

# Rat in jedem Fall! Zur Einführung

## Vorwort

Dienste für Menschen helfen ihnen, im Leben zu bestehen. Dazu kommunizieren die personenbezogenen Dienste im Sozial- und Gesundheitswesen ihr Wissen und Können möglichst passend zu den individuellen Problemen, mit denen sie es zu tun haben. Über sie wird beraten, und mit ihrer Kompetenz zur Beratung beweisen die Dienste, wie sehr sie auf persönliche Problemlagen und Hilfeerfordernisse einzugehen verstehen. Unter den komplexen Anforderungen des Lebens in der modernen Welt unserer Tage wird überall Rat gebraucht. Der Bedarf an Beratung nimmt ständig zu. Wie und in welcher Form man diesem Bedarf nachkommen kann, wird in der Fachwelt diskutiert und im Sozialeistungssystem erörtert. In allen Humandiensten spielt die Beratung eine wichtige und oft zentrale Rolle.

Beratung ist entweder ein extra ausgewiesenes Problemlösungsangebot oder sie ist Bestandteil von Verfahren, in denen personenbezogen Hilfen geleistet werden. Die Bearbeitung von persönlichen, sozialen und gesundheitlichen Problemen erfolgt in einem Kommunikationsprozess, in dem kundige und fachlich versierte Personen sich mit anderen Menschen, die Rat suchen und Rat brauchen, um Lösungen bemühen. Insoweit das außerhalb des formellen Versorgungssystems geschieht, ist für diesen Prozess eine berufliche Ausbildung keine Voraussetzung. Wir beraten uns alltäglich in den verschiedensten Belangen. Allerdings ist innerhalb des Handlungsrahmens des Sozialwesens und Gesundheitswesens mit seinen Diensten und Einrichtungen nur am Rande von Beratung in diesem Alltags Sinn die Rede. Unterstellt wird im humandienstlichen Leistungssystem eine *Expertise*, die einen Berater zu einem solchen macht und die in einer Beratungsstelle angeboten wird.

Das Beratungsgeschehen im nichttrivialen Sinne finden wir institutionell und fachlich unterschiedlich ausgeprägt. Es kommt in jeweils anderer Ausformung in spezifischen professionellen Handlungsfeldern des Sozialwesens und des Gesundheitswesens zum Einsatz. Erfolgt in diesen Bereichen ein Case Management, wird auch in ihm personenbezogen beraten. Der *Charakter und die Methodik der Beratung in Beziehung auf das Handlungskonzept des Case Managements – und wie Beratung fallbezogen in einer problematischen Situation, mit einer Aufgabenstellung und zur Wegleitung der Beteiligten im Case Management stattfindet* – sind der hauptsächliche Gegenstand der Erörterungen in diesem Buch.

## Rat in jedem Fall! Zur Einführung

---

Bei Beratung wird gewöhnlich nicht an ein fallbezogenes Management gedacht – und es seinerseits wird nicht mit einem Beratungshandeln identifiziert. Mit dem Begriff Case Management ist die Vorstellung einer Steuerung in Prozessen der Unterstützung, Behandlung, Pflege oder Betreuung verbunden, während Beratung in der institutionalisierten Form, in der sie angeboten wird und von der man sagt „ich gehe zu einer Beratung“ oder „ich hole mir eine Beratung“, eine Dienstleistung meint, mit der bei einem Problem geholfen wird, nämlich Lösungen erörtert, erschlossen und geliefert werden. Indes erfolgt die Interaktion und Kommunikation im Beratungsgeschehen auch im Case Management. Es gibt vielerlei Beratung als eine in Settings organisierte Praxis und als methodisches Handeln unabhängig und außerhalb von einem Case Management – und es gibt Beratung durchgängig *im Case Management*.

