

# Stärken neu denken im Case Management

---

Auszüge aus der Antrittsvorlesung am 29.4.2015,  
Professorin Dr. Corinna Ehlers

## **Stärkenorientiertes Case Management**

Case Management ist ein Verfahren, das sich aus der Sozialen Einzelfallarbeit entwickelt hat und an den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten orientiert die Versorgung über Einrichtungs- und Sektorengrenzen hinweg koordiniert. Die Umsetzung erfolgt sowohl auf der Fall- als auch auf der Systemebene. In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich das Handlungskonzept, teilweise nur einzelne Bausteine davon, in unterschiedlichen Bereichen wie der Beschäftigungsförderung, der Pflegeberatung oder der Jugendberufshilfe etabliert.

In vielen Arbeitsbereichen wird Case Management als Verfahren jedoch instrumentalisierend eingesetzt, um Steuerungsstrategien zu verfolgen. Die Umsetzung von Case Management ist teilweise sehr weit entfernt von den theoretischen Grundlagen des Handlungskonzeptes, sodass die Ausführungen nicht mehr den Leitgedanken, den ethischen Grundsätzen und dem methodischen Vorgehen der Sozialen Arbeit entsprechen.

Mit dem **Stärkenorientierten Case Management** sehe ich Möglichkeiten, insbesondere für Handlungsfelder der Sozialen Arbeit, eine gute konzeptionelle und methodische Grundlage zu schaffen. Stärkenorientiertes Case Management verfolgt zwei zentrale Dimensionen, die nachfolgend näher erläutert werden: **die Stärkung von persönlichen Stärken** und **Systeme zu stärken**, indem positive Beziehungen ermöglicht werden.

Das Stärkenorientierte Case Management ist ein Modell, das auf dem von Rapp und Goscha seit den 1980er Jahren in Lawrence, USA entwickelten Strengths-Based Model basiert. Wenn wir uns dem Stärkenorientierten Case Management (SoCM) widmen, das sich in der Schnittmenge der personen- und umfeldbezogenen Ansätze verorten lässt, haben wir es mit einem Modell zu tun, das zentral in der Stärkenperspektive (Strengths Perspective) von Dennis Saleebey und KollegInnen der School of Social Welfare der University of Kansas verankert ist.

Ich fasse die sechs wesentlichen Arbeitsprinzipien der Stärkenperspektive (vgl. Saleebey 2009, 2013: 17ff) zusammen:

- Alle Menschen haben persönliche Stärken und die Fähigkeiten zu lernen und sich zu verändern. Der Fokus liegt auf den selbstempfundenen Stärken der KlientInnen – nicht auf den Diagnosen und Defiziten.
- Kontinuierliche und dialogische Arbeitsbeziehungen sind wesentlich für den Hilfeprozess. Jeder Mensch hat das Recht auf Selbstbestimmung.
- Jede Umwelt bietet Gelegenheiten und Ressourcen. Die Arbeit mit den AdressatInnen findet im Lebensumfeld der KlientInnen statt, was einen geeigneten organisatorischen Rahmen erfordert.

Das Stärkenorientierte Modell im Rahmen von Case Management nach Rapp und Goscha (2012) zeichnet sich insbesondere durch drei Instrumente aus:

- einer Stärkeneinschätzung (Strengths Assessment)
- dem Einsatz des Persönlichen Entwicklungsplans (Personal Recovery Plan)
- und einer regelmäßigen stärkenorientierten kollegialen Gruppenberatung (Group Supervision).

Diese Instrumente sind die Kernstücke im Stärkenorientierten Case Management Modell und werden in Verbindung mit den Prinzipien der Stärkenperspektive standardisiert in der Zusammenarbeit mit den KlientInnen eingesetzt. Eine Genauigkeitsskala<sup>1</sup>, die von der School of Social Welfare der University of Kansas entwickelt wurde, unterstützt eine konzeptionelle und praktische Entwicklung von Stärkenorientierten Case Management Modellen.<sup>2</sup>

### **Persönliche Stärken stärken: Fähigkeiten und Interessen entfalten**

Was bedeutet Stärke? Inwieweit unterscheidet sich dieser Begriff von dem in Deutschland vorherrschenden Begriff Ressource?

