MITTENDRIN DEN RAHMEN GESTALTEN

Herausforderungen für Case Manager/innen – inmitten von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung und zwischen Ökonomie und Ethik

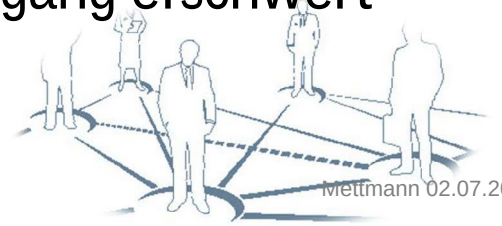
Michael Monzer

Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) 2011

Ausgangshypothese

Eine wichtige Aufgabe von Case Management ist es, mit unfertigen Case Managementimplementationen umzugehen.

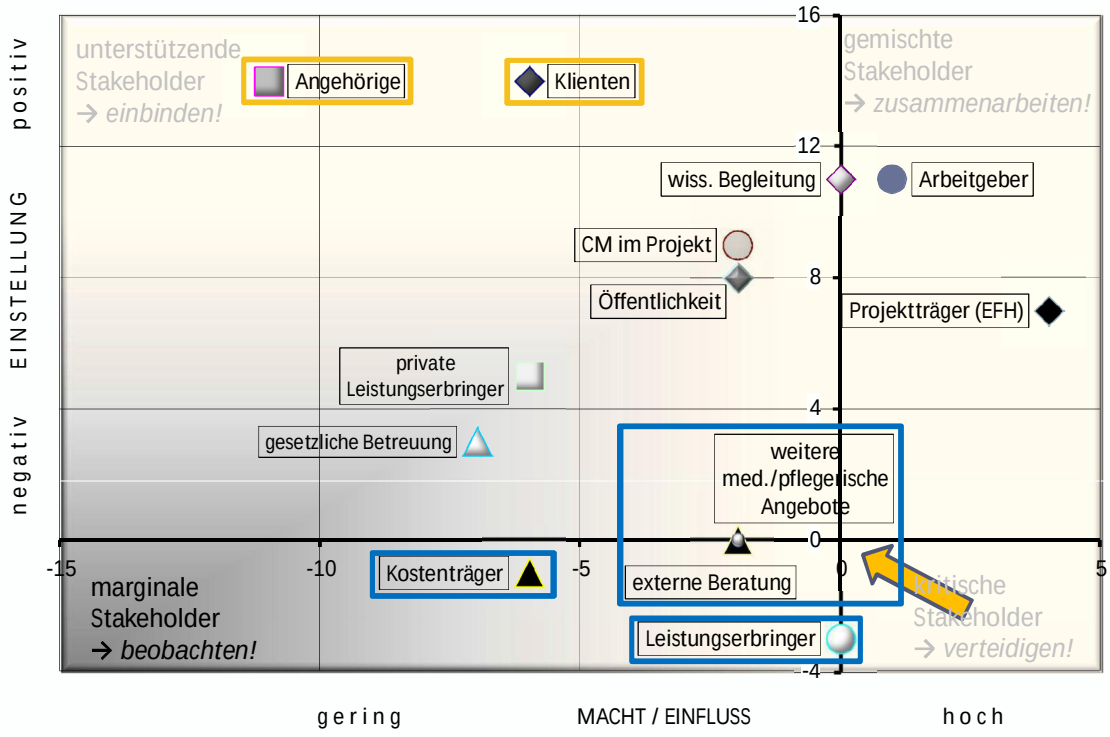
Problematisch wird es, wenn dem Case Management dieser Umgang erschwert oder verwehrt wird.



TYPISCHE MERKMALE UNFERTIGER CASE MANAGEMENTIMPLEMENTATIONEN

- fehlende Stakeholderanalyse
- Problematische Zielvorgaben für das Case Management
- Auftrag passt nicht zu den derzeitigen Ressourcen
- fehlende Standards
- Unverbundenheit des Case Managements mit der Gesamtorganisation
- Lösungen des Case Managements sollen (noch) auf die Falldimension eingeschränkt bleiben
- Folgeprobleme aus der CM-Implementation werden nicht bearbeitet