Ausgegangen wird nun von der These, dass die Beratung im Case Management sich von anderen Arten und Weisen der Beratung unterscheidet. Sie werden durchaus einbezogen in das Procedere einer individuellen Fallführung, aber derjenigen Beratung untergeordnet, die nötig ist, um fallweise voranzukommen. Die Besonderheit hat ihren Grund in der Managementfunktion, die dem Verfahren eigen ist und in der *Rat zur Tat* gebraucht wird. Das manageriale Vorgehen organisiert und lenkt personenbezogen einen Problemlösungsprozess und holt in ihm auch den dazu nötigen Rat ein. Besorgt wird die Klärung und zielgerichtete Ausführung von Aufgaben. Es handelt sich bei Beratung im Case Management generell um ein

### *counselling in care*

*– geboten wird eine Beratung darüber, was bei Sorgen und zur Versorgung an Rat gebraucht wird und was sich machen lässt.*

Viele disparate Beratungsansätze fokussieren in therapeutischer Absicht oder auch mit pädagogischen Ambitionen auf die Person. Es gibt eine Reihe von Konzepten, in denen sich diese Ansätze entfaltet haben, und eine Menge Fachstellen, welche sie personenbezogen zur Behandlung und Bewältigung von Problemen, Krisen und Konflikte und primär zur Selbsterforschung eines Klienten oder Patienten anwenden. Demgegenüber bieten Berater, die in den Anforderungen, die das moderne Arbeits- und Geschäftsleben stellt, Wege zu weisen wissen, ihre Sachkunde und eine funktionale Hilfestellung an.

Der Charakter der Beratung im Case Management hebt sich von den Formaten psychosozialer Beratung, die sich primär auf das persönliche Befinden und dessen Besserung richten, und auch von der Expertise ab, über die auf einzelne Sachgebiete spezialisierte Berater verfügen. Der Aufgabenkreis, der sich im Case Management fallweise herausstellt, ist vielseitig und komplex und erfordert ein gesteuertes systematisches Vorgehen, das umsichtig überlegt, geplant und kontrolliert ausgeführt sein will. Hier beginnen allerdings schon die Missverständnisse zum Verfahren, denn natürlich wird personenbezogen geholfen und bleibt das

Wohlergehen von Menschen das Ziel und der Zweck des humandienstlich betriebenen Case Managements. Aber eben nicht in therapeutischer Hinsicht, sondern gebunden an Aufgaben in Bezügen der Versorgung zur sozialen Eingliederung, bei Pflegebedürftigkeit, im Leben mit einer chronischen Krankheit, in einem Rehabilitationsprozess, bei familiärer Überlastung, bei Erziehungsbedürftigkeit, bei Suchtmittelabhängigkeit, in der Grundsicherung und zur Beschäftigungsförderung. Häufig ist das eine oder andere Problem nur der Ausgangspunkt, von dem aus weitere Probleme und Schwierigkeiten zu bearbeiten sind.

Gefragt ist *Rat*. Ihn herzustellen und zu nutzen ist im humandienstlichen Handlungsrahmen eine Managementaufgabe. Der Fachkongress der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) zu Beratungskompetenzen im Case Management 2012 war unter die Losung gestellt: *Rat in jedem Fall!* Die Aufgabenstellung im Case Management erfordert in der Fallbearbeitung und den dazu gehörenden Konsultationen die Erkundung, Erschließung und Beziehung von Ressourcen, mit denen sich eine Aufgabe lösen oder bewältigen lässt. Beratend erfolgt dieses erkundende, erschließende, organisierende und koordinierende Handeln. Es ist ein disziplinunabhängiger Vorgang der Erstellung von Rat, konzentriert darauf, was im Einzelfall zur Situationsbewältigung und Problemlösung zu tun nötig ist.

In der Besorgung des Alltags benötigen wir alle ständig Rat und holen ihn uns, wann und wo immer wir nicht weiterwissen, aus den verschiedensten Quellen. Verfügen wir nicht über sie oder sind sie uns verschlossen, überfordert uns eine Situation oder stecken wir in größeren Schwierigkeiten, in Krisen oder Konflikten, wird professionelle Hilfe nötig. Um sie passend und hinreichend zustande zu bringen, ist wiederum Rat gefragt – und zwar ein managerialer, der die persönliche Sorge in der Bewältigung einer Problemlage mit den Gegebenheiten und Möglichkeiten sozialer und gesundheitlicher Versorgung verknüpft. Das ist Aufgabe des Case Management. Was in ihm zur individuellen Fallführung an Beratung in Rede steht, wird in den Beiträgen dieses Buches eingehend erörtert.

