

Buchreihe der ogsa –  
Österreichische Gesellschaft für Soziale Arbeit

Karin Goger | Christian Tordy |  
Manuela Luisa Meusburger | Reinhard Böhm (Hrsg.)

# **Gelingendes Case Management in der Sozialen Arbeit**

In komplexen Fällen navigieren:  
Praxiserfahrungen und  
Forschungsberichte

**BELTZ JUVENTA**

Karin Goger | Christian Tordy | Manuela Luisa Meusburger |  
Reinhard Böhm (Hrsg.)  
Gelingendes Case Management in der Sozialen Arbeit

Buchreihe der ogsa –  
Österreichische Gesellschaft für Soziale Arbeit

Herausgegeben von  
Johanna M. Hefel | Gabriele Kronberger

Reihenwort folgt noch

Karin Goger | Christian Tordy |  
Manuela Luisa Meusburger |  
Reinhard Böhm (Hrsg.)

# Gelingendes Case Management in der Sozialen Arbeit

In komplexen Fällen navigieren:  
Praxiserfahrungen und Forschungsberichte

**BELTZ** JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-7799-6598-5 Print  
ISBN 978-3-7799-6599-2 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Juventa  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel  
Satz: Datagrafix, Berlin  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor\_innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

## **Vorwort**

<b>Zur Buchreihe der Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit ogsa</b>	13
--	----

## **Einleitung**

<i>Christian Tordy und Karin Goger</i>	15
Die AG Case Management der ogsa	16
Zur Entstehungsgeschichte des vorliegenden Sammelbandes	17
Inhalte des vorliegenden Sammelbandes	18
Grundlagen des Social Work Case Managements	18
Anwendungen von Case Management in Österreich	20
Zum Gelingen des Buches – ein Resümee der Herausgeber:innen	26
Literatur- und Quellenverzeichnis	28

## **Zum Begriff des Social Work Case Managements**

<i>Karin Goger</i>	30
Entwicklung des Case Managements	31
Case Management in Österreich	35
Social Work Case Management	40
Theoretische Grundlagen des Social Work Case Managements	42
Handlungsleitende Prinzipien des Social Work Case Managements	44
Aufgaben und Funktionen von Case Manager:innen	49
Der Case-Management-Prozess auf Fallebene	52
Case Management als Organisationskonzept	55
Case Management als Versorgungskonzept	61
Fazit	63
Literatur- und Quellenverzeichnis	66

## **Gelingendes Leben als Leitperspektive für Soziale Arbeit.**

### **Annäherungen an den Begriff des Gelingens**

<i>Reinhard Böhm</i>	70
Die Unverfügbarkeit des Gelingens	71
Gedankenspiele über das Gelingen	72
Gelingendes Leben in der Spätmoderne zwischen Möglichkeitsräumen und Entfremdungserfahrungen	73
Gelingendes Leben als Leitperspektive für Soziale Arbeit	74
Gelingen durch Lebensweltorientierung in der Sozialen Arbeit	75

Gelingende Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung	77
Prozesse des Gelingens im Case Management	78
Fazit und Erkenntnisse	80
Literatur- und Quellenverzeichnis	82
<b>Die Empirie des Gelingens – Einblicke in Evaluationen des Case Managements</b>	
<i>Karin Goger</i>	84
Was Case Management bewirken kann	86
Förderung von Gesundheit und Verbesserung der Lebenslage	87
Passgenaue Unterstützung	89
Was erfolgreiches Case Management auszeichnet	91
Intensität der Beziehung zwischen Case Manager:in und Klient:in	92
Niedrigschwelligkeit der Beziehung zwischen Case Manager:in und Klient:in	94
Prinzipien der Beziehung zwischen Case Manager:in und Klient:in	94
Wirkfaktoren auf Ebene der Gestaltung des Fallbearbeitungsprozesses	95
Wirksame Kompetenzen der Case Manager:innen	99
Wirkfaktoren auf Ebene der Case-Management-Organisation	100
Fazit	102
Literatur- und Quellenverzeichnis	103
<b>Case Management im Jugendcoaching</b>	
<i>Astrid Jakob, Claudia Höll und Helga Gschwandtner</i>	109
Das Netzwerk Berufliche Assistenz und Jugendcoaching	110
Case Management im Jugendcoaching – ein Fallbeispiel	113
Intake	114
Assessment	116
Hilfeplanung	120
Advocacy – Eintreten für die Anliegen des Klienten	121
Fallabschluss	123
Evaluation	124
Fazit	126
Literatur- und Quellenverzeichnis	129
<b>Vom Gelingen des Case Managements bei Startbegleitung – Einrichtung für Asyl- und subsidiär Schutzberechtigte</b>	
<i>Kathrin Gräble</i>	130
Startbegleitung	131
Case Management bei Startbegleitung	132
Die Implementierungsphase	132

Vorgehen nach dem Regelkreis	135
Funktion von Case Management	136
Prinzipien eines Social Work Case Managements	137
Vom Gelingen	140
Struktur	140
Anerkennung	141
Teamarbeit	142
Dilemmata- und Paradoxiemanagement	142
Fördern von Eigeninitiative	143
Abschied von der Held:inneninszenierung	144
Emotionale Führung	144
Ein stärkenorientierter Zugang	145
Fazit	146
Literatur- und Quellenverzeichnis	147
<b>Kooperative Hilfeplanung in der steirischen Kinder- und Jugendhilfe. Förderliche Faktoren der Implementierung</b>	
<i>Gertrude Mader</i>	148
Ausgangslage	149
Entwicklung und Implementierung der Konzepte	151
Kooperative Hilfeplanung im Zentrum	153
Förderliche Faktoren für die Implementierung kooperativer Hilfeplanung	155
Globalbudgets statt Finanzierung von Einzelleistungen	155
Fallführung durch behördliche Sozialarbeiter:innen	156
Rollenklarheit und flexible Angebote	157
Enge Kooperation mit ARGE für flexible Hilfe	158
Organisationales Lernen und kontinuierliche Verbesserung	159
Fazit	161
Literatur- und Quellenverzeichnis	162
<b>Das Gelingen der Umsetzung von Case Management in der Praxis. Erfahrungen einer Sozialarbeiterin in der steirischen Kinder- und Jugendhilfe</b>	
<i>Andrea Fuchs</i>	163
Gesetzliche Rahmenbedingungen der steirischen Kinder- und Jugendhilfe	164
Der Hilfeprozess in der steirischen Kinder- und Jugendhilfe	165
Assessment und laufende Falleinschätzung	166
Hilfeplanung	172
Kontraktgespräch	175



Implementierung der Hilfen und Intervention	176
Monitoring und Re-Assessment	178
Evaluation	181
Die Umsetzung eines Konzepts in der Praxis: Faktoren des Gelingens	183
Grenzen des Gelingens	184
Fazit	186
Literaturverzeichnis	186
<b>Chancen und Grenzen im Care Management – Die KJH Weiz als Beispiel für Good Practice</b>	
<i>Manuela Brandstetter, Karin Katharina Schmid und Veronika Stemberger</i>	189
Rahmenbedingungen des Lehrforschungsprojektes	189
Zusammenhänge zwischen Sozialraum-Ansatz und Case- und Care Management – eine Annäherung	190
Das Rahmenkonzept JUWON als Grundlage für systematische Vernetzung und Kooperation	193
Ermöglichung von bedarfsorientierter Angebotsplanung und Prävention?	194
Bezirkswerte Handlungsspielräume durch Vernetzung	196
Wahrnehmung der Kinder- und Jugendhilfe in den ländlichen Gemeinden	197
Fazit	200
Literatur- und Quellenverzeichnis	202
<b>Gelingende (überregionale) Netzwerkarbeit – CM-Netzwerk Vorarlberg</b>	
<i>Dieter Muther</i>	204
Ausgangslage	204
Entstehung und Implementierung von Case Management in Betreuung und Pflege Vorarlberg	206
Aktuelle Organisationsstruktur	208
Die Umsetzung des Case Managements	211
Erfolgsfaktoren der regionalen Umsetzung von Case Management am Beispiel des Sozialsprengels Raum Bludenz	213
Entstehung und Entwicklung des Sozialsprengels Raum Bludenz	213
Professionelle Haltung gegenüber dem Klient:innensystem	214
Aushandlung mit regionalen Partner:innen	215
Erfolgsfaktoren der landesweiten Umsetzung von Care- und Case Management	217
Fazit	219
Literatur- und Quellenverzeichnis	220

