

Zusammenfassung: Die nachfolgenden Überlegungen widmen sich dem Phänomen Case-Management dergestalt, dass in einem ersten Anlauf die Formbestimmung im Sinne des Spencer-Brownschen Formenkalküls versucht wird. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit den Komplikationen, die auftreten, wenn Case-Management in Organisationen angewandt und durchgeführt wird, die vorrangig konditionalprogrammiert sind. Hierzu greift der Text auf die organisationsinterne Zweckorientierung zurück. Schließlich geht es im letzten Abschnitt um die Funktion des Case-Management für Organisationen, wenn man davon ausgeht, dass Case-Management trotz der angedeuteten Schwierigkeiten weiterhin durchgeführt wird.

Fragen nach dem, was Case-Management ist, sind Fragen nach dem Wesen, mithin nach dem ‚ontologischen Sein‘ eines Phänomens, das mit der Beantwortung der Frage, so die Hoffnung des Antwortenden, festgelegt ist. Das gelingt mit mehr oder minder großem Erfolg, wenn er daran gemessen wird, inwieweit die ‚Seinsbestimmung‘ diejenigen überzeugt, die sich mit dem Phänomen ebenfalls beschäftigen. Es kann jedoch vorkommen, dass sich um die Beantwortung der Frage: ‚Was ist das?‘ jahrhundertelange Diskussionen entzünden, ohne dass eine zureichende Antwort in Sicht käme.¹ Einfacher ist es daher, Antworten auf Fragen nach dem ontologischen Sein eines Phänomens an diejenigen zurückzubinden, der die Bestimmung wagt, und auf die Unterscheidung zu achten, die im Moment der Bestimmung angewandt und bestätigt wird – so auch beim Case-Management. Wenn etwa Case-Management vom Care-Management unterschieden wird, lässt sich prüfen, ob es sich dabei um eine Unterscheidung handelt, die zu setzen dahingehend Sinn macht, als sich konstruktive Ableitungen und Distinktionsreichtum gewinnen lassen. Diskussionen um das Wesen eines Phänomens werden damit umgangen, allzumal anderweitig gelagerte Unterscheidungen – etwa die Unterscheidung zwischen Case-Management und Systemmanagement – zu weiteren Ergebnissen führen können. Dieser Heuristik, eben der Bindung von Unterscheidungen an diejenigen, der sie trifft, soll auch dieser Text unterliegen, wobei es hier darum gehen soll, die Diskussion um das Case-Management auf seine Unterscheidungsseiten hin zu beobachten und festzuhalten, was in all den Annahmen als Tenor beibehalten wird und was nicht, um dann zu prüfen, wovon sich die Unterscheidung des Case-Managements unterscheidet. Ziel ist es zunächst, zu prüfen, was mit dieser Unterscheidung jeweils ausgeschlossen wird, sodann, Case-Management auf seine Möglichkeits- und Machbarkeitsspielräume in konditional- und zweckprogrammierten Organisationen zu testen und die Schwierigkeiten aufzuzeigen, die, so die Befürchtung, strukturell gegeben sind. Letztlich widmen sich die Überlegungen möglichen Funktionen des Case-

¹ Etwa – und besonders deutlich – bei den Fragen: Was ist der Sinn des Lebens?, Was ist der Mensch?, Wer bin ich?, Was ist Wahrheit, was Gerechtigkeit? etc.

Managements in Organisationen, vor allem dann, wenn seine Umsetzung aus strukturellen Gründen nicht oder nur schwer möglich ist.

Form des Case-Management

Schaut man sich die Diskussion um das Case-Management in der einschlägigen Literatur und den Fachzeitschriften an, zeigt sich die Rückbindung der Bestimmung des Case-Managements in der Sozialen Arbeit an den Gegenbegriffen wie Sozialmanagement, Care-Management etc., wobei interessant ist, dass sich auch synonyme Verwendungen beobachten lassen.² So wird Case-Management vor dem Hintergrund des Sozialmanagements, des Care-Managements, des systemischen Case-Managements, des Systemmanagements oder aber vor dem Hintergrund der einzelfallorientierten Sozialarbeit profiliert und wechselt jeweils die Nuancen, die im Hinblick auf die wechselnden Unterscheidungsseiten betont werden sollen.

Dass dies so möglich ist, lässt sich mit dem Formenkalkül George Spencer-Browns nachzeichnen, der in seiner soziologischen Anwendung bedeutet, dass Begriffe in Differenz zu ihren Gegenbegriffen trennscharf und unterscheidbar werden.³ Es deutet jedoch auch auf den mittlerweile typisch gewordenen Umgang mit Begriffen hin, die nicht mehr an einer Deutung festgemacht werden, da sie beobachtungsrelativ und variabel einsetzbar geworden sind – Heinz von Foerster hätte von 'semantischen Rechnern' gesprochen.⁴ Die Unterscheidung des Case-Managements – damit sein Begriff – ist entsprechend abhängig von den Gegenbegriffen, die jeweils verwendet werden und im Kontext seiner Verwendung erschlossen werden können. Dass dies funktional für die Verwendung des Begriffes Case-Management vor allem für Organisationen und die an das Case-Management angeschlossenen Weiterbildungen sein kann, kann man sich vorstellen. Ich komme auf den Gedanken im Zuge des Aufzeigens möglicher Funktionen des Case-Managements für Organisationen zurück.

Versucht man dennoch, die konstant gehaltenen Grundannahmen in all den Unterscheidungsversuchen zusammenzufassen, stößt man auf Annahmen, die Case-Management tendenziell als Zusammenarbeit von mehreren Organisationen mit dem Ziel beschreiben, die Zusammenarbeit am Unterstützungsbedarf einer oder mehrere Personen auszurichten. Die zu unterstützenden Personen sollen – auch diese Vorstellung findet sich in der einschlägigen Literatur – am Zusammenarbeitsprozeß beteiligt sein. Ziel der Zusammenarbeit wäre eine

² Mögliche Funktionen der synonymen Verwendungen soll hier nicht interessieren. Man sollte jedoch im Auge behalten, dass das Berufsbild des Casemanagers unter der Vielheit der Deutungsmöglichkeiten leidet, da unklar wird, wofür er eigentlich der Profi ist.

