

Casemanagement als Changemanagement?

Zur ambivalenten Professionalisierung Sozialer Arbeit im aktivierenden Sozialstaat

1. Vorbemerkungen

Geplanter Wandel bzw. bewusst gesteuerte Veränderung – und darum geht es ja beim Changemanagement (vgl. Maelicke 2000) – ist meist mit der Vorstellung eines Neuen/Besseren verknüpft oder oft auch mit der Einschätzung einer schlichtweg unabwendbaren Anforderung von außen, auf die es geradezu Notwendig zu reagieren gilt.

Schaut man sich nun die Rahmenbedingungen des Sozialstaats für die Soziale Arbeit an, so scheint vor allem das „Getrieben-Sein“ der Veränderungen im Vordergrund des Changemanagements zu stehen, wenn bspw. die Agenda 2010 für unser Land ganz unmissverständlich konstatiert: „Das Bestehende zu verteidigen hieße, das Erreichte zu gefährden“ (SPD 2003: 5), und quasi als Begründung dessen die Erkenntnis nachschiebt, „Entweder wir modernisieren ... oder wir werden modernisiert ...“ (SPD 2003: 13).

2. Zentrale These und zentrale Begriffe

Veränderung ist also angesagt, wobei diese – und das ist die zentrale These dieses Vortrags –

1. auf einem neuartigen Verständnis von Sozialstaatlichkeit basiert,
2. der Sozialen Arbeit in einem Junktim zwischen Geld- und Dienstleistung eine deutlich anders akzentuierte Rolle zuweist und
3. sich dieser Erwartungs-Switch im Mikrokosmos des Casemanagements fokussiert, das eine herausragende Stellung im staatlichen Changemanagement einnimmt.

Erkennbar ist dieser Wandel aktuell und exemplarisch am 3. und 4. Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (im Jargon: Hartz III und Hartz IV), wo die Bundesanstalt für Arbeit zur Bundesagentur für Arbeit umfirmiert wird und deren örtliche Behörden zu Job-Centern mutieren, in denen dann bezeichnenderweise *Fallmanager* als persönliche Ansprechpartner für Arbeitslose fungieren sollen (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2003a: 3ff.; Bundesanstalt für Arbeit 2003b: 5f.).

Im Folgenden sollen die drei Veränderungsaspekte, die in der Eingangsthese angesprochen wurden – also Sozialstaats-Veränderung, Sozialarbeits-Veränderung und Casemanagement als Veränderungs-Agent -, anhand der aktuellen Entwicklung erläutert und bewertet werden, um dann am Ende dieser Überlegungen in eine Reflexion der Chancen und der Risiken für die Entwicklung der Sozialen Arbeit einzumünden.

Versucht man der Schlüsselfrage dieser Abhandlung nachzugehen – also ob „Casemanagement als Changemanagement fungieren kann?“ – so ist es sinnvoll, zuerst einmal die zentralen Termini zu klären, um dann die gesellschaftlichen Randbedingungen für diesen prospektiven Wandel durch systematische Sozial- und Fall-Arbeit zu untersuchen.

Warum nun Casemanagement als Agent des Changemanagements denkbar ist, wird deutlich, wenn man Casemanagement als systematische Verknüpfung von Einzelfall-, Gruppen und Gemeinwesenarbeit versteht, die klienten-, prozess- und ergebnisorientiert die Ressourcen der soziale Dienstleister, der Betroffenen selbst und auch des Umfelds organisiert, implementiert und koordiniert, und zwar ausdrücklich mit der Zielsetzung des Empowerments von Individuen und Gemeinwesen (vgl. Ewers/Schaeffer 2000; Gehrman/Müller 1999; Löcherbach u.a. 2002; Raiff/Shore 1997; v. Riet/Wouters 2000; Trube 2001; Wendt 1997).¹

Zentrale Zielsetzung des Casemanagements ist also – wenn es nicht rein technisch als Planung und Koordination von diversen Hilfen aufgefasst wird (vgl. Brülle/Reis 2001: 10) – letztlich die Befähigung, Unterstützung und Ermutigung von Menschen und Gemeinwesen, ihre Kräfte und Kompetenzen zu entdecken, um im Vertrauen auf eigene Problemlösungen auch in Selbstorganisation ihre Angelegenheit in die Hand zu nehmen. Das nennt man: Empowerment (vgl. Stark 1996; Trube 2001).

