

NETZWERKARBEIT als ERFOLGSFAKTOR im CASE MANAGEMENT

Prof. Dr. Claus Reis,
ehemals Frankfurt University of Applied Sciences

St. Pölten, 20. November 2019

Was ist „Case Management“?

„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 Kunden mittels Kommunikation und verfügbarer Ressourcen abzudecken“ (Case Management Society of America)

Quelle: Ewers 2000, S. 56

Handlungskonzept Case Management

wird realisiert in

Handlungsform Beratung	Handlungsform Fallsteuerung	Handlungsform Netzwerk- steuerung
---------------------------	--------------------------------	---

umgesetzt über

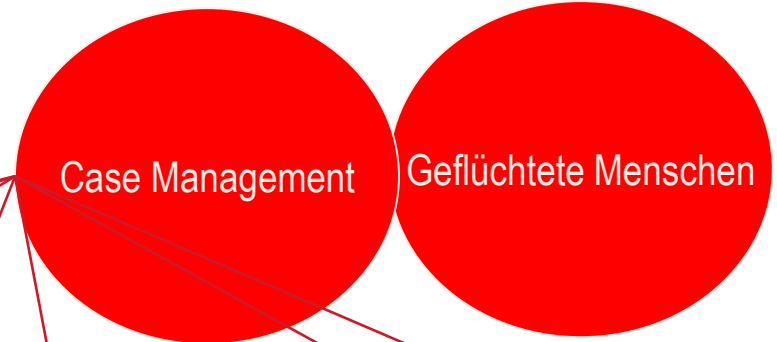
Methoden der Beratung, z.B. systemische Beratung	Methoden der Fallsteuerung, z.B. Fallkonferenz	Methoden der Netzwerksteuerung z.B. Planungskonferenz
---	--	--

unter Einsatz von

Instrumenten und Techniken, z. B. zirkuläre Fragen, Assessmentbögen	Instrumenten und Techniken, z. B. Moderations- techniken, Falldokumentation	Instrumenten und Techniken, z. B. Moderations- techniken Beteiligtenanalyse
--	---	---

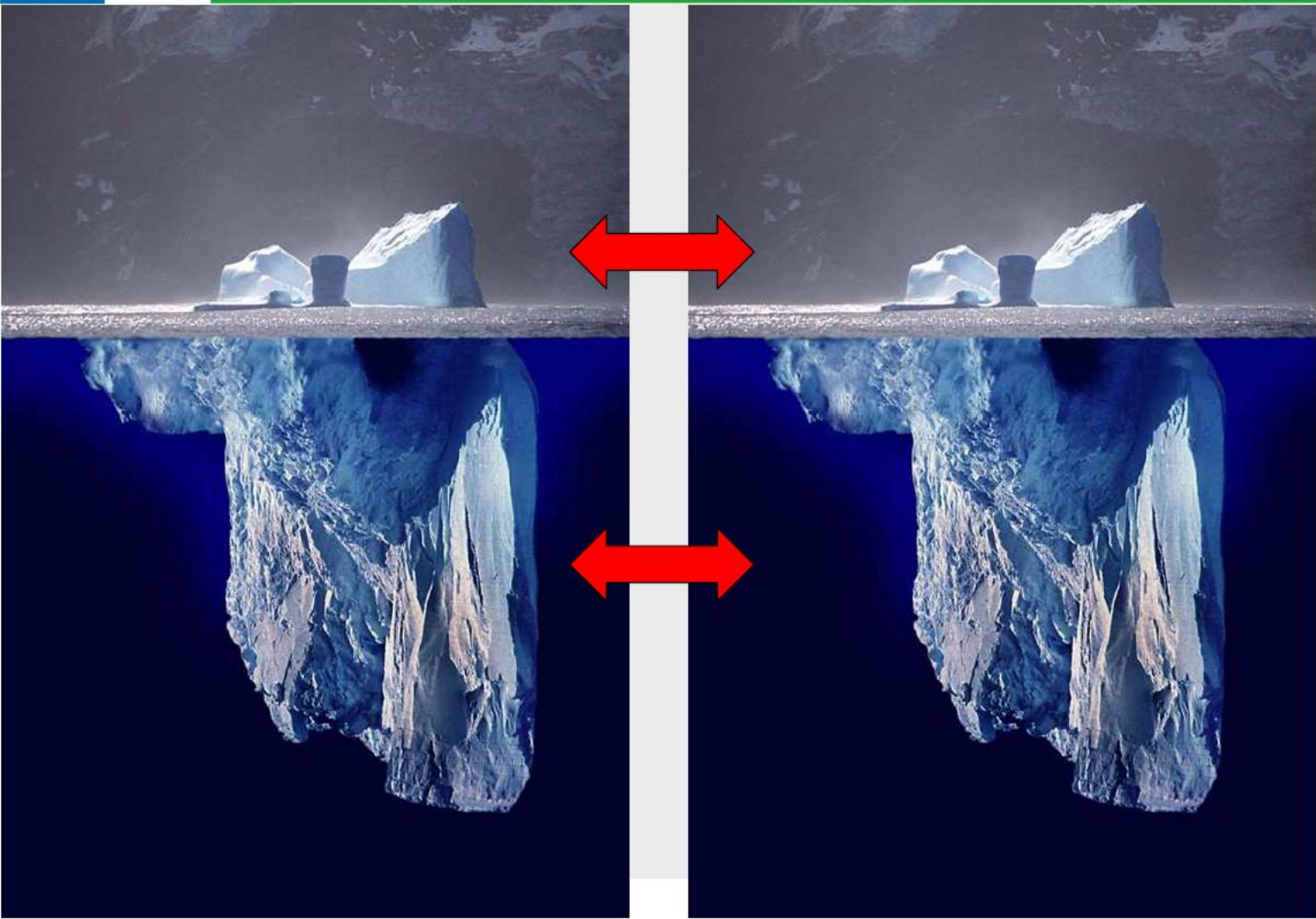
Feld-
spezifische
Anforde-
rungen und
Umsetzung
ergeben
Varianten
des
Handlungs-
konzepts,