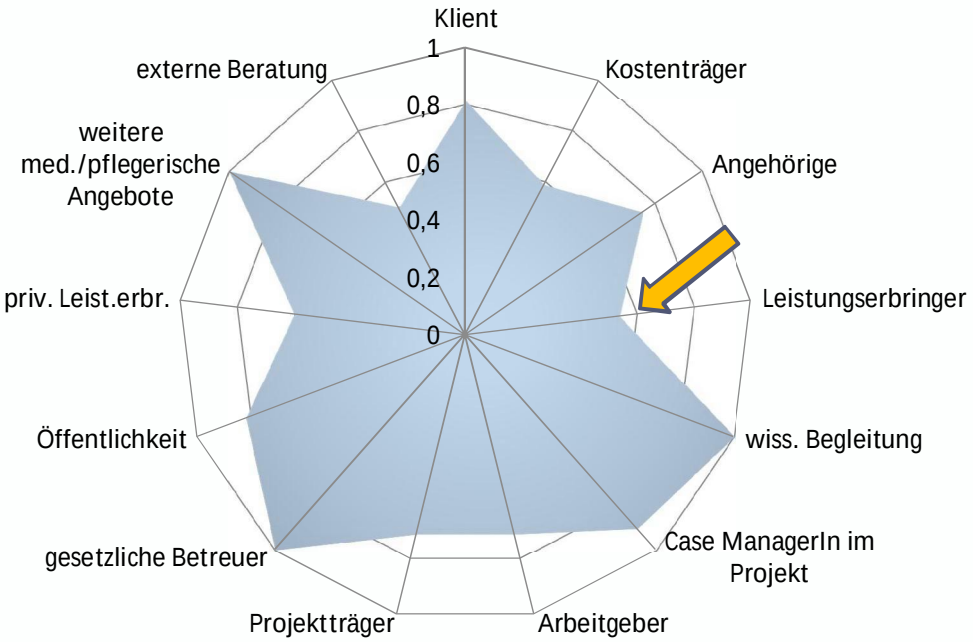
Stakeholdermatrix

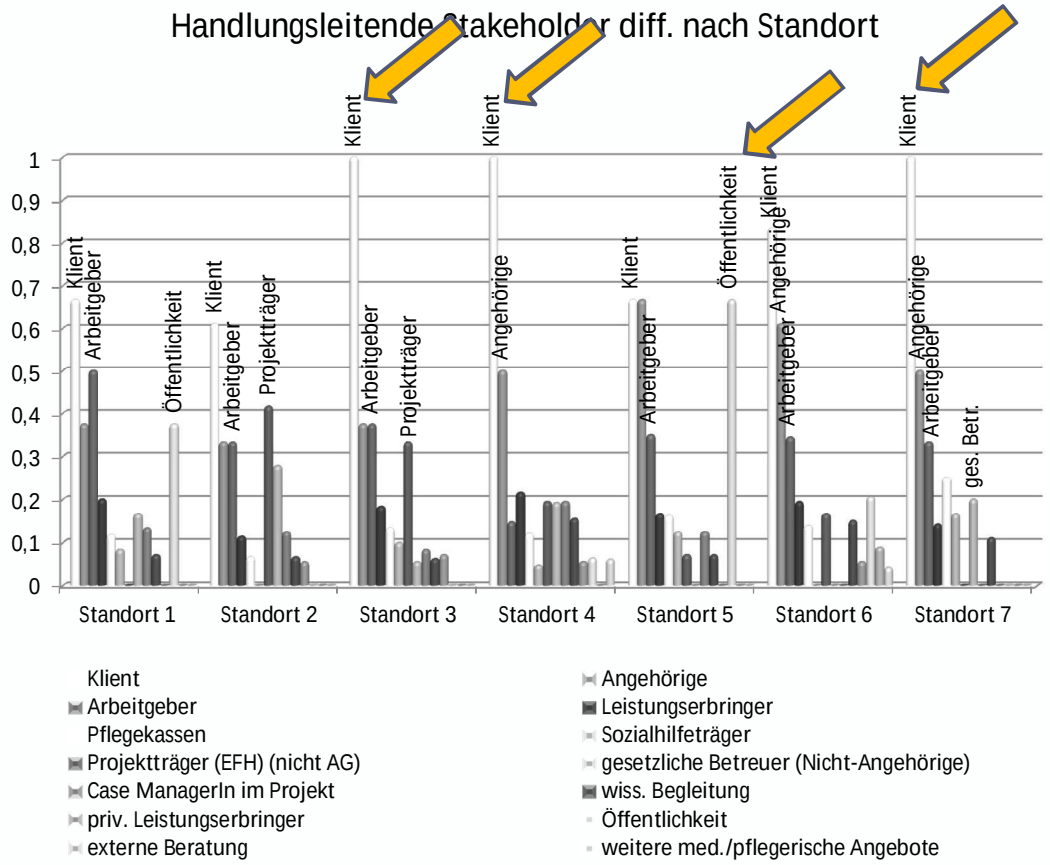


Erträge aus einer rechtzeitigen Stakeholderanalyse

- Systematische Vergegenwärtigung der Interessierten und deren Interessen
  - zum richtigen Zeitpunkt ihrer Einbeziehung
  - in ihrer positiven und negativen Einstellung
  - in ihren positiven und negativen Wirkungen
  - in ihren Bedürfnissen
- im Rahmen der eigenen Strategie bei der Fall- und Systemsteuerung
- Entwicklung einer Implementationskonzeption