## **Case Management im Brustgesundheitszentrum Graz**

<i>Marlies Hartmann</i>	223
Ausgangslage	223
Das Brustgesundheitszentrum am LKH Graz II	225
Das Mammateam als Case-Management-System	227
Sozialarbeit im Brustgesundheitszentrum	229
Zum Gelingen des Case Managements auf Fallebene	232
Reflexionen über Bedingungen und Grenzen des Gelingen von Case Management im Brustgesundheitszentrum	238
Fazit, Schlussfolgerungen, Ausblick	241
Literatur- und Quellenverzeichnis	242

## **Gelingen Im Case Management. Am Fallbeispiel regionales Kompetenzzentrum (rKomz)**

<i>Ines Ganahl, Sara Stelzer, Vincent Gscheidlinger und Katharina Humer</i>	244
Alkohol. Leben können. (ALK) und die Einbettung des regionalen Kompetenzzentrums (rKomz)	245
Vorstellung und Genese von „Alkohol. Leben können.“ (ALK)	245
Das regionale Kompetenzzentrum	247
Die Verortung des regionalen Kompetenzzentrums	249
Case Management im rKomz: Aspekte des Gelingen	255
Die „rKomz-Biographie“	255
Eine Detailschau auf das Assessment im rKomz	257
Die multiprofessionelle Zusammenarbeit	259
Das „One-Stop-Shop-Prinzip“	260
Die Rolle der Administration im Case Management	262
Fazit und Ausblick	263
Literatur- und Quellenverzeichnis	264

## **„Wie sich Erfolg buchstabieren lässt?!“ – Faktoren und Paradoxien des Gelingen im Intensive Case Management des Psychozialen Dienstes Mostviertel**

<i>Andreas Weissensteiner</i>	266
Feldbeschreibung	267
Psychozialer Dienst Mostviertel (PSD)	267
Angebote des PSD Mostviertel	268
Mehrperspektivität und Bilder von Case Management	272
Erfolgsdefinition	274
Erfolgsfördernde und -hemmende Faktoren im ICM	275
„Alles eine Frage der Zeit“ – multidimensionaler Erfolgsfaktor Zeit	276
Beziehungen	279
Multiprofessionelle Teamarbeit	283

Resümee	286
Literatur- und Quellenverzeichnis	287
Daten	289

### **Das Gelingen eines Eingliederungsmanagements mit Case-Management-Ansatz im ÖBB-Konzern. Wirkfaktoren der Betrieblichen Wiedereingliederung (BWE) für Mitarbeiter:innen und Organisation**

<i>Reinhard Böhm, Clemens Lichtenthäler und Harald Voitl</i>	291
Die Verortung der BWE im ÖBB-Konzern	292
Mit der Erfolgsformel (Formula For Success) zum Gelingen der BWE	294
Faktor 1: Betriebliche Wiedereingliederung (BWE) als „effektive Innovation“	295
Faktor 2: Mehrere Schritte zur „effektiven Implementierung“ des Standard-Prozesses der BWE	299
Faktor 3: Der BWE-Prozess als „ermächtigender Kontext“	301
Das Produkt: Signifikante Ergebnisse der BWE – Abgleich einer Evaluierung	304
Fazit: Gelingen der BWE durch hohe (fachliche) Standardisierung und ausgeprägtes Kooperationsbewusstsein	310
Literatur- und Quellenverzeichnis	311

### **Wie es im Betrieblichen Case Management gelingt, mit Konflikten umzugehen**

<i>Reinhard Böhm, Manuela Meusburger und Sabine Platzer</i>	313
Die ÖBB und das Angebot der Betrieblichen Wiedereingliederung (BWE)	314
Konflikte und Case Management	316
Ist Case Management auch Konfliktmanagement?	318
Konflikthandhabung im Case Management	319
Konflikte entlang des BWE-Prozesses der ÖBB	321
Umgang mit Konflikten in der Praxis der BWE	324
Ad hoc-Bearbeitung	324
Vier Schritte zur vereinfachten Konfliktdiagnose für die Praxis	325
Diagnose von Konfliktpotenzialen mittels Strategieentwicklungsmatrix	332
Resümee	337
Literatur- und Quellenverzeichnis	339

## **Case Management in freier Praxis – Erfahrungsbericht einer selbstständigen Sozialarbeiterin und Case Managerin**

<i>Marlies Hartmann</i>	341
Ausgangslage: Pflegebedarf, pflegende Angehörige und Pflegeberatung in Österreich	342
Motive und Implementierung der freien Praxis	344
Das Case-Management-Angebot in freier Praxis	346
Kontaktaufnahme	348
Assessment und Planung	350
Intervention und Monitoring	352
Der Stellenwert des Monitorings für das Gelingen von Case Management in freier Praxis	355
Grenzen des Gelingens beziehungsweise Grenzen des Projektes	356
Schlussfolgerungen	357
Literatur- und Quellenverzeichnis	358

## **Der Verein Wegweiser und das Persönliches Budget – Menschen mit Behinderungen im Selbstmanagement**

<i>Alfons Rupp und Christian Tordy</i>	359
Persönliches Budget und Persönliche Assistenz in der Steiermark	360
Barrieren und Herausforderungen	363
Verein Wegweiser	365
Zum Verhältnis von Empowerment und Case Management	369
Der Verein Wegweiser – eine Case-Management-Organisation?	373
Fazit	377
Literatur- und Quellenverzeichnis	378

## **Faktoren des Gelingens – eine Analyse der vorgestellten Anwendungsbeispiele**

<i>Christian Tordy</i>	380
Über das Gelingen der Implementierung durch Doppelte Durchdringung	385
Bedarfsfeststellung	386
Politischer Wille	387
Organisations- bzw. Systementwicklungsprozess unter Beteiligung der Stakeholder:innen	389
Öffentlichkeitsarbeit	391
Über das Gelingen der Case-Management-Organisation durch nachhaltige Strukturen	392
Strukturelle Verankerung des Angebots	393
Gestaltungsspielräume und Standardisierung	395

Teamarbeit	396
Geleitetes organisationales Lernen	398
Über das Gelingen organisationaler Netzwerkarbeit: Mehrwert schaffen	399
Über das Gelingen der Fallarbeit durch Zielorientierung	402
Der Dreischritt	402
Lebenswelt- und stärkenorientierte Aushandlung	404
Mediation und Advocacy	407
Transparenz und Fairness	408
Effizienz und Effektivität	409
Abschließende Betrachtungen und ein Ausblick	411
Literatur- und Quellenverzeichnis	412
<b>Die Autor:innen</b>	<b>414</b>

---

# Vorwort

## Zur Buchreihe der Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit ogsa

Die Gründung der Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit im Jahr 2012 ist hinsichtlich einer kritischen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten, der Förderung des Diskurses von Sozialarbeitswissenschaftler\*innen und Praktiker\*innen sowie der Öffnung eines Raumes für Einblicke in die Forschungslandschaft Sozialer Arbeit ein weiterer Meilenstein der Etablierung der Profession Sozialer Arbeit im akademischen Wissenschaftsfeld.

Die Österreichische Gesellschaft für Soziale Arbeit versteht sich als Gremium zur Förderung der Disziplin und Profession der Sozialen Arbeit. Zentrale Zielsetzungen sind die Weiterentwicklung von Theorie, Forschung und Lehre der Sozialen Arbeit sowie die Etablierung von interdisziplinärem Austausch und Vernetzung auf internationaler und nationaler Ebene.

