

Case management und die Schwierigkeiten der starren Jugendhilfestrukturen

Case management ist ein Konzept von höchster Flexibilität und übergreifender Einsatzbereitschaft, außerordentlich geschaffen für eine Welt der permanenten Veränderung von „Normalitäten“, wie es die unsere ist. Effektivierung und gezielter Mitteleinsatz sind Bestandteil des gesteuerten Verfahrens und daher perfekte Voraussetzungen für die Anforderungen unserer Zeit.

In der Jugendhilfe ist der Konkurrenzkampf in vollem Gange, und wie viele Bereiche ist auch die Jugendhilfe von einem radikalen Umbau betroffen. Auslöser dafür war jedoch erst in jüngster Zeit der von den Kommunen angeheizte Verteilungskampf um die Mittel. Die Steuerung eines ganzen Sektors erfolgt derzeit über Mittelkürzungen ohne entsprechend fundierte inhaltliche Jugendhilfe- und langfristige Bedarfsplanung. Der eigentliche Veränderungsprozess begann jedoch bereits vor vielen Jahren auf inhaltlicher und struktureller Schiene.

Von der Szenerie von jugendlichen Hausbesetzern mit hohem Aggressionspotential, Delinquenz, Drogenkonsum, vielfältigen Familienkonflikten, aber auch mit hohen Idealen vom „gemeinschaftlichen Wohnen“ und einem Konzept von Unabhängigkeit in der Tasche, ging vor Jahren eine außergewöhnliche Herausforderung an die Stadt Chemnitz aus. Problematisch war, dass die Verwaltungsstrukturen im für zuständig erklärten Jugendamt standardisiert waren im Sinne von vorgegebenen, fest gefügten Hilfeangeboten. In die Hilferaster wie „betreutes Wohnen“ und „Eingliederungshilfe“ wollte der ASD die konflikträchtigen und schwierigen Jugendlichen hineinpassen, koste es was es wolle. Für die geplante Pflegesatzfinanzierung, die diese Hilfeform vorsah, sollten viele Formulare ausgefüllt und Einkommen abgegeben werden (dabei hatten die meisten ohnehin keines), dafür hätte es Taschengeld und Kleidergeld und Verpflegungsgeld etc. gegeben. Mit lautstarken Protesten lehnten dies die Aufrührer ab, mehr noch, „sie wollten sich nicht kaufen lassen“, denn sie befürchteten zurecht, dass viel Geld auch mit vielen Forderungen verbunden ist. Außerdem führten viele seit Jahren ein elternunabhängiges Leben und empfanden dies als totale Rückstufung in ihrer Selbständigkeit.

Damit begann eine aufregende Vermittlung zwischen bürgerlich hochstandardisierten Hilfeangeboten und Verwaltungsabläufen auf der einen Seite und dem Wunsch der Jugendlichen nach unbehelligtem, gemeinschaftlichem Leben auf der anderen Seite. Unter großen Schwierigkeiten entstand letztlich ein ungewöhnliches Haus im Rahmen der Jugendsozialarbeit. Durch unkonventionelle Herangehensweisen – orientiert am Personenkreis und nicht als verlängerter Arm von Institutionen – gelang die Deeskalation für die Stadt. Durch weniger erzieherische als lebenspraktische Beziehungen zu den Nutzern konnte vieles auf den Weg gebracht werden. So z. B. Folgehäuser, in denen heute noch die „Szene“ unabhängig von Jugendhilfe eine nachhaltige Bleibe gefunden hat. Das Wohnprojekt im Rahmen der Jugendhilfe diente zu diesem Zweck für ca. zwei Jahre als Managementzentrale den verschiedenen primär jugendlichen Interessen und wurde dann auch wieder aufgegeben, weil es seinen Zweck erfüllt hatte.

