

## DIE STRATEGIE DER HILFEPLANUNG

Case Management beweist sich auch im Rahmen der Hilfeplanung als ein systembezogener Ansatz. Die einsetzbaren Ressourcen sind grundsätzlich nicht festgelegt und in ihrer Kombinierbarkeit offen. Während in bestimmten Verfahren, z. B. in der Psychoanalyse die Ressourcen fast ausschließlich vom Patienten selbst zu bringen sind, verhält sich Case Management als ein Arbeitsfeld- und Methoden übergreifendes Verfahren wesentlich freier in seiner Auswahl. Kann z. B. der Klient bestimmte Ressourcen nicht mehr erbringen, so kann Case Management - durch fachliche Einschätzungen gestützt - auf die Suche nach externen Ressourcen gehen. Aus dieser übergreifenden Perspektive entsteht für das Case Management eine, ihm eigene Verfahrensweise.

Ausgehend von den erarbeiteten Zielen entsteht die Notwendigkeit ein passendes Versorgungsarrangement zu entwickeln. Dabei können prinzipiell die Ressourcen des Klienten, seines informellen Umfeldes und professionelle Angebote in Betracht kommen. Für die Zusammenstellung gilt unter Berücksichtigung der qualitativen Anforderungen und von angemessener Fürsorglichkeit die Reihenfolge Selbsthilfe vor Fremdhilfe. Unter Beachtung dieser Regel<sup>1</sup> soll sich Case Management durchaus konstruierend verhalten, indem es die Ressourcenquellen soweit zu einander in Beziehung setzt, bis ein passender Ressourcenraum entsteht.

Nach Van Riet und Wouters entstehen Probleme, weil es an (den richtigen) Kontakten und Hilfsmitteln fehlt. Dafür kann es verschiedene Gründe geben:

Disposition A: tatsächlich zu wenig Ressourcen

Mögliche Lösungen:

- Erschließen neuer Ressourcen
- Kompensation

Disposition B: falsche oder unzureichender Einsatz der Ressourcen

Mögliche Lösungen:

- richtigen Ressourceneinsatz lehren

Disposition C: nur unpassende Ressourcen

Mögliche Lösungen:

- passend machen „fitting“

Tabelle 1: Umgang mit kritischen Ressourcendispositionen im Case Management

Disposition	Beispiele	Lösungen	Aufgaben des Case Managements
(a) tatsächlich zu wenig Ressourcen	zu wenig Pflegekräfte zu wenig Einkommen	Erschließen neuer Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advocacy</li> <li>• bereichsübergreifende Lösungen</li> </ul>
		Kompensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen Umgang mit fehlenden Ressourcen umzugehen</li> <li>• „zweitbeste“ Lösung bewerten</li> </ul>
(b) falscher oder ineffizienter Einsatz der Ressourcen	Zuwendung ohne Wirkungskontrolle missbräuchliche Verwendung von Budgetmitteln	richtigen Ressourceneinsatz lehren und lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Re)Assessment durchführen</li> <li>• Ressourceneinteilung entwickeln</li> <li>• Lebensweltbezug herstellen</li> <li>• Wirkung kontrollieren</li> </ul>
(c) nur unpassende Ressourcen	Fälle, die nicht ins System passen	passend machen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotsentwicklung / -anpassung</li> <li>• Fälle „umkonstruieren“</li> </ul>

<sup>1</sup> Diese Regel muss jeweils fallbezogen auf ihre universelle Anwendbarkeit überprüft werden. Manche Selbsthilfe ist nur unter erschwerten bzw. kritischen Bedingungen möglich (z. B. überforderte Angehörige) und muss zur „Schonung“ für andere Unterstützungssituationen im Sinne der Fürsorglichkeit zurückgestellt werden.

(a) Versorgungsprobleme bestehen weil tatsächlich zu wenig Ressourcen vorhanden sind