Soziale Arbeit als strukturierte und organisierte Ausbildung mit Verknüpfung von Praxis und Forschung hat in Österreich eine langjährige Tradition, die unmittelbar mit Ilse von Arlt verbunden ist. Sie gründete im Jahr 1912 in Wien die *Vereinigten Fachkurse für Volkspflege* als Lehr- und Forschungseinrichtung. Einer daran anknüpfenden erfolgreichen Etablierung von *Fürsorge-schulen* durch verschiedene Träger folgte die Zerschlagung im zweiten Weltkrieg. Ab 1962 fand die Ausbildung an *Lehranstalten für gehobene Sozialberufe* statt und ab 1976 wurden diese in *Akademien für Sozialberufe* überführt. Seit der Jahrtausendwende ist Soziale Arbeit als akademische Disziplin an Fachhochschulen in den neun Bundesländern verankert und hat in diesem Sinn eine junge akademische Geschichte mit einer jedoch bereits über 100 Jahre bestehenden Tradition.

Mit diesem zweiten Band wird die 2021 initiierte Buchreihe der Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit weitergeführt und die Möglichkeit geschaffen, aktuelle und relevante Themen und Fragestellungen des Fachdiskurses der Sozialen Arbeit aufzunehmen, Wissen und Positionierungen der Öffentlichkeit zu präsentieren und so Soziale Arbeit als Wissenschaftsdisziplin und Profession zu stärken und sichtbar zu machen. Die Buchreihe versteht sich als Forum für Beiträge aus den Arbeitsgemeinschaften sowie

für Publikationen im Kontext der ogsa Tagungen, richtet sich gleichermaßen an Wissenschaftler\*innen, Praktiker\*innen, Lehrende sowie Studierende der Sozialen Arbeit als auch an Kolleg\*innen der Bezugs- und Nachbardisziplinen.

Wir wollen mit der Buchreihe den sozialarbeitswissenschaftlichen Diskurs aktivieren und Sie als Leser\*in inspirieren, sich an diesem Prozess zu beteiligen.

Wien, im April 2022

*Die Herausgeber\*innen der Buchreihe*

Mag.<sup>a</sup> (FH) Christina Engel-Unterberger

Prof.<sup>in</sup> (FH) Dr.<sup>in</sup> Johanna Hefel, DSA<sup>in</sup>

FH-Prof.<sup>in</sup> Dipl. Sozpäd.<sup>in</sup> (FH) Dr.<sup>in</sup> Iris Kohlfürst

Prof. (FH) Dr. Martin Lu Kolbinger

FH-Prof.<sup>in</sup> Gabriele Kronberger, MA

Mag.<sup>a</sup> (FH) Dr.<sup>in</sup> Marie-Therese Sagl

Angelika Svoboda, BA MA

---

# Einleitung

Christian Tordy und Karin Goger

Case Management ist ein in der Praxis der Sozialen Arbeit entwickelter Handlungsansatz, der in Fällen von komplexen und chronischen Multiproblemlagen zum Einsatz kommt. Einrichtungsübergreifend und zeitlich andauernd sollen auf Grundlage der Bedürfnisse, Stärken, Ressourcen, Interessen und Ziele von Klient:innen passgenaue und angemessene Unterstützungen organisiert und koordiniert werden. Dabei soll die Lebenssituation der betroffenen Person im Mittelpunkt stehen, und Grenzen von Einrichtungen und Sektoren sollen überwunden werden. Im Case Management sollen Brücken zwischen Klient:innen und (professionellen) Hilfen, aber auch zwischen den Sektoren des Sozialsystems und des Gesundheitssystems gebaut werden. Damit diese intermediäre Funktion (vgl. Wendt 2008) im Einzelfall wahrgenommen werden kann, sind ermöglichende organisationale Rahmenbedingungen zu etablieren, weshalb Case Management auch als Organisationskonzept verstanden wird.

Case Management wurde bereits in den 1960er-Jahren in der US-amerikanischen Sozialarbeitspraxis entwickelt. Der Fachdiskurs in Österreich ist vergleichsweise jung. Erste Implementierungsversuche in der sozialpsychiatrischen Versorgung lassen sich in den 1990ern verorten, doch erst die Implementierung von Case Management in Sozialversicherungsanstalten und Krankenhäuser in den 2000er-Jahren trug maßgeblich zu seinem Bekanntheitsgrad in Fachkreisen bei. In den Versicherungen wurden Sachbearbeiter:innen zu Case Manager:innen qualifiziert, in den Krankenhäusern übernahmen hauptsächlich die diplomierten Pflegefachkräfte das neu etablierte Entlassungsmanagement. Vertreter:innen der Sozialen Arbeit standen dem Handlungsansatz angesichts von Top-down-Implementierungen und einer beobachtbaren Deprofessionalisierung ihres Tätigkeitsfeldes durchaus kritisch gegenüber. Gleichzeitig wurden Lehrveranstaltungen zu Case Management in Studiengängen für Soziale Arbeit verankert. Ein organisiertes Netzwerk zur fachlichen Auseinandersetzung mit Case Management aus Perspektive der Sozialen Arbeit wurde zwar – insbesondere von Studierenden und Anwender:innen – immer wieder angeregt, die Initialzündung blieb jedoch lange Zeit aus.



## Die AG Case Management der ogsa

Erst im Frühjahr 2017 wurde die Arbeitsgemeinschaft (AG) Case Management der Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit (ogsa) auf Initiative von Peter Pantuček-Eisenbacher und Karin Goger im Zuge einer ogsa-Tagung gegründet. Zentrales Motiv dieser Initiative war die Überlegung, den fachlichen Austausch in der Sozialen Arbeit über den Handlungsansatz Case Management innerhalb Österreichs voranzutreiben. Ein weiteres Motiv war, die Leerstelle des (publizierten) Fachdiskurses in Österreich zu füllen und den spezifischen Rahmenbedingungen des Einsatzes von Case Management hierzulande Rechnung zu tragen. Der Austausch sollte gleichermaßen innerhalb der Profession und der Wissenschaftsdisziplin geführt werden und notabene über die handelnden Professionist:innen auch die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit durchdringen. Die ogsa bot als relativ junger Verein<sup>1</sup> aufgrund ihrer agilen Strukturen, ihrer disziplinären Ausrichtung und ihrer Reichweite einen passend erscheinenden Rahmen für fachliche Vernetzung, Diskurs und Positionierung.

Mit der AG Case Management sollte zunächst der Diskurs um ein Social Work Case Management von Kolleg:innen aus Anwendung, Forschung und Lehre befördert werden. So wurde zunächst innerhalb der Gruppe über Auffassungen von und Erfahrungen mit Case Management debattiert. Beiträge im Rahmen der ogsa-Foren und ogsa-Tagungen wurden genutzt, um Positionen zur Diskussion zu stellen und Interessent:innen am Case Management für die Mitwirkung zu gewinnen. Geteilte Sichtweisen des stetig wachsenden fachlichen Netzwerks wurden 2019 als Positionspapier zu „Standards für ein Social Work Case Management“ veröffentlicht. Im selben Jahr widmete sich eine Schwerpunktausgabe der SiO – Fachzeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich – unter maßgeblicher Beteiligung der AG dem Thema Case Management. Die Publikation der Standards war in zweifacher Hinsicht ein Meilenstein: Die Standards wurden zum einen bald in der Fachwelt aufgegriffen und – durchaus auch kritisch – rezipiert (vgl. Löcherbach 2020, Müller 2020). Heute berichten Vertreter:innen von Einrichtungen der Sozialen Arbeit davon, die Standards als Reflexionsgrundlage für die eigene Case-Management-Praxis anzuwenden, und äußern ihr Interesse an weiteren Aktivitäten der AG. Case-Management-Lehrende melden zurück, die Standards als hilfreiche Grundlagenliteratur für die Wissensvermittlung zu nutzen. Die Standards dienen auch im vorliegenden Band als Bezugsrahmen und Reflexionsgrundlage für einige der nachfolgenden Beiträge. Gleichzeitig sollen die Ausführungen der Autor:innen die AG bei der Weiterentwicklung der Standards dort unterstützen, wo diese in

---

1 Während die deutschen und schweizerischen Schwesterngesellschaften schon seit den 1980ern bzw. 1990ern bestehen, wurde die ogsa erst 2012 gegründet.