Die Aufgabe von Case Management



Arbeit/Ausbildung	Existenzsicherung Wohnen	Kinder (betreuung)	Bildung	Gesundheit	Aufenthalt	Sprache und soziale Integration
Jobcenter Agenturen für Arbeit Beschäftigungsträger Unternehmen (IHK, HK)	Sozialämter Unterkünfte Beratungsstellen	Kindertagesstätten Schulen Jugendämter	Schulen Schulämter Bildungsträger Integrationskurs-träger Ehrenamtliche	Ärzte Gesundheits-ämter Beratungsstellen	BAMF Ausländer-behörden	Integrations-kursträger Volkshoch-schulen Ehren-amtliche Beratungs-stellen

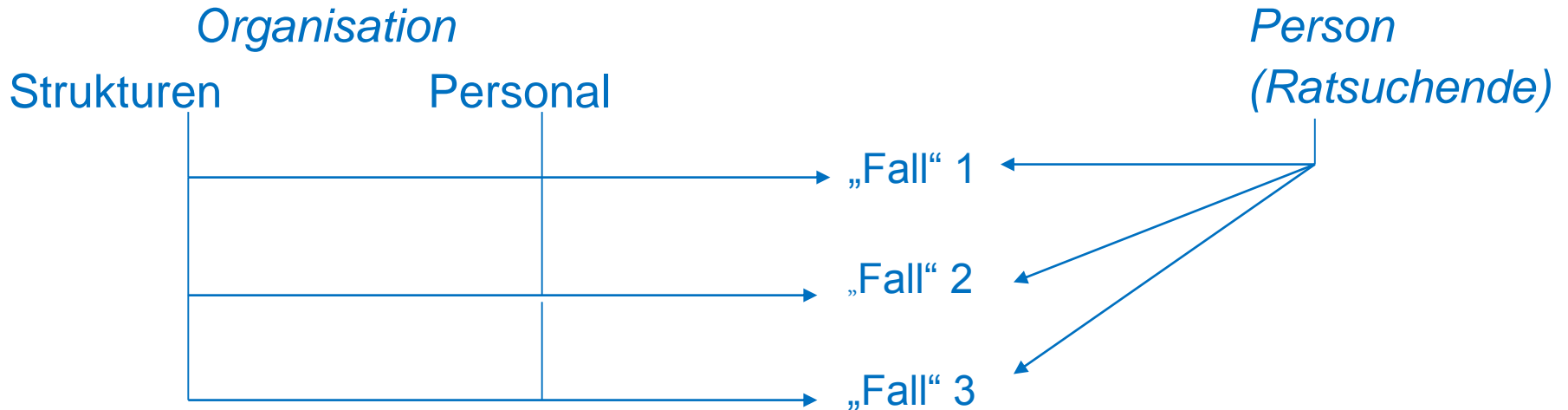
Kooperationsnotwendigkeit entsteht



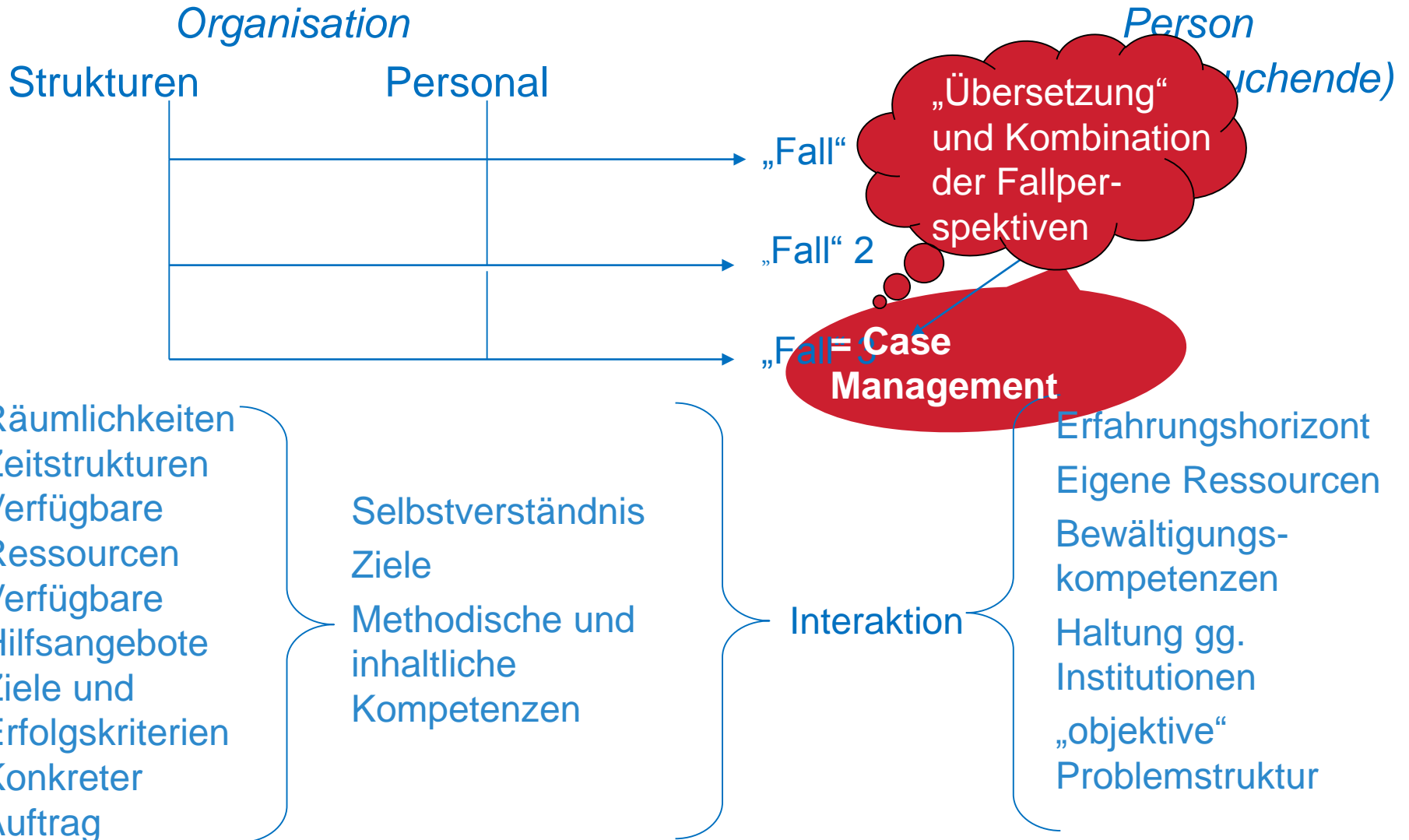
Probleme der Zusammenarbeit

- Persönliche Vorbehalte zwischen den handelnden verantwortlichen Personen
- Traditionelle Vorbehalte zwischen Organisationen
- Unkenntnis der Aufgaben und Angebote möglicher Partner
- Hoher zeitlicher Aufwand: Kooperationen erfordern in einem ersten Schritt hohen Abstimmungsaufwand und damit viel Zeit
- Das Bemühen, bestehende Routinen, Netzwerk- und Kooperationsstrukturen zu erhalten
- Finanzielle Aspekte stehen im Vordergrund
- Marktkonkurrenz, Ausschreibungen

