

**Gabriele Drack-Mayer:**

## **Case Management in der Wiener Wohnungslosenhilfe**

### **1. Einleitung**

Die Wiener Wohnungslosenhilfe, im folgenden kurz WWH, blickt auf eine lange Geschichte zurück und zeichnet sich durch eine enorme Vielfalt an Trägern, Einrichtungen und Angebotsformen mit extrem ausdifferenzierten Zielgruppenausrichtungen aus. Die Evaluation der WWH im Jahre 2012 konstatierte den beteiligten AkteurlInnen eine ausgeprägte Innovationsbereitschaft, die in einer ganzen Reihe von Umstrukturierungen und massiver Erhöhung der Plätze für wohnungslose Menschen zum Ausdruck kommt. Die wichtigsten Reformen der letzten Jahre bestanden in einer Öffnung der Einrichtungen auch für Menschen mit Suchtproblematiken, in verbessertem Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen, im Ausbau des Angebots für Frauen und Familien sowie in der Umstellung auf das Fördersystem. Die aktuellsten Weiterentwicklungen bestehen in der Mobilen Wohnbetreuung, die seit 2012 ehemals wohnungslosen Menschen eine Nachbetreuung bietet, sowie das als Perspektive für die Zukunft propagierte Housing-First-Konzept, in dessen Rahmen Menschen nicht in Einrichtungen, sondern in eigenen Wohnungen untergebracht und intensiv sozialarbeiterisch betreut werden (vgl. Riesenfelder/Schelepa/Wetzel 2012: 9).

Es bestehen zur Zeit über 20 verschiedene Träger und ca. 90 Angebote, die sich grob in 7 unterschiedliche Angebotsformen subsumieren lassen: Die ambulanten Angebote an Nachtquartieren und Tageszentren, das stationäre Übergangswohnen, Zielgruppenwohnen für Menschen mit besonderen Bedarfslagen, Mutter-Kind-Einrichtungen und Familienangebote, Betreutes Wohnen in Wohnungen sowie Sozial betreutes Wohnen für Menschen, die aller Voraussicht nach nicht mehr eigenständig wohnen werden können (ebd.).

Während die Stadt Wien finanziert und der Fonds Soziales Wien (im folgenden kurz FSW) das differenzierte Angebot in Kooperation mit den unterschiedlichen Trägern fördert, erfolgt im Fachbereich Wohnen des FSW die operative Planung und Abwicklung des Förderwesens. Doch der FSW erbringt mit seiner Tochtergesellschaft, der wieder wohnen GmbH, auch selbst operative Leistungen in der WWH (ebd.: 10).

## **2. Komplexität auf allen Ebenen**

Das beständig wachsende und sich weiter ausdifferenzierende Angebotsspektrum schafft massive Herausforderungen im Hinblick darauf, den Überblick über das komplexe System der WWH und ineinander greifende Formen der Kooperation zu gewährleisten. Hinzu kommt, dass durch diese Vielfalt an Einrichtungen und Angeboten eine nicht minder komplexe Schnittstellenlandschaft entsteht und zwar sowohl innerhalb der WWH als auch zu externen Dienstleistungsbereichen, bspw. zur medizinischen Versorgung, zu Ämtern usw. In dieser Landschaft bewegen sich nun Menschen, die meist multiple Problemlagen mit sich bringen. Wohnungslosigkeit wird von manchen AutorInnen geradezu als Indikator für vielfältige Problemkonstellationen interpretiert (vgl. Monzer 2015: 94). Es können verschiedenste Schwierigkeiten ineinandergreifen, wie z. B. Gewalterfahrungen, Suchtproblematiken, psychiatrische Erkrankungen, Schulden, fehlende Erwerbsintegration etc. Somit wird offensichtlich, dass in und um die Wohnungslosenhilfe eine ganze Reihe von Professionen agiert (vgl. FSW 2009: 8), von denen neben SozialarbeiterInnen vor allem MedizinerInnen, JuristInnen, PsychologInnen, ÖkonomInnen zu nennen sind (vgl. MA24 2012: 23).

Es liegt nun auf der Hand, dass eine Form von Steuerung notwendig ist, um diese Komplexität handhabbar zu machen. Case Management empfiehlt sich vor allem dann, wenn es genau um dieses Navigieren durch Komplexität geht und einer Vielzahl von professionellen AkteurInnen eine Vielzahl von individuellen Problemen gegenüber steht. In diesem Zusammenhang soll jedoch betont werden, dass nicht unbedingt die vorliegenden Probleme in weiterer Folge mehrere HelferInnen auf den Plan rufen, sondern dass auch eine umgekehrte Bedingtheit denkbar ist: Eine Mehrzahl von professionellen AkteurInnen definiert vielmehr aus ihrer jeweils spezifischen Perspektive erst bestimmte Probleme. Insofern wäre es eher angemessen, von einer wechselseitigen Wirkung zu sprechen – die Vielzahl von HelferInnen und die Vielzahl von Problemlagen bedingen sich gegenseitig (vgl. Kleve 2009b: 58).

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Analyse aller möglichen Zusammenhänge und Wirkungsketten in einem komplexen Fall von Wohnungslosigkeit schnell unsere Denkfähigkeiten übersteigt. Um mit Fällen umgehen zu können, in denen mehrere Probleme zur gleichen Zeit vorliegen, zwischen den Problemen Wechselwirkungen bestehen und mehrere ProfessionistInnen damit befasst sind, muss eine adäquate Vorgangsweise gefunden werden, die es ermöglicht, die Komplexität nicht überstürzt zu reduzieren (vgl. Monzer 2015: 94). Dazu eignet sich ein Managementverfahren, welches die fallbeteiligten DienstleisterInnen zu einem Hilfenetz zusammenfasst, moderiert, koordiniert sowie nach den Gesichtspunkten von Effizienz und Effektivität steuert (vgl. Kleve 2009b: 58).