Stärke und Ressource werden im deutschen Sprachgebrauch in der Regel synonym verwendet. Im Englischen haben die Begriffe eine unterschiedliche inhaltliche Ausprägung. Stärken sind eher innerliche, persönliche Bestrebungen, Hoffnungen und Interessen. Ressourcen sind vielmehr externe Potenziale oder Möglichkeiten wie finanzielle Mittel, die Nutzung eines Autos oder soziale Kontakte. Nach Seligman, dem Vorreiter der Positiven Psychologie, sind Stärken subjektive, mentale oder auch geistige Kräfte, die ein individuelles Gefühl von Authentizität erwecken. Wenn unsere Stärken zum Einsatz kommen, ruft das Begeisterung und Wohlbefinden hervor. Wenn unsere Stärken zur Anwendung kommen, erleben wir Gefühle der Freude, des Enthusiasmus und auch der Sehnsucht, die Stärke wieder einzusetzen. Ihre Ausführung gibt Kraft statt auszulaugen; sie sind für eine positive Entwicklung und ein zufriedenes Leben wichtig (vgl. Seligman 2014: 259).

Teilweise finden jedoch auch andere Begriffe für Stärke Verwendung. Beispielsweise spricht der britische Pädagoge Sir Ken Robinson (2009) von „the element“ – dem Element. Dies ist ein Zustand, in dem sich Menschen befinden, wenn Talente und persönliche Leidenschaften sich verbinden. (Robinson 2009: 21ff). Menschen, die in ihrem Element sind, lassen ihre Stärken aufblühen.

Und der Mediziner und Kabarettist Eckhard von Hirschhausen erklärt sehr anschaulich anhand des Pinguin-Prinzips, was Stärken sind: Nachdem er zunächst einen Pinguin im Zoo aufgrund seiner Figur, den fehlenden Knien und Hals, mitleidig betrachtet und als Fehlkonstruktion einschätzt, stellt er erstaunt fest, dass der Pinguin, nachdem er ins Wasser gesprungen ist, sich schnell und mit Spaß bewegt. Daraufhin revidiert er seine Einschätzung und hält fest:

*„[...] Der Pinguin erinnert mich an zwei Dinge: erstens, wie schnell ich Urteile fälle, nachdem ich jemanden in nur einer Situation gesehen habe und wie ich damit komplett danebenliegen kann.*

---

<sup>1</sup> Strengths-Based Case Management Fidelity Scale

<sup>2</sup> Für eine Übertragung dieser Ansätze vgl. Ehlers et al. (2015, im Erscheinen).

*Und zweitens, wie wichtig das Umfeld ist, damit das, was man gut kann, überhaupt zum Tragen kommt, zum Vorschein und zum Strahlen.“ (v. Hirschhausen 2014: 356).*

Ich möchte also festhalten:

**Stärken sind persönliche Kraftquellen, die in bestimmten Kontexten besonders zum Vorschein kommen und uns zum Strahlen bringen, denn in unseren Stärken verbinden sich unsere Fähigkeiten (Können) und unsere Interessen (Wollen).**

Mithilfe eines Beispiels möchte ich Ihnen nun die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen Fähigkeiten und Kontexten aufzeigen. Menschen mit einer Aufmerksamkeitsdefizitstörung (ADHS) sind in ihrer Aufmerksamkeit gestört, bei Beschäftigungen mangelt es ihnen oft an Ausdauer, ihr Verhalten ist unruhig und sie sind motorisch sowie verbal impulsiv.<sup>3</sup>

Aus der Stärkenperspektive heraus ergibt sich die Frage: Was können Menschen, die motorisch eher unruhig sind und sich schlecht auf bestimmte Dinge fokussieren können, gut? In Anlehnung an Howard Gardner sehen wir aus der Stärkenperspektive heraus eine Vielfalt von Intelligenzen. Und nach Robinson (2009: 42) ist nicht die Frage „Wie intelligent bist du?“, sondern: „Wie bist du intelligent?“<sup>4</sup> relevant.