---

der gegenständlichen Ausführung noch Leerstellen aufweisen oder theoretisch unterkomplex dargestellt werden.

Nach dem ersten gemeinsamen Ergebnis der AG wurde zum anderen nach Organisationsformen gesucht, die es den Mitgliedern erlauben würden, sich entsprechend ihrer unterschiedlichen Interessenschwerpunkte und zeitlichen Ressourcen zu engagieren. Seit 2020 organisiert sich die AG in themenfokussierten Circles, was zu einer Steigerung ihrer Aktivitäten beigetragen hat. Der vorliegende Band ist das Ergebnis des Circles „Buchprojekt“, der von Herbst 2019 bis Sommer 2022 bestand.

## **Zur Entstehungsgeschichte des vorliegenden Sammelbandes**

Schon in den ersten Sitzungen der AG Case Management wurden Rufe nach einer Publikation laut, die den bestehenden deutschsprachigen Fachdiskurs um Perspektiven aus Österreich erweitern sollte. Im Sommer 2020 wurden zwei Themenvorschläge für einen Sammelband diskutiert: das Gelingen im sozialarbeiterischen Case Management sowie Spannungsfelder des Case Managements. Da wir in unseren Standards die Stärken- und Ressourcenorientierung des Case Managements betonen und weil es an Kritik am Handlungsansatz und seiner oftmals eingeschränkten Implementierung nicht mangelt, wollten wir den Fokus auf gelingende Praxen legen. Mit Einblicken in die Anwendung von Case Management in der Sozialen Arbeit in Österreich sollte erkundet werden, was Anwender:innen als „Gelingen“ verstehen und wie Teilaspekte des Handlungsansatzes so ausgestaltet werden können, dass sie aus Sicht der Anwender:innen zum Gelingen von Case Management beitragen.

Zur Mitwirkung eingeladen wurden Kolleg:innen aus den fachlichen Netzwerken der Herausgeber:innen. Kriterien für die Auswahl waren die fachliche Auseinandersetzung der Autor:innen mit Case Management in Theorie und Praxis, deren Tätigkeit in einer Organisation, die Case Management konzeptionell implementiert hat, und/oder wissenschaftliche Auseinandersetzung mit österreichischen Anwendungen des Handlungsansatzes. Weiters wurde darauf geachtet, Vertreter:innen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit einzuladen. Mit dem Band wollen wir den Leser:innen einen Einblick in die Vielfalt der Case-Management-Anwendungen in Österreich vermitteln und Anregungen für ihre eigene Praxis bieten.

Darüber hinaus war das Projekt auch als kleines Forschungsvorhaben konzipiert. Die Beiträge der Autor:innen sollten einer Analyse unterzogen werden, um Faktoren des Gelingens zu identifizieren. Im Zuge einer Klausur wurden die Texte von den Herausgeber:innen inhaltsanalytisch ausgewertet, die von den Autor:innen in den Fokus genommenen Kriterien des Gelingens

wurden kategorisiert und mit Positionen aus der Fachliteratur und empirischen Befunden kontrastiert und strukturiert. Die so gewonnenen Erkenntnisse über das Gelingen im (Social Work) Case Management fasst Christian Tordy im Fazit zusammen. Die von den Herausgeber:innen identifizierten Faktoren des Gelingens werden in weiterer Folge innerhalb der AG sowie im Zuge von fach-schlägigen Veranstaltungen zur Diskussion gestellt.

## **Inhalte des vorliegenden Sammelbandes**

Auch wenn Case Management als Verfahren und Organisationskonzept der Sozialen Arbeit seine Verbreitung im Sozial- und Gesundheitswesen findet, variieren das Verständnis und die Ausprägungen von Case Management in der Praxis der Sozialen Arbeit deutlich. Die vollständige Implementierung sowohl auf der Fallebene als auch auf der Systemebene stößt auf Restriktionen durch strukturelle Rahmen- und Finanzierungsbedingungen in den Organisationen und Handlungsfeldern. Vor dem Hintergrund des Spannungsverhältnisses zwischen fachtheoretischen Konzeptionen und Umsetzungsbedingungen in der gelebten Praxis richten wir in diesem Band den Fokus auf Stärken in der Anwendung des Social Work Case Managements. Case Manager:innen, Einrichtungleiter:innen, Forscher:innen und Fachexpert:innen bringen ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse entlang folgender Fragestellungen ein: „Was wird unter Gelingen im Case Management in der Sozialen Arbeit verstanden?“, „Wie gelingt das, was als gelingend erachtet wird?“ Skizziert werden schließlich auch die Grenzen des Case Managements in den jeweiligen Anwendungsbeispielen. Die Beiträge bieten einen Einblick in die Vielfalt der Anwendungen von Case Management in Österreich und fokussieren jeweils auf spezifische Aspekte der gelebten Praxis. Manche Autor:innen befassen sich mit einzelnen Phasen des Case Managements auf Fallebene, einige berichten von der organisationalen Implementierung des Handlungsansatzes, einzelne stellen ihre institutionellen Netzwerkaktivitäten vor. Aus jedem der Beiträge können die Leser:innen – so die Sicht der Herausgeber:innen – Hinweise und Anregungen ableiten, wie Case Management oder Elemente des Case Managements ausgestaltet werden können.

## **Grundlagen des Social Work Case Managements**

Die ersten drei Beiträge des Sammelbands bieten eine Einführung in das Handlungskonzept Case Management, eine Annäherung an den Begriff des Gelingens sowie eine Zusammenschau empirischer Befunde über erfolg-sfördernde Faktoren im Case Management.

Der Beitrag zum *Begriff des Social Work Case Managements* von Karin Goger liefert eine Einführung in die Spezifika des Handlungsansatzes aus einer sozialarbeiterischen Perspektive. In komprimierter Form wird auf den Entstehungskontext von Case Management eingegangen und die Verbreitung des Handlungsansatzes in Österreich beschrieben. Auf diese Kontextklärung folgt eine Verortung von Case Management im Gefüge sonstiger sozialarbeiterischer Methoden und Verfahren. Eine kurze Diskussion über die Janusköpfigkeit Sozialer Arbeit leitet eine Auflistung der wichtigsten Prinzipien eines Social Work Case Managements ein. Die Autorin legt Aufgaben und Funktionen von Case Manager:innen prägnant dar und skizziert den Case-Management-Prozess auf Fallebene. In weiterer Folge werden die ermöglichenden organisationalen Rahmenbedingungen erläutert, die für eine fachgetreue Realisierung des Case Managements im Einzelfall notwendig sind, und Ansprüche an die Organisation formuliert, die sich aus den beschriebenen Prinzipien und Haltungen ergeben. Im abschließenden Kapitel über Case Management als Versorgungskonzept wird die Ebene von Politik und Verwaltung adressiert.

Der Beitrag *Gelingendes Leben als Leitperspektive Sozialer Arbeit* von Reinhard Böhm nähert sich essayhaft in sechs Bildern einem sozialarbeiterischen Verständnis von Gelingen an. Die ersten drei Bilder widmen sich dem Zusammenhang von Gelingen und Scheitern, dem Gelingen als Co-Produktion von zwei oder mehreren Menschen und der Notwendigkeit erfüllenden Kontingenzerlebens, wofür Resonanz als gelebte Beziehung unabdingbar sei. Ab dem Bild vier wird auf die Soziale Arbeit im engeren Sinne eingegangen. Der Autor argumentiert mit dem Begriff des „gelingenderen Alltags“ von Thiersch die Perspektive auf die Lebenswelt als ein sozialarbeiterisches Leitmotiv. Mit einer systemtheoretischen Perspektive auf die voneinander abhängigen Funktionssysteme wird nach einer Position der Sozialen Arbeit in diesem Gefüge gesucht. Mit dem letzten Bild begründet der Autor schlussendlich Case Management als passende Antwort der Sozialen Arbeit gleichermaßen auf das Kontingenzstreben ihrer Zielgruppe wie auch auf die Logiken der Funktionssysteme.