## **3. bzWO – das Beratungszentrum Wohnungslosenhilfe**

Einen Schritt in diese Richtung setzte die WWH mit der Implementierung des Beratungszentrums Wohnungslosenhilfe, im folgenden kurz bzWO, welches, im FSW angesiedelt, als zentrale Anlaufstelle für Wohnungslose seit 2008 Anteile von Case Management umsetzt. Es handelt sich dabei im Wording der WWH um sogenanntes „Case Management in der Subjektförderung“. bzWO ist also für die zentrale

Zuerkennung von subjektgeförderten Leistungen zuständig (vgl. FSW, FB Betreutes Wohnen 2009: 21).

In jedem Jahresbericht betont der FSW in Zusammenhang mit bzWO, wie groß seine Verantwortung gegenüber den SteuerzahlerInnen ist, weshalb die eingesetzten Mittel effektiv und effizient eingesetzt zu werden haben (FSW 2014: 7). Case Management wird also in direkten Zusammenhang mit Aspekten von Kostenersparnis sowie Effektivität und Effizienz gebracht.

#### **4. Exkurs: Eine effektive und effiziente Wohnungslosenhilfe?**

Ich möchte die Anwendbarkeit der ökonomischen Vokabel Effizienz und Effektivität im Feld der Wohnungslosenhilfe an dieser Stelle zur Diskussion stellen. Mit Effektivität ist die grundsätzliche Zielwirksamkeit gemeint, anhand derer festgestellt werden soll, ob die mit den KlientInnen vereinbarten Ziele und angepeilten Erfolge auch tatsächlich eintreten. Effizienz bezieht sich dagegen auf das Verhältnis von Nutzen und Aufwand (vgl. etwa Haye/Kleve 2015: 119). Wenn Wohnungslosigkeit als Indikator für komplexe Problemlagen, die miteinander in Wechselwirkung stehen, verstanden werden kann, so ist es naheliegend, dass die Lebenssituation wohnungsloser KlientInnen sehr dynamisch sein kann und sich mitunter sprunghaft ändert, sodass neue Möglichkeiten unvorhersehbar auftauchen können. Aus diesem Grund sind hier fortlaufende, prozessbegleitende Modifizierungen der Ziele und eine dynamische, flexible Zielplanung unerlässlich. Es besteht sonst die Gefahr, dass die Ziele dazu verwendet werden, ein eventuelles Scheitern des Hilfeprozesses den KlientInnen anzulasten, denn schließlich sind sie es ja, die die Ziele nicht einhalten (vgl. Possehl 2002 zit. in Pantuček 2012: 112). Weiters ist darauf hinzuweisen, dass genau in der Sprunghaftigkeit der Lebenssituation auch unvorhersehbare Chancen liegen, die bei statischer Zielplanung übersehen werden. Pantuček spricht in diesem Zusammenhang von „windows of opportunity“, die sich für kurze Zeiten öffnen (vgl. Pantuček 2012: 115). Für Case Management in der Wohnungslosenhilfe ist also aus meiner Sicht ein entsprechend dynamisches Verständnis von Effektivität unerlässlich, um der Komplexität Rechnung zu tragen.

Was die Effizienz betrifft, ist anzumerken, dass der Aufwand stets „objektiv“ in Geldeinheiten gemessen werden kann, während der Nutzen „subjektiv“ eingeschätzt werden muss (vgl. Kleve 2009a: 303). Dadurch liegt meiner Ansicht nach automatisch ein größeres Gewicht auf dem Aufwand. Dies gilt umso mehr für KlientInnen der Wohnungslosenhilfe, da hier der Nutzen individuell äußerst verschieden ausfallen kann, während der Aufwand durch den Modus der Subjektförderung hochobjektiv gegeben zu sein scheint. Anhand der aufgewendeten Mittel sind die KlientInnen also vergleichbar, anhand des Nutzens jedoch nicht. Diese Gegebenheit stellt aus meiner Sicht die Aussagekraft der vermeintlichen Leitgröße Effizienz gerade in der Wohnungslosenhilfe zentral in Frage.

#### **5. Case Management bei bzWO**

Beim Versuch, die Arbeit von bzWO in den idealtypischen Prozessablauf von Case Management einzuordnen, konnte ich folgende Phasen identifizieren:

## **5.1 Kontextualisierung**

In einem ersten Schritt prüft bzWO, ob die anfragenden Personen die Anspruchsvoraussetzungen für die Leistungen der Wohnungslosenhilfe erfüllen und weist sie dann verbindlich den jeweils passenden Angeboten der WWH zu. Dazu wird zunächst der Bedarf geprüft. Dieser ist gegeben, wenn die Person keine Möglichkeit hat, aus eigenen Kräften kurzfristig anderweitige Unterkunft zu erhalten. In der Folge werden finanzielle und soziale Rahmenbedingungen geklärt und dokumentiert. Es handelt sich hier aus der Sicht von Case Management um eine erste Kontextualisierung. Hierbei ist auf eine Besonderheit des Feldes der Wohnungslosenhilfe hinzuweisen. Im Rahmen der Kontextualisierung sollen „normalerweise“ mögliche soziale Ressourcen der KlientInnen entdeckt werden (vgl. Kleve 2015: 47), auch um im Hinblick auf Kostenersparnis einen möglichst sparsamen Einsatz der professionellen Hilfen zu gewährleisten. Im Feld der Wohnungslosenhilfe besteht nun jedoch gerade im Phänomen des Mitwohnens bei FreundInnen oder Bekannten keine Ressource. Im Gegenteil: Der Europäische Dachverband für Wohnungslosenhilfe definiert 13 Abstufungen von akuter Obdachlosigkeit bis hin zu ungesicherten Wohnverhältnissen, wozu auch dieses Mitwohnen gehört, wenn die Menschen auf den guten Willen von anderen angewiesen sind und keinen rechtlich abgesicherten Wohnsitz begründen können (vgl. FEANTSA o.J.).