³ Siehe zu den von Spencer-Brown (1997) gelegten Grundlagen in ‚Laws of Form‘ und die bereits mannigfachen Anwendungen im sozialwissenschaftlichen Bereich. Exemplarisch hierzu Luhmann (2000), Baecker (1993)

⁴ Die Idee eines Begriffs als Rechner im Kontext einer 'semantischen Kultur' stammt von Foerster (1997: 100)

„Qualitätsgewährleistung, die untrennbar verknüpft ist mit der Sicherung von Konsumentenrechten.“⁵ Von Case-Management wird zudem, deshalb der Einbezug von mehreren Organisationen, dann gesprochen, wenn derjenige, dem geholfen werden soll, an verschiedene Organisationen Ansprüche anmelden kann bzw. sie ihm auch ohne Ansprüche helfen könnten. Da sich verschiedene Organisationen jedoch nicht von allein ‚vernetzen‘, bedarf es eines Casemanagers, der das Dirigat über die Zusammenarbeit der Organisationen übernimmt, der moderieren und den Bedarf der Hilfe für den Klienten einschätzen sowie die Dienstleistungen koordinieren soll und dem überdies die „letzte Verantwortung“⁶ dafür übergeben wird, dass das Ziel auch tatsächlich von allen beteiligten Organisationen angesteuert und erreicht wird.⁷

Was kann die Rede von der Verantwortlichkeit jedoch heißen? Sie bezieht sich, so könnte man im Anschluss an die einschlägigen Definitionsversuchen folgern, darauf, dass die Verbesserung der Klientensituation als Ziel nicht aus den Augen zu verlieren sei. Gleichzeitig zeigt sich damit jedoch, dass die am Case-Managementprozess beteiligten Organisationen und deren Stellvertreter so lange traktiert werden müssen, bis das gewünschte Ergebnis – sprich: die gewünschte Leistung – tatsächlich von einem oder mehreren Beteiligten erbracht wird.⁸ Sie bedeutet, eine Leistungserbringung mehr oder minder erzwingen zu wollen, die so unter ‚normalen‘ Umständen nicht erbracht worden wäre, da die Voraussetzungen für die jeweilig dann doch zu erbringende Leistung nicht gegeben ist.⁹ Denn wären sie gegeben, bedürfte es des Case-Managements lediglich, um die jeweilig beteiligten Organisationen in der Leistungserbringung abzustimmen, die Prioritäten zu setzen, Standards zu erarbeiten und Bedürfnisse einzuschätzen. Dass dies faktisch nicht allein

⁵ So jedenfalls die Deutsche Gesellschaft für Care- und Case Management auf ihrem Internetauftritt (<http://www.dgcc.de/wasistcm.html>)

⁶ „(...) Von diesen Case Managern wird erwartet, daß sie die letzte Verantwortung dafür übernehmen, daß das System der Leistungserbringung den Erfordernissen bei jedem einzelnen Klienten nachkommt (...)“ Vgl. Rubin nach Wendt (1997: 48)

⁷ Es ist an dieser Stelle nicht nötig, auf den Prozess des Case-Managements einzugehen, über den – kleine Erweiterungen von Seiten des systemischen Case-Managements eingeschlossen – genügend Literatur vorhanden ist. Allzumal die einzelnen Teilschritte des Case-Managements den zu behandelnden Themen keinen Mehrwert hinzufügen.

⁸ So lässt sich auch Manfred Neuffer verstehen, der die reinen Standardansprüche, die Versicherungsträger und Einrichtungen der Sozialen Arbeit vorhalten, als zumeist inadäquat im Hinblick auf die Bedürfnisse der Klienten annimmt. Neuffer (2006: 10): „Case Management, will es klientenorientiert konzipiert sein, macht keinen Sinn, wenn auf bestimmte Problemlagen vorab festgelegte Leistungspakete ausgewiesen werden. Ziele mit Klienten und Klientinnen zu erarbeiten, erübrigt sich mit derartig festgelegten Vorgaben, wie wir sie zum Beispiel in der Beschäftigungsförderung vorfinden. ‚Fördern und Fordern‘, ein Begriffspaar, welches sich vor allem im Beschäftigungsbereich breit gemacht hat, entspricht nicht den Ethic-Codes und muss daher abgelehnt werden.“

⁹ Deutlich wird die Pflicht zu außerordentlichen Leistungserbringungen unter anderem an folgendem Zitat: „Case-Management ist ein Ansatz der Erbringung von Dienstleistungen, der für Klienten mit komplexen und vielfältigen Problemen und Behinderungen sicherzustellen sucht, daß sie rechtzeitig und in angemessener Form die Leistungen erhalten, die sie benötigen. Es handelt sich um einen bereichsübergreifenden Ansatz, der nicht einen spezifischen direkten Dienst bietet, sondern Case Manager einsetzt, die den Klienten an das unübersichtliche Angebot der Erbringer direkter Leistungen heranführen. Von diesen Case Managern wird erwartet, daß sie die letzte Verantwortung dafür übernehmen, daß das System der Leistungserbringung den Erfordernissen bei jedem einzelnen Klienten nachkommt (...)“ Siehe Rubin zit. nach Wendt (1997: 48)

das Ziel des Case-Managements ist, bestätigt im Grunde die Rede von der Verantwortlichkeit des Fallführenden als auch die Erfahrungen in der praktischen Umsetzung des Case-Management, die in den jeweiligen Workshops und Kongressen – zumindest in der Schweiz – publik gemacht werden.¹⁰ Es scheint zudem so zu sein, dass die Koordinations- und Kooperationsschwierigkeiten der am Case-Management beteiligten Organisationen struktureller Natur sind, sodass etwa Pantucek die jeweilig verschiedenen Programmebenen im Hinblick auf die Auslösebedingung von Leistungen konstatiert, er die Organisationen jedoch aufgrund ihrer Mitwirkung und kraft eines impliziten Bekenntnisses zum Case-Management als gebunden beschreibt.¹¹

Was also wird ausgeschlossen, zieht man die genannten Grundannahmen zusammen, sobald vom Case-Management die Rede ist? Hierzu lässt sich sagen, dass die Leistungen von einer Organisation oder einer ihrer Unterabteilungen erbracht werden könnten, sodass eine Koordinierungsnotwendigkeit ausgeschlossen ist. Ausgeschlossen ist zudem, dass es einen Dritten gibt, der in der Rolle des Casemanagers die Leitung, Kontrolle und Koordination übernimmt. Stehen sich demnach lediglich Klient und Institution gegenüber, die auf Ansprüche des jeweils anderen reagieren, handelt es nicht um Case-Management. Verkürzt man die Gegebenheiten auf eine formelhafte Unterscheidung, stünde auf der Seite des Case-Managements eine unter Aufsicht des Casemanagers stehende Anspruchsprüfung und Leistungserbringung und auf der von ihr unterschiedenen Seite eine Prüfung und Erbringung von Ansprüchen und Leistungen, die aufgrund des Geltendmachens der Programme der Organisationen selbst abgespult werden, ohne dass sie von einem den Ablauf moderierenden Dritten begleitet wird.

Wollte man die Form des Case-Managements bestimmen, damit das Phänomen trennschärfere Konturen bekommt, könnte von dieser beschriebenen Unterscheidung noch eine weitere Seite

¹⁰ Exemplarisch sei hier auf die Erfahrungen der für Case-Management zuständigen Mitarbeiterin einer großen schweizerischen Krankenversicherung verwiesen, die berichtete, dass der jeweilige Casemanager sich die Interaktionsdrücke einer Case-Managementsitzung zu nutze machen kann, um von der Krankenversicherung prinzipiell nicht vorgesehene Leistungen dann doch zu ermöglichen.