In ihrem Beitrag *Zur Empirie des Gelingens* stellt Karin Goger Erkenntnisse einer im Sommer 2020 durchgeführten Inhaltsanalyse von Studien und Metastudien zu Case Management vor. Der Beitrag widmet sich zwei Fragestellungen: 1.) Welche Wirkungen zeigt Case Management? 2.) Welche Faktoren tragen zur Wirksamkeit des Case Managements bei? In den durchleuchteten Studien und Evaluationen lassen sich deutliche Hinweise darauf finden, dass eine konzeptgetreue Umsetzung des Prozesses auf Fallebene die Wirkkraft von Case Management erhöht, ein rein managerialer Zugang hingegen die Wirksamkeit von Case Management nicht steigern kann. Basierend auf empirischen Befunden wird herausgearbeitet, welche Faktoren der Arbeitsbeziehung zwischen Case Manager:in und Klient:in, des Fallbearbeitungsprozesses, der

Kompetenzen von Mitarbeiter:innen und schließlich der organisationalen Bedingungen die angestrebte Wirkung des Case Managements befördern.

## Anwendungen von Case Management in Österreich

Die einführenden Beiträge sollen den Leser:innen als Reflexionsfolie für die folgenden Einblicke in die österreichische Anwendungspraxis dienen, die im Zentrum dieses Sammelbands stehen. Die insgesamt 13 Beiträge von Case Manager:innen, Einrichtungsleiter:innen, Forscher:innen und Fachexpert:innen vermitteln die Vielfalt sowohl der Handlungsfelder wie auch der Auffassungen und Varianten des Handlungsansatzes. Die Autor:innen richten ihren Fokus zwar auf ausgewählte Teilaspekte der jeweils beschriebenen Case-Management-Anwendung, legen gleichzeitig aber die Komplexität und Vielschichtigkeit der Dimensionen des Case Managements eindrücklich dar.

Der Sammelband startet mit Einblicken in ein bundesweit implementiertes Programm, das in Österreich zu den bekanntesten Case-Management-Anwendungen in der Sozialen Arbeit zählt: Jugendcoaching zielt darauf ab, ausgrenzungsgefährdeten Jugendlichen durch Information, Beratung, Begleitung und Case Management Bildungs- und Berufsausbildungsperspektiven aufzuzeigen. Astrid Jakob, Helga Gschwandtner und Claudia Höll beschreiben, wie *Jugendcoaching* in einer Salzburger Einrichtung praktiziert wird. Der Beitrag ist als theorieverschränkte Praxisreflexion konzipiert und arbeitet anschaulich heraus, wie eine stärken- und zielorientierte Unterstützung von Jugendlichen in komplexen Problemlagen bewerkstelligt werden kann. Die Autor:innen argumentieren schlüssig für ein umfassendes Case Management im Jugendcoaching, dem der Vorzug gegenüber einem rein auf Beschäftigung ausgerichteten Case Management gegeben wird.

Wie solch ein umfassendes Case Management praktiziert werden kann, stellt Kathrin Gräble anhand der *Startbegleitung* von Interface in Wien, einer Beratungsstelle für Asylberechtigte und subsidiär Schutzberechtigte, dar. Die Autorin zeigt auf, wie engagierten Case Manager:innen eine mehrdimensionale Unterstützung ihrer Klient:innen bei deren alltäglichen Herausforderungen gelingen kann, wenn die Organisation ihnen dabei zur Seite steht. Der Beitrag bietet Einblicke in die Implementierung des Case Managements bei Interface, in die zentralen Aufgaben der Case Manager:innen, in das besondere Verständnis von Empowerment in der Organisation und in die Bedeutung des Leitungsverständnisses für das Gelingen eines stärkenorientierten Case Managements.

Die Kinder- und Jugendhilfe in der Steiermark hat sich vor rund zehn Jahren zu einem Paradigmenwechsel ihrer Finanzierungslogik und ihrer Hilfelogiken entschlossen. Die Stadt Graz entwickelte und etablierte ein spezifisches Fachkonzept der Sozialraumorientierung. Die Fachabteilung des Landes

formulierte gemeinsam mit leitenden Sozialarbeiter:innen in den Bezirken und unter wissenschaftlicher Begleitung von Peter Pantuček-Eisenbacher ein Fachkonzept für Case Management in der Kinder- und Jugendhilfe. Dieses Fachkonzept wurde in den Jahren 2013 bis 2020 in den zwölf Bezirken des Bundeslandes verankert. Drei Beiträge in diesem Band befassen sich mit diesem Anwendungsmodell und nehmen das Gelingen der Implementierung aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blick.

Gertrude Mader widmet sich der strukturellen Verankerung von Case Management in den steirischen Bezirken. Zunächst werden die Anlässe und Motive für die Reform der steirischen Kinder- und Jugendhilfe (KJH) nachgezeichnet und die Dimension der Transformation sowohl der behördlichen wie auch privaten Träger der KJH verdeutlicht. In ihrer Reflexion der förderlichen Bedingungen des Veränderungsprozesses fokussiert die Autorin thematisch auf die *Kooperative Hilfeplanung* als wesentliches Element der fachlich-inhaltlichen Neuausrichtung. Ihr Ausblick gibt Hinweise auf die noch ausstehende Weiterentwicklung einer bedarfsorientierten Helfelandschaft für Familien im Allgemeinen und für gefährdete Kinder und Jugendliche im Speziellen.

Andrea Fuchs diskutiert das *Gelingen der Umsetzung des Case Managements in der Praxis* aus Sicht einer fallführenden Sozialarbeiterin der steirischen Kinder- und Jugendhilfe. Entlang eines Fallbeispiels beschreibt sie, wie die Prozessphasen Assessment, Hilfeplanung, Intervention, Monitoring und Evaluation in der behördlichen Kinder- und Jugendhilfe gestaltet werden. Dabei illustriert sie auch im Detail, wie die Umsetzung handlungsleitender Prinzipien eines Case Managements mit Familien im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe gelingen kann, selbst wenn im Einzelfall angestrebte Ziele nicht erreicht werden können.

Während die oben genannten Beiträge insbesondere das Case Management auf Fallebene in den Mittelpunkt rücken, befassen sich Manuela Brandstetter, Karin Katharina Schmid und Veronika Stemberger mit den *Chancen und Grenzen des Care Managements* in der steirischen Kinder- und Jugendhilfe. Dazu vermitteln sie Einblicke in ein Lehrforschungsprojekt, das sich im Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe Weiz einer sozialraumsensiblen Bedarfsanalyse fallübergreifender und fallunspezifischer Innovationen widmet. Die Autorinnen diskutieren den Zusammenhang zwischen dem Sozialraum-Ansatz und Care Management und gehen der Frage nach, inwieweit die strukturellen Rahmenbedingungen der (steirischen) Kinder- und Jugendhilfe bedarfsorientierte Planung und Prävention ermöglichen. Entlang erster Zwischenergebnisse des Forschungsprojekts legen sie dar, wie regionale Vernetzung die Handlungsspielräume von Fachkräften, die mit der Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Familien betraut sind, erweitern kann.

