

Christof Arn

## Ein Fallbeispiel aus dem Case Management und die Frage: „Was ist Ethik?“

Ethische Dilemmata sind dem Case Management immanent und führen in komplexen Problemlagen nicht selten zu Entscheidungsschwierigkeiten. Der Autor zeigt anhand eines konkreten Fallbeispiels, wie über eine strukturierte Vorgehensweise in einem Reflexionsteam nicht nur neue Handlungsmöglichkeiten für ein Case Management entwickelt werden können, sondern vor allem ethische Fragestellungen und Konflikte wahrgenommen werden können, die es zu reflektieren und zu diskutieren gilt.

### Vorbemerkungen: Ethik von der Praxis her denken

Wie kann Ethik in der Praxis hilfreich sein? Darum geht es in diesem Beitrag. Quasi nebenbei wird erklärt, was Ethik ist, grundlegende Fachbegriffe werden definiert. Doch all dies geschieht ausgehend von einer konkreten Problemstellung aus dem Case Management. So kann gezeigt werden, wie Ethik als Reflexionsmethode helfen kann, in schwierigen Situationen Klarheit zu gewinnen. Zuallererst wird das Fallbeispiel „doppeltes Schleudertrauma“ kurz vorgestellt. Es basiert auf einer realen Situation, wobei für die Veröffentlichung verschiedene Angaben verändert wurden, um die nötige Anonymisierung zu erreichen.

Anschließend folgen vier Schritte der Problemanalyse und Lösungsentwicklung:

- Relevante Fakten und Werte auflisten
- Den Kern des Problems bestimmen
- Handlungsmöglichkeiten sammeln
- Handlungsmöglichkeiten auswählen

Jeder dieser vier Schritte wird zunächst am Fallbeispiel vorgeführt. Nach jedem Schritt wird die entsprechende Theorie dazu gewissermaßen „nachgeliefert“. Diese Theorie besteht jeweils aus zwei Teilen:

1. Hinweise zur **Strukturierung**: Wie kann ich konkret eine solche ethische Analyse strukturieren, insbesondere wenn ich sie mit einem „Reflexionsteam“/einer Gruppe gemeinsam vornehme?
2. Erläuterungen zu den **Ethikmethoden**: Was muss ich dazu über Ethik wissen?

Die drei Case-Management-Fachpersonen Maja Litschi-Schlatter, Marcel Lattion und Roland Woodtly haben die Entstehung dieses Textes kompetent und engagiert begleitet, wofür an dieser Stelle herzlich gedankt sei. Sie standen dem Autor als „Reflexionsteam“ für eine Sitzung zur Verfügung, in deren Verlauf das Fallbeispiel gemeinsam analysiert wurde.

### Praxis: Fallbeispiel „doppeltes Schleudertrauma“

Klientin des Case Managements ist Frau Genovese. Sie besitzt gemeinsam mit ihrem Mann ein kleines Unternehmen (Kundenmaurerei). Zusammen mit beiden Kindern ist das Ehepaar vor 11 Jahren aus Südtalien in die Schweiz immigriert. Frau Genovese erlitt vor drei Jahren ein Schleudertrauma nach einem Sturz. Kaum war sie davon genesen, erlitt sie ein weiteres Schleudertrauma nach Auffahrunfall. Seither beeinträchtigen sie die Schmerzen so sehr, dass sie sowohl ihre Aufgaben

in der Familie als auch in der Firma, wo sie u.a. die Kundenkontakte und die Akquisition verantwortete, nicht mehr wahrnehmen kann. Ihr Mann versucht, zusätzlich zur Leitung des Unternehmens auch diese Aufgaben zu übernehmen, schafft das aber nur sehr bedingt. Die Auftragslage verschlechtert sich massiv. Sechs von neun Mitarbeitenden mussten die Firma bereits verlassen. Dennoch läuft das Geschäft inzwischen defizitär. Die beiden involvierten Unfallversicherungen streiten sich. Bis heute zahlt einzig die Krankenversicherung, die seinerzeit in diesem Fall zudem ihr noch junges Case Management zum Einsatz gebracht hat. Nachdem sich der Fall nun drei Jahre lang hingezogen hat und bestimmte Faktoren den Prozess definitiv zu blockieren scheinen, stellt sich unter anderem die Frage, ob das Case Management der Krankenversicherung noch gerechtfertigt ist.

### Vorgehen: Die ethische Analyse in Teilschritte aufgliedern und strukturieren

Verschiedene weitere Fragen tauchen auf, wenn man sich näher mit der beschriebenen Situation befasst. Die ethische Analyse solcher „ganz normal komplizierter“ Fallkonstellation gelingt allermeist besser, wenn man sie in einer kleinen Gruppe gemeinsam vornehmen kann. Man übersieht weniger, vermeidet Ein-



seitigkeiten und entdeckt mehr Lösungsideen.

Analysiert man einen Fall in einer Gruppe, gibt es zwei spezielle Rollen: die den Fall einbringende Person und die moderierende Person. Erstere muss die konkrete Situation genügend gut kennen, um Auskunft geben zu können. Diese Person stellt den Fall zunächst nur kurz vor, ganz im Sinn der knapp zehn Sätze oben. Die wichtigen Einzelheiten werden im nächsten Schritt (siehe unten) in einer bestimmten Ordnung gesammelt und genauer festgehalten.

Die moderierende Person kennt das Vorgehen der Analyse und sorgt für die Fokussierung der Gruppe auf den jeweiligen Arbeitsschritt. Sie nimmt selbst nicht Stellung, sondern achtet darauf, dass möglichst alles Wichtige zu Tage gefördert und Schritt für Schritt festgehalten wird. Typischerweise wird dafür ein Flipchart verwendet. So wiederholt man sich nicht. Da die Schritte aufeinander aufbauen, ist es zudem hilfreich, wenn man die Ergebnisse der vorherigen Schritte stets vor Augen hat.

Die Aufgabe der Moderatorin/des Moderators besteht zunächst darin, dafür zu sorgen, dass die Fallvorstellung kurz bleibt. Der Hinweis, dass nachher die Einzelheiten geordnet gesammelt werden, hilft. Dennoch soll die Person, welche die Fallsituation einbringt, die eigene Betroffenheit und das typischerweise in solchen Situationen dominierende Gefühl von Ausweglosigkeit verdeutlichen können.

Dies war bereits ein erster wichtiger Hinweis für Moderatorinnen und Moderatoren ethischer Fallbesprechungen. Zu jedem der hier vorgestellten Teilschritte werden solche Hinweise gemacht, jeweils unter dem Titel „Strukturierung“. Denn ein gut strukturiertes Vorgehen in Teilschritten hilft einer Reflexionsgruppe bzw. einem Team, produktiv zu diskutieren.

Hat man gerade kein Reflexionsteam zur Hand, kann man das hier vorgestellte Analyseverfahren auch alleine

durchlaufen. Die Moderationshinweise sind dann als Hilfe zur Selbstfokussierung zu verstehen.

### Ethikmethoden: Werkzeuge aus der wissenschaftlichen Ethik

Zu jedem Analyseschritt werden aus dem großen Fachgebiet der Ethik einige wenige, aber wichtige Kenntnisse unter dem Titel „Ethikmethoden“ erläutert. Zusammen ergeben sie auch eine Mikro-Einführung in die Ethik.

### Schritt 1: Fakten und Werte auflisten

#### Praxis: Eckpunkte der Fallsituation

Im ersten Schritt werden diejenigen Punkte gesammelt, die man kennen muss, um die Schwierigkeit der Fallsituation zu verstehen. Dabei werden diese Punkte direkt in zwei Spalten eingeteilt: Links stehen die „Fak-

ten“, rechts die „Werte“. Im Reflexionsteam für die Fallsituation „doppeltes Schleudertrauma“ entstand eine Doppelliste (Abb. 1).