Das Empowerment richtet sich also auf die Förderung und Stärkung der Selbstorganisation von Menschen und der sie umgebenden Kontexte, was die systematische Schnittstelle zum Changemanagement darstellt. Denn letztlich meint Changemanagement auch nichts anderes als den systematischen Versuch einer Implementation von organisatorischen Veränderungsprozessen, wobei man explizit nicht auf „Patentlösungen“ abzielt, sondern auf die relevanten Metafaktoren der Initiierung und Gestaltung eines organisatorischen Wandels, wie etwa Mitarbeitergewinnung, Vertrauensbildung, Netzwerkgestaltung usw., um eine lernende Organisation zu fördern, die aus sich selbst heraus die passenden Lösungen entwickeln kann (vgl. Doppler 2003; Doppler/Lauterberg 2000; Schreiber 2001).²

¹ Zur Veranschaulichung der Zusammenhänge vgl. das Schaubild in der Anlage.

² Zur Veranschaulichung der Zusammenhänge vgl. das Schaubild in der Anlage.

3. Die Veränderung der Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit

Einer der zentralen Metafaktoren sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und deren Perzeption, die die Erfordernisse der Veränderung bestimmen. Professionalisierte Sozialarbeit sieht sich vor allem in den letzten Jahren mit Kontextbedingungen konfrontiert, die eine grundlegende Neugestaltung ihres Handlungsrahmens zur Folge haben, da der traditionelle Wohlfahrtsstaat sowohl von der Politik als auch der Wissenschaft zunehmend als ineffizient – ja sogar inhuman – deklariert und zur Disposition gestellt wird.

Politisch formuliert liest sich das z.B. so: „Der allgegenwärtige Wohlfahrtsstaat, der den Menschen die Entscheidung abnimmt und sie durch immer mehr Bevormundung zu ihrem Glück zwingen will, ist nicht nur unbezahlbar. Er ist am Ende auch ineffizient und inhuman. Deshalb fördern wir die Eigenverantwortung und die Kräfte der Selbstorganisation in der Gesellschaft“ (Schröder 2002: 10).

Es geht also auch hier – wie schon im Changemanagement – um Selbstorganisation, wobei – wie beim Casemanagement – die Eigenverantwortung gestärkt werden soll.

Die Modernisierung des Sozialstaats steht auf der politischen Agenda, die – wie es Heinze und Strünck (2001: 164) einmal formulierten – „... die Rechte und Pflichten gesellschaftlicher Akteure in eine neue Balance bringen ...“ will bzw. die – wie es Bernhard Blanke u.a. (2002: 29) ausdrückten – eine neue „shared responsibility“ installiert, die „... weniger nach der Verantwortung des Sozialstaats als nach der Verantwortung für den Sozialstaat ...“ fragt. Konzeptionell – so betonen die Vertreter des Modernisierungsansatzes – geht es nicht um Sozialabbau, sondern um Fördern und Fordern, nicht um schlichte Privatisierung, sondern um Aktivierung; zudem soll auch der Einzelne sich nicht alleine überlassen bleiben, sondern der Staat verlangt zivilgesellschaftliches Engagement, das die erforderliche Unterstützung bieten soll (vgl. Evers/Leggewie 1999; Heinze/Strünck 2000; Blanke/v.Bandemer 1999; Bußmann/Stöbe-Blossey 2003; Schröder 2003).

Die Topoi „Aktivierung“, „keine Leistung ohne Gegenleistung“, „Fördern und Fordern“ sowie das Postulat des neuen Gleichgewichts von Rechten und von Pflichten sind Ausdruck eines neo-sozialen Verständnisses von Wohlfahrtsstaatlichkeit, das ganz bewusst jenseits neo-liberaler Privatisierungsstrategien und auch jenseits traditioneller Daseinsvorsorgepolitik einen „Dritten Weg“ beschreiten will (vgl. Müller/Thierse/Schwengel 2003; Giddens 1999), der auf eigenes Engagement und Reintegration durch Arbeit setzt.

Dass nunmehr in der so genannten Modernisierung des Wohlfahrtsstaates ausgerechnet die Arbeit zum Generalziel und Königsweg sozialer Hilfen deklariert wird, scheint angesichts eines Defizits von 6,7 Mill. fehlenden Stellen in der deutschen Arbeitsmarktbilanz weder besonders modern noch ausgesprochen zukunftsweisend, wenn man sich zudem klar macht, dass das Arbeitsvolumen in unserer Volkswirtschaft seit Jahrzehnten ständig sinkt, so etwa zwischen 1960 und 2002 um insgesamt 9,63 Mrd. Arbeitsstunden, das waren 17% des Ursprungswerts (vgl. Trube 2004).