Case mangament in einem unabhängigen Betreuungsdienst

Diese Erfahrungen legten 1999 den Grundstein für den sozialpädagogischen Betreuungsdienst DELPHIN, dem der Ansatz *case management* und die Ausführungen vor allem von Prof. Wolf-Rainer Wendt aus der Seele sprach. In unabhängiger Form, sprich als privater Träger, entwickelte sich die Idee, für junge Menschen und ihre Familien einen professionellen Dienst zu gründen, die durch andere, „klassischere“ Hilfen nicht oder mit wenig Aussicht auf Erfolg erreichbar sind und daher eine flexibel und individuell ausgestaltete Hilfe zeitlich befristet benötigen. Die Leistung zielte besonders auf Personen mit komplexem, multidisziplinärem und bereichsübergreifendem Hilfebedarf ab. Die Hilfe sollte einfacher ausgestaltet sein als hochschwellige, aufwendige und dennoch häufig nicht den Wünschen der Betroffenen entsprechenden Hilfen. Hierzu gehören Kinder und Jugendliche mit extremer Verweigerungshaltung, vielfältiger Delinquenz, mit autonomen Lebensmodellen ab 13 oder 14 Jahren, mit Suchtstrukturen und dem oft umfangreich diagnostizierten psychologisch-psychiatrischem Hilfebedarf. Der Verschiebebahnhof, auf dem viele Klienten jahrelang ohne nachhaltige Erfolge verschickt werden, sollte und konnte bereits für viele unterbrochen werden.

Um dies zu erreichen war es eine strukturelle Schwierigkeit, die versäulten Hilfeformen des Jugendamtes für dieses Leistungsangebot zu durchbrechen, zugunsten einer flexiblen bereichsübergreifenden Leistungsart. Nach monatelangen fachlichen Diskussionen konnte schließlich die Leistung vereinbart und ein Fachleistungsstundensatz zugrunde gelegt werden.

Das Verfahren

Die Anwendung des folgenden klaren und einfachen Verfahrensablaufes wurde von Beginn an zum methodischen Herzstück für jede Einzelfallhilfe ernannt. Stand der Unterstützung, bzw. Probleme in der Leistungserbringung können entlang diesem Raster permanent kontrolliert werden. Mit guter Anleitung und einem ständigen professionellen Training wird folgender Ablauf mit Klienten zu einem selbstverständlichen Prozedere:

1. gemeinsame Klärung der Veranlassung
2. gemeinsame Einschätzung der Lage und des Bedarfs
3. gemeinsame Hilfeplanung und Hilfevereinbarung
4. gegenseitig koordinierte und kontrollierte Durchführung
5. gemeinsame Evaluation von Prozess und Unterstützung

Absolute Partizipation des Klienten ist diesem Verfahren zugrunde gelegt. Das vielzitierte Doppelmandat verliert dadurch in der praktischen Arbeit insofern teilweise seine tradierte Bedeutung, als die Realität des Betreuten immer höchste Handlungspriorität hat. Dieser Realität sind im Zweifel andere Sichtweisen unterzuordnen.

Hierzu benötigt es eines klaren Rollenverständnisses sowie eines permanenten internen Prüf- und Kontrollverfahrens. Die Sicht des Klienten wird in Qualitätszirkeln in Hinblick auf *seine* Definition der Ausgangssituation, in Bezug auf *seine* Erwartungen, auf *seine* Misere, und auf *sein* Befinden (subjektiv und objektiv) und *seine* persönliche Zielstellung präzise erfasst und bestimmt die weiteren Fragestellungen und Schritte. Ständig bedeutet in der Praxis von DELPHIN wö-

chentlich. Allzusehnlich schleichen sich die Erwartungen von anderen und deren Misere, sowie deren vorgefertigten Zielstellungen in den Prozess und verfälschen die Tatsachen. Häufig versuchen diese Beteiligten bereits lange mit ihrer Sichtweise und ihren Handlungsmöglichkeiten die Situation zu verändern. Wodurch es Klarheit und Mut benötigt, sich davon zu distanzieren und gemeinsam mit dem Klienten seinen persönlichen Weg zu finden.