#### Strukturierung: gezielt sammeln

Die moderierende Person kann den Auftrag für diesen Schritt folgendermaßen formulieren: „Wir sammeln nun alle Punkte, die man vor Augen haben muss, damit man versteht, warum diese Situation schwierig ist. Wir notieren diese Punkte in zwei Spalten, die Fakten links, die Werte rechts.“ Interessanterweise können Gruppen mit einer solchen Anweisung gut arbeiten, obwohl sie viele Fragen zunächst offen lässt wie: Was genau sind Fakten? Was genau sind Werte? Was machen wir, wenn Punkte sich überschneiden? Erfahrungsgemäß reicht das Alltagsverständnis der Worte „Fakten“ und „Werte“ für diesen Arbeitsschritt bestens aus. Wenn man alle diese an sich berech-

<i>Situation Case Management Frau Genovese: doppeltes Schleudertrauma</i>	
«Fakten»	«Werte»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Anwalt von Frau Genovese unterbindet die direkte Kontaktnahme des Case-Managers mit allen Akteuren ausser Frau Genovese, namentlich mit der IV kann kein Kontakt hergestellt werden.</li> <li>• Frau Genovese und ihr Mann wollen kaum Hilfe in Anspruch nehmen, insbesondere keine «Almosen» vom Sozialamt</li> <li>• Auf Grund eines Versicherungsfehlers wird kein Krankentaggeld ausbezahlt</li> <li>• Die Klientin hat ein höheres Vertrauen in den Anwalt als in den Case Manager</li> <li>• Die Klientin hat ein gutes Verhältnis zum Case Manager</li> <li>• Die Klientin hatte 100% im Betrieb mitgearbeitet (u.a. Kundenbetreuung und Einsatzplanung)</li> <li>• Der Case Manager kann im persönlichen Kontakt klar feststellen, wie sehr (durchaus auch wechselnd) die Klientin unter der Symptomatik leidet</li> <li>• Die SUVA zahlte zwischen den beiden Unfällen.</li> <li>• Der Hausarzt bezeichnet den Fall als sehr schwer.</li> <li>• Die Klientin hat zusätzliche, regelmässige Unterstützung durch einen Psychiater, einen Cranio-Sakraltherapeuten und eine Neurologin</li> <li>• Niemand zahlt für den Lohnausfall der Klientin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helfen</li> <li>• Vertrauen der Klientin nicht enttäuschen</li> <li>• Die Offenheit gegenüber Case Management bei den Betroffenen aufrecht erhalten</li> <li>• Fairness</li> <li>• Gerechtigkeit</li> <li>• Handlungsfähigkeit: Die Lähmung als Case Manager soll aufgelöst werden</li> <li>• Handlungsfähigkeit: Die Handlungsunfähigkeit des Hausarztes soll aufgelöst werden</li> <li>• Leistung: Anerkennung der Leistung der Klientin</li> <li>• Die Klientin und ihr Mann wollen «Gerechtigkeit, nicht Almosen»</li> <li>• Selbstverantwortung</li> <li>• Vertrauensbeziehung des Case Managers zur Familie nicht gefährden</li> <li>• Case Management soll substantielle (materielle) Hilfe bieten können</li> <li>• Zum Case Management stehen (es also nicht leichtfertig «aufgeben»)</li> <li>• Case Management soll «eine gute Figur machen», einen guten Eindruck hinterlassen (also erfolgreich sein)</li> </ul>

Abb. 1: Fakten und Werte

Zu den «Fakten» gehören alle Punkte, die	Zu den «Werten» gehören alle Punkte, die
– beschreiben, wie es ist	– Aussagen sind darüber, wie es sein soll
– Ist-Zustände benennen	– Soll-Zustände benennen
– die «deskriptiv» (be-schreibend) sind	– die «normativ» (vor-schreibend) sind

Abb. 2: Unterscheidung von „Fakten“ und „Werten“

tigten Fragen im Voraus klären wollte, würde man gar nie dazu kommen, mit der Sammlung anzufangen. Leichter ist es, im Nachhinein zu diesen Fragen kurz etwas zu sagen.

Die Moderationsaufgabe besteht primär darin, Diskussionen, welche deutlich über Klärungsrückfragen hinaus gehen, zu stoppen und zurück zu der Aufgabe zu führen, die relevanten Punkte zu sammeln. Denn die Sammlung muss nicht perfekt sein – Überschneidungen zwischen zwei Punkten können einfach mit einer Verbindungslinie angedeutet werden und müssen nicht exakt geklärt werden. Auch wenn Dissens darüber besteht, ob ein bestimmter Punkt relevant ist, muss das nicht entschieden werden – man kann ihn z.B. einfach mit einem Fragezeichen als umstritten markieren. Die Sammlung darf eine ungeordnete Liste bleiben. Generell ist es besser, wenn die Moderatorin/der Moderator die Beiträge aus der Gruppe mit Stichworten der Votantin/des Votanten festhält und keine Umformulierungen vornimmt. Austausch ist genau soweit nötig, bis alle verstehen, was mit einem bestimmten Punkt im Wesentlichen gemeint ist.

Oft ist es leichter, Fakten zu finden als Werte. Dann lohnt es sich, gezielt nach Werten zu fragen, die auf dem Spiel stehen. Welche Werte sind bei dieser Problemstellung tangiert? Was nimmt wer als ethisch heikel wahr? (Ein zweiter Weg, relevante Werte aufzustöbern, wird weiter unten beschrieben.)

Erschöpft sich die Sammlung langsam, kann man zum Abschluss fragen: „Ist das, was bis jetzt notiert ist, im Wesentlichen das, was die Schwierigkeit dieser Situation charakterisiert? Oder fehlt noch etwas?“ Ganz sicher, dass nichts mehr fehlt, wird man natürlich nie sein, und

selbstredend kann man auch später noch Dinge nachtragen. Aber es lohnt sich, an dieser Stelle gemeinsam einen Schritt zurück zu machen und die ganze Sammlung unter dem Aspekt der Vollständigkeit zu betrachten. Oft fallen einem dann doch noch zwei, drei wichtige Punkte ein.

### Ethikmethode: Unterscheidung von „deskriptiv und „normativ“

Auch die Zuordnung der Punkte zu den „Fakten“ und zu den „Werten“ muss nicht perfekt sein. Manchmal lohnt es sich aber, eine offensichtlich falsche Zuordnung anzusprechen, weil daraus wichtige Erkenntnisse entstehen könnten. Um die Zuordnung in solchen Fällen zu präzisieren, kann man einem einfachen Prinzip folgen (Abb. 2).

Die meisten Punkte sind nach diesem Kriterium leicht und eindeutig zuzuordnen.

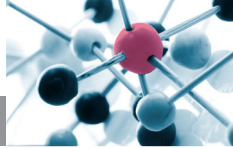
Eher selten ist die Zuordnung schwierig. Wenn, dann hängt das in aller Regel mit drei Arten von Zuordnungsproblemen zusammen, die hier kurz beleuchtet werden. Diese drei Hinweise richten sich aber eher an Fortgeschrittene. Sie sind leichter zu verstehen, wenn man schon einige Male eine solche Liste von „Fakten“ und „Werten“ erstellt hat.

a) Normative Aussagen können als deskriptive „getarnt“ sein. Das kennt man besonders gut aus der Paarkommunikation: „Es ist halb acht!“ ist sprachlich eine astrein deskriptive Aussage. Wenn sie aber an jemanden gerichtet ist, die/der um sechs hätte zuhause sein wollen und sollen, so ist die Bedeutung des Satzes klar normativ. Gemeint ist mitnichten die Information, dass es halb acht ist, denn das weiß die/der Angesprochene selbst. Gemeint ist

dann: „Du hättest früher hier sein sollen.“ Auch im medizinischen Kontext werden normative Vor-entscheidungen oft in deskriptiven Aussagen versteckt, wie etwa im Satz: „Das kann man behandeln!“

b) Es gibt Aussagen darüber, wer welche Werte vertritt. Oben ist dies der Fall in der Aussage: „Die Klientin und ihr Mann wollen Gerechtigkeit, nicht Almosen“. Formell ist auch dies eine deskriptive Aussage, da gesagt wird, welches der Wert der Klientin und ihres Mannes ist. Allerdings handelt es sich hier um den Spezialfall einer „Deskription einer Normativität“, eine Information über das Vorhandensein eines Werts. Sinnvollerweise werden solche Punkte den Werten zugeordnet. Denn dabei wird ein Wert namhaft gemacht, der durchaus für die weitere Analyse wichtig sein kann. In diesem Sinn könnte man den Punkt „Frau Genovese und ihr Mann wollen kaum Hilfe in Anspruch nehmen, insbesondere keine „Almosen“ vom Sozialamt“, der oben unter den Fakten aufgelistet ist, mit Fug und Recht zu den „Werten“ umverteilen.