Der Diskurs zur Beratung im Case Management nimmt teil an der in der humandienstlichen Fachwelt geführten Debatte, was heute generell unter Beratung zu verstehen ist, und er unterstreicht die Übereinkunft in dieser Debatte, dass nämlich eine Integration angebracht ist, die den komplexen Problemlagen des modernen Lebens angemessen ist. Im ersten Teil des Buches werden die Konzepte behandelt, die zu zwei herkömmlich unterschiedlichen „Welten“ der institutionalisierten und professionellen Beratung gehören. In der einen herrscht ein psychodynamisches Beratungsverständnis vor, gewidmet dem persönlichen inneren Befinden von Menschen, in der anderen steht der Kompetenzerwerb für äußere Anforderungen im modernen Leben im Vordergrund. Den formellen Beratungsformaten mit ihrer unterschiedlichen Ausrichtung gegenüber gibt es die informelle Alltagsberatung, in der ein jeder, der sich in einer Sache oder mit einem Vorgang nicht auskennt, Rat einholt bei anderen Menschen, die sich vermutlich

## Rat in jedem Fall! Zur Einführung

---

auskennen. Die Alltagsberatung ist bedeutsam für eine transdisziplinär aufzufasende Beratung im Case Management: sie ist nicht disziplinär eingegrenzt, hat kein festes Setting und bezieht diverses Fachwissen und Erkundigungen von verschiedenen Seiten und Stellen ein. Da deren Methodik im Prozess der Fallführung oft genug gebraucht wird, erscheint es angebracht, bei Behandlung der dem Case Management eigenen Beratungsarbeit die anderen Beratungsformate in den mit ihr übereinstimmenden wie in den differierenden Momenten zu erörtern.

Ein Case Management heißtt, sich umsichtig und in einem geordneten Vorgehen, koordiniert und kooperativ um die Bewältigung und Lösung von Problemen zu kümmern. Der *Fall* ist das Konstrukt, das die Aufgabenstellung angibt, die zu klären, für die zu planen und die abzuarbeiten ist. Darüber ist mit den betroffenen Menschen zu beraten. In die Ratsuche einbezogen werden je nach Bedarf andere Fachstellen und Fachkräfte. Es wird in Vernetzung mit ihnen vorgegangen. Der Ausgang von den Sorgen, die Menschen haben, leitet über in das strukturiernte Versorgungssystem, in dem man mit spezifischem Rat zu den Leistungen gelangt, welche Nöte beheben und Lasten im Leben ausgleichen können.

Der Fokus der Beratung im Case Management verschiebt sich mit der Problemkonstellation. Er ist oder wird ein anderer in Kontexten der Rehabilitation, der Pflege, der Psychiatrie, der Wohnungslosen- und Suchtkrankenhilfe, der Beschäftigungsförderung, usw. Gesetzliche Vorgaben und strukturelle Gegebenheiten im jeweiligen Gebiet bringen systemseitig Bedingungen für das Beratungsgeschehen mit sich und nutzerseitig auf den bereichsspezifischen Handlungsbedarf eingerichtete besondere Verfahren der Information, Konsultation, kooperativen Entscheidungsfindung, Begleitung, Kontrolle und Evaluation. Damit erfüllt im Case Management die Beratung auch die Funktion, Situationen und Prozesse zu beherrschen, die schwierig sind, die belasten, mit denen man fertig werden und in denen man vorankommen will. Einen Vorgang beherrschen heißtt, ihn in beabsichtigte Richtung lenken und handhaben zu können. Im Nacheinander und Nebeneinander von Problemlösungs- und Versorgungsprozessen wird Regie gebraucht: *Governance of care* ist im Handeln der daran Beteiligten und der Betroffene zu leisten – in gemeinsamer Entscheidungsfindung und geteilter Verantwortung.