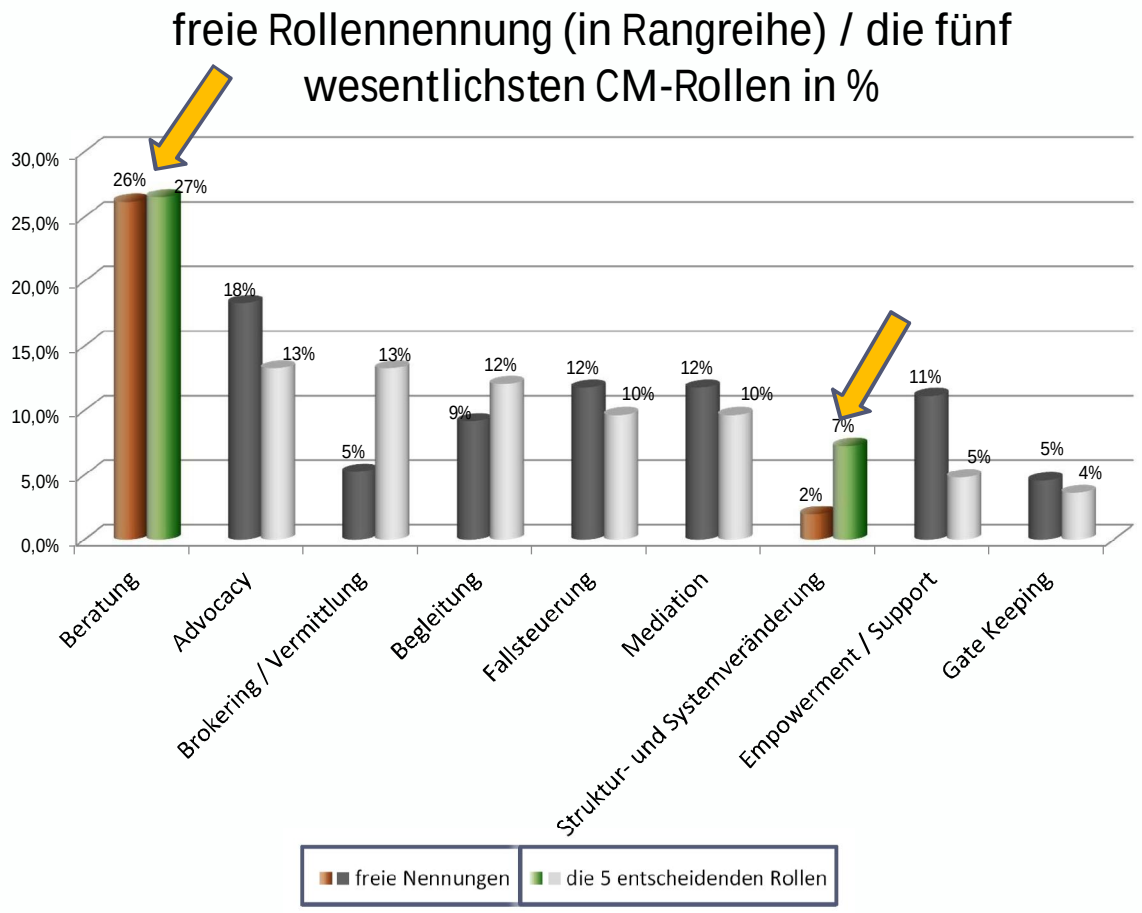
Ausmaß rechtzeitiger Einbeziehung der Stakeholder

