

**NETZWERK  
CASE MANAGEMENT  
SCHWEIZ**

verbindet Menschen und Institutionen

# **Ethische Herausforderungen im Case Management**

**2. Internationale Fachtagung der ÖGCC 20. Nov. 09**

**Yvonne Hofstetter Rogger**

**Kompetenzzentrum Case Management der  
Berner Fachhochschule und der Hochschule Luzern**

# 1. Teil

## Widersprüche im Case Management

**Es geht nicht anders, aber so geht es auch nicht.**

Bertold Brecht



## 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 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



## Widerspruch 4

**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**

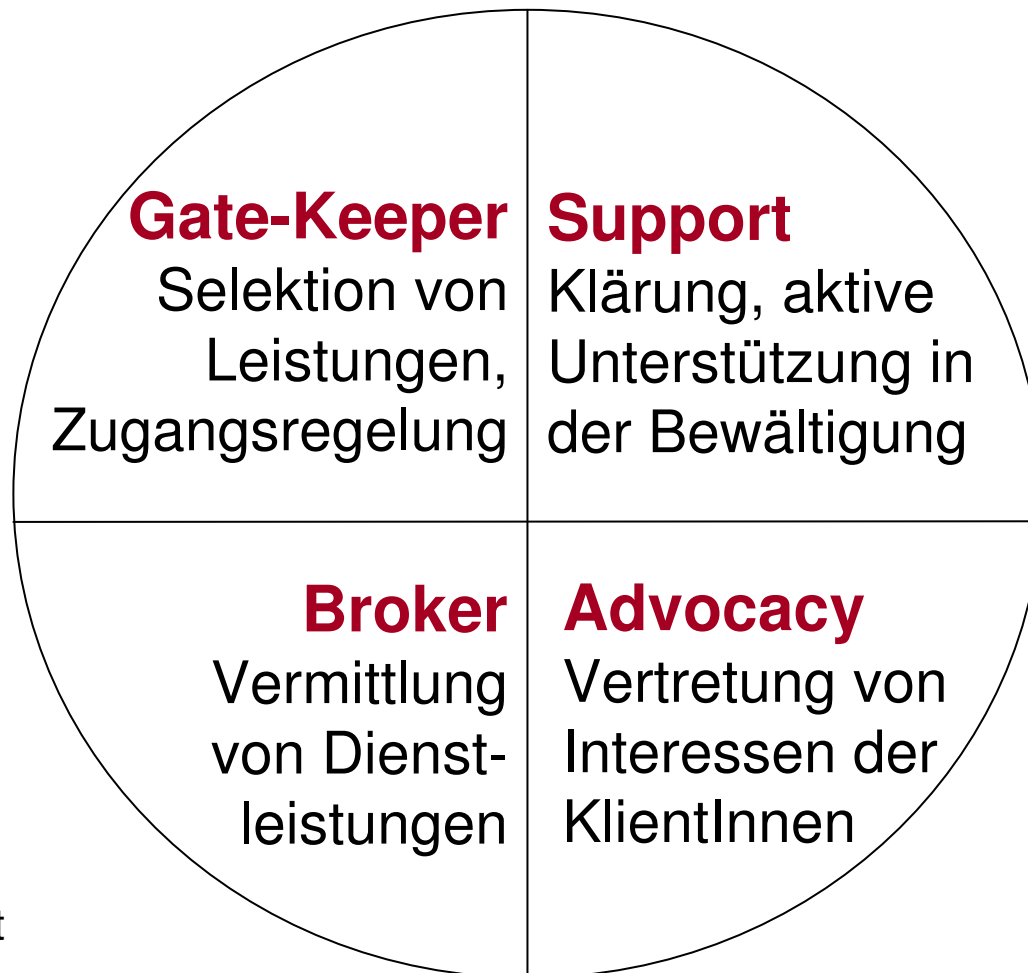
**Vertrauenswürdigkeit**

- des Verfahrens
- des Anbieters
- der Case Manager



# Widerspruch 5

## Widersprüchliche Rollen – Rollenkonflikt



Nach M. Wissert





## 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.**



## 2. Teil

# Erarbeitung ethischer Orientierungspunkte für das Case Management

**Willst du, dass Gott lacht, dann mache einen Plan!**

Spruchwort

**Sei dir einer Sache niemals absolut sicher!**

Bertrand Russel





## **Arbeitsprozess der AG Ethik**

### **Idee - Auftrag**

- **Diskussionsprozess in Gang setzen**
- **kein Kodex für eine Profession,  
sondern  
ethische Grundsätze für eine Funktion**
- **Basis für Zertifizierung von  
Institutionen**



