

## 4 Ethik managen

Warum Ethik managen? Ziele, Herausforderungen und Ansatzpunkte. Unternehmenskultur und Systemebenen der Ethik im Krankenhaus. Werkzeuge und Elemente des Ethik-Managements. Ethik-Kodex und Verhaltens-Kodex. Ethik-Beauftragter und Ethik-Berater. Ethik-Komitee. Aufmerksamkeit und Kommunikation. Evaluation, Kontrolle und Qualitätssicherung. Compliance und Umgang mit Regelverstößen. Spezielle Ethik-Projekte. Mitarbeiter als Ethik-Ressource. Führungskräfte und Bottom-up-Ethik. Integration und Interaktion mit anderen Strukturen und Prozesse im Krankenhaus wie Management, Qualitätsmanagement, Changemanagement, Evidenzbasierte Medizin, Partizipative Entscheidungsfindung und klinische Ethik.

### 4.1 Herausforderung und Ansatzpunkte für Ethik-Management

#### 4.1.1 Warum Ethik managen?

In jedem Unternehmen gibt es eine Unternehmenskultur und in jedem Unternehmen treffen die Mitarbeiter Entscheidungen, die vielfach ethische Dimension haben und sich in der Summe als Unternehmensethik verstehen lassen. Die Unternehmenskultur und Unternehmensethik wird also von den Mitarbeitern gleichsam geprägt und getragen. Für die Unternehmensführung bieten sich zwei prinzipielle Möglichkeiten: Entweder wird die Unternehmenskultur und -ethik dem Zufall überlassen, oder sie wird durch gezielte Managementmaßnahmen geprägt.

Eine der grundlegendsten Maßnahmen zur Einflussnahme auf die Unternehmensethik ist dabei die Auswahl der richtigen Mitarbeiter. Wenigstens in diesem Sinne übt jedes Krankenhaus also organisatorischen Einfluss auf die Ethik im Unternehmen aus, wenngleich dies nicht immer gezielt erfolgt. Ethik-Management geht aber über intuitive, ungerichtete oder zufällige Maßnahmen hinaus. Das Konzept zielt auf einen Werkzeugkasten von Instrumenten und Elementen zur reflektierten, gezielten und systematischen Prägung der Unternehmenskultur und -ethik ab.

Die Vielzahl potentieller ethischer Ziel- und Interessenskonflikte zeigt, dass Krankenhäuser ihre Unternehmensethik nicht dem Zufall überlassen sollten (s. Kap. 3). Außerdem ist eine positiv gestaltete Ethik im Krankenhaus eine wichtige Grundlage für engagierte Mitarbeiter, zufriedene Patienten und nachhaltigen unternehmerischen Erfolg (s. Kap. 6). Wie aber Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensethik praktisch umgesetzt werden können und ob diese überhaupt effektiv sind, erscheint vielen Krankenhausmanagern ungewiss. Dies ist unter anderem auf Erfahrungen mit unwirksamen Ethik-Projekten zurückzuführen, bei denen zwar formelle Ethik-Elemente in Teilaspekten eingeführt werden (z.B. ein Ethik-Codex, s.u.), die letztlich bedeutsamere informelle Ethik-Ebene aber nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt wird. Für eine erfolgreiche Gestaltung und tiefe Implementierung von Ethik im Krankenhaus muss aber gerade diese informelle Systemebene berücksichtigt und durch gezielte Maßnahmen des Managements gestaltet werden.

### **4.1.2 Unternehmenskultur und Ethik-Systemebenen**

Eine der wichtigen Voraussetzungen für erfolgreiches Management ist das Verständnis der komplexen Systemzusammenhänge, die innerhalb eines Unternehmens wirken. Dies gilt in besonderem Maße für die Gestaltung und Prägung der Unternehmenskultur und der Ethik in einem Krankenhaus, da diese sich in vielen Aspekten einer Objektivierung entziehen und auf einer interindividuell-systemischen Ebene wirken.