¹¹ Siehe einerseits zur normativen Stoßrichtung als auch zu den Erwartungen an die am Case-Management beteiligten Organisationen, über die jeweils vorhandenen ‚partikularistischen Programme‘ hinaus Leistungen zu ermöglichen, Pantucek (2007: 434): „Mit der Falleinschätzung wird die Situation der Betroffenen zur Sprache gebracht (im Wortsinne), wird die Lebenssituation erst zu einem Faktum für die Organisation. Hier liegt der Unterschied zwischen der auch in anderen sozialarbeiterischen Handlungsformen immer schon vermittelnden und organisierenden Tätigkeit und dem Case Management als System und Methode: Das Assessment und der Hilfeplan machen als verbindliche Grundlage der Organisation des Unterstützungsprozesses und damit auch der Aktivitäten der verschiedenen beteiligten Institutionen die Fakten der Lebenssituation und die Bedürfnisse der Klientel zu einem organisatorisch relevanten Faktum. Die Regeln der Organisationen werden dadurch nicht außer Kraft gesetzt. Die Programme bleiben notwendig spezialisiert und partikularistisch. Sie haben weiterhin ihre Zugangs- und Zuständigkeitsregelungen, die an Bedarfe oder Anspruchsvoraussetzungen gebunden sind. Sie treten in einem Case Managementprogramm aber fallbezogen in Konkurrenz zu einer Darstellung der prekären Lebenssituation der Betroffenen, die mit dem Anspruch versehen ist, für die Unterstützungsleistung bestimmend zu sein. Eine Organisation, die in ein Case Managementprogramm eingebunden ist, hat anlässlich der Etablierung dieses Programms ein Bekenntnis dazu abgeleistet, einer solchen fallspezifischen Organisation zuzustimmen.“

unterscheiden werden. Die Form sähe dann etwa so aus: $x / y // z$, wobei die Barre jeweils die Differenz markiert. Die Seite x wäre mit dem Case-Management als koordinierte Zusammenarbeit unter Leitung eines Verantwortlichen besetzt; auf der Seite y wäre die jeweils bilaterale Anspruchsabwicklung zwischen Klient und Leistungsträger verordnet. Der Mehrwert der Seite z besteht darin, dass die Bedingungen der Möglichkeit, also die basalen Strukturen der Seiten x und y deutlich gemacht werden können. Zugleich wird mit der Seite z deutlich, was prinzipiell ausgeklammert ist, sobald eine der beiden anderen Seiten kommunikativ angesteuert wird.

Die Form des Case-Managements könnte man daher mit der Annahme komplettieren, dass auf der Seite z die Möglichkeit der Koordinierungsfähigkeit und Kooperationsmöglichkeit zwischen den beteiligten Institutionen negiert wird. Anders gewendet hieße das, die mit den Seiten x und y verbundenen Annahmen sind möglich, wenn davon ausgegangen wird, dass die beteiligten Institutionen der Möglichkeit nach kooperieren könnten und koordinationsfähig sind.

Ein weiteres Merkmal der Seiten x und y besteht in der prinzipiellen Möglichkeit, generalisierbare Ansprüche gegenüber den Institutionen geltend zu machen, sodass die Institutionen überhaupt gebunden werden können. Auf der Seite z stünde damit die Negierung von Ansprüchen. Mit anderen Worten: Weil es so etwas wie Ansprüche gibt, die sich aus Versicherungsverhältnissen oder gesetzlichen Vorgaben ergeben, kann überhaupt so etwas entstehen, dass kommunikative Zumutungen im Hinblick auf Hilfe- und Unterstützungsansinnen zumindest geprüft, gegebenenfalls angenommen werden und werden müssen.¹²

Im weiteren Verlauf wird der Weg über die Zwecksetzung innerhalb der Organisationen bestritten, um die themenspezifische Typik der zweckgebundenen Selbstdarstellungen der jeweiligen Institutionen herauszuarbeiten. Über die jeweils unterschiedliche Zwecksetzung komme ich auf die sich durch die Seite z ergebene Struktur der Möglichkeit zur Kooperation wieder zurück, um die damit verbundenen Schwierigkeiten zu verdeutlichen.

Probleme mit den Zwecken innerhalb einer Organisation

Nimmt man lediglich die oben genannten Grundannahmen als konstituierend fürs Case-Management an, werden Schwierigkeiten sichtbar, die im Zusammenspiel der Organisationen begründet sind. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass Organisationen, wendet man die in den Selbstbeschreibungen der Unternehmungen eingesetzte Zweck/Mittel-Unterscheidung an, einen

¹² Man könnte die durch die Formbestimmung sichtbar gewordene Möglichkeit des Case-Managements auch systemtheoretisch reformulieren, indem man sich für das symbolisch generalisierbare Kommunikationsmedium der Sozialen Arbeit den gesetzlich verbürgten, damit sozialarbeiterisch interpretierbaren Anspruch vorstellt, der zunächst einmal kommunikative Wirksamkeit entfalten muss. Hierzu näher Maaß (2009) und Maaß (2007)

jeweils eigenen Modus in der Umsetzung ihres offiziellen Hauptzweck haben.¹³ Die Zweckorientierung ermöglicht es Organisationen, bestimmte Werte zu verfolgen und damit andere Werte, andere mögliche Ziele, Zwecke etc. außer acht zu lassen. Die Zwecksetzung ist, wie Luhmann schreibt, ein „Scheuklappenprinzip“, wobei es hier darauf ankommt zu sagen, dass andere Werte oder Zwecke nicht negiert, sondern lediglich momentan oder dauerhaft unberücksichtigt bleiben.¹⁴ Dieser Modus, also die Art und Weise, wie dem Zweck der Organisation entsprochen werden soll, ist zumeist in der Form der Konditional- oder Zweckprogrammierung vorgegeben, wobei Konditionalprogramme die Form des ‚wenn – dann‘ einnehmen, um Auslösebedingungen für etwa Hilfeleistungen möglich werden zu lassen.¹⁵ Typische konditionalprogrammierte Institutionen in der Schweiz wären etwa die Sozialversicherungsträger (Arbeitslosenversicherung, Renten-, Kranken-, Unfall- und Invalidenversicherer), aber auch Träger der Sozialhilfeleistungen arbeiten primär konditionalprogrammiert, wobei sich das ‚primär‘ auf die Leistungen bezieht, die aufgrund klarer Vorgaben ausgelöst werden. Damit wird nicht bestritten, dass sich im Bereich der Sozialhilfeleistungen und im Bereich der Sozialversicherer auch Zweckprogramme finden. Die Zweckprogrammierung setzt, anders als die Konditionalprogrammierung, deren Auslösebedingung zumeist in der Vergangenheit, zumindest aber in der Gegenwart erfüllt sein müssen, auf zukünftige Gegenwarten, die einerseits die Zwecke als vorgestellte Zukünfte behandeln und andererseits auch Mittel einplanen, die zum Zeitpunkt der Programmierung noch künftige Mittel sind.¹⁶

¹³ Siehe zur Diskussion des Zweckbegriffs Luhmann (1973) und (2000), wobei zu beachten ist, dass die Organisationssoziologie die organisationsinterne Referenz auf Zwecke und Mittel längst nicht mehr zum Ausgangspunkt ihrer Analysen macht.

¹⁴ Hierzu Luhmann (1973: 46ff.)

¹⁵ Siehe hierzu Luhmann (2000: 261): „Wir wollen die primär inputorientierten Programme *Konditionalprogramme*, die primär outputorientierten Programme *Zweckprogramme* nennen. Bei beiden Programmformen, und darin stimmen sie überein, handelt es sich um die Einführung einer künstlichen Unterscheidung, die nicht vorgefunden wird, sondern im System selbst konstruiert und durch Entscheidungen verbindlich gemacht werden muss. Konditionalprogramme unterscheiden zwischen Bedingungen und Konsequenzen, Zweckprogramme zwischen Zwecken und Mitteln.“ (kursiv im Original; O.M.)

