

# Konzept Case-Management Jugendgruppen

Jup<sup>x</sup>dent

Stand 2014

# Inhaltsverzeichnis



<b>1. Was verstehen wir unter Case-Management?</b>	<b>3</b>
<b>2. Indikationen für den Einsatz von Case-Management</b>	<b>4</b>
<b>3. Aufgaben des Case-Managements</b>	<b>5</b>
3.1 Auseinandersetzung mit der Situation des Jugendlichen und Erkennen der notwendigen Hilfeleistungen	5
3.2 Zielarbeit und Zukunftsplanung	6
3.3 Koordination der Hilfeleistungen zwischen den Systemen	6
3.4 Direkte Hilfeleistungen für Jugendliche und/oder Familien	7
3.5 Übernahme von Sonderaufträgen	7
3.6 Beschaffung und Weitergabe von relevanten Informationen	7
3.7 Laufende Dokumentation und Berichterstattung	8
3.7.1 Verlaufsdocumentation	8
3.7.2 Erstellen von Leistungsvereinbarungen	8
<b>4. Organisatorische Einbindung in die Jugendgruppen</b>	<b>9</b>
4.1 Organigramm	9
4.2 Beauftragung des Case-Managements	10
4.3 „Fallführung“	10
4.4 Aufgabenteilung/Abgrenzung	10
4.5 Kommunikationsräume	12
4.5.1 Teamleitungssitzung	12
4.5.2 Teambesprechungen der Jugendgruppen	12
4.5.3 Fallbesprechungen	12
4.5.4 Supervision und Intervision	13
4.5.5 Schriftlicher Informationsaustausch via EDV	13
4.5.6 Informeller Austausch	13

# 1. Was verstehen wir unter Case-Management?

Unter Case-Management wird allgemein ein sozial-arbeiterisches Ablaufschema organisierter bedarfsgerechter Hilfeleistung verstanden, in dem der Versorgungsbedarf eines Klienten sowohl über einen definierten Zeitraum als auch quer zu bestehenden Grenzen von Einrichtungen, Dienstleistungen, Ämtern und Zuständigkeiten **geplant, implementiert, koordiniert, überwacht** und **evaluiert** wird. In den Jugendgruppen (JG) der

Stiftung Jupident geht es speziell um eine Koordination der Betreuung und Versorgung der uns anvertrauten Jugendlichen<sup>1</sup>. Der Fokus des Case-Managements liegt dabei nicht auf der direkten pädagogischen Arbeit mit dem Jugendlichen, sondern auf der Arbeit mit den diversen **Systemen**, in denen sich die Jugendlichen bewegen (Familie, JG, Schule, Arbeitgeber, therapeutische/medizinische Einrichtungen, Vereine etc.).

<sup>1</sup> Zur Vereinfachung verwenden wir in der Einzahl den Begriff „Jugendlicher“ sowohl für die weibliche als auch männliche Form sowie für den Begriff „Jugendlicher/junger Erwachsener“.

## 2. Indikationen für den Einsatz von Case-Management

Nicht für jeden Jugendlichen in den Jugendgruppen gibt es ein eigenes Case-Management. Solange die Koordinationsaufgaben gut von den zuständigen Jugendgruppen leistbar sind, können diese Aufgaben vom Betreuungspersonal (insbesondere von der Primärbetreuung des Jugendlichen) wahrgenommen werden.

Für die Installierung eines/einer eigenen gruppenexternen Mitarbeiters/Mitarbeiterin zur Übernahme der Aufgaben des Case-Managements sprechen unter anderen folgende Indikationen