In diesen Fällen müssen neue bzw. weitere Mittel erschlossen werden oder bestehende Mittel umgenutzt werden. Auf der Fallebene muss Case Management entscheiden, ob die Unterversorgung dadurch behoben werden kann, dass neue Mittel zur Verfügung gestellt werden, erst wenn das nicht möglich ist, muss nach einer Ersatzlösung gesucht werden. Reicht beispielsweise der pflegerische Aufwand in einem Fall nicht mehr aus, muss geprüft werden, ob im Rahmen der bisherigen Finanzierungsstrategie mehr Aufwand zu leisten ist z. B. durch private Leistungen. Die Aufgabe für das Case Management in dieser Disposition ist das Eintreten für eine ausreichende Versorgung. Im Sinne des Advocacy muss Case Management hier unter Umständen gegen den Widerstand von Behörden oder Versicherungen vorgehen oder sich langfristig auf der Systemebene engagieren. Eine weitere Möglichkeit Ressourcen zu organisieren ist die Ausweitung der Zuständigkeiten. Case Management als Arbeitsfeld übergreifender Ansatz ist durch sein besonderes Fallverständnis und durch seine Schnittstellensensibilität besonders geeignet weitere Zuständigkeiten auszumachen und diese miteinander zu verbinden, so dass weitere Ressourcenquellen erschlossen werden können. Gerade die Versorgung alter Menschen weist eine Unmenge an Schnittstellen (Pflege - Hauswirtschaft - Psychiatrie - Hausarzt - Sozialstationen - Krankenhaus - Familie...) auf und ist damit für diese Strategie geeignet. Eine weitere Form bereichsübergreifender Lösungen ist der (genossenschaftliche) Zusammenschluss von Menschen mit ähnlichen Bedarfslagen. Indem sie sich nicht nur wegen Ihrer spezifischen Bedürftigkeit organisieren, sondern auch ihre persönlichen Ressourcen für alle anderen mit einbringen, entsteht ein insgesamt größerer Ressourcenpool aus dem sich jeder entsprechend festgelegter Regeln bedienen darf. Damit diese Form der Vergesellschaftung tatsächlich funktioniert und damit dieses Bündnis auch im Sinne einer gestärkten Markt- bzw. Kaufkraft genutzt werden kann, wird Case Management als eingesetzt.

(b) falscher oder ineffizienter Einsatz der Ressourcen

Wenn Ressourcen vorhanden sind aber nicht richtig genutzt werden, entstehen unbefriedigende Versorgungsergebnisse. Für solche Ineffektivität kann es verschiedene Gründe geben:

- Ressourcen werden ohne ausreichende Kenntnis des Einzelfalles zugewiesen

Wenn Ressourcen im Rahmen großer Organisationen oder Programme mit wenig Kenntnissen des Einzelfalles oder nur aufgrund der Zuordnung in eine Fallgruppe zugewiesen werden, droht eine ineffiziente Ressourcennutzung. Diese Disposition entsteht sehr häufig bei einem unzureichenden oder einseitigen Assessment, in dem z. B. unterschiedliche Ansichten zu einem Problem nicht oder die besondere Lebenslage der Betroffenen nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Dieses Problem kann auch dann auftreten, wenn das Assessment nicht regelmäßig aktualisiert wird (Reassessment), wenn also Veränderungen im Fall nicht beachtet werden.

- Ressourcen werden ohne oder mit unzureichender Zielkontrolle eingesetzt / Ressourcen werden ohne ausreichende Kenntnis über ihre Wirksamkeit eingesetzt

Nicht immer können Ressourcen so eingesetzt werden, dass ihre Wirksamkeit von vorneherein vorausgesetzt werden kann. Dieser Umstand tritt vor allem dann ein, wenn auch ein ausführliches Assessment nicht zu zuverlässigen Prognosen führt, weil die Informationen nicht beschafft werden können oder nicht existieren. Wenn Klienten nicht in der Lage sind sich selbst im Hinblick auf die Wirkung eines Unterstützungsangebotes einschätzen zu können oder bekannt ist, dass die Wirkung von zu Fall zu Fall hoch variiert muss unter Umständen im Sinne von Trial und Error vorgegangen werden.

Prinzipiell sollte die Wirkung von Unterstützungsangeboten immer überprüft werden. ↗ Dazu muss das richtige Intervall bestimmt werden. Gerade bei komplexen Fällen, die im Sinne des Case Managements bearbeitet werden, sollte darauf geachtet werden, dass Nachhaltigkeitseffekt in die Beurteilung mit einfließen und eine Aussage über den Effekt der Maßnahmen nicht zu früh getroffen wird.

- Ressourcen werden zielfremd eingesetzt

Werden Ressourcen ohne Bezug auf vereinbarte Ziele eingesetzt könne dafür mehrere Gründe verantwortlich gemacht werden. Nicht selten werden zwar Ziele formuliert aber die Angebote letztlich nicht darauf bezogen. Dies geschieht z. B. dann, wenn die Formulierung von Zielen zur Routine geworden ist, die begrenzten Angebote aber eigentlich schon beim Einstieg in die Fallarbeit feststehen - Case Management wurde hier zum reinen Labeling reduziert.

Ressourcen können auch vorsätzlich missbräuchlich eingesetzt werden. Diese Situation kann dann entstehen, wenn Nutzer die ihnen zur Verfügung gestellten Mittel für andere Dinge verwenden, wie dies in der Planung festgelegt wurde. Je mehr Souveränität auf den Klienten übertragen wird, desto größer sind die Möglichkeiten falscher Ressourcenverwendung (z. B. missbräuchliche Verwendung von Budgetmitteln). In diesen Fällen erhält Case Management neben seiner vorbereitenden und organisierenden Funktion auch die Aufgabe kontrollierend im Sinne des Gate-Keepings auf die Konsequenzen des Missbrauchs hinzu weisen und die weitere Verwendung zu beaufsichtigen.