¹⁶ Luhmann (2000: 265f.) „Zweckprogramme sind vom Prinzip her anders gebaut, auch wenn man sie, vor allem, im Bereich ihrer ‚Mittel‘, mit Konditionalisierungen durchmischt vorfindet. Man muss zunächst einmal Klarheit darüber gewinnen, dass es sich bei Zwecken immer um ‚Programme‘ handelt, also um Konstruktionen, die auch anders gewählt werden könnten. Es gibt, nach Kant sollte man das wissen, keine Naturzwecke, die ontologisch vorgegeben sind; auch nicht, und gerade nicht, im Bereich des menschlichen Handelns. Vielmehr ist der Entwurf von Zwecken, kantisch gesprochen, eine Leistung der reflektierenden Urteilskraft, die sich ihren Gegenstand so zurechtlegt, *als ob er zweckmäßig wäre*. Das kann in deskriptiver, aber auch in pragmatischer, vorschreibender Intention geschehen. (...) Auch über Zwecke muss erst noch entschieden werden, und die Entscheidung bedarf einer Legitimation, die nicht ihrerseits wieder auf (Natur-)Zwecke zurückgreifen kann. Zweckprogramme sind deshalb reine Zukunftsprogramme. Das Kausalverhältnis von Mittel und Zweck, das ihnen zu Grunde liegt, kann leicht darüber hinwegtäuschen; aber auch Mittel sind, vom programmierten Entscheiden aus gesehen, immer künftige Mittel. Andererseits sind auch Zweckprogramme (wie Konditionalprogramme) in der Gegenwart der Entscheidungsoperation zu praktizieren. Sie sind daher genau so sicher anzuwenden wie Konditionalprogramme. Ihr Problem liegt eben darin: dass eine stets unsichere, stets unbekannte Zukunft in der Gegenwart so behandelt werden muss, als ob sie schon feststünde. Die Ausrichtung auf Zukunft führt zu einer radikalen Unterschiedlichkeit

Organisationen legen in der Regel im Vorfeld ihrer Handlungsfähigkeit fest, welche Zwecke verfolgt werden sollen, sowie welche Mittel ihnen dazu recht und billig sind. Ferner bestimmen sie, ob sie primär konditionalprogrammiert oder eher zweckprogrammiert arbeiten werden. Damit schaffen Organisationen Strukturen, die Erwartungen möglich werden lassen sowohl für die Organisation und ihre Mitarbeiter, als auch für das Publikum, Vertragspartner etc., also für die Umwelt der Organisation. Sollen die Erwartungen der betrieblichen Umwelt an die Betriebe umgesetzt und eingelöst werden, müssen die Erwartungen in irgendeiner Form mit den Möglichkeiten der Organisation oder deren Flexibilitätsbereitschaft kompatibel sein.

Es liegt in der Natur der Konditionalprogrammierung, dass die Anpassungsbereitschaft derjenigen Organisationen an die von den ‚Wenn-dann-Bedingungen‘ abweichenden Erwartungen von Seiten der betrieblichen Umwelt klein ist. Die geringe Neigung, die Konditionalprogrammierung zu mutieren, hat nicht nur vielfältige Gründe, sondern ist auch die Ursache dafür, dass sich primär konditionalprogrammierte Organisationen nur schwer in Case-Management-Prozesse einbinden lassen, wenn man von ihnen im Rahmen des gemeinsamen Sondierens zum Wohle des Klienten Sonderleistungen verlangt, die genau auf die Änderung der Routinen und Programme abzielen. Für das Verständnis der folgenden Überlegungen ist es wichtig mitzusehen, dass auch konditionalprogrammierte Organisationen Zwecke verfolgen.¹⁷ Sie schalten allerdings einen Algorithmus dazwischen, der, einer Handlungsvorschrift gleich, auf die ‚Wenn-dann-Konditionierung‘ abzielt. Rein zweckprogrammierte Organisationen sind dagegen anders aufgestellt. Sie formulieren für sich Zwecke, etwa den Bau eines Tunnels, die Vermietung von Wohnraum, den Verkauf von Autos, und ordnen diesem Hauptzweck in der Regel alles unter. Da mit der Änderung der Zwecke meist eine grundlegende Richtungsänderung für das Unternehmen verbunden ist, kann man sich leicht vorstellen, dass diese Form der Umwelthanpassung bei beiden Formen der Programmierung (Konditional- und Zweckprogrammierung) sehr selten angewandt wird. Schließlich dient die Zwecksetzung gleichzeitig als Systemgrenze für die Organisation, indem sich sowohl Organisationen als auch in ihnen eingerichtete Unterabteilungen von ihrer Umwelt unterscheiden. Beispiele dafür lassen sich leicht finden: Eine Fliesenlegefirma wird selten bis kaum Malerarbeiten, Zimmererarbeiten, Maurer- oder Stahlbetonarbeiten oder Gerüstarbeiten etc.

von Zweckprogrammen und Konditionalprogrammen. Bei Konditionalprogrammen gilt: was nicht erlaubt wird, ist verboten; denn die Ablösung der Entscheidung von der Vergangenheit, die die Situation determiniert, kann nur mit Vorsicht erfolgen; die Grundalternative heißt daher: das Programm richtig oder falsch befolgen (auslegen, anwenden). Bei Zweckprogrammen fordert dagegen die Unbestimmtheit der Zukunft Elastizität. Daher müssen Einschränkungen, die sich hier immer auf die Wahl der Mittel beziehen, explizit erfolgen. Also gilt: was nicht verboten ist, ist erlaubt.“ (kursiv im Original; O.M.)

¹⁷ Sei es die Absicherung der jeweiligen Risiken (Kranken-, Invaliden-, Arbeitslosenversicherung) oder aber die Verpflichtung der Sozialämter, ein menschenwürdiges Dasein, mit allem was dazu gehört, jedoch nach Massgabe der Richtlinien zu ermöglichen.

anbieten, obwohl alle diese Tätigkeiten im Bauhaupt- oder Nebengewerbe zu finden sind. Täte sie es trotzdem, wird unklar, ob die Kernkompetenz dieser Firma noch im Fliesenlegehandwerk liegt oder nicht. Um Unklarheiten dieser Art selbst für die Firma zu vermeiden, beschränkt sie sich auf ein Arbeitsfeld und deklariert ihren Hauptzweck im Angebot einer breiten Fliesenauswahl und einem service- und qualitäts- und kundenorientierten Verlegen der Platten. Dass Nebenzwecke, wie etwa das Sicherstellen der Mitarbeiterzufriedenheit, die sinnvollen Werbeaktivitäten für weitere Aufträge etc., für Firmen je nach Notwendigkeit jeweils zeitlich befristet in den Vordergrund treten können, ist selbstverständlich und widerspricht dem Argument der Zwecksetzung als Systemgrenze nicht. Unternehmen geraten jedoch in Schwierigkeiten, wenn die Nebenzwecke den Hauptzwecken widersprechen oder es zwei oder mehrere Hauptzwecke gibt, die strukturell oder zeitlich nicht kompatibel sind. Man denke etwa an Haftanstalten, deren zwei Hauptzwecke – Resozialisierung und Sicherheitsverwahrung – prinzipiell nicht gleichzeitig verfolgt werden können.