Spätestens an diesem Punkt wird das Prinzip „keine Leistung ohne Gegenleistung“ – wenn damit Arbeit gemeint ist – zu einer Art unsittlichem Angebot des Aktivierungsstaats an seine Bürger, das überdies mit dem staatsrechtlichen Verständnis der frühen Jahre unserer Republik kaum kompatibel ist: „Mit dem Gedanken des demokratischen Staates“ – so sagte es das Bundesverwaltungsgericht schon 1954 – „wäre es unvereinbar, dass zahlreiche Bürger,“ – das waren die so genannten Fürsorgeempfänger noch vor dem In-Kraft-Treten des BSHG – „die als Wähler die Staatsgewalt mitgestalten, ihr gleichzeitig hinsichtlich ihrer Existenzsicherung ohne eigenes Recht gegenüberstünden“ (BVerwGE 1/161 f.). Der Sozialstaat kennt nämlich bislang (noch) kein „Schuldprinzip“, sondern er kennt vielmehr – so formulierte es das Bundesverfassungsgericht bereits 1973 „... staatliche Für- und Vorsorge für Gruppen der Gesellschaft, die aufgrund persönlicher Schwäche oder Schuld, Unfähigkeit oder gesellschaftlicher Benachteiligung in ihrer persönlichen und sozialen Entwicklung behindert sind“ (BVerfGE 35/236).

Wenn allerdings der Sozialstaat zunehmend in dieser Entwicklung zum Konditionalstaat wird, der selbst die elementare Sicherung seiner Bürger an Bedingungen knüpft, die überdies nur schwer erfüllbar sind, dann droht Selektion und Exklusion, wobei sich spätestens an diesem Punkt die Frage nach der Rolle der Sozialen Arbeit stellt.

4. Die neuen Dienstleistungen

Betrachtet man die aktuellen Reformen des Sozialrechts – also z.B. die beiden neuen Bände II und XII des erweiterten Sozialgesetzbuchs (SGB) -, so fällt sofort ins Auge, dass neuerdings moderne Techniken Sozialer Arbeit, wie sie das Casemanagement erfordert, als unverzichtbare Aufgaben der Leistungsträger rechtlich verbindlich eingefordert werden.

Das SGB XII verlangt z.B. im § 12 spätestens vier Wochen nach Beginn der Sozialhilfe, dass sog. Leistungsabsprachen getroffen und unterzeichnet werden, die bei Bedarf in entsprechende Förderpläne zu integrieren sind. Ziel dieser Dienstleistungen in der Sozialhilfe ist nach § 11 SGB XII neben Beratung und Unterstützung vor allem auch eine *Aktivierung* der erwerbsunfähigen Betroffenen, die deren gesellschaftliches Engagement ermöglichen soll. Hierzu sind gem. § 6 beim Träger ausdrücklich Fachkräfte zu beschäftigen, die zur Durchführung solcher „Dienstleistungen“ befähigt sind.

SGB II formuliert seine Zielsetzung mit „Fördern und Fordern“ (Kapitel 1), wobei – so die §§ 14 ff. – mit jedem Hilfeempfänger Eingliederungsvereinbarungen zu schließen sind, die neben den Leistungen zur Eingliederung – wie etwa auch unbezahlter Pflichtarbeit (§ 16 Abs.2 Nr. 6) – Art und Umfang der Bemühungen des Arbeitslosen, deren erforderlichen Nachweis oder auch die Schadenersatzpflicht bei Fehlverhalten (§ 15 Abs. 3) enthalten sollen. Auch das SGB II kennt einen – wie es dort heißt – „persönlichen Ansprechpartner“ für jeden Hilfeempfänger (§ 14), der für die Eingliederungsvereinbarung, die Leistungen und die Sanktionen zuständig ist, soweit die Betroffenen als erwerbsfähig zu klassifizieren sind (§ 8).

Wie im SGB III (§§ 35 ff.), geht es – auch unter Zuhilfenahme von Dritten – zuerst immer darum, durch Anamnese, Screening oder Profiling (vgl. Rudolph/Müntnich 2001) die Eignung des Arbeitslosen und insbesondere auch die Vermittlungshemmnisse zu eruieren, um dann über den Einsatz von Fördermitteln und -angeboten zu entscheiden.