Die Unternehmenskultur lässt sich als ein Zusammenspiel von Traditionen, Werten, Normen, Verhaltensweisen und Denkmustern verstehen, die sich in und während der Interaktion der Mitarbeiter des Unternehmens ergibt. Die Unternehmenskultur prägt somit das Verhalten der Mitarbeiter sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch nach außen. Die Unternehmenskultur spiegelt die gemeinsame Identität der Mitarbeiter des Unternehmens wieder und bietet einen gewissen Halt und eine soziale Ordnung. Wie auch die Kultur einer Region oder eines Staates, so ist auch die Unternehmenskultur ein dynamisches Konstrukt, das sich stän-

dig verändert und sich je nach Betrachtungswinkel anders darstellt. Relativ stabil sind aber die gemeinsam getragenen ethischen Werte und Grundüberzeugungen, die den Kern der Kultur bilden. Auch wenn diese mal mehr und mal weniger stark reflektiert werden, so stellen sie doch immer eine wichtige Grundlage für die Handlungen und Verhaltensweise der Menschen dar. Die Antwort auf die Frage nach dem „warum“, nach der Begründung für unsere Entscheidungen, Handlungen und Motivation hat im Wesentlichen ethische Dimensionen. Das Ethik-Management zielt mit seinen Maßnahmen zur Prägung von Werten und Normen also auf den Kern der Unternehmenskultur ab. Da die Ethik wesentlicher Bestandteil der Identität der Menschen ist, ist sie auch ein wichtiger Ansatzpunkt, um Verhalten und Interaktionen der Mitarbeiter bzw. die Unternehmenskultur positiv zu prägen.

Um Ethik in den Strukturen und Prozessen eines Krankenhauses erfolgreich zu verbessern, ist die Unterscheidung zwischen der *formellen* und der *informellen* Systemebene wichtig. Auf beiden Ebenen werden Werte und Handlungsnormen unterschiedlich kommuniziert, kontrolliert und sanktioniert (s. Abb. 4). Auch wenn sich beide Ebenen wechselseitig beeinflussen, können sie inhaltlich doch deutlich voneinander abweichen.

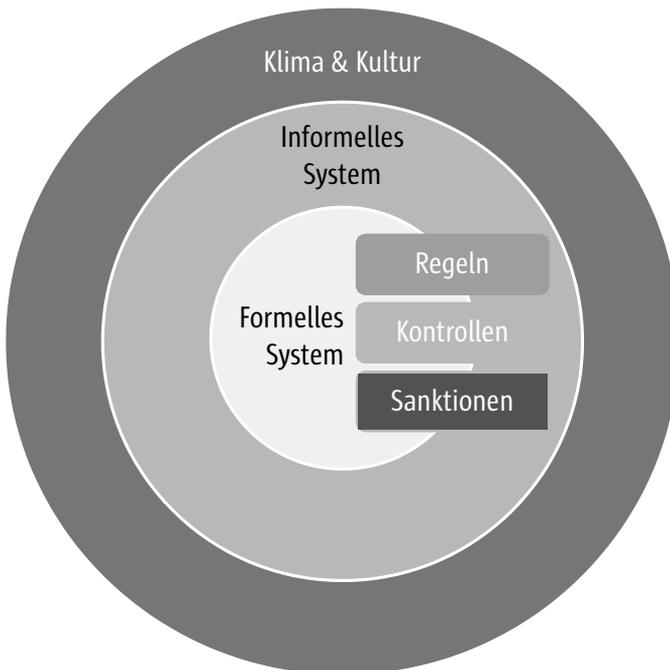


Abb. 4 Verschiedene Systemebenen von Ethik im Krankenhaus (modifiziert nach Tenbrunsel et al. 2003)

Die formelle Ethik-Systemebene lässt sich analog zu den konstituierten Gesetzen und Strukturen in einem Staat verstehen – die alleinige Existenz der formellen Gesetze und die Existenz formeller Elemente zur Kontrolle der Einhaltung und Sanktionierung bei Regelverstoß lässt noch nicht zwingend darauf schließen, dass die Kontroll- und Sanktionierungselemente auch im Sinne der Gesetze Wirksamkeit entfalten. Die informelle, praktische Ebene der tatsächlichen Verhaltensweisen, der Kommunikation über informelle Regeln und der sozialen Reaktionen auf Regelverstöße kann also erheblich von der gesetzlichen, formellen Ebene abweichen.