Untersuchungen haben gezeigt, dass viele Menschen mit ADHS die Fähigkeit des divergenten Denkens haben. Divergentes Denken, auch Querdenken genannt, ist eine Form des Denkens, die unterschiedliche Bereiche im Gehirn vernetzt und so zu einer kreativen Lösung von Problemen eingesetzt werden kann. Ausgangssituationen oder Rahmenbedingungen werden beim divergenten Denken als veränderbar gesehen und auch weitläufige Gedankenverknüpfungen werden zugelassen. Divergentes Denken kann als integrales Merkmal von ADHS bezeichnet werden und in bestimmten Kontexten kann es zu den Stärken der Betroffenen zählen.<sup>5</sup>

Die Fähigkeiten des divergenten Denkens können also in vielen Alltagssituationen hinderlich erscheinen, für die Betrachtung von komplexen Situationen und für die Suche nach Lösungsmöglichkeiten beispielsweise im Rahmen von Case Management sind es hilfreiche Fähigkeiten.

Bezogen auf die Stärkenarbeit sind daher zwei Ziele zu identifizieren. Um es wie im Beispiel von Hirschhausen zu beschreiben:<sup>6</sup>

1. Dem Pinguin helfen, sein Element zu finden (was manchmal schon ausreicht!) und, falls erforderlich,
2. dem Pinguin helfen, den Weg zu seinem Element, den richtigen Kontext, zu finden.

### **Systeme stärken: Beziehungen gestalten**

Im zweiten Teil der Ausführungen geht es um ein umfeldbezogenes Systemmanagement, insbesondere um den Aspekt, Systeme zu stärken, indem Beziehungen gestaltet werden. Wenn wir von Systemen reden, können diese beispielsweise sozialräumliche Kontexte, Organisationen

---

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.bundesaerztekammer.de/page.asp?his=0.7.47.3161.3163.3164>, letzter Zugriff 12.5.15.

<sup>4</sup> „How intelligent are you?“ und „How Are You Intelligent?“ (Robinson 2009: 42).

<sup>5</sup> [http://www.adhspedia.de/wiki/Divergentes\\_Denken](http://www.adhspedia.de/wiki/Divergentes_Denken), 1. 6.2015.

<sup>6</sup> Danke an Nicole Bruggmann, die diese zwei Aspekte so klar auf den Punkt gebracht hat.

oder auch das Versorgungssystem sein, also das, was wir als Makro- und Mesoebene bezeichnen. Hauptsächlich die einzelnen Organisationen beziehungsweise Einrichtungen wie Beratungsstellen, Jugendämter, Jobcenter sind für die Umsetzung von CM relevant. Organisationen sind zielgerichtete soziale Systeme mit Strukturen und Regelungen, die sich durch das Zusammenspiel von Personen und Handlungen unterscheiden (vgl. Simon 2007: 79, Vahs 2007: 11ff).

Soll Case Management umgesetzt werden, insbesondere das Stärkenorientierte CM, geht es immer auch um eine konzeptionelle und strukturelle Anbindung. Das CM-Verfahren muss mit seinen Instrumenten aber auch mit seinen Arbeitsprinzipien in eine Organisation passen. Andernfalls wird es nicht mehr als ein Blickfang sein. Case Management ist also immer auch eine Aufgabe des Managements, der Geschäftsführung oder der TeamleiterInnen.

Zentrale Managementprinzipien, die Peter Drucker vor Jahrzehnten geprägt hat, sind kompatibel mit der Stärkenorientierung. Drucker betonte, dass die Menschen im Mittelpunkt des Managements stehen. Er sieht die Bestimmung des Managements darin, Menschen zur Zusammenarbeit zu befähigen. Menschen sind die wichtigsten Ressourcen in Unternehmen. Aufgabe der Führungskräfte ist es nach Peter Drucker, auf Stärken zu setzen: auf eigene Stärken, Stärken der Vorgesetzten, Stärken von KollegInnen und Untergebenen sowie auf die Stärken der jeweiligen Situation. Drucker sagt, dass wir unsere Stärken so stark machen sollen, dass die Schwächen irrelevant werden (vgl. Drucker 2006: 71). Ich denke, dass das nicht in allen Arbeits- und Lebenszusammenhängen einfach so möglich ist. Aber wir können KlientInnen, MitarbeiterInnen und KollegInnen dabei unterstützen, ihre Stärken zu stärken.