Von einzelnen der verschiedenen Beratungsbereiche, die zu den Anwendungen des Case Managements gehören und die auch von verschiedenen Berufsvertretern und Disziplinen bedient werden, handeln die Beiträge, welche an den Überblick und die Analyse des Beratungsgeschehens im ersten Teil des Buches anschließen.

Der Bereich der Pflege ist ein bedeutendes Anwendungsgebiet des Case Managements, umfasst er doch Übergänge aus selbstständiger Lebensführung in zunehmende Pflegebedürftigkeit, aus stationärer Behandlung in häusliche Versorgung, zwischen Behinderung, Pflege und Rehabilitation usw. mit der dazu nötigen und sie begleitenden Beratung. Eine auf *Elder Care* zugeschnittene Beratungskonzepte

tion gewinnt erst in den letzten Jahren an Profil. Die Praxis stellt neue und größere Anforderungen an Kompetenz für die Beratung älterer Menschen. Im Beitrag von Corinna Ehlers und Maria Huchthausen zur Beratungskonstellation im Alter und „rund um Pflege“ wird der Unterschied deutlich, der zwischen einer Beratung zum Zurechtkommen bei gegebener oder erwarteter Pflegebedürftigkeit – zum Management des Sorgens in dieser Situation – und einer unmittelbar auf die Pflege bezogenen Beratung besteht. Pflegestützpunkte, wie sie gesetzlich eingeführt worden sind, leisten keine Pflege, sorgen aber per Beratung, Auskunft, Orientierung und Fallführung für das Zustandekommen von Arrangements, in denen Menschen mit der Situation einer Pflegebedürftigkeit zurechtkommen. Ist sie gegeben, sind in der Praxis der Pflege andere Aufgaben und damit auch andere Formen einer fachlich gerüsteten „biopsychosozialen“ Beratung angebracht, in die ein Case Management ebenso übergehen wie sie es nach sich ziehen kann.

Im medizinischen Handlungsfeld wird bei zunehmend personalisierter Behandlung mehr Selbstbestimmung und selbstaktive Beteiligung des Patienten eingefordert. Er ist, so unterschiedlich seine Urteils- und Entscheidungsfähigkeit sein mag, Partner im Versorgungsgeschehen und teilt im Prozess der Entscheidungsfindung Verantwortung mit dem Arzt. Nicht länger soll dessen Autorität allein und den Systemroutinen der medizinischen Versorgung überlassen bleiben, wie die Krankheit eines Menschen behandelt wird bzw. er mit ihr leben kann und soll. Fülop Schneider referiert das Konzept *Shared decision making* in Verbindung mit der Evidenzbasierung, nach der in der Medizin getrachtet wird. Dem Case Management fällt unter diesem Gesichtswinkel eine kommunikative und vermittelnde Funktion zur Optimierung des medizinisch oder pflegerisch gebotenen Handelns und Verhaltens der Beteiligten zu.

In der stationären Psychiatrie kommt die Beratung als Teil von Therapie vor – oder Therapie geht in Beratung über. Diese verselbstständigt sich erst in Aufgaben, die aus dem medizinischen Behandlungsrahmen fallen. Komplementär zur Akutversorgung wird eine sekundäre Prävention nötig, um einer Wiedereinweisung vorzubeugen oder um gegebenenfalls eine psychoedukative Unterweisung und eine Beratung zur Eingliederung in das normale Leben, in Beschäftigung, selbstständiges Wohnen und soziale Umweltbeziehungen zu leisten. Hermann Steffen fokussiert in seinem Beitrag das Verhältnis von Therapie und Beratung, weil in der Psychiatrie das Krankheitsgeschehen immer im Blick bleiben muss und die medizinische Aufgabe in dessen Behandlung besteht, während im Komplementärbereich einer Selbststigmatisierung des Patienten entgegen lebenspraktisch beraten wird.