Das formelle System steht im Zentrum der Unternehmensethik. Es besteht aus der offiziellen Kommunikation zur Unternehmensethik, aus den greifbaren, schriftlich fixierten bzw. konstituierten Regeln und den hierin festgesetzten Kontroll- und Sanktionsmechanismen für ethisches oder unethisches Verhalten. Hierzu zählt beispielsweise der Ethik- und Verhaltens-Kodex, aber auch Strukturvorgaben wie ein Ethik-Beauftragter oder die Definition seines Aufgabengebietes.

Das informelle System der Unternehmensethik beschreibt die Ebene der tatsächlichen Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter. Auch hier lässt sich differenzieren zwischen der informellen Kommunikation ethischer Inhalte sowie den Kontrollmustern und dem Sanktionsverhalten. Die informelle Kommunikation umfasst beispielsweise Aussagen und Gespräche von Mitarbeitern über ihre Handlungsintentionen. Unter Kontrollmustern und Sanktionsverhalten lässt sich der Umgang und die Maßnahmen einer Gruppe bei Verstoß gegen die formellen oder informellen ethischen Regeln verstehen.

Einige Autoren sprechen auch von der formellen und informellen *Ethik-Infrastruktur*. Dieser Begriff ist aus Sicht des Qualitätsmanagements etwas irreführend, da im Qualitätsmanagement semantisch zwischen Strukturen, Prozessen und Ergebnissen differenziert wird. Das Ethik-System bzw. die Ethik-Infrastruktur umfasst aber nicht nur Strukturen, sondern auch Prozesse (Abläufe, Kommunikation etc.). Inhaltlich sind die Begriffe „Ethik-Infrastruktur“ und „Ethik-System“ aber weitestgehend gleichbedeutend und werden meist synonym verwendet.

Die formelle Ethikebene hat prinzipiell das Potential die informelle Ebene der tatsächlichen Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter des Unternehmens zu beeinflussen. Am wirkmächtigsten ist aber die informelle Ebene bzw. die Unternehmenskultur. Eine Unternehmenskultur oder informelle Ebene mit starker ethischer Prägung kommt auch ohne eine starke ethische Konstituierung auf der formellen Ebene aus. Andersherum

ist der Einfluss des formellen Ethiksystems auf die informelle, kulturelle Ebene begrenzt und erfordert ein nachhaltiges Vorgehen um erfolgreich zu wirken.

Wenn es eine signifikante Abweichung zwischen den formellen und den informellen ethischen Regeln und Verhaltensweisen gibt, so hat dies eine erhebliche Schwächung der Compliance der Mitarbeiter auch für andere Bereiche hervorrufen, da sich ein Verhalten etabliert, das den fixierten, formellen Regeln keine Bedeutung und Autorität beimisst. Hier liegt ein wichtiger Fallstrick bei der Etablierung der Unternehmensethik mit potentiell weitreichenden Konsequenzen für die gesamte Unternehmenskultur.

Ein anschauliches Beispiel für die Diskrepanz zwischen der formellen und der informellen Unternehmensethik sind die Vorgänge, die sich in einigen Großbanken während der letzten Finanzkrise abgespielt haben. Hier hatte sich innerhalb einiger Manager-Gruppen ein eigenes, ungeschriebenes bzw. informelles Wertesystem entwickelt. Hierzu zählte unter anderem ein gruppeninternes Sozialverhalten, das demjenigen Anerkennung entgegenbrachte, der wirtschaftlich möglichst erfolgreich agierte – unabhängig von den angewandten Mitteln und Kollateralschäden. Die informellen Regeln und das eigene, gruppeninterne Kontroll- und Sanktionsverhalten begünstigte so ein Verhalten, das sich diametral zur formellen Unternehmensethik der Banken und der gesellschaftlichen Werte entwickelte.