c) Während man eher gewohnt ist, dass in einer Liste von Werten auch „strittige“ Werte vorkommen dürfen, ja sogar gegensätzliche Werthaltungen aufgelistet werden können, tut man sich diesbezüglich bei den Fakten schwerer. Dennoch: Auch Fakten können strittig sein (oder auch einfach nur unsicher). Unsicher könnte z.B. der oben als Faktum aufgelistete folgende Punkt sein: „Die Klientin hat ein höheres Vertrauen in den Anwalt als in den Case Manager“. Dafür gibt es starke Indizien, aber um sicher zu sein, müsste man bei Frau Genovese nachfragen. Unabhängig davon aber, ob bzw. wie sehr dieser Punkt der Wahrheit entspricht, ist und bleibt er deskriptiv. Denn



bloß weil eine Aussage über einen Ist-Zustand unsicher ist, mutiert sie noch nicht zu einer Aussage über einen Soll-Zustand. Dies bedeutet also, dass auch Vermutungen, prinzipiell sogar falsche Annahmen über die Situation, soweit sie „Fakten“ betreffen, in die Spalte der Fakten gehören.

Wenn aber sehr unsichere oder gar falsche Fakteninformationen bei diesem Vorgehen unter den Titel „Fakten“ gereiht werden, dann stehen da Dinge, welche nicht wirklich Fakten sind. Daran sieht man, dass das Wort „Fakten“ hier etwas unpräzise verwendet wird. Aber auch die Bezeichnung „Wert“ wird hier etwas frei verwendet. In der Fachsprache der Ethik wäre „Vertrauen der Klientin nicht enttäuschen“ möglicherweise etwas zu nahe am Einzelfall, um als Wert bezeichnet zu werden. Typischerweise werden in der Ethik nämlich normative Aussagen primär dann als „Werte“ bezeichnet, wenn sie situationsübergreifende Gültigkeit beanspruchen. Für das Verfahren der Analyse ist es aber tendenziell sogar besser, wenn man die normativen Punkte möglichst konkret, also situationsspezifisch fasst.

Würde man wirklich präzise Begriffe verwenden wollen, müsste man die Spalten überschreiben mit „potenziell relevante deskriptive Aussagen“ statt „Fakten“ und mit „potenziell relevante normative Aussagen“ statt „Werte“. Erfahrungsgemäß lohnt es sich aber dennoch, mit den einfachen, alltagsnahen Begriffen „Fakten“ und „Werte“ zu arbeiten, einfach deshalb, weil sie weitgehend selbsterklärend sind und im Großen und Ganzen doch passen. Wenn immerhin die moderierende Person weiß, wo genau die Grenzen dieser beiden alltagsnahen Begriffe liegen: umso besser.

Nachdem nun also die Unterscheidung zwischen „Fakten“ und „Werten“ geklärt ist, braucht es noch einen Hinweis über das Verhältnis

zwischen diesen beiden. Wer kennt nicht – sei es vom Stammtisch oder von Fernsehdiskussionen – das Argument: „Bleiben wir bei den Fakten!“ Die „Fakten“ haben Konjunktur, sie haben einen hohen Status bei Diskussionen. Dies verdeckt aber die Tatsache, dass aus Fakten allein nie Handlungsentscheidungen getroffen werden können. Weil wir wissen, wie etwas ist, wissen wir noch lange nicht, wie es sein soll. Um eine Handlungsentscheidung zu treffen, reicht es nicht, den Ist-Zustand zu kennen, sondern jede bewusste getroffene Entscheidung ist wesentlich dadurch begründet, dass man sich mit dieser Entscheidung ausgehend von einem Ist-Zustand einem Soll-Zustand annähern kann. Im Grunde genommen – und von Spezialfällen abgesehen – ist das überhaupt die einzige Möglichkeit, Handlungsentscheidungen logisch zu begründen. Sogar ein Entscheid nach „Lust und Laune“ ist eben ein Entscheid, der mich dem Soll-Zustand „launiger Lust“ näher bringt. Diese grundlegende Einsicht macht nun klar, dass es bei allen Diskussionen, bei denen es um Handlungsentscheidungen geht – also am Stammtisch wie im Beruf und anderswo – eminent wichtig ist, sich über die Vorstellungen der Soll-Zustände zu verständigen. Wertediskussionen werden aber oft unterbunden, nicht zuletzt mit dem Argument: „Bleiben wir bei den Fakten“. Genau das aber ist der Kern der ethischen Analyse: die Wertediskussion. Von daher ist die Auflistung der Werte im ersten Schritt eine geradezu unverzichtbare Voraussetzung.

Ein zweiter Hinweis für Fortgeschrittene: Die Einsicht, dass Fakten nur in Kombination mit Werten handlungsrelevant sind, kann man nutzen, um weitere Werte zu entdecken. In einer konkreten Fallsituation gilt dies nämlich für jedes einzelne aufgelistete Faktum! Jede Aussage über einen Ist-Zustand bezogen auf eine konkrete Problemstellung kann nur relevant sein, wenn es einen korre-

spondierenden Soll-Zustand gibt. Man kann also zu jedem „Faktum“ fragen: „Warum ist dieses Faktum überhaupt relevant?“ Die Antwort auf diese Frage muss logisch zwingend in der Angabe eines Wertes bestehen. Probe aufs Exempel mit dem letzten Faktum in der obenstehenden Aufzählung: „Niemand zahlt für

### Genau das aber ist der Kern der ethischen Analyse: die Wertediskussion

den Lohnausfall der Klientin.“ Warum ist das relevant? Die Antwort könnte lauten: „Weil es doch ein Unding ist! Hier ist ein unverschuldeter Schaden entstanden, der exakt ins Gebiet der involvierten Versicherungen gehört – aber keine bezahlt.“ Nun kann man sich überlegen, welcher Wert in dieser Antwort zentral drin steckt. Es könnte der Wert „Nothilfe“ („Wer unverschuldet in Not gerät, soll von der Gemeinschaft/den Mitmenschen Unterstützung erhalten“) sein, wahrscheinlicher ist es aber tatsächlich der Wert der „Gerechtigkeit“: Das Schleudertrauma dieser Klientin ist hinreichend gleich wie das Schleudertrauma anderer Patientinnen, welche von der Versicherung Lohnausfall bezahlt bekommen, so dass auch sie Lohnausfall erhalten müsste. Dass sich zwei Versicherungen streiten, ist kein plausibler Grund dafür, dass diese Klientin anders behandelt wird als andere. Wenn wir also den Wert der Gerechtigkeit nicht schon notiert hätten, wäre er nun nachzutragen. Der Wert der „Nothilfe“ würde noch fehlen.