- Ressourcen werden qualitativ unzureichend eingesetzt

Neben einer fehlenden Zielüberprüfung bedeutet das Fehlen von Kriterien für die Prozessqualität ein besonders problematisches Potenzial für Ressourcenverlust da hier die Kontrolle besonders schwierig ist. Case Management muss sich deswegen unter Umständen aktiv in die Leistungserbringung einmischen (Advocacy) wenn der Verdacht besteht, dass qualitative Mängel bestehen. Regelmäßige Kontakte zu den Leistungsempfängern und standardisierte Zufriedenheitsabfragen müssen dazu beitragen, dass qualitativ problematische Unterstützungsleistungen identifiziert werden. Wünschenswert wären natürlich auch Hinweise der Leistungserbringer selbst, wenn deutlich wird, dass unter den gegebenen Bedingungen die Leistungen nur unzureichend in der Qualität erbracht werden können.

### (c) nur unpassende Ressourcen

- Es gibt Fälle, für die es keine passenden Ressourcen gibt. Solche Dispositionen entstehen dann, wenn Ziele formuliert werden, für die es allerdings keine passenden Angebote gibt, weil sie selten vorkommen oder ihre Behandlung nicht zu leisten ist. Beispiele wären Versorgungsnotwendigkeiten für Menschen aus anderen Sprachkreisen, die eigentlich eine muttersprachliche Unterstützung benötigen oder die Notwendigkeit Menschen mit bestimmten Behinderungen in Pflegeheimen unterzubringen, weil es für ihre spezielle Versorgung keine passenden ambulanten oder stationären Angebote gibt.

Es wird deutlich, dass hier immer ein Mismatch zwischen bestimmten Bedürfnissen und Versorgungsangeboten vorliegt, die bei einem Mehr an Ressourcen und Mitteln theoretisch zu beheben wären. Insofern dürfen diese Dispositionen nicht verloren gehen, sondern Anlass für die Überprüfung einer Angebotsentwicklung bzw. -anpassung werden. Möglicherweise wären einige dieser Fälle, die nicht ins System passen auch durch ein intensives Case Management, das intensiv die Möglichkeiten von Kooperation und Koordination ausschöpft besser zu versorgen. Beispielsweise werden die Potenziale der Kombinationen von Angeboten der Pflege für MigrantInnen erst langsam in jüngster Zeit und nach wie vor zögerlich entwickelt.

In den meisten Fällen werden sind die Betroffenen gezwungen sich den Möglichkeiten anzupassen. Die Entwicklung von Kompromissen für diese „System inkompatiblen“ Fälle kann mehr oder weniger gut gelingen und muss deswegen ebenfalls zum Gegenstand von Bewertung gemacht werden. Dabei müssen neben den Opfern die zu bringen sind auch die Dauer, die Kosten und natürlich der Leidensdruck vor der Herstellung des Kompromisses einbezogen werden.

Für die Disposition (a) „tatsächlich zu wenig Ressourcen“ und die Disposition (c) „nur unpassende Ressourcen“ soll im Folgenden ein Handlungsmodell vorgestellt werden, das die Verfahrensweise des Case Managements im Umgang mit schwierigen Ressourcensituationen verdeutlichen soll. In diesen Fällen wird Case Management zu einem Ressourcenmanagement, das die Komplexität von Ressourcenkonstellationen unter gegebenen Vorgaben zu bewältigen hat.

Zur Bewältigung einer komplexen Ressourcensituation wird das Modell eines Ressourcenraums vorgeschlagen (vgl. [Abbildung 1: Ressourcen als Handlungsraum](#)).