### 4.1.3 Ziele und Herausforderungen des Ethik-Managements

Das Ziel des Managements von Ethik besteht darin, ethische Werte und Handlungsnormen innerhalb des Krankenhauses zu entwickeln und so das Verhalten der Mitarbeiter positiv zu prägen. Greifbar und verhältnismäßig einfach zu gestalten ist die formelle Ebene der konstituierten ethischen Inhalte. Noch wichtiger ist aber die Wirkung auf der informellen Ebene, die den gelebten Werten, Handlungen und Entscheidungen entspricht. Um die Ethik im Krankenhaus erfolgreich zu entwickeln, ist also sowohl eine konsequente Arbeit auf der formellen Ebene mit konsentierten Werten und Handlungsnormen wichtig, als auch eine konsequente Umsetzung auf der informellen Ebene. Hier tragen die Führungskräfte auf den verschiedenen Hierarchieebenen eine besondere Verantwortung. Sie müssen einen wesentlichen Beitrag leisten, um durch ihr angemessenes Verhalten die Ethik innerhalb des Krankenhauses vorbildlich zu prägen. Entsprechend hängt erfolgreiches Ethik-Management maßgeblich von Wille und Kompetenz der Führungskräfte ab, die entsprechend

die entscheidende Rolle bei der Prägung der Unternehmensethik einnehmen.

Wenn im Folgenden die wichtigsten Management-Instrumente zur Verbesserung und Prägung der Unternehmensethik dargestellt werden, so ist es hilfreich, sich die Zusammenhänge zwischen der formellen und informellen Systemebene stets vor Augen zu führen. Denn wie auch die Erfahrungen im angewandten Qualitätsmanagement zeigen, ist die schriftliche Fixierung von Strukturen und Prozessen nur der erste Schritt und ist nicht mit der praktischen Umsetzung gleichzusetzen. Die Kommunikation der ethischen Handlungsgrundsätze, die Kontrolle der Einhaltung und die Maßnahmen bei Verstößen müssen stets sowohl mit Bezug auf die formelle, als auch auf die informelle Ebene berücksichtigt werden.



### **Methodische Ansatzpunkte für das Management der formellen und informellen Ethik im Krankenhaus:**

- *Kommunikation von Werten und Handlungsgrundsätze*
- *Kontrolle der Einhaltung*
- *Maßnahmen bei Regelverstößen*
- *Integration der Führungskräfte aller Hierarchieebenen*
- *Kontinuierliche Verbesserung der Ethik-Inhalte, -Strukturen und -Prozesse*

## **4.2 Werkzeuge und Elemente des Ethik-Managements**

### **4.2.1 Ethik-Kodex und Verhaltens-Kodex**

Was ist ein Ethik-Kodex? (Und was ist ein Verhaltenskodex?)

Ein Krankenhaus-Ethik-Kodex wird in erster Linie erstellt, um die ethischen Werte Prinzipien des Unternehmens darzustellen und hiermit den Mitarbeitern des Unternehmens Hilfestellung hinsichtlich der Unterscheidung zwischen erwünschten und unerwünschten Handlungsweisen zu geben. Der Ethik-Kodex ist somit das zentrale und wichtigste Dokument der Unternehmensethik, da es die Werte und Handlungsvorgaben schriftlich fixiert und dadurch konstituiert.

Mit deutlich längerer Tradition als im Unternehmenskontext gibt es allgemeine Ethik-Codices, die meist für bestimmte Schulen oder Berufsgruppen wie Ärzte oder Kaufleute ethische Vorgaben darstellen. Der berühmteste Ethik-Kodex ist der Hippokratische Eid, der im Altertum praktische Verhaltensvorgaben an die Ärzte der hippokratischen Schule und der folgenden ärztlichen Tradition formulierte (die genaue Entstehungszeit und Urheberschaft ist ungewiss, die

erste sichere Quelle stammt von ca. 100 v. Chr.). Das Genfer Gelöbnis, das sich auch in der Präambel der ärztlichen Berufsordnung in Deutschland findet, ist der aktuelle allgemeine Ethik-Kodex für Ärzte und wird weltweit verbreitet. Im wirtschaftlichen Bereich wurde lange Zeit das Leitbild des ehrbaren Kaufmannes propagiert, das ebenfalls ethisches Verhalten darstellt. Ein aktueller, wirtschaftsethischer Kodex ist der MBA-Oath, der an der Harvard School of Management entwickelt wurde. Für weitere Hintergründe siehe Kapitel 2.