## **5.2 Assessment und Maßnahmenplanung**

bzWO erhebt in weiterer Folge im Rahmen eines Assessmentverfahrens, welche konkreten Ressourcen und Hemmnisse es gibt und worin die Wünsche der KlientInnen bestehen. Daran schließt sich die Maßnahmenplanung an, in deren Rahmen alle Leistungen des FSW zur Verfügung stehen. Die drei KundInnenservices des FSW (Beratungszentrum Pflege, Behindertenhilfe und Wohnungslosenhilfe) können hierbei gemeinsame Leistungspakete schnüren. bzWO kann beispielsweise auf GutachterInnen der Behindertenhilfe oder Pflege zugreifen, um einzuschätzen, ob KlientInnen nicht doch zu pflegebedürftig sind und daher zusätzlich Leistungen aus dem Bereich Pflege benötigen, oder auch ob jemand in der Psychiatrie besser aufgehoben wäre als in der WWH (vgl. Interview 1: Z. 8-17).

Es erfolgt kein gesondertes Intake in dem Sinne, dass jene besonders komplexen Fälle, die mit Case Management bearbeitet werden sollen, im Vorfeld ausgewählt werden. Auch die Arbeit mit einfacheren Fällen wird als „Case Management in der Subjektförderung“ bezeichnet. Der einzige Unterschied ist, dass diese weniger komplexen Fälle einfach eine Leistung aus der Wohnungslosenhilfe bekommen (ebd.).

## **5.3 Monitoring**

bzWO entscheidet dann im Dialog mit den KlientInnen, was die passende Unterstützungsleistung sein wird und erhebt die wichtigsten Eckdaten, wie Einkommen, Sachwalterschaft, StaatsbürgerInnenschaft, Schulden und vereinbart manchmal auch ein Ziel mit den KlientInnen, z. B. Ansparen für eine Wohnung. Die/der KlientIn wird in weiterer Folge samt erhobener Eckdaten an eine Einrichtung übergeben. Die SozialarbeiterInnen in den Einrichtungen arbeiten dann mit diesen

Informationen, vor allem auch mit den von bzWO weitergegebenen Zielen. Falls sich herausstellen sollte, dass diese Ziele nicht passen oder sich die Situationen verändern, können die SozialarbeiterInnen anhand eines standardisierten Rückmeldeformulars notwendige Adaptierungen einfordern. Dort wird etwa eingetragen, dass sich herausgestellt hat, dass jemand eine völlig andere Leistung benötigt, oder auch dass eine Verlängerung der Unterbringung notwendig wird (vgl. ebd.: Z. 37-45).

Den Case ManagerInnen bei bzWO steht es dann frei, die KlientInnen noch einmal zu sich einzuladen, um sich selbst ein Bild zu machen oder der Rückmeldung der SozialarbeiterInnen ungeprüft zu entsprechen. Dieses Wechselspiel zwischen „Beauftragung“ der leistungserbringenden Einrichtungen und Rückmeldung an bzWO entspricht in etwa der Phase des Monitorings. Eine Evaluierung geschieht auf sehr allgemeiner Ebene anhand der Monatsberichte, um zu steuern, welche Leistungen neu erbracht oder zugekauft werden müssen (vgl. ebd.: Z. 50-52).

#### **5.4 Case Management als Systemsteuerung**

bzWO hat den Überblick über die Auslastung aller Wohnplätze und befindet sich auf derselben Hierarchieebene wie der Fachbereich Wohnen, der für die operative Planung des Angebots zuständig ist. Aus dieser Position heraus ist es bzWO einerseits möglich, beim Fachbereich z. B. durchzusetzen, dass ein bestimmtes Angebot ausgebaut oder neu implementiert werden muss. Wenn andererseits auffällt, dass es in einem Teilangebot sehr viele freie Plätze gibt, so kann dies bedeuten, dass danach schlicht keine Nachfrage besteht oder das Angebot zu schlecht ist und daher von den KlientInnen abgelehnt wird. Durch die Finanzierungslogik der Subjektförderung kann bzWO in weiterer Folge direkt Druck auf die Trägerlandschaft ausüben, denn: Kommt es zu vielen freien Plätzen bei einem Träger, kann dieser auch keine KlientInnen verrechnen. So ist es dem bzWO möglich, weitgehend vorzugeben, welche Leistungen die Träger erbringen sollen (vgl. Interview 1: Z. 70-77).

Case Management bei bzWO besteht also weitgehend in Systemsteuerung. Die KlientInnen werden nach Zuweisung in die betreuenden Einrichtungen von bzWO nicht direkt weiter betreut. bzWO gibt also die Fallführung aus der Hand. Auf der Fallebene liegt somit eher ein administratives Verständnis von Case Management vor, welches nach Ressourcen- und Bedarfsfeststellung bescheidmäßig Zuweisungen an andere LeistungserbringerInnen tätigt (vgl. Gissel-Palkovich 2013: 146). Eine Verschränkung von Fall- und Systemebene, die für das komplette Regelkonzept von Case Management konstitutiv wäre (vgl. Gissel-Palkovich 2010: 93), unterbleibt.