- Mit dem Jugendlichen arbeiten mehrere Helfersysteme, deren unterschiedlichen Perspektiven und Leistungen koordiniert werden müssen.
- Der Jugendliche wird die JG in absehbarer Zeit verlassen und die Zukunftsszenarien in Bezug auf weitere Betreuung, Ausbildung, Arbeitsplatzsuche etc. müssen geklärt werden.
- Eine Rückführung des Jugendlichen in sein Herkunftssystem scheint bis zu dessen vollständigen Verselbständigung realistisch.
- Die Betreuung des Jugendlichen zeigt ein großes Potential für Veränderung und Flexibilisierung.
- Es liegt eine konkrete, klar abgegrenzte Problemstellung in der Arbeit mit dem System des Jugendlichen vor (z.B. Schuldenproblematik bei den Eltern, Wohnungssuche, Arbeitsplatzsuche für Jugendliche, ...), die organisatorisch leicht aus der Arbeit der JG „ausgelagert“ werden kann (siehe Punkt 3.5). In diesen Fällen übernimmt der/die Case-ManagerIn nur diesen Teilbereich und die „Fallführung“ bleibt bei der Primärbetreuung (siehe Punkt 3.4.3).

## 3. Aufgaben des Case-Managements

Von den Case-ManagerInnen der Jugendgruppen wird eine große Flexibilität in Bezug auf Aufgaben gefordert, die es zu übernehmen gilt.

Einerseits braucht es die Offenheit, auch sehr kurzfristig und ad hoc zu tun, was in der gegebenen Situation nützlich und hilfreich erscheint, auch wenn dies nicht schon längerfristig so geplant war. Andererseits ist der/die Case-ManagerIn immer wieder aufgefordert,

sich darauf zu besinnen, was die eigentliche Aufgabe und der eigentliche Fokus des Case-Managements im jeweiligen Fall ist und sich nicht zu schnell für die Einzelinteressen der anderen „einspannen“ zu lassen. Dieser Spagat zwischen unkomplizierter Hilfeleistung einerseits und Abgrenzung/Fokussierung andererseits gehört wahrscheinlich zu den größten Herausforderungen des Case-Managements.

### 3.1 Auseinandersetzung mit der Situation des Jugendlichen und Erkennen der notwendigen Hilfeleistungen

---

Der nur grob definierte Auftrag durch die Bereichsleitung (siehe Punkt 3.4.2) reicht noch nicht aus, um zu erkennen, welche Hilfeleistungen für die Jugendlichen im Detail notwendig sind. Erster Schritt muss daher die intensive Auseinandersetzung mit der Situation des Jugendlichen sein, indem sich der/die Case-ManagerIn einen detaillierten Überblick über alle vorliegenden schriftlichen Informationen verschafft (Aktenstudium), vor allem aber Gespräche mit allen im System Beteiligten (Jugendlicher, Jugendgruppen, Familie, Schule, Arbeitgeber, Einrichtungen, ...) führt. In diesen Gesprächen werden die

unterschiedlichen Perspektiven und Vorstellungen der Beteiligten erhoben. Wichtig ist in diesem Stadium, dass sich das Case-Management nicht vorschnell zum „Anwalt“ einer bestimmten Sichtweise oder eines der Akteure macht. Gerade, wenn die Vorstellungen sehr unterschiedlich sind, braucht das Case-Management für eine professionelle Arbeit eine **neutrale Grundhaltung** gegenüber den verschiedenen Perspektiven. Hauptfokus der Arbeit muss trotz dieser Grundhaltung immer das **Wohl des Jugendlichen** sein.

### 3.2 Zielerarbeit und Zukunftsplanung

---

Wenn die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Handlungsträger transparent sind, so zeichnen sich in der Regel realistische Ziele und Zukunftsperspektiven für den Jugendlichen ab, die im Idealfall von allen Beteiligten mitgetragen und unterstützt werden. Oft ist diese gemeinsame Zielperspektive nur durch Kompromisse – im ungünstigsten Fall durch Druck – zu erreichen. Die wichtigste Perspektive ist der Jugendliche mit seinen Vorstellungen und Wünschen, wobei auch hier eine Hinführung zu realistischen Möglichkeiten erfolgen muss. Das Case-Management ist dafür zuständig, dass diese Perspektive (auch wenn es zu einer Änderung der Ziele kommt) für alle Beteiligten klar ist und, dass die vereinbarten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele auch umgesetzt werden.