In der unternehmensethischen Theorie wird häufig zwischen einem Ethik-Kodex und einem Verhaltenskodex unterschieden. Der Ethik-Kodex stellt dabei primär die der Ethik des Unternehmens zugrundeliegenden Werte, Normen und Prinzipien dar. Der Verhaltenskodex baut auf den Inhalten des Ethik-Kodex auf und macht Vorgaben für konkrete Handlungsweisen, die neben der ethischen Komponente häufig auch rechtliche Aspekte beinhalten. In der Praxis findet aber in der Regel keine Unterscheidung zwischen Ethik-Kodex und Verhaltens-Kodex statt, bzw. es finden sich häufig Dokumente die als *Ethik- und Verhaltenskodex* betitelt sind.



- ***Ethik-Kodex – Code of ethics: Darstellung von ethischen Werten, Normen, Handlungsprinzipien und Leitbildern.***
- ***Verhaltens-Kodex – Code of conduct: Vorgaben für konkrete Handlungsweisen mit ethischer und rechtlicher Legitimation, baut auf Ethik-Kodex auf.***
- ***Eine Differenzierung von Ethik-Kodex und Verhaltens-Kodex findet in der Praxis häufig nicht statt und ist auch nicht unbedingt nötig.***
- ***Einige Unternehmen betiteln das Dokument deswegen mit „Ethik- und Verhaltenskodex“.***

Ethik-Kodexe lassen sich somit dem Normativen Management zuordnen, d.h. dem Managementbereich, der Vorgaben für die generelle Ausrichtung des Unternehmens entwickelt. Wie auch für andere Vorgaben auf der Ebene des normativen Managements üblich, soll auch der Ethik-Kodex seine Wirkung auf die übrigen Managementbereiche, d.h. strategisches und operatives Management entfalten (vgl. Glossar St. Galler Management-Modell).

### Inhalte

Es gibt keine formalen Vorgaben für Umfang, Gliederungsebenen oder konkreten Inhalt eines Ethik-Kodex und auch keine Vorgaben hinsicht-

lich einer Differenzierung zum Verhaltens-Kodex. Bewährt haben sich aber folgende typische Inhalte:

- Aufgabe und Sinn des Unternehmens: warum gibt es dieses Krankenhaus und welche Inhalte motivieren die Mitarbeiter?
- Zweck und Absicht: warum oder wofür gibt es diesen Ethik-Kodex?
- Legitimation, Autorisierung, Rolle der Führung: wer steht hinter dem Ethik-Kodex und wie wichtig ist seine Bedeutung?
- Referenz zum Unternehmenskontext: auf welche Unternehmensebenen bezieht sich der Ethik-Kodex?
- Darstellung und Erläuterung der Unternehmensethik: welche Werte und Prinzipien liegen der Unternehmensführung und der Patientenbehandlung zugrunde?
- Darstellung ethisch kritischer Bereiche: welche Unternehmens- und Versorgungsbereiche sind ethisch sensibel und werden durch welche Werte und Prinzipien besonders geschützt? (s. Kap. 3)

Teilweise werden diese Punkte noch um einen expliziten Bezug auf Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Environmental Responsibility (CER) ergänzt (vgl. Glossar) und in der Regel sowohl intern kommuniziert als auch für die Außendarstellung verwendet.

Die folgenden fünf Punkte werden häufig im Rahmen eines kombinierten Ethik- und Verhaltens-Kodex ergänzt. In einigen Unternehmen werden diese aber auch als separater Verhaltenskodex formuliert, der dann wiederum teils nur intern veröffentlicht wird:

- Darstellung, Begründung und Erläuterung konkreter erwünschter und unerwünschter Handlungsweisen, insbesondere für ethisch sensible Bereiche
- Darstellung etwaiger Kontrollmaßnahmen
- Darstellung etwaiger Sanktionen bzw. Konsequenzen bei Zuwiderhandlungen gegen den Kodex
- Ggf. Bezug auf rechtliche Aspekte, Berufsordnungen, andere Ethik-Kodices etc.