Die Konstitution von „Fällen“ 1



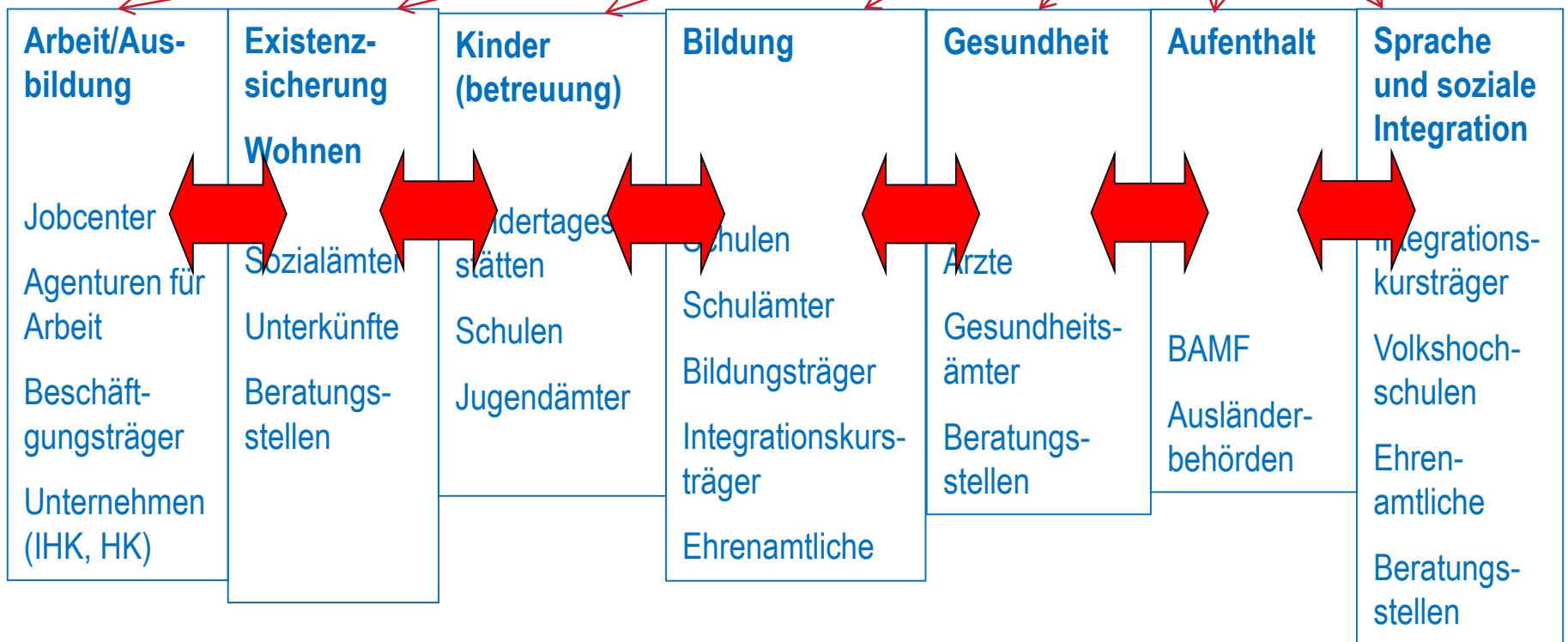
Die Konstitution von „Fällen“ 2



Das notwendige Netzwerk für Case Management

„networking“

Geflüchtete Menschen
+ Case Management



Die Konstitution von „Fällen“ 3

Organisation

Person (Lernende)

Strukturen

Personal

Gelegenheiten
Kompetenzen
Orientierungen

„Fall“

„Fall“ 2

„Fall“ 3

„Übersetzung“
und Kombination
der Fallper-
spektiven

Räumliche
Zeitstrukturen
Verfügbare
Ressourcen
Verfügbare
Hilfsangebote
Ziele und
Erfolgskriterien
Konkreter
Auftrag

Selbstverständnis
Ziele
Methodische und
inhaltliche
Kompetenzen

Fallverstehen
Handlungs-
strategien

Interaktion

Erfahrungshorizont
Eigene Ressourcen
Bewältigungs-
kompetenzen
Haltung gg.
Institutionen
„objektive“
Problemstruktur

Was sind „organisationalale Netzwerke“?