Eine klare und verbindliche Festlegung der Ziele und Handlungspläne sowie deren Anpassung erfolgt auf folgendem Weg

- Die **Leistungsvereinbarung** mit den Erziehungsberechtigten/dem Jugendlichen und dem Kostenträger bildet bereits einen groben Rahmen für

die Betreuung des Jugendlichen und die Ziele, die erreicht werden sollen. In den meisten Fällen ist das Case-Management an diesem Punkt noch nicht mit einbezogen.

- In der **Ziel- und Entwicklungsplanung des Betreuungsteams** werden einzelne Ziele konkreter gefasst. Neben Zielen der direkten pädagogischen Arbeit können auch Ziele, die das System des Jugendlichen (und somit in besonderem Maß das Case-Management) betreffen, vereinbart werden.
- Eine weitere Möglichkeit, die weitere Linie für alle verbindlich zu dokumentieren, ist **der Handlungsplan in der jährlichen Leistungsvereinbarung**. Für die Abstimmung dieses Handlungsplans mit dem (erweiterten) Team und dessen Umsetzung ist das Case-Management in besonderem Ausmaß zuständig.

### 3.3 Koordination der Hilfeleistungen zwischen den Systemen

---

Wenn die Ziele und erforderlichen Hilfeleistungen klarer geworden sind, heißt das nicht automatisch, dass alle diese Hilfeleistungen auch direkt vom Case-Management übernommen werden. Die wichtigere Aufgabe des Case-Managements liegt darin, zwischen den einzelnen Perspektiven zu vermitteln und zu koordinieren, wer welchen Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten kann. Die Maßnahmen

müssen aufeinander abgestimmt werden, was nur durch gegenseitige Information und Vermittlung zwischen den einzelnen Sichtweisen möglich ist. Oft ist es auch wichtig, dass Systempartner sich nur mit einem Ansprechpartner in der Stiftung Jupident auseinandersetzen müssen, der genau über den bisherigen Verlauf und die getroffenen Vereinbarungen Bescheid weiß.

### 3.4 Direkte Hilfeleistung für Jugendliche und/oder Familien

---

Die Übernahme dieser Hilfeleistungen (z.B. Erziehungsberatung für die Eltern, Beratung bei einer Schulthematik, rechtliche Hilfe, Wohnungssuche etc.) ist zwar nicht die primäre Aufgabe des Case-Managements, kann aber sinnvoll und richtig

sein. Zu überlegen ist in jedem Fall, ob es nicht eine andere Stelle gibt, die besser geeignet ist, diese Hilfeleistungen wahrzunehmen. In diesem Fall wäre es Aufgabe des Case-Managements, den Jugendlichen oder deren Familien zu diesen Stellen zu vermitteln bzw. sie zu begleiten.

### 3.5 Übernahme von Sonderaufträgen

---

Wie schon unter Punkt 2 angeführt, kann das Case-Management auch für konkrete Einzelaufträge herangezogen werden, ohne dass es dabei gleich um die „Fallführung“ (siehe auch Punkt 3.4.3) gehen muss. Diese sind klar eingegrenzt auf eine

überschaubare Leistung, die in einem absehbaren Zeitraum erbracht wird (z.B. Schuldenberatung, Beschaffung von bestimmten Informationen über den Jugendlichen, Suche eines geeigneten Arbeits- oder Betreuungsplatzes für den Jugendlichen etc.)

### 3.6 Beschaffung und Weitergabe von relevanten Informationen

---

Die von uns betreuten Jugendlichen kommen nicht als „tabula rasa“ zu uns, sondern haben in der Regel bereits eine Geschichte von vorherigen Lösungsversuchen, Förderungsmaßnahmen, medizinisch-therapeutischen Behandlungen/Abklärungen etc. Da Informationen über diese Vorgeschichte für die Betreuung sehr wichtig sein können, wird vor allem in den ersten drei Monaten der Betreuung hohes Augenmerk auf eine ausführliche **Anamneseerhebung** gelegt. Ist in dieser Zeit bereits ein Case-Management installiert, so liegt dort auch die Hauptverantwortung für die Erhebung. In allen anderen Fällen liegt die Verantwortung bei der Primärbetreuung. Allgemein sollte es in dieser Frage einen