Übergreifende soziale Dienstleistung

DELPHIN erbringt primär Leistungen nach dem SGB VIII. Aktiv tangiert werden jedoch aufgrund des bereichsübergreifenden Selbstverständnisses im Einzelfall viele andere Sozialleistungs- und Sozialversicherungsbereiche (Sozialhilfe, Arbeitsverwaltung, Rentenversicherungsträger, Krankenkassen), sowie die verschiedenen juristischen Bereiche mit ihren Auswirkungen auf das persönliche Leben (Jugend-, Familien-, Vormundschafts-, Straf- und Amtsgerichte). Je nach Fallkonstellation erfolgt mit den Betroffenen eine Auseinandersetzung zu den diese betreffenden Möglichkeiten, den Gesetzlichkeiten und Leistungsansprüchen sowie den verschiedenen komplexen Leistungssystemen.

- für psychisch Kranke und Suchtabhängige,
- für Behinderte oder von Behinderung bedrohte Menschen,
- für Menschen mit extremer Verweigerungshaltung (Schul- und Ausbildungsverweigerung, etc.),
- für verschuldete, straffällige Menschen,
- für sogenannte Multiproblemfamilien.

Ebenso sind natürlich aber alle normalen Lebensbereiche genauso Bestandteil des case managements: Wohnen, Geld verdienen, Freizeit und Freunde, Hobbys und Interessen.

In den meisten Fällen koppeln sich mehrere Problemlagen und Bedürfnisse und eröffnen dadurch ein phantastisches Sozialleistungslabyrinth. Für den einzelnen Menschen bedeutet dies, das Fallmanagement in seinem Interesse zu übernehmen. Für die zuständigen bzw. einzubeziehenden Behörden und Stellen bedeutet dies, zeitlich befristet das Systemmanagement aktiv zu gestalten. Veränderungsleistungen und Flexibilität werden dadurch sowohl mit dem Betroffenen und seiner Familie, als auch mit den beteiligten Behörden und Einrichtungen erarbeitet und erprobt.

Das Vornanstellen von privaten Lebensmodellen im Sinne von Subsidiarität hat dabei höchste Priorität. Dies müsste aus sozialstaatlicher Sicht eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Dennoch stößt die praktische Umsetzung bei Behörden, aber auch bei anderen Leistungsträgern häufig auf Unverständnis und auf enorme bürokratische Probleme.

Beispiel: Private Lebensbezüge als oberstes Ziel

Junge Menschen ab 15/16 Jahren, die ohnehin über eine relativ autonome Lebensführung mit zeitweisen „Straßenkarrieren“ verfügen, in eigenem Wohnraum zu verselbständigen, ist für Jugendämter bis heute unvorstellbar. Das Problem ist dabei in der Regel nicht der eigene Wohnraum als solcher, sondern mittels case management in relativ kurzer Zeit mit dem Nutzer eine

autonome Lebensgrundlage zu organisieren und evtl. bereits mit 16/17 Jahren wieder zu beenden. Soviel Selbständigkeit geht dann doch vor allem den Fachabteilungen stationärer Jugendhilfe zu weit: „Wo kommen wir denn hin, wenn das alle möchten?“ Da wären die Heime – bzw. heute sind es ja Wohngruppen – ab einem bestimmten Alter kaum mehr nötig. Und der Verwaltungsaufwand ohne Berechnung von Hilfen zum Lebensunterhalt und einmaligen Leistungen, ohne endlose Abtretungsforderungen an Arbeitsämter zwecks Ausbildungsbeihilfen und Kindergeld, ohne Einkommensabprüfungen würde sich enorm reduzieren. Dahinter stecken ja bekanntlich ganze Verwaltungsapparate, die eine Aufgabe benötigen.