Übrigens funktioniert es auch umgekehrt: Man kann auch zu jedem Wert die Frage stellen: „Warum ist dieser Wert hier relevant?“ Die Antwort muss eine Fakteninformation enthalten, welche mit diesem Wert korrespondiert. Denn ein Soll-Zustand, der nicht in einen Bezug zu einem Ist-Zustand in dieser Situation gebracht werden kann, wäre irrelevant. Hätte

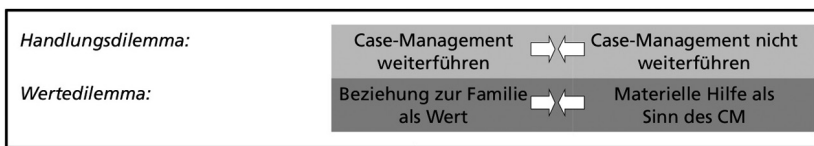


Abb. 3: Das ethische Dilemma

nämlich jemand bei den Werten z.B. gesagt, „Leben retten“ wäre ein relevanter Wert, würden wir sofort fragen, welches Leben denn bedroht sei. Wenn wir nun zugeben müssen, dass kein Leben bedroht ist, streichen wir diesen Wert wieder. An dieser Überlegung sieht man, dass wer immer einen Wert als relevant benennt, zugleich ein Faktum im Hinterkopf hat, an das dieser Wert quasi anknüpft. Die Unterscheidung von Fakten und Werten im Sinne der Unterscheidung von deskriptiv und normativ ergibt zudem eine gute Abgrenzung des Gebiets der Ethik: Reflexion über Werte – speziell auch über Wertekonflikte – ist das Gebiet der Ethik. Daher wird Ethik oft als „Reflexion von Moral“ definiert. (Vgl. Fischer 2007; Arn 2009)

### Schritt 2: Der Kern des Problems

Die allermeisten anspruchsvollen Situationen sind „überkomplex“: Sie setzen sich aus mehreren Schwierigkeiten zusammen, die zudem noch miteinander „verzahnt“ sind. Versucht man dieser ganzen Komplexität gerecht zu werden, kann man oft nicht zu einer Handlungsentscheidung kommen. Um handeln zu können, müssen wir so gut wie immer die Komplexität stark reduzieren – im Idealfall nicht auf eine Nebensache, sondern auf den „Kern des Problems“. Das bedeutet nicht, sich einzubilden, das Problem würde nur aus diesem Kern bestehen. Nur lohnt es sich, bei der Lösung des Problem vom Kern auszugehen. Hat man sich mit Fokus auf dieses Kernproblems für eine bestimmte Handlungsvariante entschieden – vgl. unten Schritt 4 –, so kann man immer noch über-

prüfen, wie sie sich auf alle anderen Schwierigkeiten rund um diesen Kern des Problems auswirkt.

### Praxis: Fokussieren

Welches ist in der vorliegenden Case-Management-Situation das Kernproblem? Als diese Frage im „Reflexionsteam“ diskutiert wurde, tauchte die Frage auf, welcher Handlungsspielraum besteht; noch konkreter: ob überhaupt eine Handlungsentscheidung seitens des Case-Managements ansteht. Zunächst schien es dem Reflexionsteam, als wäre man in der gegebenen Situation vor allem „gelähmt“, somit handlungsunfähig. Wäre man in dieser Situation tatsächlich handlungsunfähig, würde das bedeuten, dass es keine Entscheidungen zu treffen gibt. Dann würde es eher darum gehen, eine schwierige Situation auszuhalten. Dafür wäre die Ethik dann nicht zuständig. Hilfreich für das Aushalten von Situationen könnten dann psychologische Konzepte sein oder Supervision u.ä. Beim genaueren Hinschauen zeigte sich dem Reflexionsteam, dass hier sehr wohl eine Handlungsentscheidung ansteht – und zugleich eine Frage, die im Case Management immer wieder auftritt: „Soll ich dieses Case Management weiterführen oder soll ich es abbrechen bzw. abschließen?“ Damit ist die eine Hälfte des Kerns des Problem bereits gefunden: das Handlungsdilemma.

Ausgehend vom Handlungsdilemma war nun das Wertedilemma zu finden. Im Reflexionsteam wurde dazu folgende Frage diskutiert: „Welcher Wert ist es in erster Linie, der dafür spricht, das Case Management weiterzuführen (bzw. dagegen, es ab-

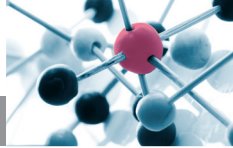
zubrechen bzw. zu beenden)?“ Als Antwort auf diese Frage konnte man verschiedene Werte aus unserer Liste nennen: etwa „zum Case Management stehen, es also nicht leichtfertig «aufgeben»“ oder „Case Management soll «eine gute Figur machen», einen guten Eindruck hinterlassen, also erfolgreich sein“. Beim gemeinsamen Nachdenken über diese Frage wurde allerdings deutlich, dass in erster Linie die Beziehung zur Familie als Wert an sich dagegen spricht, hier das Case Management zu beenden. Dieser Wert, stellten wir fest, fehlte auf der Doppelliste aus dem ersten Analyseschritt noch und war zu ergänzen. Dieser Wert ist allerdings sehr nahe beim bereits auf der Liste stehenden Wert „Vertrauensbeziehung des Case Managers zur Familie nicht gefährden“.

Nun kann man sich auch die umgekehrte Frage stellen: „Welcher Wert ist es in erster Linie, der dafür spricht, dieses Case Management zu beenden (und somit dagegen, es weiterzuführen)?“ Bei den Überlegungen zu dieser Frage wurde deutlich, dass primär die Wahrnehmung, keine materielle Hilfe mehr leisten zu können, die Weiterführung des Case Managements in Frage stellt. Dieser Wert ist sehr nahe beim Wert „Helfen“, der schon auf der Liste steht, ist aber enger und damit präziser gefasst.

Fazit: Der zentrale Wertekonflikt liegt zwischen zwei Werten, die bereits auf der Liste standen, aber zugleich noch schärfer konturiert werden könnten. Das ethische Dilemma lässt sich so formulieren: „Da wir keine materielle Hilfe mehr leisten können, sehen wir uns genötigt, das Case Management zu beenden, aber die persönliche Beziehung zur Familie ist als solche für uns ein Wert, der in dieser Situation so bedeutsam ist, dass wir einer Beendigung des Case Managements nicht zustimmen können.“

### Strukturierung: drei Möglichkeiten

Die Moderatorin/der Moderator hat



verschiedene Möglichkeiten, den Prozess zum Auffinden des ethischen Dilemmas (Definition siehe unten) zu gestalten.

1. Man kann die Gruppe fragen, ob es in der Liste Werte gibt, die jemand als eher weniger wichtig als andere, oder auch Werte, die jemand als eher wichtiger als andere einschätzen würde. Man markiert erstere z.B. mit einem Minus, letztere mit einem Ausrufezeichen. So gibt es sukzessive ein Auswahlverfahren. Letztlich schaut man unter den übrig bleibenden Werten, welche in dieser konkreten Situation miteinander in einem Konflikt stehen. Denn nur konfligierende Werte können miteinander ein ethisches Dilemma ausmachen (Vgl. Arn 2009; Arn 2011).
2. Man kann – primär an die fallgebende Person gerichtet – die Frage stellen, welche Handlungsalternative ansteht: „Soll ich dieses oder jenes tun?“ Oder noch schärfer: „Soll ich das tun oder nicht tun?“ Anschließend kann man fragen: Wenn man sich für die Handlungsalternative a) entscheidet – welcher Wert würde einen davon abhalten wollen, also Zweifel hochkommen lassen, ob a) wirklich gut ist? Dieselbe Frage funktioniert auch in die andere Richtung: Wenn man sich für die Handlungsalternative b) entscheidet – welcher Wert würde einen davon abhalten wollen, also Zweifel hochkommen lassen, ob b) wirklich gut ist? Die beiden Werte, die sich auf diese Weise eruieren lassen, sind in der Regel auch die, welche miteinander den zentralen Wertekonflikt ausmachen.
3. Man kann „Varianten von Dilemmas“ auflisten: Ausgehend von der Vorgehensweise 1 oder der Vorgehensweise 2 kann man mögliche Dilemmas notieren und

so nebeneinander stellen. Das macht insbesondere dann Sinn, wenn die Vorgehensweise 1 zu mehreren mit einem Ausrufezeichen markierten Werten führt, die im Moment in etwa ähnlich wichtig erscheinen. Dann kann man schauen, was für „Widerspruchspaare“ sich aus diesen Werten bilden lassen, und diese Widerspruchspaare untereinander auflisten. Analog funktioniert es, wenn die Vorgehensweise 2 zu mehreren Antworten auf die erste Frage und/oder zu mehreren Antworten auf die zweite Frage führt. Erfahrungsgemäß ist für eine Gruppe rasch deutlich, welches dieser Paare voneinander widersprechenden Werten zentraler als die anderen ist, sobald diese untereinander aufgelistet sind und so einander direkt gegenübergestellt werden können.