#### **5.5 Mögliche Ursachen**

Einen möglichen Hemmschuh für die Etablierung eines vollständigen Case Managements inklusive ineinandergreifender Fall- und Systemsteuerung sehe ich in einer weiteren Besonderheit der Wohnungslosenhilfe begründet, und zwar in der ablehnenden Haltung gegen Fallübergaben. Es ist tatsächlich ein Spezifikum dieses Feldes, dass es kaum einen Informationsaustausch über KlientInnen zwischen den Einrichtungen gibt. Die Träger vernetzen sich zwar inhaltlich sehr intensiv, d. h. es

gibt eine lange und intensive Tradition von trägerübergreifenden Vernetzungstreffen zu verschiedensten inhaltlichen Themen, doch hinsichtlich der KlientInnenarbeit agiert jede Organisation sehr für sich alleine (vgl. hierzu Riesenfelder/Schelepa/Wetzel 2012: 172f).

Case Management wäre jedoch auf einen transparenten Informationsfluss angewiesen, da nur dann ein sinnvolles Fallmanagement möglich ist, wenn auch ausreichend bekannt ist, welche Vorarbeiten beispielsweise eine andere Einrichtung bereits erbracht hat. In der aktuellen Situation ist es so, dass die nächste Einrichtung lediglich von bzWO wieder eine Zuweisung mit Zielvereinbarungen und den wichtigsten Eckdaten der KlientInnen erhält (vgl. Interview 1: Z. 149).

Interessanterweise gibt es innerhalb der Träger mitunter sehr wohl Fallübergaben. Wenn KlientInnen Einrichtungen trägerübergreifend wechseln, jedoch kaum (vgl. ebd.: Z. 134-136). Es liegt also der Verdacht nahe, dass sich die einzelnen Träger gegenseitig Information vorenthalten, da sie sich im Zuge der voranschreitenden Ökonomisierung des Sozialbereichs zunehmend in Konkurrenzsituationen wiederfinden. Die Evaluationsstudie der WWH hat nachgezeichnet, was sich auch in meiner Praxiserfahrung bestätigt: Die ablehnende Haltung gegen Fallübergaben wird von den beteiligten AkteurInnen mit eher weltanschaulich-moralischen Konstruktionen gerechtfertigt als mit sozialarbeiterischen Konzepten. Es wird beispielsweise argumentiert, dass jegliche Vorinformation zu Vorverurteilungen von KlientInnen führe und nur eine unwissende Auseinandersetzung mit ihnen vertretbar sei. Fallübergaben seien weiters meist defizitorientiert und erschweren die Chance auf einen Neuanfang in einer anderen Einrichtung. Gerne wird auch mit Verweis auf den Datenschutz argumentiert (vgl. hierzu etwa auch Riesenfelder/Schelepa/Wetzel 2012: 172).

Dem ist entgegenzuhalten, dass in anderen Fällen, wenn es für richtig gehalten wird, schlicht telefoniert und nachgefragt wird – dann spielt der Datenschutz also keine so große Rolle mehr. Weiters ist das Tabula-Rasa-Prinzip des nichtwissenden Neuanfangs kein sozialarbeiterisches Grundprinzip, sondern eher einem konstruktivistischen Weltbild geschuldet (ebd.).

Es ist also festzuhalten, dass die nicht existierenden Fallübergaben zwischen den Trägern eine vertiefte Implementierung von Case Management erschweren bzw. verunmöglichen. Ohne Informationsfluss ist kein adäquates Schnittstellenmanagement möglich. Es kommt dadurch zu Reibungsverlusten an den internen Schnittstellen, wodurch die ökonomischen Leitprinzipien von Effektivität und Effizienz ausgehebelt werden. Im medizinischen Bereich spricht man bei Vorliegen eines derartigen Hemmnisses für den Informationsfluss von einem Prozessbruch, der zu Drehtüreffekten und zu überlangen Verweildauern im Hilfesystem führt (vgl. dazu etwa Kraus 2010: 21).

In der WWH hat dieser Prozessbruch dieselben Konsequenzen, doch lässt ein Bewusstwerdungsprozess diesbezüglich offenbar noch auf sich warten. Betonen möchte ich an dieser Stelle allerdings, dass bzWO klar für strukturierte Fallübergaben eintritt. Ein Vorschlag besteht darin, die Rückmeldeformulare, die ohnehin bereits WWH-weit verwendet werden, auch gleich für Fallübergaben zu verwenden, doch die Träger lehnen das ab (vgl. Interview 1: Z. 157-160).

## **5.6 Qualifikation der MitarbeiterInnen**

Als vorbildlich ist es aus meiner Sicht anzusehen, dass bei bzWO ausnahmslos alle MitarbeiterInnen eine zweijährige interne Ausbildung in Case Management zu durchlaufen haben. Damit wird dem Anspruch Rechnung getragen, dass Case Management eine organisationsweit mitgetragene Kooperationskultur braucht und auf der Wissensebene Kenntnisse über Kooperationsmuster erfordert (vgl. Gissel-Palkovich 2006: 110). Die MitarbeiterInnen aller Beratungszentren des FSW durchlaufen diese Ausbildung gemeinsam, wodurch bereits ein Charakteristikum von Case Management praktiziert wird, nämlich die Zusammenarbeit in einem multiprofessionellen Team (vgl. Ehlers/Müller 2013: 119).

## **6. Kooperation und Konkurrenz zwischen bzWO und P7**

Ein weiterer zentraler Player in der WWH ist das P7 – Wiener Service für Wohnungslose. Bis zur Übernahme der Wohnplatzvergabe durch bzWO im Jahr 2008 erfolgte diese über P7 (vgl. Riesenfelder/Schelepa/Wetzel 2012: 10). Seither beschränkt sich P7 weitgehend auf die Vermittlung von Schlafplätzen in Nachtquartieren und ist aus ökonomischen Gründen daran interessiert, seine Nachfragesituation so darzustellen, dass es größtmöglichen Bedarf an Nachtquartiersplätzen gebe. Die finanziellen Mittel fließen vom FSW, der sowohl P7 als auch die Nachtquartiere finanziert (vgl. Interview 1: Z. 180-182).