Firmen können es sich in der Regel nicht leisten, die einen Zwecke gegenüber den anderen dauerhaft auszuspielen. Von daher müssen die Zwecke innerhalb einer Firma austariert werden, was sich in der Wahl der Mittel niederschlägt, die für die Zielerreichung verwandt werden sollen, oder aber es geht auf Kosten der Zwecke oder Ziele, denen sich die Firma zuwendet. Im Zuge dieser Entneutralisierung des Unternehmens den Mitteln und Zwecken gegenüber, was nichts anderes heißt, als dass die jeweiligen Mittel und Zwecke jeweils mit Rücksicht auf ihre Verträglichkeit untereinander eingesetzt werden müssen, stellt sich ein Argumentationsgleichgewicht ein, das es der Firma ermöglicht, nach innen und nach außen konsistent aufzutreten. Wird dieses Gleichgewicht durch Anforderungen aus der Umwelt des Unternehmens gestört, steht die Firma vor der Frage, sich opportunistisch den Anforderungen zu beugen, damit die beschriebene Konsistenz neu auszubalancieren, oder eben nicht.

Beispiele für das restriktive Interesse an stetiger Neuformierung der Zweck/Mittel-Balance lassen sich zuhauf finden. So beschäftigen sich im schweizerischen Versicherungswesen die dort zu findenden Regionalen Arbeitsvermittlungen (RAV), die die Erwerbslosen betreuen und die Arbeitslosentaggelder über ihre jeweiligen Kassen verwalten und auszahlen, lediglich im Rahmen *ihres* Versicherungsanspruchs mit den erwerbslosen Leuten. Diejenigen, die Versicherungsleistungen über die Unfall- oder Invalidenversicherung geltend machen wollen, sind zumindest bei den Arbeits- und Sozialämtern an der falschen Adresse. Der Grund liegt in der bereits genannten Scheuklappenfunktion der betrieblichen Zweckorientierung, die wenige Parameter (Werte, Ansprüche, Erwartungen etc.) für die Organisation als bearbeitbar zulässt und die meisten ausklammert. Ähnliches findet sich in der Zusammenarbeit der Sozialämter mit den Arbeitslosen-, Unfall-, Renten- oder Invalidenversicherungen. Auch dort interessieren die Klienten nur in

spezifischer, also auf sach- und organisationsgebundene Weise. Die Organisationsforschung spricht aus diesem Grund von gebundener Rationalität (bounded rationality)¹⁸, um zum Ausdruck zu bringen, dass die Organisationen internen Logiken folgen und ihren jeweiligen Umweltkontakt mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln errechnen.¹⁹

Man kann die Zwecksetzung der Organisation für unser Thema soweit zuspitzen, dass die Umwelt der Organisation, die Mitglieder, die Kunden, die Klienten, das Publikum von der Zwecksetzung der Organisationen nur solange profitieren, wie sich die Interessen der Umwelt mit denen der Organisation decken. Divergieren die Interessen, und sei es nur minimal, verweisen die Organisationen auf ihre Programme, Regeln oder Richtlinien und behaupten, falls sie nicht bereit sind, sich für diesen Wert, diesen Zweck oder dieses zugemutete Interesse zu entscheiden, ihre Unzuständigkeit.²⁰

Der Rekurs auf die Zweckfokussierung von Betrieben sollte deutlich machen, dass die Organisationen, falls sie ihre Unzuständigkeit im Hinblick auf an sie herangetragene Wertberücksichtigungen erklären, diesen Wert und damit die Verfolgung dieses Zweckes nicht negieren, sondern ihn vielmehr neutralisieren. Die betriebsfremden Zwecke werden von der Organisation demnach lediglich nicht berücksichtigt. Diese Ausklammerung kann zeitlich befristet oder dauerhaft geschehen, je nach dem, ob das Unternehmen auf diesen Wert angewiesen ist oder ihn vielleicht zukünftig interessant findet.

Müssten oder wollten die Zwecke variiert werden, stellt sich zudem die Frage nach der Selbstbeschreibung der Organisation, die, falls sie grundlegenden Änderungen unterworfen werden soll, als Hemmschwelle für den Zweckwechsel fungiert. Neben der Selbstbeschreibung, mithin der Identität des Betriebes, stellen sich beim Zweckwechsel auch technologische Fragen derart, wie die Mittel, um den dann neuen Zweck zu verfolgen, wiederum in die Unterabteilungen verlagert werden, oder Motivationsfragen im Hinblick auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem entsprechend neuen Zweck. Kurzum: Der Zweckwechsel ist den Organisationen möglich, aber mit Umtrieben verbunden, die für gewöhnlich vermieden werden.

¹⁸ Siehe etwa Simon (1991)

¹⁹ Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist zudem die Unabhängigkeit der Organisationen von etwaigen gesellschaftlichen Anweisungen her gesehen im Hinblick auf die Zwecksetzung und die Wahl ihrer Mittel.

²⁰ Pantucek (2007: 432): „Das große Versprechen des Case Managements ist die an den Bedürfnissen der Klientel orientierte Konzentrierung der Unterstützungsleistungen. Partikularistische Sichten spezialisierter Dienstleistungserbringenden sollen ersetzt oder einer gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten erarbeiteten Gesamteinschätzung unterworfen werden. (...) Diesem Anspruch steht oft die übermächtige Realität einer zersplitterten Landschaft von spezialisierten Unterstützungsprogrammen, von Kostenträgern und Anspruchsvoraussetzungen entgegen. Das Ideal einer umfassenden und passgenauen Unterstützungsplanung und Hilfeorganisation wird so nur selten zu erreichen sein. Viele der unter Flagge des Case Managements laufenden Programme können den hohen Anspruch nur partiell einlösen, weil sie an die Grenzen der faktischen (rechtlichen, institutionellen) Organisation des Sozial- und Gesundheitswesens stoßen.“

Probleme mit der Abstimmung zwischen Organisationen

Stellt man sich nun vor, dass verschieden programmierte, also verschiedene Zwecke verfolgende Organisationen ein gemeinsames, dem Klienten dienendes Ziel ansteuern sollen, treten nicht ignorierbare Schwierigkeiten auf. Sie liegen zunächst darin, von den beteiligten Institutionen Konzessionen zu verlangen, die sie unter normalen Umständen, also bei reiner Betrachtung der Auslösebedingungen von Aktivitäten, nicht erbringen würden. Denn würde den Auslösebedingungen entsprochen, hätte der Klient Ansprüche, die er auch ohne Case-Management bei den jeweiligen Institutionen geltend machen könnte. Das gilt, um es am Beispiel des Schweizer Versicherungssystems zu verdeutlichen, für Ansprüche aufs Arbeitslosentaggeld, auf Leistungen von der Invalidenversicherung, von der Unfall- oder Krankenversicherung oder vom Sozialamt. Ein Problem liegt nun darin, dass es häufig Fallkonstellationen gibt, bei denen keiner der genannten Versicherungs- oder Versorgungsleister einspringen muss. In diesen Fällen wird dann der Casemanager versuchen, die beteiligten Institutionen im Rahmen von Interaktionen bzw. Besprechungen zu bewegen, über die jeweilige Anspruchsprogrammierung hinaus Leistungen zu erbringen, zu denen die Institutionen nicht verpflichtet wären. Die Frage wäre dann, wieso die einzelnen Institutionen dem zustimmen sollten.