Soziale Systeme, die vornehmlich aus Interaktionen und Beziehungen zwischen mehreren *autonomen* Organisationen zusammengesetzt sind, die diese überwiegend mit Blick auf den Beziehungszusammenhang zwischen sich reflexiv koordinieren.

(vgl. Windeler 2001, S.231f.)

Was sind organisationale „Netzwerke“(2)?

- Organisationale Netzwerke sind soziale Systeme mit eigener Logik.
- Sie bilden einen Beziehungszusammenhang autonomer Organisationen auf der Basis von Reziprozität.
- Sie weisen keine formalen Hierarchien auf, es gibt keine Weisungsstränge.
- Sie werden überwiegend durch „weiche“ Medien gesteuert („Vertrauen“).

Was ist ein Produktionsnetzwerk?

- Die dauerhafte Verknüpfung von Produktionsprozessen oder Dienstleistungen der beteiligten Organisationen zu einer (potenziellen) integrierten Leistung („supply chains“).
- dadurch Eingriff in Geschäftsprozesse bei gleichzeitiger Bewahrung der Selbständigkeit (keine vollständige „Integration“)
- Ein hoher Grad an Formalisierung, da komplexe Abstimmungsprozesse notwendig sind.
- Unterschiede im Hinblick auf eine dauerhafte Einbindung (feste „supply chains“) oder die potenzielle, aber verbindliche Bereitstellung von Leistungsteilen.

Förderliche Bedingungen 1

Strategischer Fokus: Eine Kooperation ist erfolgreich, wenn es eine differenzierte Strategie gibt – mit definierten Zielen im Blick auf eine geteilte Vision. Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse sind transparent. Alle Beteiligten fühlen sich dem gemeinsamen Projekt verpflichtet und stellen Interessen der Einzelorganisation nicht in den Vordergrund.

Beteiligung zentraler Stakeholder: Um erfolgreich zu sein, ist es wichtig, den richtigen Mix aus Fähigkeiten und Expertise zu organisieren. Alle Beteiligten können dann zur Erreichung der gemeinsamen Aufgaben beitragen. Deshalb sollten nur passende Partner einbezogen werden.

Organisationale Ergänzung: Die Beiträge der beteiligten Organisationen sollten sich sinnvoll ergänzen und zueinander passen („match“). Gemeinsame bzw. sich ergänzende Ziele sind wichtig, ebenso der Grad der „symbiotic inter-dependency“ (Nutzen für einen Partner führt auch zu Nutzen bei dem anderen Partner).

Förderliche Bedingungen 2

Ressourcen für Kooperation: Die beteiligten Akteure müssen die Kompetenz und Flexibilität haben, um im Kooperationszusammenhang Entscheidungen treffen und Ressourcen verwenden zu können.

Vertrauen und Reziprozität: Vertrauen ist die Basis für Verbindlichkeit in der Kooperation, ist die Voraussetzung für eine ausgebaute Kommunikation und den Aufbau geteilten Wissens. Sind die Partner in irgendeiner Weise ungleich, dann spielen Machtbeziehungen eine große Rolle.

Betonung des Outcome: Die gewünschten bzw. erreichten Ergebnisse müssen immer wieder festgestellt und besprochen werden und im Fokus der Kooperation bleiben, z. B. Zugang, Effektivität, Effizienz und Qualität von sozialen Diensten.