Wie eine Koppelung von Case und Care Management bewerkstelligt werden kann, beschreibt Dieter Muther am Beispiel *Betreuungs- und Pflegenetz*

*Vorarlberg.* Ziel der vor ca. zehn Jahren von der verantwortlichen Soziallandesrätin initiierten Reform der Pflegeberatung und -versorgung war es, Betroffenen passgenaue Unterstützungen zukommen zu lassen, damit sie so lange wie möglich zu Hause leben könnten. Dabei wurde auf eine Intensivierung und einen Ausbau der bestehenden Vernetzung ambulanter, mobiler und stationärer Hilfen sowie privater und öffentlicher Einrichtungen gesetzt. Der Beitrag beschreibt chronologisch, wie es gelungen ist, trägerübergreifende Kooperationsstrukturen zu etablieren, und hebt die ermöglichenden Beiträge der politisch Verantwortlichen auf Landes- und Gemeindeebene hervor. Die Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten im Case und Care Management werden anschaulich erläutert, und es werden Faktoren diskutiert, die zum Gelingen des Case und Care Managements in Vorarlberg beitragen.

In den Servicestellen Vorarlbergs fungieren Sozialarbeiter:innen, diplomierte Gesundheits- und Krankenpfleger:innen sowie Diplom-Sozialbetreuer:innen für Altenarbeit als Case Manager:innen. Im Entlassungsmanagement von Krankenhäusern im gesamten Bundesgebiet sind es bislang hauptsächlich diplomierte Pflegefachkräfte, die Case-Management-Aufgaben übernehmen.

Marlies Hartmann zeichnet ausführlich nach, wie es ihr als Krankenhaussozialarbeiterin gelungen ist, zur Erweiterung des Aufgaben- und Rollenverständnisses von Sozialarbeiter:innen im *Brustgesundheitszentrum Graz* und zur Etablierung eines interdisziplinären Case-Management-Tandems beizutragen. In ihrem Beitrag wird zunächst eingängig vermittelt, wie die multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Behandlung brustkrebserkrankter Frauen am Landeskrankenhaus Graz organisiert wird und welche Faktoren dazu beigetragen haben, das professionelle Wissens- und Handlungsrepertoire von Sozialarbeiter:innen für Patient:innen besser nutzbar zu machen. Entlang einer detaillierten Beschreibung des Prozessablaufs im Case Management werden die Unterschiede im Fallverständnis von Pflege und Sozialer Arbeit sowie der Stellenwert interdisziplinärer Teamarbeit und einer umfassenden Vernetzung mit externen Kooperationspartner:innen aufgezeigt. Die Autorin scheut sich auch nicht, auf „die Mühen der Ebene“ einzugehen und Herausforderungen in den organisationalen Abläufen sowie Lücken des Versorgungssystems zu skizzieren.

Im Brustgesundheitszentrum wird Case Management als zeitlich andauernde Koordination von individualisierten Behandlungs-, Versorgungs- und Unterstützungsleistungen verstanden, wobei dem Linking wie auch der fallbezogenen Vernetzung hohe Bedeutung beigemessen wird. Andere Modelle des Case Managements zielen auf die Steuerung von Organisationen und deren Finanzierung ab. Diese orientieren sich an sogenannten Care-Management-Modellen, wie sie in Großbritannien für die Versorgung älterer, pflegebedürftiger Personen etabliert wurden und in denen Case Manager:innen als ‚Steuerungsagent:innen‘ fungieren.

---

Als Beispiel für eine solche Auffassung des Case Managements kann das *Regionale Kompetenzzentrum (rKOMZ) der Suchthilfe Wien* dienen, das Ines Ganahl, Sara Stelzer, Vincent Gscheidlinger und Katharina Humer aus einer Innensicht beschreiben. Im Beitrag wird zunächst die Ausgangslage der bis 2014 fragmentierten und lückenhaften Versorgung von Personen mit einer Alkoholproblematik in Wien umrissen. Es wird berichtet, wie es der Stadt Wien in Kooperation mit der Wiener Gebietskrankenkasse und der Pensionsversicherungsanstalt gelungen ist, ein integriertes Versorgungsmodell zu konzipieren und top-down zu implementieren. Die Autor:innen beschreiben das Aufgabenfeld des rKOMZ, das eine Monopolstellung für individuelle und multiprofessionelle Bedarfserhebung und Therapieplanung für Wiener:innen mit problematischem Alkoholkonsum innehat. Ausführlich dargelegt wird der Ablauf des Intakes, des multiprofessionellen Assessments, der Maßnahmenplanung und der Bewilligung der Finanzierung dieser Maßnahmen. Die Analyse der Momente des Gelingens fokussiert auf innerorganisationale Aspekte.

Das rKOMZ kann als Beispiel für systemorientierte Broker-Modelle dienen, deren Ziel die optimale Organisation der Versorgung im Sinne der Vermeidung von Doppelgleisigkeiten, Überbetreuung und unangemessener Betreuung ist. Das Broker-Modell wird in aller Regel von finanzierenden Stellen bzw. Kostenträgern initiiert und top-down implementiert, es ist das am häufigsten zum Einsatz gelangende Anwendungsmodell von Case Management. Am anderen Ende des Kontinuums stehen klient:innenzentrierte Modelle, in denen die zeitlich andauernde multiprofessionelle Betreuung von einer psychosozialen Ausrichtung geprägt ist. In der Sozialpsychiatrie haben sich Variationen wie das Assertive Community Treatment, das Rehabilitationsmodell, das Stärkenmodell und das Intensive Case Management ausdifferenziert.

Als österreichisches Beispiel für die Ausgestaltung von *Intensive Case Management (ICM)* dient in diesem Sammelband der Psychosoziale Dienst Mostviertel. Andreas Weissensteiner analysierte im Rahmen seiner mehrperspektivischen Masterarbeit, was Stakeholder dieser Organisation unter Erfolg verstehen und welche erfolgsfördernden und erfolgshemmenden Faktoren sich im Feld ausmachen lassen. Basierend auf seiner qualitativen Datenanalyse arbeitet er die Mehrdimensionalität der Erfolgsfaktoren Zeit, Beziehungen und multiprofessionelle Teamarbeit heraus und diskutiert deren Ambivalenzen und Grenzen im untersuchten Feld. Darüber hinaus zeigt der Autor auf, dass sich erfolgsfördernde Faktoren bei einer Veränderung der Beobachtungsperspektive auch als erfolgshemmende Faktoren darstellen können. Besonders eindrücklich wird dies anhand der Zeitsouveränität und Beziehungsintensität erörtert.

Eine spezifische Spielart des Case Managements ist das Betriebliche Case Management, auch als Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement bezeichnet. Dieses Modell wurde im Kontext des Betrieblichen



Gesundheitsmanagements entwickelt und zielt darauf, die Arbeitsfähigkeit von dauerhaft oder schwer erkrankten Mitarbeiter:innen zu fördern und deren Arbeitsplatz zu sichern. Die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) waren eines der ersten Unternehmen in Österreich, die Betriebliche Wieder-eingliederung (BWE) strukturell verankert haben.

Harald Voitl, Initiator und Pionier dieses betrieblichen Unterstützungsangebots, Reinhard Böhm und Claus-Clemens Lichtenthäler, beide Mitarbeiter der BWE, arbeiten in ihrem Beitrag den Nutzen sowie Wirkfaktoren der BWE für Mitarbeiter:innen und das Unternehmen heraus. Sie gliedern ihre Analyse entlang der in der Implementierungsforschung entwickelten „Formula of Success“: Die Autoren skizzieren den Implementierungsprozess des Angebots in den ÖBB und stellen den standardisierten und linearen Ablaufprozess der BWE inklusive der Besonderheiten des Case-Manager:innen-Tandems und des betrieblichen „Helfer:innenteams“ vor. Die Beschreibung des Implementierungsprozesses veranschaulicht die Wichtigkeit einer proaktiven innerbetrieblichen Netzwerkarbeit. Die Autoren diskutieren „ermächtigende Faktoren“ für die betriebliche Innovation und legen dar, was im Feld unter Erfolg verstanden wird. Basierend auf einer Evaluationsstudie setzen sich die Autoren mit Erfolgs- und Wirkfaktoren auseinander und erläutern anhand deren Wechselwirkungen, wie die Umsetzung der BWE in den ÖBB gelingt und welcher Entwicklungsbedarf sich aus den Erkenntnissen ableiten lässt.