Zieht man die bisherigen Befunde zusammen, die in der jeweils zweckgebundenen Rationalität der Institutionen, der jeweils differenten und anspruchsgeladenen Auslöseprogrammierung von Leistungen und der begrenzten Befugnis der am Case-Management beteiligten Sachbearbeiter liegen, wird die Unwahrscheinlichkeit deutlich, die zur Annahme der an sich ungewöhnlichen Zumutung zunächst einmal überwunden werden muss. Die Rede von der Unwahrscheinlichkeit der Übernahme von Sinnzumutungen basiert auf der Vorstellung, dass jede kommunikative Sinnofferte, etwa die in Case-Management-Treffen mögliche Frage an die Vertreter der Invalidenversicherung: ‚Können Sie für diesen Klienten eine Ausbildung über die Invalidenversicherung finanzieren?‘, durch die Ja/Nein-Bifurkationsmöglichkeit, die die Sprache bereitstellt, angenommen oder abgelehnt werden kann. Wobei die Ablehnung einer Sinnofferte prinzipiell ebenso wahrscheinlich wie die Annahme ist, vor allem, wenn man von Interaktionskontexten absieht, die die an ihr beteiligten Leute eher in Richtung auf Konsenserhalt und damit eher auf die Annahme der jeweiligen Zumutungen drängt, absieht. Mit den Möglichkeiten der Verschriftlichung und den für Organisationen und damit auch Ämtern möglichen Verweis auf Auslösebedingungen für Ansprüche steigt die Möglichkeit, von der Verneinung der Anfrage oder Zumutung Gebrauch zu machen.

Die begrenzte Befugnis der Sachbearbeiter wurde mit in die Argumentation aufgenommen, da sie sich auf die Möglichkeit bezieht, Leistungen auch dann möglich werden zu lassen, wenn sie den

formalen Anspruchsbedingungen widersprechen bzw. so in den Programmen nicht vorgesehen sind. Diese Ausweitung der Befugnisse, die – selten genug – jeweils mit Deckung der Organisation möglich werden, führt jedoch zu dem, was in der Wirtschaft als eine Ursache für ungleiche Märkte gilt. Hier haben die Ökonomen D. K. Gode und S. Sunder in Simulationsstudien nachgewiesen, dass sich ein effizientes Allokationsgleichgewicht auf den Märkten dann einstellt und erhält, wenn und solange die Verkäufer auf eigene Rationalitätseinschätzungen und Motivationen verzichten.²¹ Sollten die Händler jedoch eine Eigenintelligenz entwickeln und während des Handelns Rationalitätseinschätzungen und eigene Motive geltend machen, was die Regel sein dürfte, verschiebt sich das Gleichgewicht der Informationen und Verkaufsmöglichkeiten zugunsten von etwa Informationsasymmetrien, sodass nicht mehr alle Nachfragen befriedigt werden und nicht mehr alle Angebote zum jeweiligen Preis zum Zuge kommen.²²

Bezieht man diesen Vergleich auf die Organisationsentscheidungen der Sozialwerke zugunsten der Einzelfälle, denn über die Semantik der gesonderten Betrachtung und Würdigung des Einzelfalls läuft in der Regel die Rechtfertigung der Entscheidung, so werden die Schwierigkeiten deutlich, die sich die Organisationen mit den von der üblichen Auslöseprogrammierung von Leistungen abweichenden Entscheidungen einhandeln. Sie bestehen zunächst einmal darin, dass organisationsintern die Entscheidungen – in welche Richtung immer – legitimiert werden müssen. Dann müssen die Entscheidungen nach außen, also gegenüber weiteren Klienten und Institutionen, als begründete Ausnahme deklariert werden. Damit verwickelt sich die Organisation in Konsistenzzwänge und Begründungslasten, denn es bedarf eines nicht gerade kleinen Aufwands, die gesonderte Würdigung des einen Einzelfalls gegenüber dem Geltendmachen von anderen Einzelfalleleistungen abzudichten.

Die Lösungen, die dann gefunden werden können, liegen in der Anpassung der Anspruchskonditionierung oder aber im normativen Beharren auf den getroffenen Entscheidungen, dass dies Einzelfälle gewesen seien und es keine weiteren Ausnahmen gäbe. Die rechtlichen Auswirkungen des normativen Beharrens brauchen jetzt nicht zu interessieren. Wichtig ist, auf die mit dem Abweichen von den Konditionalprogrammierungen verbundenen Umtriebe aufmerksam zu machen, die man sich als Organisation ersparen kann, wenn man sich nicht in die Interaktionszwänge der Case-Managementberatungen begibt.

Anders sieht es in Organisationen aus, die ihre Leistungen nicht konditionalprogrammiert, sondern zweckprogrammiert an Dritte weitergeben. Diese Institutionen sind in der Lage, verschiedene Zweckperspektiven nebeneinander oder miteinander verwoben zu verfolgen, ohne dass die den

²¹ Die Unwahrscheinlichkeit lässt sich erahnen.

²² Siehe Gode & Sunder (1993)

Zwecken zugrunde liegenden Werte miteinander kompatibel sein müssen.²³ Organisationen dieser Art vermögen sich auf Anforderungen Dritter einzustellen, da sie an zu erbringende Leistungen keine Bedingungen knüpfen. Zweckprogrammierte Organisationen verfügen nicht, das ist in diesem Zusammenhang wichtig, über die Fähigkeit, Leistungen auf Ansprüche zurückzuführen.

Man sollte daher, wenn vom Case-Management die Rede ist, zumindest zwei Unterscheidungen im Auge behalten und jeweils trennen, um sich Schwierigkeiten in der Begriffsarbeit und in der praktischen Umsetzung zu ersparen. Da wäre einerseits die Anspruchsbindung vieler Organisationen, die es ihnen ungleich schwerer macht, so flexibel wie zweckgebundene Organisationen auf Leistungsansinnen zu reagieren und auf sie einzugehen. Andererseits wäre der in den Definitionsversuchen zu findende Zusammenzug der Aufgaben des Casemanagers, der von Koordination, Moderation, Einschätzung des Hilfebedarfs usw. ausgeht und gleichzeitig die Verantwortung für die Leistungserbringung im Hinblick auf die Erfordernisse des Klienten betont, aufzulösen. Denn die Erfordernisse des Klienten können für anspruchsggebundene Organisationen nur eine sekundäre Rolle spielen.

Fasst man die genannten Schwierigkeiten, die mit den jeweiligen Abstimmungen zwischen den Organisationen und den Konsistenzproblemen innerhalb der Organisationen zusammen, macht Case-Management zumindest unter zwei Bedingungen Sinn. Einerseits in den Fällen, in denen auf komplexe Problemlagen mit der Generierung bzw. der Prüfung von konditionalprogrammierten Ansprüchen reagiert werden kann, wobei die am Case-Management beteiligten Organisationen lediglich zeitlich koordiniert werden, damit sich die Unterstützungsleistungen für den betroffenen Klienten nicht verzögern. Die über die Programmebene hinausgehenden Leistungszumutungen an die am Case-Management beteiligten Institutionen könnten, wie dargestellt wurde, nur mit hohem Aufwand für die jeweilige Organisation umgesetzt werden. Sie unterbleiben jedoch häufig.

