

# „Case Management zwischen Rationalität und Intuition“

René Anliker

15. Schweizerischer Case Management Kongress (Forum 6)

Zürich, 13. September 2017



René Anliker  
Beratung in Organisation, Öffentlichkeit und Politik  
Höchststrasse 4a ■ CH-8610 Uster  
Tel. +41 (0)44 911 03 10 ■ Fax. +41 (0)44 911 03 20  
www.rene-anliker.ch ■ anliker@rene-anliker.ch

## Organisation und Individuum

Eine Organisation zeichnet sich aus durch ihre spezifischen Ziele und ihr Fundament basieren auf Entscheidungen, gegenüber Tradition, Gewohnheit und dem Leben.

Das menschliche Individuum ist ein unteilbares Wesen aus Körper (Natur, Biologie) und reflektierendem Geist (Denken).

Es besteht ein grundsätzliches Spannungsfeld zwischen einer Organisation mit ihrer Rationalität und dem menschlichen Individuum (Leben).

René Anliker  
Beratung in Organisation, Öffentlichkeit und Politik

3

## Gesellschaftlicher Wandel

Die technologische Entwicklung ist auch der Antrieb eines gesellschaftlichen Wandels.

Buchdruck, Industrialisierung, Digitalisierung (->Produktion, Kommunikation, Wissensvermittlung)

Gesellschaftlicher Wandel:

- Arbeitsteilung, Differenzierung
- Bürokratisierung
- Spezialisierung "Nur eine spezifische Leistung ist eine Leistung."
- Komplexität
- Enttraditionalisierung (Kirche, Partei, Familie u.a.)
- Individualisierung (Wahlfreiheit - Wahlzwang)
  
- Veränderung der gesellschaftlichen Struktur (Individualisierung)
- Veränderung des gesellschaftlichen Wissens (Aufklärung, Spezialisierung)
- Veränderung der Anforderungen an das Individuum (Information, Kommunikation, Verantwortung, Entscheidungen)

René Anliker  
Beratung in Organisation, Öffentlichkeit und Politik

2

## Charakterisierung von Komplexität

Komplexität zeichnet sich aus durch viel Ungewissheit, unvollständige Information, unklare Risiken und einem grossen Koordinationsbedarf.

- grosse Differenziertheit (verschiedene Funktionen)
- Unüberschaubarkeit, (z.B. viele Instanzen, Akteure)
- breite Vielfalt
- hohe Instabilität
- grosse Interaktivität
- grosse Abhängigkeiten
- schlecht strukturierte Entscheidungssituation

René Anliker  
Beratung in Organisation, Öffentlichkeit und Politik

4

Problemstellung für Organisationen und Individuum:

Reduktion der Komplexität,  
um handlungsfähig zu sein und zu bleiben!

## Bewältigungsstrategie 1

„Ich denke, also bin ich.“

René Descartes

Rational, bewusst: durch Modelle, Kategorien (deduktive, rationale, analytische Empirie) -> Modelle  
Theorie  
Speicherung  
Nachdenken

„ Da es ja immer noch ich bin, der zweifelt, kann ich an diesem Ich, selbst wenn es träumt oder phantasiert, selber nicht mehr zweifeln.“

René Descartes

## Bewältigungsstrategie 2

„Das Herz hat seine Gründe, welche der Verstand nicht kennt.“

Blaise Pascal

Intuitiv, unbewusst: „Bauchgefühl“, Erfahrung, (induktive, intuitive Empirie)

Wir unterschätzen das Unterbewusste vor allem deshalb, weil es sich – per definitionem – unserem Vorstellungsvermögen weitgehend entzieht.“ (Remo Largo)

Das Unterbewusste ist hochstrukturiert, vernetzt und auf die Grundbedürfnisse und Interessen des Individuums abgestimmt. Es „operiert“ im Stillen mit und berücksichtigt dabei zahllose Faktoren, die uns nie bewusst werden.

Wichtige Erkenntnisse sind oftmals nicht das Resultat bewusster, rationaler Schlussfolgerungen, sondern Intuition und ahnendes Begreifen.

## Diener und Geschenk

„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Geist ist ein treuer Diener.