Auf die spezifischen Herausforderungen beim Ausgleich divergenter Anforderungen geht der Beitrag von Reinhard Böhm, Manuela Meusburger und Sabine Platzer über *Konfliktmanagement* im Kontext des (Betrieblichen) Case Managements ein. Ausgehend von einer theoretischen Einführung in Konflikte und Konfliktmanagement argumentieren die Autor:innen, dass in der koordinierenden und mehrdimensionalen Bearbeitung von Fällen unweigerlich mit konflikthafter Situationen zu rechnen ist und eine mediierende Haltung des:der Case Manager:in zu einem konstruktiven Umgang mit sozialen Konflikten beitragen kann. Die Autor:innen untermauern ihre Thesen mit Erkenntnissen aus einer Befragung von BWE-Mitarbeiter:innen und folgern, dass der standardisierte BWE-Prozess eine konstruktive Konfliktbearbeitung unterstützt. Anhand von Fallbeispielen wird dargelegt, wie BWE-Mitarbeiter:innen das Modell der Konfliktdiagnose nach Glasl (2013) und die Strategieentwicklungsmatrix von Monzer (2013) zur Einschätzung und Interventionsplanung einsetzen.

Case Management findet in Österreich vorrangig im organisationalen Rahmen statt. Freiberufliche Case Manager:innen, wie sie in den USA anzutreffen sind, finden sich hierorts kaum. Eine Ausnahme ist Marlies Hartmann, die sozialarbeiterisches *Case Management in freier Praxis* anbietet. Die Autorin hat sich mit dieser Dienstleistung auf die Unterstützung von pflegebedürftigen Personen und deren Angehörigen spezialisiert. Im Zentrum des

Beitrags steht eine Fallbeschreibung, die zur Illustration der Umsetzung des Case-Management-Prozesses dient. Marlies Hartmann hebt den essenziellen Stellenwert eines mehrdimensionalen Monitorings hervor und vermittelt eindrücklich, dass proaktive Netzwerkarbeit und Vernetzung für ein gelingendes Case Management in diesem Arbeitsfeld unabdingbar sind. Die Ausführungen zur Praxisgründung geben Einblick in die vielfältigen Herausforderungen, mit welchen selbstständige Sozialarbeiter:innen konfrontiert sind. Die Autorin diskutiert schließlich auch Spannungsfelder und Grenzen der Leistungserbringung unter den Gegebenheiten des ‚freien Marktes‘ und fachlich-professioneller Ansprüche und legt ihre Strategien im Umgang damit offen.

Im internationalen Fachdiskurs besteht Einigkeit, dass Empowerment ein zentrales Leitprinzip im Case Management ist bzw. sein soll. Was unter Empowerment verstanden wird, variiert jedoch und rangiert vom Allgemeinplatz der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ über die Verankerung von ‚Klient:innensprecher:innen‘ bis hin zur Initiierung von Selbstvertretungsorganisationen. Über das Verhältnis von Case Management und Empowerment diskutieren Alfons Rupp und Christian Tordy in ihrem Beitrag über das *Persönliche Budget* und den Verein Wegweiser. Der Beitrag zeichnet nach, wie es in der Steiermark gelungen ist, das Persönliche Budget zu etablieren, und beschreibt die Voraussetzungen für dessen Bezug sowie Bestimmungen und Rahmenbedingungen dieses Rechtsanspruchs. Die Beschreibung der Entstehung des Vereins Wegweiser und seiner Tätigkeiten macht die überragende Bedeutung des Empowerment-Konzeptes deutlich, das in seinem umfassenden Anspruch gleichermaßen das organisationale Selbstverständnis formt wie auch für eine jede Intervention die Grundlage bildet. Im Zentrum des Beitrags steht die Frage, ob dieser Verein als eine Case-Management-Organisation betrachtet werden könne. Ausgehend von der Entwicklung der Independent-Living-Bewegung und den Wesensmerkmalen des Case Managements verhandeln die Autoren das Risiko einer Vereinnahmung von Selbstvertretungsorganisationen durch das Überstülpen fachlicher Denkmodelle sowie die Grenzen von Empowerment innerhalb von organisierter und professioneller Hilfe.

In Christian Tordys Beitrag ist der Titel Programm: *Faktoren des Gelingens – eine Analyse der vorgestellten Anwendungsbeispiele*. Die in diesem Buch versammelten Beiträge werden inhaltsanalytisch aufgearbeitet und entlang einiger weniger Ordnungskategorien zusammengefasst. Als zentrales Element des Gelingens hat sich die doppelte Durchdringung der jeweiligen Anwendung erwiesen, also das Zusammenspiel von politischem Wollen, der Ermächtigung auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation und der Bereitschaft der Mitarbeiter:innen, fachlich gute Arbeit leisten zu wollen. Indirekt lassen sich daraus auch die wechselseitigen Abhängigkeiten der Stakeholder ableiten. Mit dieser Analyse soll vermittelt werden, wie aus der Praxis Anregungen für die theoretische Weiterentwicklung des Handlungskonzeptes gewonnen werden können.

## Zum Gelingen des Buches – ein Resümee der Herausgeber:innen

Wollten wir über das Gelingen des vorliegenden Sammelbandes schreiben, könnten wir getrost mit einer Etymologie des Wortes „gelingen“ starten. Laut der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften bedeutet das Wort „den beabsichtigten und gewünschten Erfolg haben, geraten, glücken“. Das nur im Deutschen gebräuchliche Verb lasse sich auf althochdeutsch „gilingan“ – „glücken, Erfolg haben“ – und mittelhochdeutsch „(ge)lingen“ für „glücken, gedeihen“ zurückführen. Diese Verben könnten an – wenn auch nur adjektivisch belegbar – indoeuropäisch „lenguh“ bzw. „leguh“ für „leicht in Bewegung und Gewicht“ angeschlossen werden, die wiederum auf einen Zusammenhang mit dem Wort „lungun(na)“, das „Lunge“ bedeutet, verweisen. Die Ausgangsbedeutung für „gelingen“ könne entsprechend dieser Herleitung mit „leicht, schnell vonstattengehen“ beschrieben werden (vgl. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, o. J.).

Angesichts unserer Erfahrungen scheint uns die Verwandtschaft mit „Lunge“ plausibel, hat es doch für das Zustandekommen des Werks einen langen Atem gebraucht. Im Februar 2020 wurden innerhalb der AG die ersten Ideen für eine Buchpublikation gewälzt, im Juni formierte sich eine Gruppe aus Anwender:innen und Lehrenden des Case Managements, die das Vorhaben in die Tat umsetzen wollte. Im Herbst 2020 verfasste das ursprüngliche Redaktionsteam ein Exposé und begann bei potenziellen Autor:innen um deren Mitwirkung anzufragen. Im April 2022 ergingen die Beiträge schließlich an den Verlag.

Der Entwicklungsprozess verlief vergleichsweise schnell, leicht ging er für niemanden der Beteiligten vonstatten. Dies gilt für die vielen Autor:innen, die erstmalig einen Beitrag für ein Fachbuch verfassten, ebenso wie für die Herausgeber:innen, für die die Publikation eines Sammelbands eine Premiere darstellte. So wissen die Autor:innen von mehrmaligen Überarbeitungen ihrer Texte zu berichten und die Herausgeber:innen von unzähligen Stunden der Lektüre und inhaltlichen Anmerkungen sowie von der komplexen Koordination des Gesamtprojekts. Hatten wir zu Beginn mehr Zusagen als nun Beiträge vorliegen und waren wir zunächst ein größeres Herausgeber:innenteam, als wir es heute sind, so ist dies dem Umstand geschuldet, dass manchen auf der Strecke zu den Meilensteinterminen „die Luft ausgegangen“ ist<sup>2</sup> – was wir bedauern. Wir freuen uns zugleich über all jene, die den herausfordernden Prozess der

---

2 Vor dem Hintergrund einer weltweiten Pandemie sei an dieser Stelle angemerkt, dass es sich hier um ein Sprachbild und keinesfalls um eine wörtlich aufzufassende Aussage handelt.