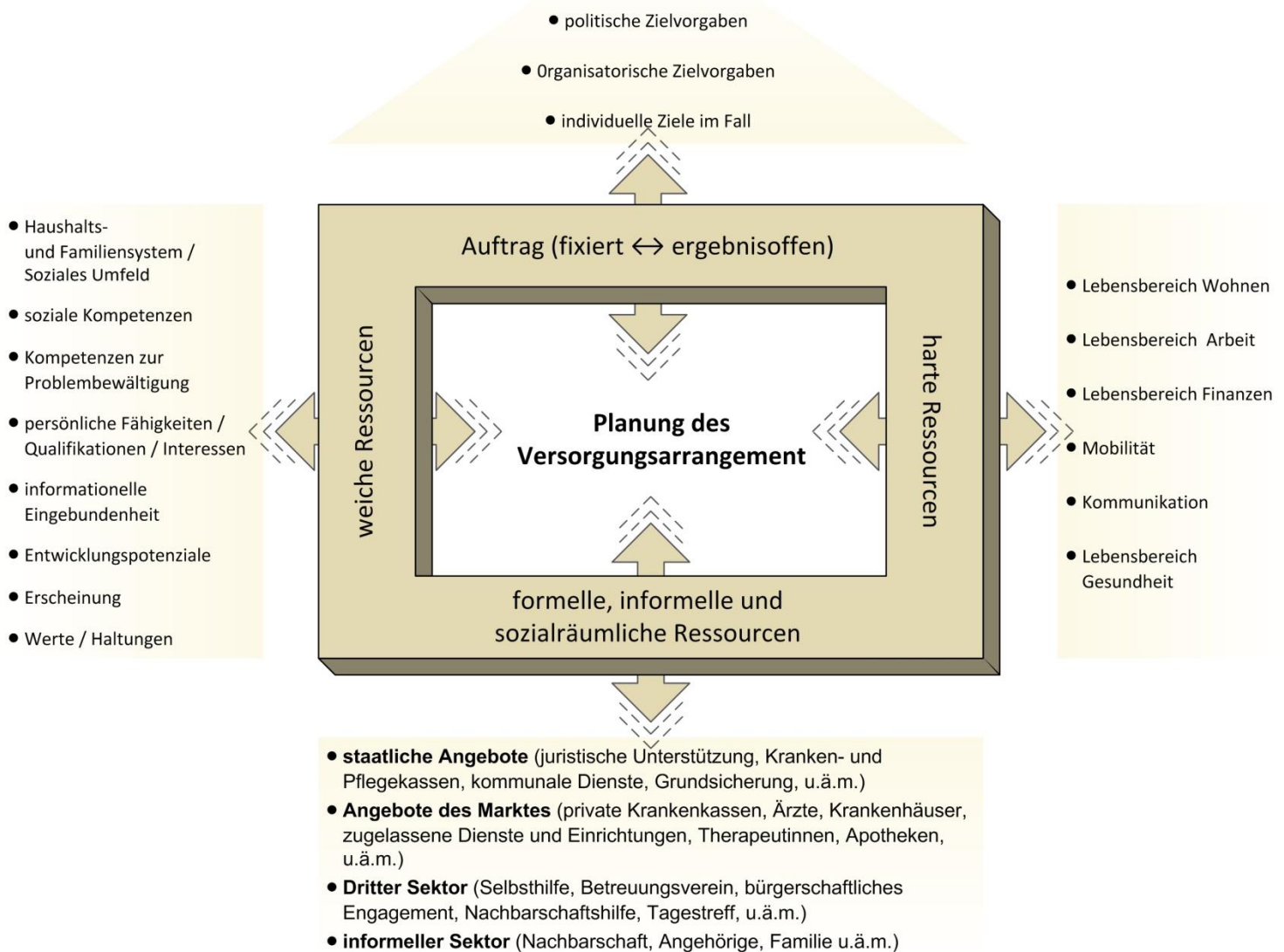


Abbildung 1: Ressourcen als Handlungsraum

Die „Wände“ des Ressourcenraums sollen folgender Kategorisierung<sup>2</sup> folgen:

- harte Ressourcen

Bei diesem Ressourcenbereich handelt es sich um Dinge aus der materiellen Lebenswelt des betreffenden Klientensystems und bilden Rahmenbedingungen die sich der Regel nicht ohne Weiteres verändern lassen. Im negativen Fall - wenn aus diesen Bedingungen Probleme entstehen, schränken sie den Handlungsrahmen bzw. die Lösungs- und Bewältigungsmöglichkeiten ein. Armut, Arbeitslosigkeit, Obdachlosigkeit aber auch eine dauerhafte gesundheitliche Einschränkung sind Beispiele für kritische Wirkungen dieser Ressourcen“wand“.

- weiche Ressourcen

Die gegenüberliegende Flanke bilden die weichen Ressourcen. Sie verweisen auf die Attribute von Klienten und ihren Systemen die sich vor allem im individuellen Verhalten äußern. Neben den Aspekten von Persönlichkeit

<sup>2</sup> Nestmann und Hobfoll schlagen eine ähnliche Ressourcenklassifikation vor: Objekte, Dinge der materiellen Umwelt wie Wohnung, Kleidung, Kommunikations- oder Transportmittel / Lebensbedingungen und -umstände: Status, Sicherheiten, Zuwendungen, insbesondere gesichertes Einkommen, Partnerschaft etc. / Personenmerkmale wie Selbstwert, Bewältigungsfähigkeit von Problemstellungen, soziale Kompetenzen, Qualifikationen / Energieressourcen, die die Möglichkeiten zur Erreichung von Zielen umschreiben wie finanzielle Ressourcen, Vertrauensvorschuss bei Mitmenschen, Informationsvorsprung etc.

spielen Kompetenzen und Qualifikationen aber auch Einstellungen in diesem Ressourcenbereich eine wesentliche Rolle und prägen die sozialen Prozesse, die wiederum das Umfeld als Ressource im zirkulären Sinne fördern oder hemmen.