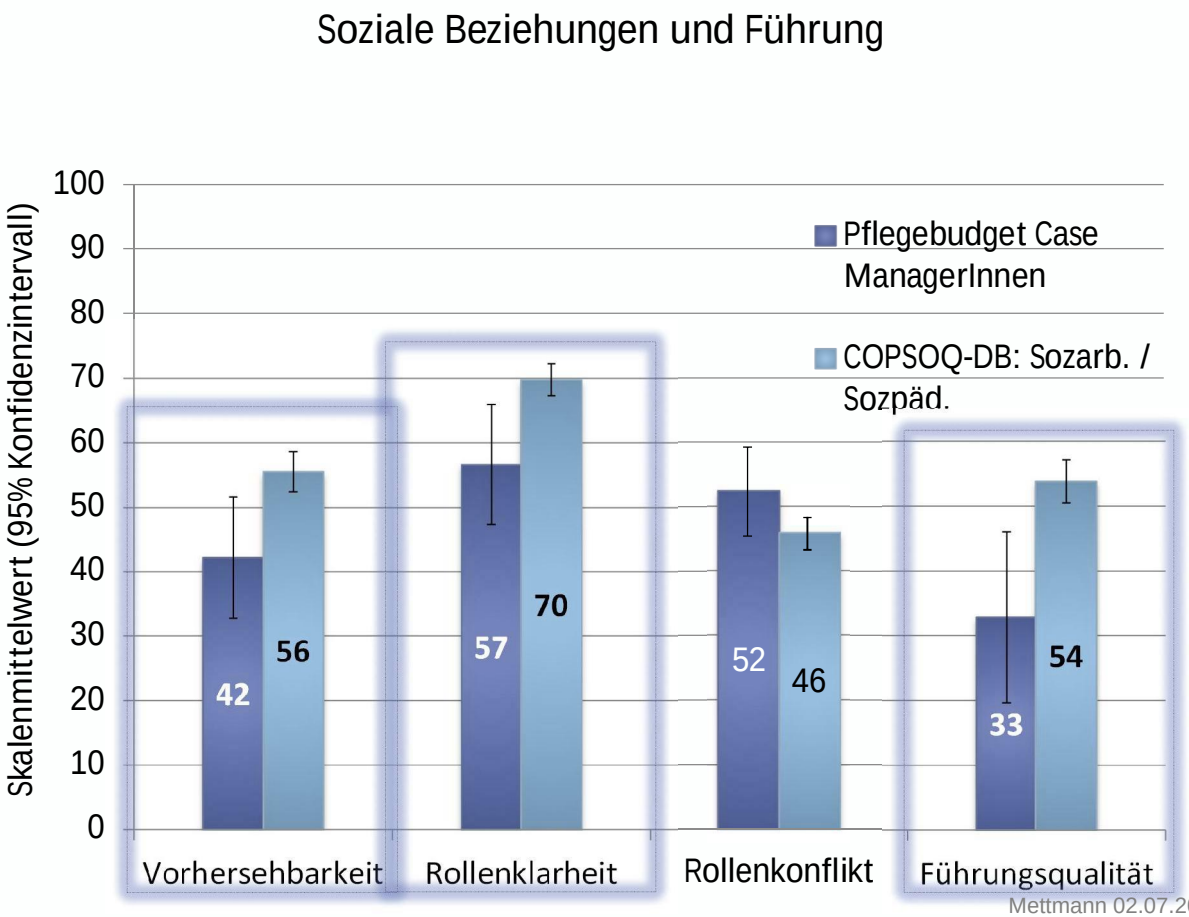




Rollen im Case Management

- Advocacy (Unterstützung [gegenüber Institutionen], Vertretung, Individualisierung, Sicherung der Finanzierung,
- Begleitung (Kontinuität, soziale Kompetenz, Zuverlässigkeit, Vertrauen, zuhören)
- Beratung (Wahrung der Neutralität, generalistisch, Info beschaffen, vorbeugen, Experte/in)
- Brokering / Vermittlung (Angebotsvermittlung)
- Empowerment / Support (Anleitung)
- Fallsteuerung (Koordination, Monitoring, Lotsenfunktion, Verwaltung)
- Gate Keeping (Ressourcenverantwortung, Amt repräsentieren)
- Mediation (Diplomatie, Moderation)
- Struktur- und Systemveränderung (Angebotssteuerung, Repräsentation des Projekts)


freie Rollennennung (in Rangreihe) / die fünf wesentlichsten CM-Rollen in %
30,0%
25,0%
20,0%
15,0%
10,0%
5,0%
0,0%
26%
27%
18%
13%
5%
13%
9%
12%
12%
10%
12%
10%
2%
7%
11%
5%
5%
4%
Beratung
Advocacy
Brokering / Vermittlung
Begleitung
Fallsteuerung
Mediation
Struktur- und Systemveränderung
Empowerment / Support
Gate Keeping
freie Nennungen
die 5 entscheidenden Rollen


Soziale Beziehungen und Führung
Skalenmittelwert (95% Konfidenzintervall)
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
Pflegebudget Case ManagerInnen
COPSOQ-DB: Sozarb. / Sozpäd.
42
56
57
70
52
46
33
54
Vorhersehbarkeit
Rollenklarheit
Rollenkonflikt
Führungsqualität