guten Austausch und eine enge Zusammenarbeit zwischen Case-Management und Primärbetreuung geben. Auch wenn ein Jugendlicher schon länger bei uns ist, kann es sein, dass weitere Informationen eingeholt werden müssen. Oft geschieht dies durch **Abklärungen** im medizinischen, psychologischen oder psychiatrischen Bereich. Auch hier gibt es eine enge Zusammenarbeit zwischen den Jugendgruppen und Case-Management. Die Hauptzuständigkeit liegt beim Case-Management. Wichtig ist, dass die Abklärungstermine möglichst konstant von den gleichen Personen begleitet werden, die sich gut mit dem Betreuungsteam und den anderen Helfersystemen abgesprochen haben.

## 3.7 Laufende Dokumentation und Berichterstattung

---

Eine umfassende Dokumentation aller wichtigen Schritte des Case-Managements dient vor allem folgenden Zwecken

- Das Case-Management muss seine Arbeit **für sich selbst** strukturieren und ständig abrufen können, was wann gemacht, vereinbart, geplant wurde. Insbesondere bei der Arbeit mit sehr unzuverlässigen Systemen kann diese Gedächtnishilfe unabdingbar sein.
- Der Verlauf eines Falles und die Handlungsperspektive müssen für alle anderen **im Helfersystem** ständig transparent und klar sein. Unterschiedliche Sichtweisen (die unvermeidlich sind) dürfen nicht dazu führen, dass in entgegengesetzte Richtungen gearbeitet wird. Eine klare Linie ist nur möglich, wenn für jeden nachlesbar ist, welche Informationen eingeholt, welche Gespräche geführt und welche Vereinbarungen getroffen wurden.
- Schließlich dient die Dokumentation auch der Rechenschaft und Berichterstattung gegenüber **offiziellen Stellen** (wie z.B. Landesregierung, Kinder- und Jugendhilfe) über unsere Arbeit.

Daraus ergeben sich zwei Arten der Dokumentation:

### 3.7.1 Verlaufsdocumentation

---

Wie alle anderen MitarbeiterInnen der Stiftung Jupident dokumentiert das Case-Management wichtige Gespräche oder Ereignisse mittels einer **Gesprächs- bzw. Aktennotiz**. Diese wird im Akt des Jugendlichen

elektronisch abgespeichert und ist allen anderen internen Partnern (Betreuungsteam, Bereichsleitung, evtl. Psychologie) zugänglich.