# Arbeitsprozess der AG Ethik

## Vorgehen

- **Assoziativ Stichworte gesammelt**
- **Überblick über vorhandene Grundsätze in verschiedenen Berufen gewonnen**
- **Erster Entwurf, noch keine befriedigende Struktur gefunden**
- **Strukturidee: Welches sind die für Case Management kritischen Punkte?**  
(Kontext, Income, Input, Struktur, Konzept, Ziele, Intervention, Output, Outcome, Impact auf Grundlage von W. Beywl)
- **Kreativer und integrativer Akt**
- **Vereinfachung, Schlussredaktion**



# Arbeitsprozess der AG Ethik

## Vorgehen

### Grundidee

**Case Management ist nicht bloss individuelles, professionelles Handeln sondern eine von der Institution zu verantwortende Konzeption und Organisation der Dienstleistung**

**→ Ethik im Case Management liegt in der Verantwortung der Einrichtungen und der einzelnen Case Manager/innen**



# **Arbeitsprozess der AG Ethik**

## **Ergebnis**

### **Ethik im Case Management - Herausforderungen und ethische Orientierungspunkte**

- Einleitung (Grundlagen)**
- Präambel  
(Leitidee, Menschenbild, Politik)**
- Ethische Grundsätze im Einzelnen**

**Der Entwurf liegt zur Diskussion  
beim Vorstand des Netzwerkes CM CH**



# Ergebnis

## Ethische Grundsätze im Einzelnen

### Inhaltlicher Aufbau

- **Versorgungsstruktur**
- **Konzept**
- **Ziele des Case Managements**
- **Ressourcen im Case Management**
- **Ressourcen und Kompetenzen der Nutzer**
- **Intervention, Durchführung**
- **Evaluation**
- **Rechtliche Rahmenbedingungen**



# Ergebnis

## Ethische Grundsätze im Einzelnen

### Inhaltliche Foki zu den einzelnen Themen

- **Beschreibung des Themas, Sachverhalt**
- **Ethische Orientierungspunkte in den kritischen Sachverhalten**
- **Keywords**



# Ethische Grundsätze im Einzelnen

## Versorgungsstruktur

Die Versorgung im Gesundheits-, Sozial- und Versicherungswesen ist in hohem Masse fragmentiert und erfordert Koordination und Kooperation. Nicht für alle Bedarfslagen stehen derzeit passende Leistungen zur Verfügung.

- Verantwortung für Zugänglichkeit
- Klientnahe Angebote
- Verantwortung für Vernetzung
- Verantwortung für Weiterentwicklung der Versorgung
- Anliegen öffentlich machen



# Ethische Grundsätze im Einzelnen

## Konzept

Case Management im institutionellen Rahmen bedarf eines institutionell situierten und verantworteten Konzeptes.

- Freiwilligkeit des Angebotes, Zugangskriterien
- Nachhaltigkeit vor kurzfristigem Gewinn
- CM als Wertschöpfung im Dienste der Nutzer/innen
- Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen
- Handlungsautonomie der Case Manager/innen
- politische Verantwortlichkeiten
- Informationspolitik





# Ethische Grundsätze im Einzelnen

## Ziele des Case Managements

CM ist explizit zielorientiert. Die Ziele werden sowohl für ganze Programme als auch im einzelnen CM-Prozess definiert.

- Autonomie - Abhängigkeiten
- Ziel- und Interessenkonflikte
- Priorität anerkannter, gesellschaftlicher Werte
- Ressourcenorientierung – Empowerment
- Transparenz der Rahmenbedingungen:  
Klienten/Klientinnen als informierte, kontraktfähige  
Nutzer/innen



# Ethische Grundsätze im Einzelnen

## Ressourcen im Case Management

CM ist ein Prozess, der finanzielle Mittel erfordert. Damit CM auf einem verantwortbaren Qualitätsniveau ausgeführt werden kann, haben die Anbieter dieser Dienstleistung die benötigte Zeit und finanziellen Ressourcen bereit zu stellen.