Die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Einrichtungen wurde mir von der Leiterin von bzWO folgendermaßen skizziert: Tritt ein/e akut wohnungslose/r KlientIn zuerst an P7 heran, wird sofort einen Platz in einem Nachtquartier vergeben – wohl wissend, dass beispielsweise gerade für Frauen in bestimmten Übergangswohnhäusern so gut wie immer sofort ein langfristiger Wohnplatz zur Verfügung stünde. Doch dazu müsste P7 die KlientInnen zu bzWO schicken und würde somit Kundschaft verlieren. Als Rechtfertigung stelle P7 das bzWO als höherschwellig dar, als es in Wahrheit sei. Es werde an die KlientInnen argumentiert, dass man bei bzWO einen Antrag stellen muss, dessen Bearbeitung Zeit in Anspruch nehme, während P7 schnell und unkompliziert einen Platz in einem Nachtquartier bieten könne (vgl. ebd.: Z. 176-180).

Die Konkurrenzsituation zwischen P7 und bzWO führt also tendenziell dazu, dass viele KlientInnen erst in Nachtquartieren nächtigen müssen, bevor sie den angeblich beschwerlicheren Weg über bzWO auf sich nehmen, um einen Antrag auf ein Angebot im Übergangswohnen zu stellen. Dadurch verlängert sich die Verweildauer der KlientInnen im Hilfesystem künstlich.<sup>1</sup> Die Organisationen werden also durch die Finanzierungslogik Subjektförderung klar dazu motiviert, sich an ihren Eigeninteressen zu orientieren. Diese Situation ist nicht mit der AdressatInnenorientierung zu vereinbaren, die in der Sozialen Arbeit im Allgemeinen und im Case Management im Besonderen eingefordert wird (vgl. Ribbert-Elias 2011 zit. in Ehlers/Müller 2013: 118) und ist aus meiner Sicht nicht zu rechtfertigen.

## 7. wohn:mobil

In meinen Recherchen zu Case Management in der Wohnungslosenhilfe bin ich auf eine zweite Einrichtung gestoßen, die Case Management als Verfahren im inhaltlichen Konzept erwähnt: wohn:mobil ist eine Einrichtung der wieder wohnen GmbH und bildet ein Angebot für ehemalige KlientInnen der WWH, die mittlerweile eigenständig wohnen. Ziel von wohn:mobil ist es, KlientInnen zu befähigen, langfristige Strategien für ein möglichst eigenverantwortliches Leben in einer eigenen Wohnung zu entwickeln.

Hierzu werden die Ex-KlientInnen von den MitarbeiterInnen von wohn:mobil aktiv ins sozialräumliche Umfeld der Wohnung begleitet. Beispielsweise wird gemeinsam nach passender ärztlicher Versorgung im Wohnumfeld recherchiert. Auch ganz allgemeine Ressourcen wie Erholungs- und günstige Einkaufsmöglichkeiten werden gemeinsam mit den KlientInnen erschlossen (vgl. Interview 2: Z. 77).

Ich sehe hier zumindest zwei Komponenten von Case Management verwirklicht, zum einen Ressourcenerschließung, zum anderen vor allem Hilfe zur Selbsthilfe. Die KlientInnen sollen möglichst nicht an die Einrichtung gebunden werden. Das Ziel besteht vielmehr eher im Gegenteil darin, „dass man die Menschen befähigt, dass sie vielleicht dann nicht mehr kommen“ (Interview 2: Z. 126-127). Eine solche Orientierung auf die lebensweltlichen Fähigkeiten der KlientInnen ist natürlich nur durch Objektförderung realisierbar, wie sie bei wohn:mobil besteht, da auf diese Weise nicht die Anzahlen an KlientInnen verrechnet werden, sondern ein weitgehend fixes Budget für einen Zeitraum besteht.

Ansonsten beschränkt sich das Case Management bei wohn:mobil auf die Fallebene. Es findet kein Systemmanagement statt. Case Management wird hier als Einzelfallhilfe verstanden, die in interdisziplinäre Zusammenarbeit eingebunden ist:

*„Also es ist vom Case Management-Anteil diese Vernetzungskomponente, die wir ganz stark leben. [...] Das ist so ein wesentliches Merkmal, dass wir Sammelstelle sind von Bedarfslagen und dann wieder verteilen“ (Interview 2: Z. 118-124).*

Dabei steht die Vermittlung von externen Unterstützungsmaßnahmen im Vordergrund (vgl. Howanietz 2014: 19).

## 8. Allgemeine Einschätzung

Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Panoramablick über die weite Landschaft der WWH zwar an zwei Stellen den Begriff Case Management zutage bringt, dass die Praxis bei genauerer Betrachtung jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Bei bzWO findet Case Management sowohl auf der Fallebene als auch auf der Systemebene statt. Auf der Fallebene erschöpft es sich jedoch weitgehend in einem administrativen, Bescheid-erteilenden Verständnis von Case Management. Einzelne Elemente von Case Management kommen auf der Fallebene zur Anwendung, wie Kontextualisierung und Assessment. Das weitere Fallmanagement wird jedoch dann den betreuenden Einrichtungen zugewiesen, womit der Kontakt zu den KlientInnen nicht mehr aktiv aufrecht erhalten wird.

Auf der Systemebene steuert bzWO die Angebotsstruktur vor allem durch die Finanzierungsform der Subjektförderung. Ein Angebot, für welches es keine

Nachfrage gibt, stirbt dadurch gewissermaßen von selbst aus. So kann bzWO den Trägern weitgehend vorschreiben, wie sie sich in dem als Markt gedachten System zu positionieren haben und wie sie ihr Angebot gestalten sollen. Was jedoch unterbleibt, ist die Verschränkung von Fall- und Systemsteuerung, worin eigentlich das Regelkonzept von Case Management besteht.

