



Ethische Herausforderungen im Case Management

Qualitätstagung der DGGC vom 24. September 2010

Yvonne Hofstetter Rogger

**Kompetenzzentrum Case Management
der Berner Fachhochschule**



„Nichts unterscheidet fähige von unfähigen Managern so sehr, wie ihre Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen.“

P. Drucker



Case Management ist voller Widersprüche

**Alle vom Widerspruchswesen Mensch
geschaffenen Einrichtungen spiegeln die
Widersprüche menschlicher Existenz.**

**Auf Widersprüche antworten wir in
unserer Gesellschaft mit dem Recht, mit
kulturellen Werten, Sitte, **Ethik** und
Diskurs. Das alles braucht es auch für
das Case Management.**

Widerspruch 1

Case Management orientiert sich gleichzeitig an

- **Fachlichkeit**
- **Wirtschaftlichkeit**
- **Humanität / Sozialer Friede**

Manches lässt sich integrieren solange die Prinzipien zueinander relativ gesehen werden. Problematisch ist die Dominanz eines der Prinzipien.



Widerspruch 2

Case Management kostet Zeit und Geld

Case Management spart Zeit und Geld.

Wie weit hat derjenige, der das CM finanziert, Anspruch auf Vorrang der eigenen Interessen?

Was ist zu tun, wenn die kurzfristigen, betriebswirtschaftlichen Interessen den längerfristigen, volkswirtschaftlichen gegenüber stehen?



Widerspruch 3

Case Management basiert auf Kooperationsbeziehungen in einem von Konkurrenz geprägten Umfeld.

Kooperation	Konkurrenz
Geteilte Information macht beide stark	Information verschafft mir Macht
Ziele sind ausgehandelt	Ich definiere die Ziele
Ergebnisoffenheit ermöglicht Kreativität	Viel für mich (heisst weniger für andere)
Wahrhaftigkeit schafft Vertrauen	Pokerstrategie und Manipulation
Konflikte sind gemeinsame Dilemmata	Konflikte bedeuten Gegnerschaft
Beide gewinnen Macht und Nutzen	Meine Macht dient meinem Nutzen