Typologie persönlichkeitsspezifischer Muster im Umgang mit CM

sensibler, irritierbarer Typ

definieren sich über:
- *Beeinträchtigung durch Konflikte und Mehrdeutigkeiten*
- *intensive Wahrnehmung von Komplexität bis zum Overflow*
- *multiple Erwartungen im CM als Irritation → Misstrauen gegenüber CM*

rational-methodischer Typ

definieren sich über:
- *Kompetenz Entscheidungen zu treffen*
- *Sachorientierung*
- *Kompromissfähigkeit, Flexibilität*
- *mit unfertigen CM-Implementationen umgehen können*
- *proaktives Einmischen*

hierarchieorientierter Typ

definieren sich über:
- *Orientierung an vorgegebener Ordnung*
- *Gesetzeskonformität*
- *Hierarchie als Konfliktlösungsprinzip*
- *Kenntnisse im Umgang mit Zuständigkeiten, berechtigten / unberechtigten Leistungsansprüchen…*

konfliktorientierter Typ

definieren sich über:
- *Erkennen und Differenzieren von Konfliktgehalten in Fällen*
- *Einsatz für Gerechtigkeit*
- *Durchsetzungskraft*
- *Einfordern von Leistungen bei Kooperationspartnern*

rational-methodischer Typ

+

generell anpassungsfähig und flexibel

–

Gefahr, auch kritische Rahmenbedingungen zu akzeptieren

PE/OE: günstige Rahmenbedingungen erhalten, Einfluss auf Organisationsentwicklung sichern

konfliktorientierter Typ

+	−
Fähigkeit, Ziele durch konfliktfähiges Advocacyverhalten zu erreichen	Gefahr, dass Mehrdeutigkeiten und Komplexitäten zu schnell reduziert werden Gefahr der Überinterpretation der Advocacy-Position

PE/OE: abgesicherter Handlungsrahmen, instrumentelle Unterstützung bei Assessment und Zielentwicklung

hierarchieorientierter Typ

+	−
liefern wichtige Beiträge beim Aufbau von hierarchiebetonten (Netzwerk-) Organisationen, in denen Regeln erst noch entwickelt werden müssen	Gefahr, Arbeitskontext und Mehrdeutigkeit der Fallkonstellationen nach vorgegebenen Regeln in ihrer Komplexität zu reduzieren

PE/OE: Einführung von Instrumenten und Bewertungsparametern, die Komplexität als gewünschtes Resultat unterstreichen (Hilfekonferenzen, Fallbesprechungen)

sensibler, irritierbarer Typ

+	−
Umgang mit KlientInnen, die durch die Angebotsvielfalt und Hochschwelligkeit bei bestimmten Angeboten besondere Unterstützung benötigen	Case Management wird als Überforderung erlebt; Konflikte in der Unterstützungsarbeit werden vermieden

PE/OE: Einführung von Verfahren und Ressourcen, die Komplexität strukturieren, ohne zu reduzieren (Assessmentinstrumente, kollegiale Beratung, angemessene Zeithorizonte)

Konflikte in der Case Managementpraxis entstehen häufig weil…

… bestimmte Erwartungen an das Case Management bestehen (Case ManagerInnen, KlientInnen, Kostenträger, Kooperationspartner…);

… von den Beteiligten unterschiedliche Aspekte des CMs betont werden;

… Wirkungen des Case Managements einseitig oder gar nicht evaluiert werden;

… Eigenzentrierung und Programmorientierung wichtiger als Kooperation gesehen wird;

… Rahmenbedingungen nicht beeinflusst werden können;

… Veränderungen und weitere Differenzierung der Organisation als Gefahr gedeutet werden;

… Investitionen in Case Management nicht vorgesehen sind.

… daraus entstehen für die Case ManagerInnen ethische Konflikte, die wie folgt kategorisiert werden können:

- Desensibilisierung
- einseitige Entscheidungen
- kritische Rahmenbedingungen
- Aufgaben- und Rollenunsicherheit
- übergeordnete Interessen

Desensibilisierung

KONFLIKT AUSLÖSER	BESCHREIBUNG	BEISPIELE
Desensibilisierung: Konflikte können nur noch latent wahrgenommen werden	Ethische Konflikte werden im Rahmen der Case Managementpraxis funktionalisiert. Durch die Vorgabe eines Case Management legitimierten Ablaufverfahrens, durch verschiedene Instrumente (Formulare, Fragebögen, Software etc.) entsteht der Eindruck einer legitimierten Absicherung, die nicht mehr hinterfragt werden muss. Ethische Konflikte werden immer schwerer wahrgenommen. Aber: Es bleibt spürbar, dass etwas nicht stimmt…	• aufwendige Assessmentverfahren • computergestütztes Case Management • normierte (Fall-) Typisierungen und Bearbeitungsprozesse • Dominanz des Controllings mit entsprechenden Erfolgskriterien • Funktionalisierung der Abläufe mit der Erwartung auf Zeitgewinne