Um die vielfältigen Formen von Case Management in der Praxis zu systematisieren, schlägt Gissel-Palkovich (2013) in Weiterentwicklung der Gedanken von Löcherbach (vgl. etwa Löcherbach 2003) folgende sechs Realisierungsstufen vor:

Entwicklungsstufe	Modell	Beschreibung
Keine	Eye-Catcher	Es werden CM-Begrifflichkeiten verwendet auf bestehende Verfahren und Abläufe, z.B. „Vernetzung“, „Fallmanagement“
Untere	Ergänzungsmodell	Einzelne CM-Anteile, z.B. bestimmte Verfahrensschritte, z.B. Hilfeplanung, werden übernommen, alles andere wird beim alten gelassen.
Rudimentär	Fallmanagement	Nur konkrete Fallarbeit wie bei richtigem CM, mit Beratung, Fallsteuerung, Netzwerkarbeit. Systemebene wird vernachlässigt.
Rudimentär	Systemsteuerung	CM rein als Systemgestaltung. Abgrenzung zu Care Management?
Segmentär	Funktionale Differenzierung	Fall- und Systemsteuerung sind funktional und personell getrennt.
Voll ausgeprägt	Regelkonzept	CM als Fall- UND Systemsteuerung

Tabelle 1: Realisierungsstufen nach Gissel-Palkovich (2013: 146-148) in Anlehnung an Löcherbach (2003)

Meiner Ansicht nach ist das Case Management bei bzWO auf der segmentären Entwicklungsstufe der funktionalen Differenzierung anzusiedeln. Es gibt sowohl Fall- als auch Systemsteuerung, auch wenn die Fallsteuerung nicht vollständig bei bzWO liegt. Die beiden Ebenen sind funktional und personell voneinander getrennt. Im Prinzip liegt bei bzWO somit ein relativ weit entwickeltes Case Management vor.

Bei wohn:mobil dagegen bleibt Case Management auf die Fallebene beschränkt. Doch im Unterschied zum eher administrativen Fallmanagement von bzWO wird bei wohn:mobil ein sozialarbeiterisches Verständnis von Case Management verwirklicht, welches sich in der Stärkung persönlicher Ressourcen und Hilfe zur Selbsthilfe ausdrückt. Der Kontakt zu den KlientInnen wird gehalten, solange diese es zulassen, und es wird mit ihnen an der Einbindung und Vernetzung in die Lebenswelt gearbeitet. Diese Ausgestaltung von Case Management würde ich daher nach Löcherbach auf der rudimentären Entwicklungsstufe in Form von Fallmanagement verorten.

## 9. Ausblick und mögliche Entwicklungsmöglichkeiten

Es gibt eine Reihe von jüngsten Entwicklungen, in denen ich großes Potential zu einem vertieften Ausbau von Case Management in der WWH sehe. Bei wohn:mobil ist beispielsweise geplant, künftig KlientInnen an der Entwicklung von Angeboten zu beteiligen (vgl. Interview 2: Z. 71-73). Ehemalige NutzerInnen der WWH sollen also an der Gestaltung einer Nachbetreuung mitarbeiten. Dadurch wird ein wichtiger Beitrag zur Absicherung des klientInnenzentrierten Fokus geleistet.

Versorgungsangebote werden in weiterer Folge unmittelbarer aus konkreten Notwendigkeiten der Fallebene abgeleitet werden können (vgl. Monzer 2015: 100). Damit wird sich wohn:mobil direkt aus der Fallebene heraus der Angebotssteuerung nähern und auf der Löcherbachschen Leiter der nächsten Realisierungsstufe einen Schritt näher kommen.

Bei bzWO liegt im mangelhaften Schnittstellenmanagement ein aus meiner Sicht momentan unüberwindbares Hemmnis für eine Weiterentwicklung von Case Management. Daran wird sich auch nichts ändern, solange die Ablehnung von strukturierten Fallübergaben als „Glaubenssatz“ der WWH weiterhin bestehen bleibt. Möglicherweise könnte man durch gut überlegte Strategien einen Paradigmenwechsel anreizen, in dessen Rahmen das Netzwerk der beteiligten AkteurInnen so ausgestaltet wird, dass für alle eine Win-Situation besteht. Momentan wird das Netzwerk von bzWO sehr dominiert, ohne dass die anderen Einrichtungen und Träger einen entscheidenden Nutzen für sich sehen. bzWO agiert aus einer nicht zu unterschätzenden Machtposition heraus und kann Entscheidungen von P7 und anderen Einrichtungen überprüfen und rückgängig machen.

Case-Management-Prozesse fruchten jedoch eher in flachen Hierarchien (vgl. Ehlers/Müller 2013: 118) und wenn alle Beteiligten vom Netzwerk profitieren. Es wäre also ein WWH-weiter Organisationsentwicklungsprozess anzuregen, der die Etablierung einer Kooperationskultur ermöglicht, in welcher die Einrichtungen genau daraus Nutzen ziehen, adressatInnenorientiert zu agieren. Hinsichtlich der Finanzierungsform wäre hierzu aus meiner Sicht eine Alternative zur Subjektförderung anzudenken, da letztere die Träger in massiven Konkurrenzdruck zueinander setzt. Es kommt zu einem Wettbewerb um KlientInnen. Es bleibt den Trägern nichts anderes übrig, als sich an ihren partikularen Eigeninteressen zu orientieren, denn sie wollen ja ökonomisch überleben. Als Gesamtergebnis gerät die AdressatInnenorientierung vollends aus dem Blick. KlientInnen werden unnötig lange im Hilfesystem gehalten und somit wird auf Systemebene erst recht eher das Gegenteil von Wirtschaftlichkeit erreicht.