**Kann CM als Kooperationsverhältnis
innerhalb eines strukturellen
Konkurrenzverhältnisses funktionieren?**

**Kann versicherungsinternes CM beidseitigen
Nutzen gewährleisten?**

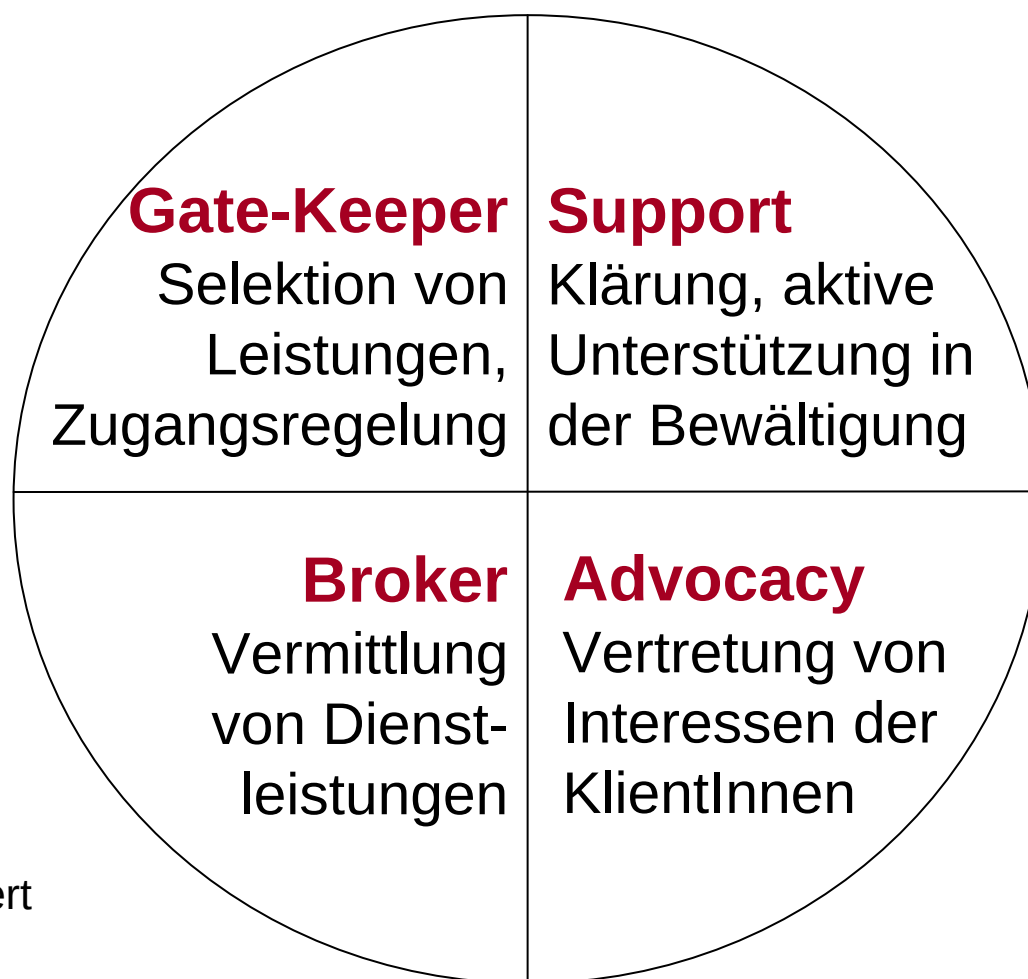
**Kann externes, durch die Versicherung
finanziertes CM die Widersprüche auflösen?**

**An Case Management in diesem
Widerspruchskontext sind besonders hohe
Ansprüche zu stellen.**



Widerspruch 4

Widersprüchliche Rollen – Rollenkonflikt



Nach M. Wissert



Widerspruch 5

Die Klientinnen und Klienten brauchen Hilfe.

...

Nur die Klientinnen und Klienten selber können sich helfen.

Wo beginnt (Über)protektion, Schwächung und Entmündigung

Wo beginnt Entsolidarisierung unter der Etikette des Empowerments?



Widerspruch 6

Langsamer ist schneller.

Mit welchen zeitlichen, räumlichen, strukturellen und menschlichen Ressourcen wird Prozessorientierung, Entwicklung, Achtsamkeit und Reflexion ermöglicht? Ressourcenverteilung ist nicht nur eine wirtschaftliche sondern auch eine ethische Frage.



Widerspruch 7

Am Anfang gibt es kein Vertrauen.

...

Ohne Vertrauen gibt es keinen Anfang.

**Worauf soll das Vertrauen von KlientInnen
und KooperationspartnerInnen gründen?**

**Es geht (am Anfang) nicht um eine
Vertrauensbeziehung sondern um
Vertrauenswürdigkeit**



Case Management braucht Vertrauenswürdigkeit auf drei Ebenen

- auf der Ebene des **Verfahrens**
- auf der Ebene der **Organisation/Institution** des Anbieters
- auf der Ebene der Case Manager/innen
als **Person**

Vertrauenswürdigkeit auf der Ebene des **Verfahrens**

- Klare **Definition**, die genügend übereinstimmt mit einem wissenschaftlichen Verständnis von CM
- Vorhersehbarkeit, Verbindlichkeit, Beeinflussbarkeit des Verfahrens
- Anerkannte **Verfahrensstandards**
- Rechtliche **Klärung**
- Ethische Grundlagen und **Diskurs**



Vertrauenswürdigkeit auf der Ebene der Organisation

- Transparentes CM-Konzept
- Strukturelle Abtrennung des CM von Rechtsentscheiden
- Transparente Regelung d. Umgangs mit Informationen
- Qualitätsmanagement, insbesondere strukturelle Qualität wie Gefässe für Fallbesprechungen u. Supervision, Auswahlkriterien und Weiterbildung von CM