Wir haben eine Gesellschaft geschaffen, die den Diener verehrt, aber das Geschenk vergessen hat.“

Albert Einstein

## Kopf versus Bauch

<b>Kopf (Vernunft, bewusst)</b> rational abschätzbare, bekannte Risiken stabil Vorteile – Nachteile – Bilanz nachvollziehbar (Kriterien, Modell) Zeitbedarf für Analyse	-> Modell ist bewährt!
<b>Bauch (Intuition, unbewusst)</b> gefühltes Wissen (Erfahrung) Vertrauen Komplexität instabil wenige Daten, viele Parameter nicht berechenbare Risiken schnell und schwierig zu begründen	-> Nichts ist geprüft!

## Problemstellung Case Management

Komplexität	-	Einfachheit
Ungewissheit	-	gesichertes Wissen
Unwägbarkeit	-	Klarheit (Strategie)
Fragmentierung	-	Zusammenhänge
Informationsmenge	-	Priorisierung
Unschlüssigkeit	-	Entscheidungskompetenz
Sprachlosigkeit	-	Kommunikation
Unsicherheit	-	Verlass

## Charakterisierung von Case Management

- vorhandener Fall (Bedürfnis)
- Relevanz der Problemstellung (Komplexität, Existenz)
- institutionelle Stelle (Organisation, Legitimation, Zugänglichkeit)
- Methodische Kompetenz (Rollenhandeln, Assessment, Beratung, Zielorientierung, Monitoring u.a.)
- Prozessverständnis (Planung, Dynamik u.a.)
- Kontinuität der Funktion (Verlässlichkeit u.a.)
- Interdisziplinarität (Vernetzung, Universalität u.a.)

## Beobachtungen zum Case Management

Hintergrund: Case Management im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen (Pflege- und Betreuung, Berufsberatung und Arbeitsintegration)

Case Management zwischen Arbeitsintegration und Gesundheit (CM durch unterschiedliche Berufsgruppen (KV, Pflege, Sozialarbeit, Bildung u.a.)

Case-Management und Rechtfertigung (Auftraggeber (institutionelle vs. persönliche Interessen), Haftpflicht, Dokumentation, Bürokratie)

Case Management und Rollen-Differenzierung (Information, Beratung, Koordination, Vermittlung, Dokumentation)

Case Management und Wirkungsmessung (harte Faktoren (Geld und Zeit) vs. weiche Faktoren (Zufriedenheit des Klienten)

Case Management als Marketing-Instrument (Kundenbindung, Abhängigkeit)

## Bewältigungsstrategie 3

### sowohl

Wissenschaft und Evidenz (Kompetenz: Fachwissen, Arbeitsweise, Methodik)

-> Grundsätze: einfache, praktikable Regeln

### als auch

Erfahrung und Intuition (Kompetenz: Empathie, Gefühl)

-> Grundsätze: beobachten - kennenlernen – üben

## Voraussetzungen

- Legitimität von Intuition (organisatorisch und persönlich)
- akzeptiertes Fachwissen als Grundlage
- Beherrschung der CM-Methodik
- Selbstsicherheit
- Integrität
- Vertrauen
- Erfahrung

## Schlussfolgerungen für die Balance

Anerkennung von Intuition und Rationalität als zwei Seiten der selben Medaille (Mensch und Organisation)

Aneignung von adäquatem Wissen und wissenschaftlichen Methoden sowie

Sammlung und Reflexion von Erfahrungen in Case Management

Denn:

Case Management ist für Unwissende und Unerfahrene riskant!

## Quellen

Noam Chomsky, Was für Lebewesen sind wir? Berlin 2016

Gerd Gigerenzer, Bauchentscheidungen, München 2007

Remo Largo, Das passende Leben, Frankfurt am Main 2017

Niklas Luhmann, Vertrauen, Stuttgart 1973

Nora van Riet, Harry Wouters, Case Management, Luzern 2002

Max Weber, Wissenschaft als Beruf, Stuttgart 1995 (1919)

NZZ Standpunkt 2015 mit Gerd Gigerenzer:

<https://www.youtube.com/watch?v=EhkCZcZXIYY>