitat eines Sozialamtsleiters von Kronach aus dem Jahr 1990 [↑](#footnote-ref-84)
85. Speck, Peterander: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag GmbH & CoKG München, 2. Auflage 2004, Seite 83 [↑](#footnote-ref-85)
86. <http://www.deming.ch/d_index.htm> 13.03.2011 [↑](#footnote-ref-86)
87. ebenda [↑](#footnote-ref-87)
88. <http://www.kpc-engineering.de/de/g/kaizen.htm> 06.03.2011 [↑](#footnote-ref-88)
89. [https://www.bgw-online.de/quintas/generator/Inhalt/Extranet/quintas/Navigation\_\_links/02-DAS-FACHPORTAL/Erstinformation/KVP\_\_Bild2,property=bild.gif](https://www.bgw-online.de/quintas/generator/Inhalt/Extranet/quintas/Navigation__links/02-DAS-FACHPORTAL/Erstinformation/KVP__Bild2%2Cproperty%3Dbild.gif) 06.03.2011 [↑](#footnote-ref-89)
90. http://www.zitate.de/kategorie/Zukunft/ [↑](#footnote-ref-90)