### 3.7.2 Erstellen von Leistungsvereinbarungen

---

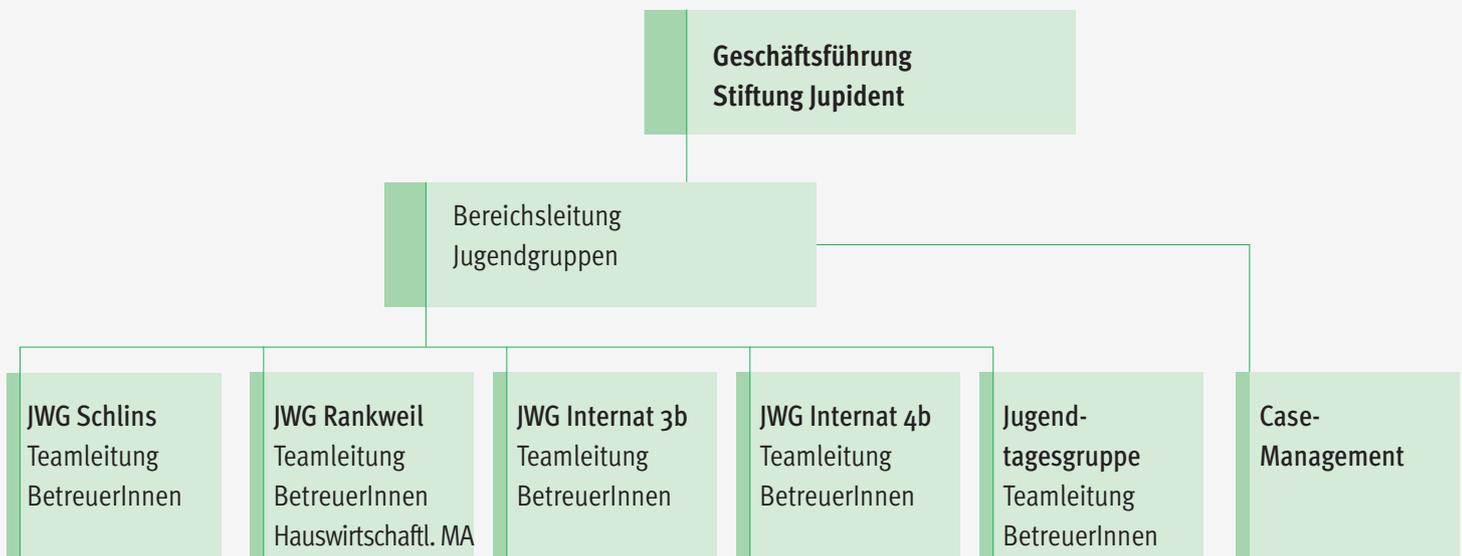
Ist in einem Fall das Case-Management als „fallführend“ installiert, so liegt dort auch die erste Zuständigkeit für die Erstellung der Leistungsvereinbarung (bzw. Abschlussbericht). Es liegt im Ermessen des Case-Managements, ob das Team nur zur Vereinbarung befragt wird (im Sinne eines

„Brainstormings“), Teile der Leistungsvereinbarung gemeinsam mit der Primärbetreuung geschrieben werden oder ganz an die Primärbetreuung delegiert werden. Auf jeden Fall muss die Endfassung mit dem gesamten Betreuungsteam und in weiterer Folge mit der Bereichsleitung abgestimmt sein.

# 4. Organisatorische Einbindung in die Jugendgruppen

## 4.1 Organigramm

Die Case-ManagerInnen sind den Jugendgruppen der Stiftung Jupident zugeordnet und dort der Bereichsleitung direkt unterstellt. Sie sind organisatorisch in das Leitungsteam der JG eingebunden, nehmen aber keine hierarchischen Aufgaben im Sinne von Dienst-anweisungen an andere MitarbeiterInnen wahr.



## 4.2 Beauftragung des Case-Managements

---

Der/die Case-ManagerIn erhält im Rahmen der Teamleitungssitzung der Jugendgruppen den Auftrag durch die **Bereichsleitung**. Dabei werden die Thematik und die angenommenen Schwerpunkte der Fallarbeit grob festgelegt (z.B. Erziehungshilfe für Eltern, Rückführungsthematik und Begleitung bei der Arbeitssuche, Begleitung der schulischen

Situation). Das genauere Aufgabenfeld sowie die Handlungspläne ergeben sich erst in der eigenständigen Auseinandersetzung des Case-Managements mit den jeweiligen Fällen. Jede Ausweitung oder Einschränkung des Aufgabengebietes wird mit dem Leitungsteam und den jeweiligen Jugendgruppen abgestimmt.

## 4.3 „Fallführung“

---

Grundsätzlich werden alle für den Jugendlichen wichtigen Entscheidungen nicht von Einzelpersonen, sondern im **Team** (das auch erweitert sein kann durch Case-Management, Psychologenstelle oder Bereichsleitung) – auch unter Einbeziehung des Jugendlichen selbst – getroffen.