Funktionen des Netzwerkmanagements

Selektion = Auswahl der Netzwerkakteure

Allokation = Verteilung der Aufgaben

Regulation = regelmäßige Abstimmung des Prozesses

Evaluation = Auswertung und Bewertung

Allokation = Steuerung durch Struktur

Prinzip:: Erarbeitung einer „Dienstleistungskette“

- Feststellung der Angebotslücken
- Fachliche Abstimmung im Diskurs
- Dienstleistungskette über ein Produkt entwickeln, das für alle Nutzen stiftet
- Über konkrete Arbeit Netzwerkpartner kennen lernen und Vertrauen schaffen

Verfahren:

- Definition von gemeinsam getragenen Zielen
- Erarbeitung von Prozessen in Arbeitsgruppen (Themenbezogene Workshops)
- Erarbeitung über ein Fallbeispiel (Ist-Analyse und Schnittstellenanalyse)

Regulation = Steuerung durch Prozess

Formelle – informelle Regeln: Offenheit, Klarheit, regelmäßiger Austausch, Hinterfragung von Aktivitäten, Kontinuierliche Vergewisserung über Vorteile und Nutzen, Verlässlichkeit, Transparenz

Gleichberechtigtes Aufeinandertreffen verschiedener „Fachlichkeiten“:
Transparenz über die fachlichen Schwerpunkte erleichtert die Festlegung von Regeln