- CM ja oder nein misst sich am Bedarf; Ressourcenknappheit darf nicht einfach zu Abbau führen
- Zeitbudgets, finanzielle Budgets
- Rahmenbedingungen und Infrastruktur
- Souveränität der Case Manager/innen



## Ethische Grundsätze im Einzelnen

### Ressourcen u. Kompetenzen d. Nutzer/innen

Klienten/Klientinnen stehen in einer Ausnahme-situation, einer prekären Lebenslage mit eingeschränktem Zugang zu eigenen Ressourcen:  
Risiko der Abhängigkeit

- realistische Darstellung des Unterstützungsangebots
- Informierte Zustimmung zum CM
- Klarheit der Kooperationsbedingungen, Mitwirkungspflicht und allfällige Konsequenzen
- Keine Sanktionen bei Verzicht auf CM-Angebot



# Ethische Grundsätze im Einzelnen

## **Intervention / Durchführung**

Case Manager/innen handeln in komplexen und dynamischen Situationen. Sie gestalten den Unterstützungsprozess, kommunizieren, strukturieren, reflektieren.

- Recht der Klientinnen/Klienten auf Abschluss
- vertragliche oder rechtliche Grundlage für stellvertretendes Handeln durch CM
- Verantwortlichkeit der CM für Informationsfluss und Netzwerkpflege
- Partizipativer Umgang mit Wissen und Erfahrung
- Selbstreflexion und kollegiale Unterstützung



# Ethische Grundsätze im Einzelnen

## Evaluation

Die Evaluation ist ein integraler Bestandteil von Case Management und unverzichtbar für die Qualität. Die hoch wirksame Kooperation mehrerer Akteure kann auch unbeabsichtigte Wirkungen nach sich ziehen.

- Effizienz, Effektivität und Wünschbarkeit aus verschiedenen Blickwinkeln
- Balance von Kriterien der Wirtschaftlichkeit, Fachlichkeit und Humanität
- Verantwortlichkeit für Wirkungen des Handelns gegenüber Klientinnen – Kooperationspartnern – Betrieb/Institution – Gesellschaft



# Ethische Grundsätze im Einzelnen

## Rechtliche Rahmenbedingungen

Rechtliche Einbettung und Absicherung erfolgen auf der Basis der verfassungsmässigen Grundrechte. Die Einhaltung der geltenden Datenschutzrichtlinien ist gewährleistet.

- Legitimation: Vollmacht / Einzelvollmacht zwingend
- Schutz der Persönlichkeit
- Vertraulichkeit der Falldaten und Gesprächsinhalte
- Falldossier ist kein Bestandteil rechtsrelevanter Akten resp. des Personaldossiers
- Bitte um Entbindung der Zeugnispflicht



## 3. Teil

# Lernen ethisch Handelns im CM

**Ich ging in mich –  
und rannte zwei Minuten später  
laut schreiend wieder hinaus**

Hardy Krüger



# Lernen ethischen Handelns

## Lernanlässe

- **Sozialisation – Erfahrung**  
**Individuell – beruflich – organisational**  
**ethische Orientierung in der gelernten**  
**Profession**
- **Ausbildung in Case Management**  
**Intentionales Lernen – Modell-Lernen**
- **Erlebnis ethisch kritischer Momente**  
**in der Praxis**  
**Wahrnehmung – Reflexion**





## Lernen ethischen Handelns

### Lernziele

- Sich als **ethisch verantwortlich** Handelnde erkennen
- **Machtposition** reflektieren können
- **Widersprüche** und Komplexität erkennen und anerkennen
- Offenheit für **Diskurs** – Intersubjektivität
- Ethische **Leitlinien** kennen
- Bedeutung von **Integrität** und **Solidarität** als Handelnde erkennen



# Lernen ethischen Handelns

## Methode

**Gute Methodenkompetenz von CM und reflektierter Umgang mit den Rollen als CM beugt ethisch kritischen Situationen vor.**

- wenig neue Gefässe nötig  
Supervision
- bewusstes Streuen und Aufgreifen ethisch kritischer Fragen im Unterricht
- Modellhaft Diskurse führen
- Handlungsfragen reflektieren



# Lernen ethischen Handelns

## Voraussetzungen

**Es geht nicht allein um das individuelle Lernen, sondern um das gemeinsame Lernen und das geteilte Bewusstsein der ethischen Dimension. Dazu braucht es:**

- **geteilte Standards, Orientierung**
- **Gefässe zum Diskurs in  
den Ausbildungen  
den Einrichtungen  
den CM-Organisationen**