Trotzdem gibt es für jeden Jugendlichen eine einzelne Person, bei der alle Informationen zusammenlaufen und die die Hauptverantwortung dafür trägt,

dass alle Beteiligten die nötigen Informationen erhalten. **Diese „Fallführung“ liegt im Normalfall beim Case-Management.**

Ausnahmefall ist, wenn das Case-Management nur einen klar umgrenzten Sonderauftrag durch die Bereichsleitung erhält (z.B. Arbeitsplatzsuche, rechtliche Beratung der Eltern u.ä.). In diesen Fällen liegt die **„Fallführung“ bei der Primärbetreuung des Jugendlichen.**

## 4.4 Aufgabenteilung/Abgrenzung

---

Insbesondere bei komplexeren Fällen kann es zu zahlreichen Überschneidungen mit den Aufgaben der Teamleitung, der Psychologenstelle, der Bereichsleitung, vor allem aber der **Primärbetreuung** des Jugendlichen geben, die eine Klärung erforderlich machen, bei wem genau die Zuständigkeit liegt. Daher zählt es zu einer der wichtigsten Verantwortungen des Case-Managements, die **Aufgabenteilung** und die **Wege der gegenseitigen Information** für den einzelnen Fall möglichst genau mit den betreffenden Personen von vornherein abzustimmen und festzulegen. Darüber hinaus muss in konkreten Einzelfällen diese Aufgabenteilung immer wieder in Teambesprechungen oder direkten Gesprächen zwischen den Beteiligten neu vereinbart werden, wenn sie nicht für alle klar ist oder Änderungen sinnvoll erscheinen.

### *Kriterien für die Abgrenzung:*

Die Abgrenzung der Aufgabe auf Leitungsebene (Teamleitung, Bereichsleitung, Psychologenstelle) wird in der JG-Teamleitungssitzung vereinbart. Insbesondere die **Kontakte mit der Kinder- und Jugendhilfe** müssen engstens mit der Bereichsleitung abgestimmt werden.

Als grundsätzliches Abgrenzungskriterium zwischen den Aufgaben der Jugendgruppe und des Case-Managements dient die Frage, ob es mehr um die **direkte Arbeit mit dem Jugendlichen** geht (z.B. Kleidereinkauf, Integration in die Gruppe, persönliche Förderung, Lernhilfe etc.) oder um die **Arbeit mit dem umgebenden Systemen des Jugendlichen** (Schule, Familie, zukünftiger Arbeitsplatz, therapeutische Einrichtungen). Während im ersteren Fall die Zuständigkeit bei den BetreuerIn-

nen liegt, trägt bei letzterem das Case-Management die Hauptverantwortung. Insbesondere bei erwartbar schwierigen Gesprächen empfiehlt es sich, den Termin zu zweit wahrzunehmen (z.B. Primärbetreuung und Case-Management). In solchen Fällen muss

vorher klar festgelegt werden, wer welche Rolle einnimmt (Gesprächsführung, Gesprächsprotokoll, ...). Aus den vorangegangenen Kapiteln ergibt sich grob folgendes Schema der Aufgabenteilung zwischen Primärbetreuung und Case-Management.

	Primärbetreuung	Case-Management
<b>Kein gruppenexternes Case-Management installiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsbeschaffung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anamneseerhebung</li> <li>- Abklärungen</li> </ul> </li> <li>• Dokumentation:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlaufsdokumentation</li> <li>- Leistungsvereinbarung/ Abschlussbericht</li> </ul> </li> <li>• Information des Teams über Relevantes</li> <li>• Ansprechpartner für Externe</li> <li>• Vorbereitung der Fallbesprechung</li> </ul>	
<b>Case-Management „fallführend“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des Case-Managements</li> <li>• Information des Teams über alles Relevante</li> <li>• Organisatorische Zuständigkeit innerhalb der Jugendgruppe</li> <li>• Dokumentation der Fallbesprechung und Entwicklungsziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsbeschaffung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anamneseerhebung</li> <li>- Abklärungen</li> </ul> </li> <li>• Dokumentation:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlaufsdokumentation</li> <li>- Leistungsvereinbarung/ Abschlussbericht</li> </ul> </li> <li>• Information des Teams über Relevantes</li> <li>• Ansprechpartner für Externe</li> <li>• Vorbereitung der Fallbesprechung</li> </ul>
<b>„Sonderauftrag“</b>	Alles andere	z.B. Informationsbeschaffung z.B. Schuldenberatung z.B. Jobsuche