So ist ein wichtiger Aspekt für eine erfolgreiche Umsetzung von stärkenorientierten Ansätzen im Rahmen von Case Management eine regelmäßige **fachliche Supervision**. Hierzu ist anzumerken, dass das Verständnis von Supervision in der Sozialen Arbeit entsprechend der international unterschiedlichen Entwicklung nicht einheitlich ist. In den angelsächsischen Ländern wird unter der Bezeichnung Supervision eine kontinuierliche, individuelle, fachliche Besprechung mit Teamleitungen beziehungsweise Vorgesetzten durchgeführt. Diese Formen werden im deutschen Sprachraum als Vorgesetztensupervision oder organisationsinterne Supervision bezeichnet (vgl. Belardi 2001). Eine fachliche Supervision in Einzelkontakten oder auch im Rahmen einer Gruppensupervision trägt zu einer Qualitätssicherung der Fallarbeit bei und kann die Arbeit der Case ManagerInnen unterstützen.

### **Warum ist die Gestaltung von Beziehungen im Case Management wichtig?**

Dies ist ja durchaus ein strittiger Punkt in der CM-Diskussion! Und in der Vergangenheit haben die ProtagonistInnen des Case Managements in Deutschland hierzu unterschiedliche Stellungen bezogen. In Anlehnung an die Strengths Perspective vertrete ich die These, dass eine umfassende Beziehungsarbeit im CM unerlässlich ist und dass die systematischen Vorgehensweisen des CM eine Beziehungsarbeit im Rahmen der Fallarbeit ermöglichen.

Einige Argumente hierzu aus der Empirie:

Im Rahmen des Bundesmodellprojektes „Jugend stärken“ wurden Kompetenzagenturen aufgebaut, die Case Management als Methode in der Arbeit mit Jugendlichen einsetzten. Im Evaluationsbericht wird beschrieben, dass die konzeptionelle Ausrichtung mit den

Schwerpunkten der Tätigkeiten in Anlehnung an Kleve (vgl. 2011) erfolgt. Die SozialarbeiterInnen als Case ManagerInnen sollen in keine intensive Arbeitsbeziehung mit den KlientInnen einsteigen, sondern ihre Kontakte mit den KlientInnen zeitlich beschränken und im Rahmen der Fallarbeit die formellen und informellen Netzwerke koordinieren, moderieren und steuern (vgl. BMFSFJ 2013: 26).

Diese definitorische Beschreibung und konzeptionelle Ausrichtung von Case Management teile ich fachlich hinsichtlich der Gewichtung der Koordination und Moderation nicht, aber es geht mir nicht um eine Diskussion der theoretischen Verortung. Nämlich die Evaluation zeigt: Ein relevanter Teil der Unterstützungsmaßnahmen wurde, anders als im Konzept vorgesehen, selber angeboten, insbesondere Hilfen im Bereich der sozialen Integration. **Denn:** Eine positive Beziehung im Case Management förderte die Selbstwirksamkeitserwartung. Und eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung beim Austritt aus dem CM hatte signifikant größere Erfolge hinsichtlich der sozialen Integration (vgl. BMFSFJ 2013).

Hinsichtlich der Bedeutung der Beziehungsarbeit im Rahmen der Sozialen Arbeit kommt der Munro Review of Child Protection – ein unabhängiger Review zum Kinderschutz in England –, den Munro (2010) im Auftrag der englischen Regierung durchgeführt hat, zu ähnlichen Ergebnissen. Der Bericht untersucht das englische Kinderschutzsystem mit seinen Regularien, Einschätzungsinstrumenten und der praktischen Umsetzung. Munro (vgl. 2010: 129) beschreibt, dass Kinder und Jugendliche sich über alles eine vertrauensvolle und stabile Beziehung zu einem Erwachsenen wünschten, der sie mit Informationen und Hilfe unterstützt, wenn sie es brauchen. Zu den zentralen Ergebnissen gehört weiterhin, dass durch Reformen der letzten Jahre zunehmend mehr Wert auf die Prozessgestaltung als auf die Gestaltung der Arbeitspraxis gelegt wurde (vgl. ebenda).

Zusätzlich berichtet Winter (2015) in einem Report zum Thema „Supporting positive relationships for children and young people who have experience of care“ für das schottische Institute for Research and Innovation in Social Services, dass die Beziehungsarbeit vonseiten der professionellen HelferInnen oftmals mit Hürden wie fehlender Zeit, unzureichendem Training sowie einer zu starken Ausprägung der Bürokratie zu kämpfen hatten. Zudem fördern betriebswirtschaftliche Management-Stile eher eine distanzierte als eine emotionale Arbeit mit den KlientInnen.