Beratung im Case Management der Arbeitsvermittlung, der Grundsicherung und der damit verbundenen Beschäftigungsfähigkeit stellt ein quantitativ umfangreiches und dabei in seiner Qualität umstrittenes Geschehen dar, das der Orientierung und Entscheidungsfindung dient und die Integration begleitet. Die Bundesagentur für Arbeit hat im Rechtskreis des SGB III ein Konzept der beruflichen

## Rat in jedem Fall! Zur Einführung

---

Beratung zum individuellen Integrationsprozess in Arbeit und Ausbildung erstellt und entwickelt im Anschluss daran für den Rechtskreis des SGB II ein Programm der Beratung für die Klientel in der Grundsicherung. Beate Kostka gibt einen Einblick in diesen organisationsinternen Entwicklungsprozess. Strukturell wird die Beratung an die Schritte der Situationsanalyse, Zielfindung und Lösungsstrategie gebunden. Dem Vorgehen werden zwei Formate zugewiesen: „Orientierungs- und Entscheidungsberatung“ und „Integrationsbegleitende Beratung“. In dieser Ausformung hält sich die Beratung im Aufgabengebiet der Grundsicherung und Beschäftigungsförderung an die Phasen, die zu einem Case Management gehören, wobei feldspezifisch bestimmte Akzente gesetzt werden, die dem gesetzlichen Auftrag entsprechen, zur Eingliederung in Arbeit hinzuführen. Bei den Schwierigkeiten und Hindernissen, die in der Lage bestimmter Risikogruppen einer Integration in das Beschäftigungssystem im Wege stehen, kommt es auf eine hinreichende Kompetenz des Fachpersonals an, dem in den Grundsicherungsagenturen die Aufgabe der Beratung und Begleitung zukommt.

Aus der empirischen Forschung zur Beratung und Begleitung jugendlicher Arbeitsloser berichtet Birgit Wiese von den Schwierigkeiten, die deren Eingliederung in Ausbildung und das Arbeitsleben bereitet. Der Überwindung der in der Person und ihrem Milieu gegebenen Hindernisse muss das Beratungsverfahren angemessen sein. Wiese bezieht sich auf die Entwicklung der entsprechenden Konzepte durch die Bundesagentur für Arbeit. Im Rechtskreis des SGB II hängt viel an der Qualifizierung der Ansprechpartner im Jobcenter, aber in der Praxis auch an den Verwirklichungsmöglichkeiten, die ein Sozialraum mit der Erwerbswirtschaft in ihm bietet. Beratung und Case Management bleiben nicht personenbezogen, sondern nehmen informelle und formelle Systeme in Anspruch, mehr noch als die Verfahren von ihnen in Anspruch genommen werden.

Abschließend versammelt Peter Löcherbach verschiedene Gesichtspunkte, die zur Beratung im Case Management beim o. g. Kongress der DGCC erörtert wurden. Empirisch zeigt sich: Das Handlungskonzept wird in seinen Anwendungsbereichen mehr oder minder gut implementiert. Davon wird der Spielraum bestimmt, der den Fachkräften im Case Management und mithin in der Kommunikation mit Klienten zu nutzen möglich ist. Wie viel Beratung mit einer Fallführung zeitlich, inhaltlich und der Intensität nach verbunden wird, außerhalb von ihr beansprucht wird oder einfach ausbleibt, hat die einzelne Case Managerin zu meist nicht in der Hand. So sind die Umsetzung des Konzepts, seine Anwendung und darin die Kompetenz zur Beratung noch durchaus der Entwicklung fähig und bedürftig.

Das Buch soll allen, die in Humandiensten beratend und managerial tätig sind, sich darin ausbilden wollen oder im Case Management mitarbeiten, einen Durchblick in Belangen der Beratung in seinem Prozess und um ihn herum bieten. Auf die Grundlagen der Gesprächsführung wird aber nicht eingegangen, da die professionelle Kompetenz im Case Management auf einer humanberuflichen

## Rat in jedem Fall! Zur Einführung

---

Grundqualifikation und Erfahrung aufbaut, zu der auch die Befähigung gehört, mit anderen Menschen zweckmäßig zu kommunizieren und sie zu beraten. Dieses Handeln finden wir im Case Management in seinen verschiedenen Einsatzgebieten unter besondere manageriale Anforderungen gestellt, denen mit einem eigenständiges Konzept der Beratung im Case Management entsprochen wird.

*Wolf Rainer Wendt*  
September 2012