- formelle, informelle und sozialräumliche Ressourcen

Ressourcen, die nicht direkt vom Klienten eingebracht werden sind der „Wand“ der formellen, informellen und sozialräumlichen Ressourcen zugeordnet. Obwohl sie sogar aus dem näheren Umfeld des Klientensystems im Sinne von informellen Ressourcen stammen können, so sind sie doch eher als zusätzlich vorhandene oder zu organisierende Unterstützungen zu verstehen. Dies gilt vor allem dann, wenn es solche Angebote sind, die von professionellen Organisationen angeboten werden. Damit entsprechen diese Ressourcen also vor allem der jeweiligen Infrastruktur, die für die Problemlösung zur Verfügung steht.

- Auftragslage

Im eigentlichen Sinne keine Ressource stellt die Auftragslage dar. Trotzdem spielt dies „Wand“ eine wesentliche Rolle für die Fallbearbeitung. In Konstellationen, in denen z. B. durch gesetzliche Vorgaben, oder wegen enger organisatorischer Spielräume wenig Flexibilität möglich ist, sind weniger Möglichkeiten für eine Problemlösung gegeben. Damit wird in diesem Zusammenhang die Offenheit bzw. Geschlossenheit der Auftragslage als eine Rahmenbedingung für das Erschließen oder das Effektivieren der notwendigen Ressourcen genutzt.

Für die konstruierende Arbeit mit Hilfe des Ressourcenraums gelten nun die zwei einfachen Regeln:

1. Regel: geringe Ressourcen verkleinern den Handlungsraum
2. Regel: vorhandene Ressourcen vergrößern den Handlungsraum

Stellt man sich jetzt vor, dass in einem Ressourcenraum der Planungsprozess vonstatten geht, also überlegt wird, wer mit Hilfe welcher Ressourcen welche Aufgaben im Rahmen der Fallbearbeitung übernimmt, so wird schnell deutlich, dass ein kleiner Ressourcenraum wenig Möglichkeiten bietet und ein größerer mehr. Damit stellt sich für das Case Management in dieser Phase die Aufgabe, mit seinen Möglichkeiten einen ausreichen großen Raum herzustellen. Reichen dabei die Ressourcen einer „Wand“ nicht aus, so gibt es immer zwei Möglichkeiten (nach den Varianten von Van Riet und Wouters):

- entweder die zu weit nach innen ragende Wand wird wieder nach außen verschoben, d. h. die fehlenden Ressourcen (z. B. Aufstockung der Pflege zuhause durch Anpassung der Pflegestufe) wird wieder zurück gewonnen,  
oder wenn dies nicht möglich ist wird eine andere Wand ersatzweise nach außen verschoben, um wieder „Handlungsraum“ zu gewinnen:
- die fehlende Ressource wird kompensiert (z. B. Unterbringung in einem formellen Angebot) oder falls nichts anderes möglich: der Fall wird passend gemacht (z. B. Unterbringung in der Gerontopsychiatrie<sup>3</sup>)

Im Folgenden werden einige mögliche Konstellationen vorgestellt, damit sichtbar wird, welche Möglichkeiten und Überlegungen in der Konstruktion von Ressourcenräumen steckt.

---

<sup>3</sup> Case Management hätte in diesem Fall allerdings die Pflicht, diese Fehlbelegung in der strukturverantwortlichen Stelle anzuzeigen.

## Der ausgewogene Ressourcenraum

Ein ausgewogener Handlungsraum zeichnet sich dadurch aus, dass keine einseitige Ressourcensituation gegeben ist. Der Vorteil liegt auf der Hand: je nach Problemlage kann wahlweise auf die passenden Ressourcen zurückgegriffen werden.

Case Management sollte, wenn möglich, versuchen vor jeder Planung einen ausgewogenen Raum herzustellen und nicht sofort jede Konstellation als unveränderbar hinzunehmen. Ressourcenschaffung und -sicherung (zur Herstellung eines ausgewogenen und stabilen Ressourcenraums) ist immer vor der Implementierung von Unterstützungsstrategien durchzuführen.