Möglicherweise liegt in einem mir kürzlich zur Kenntnis gelangten Projekt ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zu vertieftem Case Management. Seit einigen Monaten gibt es nun sogenannte Abklärungsplätze. Es handelt sich dabei um kurzfristige Wohnplätze in Einrichtungen des Überganswohnens, die sowohl von bzWO als auch von P7 sofort vergeben werden können, wenn man davon ausgeht, dass die betreffenden KlientInnen die Voraussetzungen aller Wahrscheinlichkeit nach erfüllen, aber noch nicht alle Dokumente vorliegen (vgl. Interview 1: Z. 189-200).

bzWO leistet damit einen Beitrag zur Reduktion seiner eigenen Hochschwelligkeit, kann schneller und flexibler reagieren, was Case-Management-Prozesse grundsätzlich erleichtert. Zwischen den beiden AkteurInnen könnte es längerfristig zu einer Entschärfung der Konkurrenz kommen, da P7 nun KlientInnen für Abklärungsplätze selbst versorgen kann, ohne unter den Druck zu geraten, die KlientInnen an bzWO weiter vermitteln zu müssen und somit Auslastung zu verlieren.

Ich sehe darin auch einen wichtigen Beitrag zur AdressatInnenorientierung, da damit vorrangig eine höherwertige Wohnversorgung und erst nachrangig eine genaue Abklärung der Zuständigkeiten unter den Einrichtungen erfolgt. Mit Monzer (2015: 94) könnte man sagen, dass auf diese Weise der Komplexität Rechnung getragen wird. Denn diese Forderung gilt auch dann, wenn im Einzelfall Sofortmaßnahmen getroffen werden müssen. Es ist dann rasch eine Versorgung zur Verfügung zu

stellen, was nun in Form der Abklärungsplätze möglich ist. Im weiteren Verlauf besteht jedoch auch hier die Aufgabe, ein umfassendes Verständnis für den individuellen Fall herzustellen.

## 10. Fazit

Die Wohnungslosenhilfe ist und bleibt also weiterhin ein äußerst dynamisches Feld und kennzeichnet sich durch eine ausgeprägte Bereitschaft für neue Konzepte und Innovationen, auch im Managementbereich. Dadurch ist sie ein ausgezeichnete Nährboden für die Implementierung von Case Management. Die bestehenden Stolpersteine, wie mangelnde Fallübergaben an den Schnittstellen, erfordern einen Paradigmenwechsel. Angesichts des einseitig von bzWO dominierten Netzwerks erscheint ein umfassender Organisations- und Netzwerkentwicklungsprozess notwendig, der in weiterer Folge flachere Hierarchien realisiert, Kooperation und AdressatInnenorientierung fördert sowie im Gegenzug Konkurrenz und Orientierung der Organisationen an ihren Eigeninteressen mindert.

Weitere Aufschlüsse für Case Management-förderliche Maßnahmen liegen aus meiner Sicht in einer Analyse des bisherigen Implementierungsprozesses, die ich an dieser Stelle nicht bewerkstelligen kann. Ich vertrete die These, dass die Implementierung von Case Management 2008 relativ autoritär in Form einer Top-down-Strategie durchgesetzt wurde, was in weiterer Folge zu einem negativen Klima gegenüber dem Konzept im Allgemeinen und gegenüber bzWO im Besonderen geführt hat. Meine These stützt sich auf viele Gespräche mit KollegInnen in der Alltagspraxis. Ich gehe daher davon aus, dass systematische Erkenntnisse darüber wichtige Hinweise über eine bessere künftige Steuerung des weiteren Implementierungsprozesses liefern werden.

## Verweise

<sup>1</sup> Zur finanzierungsbedingten Tendenz, Fälle zeitlich auszudehnen vgl. insbesondere Kleve/Müller/Hampe-Grosser 2006: 26

## Literatur

Ehlers, Corinna / Müller, Matthias (2013): Implementierung von Case Management (CM) in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Ehlers, Corinna / Broer, Wicher (Hg.): Case Management in der Sozialen Arbeit. Opladen: Budrich, S. 107-126.

FEANTSA – Fédération Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri (o.J.): Homepage. <http://www.feantsa.org> (28.06.2015).

FSW – Fonds Soziales Wien (2014): Geschäftsbericht 2013. Wien.

FSW – Fonds Soziales Wien (2009): Wiener Wohnungslosenhilfe 2008. Bericht über die soziale Situation von wohnungslosen Menschen in Wien und die Auswirkungen der geleisteten Hilfemaßnahmen. Wien.

FSW – Fonds Soziales Wien (o.J.): Homepage. <http://www.fsw.at> (28.06.2015).

FSW – Fonds Soziales Wien, Fachbereich Betreutes Wohnen (2009): Wiener Wohnungslosenhilfe 2008. Wien.