## 4.5 Kommunikationsräume

---

### 4.5.1 Jugendgruppen-Teamleitungssitzung

---

Alle Case-ManagerInnen der Jugendgruppen nehmen an der wöchentlich stattfindenden Teamleitungssitzung teil. In dieser Sitzung werden die Situation jeder Gruppe und jedes einzelnen Jugendlichen der Jugendgruppen kurz besprochen und die wichtigsten allgemeinen Informationen

zum Fachbereich Jugendgruppen (Termine, Neuaufnahmen, Anfragen, Änderungen, allfällige Punkte) ausgetauscht. Dabei wird auch vereinbart, welche/r Case-ManagerIn an welcher wöchentlichen Teambesprechung der Jugendgruppen teilnimmt.

### 4.5.2 Teambesprechungen der Jugendgruppen

---

Auch die Teambesprechungen finden einmal wöchentlich statt. In jeder Teambesprechung ist ein Austausch mit den Case-ManagerInnen zu den von ihnen betreuten Fällen vorgesehen. Um die Team-

besprechung nicht zu überfrachten, sollten nicht mehr als zwei Case-ManagerInnen am gleichen Tag in eine Teambesprechung kommen.

### 4.5.3 Fallbesprechungen

---

Bei Jugendlichen, die ein eigenes gruppenexternes Case-Management haben, nimmt dieses auch an den ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Fallbesprechungen teil. Ist das Case-Management „fall-

führend“, so trägt es auch die Hauptverantwortung für die Vorbereitung der Fallbesprechung. Im Falle eines Sonderauftrags liegt diese Verantwortung bei der Primärbetreuung.

#### 4.5.4 Supervision und Intervention

---

Die Case-ManagerInnen haben einen Anspruch auf Begleitung ihrer Arbeit durch eine Supervision bzw. Intervention und sind angehalten, diesen Anspruch im Sinne einer professionellen Arbeit auch wahrzunehmen. Wann und in welcher Form dies geschieht, wird mit der Bereichsleitung abgestimmt und liegt im Ermessen der Case-ManagerInnen.

Grundsätzlich sind verschiedene Formen der professionellen Begleitung und gegenseitigen Unterstützung vorstellbar

- Teilnahme an der Supervision des Betreuungsteams (insbesondere bei Fallsupervisionen

oder wenn es um die Zusammenarbeit zwischen Team und Case-Management geht)

- gemeinsame externe Supervision der Case-ManagerInnen
- externe Einzelsupervision (Genehmigung der Bereichsleitung erforderlich!)
- Intervention unter den Case-ManagerInnen
- Intervention der Case-ManagerInnen mit der PsychologIn
- Intervention (im Rahmen der JG-Teamleitungssitzung) gemeinsam mit Bereichsleitung und Teamleitungen

#### 4.5.5 Schriftlicher Informationsaustausch via EDV

---

Sowohl die vom Case-Management geführte Verlaufsdocumentation als auch die Gesprächsnotizen von Case-Management und Jugendgruppen sind für alle, die mit dem Jugendlichen arbeiten, jederzeit zugänglich und werden von allen gelesen. Wichtig ist die gegenseitige Information, dass ein

neuer Eintrag in den Akt erfolgt ist (indem die Kopie des Dokumentes allen Beteiligten zum Lesen und evtl. zum Ausdrucken per Mail zugesendet wird). Ebenso muss die Bereichsleitung und gegebenenfalls die Psychologie über den Eintrag informiert werden.

#### 4.5.6 Informeller Austausch

---

Da die offiziellen Besprechungen (Teamsitzung, JG-Teamleitungssitzung) mit sehr vielen Themen überfrachtet sind und nur sehr begrenzte Zeit für ausführliche Auseinandersetzungen mit konkreten Einzelthemen zur Verfügung steht, ist einer der wich-

tigste Kommunikationskanäle das direkte informelle Gespräch mit den Beteiligten. Grundsätzlich gilt: **Alles, was sinnvoll außerhalb der offiziellen Besprechungen vereinbart und besprochen werden kann, sollte auch außerhalb behandelt werden!**