Eher theoretisch kann es auch einen zu großen Handlungsraum geben. Wenn ein Zuviel an Ressourcen gegeben ist, heißt das in der Praxis, die Möglichkeiten sind zu vielfältig und es droht die Unübersichtlichkeit was die richtige Auswahl anbetrifft. Dann wäre es richtig, eine bessere Bestandsaufnahme durchzuführen um situationsangemessene Gewichtungen vornehmen zu können. Eine Ausnahme spielt dabei die „Auftragswand“. Hier bedeutet ein zu weites Nach-Außen eine unverbindliche Beauftragung. Alles kann getan oder gelassen werden. Eine solche Situation deutet auf eine qualitativ schlechte Vorarbeit bei der Herstellung der Ziele hin. Möglicherweise muss in diesem Zusammenhang auch das Case Management innerhalb der Organisation besser verortet werden oder ein entsprechender (strategischer) Leitbildprozess für die gesamte Organisation wäre sinnvoll.

## Druck durch eine schlechte Absicherung des Klienten

Tritt ein solcher Ressourcenraum auf, hat das Case Management wenig Dispositionen zur Verfügung um einen möglichst guten Hilfeplan zu implementieren. Da harte Ressourcen, die schwer kurzfristig zu (be)schaffen sind fehlen, gleichzeitig aber die Situation ein rasches Handeln erforderlich macht, muss das Case Management hier mit einer schwierigen (engegten) Situation umgehen.

Sicherlich wäre eine Entspannung durch die Beschaffung der materiellen Notwendigkeiten die beste Wahl. Sollte dies allerdings nicht möglich sein, so kann entweder auf die Geduld, das Mitspielen oder die Kreativität des Klienten(systems) gebaut werden oder aber es existieren flexible Angebote, auf die schnell zurückgegriffen werden kann.

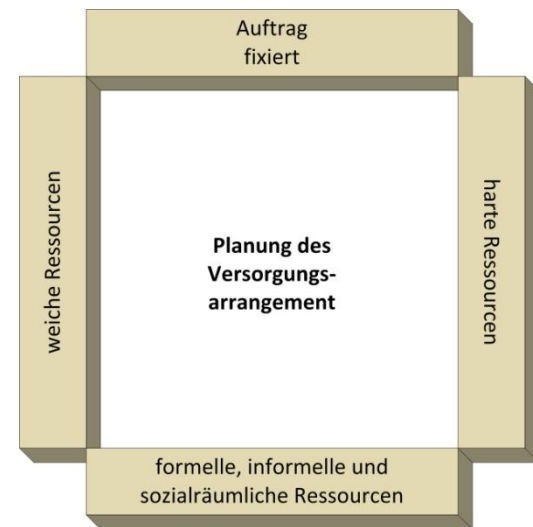


Abbildung 2: Varianten des Ressourcenraums

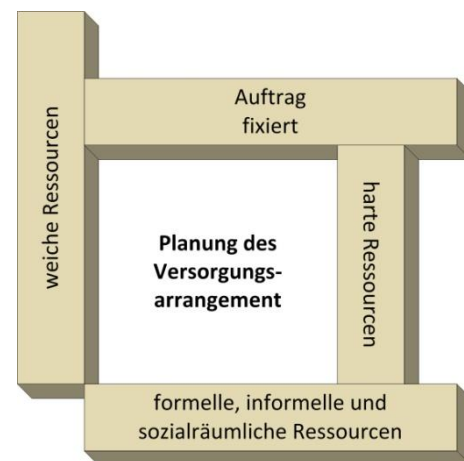


Abbildung 3: Druck durch fehlende harte Ressourcen

## Umgang mit einer schlechten Versorgungslage

Gibt es für den Fall keine passenden Angebote, weil die Kapazitäten erschöpft sind oder weil die Fallkonstellation (z. B. durch ungeklärte Zuständigkeiten) schwierig ist, macht eine enge zeitliche oder inhaltliche Vorgabe wenig Sinn. Eine Kompensation durch Klientenressourcen ist nicht angezeigt. Solche Fälle müssen in Organisationen durch eine Ressourcenanalyse als besondere identifiziert werden.

Da solche Fälle für das Case Management häufiger zu erwarten sind, ist die Analyse der Ressourcenlage und die Ableitung der weiteren Fallbearbeitung Ausdruck einer qualifizierten Fallbearbeitung. Fälle nach diesem Muster müssen ihre Erkenntnisse an die strategische Ebene weitergeben, die daraus bedarfsanalytische und bestandsanalytische Schlussfolgerungen zu ziehen hat (damit die „Wand“ der Angebotsressourcen ggf. wieder nach außen verschoben wird).