Mit all diesen Aufgaben (Anamnese, Förderplan etc.), sind Grundfunktionen des Casemanagements thematisiert, die einen gezielten Wandel zur Aktivierung anstreben, was letztlich nichts anderes als Changemanagement ist.

Entscheidend ist das Junktim, das zwischen der Dienstleistung, d.h. dem Case- oder Kontraktmanagement einerseits, und andererseits dem Erhalt der Transferleistung, d.h. der Auszahlung von Geld, formuliert wird, was bspw. gemäß der Grundsätze des Forderns in § 2 des SGB II den Zwang zum Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung rechtlich kodifiziert.

Wo früher im Wesentlichen nur Geldleistungen gezahlt bzw. die Maßnahmen oft eher unsystematisch mit Arbeitslosen „beschickt“ wurden, wird jetzt eine professionalisierte Fall- und Förderarbeit verlangt, deren Verbindlichkeit zugleich ihre Unausweichlichkeit beschreibt, wobei die Erreichbarkeit der Zielsetzung, d.h. die Aktivierung zur Selbstorganisation bzw. die generelle Arbeitsmarktintegration, oftmals allerdings sehr fraglich ist.

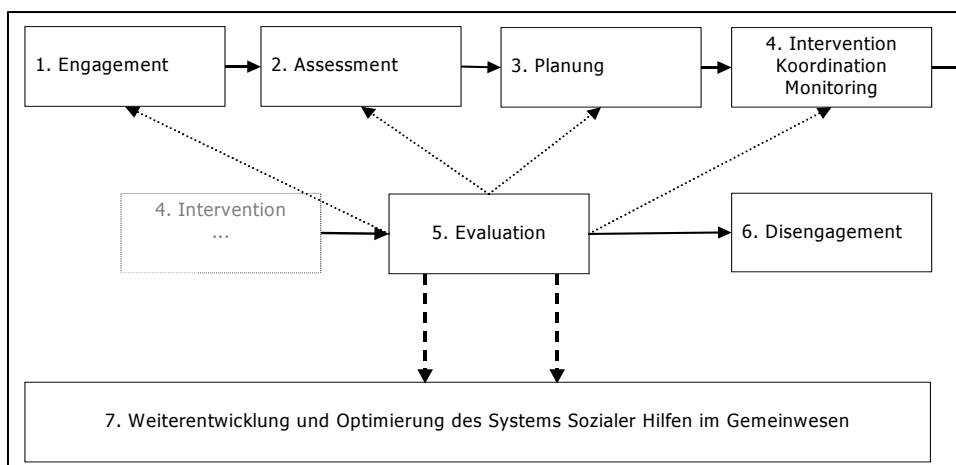
Vor diesem Hintergrund stellt sich dann grundsätzlich die Frage,

1. ob Casemanagement in diesem Kontext systematisch fachlichen Standards genügen kann,
2. ob Casemanagement tatsächlich für ein Changemanagement einsetzbar ist und
3. wenn denn geplanter Wandel über Casemanagement induziert wird, in welche Richtung ggf. dann dieser Wandel für die Soziale Arbeit läuft?

5. Module und Essentials des Casemanagements

Wendet man sich zuerst der Frage fachlicher Standards des Casemanagements im Aktivierungsansatz zu, dann ist es hilfreich, sich die zentralen Module dieser Methodik zu vergegenwärtigen (vgl. Trube 2001: 38 ff.), um ihre Umsetzbarkeit unter den gegebenen Bedingungen zu überprüfen:

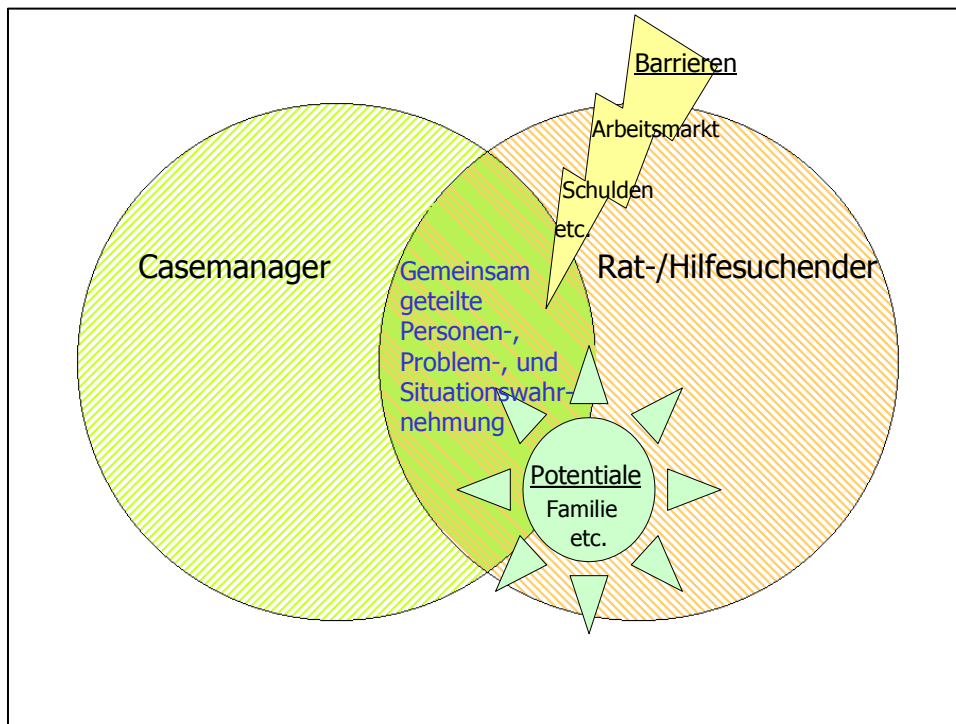
5.1 Module des Casemanagements



Das erste Modul, d.h. das *Engagement*, meint die Klärung der Eingangsbedingungen des Hilfe- bzw. Unterstützungsprozesses, in dem sich beide Seiten vergewissern, ob sie willens und in der Lage sind, erfolgreich zu kooperieren, was eine Grundvoraussetzung für jedwede personenbezogene Dienstleistung ist (vgl. Finis/Siegler 1997). Das Engagement ist also typischerweise dadurch geprägt, dass anfangs unterschiedliche Selbst- und Fremdbilder vorhanden sind, die es sich möglichst bewusst zu machen gilt, um dann später im Assessment nach Übereinstimmungen zu suchen.

Während das Engagement das sich Einlassen-Wollen aufgrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen abklärt, geht es im *Assessment* um das Auffinden bzw. Erarbeiten gemeinsamer geteilter Wahrnehmungen von Personen, Situationen und Problemen. Hier sollen intersubjektiv – auch unter Einbeziehung von Dritten und der Umwelt – Potentiale und Barrieren des Hilfeprozesses eruiert und vergewissert werden. Bildlich ist dies wie folgt vorstellbar:

5.2 Essentials des Casemanagements



Kernstück jedes Casemanagements ist die *Planung* der Hilfe bzw. des Förderungsprozesses, was eine ergebnisoffene Zielentwicklung unter den beteiligten Akteuren zur Bedingung hat. Geht die Planung in eine Vereinbarung über die zu erbringenden Leistungen ein, so kann die-

se nur auf freier Willensäußerung der beteiligten Parteien fußen, wenn sie tatsächlich etwas anderes sein will als die Anordnung von Maßnahmen bzw. ein Verwaltungsakt.

Im Zentrum des Casemanagements stehen *Intervention*, *Koordination* und *Monitoring*. Während die Intervention sowohl die Erschließung von Hilfsquellen (z.B. in der Familie und Nachbarschaft) als auch die direkte personenbezogene Unterstützung, Anleitung, Stabilisierung etc. meint, verlangt die Koordination vor allem die erforderliche Netzwerkarbeit, die auch die Organisation und Beschaffung von Ressourcen mit einschließt. Das Monitoring befasst sich im Wesentlichen mit der Überwachung des Hilfe- und Förderprozesses, was die Anpassung der jeweiligen Ziele ebenso wie die Rückkopplung mit den verschiedenen Dienstleistern betrifft.

Entscheidender Gesichtspunkt der sich anschließenden *Evaluation* ist, dass – wenn sich Casemanagement nicht nur als Fremdwort für Einzelfallhilfe versteht – die Auswertung der Arbeit sowohl nach innen, also auf den Hilfeprozess und seine Module, als gleichermaßen auch nach außen, also auf das System sozialer Hilfen und die soziale Infrastruktur, gerichtet ist. Hier gilt es festzustellen, ob und inwieweit strukturell passgenaue Antworten auf individuelle Problemlagen gefunden werden konnten und wo evtl. ein Optimierungsbedarf im Hilfesystem liegt. Die Evaluation im Casemanagement ist gleichsam die induktive Basis der lernenden Organisation, die sich durch Sozialplanung oder auch Programmentwicklung systematisch dem geplanten Wandel – also einem Changemanagement – unterzieht.