Untersuchungs-ergebnisse

Reaktion der Case ManagerInnen auf Desensibilisierung

Werden direkt oder begleitend durch die Einführung von Case Management funktionalisierende Prozesse oder Entwicklungen ausgelöst,

- … geraten die Case ManagerInnen in Konflikt mit ihrem fachlichen Case Managementanspruch, klientInnen- und organisationsbezogene Entscheidungen fallweise zu treffen.
- Fremd vorgegebene Entscheidungen werden durch eigene Werteentscheidungen ersetzt oder plausibilisiert, ggf. werden dabei auch Konflikte riskiert.
- Führt Case Management zu Beeinträchtigungen von KollegInnen, entsteht ein hohes Maß an Ambivalenz, zum Teil werden deswegen Forderungen, die sich aus dem Handlungskonzept ergeben nicht mehr weiterverfolgt.

Die Case ManagerInnen haben bei den Fallgeschichten auffällig stark fachlich (nicht ethisch) argumentiert und sich mit der Spannung zwischen Organisation und Professionalität auseinandergesetzt. Sie müssen entscheiden, welcher Fokus im Mittelpunkt steht – und die Case ManagerInnen betonen hier möglichst das ①Sowohl-als-auch. Als weitere Orientierung nutzen sie die ②Klientenperspektive. Sie bleiben damit dem Handlungskonzept CM treu.

Einseitige Entscheidungen

KONFLIKT-AUSLÖSER	BESCHREIBUNG	BEISPIELE
Einseitige Entscheidungen: zum Nachteil bestimmter Klientengruppen	In Situationen, in denen eigentlich Entscheidungsbedarf besteht, werden die Widersprüche nicht formuliert, weil die Betroffenen nicht dazu in der Lage sind oder sich (schon lange) in ihr Schicksal gefügt haben. Die Übernahme des „whistleblowing“ durch das Case Management birgt die Gefahr in sich (von den Beteiligten, sogar auch vom Klienten), als Problemstifter und nicht als Problemlöser erlebt zu werden.	• kein Bemühen sich auf „schwache“ Klienten einzulassen (z. B. einfache Sprache) • Allianz zwischen Case Management und Anbietern • Vereinfachung durch schriftliche Verfahren

Untersuchungs-ergebnisse

Reaktionen der Case ManagerInnen auf *einseitige Entscheidungen*

Hier bringt Case Management die Gefahr mit sich, dass die Methode über schwache oder gar nicht anwesende KlientInnen dominiert und diese Tatsache nicht mehr infrage gestellt wird, weil sie in der Sprache des Konzepts formuliert wird. Erkennen Case ManagerInnen diese Gefahren, so reagieren sie mit folgenden Tendenzen:

- Sorge und Schutz für die konkret betroffene(n) Person(en) und Verzicht auf methodisch elaboriertes, systemsteuerndes Vorgehen, wenn dieses nicht unmittelbar hilfreich erscheint.
- Parteilichkeit für die KlientInnen zum Erhalt grundsätzlicher Menschenrechte (Autonomie, Chancengleichheit).

Die Kommentare zu den Fallgeschichten dieser Kategorie stellen die Organisation in den Mittelpunkt und machen damit deutlich, wo das Problem gesehen wird. Dabei zeigt sich auch nur in geringem Maße Bereitschaft, die entstehenden Probleme auf Kosten anderer Perspektiven (KlientIn, Professionalität) zu lösen.

Kritische Rahmenbedingungen

KONFLIKT-AUSLÖSER	BESCHREIBUNG	BEISPIELE
Kritische Rahmen-bedingungen: ungenügender Zugang zu struktur-beeinflussenden Maßnahmen	Case Management fordert die Beurteilung nicht nur der Qualität der Fallbearbeitung, sondern auch der organisatorischen und strukturellen Bedingungen aus der Einzelfallperspektive. Die Verunmöglichung dieser Haltung (z. B. durch zu wenig Zeit) fördert eine Vielzahl von Konflikten. Die Gefahr liegt in der Einschätzung, die Veränderbarkeit der Rahmenbedingungen sei nicht möglich.	• wenig Vernetzung mit anderen Anbietern • kein Wissensmanagement • hohe Fallzahlen • Dominanz von Tätigkeiten für Dokumentation und Controlling gegenüber Fallarbeit • kein Budget, keine Angebotsalternativen