Andererseits fällt die Ratifizierung der Leistungszumutung denjenigen Institutionen leicht, die lediglich zweckprogrammiert arbeiten und nicht an Bedingungen der Leistungserbringung gebunden sind, die, wie im Fall der Konditionalprogrammierung zu stark integrieren. Bei

²³ Siehe etwa Luhmann (1973: 340f.): „Durch Organisationen ist es möglich, eine Vielzahl von Zweckperspektiven nebeneinander und inandergeschachtelt zu verwenden, ohne die dabei vorausgesetzten Werturteile zu integrieren: Organisation stellt nämlich sicher, daß die in den verschiedenen Zweckperspektiven getroffenen Entscheidungen einander als Prämissen dienen, so daß die Reduktion der Komplexität auch dann gelingt, wenn keine gemeinsame, transitive Wertordnung generell festgehalten werden kann. Durch Organisation wird mithin nicht Einheit, sondern gerade Vielfältigkeit der konkret benutzten Wertorientierungen erreicht. Nur so ist es möglich, das Bestandsproblem durch einen 'Zweck des Systems' zu definieren und diesen Zweck im System kleinzuarbeiten. Damit hängt ein weiterer Gesichtspunkt eng zusammen: Organisation ermöglicht es, die Komplexität des Systems so zu steigern, daß der Widerspruch von Identitätsbedürfnissen und Programmatik auf der einen, Anpassungsfähigkeit und Opportunismus auf der anderen Seite in neuer Weise gelöst werden kann. Die Lösung liegt in einer differenzierten Ordnung von Entscheidungsprozessen, die in der Lage sind, jeden Zweck ja nach Entscheidungszusammenhang entweder als Konstante oder als Variable zu behandeln.“

zweckgebundenen Einrichtungen, die auch in der Sozialen Arbeit zu finden sind, muss oder sollte lediglich der Zweck im weitesten Sinne mit der an die Institution herangetragenen Leistungszumutung übereinstimmen. Zu denken wäre hier etwa an Beratungs- und Begleitungseinrichtungen, die sich um Familien und einzelne Klienten kümmern könnten, ohne im Vorfeld bereits an zu starke Konditionen gebunden zu sein. Auch Wohnungsverwaltungen wären beispielsweise in der Lage, für obdachlose Klienten Wohnraum zur Verfügung zu stellen oder die Kündigungsfrist zu erstrecken, um den Alternativenspielraum für sozialarbeiterische Anstrengungen zu erhalten.

Anders sieht es bei fast allen Leistungen der Sozialversicherungen aus, die aufgrund ihrer strikten ‚Wenn-Dann-Konditionierung‘ auf die Einlösung der Anspruchsvoraussetzungen bestehen müssen, wollten sie sich nicht den bereits beschriebenen Schwierigkeiten aussetzen. Auch die Leistungen der Sozialhilfe oder teilweise die der Amtsvormundschaften und Vormundschaftsbehörden unterliegen diesen Restriktionen. Von daher ist es verwunderlich, wenn gerade die Sozialhilfeträger und die Organisationen der Sozialversicherung aufgefordert sind, sich ebenso verstärkt in Case-Managementprozesse verwickeln zu lassen.

Funktionen des Case-Managements

Soziologisch interessant könnte es daher sein, die Funktion derartiger Ansinnen zu erfragen, um sie, das muss nicht mehr in diesem Text geschehen, mit äquivalenten Funktionen vergleichen zu können. Die Suche der Funktion wird hier als Methode benutzt. Sie besteht in der Konstruktion von Problemen, die das, was uns als Phänomen interessiert, als Lösung ebendieser Probleme annimmt. Soll heißen, die Funktion der beinahe ubiquitären Verwendung des Case-Managements interessiert in diesem Fall, und es gilt, mögliche Probleme zu konstruieren, die wiederum empirischer Deckung bedürfen²⁴, um die Funktionalität der häufigen Verwendung des Case-Managements als Lösung dieser Probleme anzunehmen. Man könnte auch fragen: Wozu dient Case-Management den Organisationen? Zur Erinnerung, es geht um die Frage, weshalb auch und gerade konditionalprogrammierte Organisationen wie Sozialversicherungen oder etwa Sozialhilfeträger mit Case-Managementansinnen überzogen werden, wenn eine der Tendenzen des Case-Managements darin besteht, Leistungen im Sinne des jeweiligen Einzelfalls möglich werden lassen, obwohl sie prinzipiell so von der Programmebene der Organisation nicht vorgesehen sind.

Zunächst kann man davon ausgehen, dass Case-Management seit einiger Zeit als Methode in den Organisationen der Sozialen Arbeit verankert ist. Es ist als Erweiterung der Einzelfallhilfe

²⁴ Die empirische Überprüfung der möglichen Funktionen muss in diesem Text nicht umgesetzt werden. Wichtig ist vielmehr, mögliche Suchrichtungen und Forschungsfragen zu markieren.

konzipiert und aus dem angelsächsischen Sprachraum übernommen worden. Nur eignet es sich, wenn es um mehr als um die Koordinierung der beteiligten Institutionen geht, hauptsächlich für freie Träger der Sozialen Arbeit, die keiner restriktiven Anspruchsbindung unterliegen. Dieser Umstand scheint, ob aus hoffnungsfrohem Optimismus oder aus möglichem Desinteresse den zugriffsfähigen und einschlägigen Organisationstheorien gegenüber, nicht recht berücksichtigt zu werden. Es kann darüber hinaus für Veredelungsabsichten der Organisationen sprechen, wenn die wichtigsten englischsprachigen Begriffe übernommen werden, obwohl genügend und leistungsfähige deutsche Äquivalente zu Verfügung stehen.²⁵ Damit erreicht man Distinktionsgewinne, die sich nicht mehr allein in der zielorientierten Arbeit darstellen müssen, sondern sich zunächst einmal auf den Sprachduktus erstrecken.

Eine weitere Funktion des Case-Managements wäre es, den an ihr beteiligten Organisationen die Möglichkeit zu geben, sich als Stellvertreter für sozial anerkannte Werte nach innen, also den Mitgliedern der Organisation als auch den anderen Institutionen gegenüber, darzustellen. Möglicherweise dient diese Art des Erhoffens von gewünschten Adressabilitätseffekten für die Organisationen – neben den Interaktionsdrücken während der Case-Managementsitzungen – der Annahme von Leistungsansinnen, die von den eigentlichen Ansprüchen her nicht gedeckt wären. Auf jeden Fall lassen sich mit dem offensiven Vertreten von Werten Leitbilder kondensieren und aufrechterhalten, die ebenfalls die Adressabilität der beteiligten Institutionen veredeln helfen.