Disengagement am Ende des Verfahrens ist Resultat der Evaluation des Casemanagementprozesses, das auf der individuellen Ebene die Möglichkeiten eines Abschlusses der Unterstützungsleistung reflektiert. Hier geht es vor allem um die Frage der substanziellen Wirksamkeit und langfristigen Nachhaltigkeit der Hilfen bzw. Förderangebote, die jenseits kurzfristiger Aktivierung, etwaiger Drehtür-Effekte oder sogar schlichtem Ausschluss aus der Leistung und Statistik zu beobachten sind.

6. Casemanagement als Changemanagement?

Greift man nun nochmals die Frage der fachlichen Standards des Casemanagements im Aktivierungskontext auf, so ist anhand der einzelnen Module unschwer erkennbar, wo die essentiellen Anforderungen professionellen Vorgehens konterkariert und was die Folgen für die Soziale Arbeit und ihre Adressaten sind.

Der entscheidende Bruch mit den Bedingungen der Möglichkeit personenbezogener Dienstleistungen ist schon im Umgang mit dem ersten Modul, d.h. dem Engagement, gegeben. Personenbezogene Dienstleistungen sind immer Ko-Produktionen des Anbieters und Adressaten, die grundsätzlich nur durch ihr Zusammenwirken erst entstehen (vgl. Trube 2001: 191 ff.; Finis Sieglar 1977: 35 ff.; Arnold 1998: 257 ff.). „Die in der Ökonomie übliche Trennung zwischen Produzent und Konsument ist aufgehoben“ (Finis Sieglar 1997: 36). Der Konsument wird hier quasi zu einem „Prosument“ und umgekehrt der Produzent zum „Koduzent“, sodass der Anbieter *konstitutiv* auf die Mitwirkung des Adressaten angewiesen ist

Das Engagement im *aktivierenden* Casemanagement ist aber nun tatsächlich ein Angebot, das der Adressat schlichtweg nicht ablehnen kann, da es nicht freiwillig auf Mitwirkung beruht, was mithin schon eher an Hilfsangebote aus dem mafiösen System oder an den hoheitlichen Verwaltungsakt gemahnt. So ist es denn auch nicht verwunderlich, dass im § 15 SGB II, wo vom Abschluss von Leistungsvereinbarungen die Rede ist, zugleich in einem Halbsatz nachträglich bestimmt wird, dass immer dann eine Festlegung per Verwaltungsakt erfolgen soll, wenn die Vereinbarung nicht umzusetzen ist.

Auch ein Assessment, das nach gemeinsam geteilten Problemwahrnehmungen sucht, um dann im Planungs- und Umsetzungsmodul ergebnisoffen Lösungen zu testen, ist im workfareorientierten Aktivierungsansatz schon konzeptionell kaum vorstellbar, zumal ja das Grundproblem, d.h. ein unterentwickeltes Engagement und auch die Generallösung, d.h. die Integration in Arbeit, bereits *ex ante* definiert sind, wobei es im weiteren Prozedere oft nur noch um die Einschätzung der Schwere der so genannten Vermittlungshemmnisse geht.

Spätestens an dieser Stelle wird Soziale Arbeit in dieser Art Casemanagement zur professionalisierten Reglementierungs- bzw. „Regierungstechnik“, die gouvernemental lenkt und bestimmt bzw. unerbittlich ihre Klienten – besser noch Kunden – zur Aktivität und Selbstverantwortung sowie explizit zur Selbststeuerung verpflichtet (vgl. Kessl/Otto 2003) und dabei ihr Angebot „auf gleicher Augenhöhe“ mit den Betroffenen nur solange wirklich ernst gemeint hat, wie das Gegenüber die vorab festgelegten Konditionen der Hilfeleistung zu akzeptieren oder sogar zu glauben bereit ist. Sozial Arbeit wird somit im aktivierenden Casemanagement zunehmend auch Vermittlungsinstanz eines neuartigen Wahrheitsregimes, das sich und den Betroffenen glauben machen will, dass das seit über einem halben Jahrhundert andauernde Strukturproblem „Massen- und Langzeitarbeitslosigkeit“ nunmehr durch individuelles Bemühen, Training oder Ermunterung zu lösen sei.