Untersuchungs-ergebnisse

Reaktionen der Case ManagerInnen auf *kritische Rahmenbedingungen*

Case Management reflektiert, bewertet und verändert schwierige Systembedingungen. Dieser Anspruch gilt für die Angebote, die es koordiniert und vermittelt, ebenso wie für die Organisation des CM selbst. Werden in diesem Rahmen notwendige Veränderungen erkannt, die aber nicht umzusetzen sind, lösen die damit verbundenen Konflikte oder Dilemmata folgende Reaktionen bei den Case ManagerInnen aus:

- Intensive Überlegungen im Sinne der Systemsteuerung, um Versorgungsstrukturen zu entwickeln, die den Forderungen des Handlungskonzepts entsprechen.
- Auseinandersetzung mit dem Ziel, fachlich ausgewogene Entscheidungen zwischen Gerechtigkeitsaspekten und Ressourcenverantwortung zu treffen.

Diese Kategorie provoziert neben einer Organisationskritik vor allem auch den Umgang mit der eigenen Professionalität: *„Kann hier überhaupt noch Case Management geleistet werden?“* und *„Ist das noch mit meinem Professionalitätsanspruch zu vereinbaren?“*

Aufgaben- und Rollenunsicherheit

KONFLIKT-AUSLÖSER	BESCHREIBUNG	BEISPIELE
Aufgaben- und Rollenunsicher-heit: im Umgang mit widersprüchlichen Prinzipien oder Zielstellungen	Der Umgang mit widersprechenden Prinzipien und Zielstellungen gehört eigentlich zum Kerngeschäft des Case Managements. Verfügt das Case Management allerdings über keine Rollen bestimmenden Leitprinzipien (z. B. Advocacy) oder fehlt die Absicherung des eigentlichen Handlungszwecks (Ziel der Organisation), entstehen vielfältige Unsicherheiten, die die Gefahr musterfixierter Lösungen (z. B. Abwälzen der Verantwortung) in sich tragen.	• Übertragung von Case Management ohne personalentwick-lerische Maßnahmen • Unverständnis bei den Vorgesetzten • Case Management als Zusatzaufgabe zur Bestehenden • Case Management ist kein Kernprozess

Untersuchungs-ergebnisse

Reaktionen der Case ManagerInnen auf *Aufgaben- und Rollenunsicherheit*

Case ManagerInnen können durch unfertige oder fehlerhafte Implementationen in Situationen geraten, die zu Verunsicherungen in Bezug auf die eigene Aufgabenstellung und die eigene Rolle führen. In der Reaktion auf solche Erfahrungen reagieren sie häufig nach folgenden Mustern:

- Verstärkte Aufmerksamkeit auf die eigene Position, ohne dabei unreflektiert nur die eigene Absicherung im Blick zu haben;
- Besonnenheit angesichts unvollständiger bzw. problematischer Case Managementimplementationen;
- Unterstreichen eines sinnvollen und wirtschaftlich vernünftigen Einsatzes von Case Managements.

Das Hauptaugenmerk in dieser Kategorie liegt auf der eigenen Profession. Diese muss sich in der Spannung zwischen Organisation und Professionalität ihren Platz suchen und entwickeln.

übergeordnete Interessen

KONFLIKT-AUSLÖSER	BESCHREIBUNG	BEISPIELE
übergeordnete Interessen: politische und organisationale	Die besondere Stärke des Case Managements – die ständige Mitreflexion der Systemebene, die auch die zunehmende Nutzung dieses Handlungsansatzes ausmacht – verkehrt sich in diesem Fall zum Auslöser ethischer Konflikte. Durch die Verbindung mit politischen und organisationalen Programmen verliert der Einzelfall in konkreten Situationen an steuerndem Einfluss, die Case ManagerIn muss sich der Gesamtunternehmung beugen.	• gesetzliche Vorgabe der eigentlich fallintern zu entwickelnden Grundsatzziele (z. B. Integration in den Arbeitsmarkt) • Vorrangig organisations-bedingte Vorgaben für das Case Management führen in der Folge zu Lösungs-einschränkungen auf der Fall und Systemebene • Ausgrenzung bestimmter Akteure oder Anbieter reduziert die Lösungsvielfalt