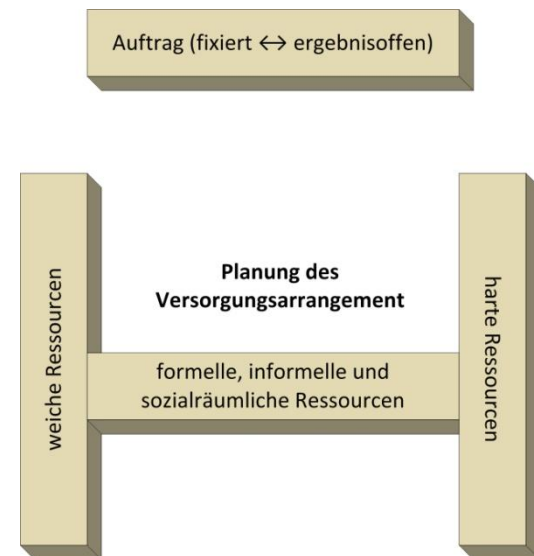


Abbildung 4: fehlende Versorgungsangebote fordern offenere Auftragsituation

## Schwierige Klientensituation

Klienten, die von sich aus wenig zur Problemlösung beitragen können und möglicherweise diese sogar erschweren, erfordern zunächst verstärkt externe Ressourcen. In diesen Fällen muss entschieden werden welche Strategie verfolgt werden soll. In erster Präferenz wäre die (Wieder-)Herstellung eines ausgewogenen Ressourcenraums (transparent dargestellt) zu erwägen, um damit langfristig den Forderungen von Anpassung und damit von Nachhaltigkeit gerecht zu werden zu können. Dies wird aber nicht immer möglich sein, z. B. weil ein degenerativer Prozess vorliegt. In solchen Fällen (zweite Präferenz) müssen kompensatorisch externe Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Auch hier bedeutet das Versorgen durch formelle Ressourcen nicht ein einfaches Unterbringen als „strafende“ Konsequenz für das Zuwenig von mitgebrachten Ressourcen. Vielmehr ist das Fehlen von harten und weichen Ressourcen - nach einer entsprechenden Analyse des Einzelfalls - als Vorlage dafür zu verwenden, wie die besorgten Ressourcen beschaffen sein sollen. Im Falle eines Menschen mit einer demenziellen Erkrankung sollte deswegen geprüft werden, welche Ressourcen von ihm nicht mehr eingebracht werden können, (z. B. Mahlzeiten zubereiten) und geprüft werden, ob er beim Kochen unterstützt werden könnte, anstatt ihn einfach zu verpflegen. Auch hier gilt die Herstellung bzw. Rückgewinnung der Ressourcen geht vor deren Kompensation.

An dieser Konstellation wird deutlich, dass ein zu enger Auftrag oder zu wenig Zeit solche anspruchsvollen Vorgehensweisen nicht zulassen, sondern eher kompensatorische Lösungen befördern würde.

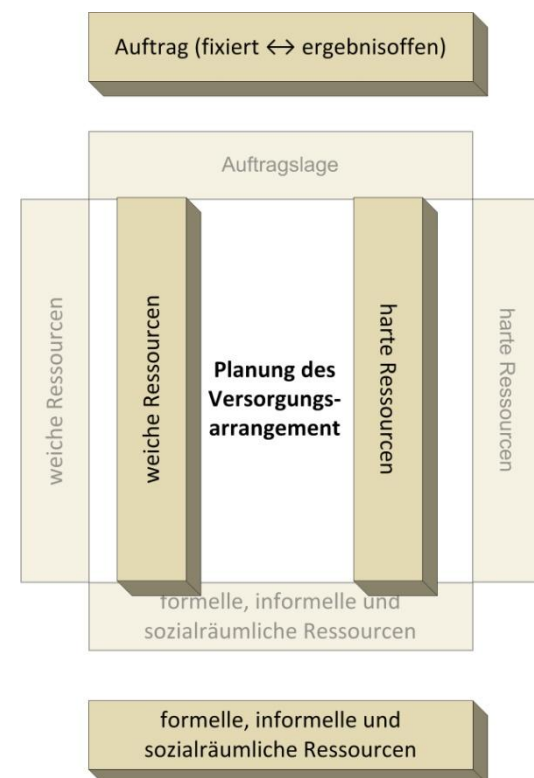


Abbildung 5: schwierige Klientensituation

## Minimaler „Planungsraum“

Im schwierigsten Fall, der in der Praxis aber relativ häufig auftritt kann auf schwierige Klientensituationen nur mit wenig planerischer Kapazität reagiert werden. Eng umrissene Aufträge, die wenig Ressourcenanalyse zulassen, universelle Angebote führen zu einer reduzierten Hilfeplanung.