Es hat Jahre gedauert, bis das Jugendamt die Tatsache, dass keine Betriebserlaubnis für privatrechtlich angemieteten Wohnraum benötigt wird, akzeptieren konnte. Dies sprengte das standardisierte Verwaltungsdenken, obwohl das Landesjugendamt diesen Weg mehrmals bestätigte und in Auswertung der Erfahrungen als außerordentlich professionell bewertet.

Dabei ist die Vermittlung zwischen den Beteiligten oft eine ganz simple Aufgabe und macht Betreuung praktisch sinnvoll und auch für Jugendliche enorm interessant. Der Lebensunterhalt kann direkt über Lehrlingsgeld, Berufsausbildungsbeihilfen, BaföG und private Vereinbarungen (Kindergeld, Unterhalt) abgedeckt werden, wie es jedem normalen Leben entspricht. Soll und Haben betrifft den Jugendlichen unmittelbar, ebenso wie die späteren Zahlungsmodalitäten für Miete, Strom etc. Und damit entwickelt sich auch auf einmal in der Zusammenarbeit zwischen Betreuungsperson und jugendlichem Nutzer eine ganz natürliche Motivation über Ausbildung, Freiwilliges Soziales Jahr oder Job nachzudenken, zu Behörden zu gehen und sich gemeinsam beraten zu lassen, Anträge zu stellen und schnelle Bearbeitung einzufordern und vieles mehr.

Es entstehen vielfältige Entscheidungsspielräume für alle Beteiligten, über die umfangreiche Aufklärungsarbeit und Entscheidungshilfe geleistet werden kann. Unter diesen Aspekten werden aus alten Konfliktfeldern oft neue Gesprächsthemen zwischen Eltern und Kindern. Hilfe bedeutet in dieser Form der Unterstützung keine vorgefertigte Maßnahme, sondern eine gemeinsam zu konstruierende Lebensform, die stabil sein soll und möglichst unabhängig von Jugendhilfe als Fürsorgeeinrichtung.

In der Praxis von DELPHIN ist es bisher in jedem Fall positiv gelungen, jemanden aus der Familie zu finden, der bereit ist, für Sohn, Tochter, Enkelkind o. ä. eine kleine Wohnung oder ein Zimmer anzumieten. Die Nutzer sind dabei junge Menschen, die Diagnosen über psychische Störungen haben, die suchtgefährdet und in hohem Maße delinquent sind und die vehemente Konflikte mit Normen und Regeln in den gängigen Sozialisationsinstanzen haben. Die Eltern sind häufig sehr schnell zu aktivieren. Aus Verzweiflung über den Sohn oder die Tochter laufen sie ohnehin oft bereits schon seit Monaten quasi Spießbruten. Auch sie benötigen grundlegende Aufklärung über die verschiedenen Möglichkeiten, ganz praktische Beratung in der Umsetzung sowie Sicherheit der Überprüfung von Ergebnissen. Auch muss die Möglichkeit gegeben sein, dass Entscheidungen wieder rückgängig gemacht werden können im „Szenarium des schlimmsten Falls“.

Die Herangehensweise – nicht über pädagogische Zielstellungen, sondern über ganz lebenspraktische Interessen – lässt neue persönliche und familiäre Chancen zu. Aufgabe ist dabei, die Realitäten – nicht die Erwartungen – in Bezug auf Verantwortung, Geldfragen und auf die Perspektiven („was kann schiefgehen?“) auszuhandeln und den Mut zum Ausprobieren in die Waagschale

zu werfen. Dies bedeutet, das Management zwischen den beteiligten Privatpersonen und den dazu notwendigen Ämtern und Stellen für eine begrenzte Zeit zu übernehmen. Für Jugendämter und andere Träger ist das bis heute eine Ausnahmeregelung.