Mit den bereits genannten Werten hängt ein von seiner Raffinesse nicht zu unterschätzender Aspekt des Case-Managements zusammen. Die Werte im Zusammenhang mit dem offensichtlichen Hilfsbedarf erlauben es dem Case-Management, normative Anforderungen, die von der Umwelt der Organisationen an die am Case-Management Beteiligten herangetragen werden, zu übernehmen. Die übernommenen Werte und normativen Anforderungen werden in unterstellte Erwartbarkeiten transformiert und dienen dem Case-Management als ‚inviolable level‘, mithin als semantische Unbestreitbarkeit. Man kann auch von Institutionen im Sinne Helmut Schelskys sprechen, wenn das Wort Institution in diesem Text nicht bereits als Synonym für Organisationen verwandt worden wäre.²⁶ Zumindest hätte derjenige die Begründungslast, der im Rahmen des Case-Managements die unterstellten Werte und Ziele, damit die normativen Ansprüche des Case-Managements an seine Zielverfolgung und –erreichung hin, anzweifelt oder hinterfragt. Da (normative) Institutionen im Sinne einer unterstellten Erwartbarkeit mikrodiverse Abweichungsalternativen geradezu herausfordern, ist es zumindest soziologisch erwartbar, dass Wege gesucht werden, die unterstellten

²⁵ Schließlich erhofft man sich von der englischsprachigen Wortwahl (momentan noch?) Effizienz- und Effektivitätssymbole. Diesen Hinweis verdanke ich Horst Uecker.

²⁶ Siehe Schelsky (1970)

Werte und Ziele trotzdem umgehen zu können. Dazu bedienen sich die Organisationen der Unterscheidung von formal/informal, die von ihnen im Außenverkehr latent gehalten wird, dennoch eingesetzt werden kann. Sie behalten die formale Unterstützung des Zieles bei, übergeben jedoch die Verantwortung an Unterabteilungen, die das gewünschte Ziel entweder zum Nebenzweck degradieren, da sie hauptsächlich andere Ziele verfolgen, oder aber die Unterabteilungen übernehmen dieses Ziel als Hauptzweck, begeben sich damit jedoch in Konkurrenz mit anderen Unterabteilungen und deren Ziele (Zwecke).

Im Hinblick auf die Proliferierungstendenzen der Organisationen kann Case-Management ebenfalls als funktional gedeutet werden. Schließlich kann es dazu dienen, den Organisationen Wachstumsimpulse zu geben, indem Planstellen geschaffen werden müssen, die das Case-Management koordinieren und seine Umsetzung kontrollieren sollen. Gleichzeitig können verschiedene Steuerungsgruppen geschaffen werden, die sich wechselseitig die Wichtig- und Notwendigkeit des Case-Managements bestätigen. Zum gelingenden Case-Management gehört zudem eine angemessene Infrastruktur, die die Software zur Verfügung stellt, Workshops organisiert etc. Im Grunde dient Case-Management damit nicht nur dem Wachstumsbestreben der Organisationen, sondern umschiffet gleichzeitig die sonst auffallenden Zeichen von fehlender Auslastung der Organisationen. Mit anderen Worten: Fürs Case-Management müssen zunächst zeitliche, personale und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Wachstumsimpulse und der mit der Implementierung des Case-Managements betriebene Aufwand der Organisationen bergen zudem die Möglichkeit, Case-Management nicht länger als Mittel für die Zielerreichung einzusetzen. Case-Management kann selbst Zweck werden, indem im Zuge der Umkehr von Mittel und Zweck das Schwerpunktinteresse auf den planmäßigen Ablauf des Case-Managements, auf die ordnungsgemäße Nutzung der extra bestellten und zur Verfügung gestellten Software und auf die Evaluation der jeweiligen Pilotprojekte gelegt wird.²⁷

Schaut man sich den Ablauf des Case-Managements an, fällt zudem auf, dass es sich eignet, die Schuld bei nicht gelingender Zielerreichung diffus auf alle Beteiligten zu verteilen. In den dem Verfasser bekannten Fällen von offensichtlicher Zielverfehlung eignete sich das Case-Management zudem dazu, die Schuld bei den jeweils anderen Teilnehmern zu suchen. Von daher hatte das Case-

²⁷ Hierzu nochmals Pantucek (2007: 433), wenn auch wieder mit normativer Intention: „Sie (die Führungsetagen; O.M.) verstehen das Konzept nicht in erster Linie als ein Unterstützungskonzept, sondern als ein Administrationskonzept. Das ist nicht überraschend, denn Case Management ist mit umfangreicher Dokumentation verbunden. Verschriftlichung spielt eine größere Rolle als bei anderen methodischen Ansätzen, der Gesamtverlauf des Prozesses umfassend niedergeschrieben. So ist er einer Evaluation und einer statistischen Auswertung leichter zugänglich. Gleichzeitig ermöglicht dieses Charakteristikum des Case Managements allerdings auch die Einführung des Konzepts als bloße Fassade. Alle, die die Eigendynamik bürokratischer Abläufe kennen, wissen auch vom Eigenleben der Dokumentation, des Akts. Die Notwendigkeit, Formulare zu füllen, kann den Prozessablauf dominieren und die verschlungenen Wege des wirklichen Lebens der Klientel zu Störfaktor degradieren.“

Management eine für die jeweilig am Prozess beteiligten Organisationen eher Zusammenhalt stiftende Funktion. Diese diffuse Schuldverteilungsmöglichkeit verweist zudem auf die Unsinnigkeit, dem Casemanager die oben beschriebene Letztverantwortung zu geben, da es offenbar allen Beteiligten klar ist, dass nicht einer allein versagt haben kann. Das schon deshalb nicht, als die Teilnahme der Organisationen am Case-Managementprozess zur Legitimation der und zur Identifizierung mit den vereinbarten Zielen führt.

Literatur

- Baecker, Dirk (1993) (Hrsg.): Kalkül der Form, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Foerster, Heinz von (1997): Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen: Eine Selbsterschaffung in 7 Tagen, hg. von Albert Müller und Karl H. Müller, Wien: Döcker
- Gode, Dhananjay K. / Sunder, Shyam (1993): Allocative efficiency of markets with zero-intelligence traders: market as a partial substitute for individual rationality, In: The journal of political economy. Chicago, Ill.: Univ. Press, S. 119-137
- Luhmann, Niklas (2000): Die Politik der Gesellschaft, Hg. v. André Kieserling, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: WDV.
- Maaß, Olaf (2007): ‚Anspruch‘ als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium der Sozialen Arbeit, in: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.): Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, Jahrgang 37, Heft 6/07.
- Maaß, Olaf (2009): Soziale Arbeit als Funktionssystem der Gesellschaft, Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme Verlag, ISBN 978-3-89670-918-9
- Neuffer, Manfred (2006: 10): Case Management am Scheideweg. Ein Beitrag aus der Sicht der Sozialen Arbeit. In: Standpunkt: Sozial, Hamburger Forum für Soziale Arbeit 2/2006, S. 5-11
- Pantucek, Peter (2007): Falleinschätzung im Case Management. In: Soziale Arbeit 11-12.2007. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete, S. 432-439
- Schelsky, Helmut (Hg.) (1970): Zur Theorie der Institution, Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag
- Simon, Herbert (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning, Organization Science 2(1): S. 125-134.
- Spencer-Brown, George (1997): Laws of Form, Gesetze der Form, Lübeck: Boheimer Verlag

Maaß, Olaf (2009): Form, Schwierigkeiten und Funktion des Case-Managements

Wendt, Wolf Rainer. (1997). Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.