Gerade weil dieser häufige Fall geradewegs zu resignierten Betrachtungen über die schwierigen Situationen im Helferalltag einlädt, sollte sich hier nochmals verdeutlicht werden, wie viel Ressourcen hier möglicherweise ungenutzt bleiben und ob dies nicht letztlich als ein ökonomisch fragwürdiges Vorgehen bezeichnet werden muss. Eine schlechte Hilfeplanung, aufbauend auf einer unvollständigen Ressourcenplanung wird vor allem den Anbietern kompensatorischer Leistungen nutzen. Eine professionell fachliche und unabhängige Ressourcenanalyse kann in vielfältiger Weise Kosten sparen. Sie ist aber auch ein Instrument zur Entwicklung individueller Lösungen, die immer auch das Potenzial von Qualifizierung und Innovation in sich tragen.

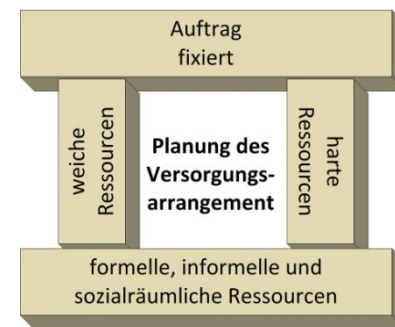


Abbildung 6: minimaler „Planungsraum“

## Verwendung des Ressourcenraums

Der Ressourcenraum hat für die Case Management-Praxis zwei Funktionen.

### 1. Vorlage zur Entwicklung von Instrumenten zur systematischen Ressourcenanalyse

Auf der Basis des Ressourcenraums kann das jeweilige Case Management in seinem Arbeitsfeld ein Instrument zur Ressourcenanalyse entwickeln. In den meisten Fällen werden Ressourcen im Rahmen des Assessments miterhoben. Für komplexere Fälle wie sie im Case Management üblich sind reicht dies allerdings nicht aus, da Ressourcen immer Licht ihrer Verwendung interessieren. Für die Praxis muss nach dem Assessment und einem hergestellten Fallverständnis ein weiterer Schritt, die Ressourcenanalyse durchgeführt werden, in der der Fall zielgerichtet nach vorhandenen, wieder herstellbaren, gewünschten Ressourcen untersucht wird.

Der Ressourcenraum kann nun als Vorlage für die Entwicklung eines arbeitsfeldspezifischen Interview-Leitfadens dienen, mit dem entsprechend der vorgeschlagenen Kategorien (vgl. [Abbildung 1: Ressourcen als Handlungsraum](#)) vorgegangen werden kann. Entsprechend der hier vorgeschlagenen Systematik sollte dabei auch auf die verfügbaren Ressourcen der fallspezifischen Angebotslandschaft eingegangen werden. Case Management als selbstreflexives Verfahren muss ebenfalls in jedem Fall auf seine Bedingungen hin beurteilt werden, da von seinen Bedingungen die Möglichkeiten der fallspezifischen Strategieentwicklung abhängen.

### 2. Instrument zur fallspezifischen Strategieentwicklung

Der Ressourcenraum beschreibt durch die Bewegungsrichtungen seiner Wände viele verschiedene Kombinationen für Interventionsmöglichkeiten. Durch die, für das Case Management typische Systemerweiterung auf Organisations- und Netzwerkressourcen wird der richtige Ressourceneinsatz zu einer anspruchsvollen Aufgabenstellung. Wird Case Management nicht auf eine reine Dienstleistung reduziert, sind weitere Vorgaben für den Ressourceneinsatz zu berücksichtigen.

Der Verpflichtung die Klienten im Sinne einer Empowerment-Haltung zu unterstützen sollte, übertragen auf das Modell des Ressourcenraums, Strategien betonen, die die Rückgewinnung, den Erhalt oder die Übernahme von Ressourcen fördern. Dass dieser Vorrang allerdings nicht universell angewendet werden sollte, zeigen Vorgaben für das Case Management, die eine relativ rigide Form der Aktivierung fordern und diese Vorgehensweise sogar als Einsparstrategie zur Vermeidung externer Unterstützungsangebote fordern. Fürsorglichkeit als Motiv für Hilfe positioniert sich hier bewusst als eine bedingungslosere Strategie für den Ressourceneinsatz.



Die Disposition des falschen oder ineffizienter Einsatzes der Ressourcen, die ebenfalls von Van Riet und Wouters genannt wird verweist ebenfalls auf die Notwendigkeit den Ressourceneinsatz unter strategischen Gesichtspunkten zu planen. Wird deutlich, dass Ziele durch die eingesetzten Angebote nicht oder nur ungenügend erreicht werden, so kann mit Hilfe des Ressourcenraum darüber nachgedacht werden woran dies liegen könnte. Wurden beispielsweise Budgetmittel missbräuchlich verwendet, so kann vermutet werden, dass hier neben der Ressource des Budgets die notwendige weiche Ressource der Selbstverwaltungskompetenzen berücksichtigt wurde.