Außerdem scheinen nach Winters Untersuchung SozialarbeiterInnen Beziehungen als sequenziell, also nacheinander folgend und linear zu verstehen. Das heißt, dass SozialarbeiterInnen oftmals einer Denkweise folgen, nach der Beziehungen zunächst beendet werden müssen, um neue Beziehungen aufbauen zu können. Das mag in manchen Kontexten bei negativen oder missbrauchenden Beziehungen, die beendet werden müssen, sinnvoll sein. Grundsätzlich sollten aber laut Winter Beziehungen als Netzwerke gesehen werden, in denen zusammengearbeitet wird. Im Bereich des Kinderschutzes sind SozialarbeiterInnen oftmals die Personen, die eine Verbindung zwischen Herkunftsfamilien oder Pflegefamilien darstellen. Dieser Bedeutung müssen wir uns bewusst sein (vgl. ebenda).

In der heutigen Zeit brauchen wir zur Bewältigung komplexer Problemsituationen nicht nur im Case Management Beziehungen und Netzwerke, die über einzelne Organisationen hinausgehen, also organisationsübergreifend aufgebaut sind. Zur Lösung von Problemsituationen sind oftmals

kreative Lösungen gefragt, sodass Zusammenarbeit von informellen und formellen Akteuren und Teamarbeit unerlässlich sind. Als Erfolgsfaktor für kreative Teamarbeit haben Brian Uzzi und Kollegen den sogenannten „sweet spot“ ausgemacht (vgl. Uzzi & Spiro 2005). Im Rahmen ihrer Untersuchung von Broadway Musicals von 1945 bis 1989 entdeckten sie, dass der Q-Wert mit dem Erfolg des Musicals korreliert. Der Q-Wert stellt die Dichte der sozialen Beziehungen dar. Ein hoher Q-Wert bedeutet, dass sich die Teammitglieder sehr gut kennen, sehr vertraut miteinander sind. Ein niedriger Q-Wert heißt, dass die Teams sich noch nicht gut kennen und auch noch nicht zusammengearbeitet haben. Bei Teams mit einem optimalen Q-Wert (2,6) kommen unterschiedliche Mitglieder zusammen: Menschen, die sich lange kennen, mit neuen Teammitgliedern. Diese Zusammensetzung und Netzwerkdichte ermöglicht eine sehr kreative und erfolgreiche Zusammenarbeit. Besonders erfolgreiche Musicals wie beispielsweise die „West Side Story“ wurden von Teams gemacht, die einen mittleren Q-Wert hatte.

Solche „sweet spots“ wünsche ich mir für Case Management-Programme! Sie sind wichtig, um Case ManagerInnen untereinander zu stärken und stabile Vernetzungen aufzubauen. Zudem können starke Case ManagerInnen in solchen Teams Potenziale entfalten, um ihre KlientInnen zu unterstützen, denn wie auch die Ausführungen von Winter (2015) zeigen: Vernetzte Beziehungen sollten das Herz des Versorgungssystems sein. Für die Case ManagerInnen ist es wichtig, sich als Brückenpfeiler für Beziehungen zu sehen. Beziehungen, die positive Funktionen haben, müssen nicht beendet werden, um neue aufnehmen zu können.

### **Schlussfolgerungen**

Die Stärkenperspektive integriert Kerngedanken der Sozialen Arbeit und stellt ein Set an Arbeitsprinzipien zur Verfügung, das professionellen HelferInnen eine Orientierung für ihre Haltung sowie methodisches Handeln bietet. Die Zusammenarbeit mit den KlientInnen richtet sich nach den persönlichen Stärken der KlientInnen aus. Diese sind Kraftquellen, die aus der Verbindung von individuellen Fähigkeiten sowie Interessen entstehen. Sie erzeugen Motivation für Veränderungsprozesse und die Nutzung von Ressourcen wie sozialen Kontakten. Die Stärkenarbeit beruht auf einem dialogischen Kooperationsprozess. Hierbei ist die Gestaltung von Beziehungen zwischen KlientInnen und SozialarbeiterInnen, aber auch zwischen professionellen HelferInnen und Menschen in Sozialräumen bedeutsam, um Veränderungen zu bewirken.