In allen Fällen wird zusammen mit dem Jugendlichen und je nach Konstellation auch in Zusammenarbeit mit seinen Eltern ein eigenes ambulantes existenzsicherndes Netz aufgebaut, das auf seine Tragfähigkeit gemeinsam überprüft wird. Hierzu gehören neben den normalen Lebensbereichen wie Wohnung, Schule, Arbeit, Freizeit auch Institutsambulanzen, niedergelassene Ärzte, Anwälte, geeignete Beratungsstellen etc. Wesentlich ist dabei, dass jede Stelle gemeinsam mit dem Nutzer auf ihre Notwendigkeit und Geeignetheit überprüft wird. Die Frage „wirst Du da selbständig hingehen“ ist eine zentrale, eine sehr persönliche, muss gemeinsam getestet werden und sollte stets auch noch zu verändern sein.

Einzelne ASD-Mitarbeiterinnen nutzen diesen Weg mit fast ausschließlich positiven Fallverläufen bei einer durchschnittlichen Betreuung von zehn Monaten. Das Angebot, mit dieser Form der privaten Verselbständigung stationäre Unterbringungen drastisch zu reduzieren, scheint kaum zu interessieren. Die Leitungsverantwortlichen hören zu, finden den Gedanken spannend und wenden sich dann wieder den großen Steuerungsproblemen zu. Folglich kann das Finanzproblem wohl doch noch nicht so schlimm sein... Stationär wird noch immer mit Vorliebe gewählt, Hauptsache, erst einmal untergebracht... Auch wenn dann leider für aktivierende und aufsuchende Elternarbeit zunächst kein Geld mehr ausgegeben werden kann.

Bei der Unterbringung eines 16jährigen geht es bei einem durchschnittlichen Pflegesatz (in Chemnitz) von ca. 100 Euro pro Tag (ohne Extras) um Gesamtkosten in Höhe von bis zu 72.000 Euro, bis er 18 Jahre alt ist. Die Nachbetreuung für die „Verselbständigung“ folgt erst noch, ausgehend von einem gut zu integrierenden Jugendlichen. Wohingegen die private Verselbständigung mit großzügig angesetzten zehn Wochenbetreuungsstunden für zehn Monate bei einem durchschnittlichen Fachleistungsstundensatz von 40 Euro auf 17.200 Euro kommt, incl. 16 % Umsatzsteuer.

Nicht kalkuliert werden kann der deutlich verringerte Verwaltungsaufwand, was sich auf mehrere Behörden auswirkt. Da es sich um eine rein ambulante Hilfekonstruktion handelt und damit die Unterhaltssicherung von Seiten des Jugendamtes wegfällt, kommt es weder zu laufenden Leistungen, noch zu endlosen Abprüfungen und auch nicht zu gegenseitigen Abtretungen zwischen den einzelnen Sozialleistungsträgern.

Wenn man dann aufgrund privater Ressourcen auf Einrichtungsbeihilfe gänzlich verzichtet bzw. nur einen Teilbetrag für die noch fehlenden Dinge benötigt, bekommt man Ärger mit den anderen Trägern, denen die vollen Mittel nicht einmal für die Erstausrüstung ausreichen.

Somit wird die vom Nutzer oft geliebte Fallmanagerin unmittelbar auch zur oft ungeliebten Systemmanagerin bei den einbezogenen Behörden und Diensten. Das permanente Studieren und die Auslegung von gesetzlichen Grundlagen für Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Leistungen und das konkrete Herstellen von praktischen Zusammenhängen zu den einzelnen Lebensbereichen macht diese Arbeit so spannend. Sie gleicht dem Zusammensetzen von Puzzles gemeinsam mit Klienten aus dem Pool mehrerer Möglichkeiten, um das für diesen passende Bild zu bekommen. Es soll diesem ja auch von Herzen gefallen, der Lebensentwurf soll schließlich für

die nächste Wegstrecke Bestand haben. Schablonenhaftes Vorgehen ist bei diesem „Lebensspiel“ mit weitreichender Bedeutung für das Individuum häufig die falsche Methode.