Ein vermutlich qualitativer Unterschied in der Veränderung der Rolle Sozialer Arbeit im aktivierenden Casemanagement-Kontext liegt darin, dass sie – im Gegensatz zu ihrer eigenen Historie aus Armenpolizei und hoheitlicher Fürsorge (vgl. Sachße/Tennstedt 1980) – diesen Prozess sogar als fachliche Professionalisierung erleben kann, indem mit formal zertifizierten Instrumenten, wie etwa Profiling, Screening, Potenzialanalyse oder Assessment, jetzt darüber entschieden wird, wer unter den rigiden Randbedingungen der Sozialpolitik noch förderfähig – im Workfare-Jargon: „employable“ – oder zu marginalisieren – in der Behörden-Diktion: auszufördern ist (vgl. Trube 2003). Dass es bei dieser Einschätzung tatsächlich weniger um eine sozialpolitische Paranoia als um empirisch manifeste Trends geht, verdeutlichen z.B. die Abgänge aus der Arbeitslosigkeit, die im Jahr 2003 fast jeden Monat knapp zur Hälfte auf Abgänge in *Nichterwerbstätigkeit* entfielen (vgl. exemplarisch Bundesanstalt für Arbeit 2003c), was u.a. durch Sperrzeiten u.Ä. zustande kommt.

Casemanagement in diesem Sinne ist dann durchaus ein Instrument des Changemanagements, wobei allerdings der absehbare Wandel nicht – wie im Konzept ausgewiesen – auf der Einbindung der Menschen in das System oder die Schaffung von Vertrauenskapital bzw. Netzwerkentwicklungen fußt, sondern Exklusion und Marginalisierung, statt Integration erzeugt. Diese Entwicklung der Systematisierung und Semiprofessionalisierung Sozialer Arbeit im aktivierenden Casemanagement erinnert entfernt an den berühmten Zauberlehrling, der jene Geister, die er rief, d.h. hier die Methoden modernen Managements, nicht in der Lage ist, auch wieder einzufangen, weil die Regie des wohlfahrtsstaatlichen Changemanagements in anderen Händen liegt.

Das Changemanagement in dieser politisch pervertierten Form erreicht inzwischen mehr und mehr ein Niveau selbstreferenzieller Effektivitätsvergewisserung; denn geht das Konzept nicht bruchlos auf, d.h., schafft sich z.B. der aktivierte Bürger in Zeiten struktureller Massenarbeitslosigkeit nicht selbst Erwerbsarbeit – etwa als sog. Ich-AG-, dann dürfte es aus dieser Perspektive wohl weniger am Aktivierungspostulat als an den Merkmalen der unflexiblen, unmotivierten und undynamischen Betroffenen gelegen haben, die folglich immer stärker und zielgenauer durch Casemanagement zu aktivieren sind. Das Changemanagement gerät damit immer weniger zum „Lernenden System“ (s.o.), da es im Falle eines Misserfolgs die Ursachen bei den Betroffenen und nicht im System suchen wird, was folglich neue Erkenntnisse zu Gunsten des Bestands von alten Vorurteilen erfolgreich zu verhindern weiß.