---

Werkentstehung durchgehalten haben und mit uns manchen Umweg gegangen und so manche Mühsal durchgestanden haben.

Die Herausgeber:innen haben sich auf einen sowohl arbeitsteiligen wie auch kooperativen Arbeitsprozess verständigt, der trotz der Umbrüche im Team wie geplant umgesetzt werden konnte und sich auch im Rückblick bewährt hat: Für jeden Beitrag wurde eine redaktionelle Begleitung durch eine:n der Herausgeber:innen vereinbart. Die Aufgaben der redaktionellen Begleitung lagen abhängig vom artikulierten Bedarf der Autor:innen in Rückmeldungen zu Zwischenversionen, Coaching des Schreibprozesses, fachlich-inhaltlichen Anregungen und/oder im Redigieren der Beiträge. Jedenfalls fungierten die Herausgeber:innen in dieser Rolle als Nahtstelle zwischen dem Redaktionsteam, dem Verlag und der Lektorin und sorgten für einen realisierbaren Zeitplan und dessen Einhaltung. Die – streckenweise sehr kontroversielle – fachliche Diskussion der thematischen Schwerpunktsetzungen, der Aussagekraft und des Stils der Beiträge erfolgte im Rahmen einer dreitägigen Klausur des Redaktionsteams im Sommer 2021. Die intensive Auseinandersetzung mit den Beiträgen mündete in eine Analyse der Faktoren des Gelingens, die in den Beiträgen explizit wie auch implizit zum Vorschein kommen. Eine erste Kategorisierung dieser Faktoren dient als Grundlage für das Fazit des Sammelbands.

Zum Gelingen des Buches haben viele Personen, Einrichtungen und Faktoren beigetragen: Die Autor:innen haben sich intensiv mit ihren Arbeitsweisen auseinandergesetzt, diese vor dem Hintergrund einschlägiger Literatur reflektiert, ihre Erfahrungen und Perspektiven innerhalb ihrer Teams und mit den redaktionellen Begleiter:innen diskutiert. Sie haben den Sukkus ihrer Erkenntnisse aus diesem Reflexionsprozess verschriftlicht und die Texte auf Basis der Rückmeldungen der Herausgeber:innen und der Lektor:innen mehrmals überarbeitet. Ihnen gebührt die größte Hochachtung, haben sie doch die Artikel in aller Regel in ihrer Freizeit geschrieben, und das in Zeiten, die von einer Fülle an außergewöhnlichen Herausforderungen aufgrund einer Pandemie gekennzeichnet waren.

Claus-Clemens Lichtenthäler hat an dem Buchprojekt engagiert mitgewirkt und die Herausgeber:innen bei der redaktionellen Betreuung eines Beitrags sowie der Analyse der Beiträge unterstützt. Martin Fath und Sabine Platzer haben an der Konzipierung des Vorhabens mitgearbeitet und Autor:innen bei den ersten Entwürfen ihrer Beiträge begleitet. Den drei Kolleg:innen gebührt Dank, dass sie uns auch nach ihrem Rückzug aus dem Redaktionsteam ideell unterstützt haben.

Ohne die Unterstützung des Vorstands der ogsa wäre dieses Buch nicht erschienen. Wir sind für die Möglichkeit, im Rahmen dieser Buchreihe Einblicke in die gelingende Praxis des Case Managements vermitteln zu dürfen, und für die Übernahme der Druckkosten sehr dankbar. Unser Dank gilt

insbesondere der Präsidentin der ogsa, Johanna Hefel, für die inhaltlichen Anregungen, die Empfehlungen zur Gestaltung des Arbeitsprozesses sowie den stets motivierenden Zuspruch.

Die Lernerfahrungen der AG Migration mit dem ersten Band der ogsa-Buchreihe (2021) boten uns wesentliche Impulse bei der Konzipierung und zeitlichen Planung des Vorhabens. Wir danken Heiko Berner und Doris Böhler, dass sie ihre Erfahrungen mit uns geteilt und uns bei Detailfragen beraten haben.

Wir danken der Fachhochschule Salzburg, der FH Joanneum Graz und der Fachhochschule St. Pölten für die finanzielle Unterstützung des Lektorats. Unsere beiden Lektorinnen, Birgit Groß und Elisabeth Lexer, haben alle Autor:innen freundlich, aber bestimmt auf Schwächen in der Argumentation aufmerksam gemacht und sprachliche sowie stilistische Anregungen gegeben. Wir sind dankbar, dass wir uns auch in herausfordernden Zeiten und dichten Phasen des Projekts auf die Verbindlichkeit und Genauigkeit der beiden verlassen konnten.

Frank Engelhardt und Konrad Bronberger von Beltz Juventa danken wir für die stets zeitnahe, klare und freundliche Beantwortung unserer Anliegen, die Unterstützung bei Fragen des Layouts und die Verlässlichkeit in der Kooperation.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (o.J.): *gelingen – Etymologie*. <https://www.dwds.de/wb/gelingen> (Abfrage 13.09.2021)
- Engel-Unterberger, Christina (2019): Überlegungen zum Potenzial der Systemebene im Case Management. In: *Case Management in der Sozialen Arbeit. Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich*, Ausgabe 4/19, S. 19–24.
- Glas, Friedrich (2013): *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 11. Auflage. Haupt Verlag: Bern.
- Goger, Karin/Tordy, Christian (2019): Standards für Social Work Case Management, Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft der Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit. [https://ogsa.at/wp-content/uploads/2018/12/ogsa\\_Standards-f%C3%BCr-Social-Work-Case-Management.pdf](https://ogsa.at/wp-content/uploads/2018/12/ogsa_Standards-f%C3%BCr-Social-Work-Case-Management.pdf) (Abfrage: 02.02.2021)
- Goger, Karin/Engel-Unterberger, Christina (2019): Die Arbeitsgemeinschaft „Case Management“ der ogsa. In: *Case Management in der Sozialen Arbeit. Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich*, Ausgabe 4/19, S. 26–28.
- Goger, Karin (2019): Case Management: Kooperative Hilfeplanung in der Kinder- und Jugendhilfe Steiermark. In: *Case Management in der Sozialen Arbeit. Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich*, Ausgabe 4/19, S. 37–43.
- Jakob, Astrid (2019): Standards für ein Social Work Case Management. In: *Case Management in der Sozialen Arbeit. Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich*, Ausgabe 4/19, S. 10–12.
- Lichtenthäler, Claus-Clemens/Böhm, Reinhard (2019): Case Management im ÖBB-Konzern. In: *Case Management in der Sozialen Arbeit. Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich*, Ausgabe 4/19, S. 29–36.

- 
- Löcherbach, Peter (2020): Welches Wissen und Können wird im Case Management gebraucht? In: Case Management, 2/2020, S. 60–65.
- Meusburger, Manuela (2020): Umgang mit Konflikten in der Case Management-Praxis: Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung. In: Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich, Ausgabe 1/20, S. 38–42.
- Monzer, Michael (2013): Case Management Grundlagen. Case Management in der Praxis. medhochzwei Verlag GmbH: Heidelberg.
- Müller, Matthias (2020): Transdisziplinarität und Sozialarbeiterisches Case Management. In: Case Management, 2/2020, S. 55–59.
- Tordy, Christian (2019): Case Management: Wenn sich gute Sozialarbeit rechnet. In: Case Management in der Sozialen Arbeit. Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich, Ausgabe 4/19, S. 13–18.
- Tuma, Christian (2019): „Wos woar mei Leistung?“. In: Case Management in der Sozialen Arbeit. Zeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich, Ausgabe 4/19, S. 44–47.
- Wendt, Wolf Rainer (2008): Case Management als „Brücke“. Die Varianz in der Gestaltung des Übergangs. In: Müller, Matthias/Ehlers, Corinna (Hrsg:innen): Case Management als Brücke. Uckerland OT Milow: Schibri-Verlag, S. 7–28.