Der Test, ob man wirklich den „Kern des Problems“ gefunden hat, ist ein emotionaler. Überhaupt ist es die Aufgabe der Moderatorin/des Moderators, darauf zu achten, dass die „Bauchgefühle“ gut in Worte gefasst und so der Reflexion zugänglich gemacht werden können. Hat man tatsächlich das zentrale Dilemma gefunden, in dem die Fallgeberin/der Fallgeber selbst sich befindet, stellt sich oft eine ganz bestimmte „Aha-Erlebnis“ ein: Plötzlich ist man erleichtert, weil das beengende Gefühl, in einer ausweglosen Dilemmasituation zu stehen, immerhin zutreffend in Worte gefasst werden konnte. Der Kopf versteht den Bauch, das „Gefühl von Schwierigkeit“ sieht sich in der „kognitiven Rekonstruktion in Form eines Wertekonflikts“ angemessen „verstanden“.

#### Ethikmethoden: Denkkonzept „ethisches Dilemma“

In der philosophischen Ethik gibt es eine logisch strikte Definition des

ethischen Dilemmas. Bernard Williams (1978) hat folgende einfache Struktur gezeigt:

- (i) Es ist geboten, a) zu tun,
- (ii) Es ist geboten, b) zu tun,
- (iii) Ich kann aber nicht zugleich a) und b) tun.

In unserem Fall ist die Verpflichtung a), das Case Management durch substanzielle Hilfe im Sinne von materieller Hilfe zu legitimieren. Die Ver-

### Sehr oft, wenn man plötzlich zögert oder ein „ungutes Bauchgefühl“ hat, steckt ein ethisches Dilemma dahinter.

pflichtung b) besteht darin, dass die Aufrechterhaltung der Beziehung zur Familie als eigener Wert zu beachten ist. Da aber die Situation so angelegt ist, dass ich zurzeit keine materielle Hilfe mehr vermitteln kann, ist es unmöglich, den Verpflichtungen a) und b) gleichzeitig nachzukommen (Vossenkuhl 2002, 179). Um diese im Grunde simple Form ethischer Dilemmas weiter zu verdeutlichen, seien hier einige typische ethische Dilemmas genannt:

- der Schwangerschaftsabbruch: a) Das Selbstbestimmungsrecht der Frau über ihren Körper ist zu respektieren. b) Das Lebensrecht des werdenden Kindes ist zu respektieren.
- Die Notlüge: a) Man soll andere Menschen nicht Unwahrheiten glauben machen. b) Schlimmes soll verhindert werden (Im konkreten Fall können z.B. durch ein Unrechtsregime Verfolgte durch eine Lüge gerettet werden).
- Folter als Verhörmethode: a) Folter ist verboten. b) Menschenleben sind zu retten. (In bestimmten Fällen können Informationen, welche durch Folter gewonnen werden, eventuell helfen, weiteres Unheil zu verhindern.)

Damit sind einige „große“ ethische Dilemmas genannt. Der Alltag – beruflich wie privat – steckt aber voller „kleiner“ (seltener: großer) ethischer Dilemmas. Sehr oft, wenn man plötzlich zögert oder ein „ungutes Bauchgefühl“ hat, steckt ein ethisches Dilemma dahinter. Die hier dargestellten Schritte 1 und 2 bieten eine Vorgehensweise, um in einer solchen Situation Klarheit darüber zu gewinnen, in welchem ethischen Dilemma man sich konkret befindet.

Fortgeschrittene können mit Gewinn die differenzierte Diskussion zum Thema „Dilemma“ im ethischen Fachdiskurs zur Kenntnis nehmen, beispielsweise ausgehend vom Artikel „Dilemma“ im Handbuch Ethik (Brune 2002). Eine Analyse von ethisch schwierigen Situationen mit den vier hier dargestellten Schritten kann in aller Regel aber mit dem einfachen Grundprinzip des Dilemmas auskommen, wie es hier dargestellt ist.

### Schritt 3: Handlungshorizont breit halten

Während die Schritte 1 und 2 der Problemanalyse dienen, wird mit den Schritten 3 und 4 eine Problemlösung entwickelt: Man sammelt Handlungsmöglichkeiten, aus denen man anschließend auswählt.

### Praxis: Viele Handlungsmöglichkeiten sammeln

Die Klarheit über das Problem, welche man sich in einer Gruppe (oder alleine) mit den Schritten 1 und 2 erarbeitet, schafft eine gute atmosphärische Grundlage für eine breite Sammlung von Handlungsmöglichkeiten. Für die vorliegende Case-Management-Situation kam im Reflexionsteam eine Liste zu Stande (Abb. 4).

### Strukturierung: Brainstorming

Die Aufgabe der Moderation besteht bei diesem Schritt darin, den Prozess des Sammelns und assoziativen Entwickelns von Handlungsideen zu stützen und alle Handlungsmöglichkeiten auf einem Flipchart festzuhalten. Dementsprechend ist auch zu „verrückten“ Ideen zu ermuntern. Oft entsteht aus einer Assoziation zu einer „Bier-Idee“ eine realisierbare neue Idee. Diskussionen über Handlungsmöglichkeiten sollen hingegen gestoppt werden, ebenso Bewertungen, vor allem negative. Verständnisfragen können zugelassen werden.

Es gibt auch interessante Alternativen zum Brainstorming. Beispielsweise kann jede Person zuerst auf einem eigenen Blatt Papier selbst möglichst viele Ideen aufschreiben. Dann geben alle ihr Papier nach rechts weiter und lassen sich von dem, was sie nun lesen können, zu weiteren Ideen

inspirieren, die sie ebenfalls auf diesem Papier notieren. So kann man etwa dreimal die Papiere nach rechts weiterreichen lassen und anschließend die gesamte Sammlung auf ein Flipchart übertragen oder auch einfach die Papiere an eine Pinnwand hängen und gemeinsam sichten. (Bosse 2007)

### Ethikmethoden: Offenheit

Dieser Schritt ist nicht spezifisch „ethisch“, denn hier spielt Wertereflexion keine Rolle – jedenfalls auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick zeigt sich in der Methode des Brainstormings aber ein methodischer Grundwert, der fundamental zu Ethik gehört: der Verzicht auf vorschnelle Bewertung.

### Schritt 4: Handlungsmöglichkeit(en) auswählen

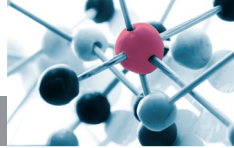
Nun gilt es, aus der Sammlung der Handlungsmöglichkeiten eine Wahl zu treffen. Dazu wird diese Sammlung in der Art einer „Hitliste“ geordnet.