Vertrauenswürdigkeit auf der Ebene der **Person** der Case Manager/innen

- Klares **Rollenverständnis**: Coach, Koordinator nicht Untersuchungsbeamter
- **Kompetenz** in Bezug auf Methoden der mehrparteilichen psycho- sozialen Intervention, Problemverständnis, Branchenwissen, interdisziplinäre Kompetenzen
- **Reflexionsfähigkeit** und –bereitschaft
- persönliche **Authentizität**



Vertrauen

Vertrauen ist ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität (Luhmann)

- Vertrauen ist die Beschwörung von Sicherheit
- Am Anfang muss zumindest auf beiden Seiten die Erwartung entstehen können, dass Kooperation nützlich sein könnte
- Die beidseitige Zuversicht, dass Kooperation Sinn macht, steigt und fällt mit den konkreten Erfahrungen
- Geringes oder kein Vertrauen am Anfang ist normal, kann auch Ausdruck einer schützenswerten Stärke der Klienten/Klientinnen sein.

Vertrauen kann man nicht erwarten, sondern schenken

- Vertrauen schenken als wohl dosierte Vorinvestition (nicht zu viel aufs Mal)
- Vertrauen mehrten kann man nur, in dem man es erst einmal schenkt (ohne Risiko geht es nicht)
- Macht die andere Seite kein Vertrauensangebot ihrerseits, einen weiteren, dosierten Vertrauensvorschuss schenken
- Missbraucht die andere Seite das geschenkte Vertrauen, sofort reagieren, in keiner Weise tolerieren
- und trotzdem nochmals Vertrauensvorschuss bieten.



Typische Reaktionen auf Widersprüche:

Verleugnung des Widerspruchs

Es ist gar kein Widerspruch!

**Im Case Management geht es immer um
Win-Win-Lösungen!**

**Man kann Probleme nur unter den Teppich
schieben, bis er sich so sehr wölbt, dass
man wieder darüber stolpert.**



Typische Reaktionen auf Widersprüche:

Schuldzuweisung und Verteidigung

Der andere ist schuld am Problem!

Der Patient zeigt keine Compliance!

**Die Versicherung verfolgt nur ihren eigenen
Nutzen!**

**Diese wirksame Entlastung des Systems
führt in die Stagnation.**



Typische Reaktionen auf Widersprüche:

Vor dem Widerspruch resignieren

Das ist Schicksal!

Da kann man nichts machen, das ist und bleibt so!

Schicksalsergebenheit verleiht Stabilität und führt in die Passivität.



Typische Reaktionen auf Widersprüche:

Verleugnung der Komplexität

Da muss rasch eine Lösung her!

**Man muss es nur so oder so machen, und
schon ist das Problem gelöst!**

Lösungen, die den Kern des Widerspruchs
nicht aufgreifen sondern simplifizieren,
sind meist rasch gewonnen und rasch
zerronnen.



Widersprüche lösen?

In der Lösung von Widersprüchen sind die inhärenten Probleme (Hegel)

- **aufgehoben, bewahrt, versorgt**
- **immer noch da**
- **auf eine höhere Ebene gehoben**

Antworten auf Widersprüche sind deshalb immer Lösungen auf Zeit.

Mit Widersprüchen konstruktiv umgehen

1. Integration

von unterschiedlichen Interessen

→ Win-Win – Lösungen

2. Balancierung

widersprüchlicher Interessen

→ Toleranzgrenzen

→ Ausgleich von Geben – Erhalten

3. Schutz vor Machtmissbrauch und Normverletzung

→ rechtlicher Schutz

→ ethische Standards





Konstruktiven Umgang mit Widersprüchen institutionalisieren

Aus dem Umstand, dass es sich um notwendige und nicht um vermeidbare Widersprüche handelt und nur Lösungen auf Zeit gefunden werden können folgt:

Wir können nicht die Lösung der Widersprüche institutionalisieren sondern die Art und Weise, wie wir den Diskurs führen und regeln.