Klärung der Schnittstellen

Festlegung der Fallverantwortlichen

Problem: Kooperation und Konkurrenz

Evaluation = Steuerung durch Prozess

Dokumentation

Regelmäßige Überprüfung der erzielten Ergebnisse

Regelmäßige Überprüfung der gemeinsamen Ziele

Regelmäßige Überprüfung der Zusammenarbeit

Regelmäßige Überprüfung der Außenwirkung

Regelmäßige Überprüfung der Wirkung in die beteiligten Organisationen

Aufgaben für das Management von Netzwerken = Steuerung durch Personal

fachlich-inhaltliche Arbeit

Steuerungsaufgaben

(netzwerk)interne Information und Kommunikation

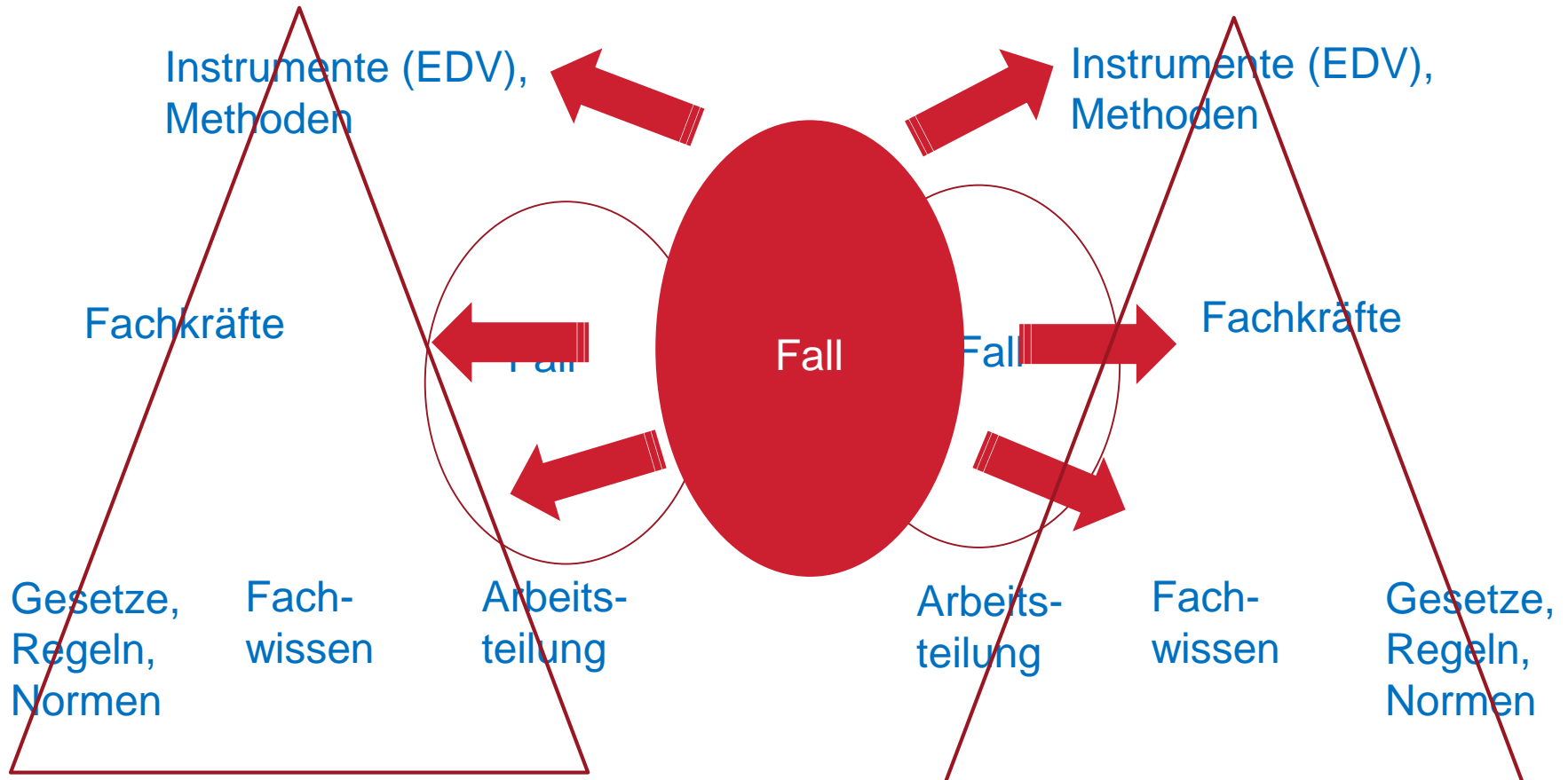
Öffentlichkeitsarbeit

Dokumentation der (Netzwerk)Prozesse

Erfolgsfaktoren der bi- und multilateralen Kooperation

- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit
- Sichtbarer Nutzen für die beteiligten Akteure
- klare Struktur und Netzwerkregeln
- Fokus auf Zielgruppe
- Gemeinsame Ziele
- (gemeinsame) strategische Ausrichtung
- Entwicklung eines „Kooperationsmodells“
- Autonomie der Akteure bleibt erhalten
- Anpassung innerorganisatorischer Abläufe
- Gemeinsame Weiterbildung („cross-training“)
- Einbindung von Entscheidungsträgern
- Überzeugungsarbeit nach „innen“
- Anbindung an bestehende Netzwerke

(Mögliche) Wirkungen von Kooperation



- Akkerman, Sanne/Bakker, Arthur (2011): Boundary Crossing and Boundary Objects, In Review of Educational research, 2/81, pp 132-169.
- Corbett, Thomas / Noyes, Jennifer L. (2006): Integrated Human Service Models: Assessing Implementation Fidelity Through the "Line of Sight" Perspective, Working Draft, Milwaukee. http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl_2007-21.pdf