Grundsätzliches zur Methodik

Case manager brauchen ein ausgeprägtes Interesse an sehr schwierigen und komplexen Systemen. Sie sollten dem Arbeitsprinzip folgen können: „Umso komplizierter die Lebenslage und die Problemkonstellation und umso mehr Personen und Bereiche einbezogen, umso interessanter“. Erst diese zweifache Vielfalt – bezüglich der Beteiligten wie der Vielfältigkeit der Probleme – machen CM möglich, notwendig und sinnvoll. Die Erkundung von Menschen und deren Lebensbezügen benötigt ein hohes Maß an schöpferischer Neugierde und den Mut zum aktiven Management.

Gleichzeitig wird eine ausgebildete Selbstkompetenz und eine organisatorische Souveränität benötigt, um durchgehend an der Seite des Klienten stehen zu können. Häufig kippt das Verhältnis in dynamisch schwierigen Fällen zugunsten der legitimen Interessen von Institutionen. Sei es, weil diese die Arbeitgeber oder Kostenträger sind, oder weil sie in ihrer Argumentation stärker sind als der Jugendliche oder die Familie. Die gute Beziehung wird dann leider oft verwendet, um den Menschen entsprechend zu beeinflussen und die Argumente von Behörden, von Kliniken, von Eltern, von Schulen „mit Engelszungen“ endlos zu wiederholen. Dies verwischt radikal die Form der Betreuung und das klare Verhältnis zum Nutzer. Immer dann muss dringend die Frage gestellt werden, wer ist eigentlich der Partner, wessen Realität ist handlungsbestimmend.

Case manager müssen Bezüge, beteiligte Personen und relevante Fakten schnell erfassen. Hinter jedem Konflikt eröffnet sich eine ganzes Spektrum von Möglichkeiten, Informationen, Aufklärungs- und Entscheidungsbedarf. Gleich einem Händler auf einem Bazar, muss der case manager in der Lage sein, Bedürfnisse schnell zu erkennen und schnell zu reagieren. Die Frage nach Zuständigkeit gibt es als solche nicht. In dieser Form der Sozialarbeit ist die Helferin generell immer zuständig. Die Zuständigkeit erstreckt sich damit interdisziplinär auf alle für die Person relevanten Bereiche, um dessen Existenz zu sichern, um sein seelisches Wohlbefinden zu sichern, um seine schulische, berufliche oder nicht-berufliche Karriere zu sichern. Gemeinsam werden entsprechende Auskünfte eingeholt, Stellen besucht und entschieden, wohin jemand gehen möchte, bis zur Überprüfung, ob dies die richtige Entscheidung war.

Zur Person:

Angelika Scheuerl ist Dipl. Sozialpäd. (FH) und war von 1991 bis 1993 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei *InPuT-Consult* (Institut für Planung und Trägerberatung) unter der Leitung von Prof. Dr. Hubert Oppl und zur gleichen Zeit für die Geschäftsstelle der „Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit“ tätig. Anschließend führte sie Fallstudien im Auftrage der Prognos AG im Rahmen einer „Untersuchung zu nachberuflichen Tätigkeitsfeldern“ für das Bundesministerium für Familie und Senioren durch.

Ab 1994 organisierte sie in freier Trägerschaft das Projekt „Gemeinschaftliches Wohnen“ mit jugendlichen Hausbesetzern in der Stadt Chemnitz. Seit 1999 ist sie selbständige Sozialarbeiterin mit dem sozialpädagogischen Betreuungsdienst DELPHIN, der in Chemnitz und Freiberg erfolgreich case management leistet.

An der sächsischen Sozialakademie und im Rahmen von eigenen Weiterbildungsangeboten leitet sie Seminare über „case management“ und „soziale Organisation“ und gibt für Träger, Pflegefamilien und Betreuungspersonen Praxisberatung.