Stärkenbasierte Arbeit bedeutet eine positive Erweiterung der in Deutschland gängigen Ressourcenarbeit und trägt zu einer Konturierung der Sozialen Arbeit bei. Dieses ist meines Erachtens vor dem Hintergrund des Wandels des Sozialstaates erforderlich. Eine präesente Soziale Arbeit z. B. in Form eines Stärkenorientierten Case Managements mit einer Betonung partizipativer Ansätze wirkt sowohl auf der Fall- als auch auf der Systemebene. Damit ein Stärkenorientiertes Case Management den sozialarbeiterischen Ansprüchen genügt und nicht als Erfüllungsgehilfin eines aktivierenden Sozialstaates instrumentalisiert wird, muss Platz für den Eigensinn von Menschen sein. Ebenso muss Platz für Kummer und Schwäche sein.

Die Ausrichtung der Arbeit an den Stärken der Menschen motiviert zu Veränderungsprozessen und unterstützt Hoffnungen, aber sie ist auch mit Hindernissen in unserem defizitorientierten System verbunden, daher muss auch das System verändert werden.

Teilweise sind Vorbehalte zu finden, dass die Stärkenperspektive zu unkritisch in neoliberale Systeme übernommen wird. Die Verantwortlichkeit für persönliches Wohlbefinden und Gesundheit wird den einzelnen Menschen zugeschrieben und strukturelle Rahmenbedingungen werden außer Acht gelassen (vgl. z. B. Gray 2011). Dem ist meiner Meinung nach in Anlehnung an Saleebey nicht so: Die Stärkenperspektive will nicht die Realität verleugnen. Ungleichheiten, Missstände und Krankheiten existieren. Die Stärkenperspektive versucht, Möglichkeiten neben Diagnosen und Defiziten zu sehen und Ressourcen, beispielsweise im Gemeinwesen, zu nutzen (vgl. Saleebey 1996). Auch geht es meiner Meinung nach in der Stärkenperspektive nicht darum, Menschen zu stärken, um die Mängel der Versorgungssysteme zu kompensieren, sondern darum, persönliche Bestrebungen zu identifizieren, sodass die Ressourcen des Systems gezielt genutzt werden können.

Zur Veranschaulichung möchte ich Ihnen eine Metapher von Biswas-Diener (vgl. 2010: 31) zur Stärkenarbeit vorstellen: Er beschreibt ein Segelboot, das ein Leck hat. Stellen wir uns vor, dass das Boot einen Menschen darstellt. Selbstverständlich werden wir alles tun, um das Leck zu stopfen, damit nicht weiter Wasser ins Boot dringt und es zu sinken anfängt. Aber selbst, wenn wir es geschafft haben, das Leck abzudichten, heißt es noch nicht, dass wir weiter ans gewünschte Ufer kommen. Wir brauchen Wind in den Segeln (Stärke), um voranzukommen. Mit diesem Beispiel beschreibt Biswas-Diener die Notwendigkeit, Stärken und Probleme gleichzeitig zu betrachten. Es geht bei der Stärkenarbeit nicht darum, entweder einen Stärken- oder einen Problemfokus einzunehmen, sondern um ein Sowohl-als-auch. Da wir Menschen uns jedoch oftmals sehr schnell in Problembetrachtungen verfangen, sollte die Stärkenperspektive immer wieder neu gedacht werden! Hierbei geht es insbesondere um eine Haltung. Nämlich sich immer wieder darauf zu besinnen, was gut funktioniert und was die Dinge sind, die ich machen kann.

*“The strengths perspective is a standpoint. Supporters believe that it offers a new way of thinking and acting professionally.” (Saleebey 1996: 303).*

Die Stärkenperspektive ist nach Saleebey ein Standpunkt, ein neuer Blickwinkel, der eine neue Art des Denkens und professionellen Handelns ermöglicht. Die Stärkenperspektive ist keine neue Theorie, aber eine Pointierung der zentralen Werte und Arbeitsprinzipien der Sozialen Arbeit.

Ich glaube an die Stärkung der Stärken als zentrales Leit- und Arbeitsprinzip. Stärkenorientiertes Case Management ist ein Arbeitsmodell mit einem abgestimmten Zusammenspiel von Arbeitsprinzipien und Instrumenten, das Möglichkeiten schafft, jenseits der technokratisch überstandardisierten und bürokratisierten Prozesse zu arbeiten (vgl. Saleebey 1996: 303). Stärkenorientierte Case ManagerInnen arbeiten zusammen mit ihren KlientInnen und vertreten ihre Interessen als FürsprecherInnen gegenüber den unterschiedlichen Versorgungssystemen.