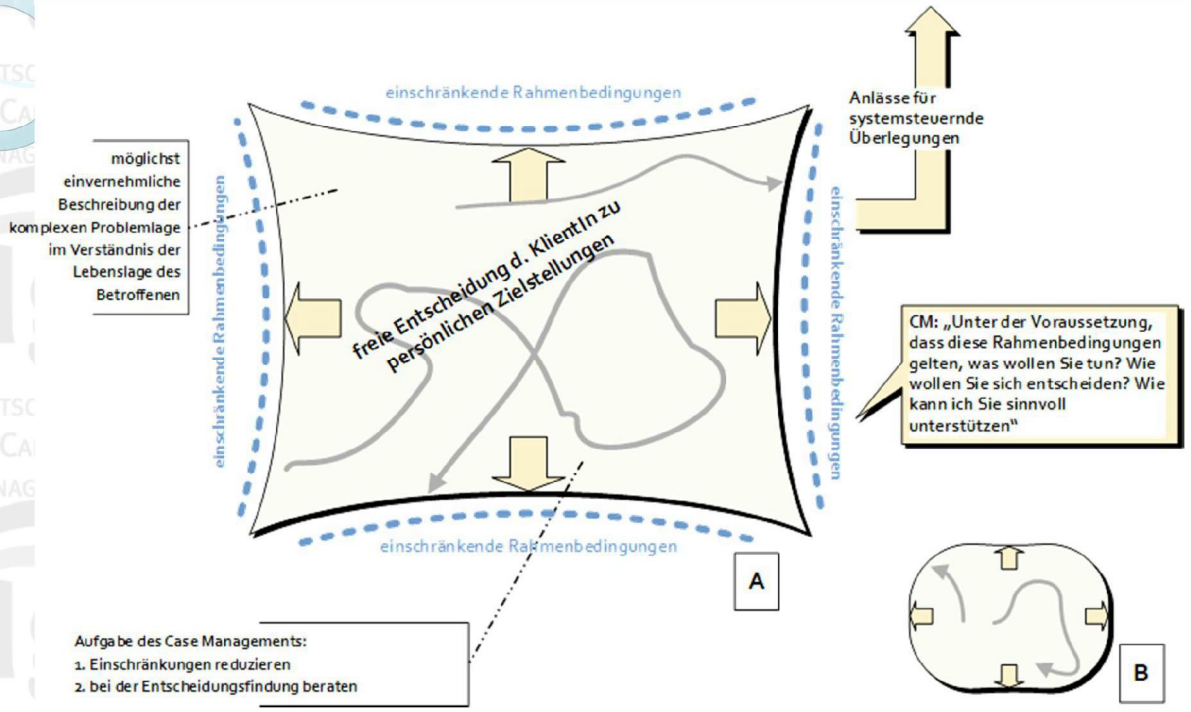
Untersuchungs-ergebnisse

Reaktionen der Case ManagerInnen auf *übergeordnete Interessen*

Case ManagerInnen können durch die Vorgaben ihrer Organisationen zum Vorgehen mit Einzelfällen in Konflikt zu ihrem Auftrag geraten. Ihre Reaktionen auf solche Ereignisse zeigen folgende Muster:

- Verunsicherung über die eigene Rolle und Beauftragung;
- Offene oder verdeckte Positionierung bei den benachteiligten KlientInnen gegen die Organisation i. S. einer Reorientierung des eigenen Auftrags.

Entstehen durch Übergeordnete Interessen Nachteile in der Fallarbeit, so versteht sich Case Management in der Aufgabenstellung, die KlientInnen unter diesen Voraussetzungen professionell zu unterstützen, auch wenn dies dann u. U. kein Case Management mehr ist.



Die besondere Aufgabe und Kompetenz des Case Managements liegt:

- in der richtigen, nachvollziehbaren und möglichst auch von den Betroffenen akzeptierten lebensweltbezogenen Beschreibung und
- der zum Zeitpunkt gültigen einschränkenden Rahmenbedingungen für die anstehende Lösungssuche.

Daraus entsteht ein mehr oder weniger größerer A oder kleinerer B Handlungsraum.

ZIEL: Innerhalb dieser Rahmenbedingungen sollen sich die Betroffenen zugesichert „frei“ entscheiden können, um ihre Situation zu verbessern.

Ziel weiterer Maßnahmen muss es sein, den Handlungsraum so zu erweitern, dass mehr und möglichst unterschiedliche Wahlmöglichkeiten zur Problemlösung entstehen.

Mit der Verschiebung des Fokus´ auf die Beschreibung eines möglichst großen Handlungsraumes und der somit zugesicherten Entscheidungsfreiheit wird auf der einen Seite die besondere Fachlichkeit der Case ManagerInnen und auf der anderen Seite die Autonomie derjenigen, die unterstützt werden sollen, treffend unterstrichen.

Es gilt die Sicht derjenigen, die unterstützt werden.

Case Management unterstützt dabei, das Mögliche und die Sichtweisen des Möglichen zu erweitern.

Heinz von Foerster:

„Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“

ENDE