Die Trennung zwischen einem öffentlichen Ethik- und einem internen Verhaltenskodex ergibt sich in einigen Unternehmen aus der Sorge, dass die öffentliche Darstellung konkreter Verhaltens-, Kontroll- und Sanktionierungsvorgaben negativ auf die Außendarstellung wirken könnte. Diese Sorge ist nicht völlig unberechtigt, da konkrete ethische Regeln für kritische Bereiche zwar primär dazu dienen sollen Vertrauen herzustellen, es gleichzeitig aber unvermeidlich ist, in diesem Zuge auch auf die poten-

tiellen Probleme explizit hinzuweisen. Um dem vorzubeugen, sollte der Ethik-Kodex auf Aspekte mit potentiell negativen Interpretationsmöglichkeiten interner und externer Stakeholder analysiert und gezielt entschärft werden. Dies kann beispielsweise durch Formulierungen geschehen, die auf den präventiven Aspekt des Ethik-Kodex hinweisen und die zudem unterstreichen, dass das Krankenhaus hiermit aus eigener Motivation Verantwortung für die Beziehung zu Mitarbeitern und Patienten übernimmt. Eine transparente und öffentliche Darstellung sowohl der Werte als auch der Verhaltensvorgaben ist letztlich wünschenswert und sollte in der Regel für die Wirksamkeit förderlich sein.

### Konsentierungsprozess und Quellen

Der Unternehmens-Ethik-Kodex sollte nach Möglichkeit mit Vertretern aller Berufsgruppen und Hierarchieebenen erarbeitet werden. Die Sammlung von Problemen und Ideen, die Diskussion, Bewertung und Konsentierung verbindlicher ethischer Regeln und Maßnahmen ergeben so die Grundlage des Ethik-Kodex. Entsprechend sind zusätzliche wirtschafts- und medizinethische Quellen für die inhaltliche Arbeit am Ethik-Kodex nicht immer nötig. Zuviel „Ethik-Wissen“ kann in der Frühphase der Entwicklung sogar kontraproduktiv sein, wenn dieses den Blick auf die eigenen, krankenhausspezifischen Probleme verwischt. Trotzdem erscheint es aus mehreren Gründen sinnvoll, zusätzlich anerkannte Quellen für Ethik-Konzepte zu berücksichtigen, bzw. professionelle Ethik-Kompetenz in den Entwicklungsprozess mit einzubringen (s. Kap. 7). So können die bewährten Ethik-Konzepte sowohl inhaltlich-normative als auch methodische Unterstützung bei der Einigung auf gemeinsame Regeln und Maßnahmen bieten. Hier bieten sich insbesondere ein Diskurs nach den biomedizinischen Prinzipien, aber auch die Konzepte der Deontologie und des Utilitarismus an (s. Kap. 2). Auch wenn ein Unternehmens-Ethik-Kodex sprachlich die eigenen Mitarbeiter erreichen muss, so sollte die gängige Begriffswelt der ethischen-wissenschaftlichen Begrifflichkeit nicht gänzlich verlassen werden oder zumindest eine kritische Reflektion über das Verhältnis zwischen eigener Formulierung und anerkannten Begriffen erfolgen. Dies ist vor allem wichtig, um sprachliche Missverständnisse zu vermeiden. Auch bezüglich der Legitimierung des entwickelten Kodex, bzw. um sein Gewicht zu erhöhen, kann ein expliziter Bezug auf tradierte Ethik-Konzepte oder -Kodexe unterstützend wirken. Je nach Setting, kann dies auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Ethik-Kodex erhöhen (z.B. durch Bezug auf das Genfer Gelöbnis, den MBA-Oath oder christliche Ethik).

In diesem Sinne, sollten zumindest die Moderatoren des Konsentierungsprozesses einen Überblick über die gängigen medizinethischen Konzepte haben und diesen unterstützend einfließen lassen.