Literatur

- Arnold, U. (1998): Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion. In: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft (Edition SocialManagement, Bd. 9). Baden-Baden (Nomos), S. 257-276
- Blanke, B./Lamping, W./Plass, S./Schridde, H. (2002): Der Aktivierende Staat: Positionen, Begriffe, Strategien – Studie für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (Friedrich-Ebert-Stiftung)
- Blanke, B./v. Bandemer, S. (1999): Der „aktivierende Staat“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg., H. 6, S. 321-331
- Brülle, H./Reis, C. (Hrsg.) (2002): Neue Steuerung in der Sozialhilfe – Sozialberichterstattung, Controlling, Benchmarking, Casemanagement. Neuwied/Kriftel (Luchterhand)
- Bundesanstalt für Arbeit – Hauptstadtvertretung (Hrsg.) (2003a): Hartz III – Drittes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: Die wichtigsten geplanten Reformen am Arbeitsmarkt 2004. Berlin (Stand 20.10.03)
- Bundesanstalt für Arbeit – Hauptstadtvertretung (Hrsg.) (2003b): Hartz IV – Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: Die wichtigsten geplanten Reformen am Arbeitsmarkt 2004. Berlin (Stand 17.10.03)
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (2003c): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Monatsbericht September. Nürnberg (BA)
- Bußmann, U./Stöbe-Blossey, S. (2003): Aktivierung der Freiwilligenarbeit als Element eines aktivierenden Staates. In: Dahme, H.-J./Otto, H.-U./Trube, A./Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat. Opladen, S. 127-147
- Doppler, K. (2003): Der Change Manager. Frankfurt am Main/New York (Campus)
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2000): Change-Management – Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main/New York (Campus)
- Evers, A./Leggewie, C. (1999): Der ermunternde Staat – Vom aktiven Staat zur aktivierenden Politik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg., H. 6, S. 332-334
- Ewers, M./Schaeffer, D. (Hrsg.) (2000): Case Management in Theorie und Praxis. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle (Huber)
- Finis Siegler, B. (1997): Ökonomik Sozialer Arbeit. Freiburg (Lambertus)
- Gehrmann, G./Müller, K. (1999): Management in sozialen Organisationen – Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit, 3. Aufl.. Regensburg/Bonn (Walhalla)
- Giddens, A. (1999): Der dritte Weg – Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt am Main
- Heinze, R./Strünck, C. (2001): Aktivierender Staat III – Politik zur Entfaltung des bürgerschaftlichen Engagements. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, H. 5, S. 163-166
- Heinze, R./Strünck, C. (2000): Die Verzinsung des sozialen Kapitals – Freiwilliges Engagement im Strukturwandel. In: Beck, U.: Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt am Main, S. 171- 216
- Kessl, F./Otto, H.-U. (2003): Gouvernamentalität und Soziale Arbeit – Kontrolle und Selbstführung von Akteuren und Einrichtungen. In: SOZIAL EXTRA – Zeitschrift für Soziale Arbeit und Sozialpolitik (2003), 27. Jg., H. 8/9, S. 15-16
- Löcherbach, P./Klug, W./Rommel-Faßbender, R./Wendt, W.- R. (2002): Case Management – Fall- und Systemsteuerung in Theorie und Praxis. Neuwied/Kriftel (Luchterhand)
- Maelicke, B. (2000) (Hrsg.): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden (Nomos)
- Müller, M./Thierse, W./Schwengel, H. (2003): Wege aus der sozialen Sackgasse. In: Süddeutsche Zeitung, 59. Jg. v. 12.11.03, S. 2
- Raiff, N./Shore, B. (1997): Fortschritte im Case Management. Freiburg (Lambertus)

- v. Riet, N./Wouters, H. (2002): Case Management – Ein Lehr und Arbeitsbuch über die Organisation und Koordination von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen. Luzern (Interact)
- Rudolph, H./Müntnich, M. (2001): „Profiling“ zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit – Erste Ergebnisse aus einem Modellprojekt. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2001), 34. Jg., S. 530- 553
- Sachße, C./Tennstedt, F. (1980): Die Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland (Bd. 1: Vom Spätmittelalter bis zum 1. Weltkrieg). Stuttgart (Kohlhammer)
- Schreiber, R. (2001): Innovations-Management für Soziale Organisationen – Neue Strukturen entwickeln, Synergien nutzen, effiziente Organisationen aufbauen. Regensburg/Bonn (Walhalla)
- Schröder, G. (2003): Mut zum Frieden und Mut zur Verantwortung – Regierungserklärung des Bundeskanzlers vor dem Deutschen Bundestag v. 14.3.2003. Berlin
- Schröder, G. (2002): Gerechtigkeit im Zeitalter der Globalisierung schaffen : Für eine Partnerschaft in Verantwortung – Regierungserklärung v. 29.10.2002. Berlin
- SPD (Hrsg.) (2003): Agenda 2010 – Mut zur Veränderung. Berlin
- Stark, W. (1997): Empowerment – Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg (Lambertus)
- Trube, A. (2004): Die neue deutsche Arbeitsmarktpolitik und der Wandel des Sozialstaats. In: Sozialer Fortschritt (2004), 53. Jg., H. 3, S. 62 – 68
- Trube, A. (2003): Vom Wohlfahrtsstaat zum Workfarestate – Sozialpolitik zwischen Neujustierung und Umstrukturierung. In: Dahme, H.-J./Otto, H.-U./Trube, A./Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat. Opladen (Leske/Budrich), S. 177-203
- Trube, A. (2001): Organisation der örtlichen Sozialverwaltung und Neue Steuerung – Grundlagen und Reformansätze, (Hand- und Arbeitsbücher, Bd. 1). Frankfurt am Main (Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge)
- Wendt, W. R. (1997): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Freiburg (Lambertus)

Anhang