### Praxis: Rangliste erstellen

Das Reflexionsteam wird jetzt zur Jury. Sie bewertet alle Handlungsmöglichkeiten nach genau zwei Bewertungskriterien: den beiden Dilemma, welche im zentralen Dilemma (vgl. Schritt 2) miteinander in Konflikt geraten. In unserem Fall sind das „Case Management soll materielle Hilfe leisten können“ und „Beziehung zur Familie als eigener Wert“. Nun wird für jede Handlungsmöglichkeit abgeschätzt, wie gut sie a) den ersten dieser Werte umsetzt und wie gut sie b) den zweiten dieser Werte umsetzt. Dies geschieht je auf einer Skala von 0 bis 10: 10 für „dieser Wert wird durch diese Handlung vollumfänglich umgesetzt“ und 0 für „dieser Wert wird durch diese Handlung überhaupt nicht umgesetzt“. Die Summe der beiden Bewertungen jeder Handlungsmöglichkeit ergibt eine Gesamtbewertung in Punkten. In der

Handlungsmöglichkeiten
- den Anwalt umgehen
- das Case-Management abbrechen/abschliessen
- weiter wie bisher
- ein Case-Management für den Mann aufbauen (er lebt unter hohem Gesundheitsrisiko)
- den Versicherungsberater des Mann anklagen (wegen diesem besteht keine angemessene Versicherung der Frau)
- Den Auftrag des Case-Managements umdefinieren: ab jetzt rein moralische Unterstützung
- den Kleinbetrieb unterstützen (Beratung organisieren)
- der Anwalt könnte versuchen, einen Ersatz der Frau im Betrieb zu erwirken
- eine Anstellung für den Mann suchen
- der Frau deklarieren, inwiefern der Anwalt ein Problem sein kann
- Abklären, ob die Rechtsschutzversicherung den Anwalt wechseln könnte
- die ganze Familie unterstützen (Kinder kommen in die Berufswahlphase)

Abb. 4: Handlungsmöglichkeiten



Fallsituation „doppeltes Schleudert trauma“ sieht das Resultat so aus, wie in Abbildung 5 dargestellt.

**Strukturierung: Mit Schätzungen zum Maßnahmenpaket**

Wie dieser Schritt konkret strukturiert werden kann, sei hier an der Handlungsmöglichkeit „den Anwalt umgehen“ gezeigt. Diese Handlungsmöglichkeit würde konkret bedeuten, z.B. eine IV-Abklärung hinter dem Rücken des Anwalts einzuleiten. Wie gut würde durch ein solches Vorgehen der Wert „Case Management soll materielle Hilfe leisten können“ realisiert? Offensichtlich sehr gut. Denn das Ziel dieses Vorgehens wäre gänzlich die materielle Hilfe: Zehn von zehn Punkten. Wie steht es mit der Respektierung der „Beziehung zur Familie als eigenem Wert“? Deutlich schlechter. Die Familie vertraut dem Anwalt. Würde man erste Schritte einer IV-Abklärung sogar hinter dem Rücken der Familie vorzuklären versuchen, wäre das ein besonders starker Vertrauensbruch. Allerdings würde man trotzdem immerhin versuchen, im Interesse der Familie zu arbeiten, null Punkte wäre also zu wenig. Die Jury könnte somit geschätzte zwei von zehn Punkten geben. In diesem Sinn kann man nun weiterfahren und zu obiger Übersicht gelangen – wobei alle Zahlen zwar begründet, aber doch als geschätzt zu verstehen sind, nicht als pseudoexakte Messung.

Zwei interessante Beobachtungen:

1. Die Handlungsvorschläge, die dem Reflexionsteam zuerst einfielen (in der Liste die ersten), die also wohl die naheliegendsten waren, schneiden eher schlecht ab. Das ist durchaus nicht immer so, aber hier ist es der Fall und beachtenswert.
2. Zwar fühlte sich das ethische Dilemma aus Schritt zwei durchaus als „Entweder-oder-Situation“ an. Nun sieht man aber, dass nicht alle Handlungsalternativen, welche einen der beiden Dilemma-Werte gut verwirklichen, den

Realisierungsgrad des Werts «Case Management soll materielle Hilfe leisten können»	Realisierungsgrad von «Beziehung zur Familie als eigener Wert»	Summe der beiden Realisierungsgrade
den Anwalt umgehen	10	2 <u>12</u>
das Case-Management abbrechen/abschliessen	10	1 <u>11</u>
weiter wie bisher	1	8 <u>9</u>
ein Case-Management für den Mann aufbauen (er lebt unter hohem Gesundheitsrisiko)	9	10 <u>19</u>
den Versicherungsberater des Mann anklagen (verschuldet die fehlende Versicherung der Frau)	10	10 <u>20</u>
Den Auftrag des Case-Managements umdefinieren: ab jetzt rein moralische Unterstützung	1	10 <u>10</u>
den Kleinbetrieb unterstützen (Beratung organisieren)	6	10 <u>16</u>
der Anwalt könnte versuchen, einen Ersatz der Frau im Betrieb zu erwirken	10	10 <u>20</u>
eine Anstellung für den Mann suchen	8	10 <u>18</u>
der Frau deklarieren, inwiefern der Anwalt ein Problem sein kann	8	8 <u>16</u>
Abklären, ob die Rechtsschutzversicherung den Anwalt wechseln könnte	8	10 <u>18</u>
die ganze Familie unterstützen (Kinder kommen in die Berufswahlphase)	8	10 <u>18</u>

Abb. 5: Auswahl unter den Handlungsmöglichkeiten

anderen schlecht verwirklichen müssen. Dies führt zu folgender Erkenntnis: In der Realität kann man – trotz „Entweder-Oder-Dilemma“ – das „Sowohl-als-Auch“ optimieren.

Damit hat man eine Rangliste, aber noch keine Entscheidung. Wie gestaltet sich nun ein Entscheidungsprozess? Als erstes ist festzuhalten, dass sich viele der Handlungsvarianten nicht gegenseitig ausschließen. Wir müssen also unsere Auswahl nicht auf eine beschränken, sondern wir können zwei Handlungsmöglichkeiten oder sogar ein ganzes „Set von Maßnahmen“ auswählen. Dabei kann man nun so vorgehen, dass man mit der bestplatzierten Handlungsoption beginnt und erwägt, ob gewichtige Gründe gegen diese Handlungsmöglichkeit sprechen. Wenn dem so ist, dann lässt man sie aus, wenn nicht, wird sie Teil des „Sets von Maßnahmen“. Anschließend schreitet man zur zweitplatzierten Handlungsmöglichkeit und stellt dieselbe Überlegung dazu an, dann

zu drittplatzierten usw. Konkret könnte das hier bedeuten:

- a) Die beiden Bestplatzierten sind keine eigenen Aktivitäten, sondern mögliche Aktivitäten des Anwalts. Man kann diese also nicht selbst ausführen. Daher fallen diese eigentlich weg. Beim weiteren Nachdenken darüber fällt einem aber ein: Man könnte sich mit dem Anwalt treffen und nachfragen, ob an diesen beiden Ideen etwas dran sein könnte. Ein solches Gespräch, bei dem man die eigene Kritik, die man am bisherigen Vorgehen des Anwalts hat, gar nicht zur Sprache bringt, sondern sich einfach als „Laie“ nach dem Potenzial dieser beiden Ideen erkundigt, könnte eventuell auch eine erste Basis für eine gewisse Zusammenarbeit legen.
- b) Zweitplatziert ist die Handlungsmöglichkeit „ein Case Management für den Mann aufbauen“. Da scheint nichts wirklich dagegen zu sprechen, sofern die Krankenversicherung, die in die-



ser Fallsituation hinter dem Case Management steht, dafür offen ist. Am ehesten wird sich die Frage stellen, ob der Mann für diese Idee zu gewinnen ist. Da mal nachzufragen könnte ein nächster Schritt sein.

- c) Auf dem dritten Platz stehen drei Handlungsalternativen unterschiedlichster Art. „Eine Anstellung für den Mann suchen“ könnte eventuell eine Teilaktivität von „ein Case-Management für den Mann aufbauen“ werden. „Abklären, ob die Rechtsschutzversicherung den Anwalt wechseln könnte“ ist wohl unvereinbar mit der Idee aus a), beim Anwalt mit diesen beiden Ideen vorstellig zu werden. Mindestens die Resultate eines solchen Gesprächs wären abzuwarten. „Die ganze Familie unterstützen“ wäre eventuell ein Schritt, der an das Case Management für den Mann anschließen könnte.
- d) Auf dem vierten Rang sind „den Kleinbetrieb unterstützen (Beratung organisieren)“ und „der Frau deklarieren, inwiefern der Anwalt ein Problem sein kann“. Da man wohl mit der Umsetzung der Handlungsmöglichkeiten aus den ersten drei Rängen bereits genug zu tun hat, könnte man diese zwei „in Reserve“ halten.
- e) Die übrigen Handlungsalternativen haben wesentlich weniger Punkte. Man könnte daher darauf verzichten, sie weiter zu verfolgen.