Auf dem DGSA-Jahreskongress 2015 zu Wirkungen Sozialer Arbeit berichteten PraktikerInnen, wie sich Systeme etablieren, in denen unter dem Deckmantel der wirkungsorientierten Arbeit Vorgaben vonseiten der Kostenträger gemacht werden, die beispielsweise eine individuelle Zielformulierung nahezu unmöglich machten. Von anderen PraktikerInnen höre ich, dass

SozialarbeiterInnen mit vorgefertigten Zielformulierungen in Hilfeplangespräche gehen – das scheint mir alles noch weit entfernt von den Gedanken der Stärkenperspektive!

Ich bin davon überzeugt, dass wir Stärken in der Sozialen Arbeit und im Case Management neu denken müssen und wünsche mir, dass die Arbeitsprinzipien der Stärkenorientierung und auch das Modell des Stärkenorientierten Case Managements in vielen Organisationen Einzug halten.

Mein herzlicher Dank gilt allen, die mich begleitet und unterstützt haben.  
Danke für die vielen Anregungen!

## Literatur

- Belardi, N. (2001): Supervision, Organisationsentwicklung, Evaluation. Innovationen für Non-Profit-Einrichtungen. Verlag Dr. Kovač
- Biswas-Diener, R. (2010): Practicing Positive Psychology Coaching. Assessment, Activities and Strategies for Success. John Wiley & Sons
- BMFSFJ (Hrsg.) (2013): Abschlussbericht der Evaluation des ESF-Programms „Kompetenzagenturen“. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Kompetenzagenturen-Abschlussbericht-der-Evaluation,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Drucker, P. The Effective Executive. The Definite Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business
- Ehlers, C./ Müller, M. & Schuster, F. (im Erscheinen, 2015): Stärkenorientiertes Case Management. Komplexe Fälle in fünf Schritten bearbeiten. Barbara Budrich
- Gray, M. (2011): Back to Basic: A Critique of the Strengths Perspective in Social Work. In Families in Society: The Journal of Contemporary Social Work Services. Families in Society Vol. 92, Issue 1, p. 5-11
- Kleve, H. (2011) Case Management. Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit“. In Kleve, H. et al. (Hrsg.): Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg. S. 41–57, S. 56.
- Munro, E. (2011): The Munro Review of Child Protection: Final Report A child-centred system. Presented to Parliament by the Secretary of State for Education by Command of Her Majesty, May 2011, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/175391/Munro-Review.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/175391/Munro-Review.pdf) (letzter Zugriff 10. Juli 15)
- Rapp, C./ Goscha, R. (2006, 2012): The Strengths Model. A Recovery-Oriented Approach to Mental Health Services, New York u. a., Oxford University Press, 3. Auflage
- Robinson, K. (2009) with Aronica, L.: The Element. How finding your Passion changes Everything. Penguin Books
- Saleebey, D. (2009, 2013): Introduction: Power in the People. In: Saleebey, D. (Hg.): The Strengths Perspective in Social Work. Boston u. a., Pearson, 5 Aufl., S. 1-23
- Saleebey, D. (1996): The Strengths Perspective in Social Work Practice: Extensions and Cautions. Social Work. Vol. 41, Nr. 3 Mai 1996, S. 296-305
- Seligman, M. E.P. (2014): Der Glücksfaktor. Warum Optimisten länger leben. Bastei Lübbe
- Simon, F. B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Uzzi, B. & Spiro, J. (2005). Collaboration and Creativity: The Small World Problem. [http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi's\\_research\\_papers/0900904.pdf](http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi's_research_papers/0900904.pdf). Letzter Zugriff 4. 7.3015
- v. Hirschhausen, E. (2014): Glück kommt selten allein. Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Vahs, D. (2007): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, 6. überarbeitete und erweiterte Aufl.
- Winter, K (2015): Supporting positive relationships for children and young people who have experience of care. IRISS insights report Nr. 28, <http://www.iriss.org.uk/resources/supporting-positive-relationships-children-and-young-people-who-have-experience-care>