- Engeström, Yriö (2000): Activity Theory as a framework for Analyzing and redesigning Work. In: Ergonomics 43, H. 7, S. 960–974.
- Ewers, Michael (2000): Das anglo-amerikanische Case Management: Konzeptionelle und methodische Grundlagen. In: Ewers/Schaeffer (Hg.): Case Management in Theorie und Praxis. Bern u. a., S. 54-91.
- Huxham, Chris / Vangen, Siv (2005): Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage, London.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden.
- Reis, Claus/Geideck, Susan/Hobusch, Tina/Schu, Martina/Siebenhaar, Benedikt/Wende, Lutz (2016): Produktionsnetzwerke in der lokalen Sozial- und Arbeitsmarktpolitik. Aufbau kooperativer Strukturen und Weiterentwicklung sozialer Dienstleistungen am Beispiel des SGB II, Frankfurt am Main.
- Schirmer, Frank (2016): Innovationsfähigkeit, Institutionelle Reflexivität und Politik in Organisationen, in: Moldaschl/Manger: Im Spiegel der Organisation, München und Mering, S. 39-62
- Schubert, Herbert (Hg.) (2008): Netzwerkmanagement, VS Verlag, Wiesbaden
- Sydow, Jörg (2010): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: ders. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der Managementforschung, Wiesbaden, S. 373-470.
- Türk, Klaus/Lemke, Thomas/Bruch, Michael (2002): Organisationen in der modernen Gesellschaft, Opladen
- Windeler, Arno (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden.
- Windeler, Arno (2007): Interorganisationale Netzwerke: Soziologische Perspektiven und Theorieansätze. In: Altmeppen, K.-D./Hanitzsch, Ch./Schlüter, C. (Hg.): Journalismustheorie: Next Generation. Wiesbaden 2007. S. 347-369.