Daraus ergibt sich insgesamt eine Art „Maßnahmenpaket“, das sich aus den verschiedenen Handlungsmöglichkeiten zusammensetzt, wie sie in den Punkten a) bis c) zusammengestellt sind.

### Ethikmethoden: „Werte als Orientierungssystem kritisch reflektieren“

Ganz intuitiv leiten uns unsere Werte, deren Gesamtheit unsere Moral aus-

macht. Allermeist bemerken wir nicht einmal, wie und wie sehr die Werte, die wir verinnerlicht haben (aber auch die Werte unserer Gesellschaft), uns und unser Handeln bestimmen. Ethik kann helfen, mit diesem „automatischen Orientierungssystem“ bewusst umzugehen und so einen höheren Grad von Freiheit zu erreichen.

Dieses „automatische Orientierungssystem“ ist ebenso notwendig wie begrenzend. Einerseits wären wir ohne verinnerlichte Werte unfähig, die vielen, vielen kleinen und großen Entscheidungen täglich und stündlich zu treffen. Andererseits haben wir den Grossteil unserer Werte ja nicht bewusst gewählt. Vielmehr ist unser Wertesystem auf Grund von Erfahrungen biographisch gewachsen. Vieles wurde im Kindesalter geprägt, ohne uns unbedingt bewusst zu werden; laufend machen wir neue Erfahrungen, die wir ebenfalls als Orientierungen verinnerlichen. Diese gewachsene persönliche Moral „zwingt“ uns zu vielem, verbietet uns manches, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Teils ist das zu unserem Besten oder wenigstens zum Besten unserer Mitmenschen – teils aber weder noch.

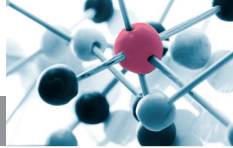
Ethik als Wertereflexion ist nun immer auch Reflexion der eigenen Werte. Sobald wir angesichts einer Fallsituation über Werte nachdenken oder gar sprechen, kommen, ob wir wollen oder nicht, auch unsere eigenen auf den Tisch. Ethik als Reflexion von Moral stellt in Frage und ist damit potenziell verunsichernd. Dann zeigt sich das Doppelgesicht unserer Moral: Sie ist Begrenzung, aber auch Stütze. Ethik als Moralreflexion stellt unsere Stütze in Frage – aber ermöglicht auch, Begrenzungen zu überwinden. Meist passiert beides, und – auf längere Sicht – etwas Drittes: Es ergibt sich zunehmend mehr Übereinstimmung von bewusster Reflexion und verinnerlichten Werten – bei zugleich erhöhter Beweglichkeit. Ein Wertesystem, eine „Moral“ gibt es übrigens nicht nur auf der Ebene des

Individuums. Es gibt auch ein gesellschaftliches Wertesystem, „westliche Werte“ etwa. Aber auch auf der Achse Nord-Süd gibt es Unterschiede in den gesellschaftlichen Wertesystemen. Beispielsweise ist es im Süden tendenziell höher gewertet, dass Angehörige Behandlungsentscheidungen im Gesundheitssystem mitbestimmen – bis dahin, dass sie das mehr tun als die PatientInnen selbst – während im Norden tendenziell das Umgekehrte der Fall ist.

Zudem gibt es sogar zwischen diesen beiden Ebenen der individuellen Moral und der gesellschaftlichen Moral noch auf einer dritten Ebene Wertesysteme, nämlich in Organisationen. Die Wertesysteme von Firmen, NGOs, Vereinen usw. werden z.T. in Leitbildern festgehalten. Wichtiger als die schriftlich festgehaltenen sind aber auch hier die nicht expliziten Werte: Zählt in einer Organisation eher der Wert „Transparenz“ oder „Systemstabilisierung durch selektive Information“? Gibt es eine positiv bewertete Konfliktkultur oder steht das Harmoniebedürfnis im Zentrum?

Als MitarbeiterIn in einer Organisation werde ich selbst nie exakt dasselbe Wertesystem haben wie die Organisation. Wenn die Differenz allerdings groß ist, werden auch mehr Konflikte zwischen der Organisation und mir entstehen. Dasselbe gilt für mein Verhältnis zum gesellschaftlichen Wertesystem – und prinzipiell auch für das Wertesystem einer Organisation im Verhältnis zum Wertesystem einer Gesellschaft.

Auch im Fallbeispiel „doppeltes Schleudertrauma“ könnte im Hintergrund eine Spannung zwischen dem Wertesystem der Organisation und der eigenen Moral des Case Managers eine gewisse Rolle spielen. Beispielsweise wären Krankenversicherungen denkbar, in denen der Wert „Case Management soll materielle Hilfe leisten können“ wichtiger wäre als der Wert „Beziehung zur Familie als eigenem Wert“, während der Case Manager selber in seiner eigenen



Moral und auf der Basis der gewachsenen Beziehung das umgekehrt einschätzen würde. Falls das zutreffen würde, könnte es interessant sein, hier in einen Dialog zu treten: Könnte es sein, dass die Organisation bereit wäre, aus den Erfahrungen des Case Managers zu lernen und die menschliche Beziehung vielleicht unter dem Label „Kundenbindung“ oder „Kundenzufriedenheit“ oder noch in einer anderen Hinsicht als so wichtig einzuschätzen, dass ein Case Management auch ganz offiziell sich auf die Beziehungsfunktion von Case Management konzentrieren dürfte?

Fazit: Der Schritt 4 praktiziert eine bewusste Anwendung von Werten und macht es möglich, explizit zu überprüfen, welche Handlungsweise welche Werte wie gut realisiert. Das ist ein Vorgehen, das wir in unserem Alltag selten nutzen. Es hat ein Potenzial, zugleich die stützende Funktion von Werten bzw. Wertesystemen zu stärken und Begrenzungen in Frage zu stellen – unabhängig davon, ob Begrenzungen vom gesellschaftlichen Wertesystem, von der Wertekultur unseres Unternehmens oder von der eigenen Moral herrühren.

### Rückblick und Ausblick

Mit der Lektüre dieses Artikels hat man einiges gelernt und zugleich eine Basis, auf der man weiteres Lernen aufbauen kann. Weiterlernen könnte sich u.a. auf das Strukturieren von ethischen Analysen richten und bzw. oder auf das noch junge Gebiet der Case-Management-Ethik. Sich mit den verschiedenen Richtungen bzw. Schulen der Ethik zu befassen, könnte ebenso ein nächster Schritt sein (z.B. Pauer Studer 2003).

### Strukturieren von ethischen Analysen

Eine kompakte Zusammenfassung und ein Formular für die Arbeit mit den hier vorgestellten vier Schritten finden sich auf [www.ethikprojekte.ch/sensor.pdf](http://www.ethikprojekte.ch/sensor.pdf). Das Vorgehen in diesen vier Schritten ist an sich nichts

Besonderes, vielmehr ein Versuch, eine ethische Analyse und Entwicklung von Lösungsstrategien auf ein Minimum an Schritten zu reduzieren: Eine Explizierung von Werten in irgendeiner Form ist unverzichtbar, damit Ethik im Sinne von Wertereflexion überhaupt möglich ist. Eine gewisse Einigung darauf, was der Knackpunkt der Problemstellung ist, braucht es, damit alle Mitdiskutierenden nicht nur von der gleichen Situation, sondern auch vom gleichen Problem reden. Eine kreative Suche nach Handlungsmöglichkeiten ist erfahrungsgemäß besonders ertragreich und hilft sehr, aus der „Problemenge“ (vgl. den Begriff „Notenge“ bei Eberhart u.a. 2009) herauszukommen, weshalb man keinesfalls darauf verzichten sollte. Irgendeine Form der Priorisierung der Handlungsmöglichkeiten ist ebenfalls gesetzt. In diesem Sinn ist zumindest das Anliegen jeder dieser vier Schritte unverzichtbar, und das hier vorgestellte Vorgehen kann als Minimalvariante einer ethischen Analyse und Lösungssuche für konkrete Fallsituationen gesehen werden.