- Gissel-Palkovich, Ingrid (2013): Case Management in der Sozialen Arbeit mit Blick auf den Allgemeinen Sozialen Dienst: Aspekte seiner Konzeptionierung und Realisierung. In: Ehlers, Corinna / Broer, Wicher (Hg.): Case Management in der Sozialen Arbeit. Opladen: Budrich, S. 127-156.
- Gissel-Palkovich, Ingrid (2010): Case Management. Chancen und Risiken für die Soziale Arbeit und Aspekte seiner Implementierung in soziale Organisationen. In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen. Wiesbaden, S. 90-116.
- Gissel-Palkovich, Ingrid (2006): Case Management und Organisationsentwicklung. In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen. Wiesbaden, S. 102-116.
- Haye, Britta / Kleve, Heiko (2015): Systemische Schritte helfender Kommunikation. Sechs-Phasen-Modell für die Falleinschätzung und die Hilfeplanung. In: Hampe, Andreas / Haye, Britta / Kleve, Heiko / Müller, Matthias (2015): Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. 4. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 104-126.
- Howanietz, Vera (2014): Inhaltliches Konzept zur Objektförderung lt. Förderrichtlinien durch den FSW. "wieder wohnen" – Betreute Unterkünfte für wohnungslose Menschen gemeinnützige GmbH. Bereich Wohn:Raum, wohn:mobil Mobile Wohnbetreuung.
- Kleve, Heiko (2015); Case Management. Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit. In: Hampe, Andreas / Haye, Britta / Kleve, Heiko / Müller, Matthias (2015): Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. 4. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 41-57.
- Kleve, Heiko (2009a): Die Organisation von Veränderung in der Sozialen Arbeit. Implementierung neuer Konzepte im Kontext nicht-trivialer Systeme. In: Wetzel, Ralf / Aderhold, Jens / Rücker-John, Jana (2009): Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, S. 299-315.
- Kleve, Heiko (2009b): Dreidimensionales Case Management: Verfahren, Methode, Haltung. Eine systemische Perspektive. In: Sozialmagazin, Heft 7-8 (2009), S. 58-73.
- Kleve, Heiko / Müller, Matthias / Hampe-Grosser, Andreas (2006): Der Fall im System – die Organisation des Systemischen Case Managements. In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen. Wiesbaden, S. 21-38.
- Kraus, Sibylle (2010): Vom Entlassungs- zum Versorgungsmanagement. Erfolgreiches Schnittstellenmanagement durch multiprofessionelle Zusammenarbeit und sektorenübergreifende Prozesssteuerung. In: Forum sozialarbeit + gesundheit. Heft 4 (2010). 21-24.
- Löcherbach, Peter (2003): Einsatz der Methode Case Management in Deutschland: Übersicht zur Praxis im Sozial- und Gesundheitswesen. Vortrag, Augsburger Nachsorgesymposium am 24.05.2003.
- Magistratsabteilung 24 - Gesundheits- und Sozialplanung (2012): Evaluierung Wiener Wohnungslosenhilfe. Zusammenfassung des Endberichts. Wien.
- Monzer, Michael (2015): Der Einsatz von Hilfeplanung und Fallmanagement in der Wohnungslosenhilfe. In: Zeitschrift Case Management, 2 (2015), Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH, S. 94-101.
- Ribbert-Elias, Jürgen (2011): Die Implementierung von Case Management als Organisationsaufgabe. In: Zeitschrift Case Management, 4 (2011), Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH, S. 174-180.
- Riesenfelder, Andreas / Schelepa Susanne / Wetzel, Petra (2012): Evaluierung Wiener Wohnungslosenhilfe. Endbericht. Wien.
- Pantuček, Peter (2012): Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis Sozialer Arbeit. 3., verbesserte Auflage. Wien/Köln/Weimar.
- Possehl, Kurt (2002): Zielvereinbarungen mit KlientInnen in der Sozialen Arbeit. In: Sozial Aktuell, Heft 19.

## Interviews

Interview 1: Leiterin Beratungszentrum, 02.06.2015

Interview 2: Leiterin Nachbetreuungseinrichtung, 09.04.2015

## Über die Autorin

Mag.<sup>a</sup> Gabriele Drack-Mayer

[g.drack@gmx.at](mailto:g.drack@gmx.at)

ist Soziologin und arbeitet seit 2007 in niederschweligen Einrichtungen der Wiener Wohnungslosenhilfe, zuletzt in einem Nachtquartier für obdachlose Frauen im Rahmen der Wiener Wintermaßnahme für Obdachlose. Zurzeit vertieft sie ihre Kenntnisse über Case Management in einem Masterstudiengang der Sozialen Arbeit an der FH St. Pölten.

## Abstract

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand von Case Management in der Wiener Wohnungslosenhilfe (WWH). Ausgehend von einem kurzen Überblick über die komplexe Angebots- und Schnittstellenlandschaft des Feldes interessiert mich, welches Verständnis von Case Management in der WWH vorherrscht. Auf welcher Realisierungsstufe ist Case Management in der WWH angesiedelt? Kann mit Case Management tatsächlich Effizienz, Effektivität und Kostenersparnis in der Wohnungslosenhilfe realisiert werden?

Während es zu Case Management in vielen anderen Feldern der Sozialen Arbeit bereits umfangreiche Literatur gibt, existieren bisher noch keine Publikationen, die sich auf die Wohnungslosenhilfe in Österreich beziehen. Aus diesem Grund war es mein Ziel, den Fachdiskurs zu Case Management um eine Analyse der Wiener Wohnungslosenhilfe zu ergänzen, wobei Status Quo und weitere Entwicklungsmöglichkeiten im Fokus stehen.

Ich habe hierzu Interviews mit den LeiterInnen jener Einrichtungen geführt, die Case Management in der Wohnungslosenhilfe betreiben und die inhaltlichen Konzepte dieser Einrichtungen studiert. Als zentrales Ergebnis konnte ich feststellen, dass es bislang keine vollständige Implementierung von Case Management in der WWH gibt. Dem stehen massive systemimmanente Hemmnisse im Weg, doch es gibt auch viele Anknüpfungspunkte und aktuelle Entwicklungen, die für eine weiterführende Vertiefung von Case Management förderlich sein können, wie ich abschließend zeigen werde.

Schlagworte: Case Management, Wohnungslosenhilfe, Systemsteuerung, Komplexität, Subjektförderung, Konkurrenz, Ökonomisierung, AdressatInnenorientierung