Das Vorgehen in diesen vier Schritten hat zudem den Vorteil, dass die involvierten Personen relativ viel über Ethik lernen. Die Unterscheidung in Fakten und Werte, das Verständnis dafür, was ein Wertedilemma ist, die Fähigkeit, Handlungsmöglichkeiten darauf hin zu beurteilen, inwieweit sie bestimmte Werte realisieren, sind drei Kompetenzen, die auch je einzeln hilfreich sind. Möchte man sich mit diesem Vorgehen intensiver beschäftigen, so kann man weitere Informationen zu den ersten beiden Schritten nachlesen (Arn 2009). Vor allem aber lohnt sich das Ausprobieren! Weiterbildungsangebote sind ebenfalls vorhanden.

Interessiert man sich für Alternativen und weitere Arten und Weisen, ethische Analysen zu strukturieren, so findet man einen Vergleich von drei weiteren Strukturierungsmetho-

den bei Dietrich (2009), einen ausführlichen Beschrieb einer einzigen Fallbearbeitung in einem ganzen Buch bei Bleisch und Huppenbauer (2011) und eine Liste sehr vieler Strukturierungsmodelle im Anhang zu den Empfehlungen der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften über Ethische

**Eine Explizierung von Werten in irgendeiner Form ist unverzichtbar, damit Ethik im Sinne von Wertereflexion überhaupt möglich ist.**

Unterstützung in der Medizin (vgl. [www.samw.ch](http://www.samw.ch)).

Alle diese Verfahren sind gewissermaßen inhaltlich neutral – und doch sind sie engagiert für die Sache. Sie sind namentlich nicht neutral gegenüber unfairen Argumentationen, Verdeckung von relevanten Werten, Unterschlagung von Informationen und Überlegungen usw. Das sollte nicht unterschätzt werden.

### Case Management-Ethik

Die Analyse unseres Fallbeispiels hat eines der Grunddilemmas im Case Management gezeigt: Es kann sich ein Spannungsfeld zwischen immaterieller Hilfe und materieller Hilfe ergeben. Die ethischen Grundsätze, welche im Auftrag des Vorstands Netzwerk Case Management von einer Arbeitsgruppe unter der Leitung von Marlene Saxer erarbeitet wurden (Stand Überarbeitung vom Mai 2010), nehmen dieses Dilemma auf in der Formulierung: „Das CM stellt für die Finanziererinnen eine eigenständige Möglichkeit für materielle und immaterielle Wertschöpfung im Dienste der Nutzerinnen dar.“ (Saxer u.a. 2010). Sie halten damit fest, dass Case Management explizit immaterielle Unterstützung mit umfassen soll. Inwieweit ein Case Management gerechtfertigt ist, wenn es überwiegend oder allenfalls ausschließlich immaterielle Leistungen erbringt, ist damit nicht eindeutig gesagt. Immerhin – und das ist eine wichtige Leis-

tung ethischer Grundsätze – benennt dieser Text in einem gewissen Maß die Schwierigkeit, welche im Verhältnis von materiellen und immateriellen Unterstützungsformen liegen kann. Offensichtlich geht die Arbeitsgruppe, welche diesen Text verfasst hat, davon aus, dass dieses Verhältnis im Case Management grundsätzlich anspruchsvoll ist, immer wieder in konkreten Fällen austariert werden muss, somit eine „typische ethische Herausforderung“ von Case Management darstellt. Der Text nennt weiter auch die „nachhaltige Beziehungspflege“ als Pflicht im Case Management. Damit wird das Vorgehen des Case Managers in unserem Fallbeispiel gestützt. Gerade aus der guten Beziehungspflege entstand aber in unserem Fall auch die menschliche Verbindlichkeit, welche nun gegen einen Abschluss oder Abbruch des Case Managements spricht. Indem die ethischen Grundsätze die Thematik der Beziehungspflege ansprechen, lokalisieren sie eine weitere „typische ethische Herausforderung“ von Case Management.

Wer sich nun weiter mit Ethik im Case Management beschäftigen möchte, kann versuchen, sich eine „Landkarte typischer ethischer Herausforderungen im Case Management“ zu erarbeiten. Genau dies ist zumindest eine der Aufgaben von ethischen Grundsätzen, aber auch von Fachliteratur über Ethik im Case Management und Ethik generell. Je mehr Reflexionen, Forschungen und Publikationen dazu entstehen, desto mehr kann sich – analog etwa zu den angewandten Ethiken bzw. Bereichsethiken wie Unternehmensethik, Me-

dizinethik/Pflegeethik, Medienethik usw. – im Sinne „angewandter Ethik“ eine Art „Bereichsethik“ für das Case Management entfalten, eine Case Management-Ethik.

## Literatur

Arn, Christof (2009). Definition grundlegender ethischer Fachbegriffe. In: *Therapeutische Umschau*. Band 66, Heft 8, August 2009. Bern, Huber. Seiten 569-574.

Arn, Christof (2011): Ethik als Reflexionsmethode für Teams – Eine Werkzeugkiste vorgeführt am konkreten Beispiel. Reson, Scharans

Bleisch, Barbara; Huppenbauer Markus (2011): Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis. Versus, Zürich.

Bosse, Ari (2007): Das kollektive Genie. Die Innovationsleistung rollengestützter Gruppen. Tectum, Aachen.

Brune, Jens Peter (2002): „Dilemma“. In: Düwell, Marcus; Hüben-thal, Christoph; Werner, Micha H.: *Handbuch Ethik*. Metzler, Stuttgart. Seiten 325-331.

Dietrich, Julia (2009): Kommentar – Eine vergleichende Analyse des Modells „7 Schritte Dialog“ aus philosophischer Perspektive. In: Baumann-Hölzle, Ruth; Arn, Christof (Hg.): *Ethiktransfer in Organisationen (Handbuch Ethik im Gesundheitswesen III)*. EMH und Schwabe, Basel.

Eberhart, Herbert/Knill, Paolo J. (2009): *Lösungskunst*. Lehrbuch der kunst- und ressour-

cenorientierten Arbeit. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Fischer u.a. (2007): *Grundkurs Ethik*. Kohlhammer, Stuttgart, Seiten 26-27

Pauer-Studer, Herlinde (2003): *Einführung in die Ethik*. WUV Facultas, Wien.

Saxer, Marlene (u.a.) (2010): *Ethik im Case Management*. Herausforderungen im Case Management und ethische Orientierungspunkte für die Arbeit im Case Management. Noch unveröffentlicht.

Vossenkuhl, Wilhelm (2002): „Moralisches Dilemma“ in: Höffe, Otfried: *Lexikon der Ethik*, Beck, München. Seite 179.

Williams, Bernard (1978): *Ethical Consistency*, in: J. Raz (ed.): *Practical Reasoning*, Oxford University Press 1978, S. 91-109. [www.ethikprojekte.ch/sensor.pdf](http://www.ethikprojekte.ch/sensor.pdf) (letzter Zugriff am 20.01.2013). [www.samw.ch](http://www.samw.ch) unter der Rubrik „Ethik“ (letzter Zugriff am 20.01.2013).

Dr. Dr. Christof Arn



CH-7412 Scharans  
[christof.arn@ethikprojekte.ch](mailto:christof.arn@ethikprojekte.ch)  
[www.ethikprojekte.ch](http://www.ethikprojekte.ch)