### ***Nutzung bekannter wirtschafts- und medizinethischer Konzepte für die Entwicklung eines Krankenhaus-Ethik-Kodex:***

- *Strukturierung des Konsentierungsprozesses für konkrete ethische Probleme durch Berücksichtigung bewährter normativer und methodischer Konzepte (z.B. biomedizinische Prinzipien, Utilitarismus, Deontologie, Diskursethik)*
- *Legitimierung und Stärkung des Geltungsanspruches des entwickelten Unternehmensethik-Kodexes durch Bezug auf tradierte Ethik-Kodexe (z.B. Genfer-Gelöbnis, christliche Ethik)*
- *Sicherstellung professioneller Ethik-Formulierungen*
- *Steigerung der Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Krankenhaus-Kodex durch Bezugnahme auf anerkannte Werte und Normen (z.B. Genfer Gelöbnis, UN-Menschenrechte)*

### **Funktionen**

Der Ethik-Kodex des Krankenhauses ist eines der wichtigsten Elemente der formellen Ethik-Infrastruktur, bzw. der formellen Ethik-Kommunikation (s. Kap. 1.7.3). Die Funktionen sind vielfältig und lassen sich in interne und externe Effekte unterteilen.

Intern steht zunächst die inhaltliche Kommunikation der Werte und Regeln des Ethik-Kodex im Vordergrund, deren Bedeutung sich – je nach Formulierung und festgelegten Sanktionen – von unverbindlichen Empfehlungen bis hin zu gesetzesähnlichen, potentiell justiziablen Vorgaben bewegt. Der Ethik-Kodex ist in dieser Funktion als „Ethik-Grundgesetz“ zu verstehen – er dient als inhaltlicher Bezugspunkt jeder ethischen Diskussion, Kontrolle und Sanktionierung und kann dazu beitragen, unethisches Verhalten im Unternehmen zu reduzieren bzw. eine positive Wirkung auf die informelle Ethik-Infrastruktur und die Unternehmenskultur zu entfalten. Weitere Funktionen bestehen in der Auslösung eines Lernprozesses und in der Signalwirkung für Ethik: sowohl im Rahmen des Konsentierungsprozesses, als auch durch die Veröffentlichung des fertigen Ethik-Kodex wird nach intern und extern vermittelt, dass Ethik in diesem Unternehmen wichtig ist und ernst genommen wird. Verbindliche Werte und Regeln geben den Mitarbeitern des Unternehmens zudem Sicherheit und leisten so einen wichtigen Beitrag zum Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. Hierdurch lässt sich die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation erhöhen, gleichzei-

tig ergibt sich ein Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmen und somit einen Wettbewerbsvorteil auf dem Fachkräftemarkt ergeben (s. Kap. 5). Neben dem positiven Effekt auf Mitarbeiterbindung und -gewinnung kann ein glaubhaft kommunizierter Ethik-Kodex auch bei anderen Stakeholdern wie Patienten, Zuweisern, Öffentlichkeit und Politik Vertrauen schaffen bzw. einen positiven (Marketing-)Effekt entfalten.



#### **Interne Funktionen des Ethik-Kodex**

- *Festlegung verbindlicher Werte, Regeln, Sanktionen („Ethik-Grundgesetz“)*
- *Hilfestellung/Bezugspunkt zur Lösung konkreter ethischer Probleme im Alltag*
- *Auslösung eines Lernprozesses: Beschäftigung der Mitarbeiter mit ethischen Werten und Prinzipien*
- *Signalwirkung: Ethik ist wichtig*
- *Vertrauensbildung der Mitarbeiter*
- *Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmen*
- *Positive Beeinflussung der informellen Ethik-Infrastruktur und der Unternehmenskultur*
- *Reduktion unethischen Verhaltens*



#### **Externe Funktionen Ethik-Kodex**

- *Bildung von Vertrauen in ethische Integrität der Mitarbeiter sowie der Strukturen und Prozesse des Krankenhauses bei Patienten, Zuweisern, Öffentlichkeit und Politik*
- *Wettbewerbsvorteile bei Zuweisern und Patienten*
- *Abgrenzung gegenüber anderen Krankenhäuser auf dem Fachkräftemarkt*

#### **Ethik-Kodizes für kritische Problemfelder**

In einigen Krankenhäusern kann es besondere Problemfelder geben, in denen es zu immer wiederkehrenden spezifischen ethischen Konflikten kommt. Dies ist sowohl für Konflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und guter Medizin denkbar als auch im Bereich der Individualethik am Krankenbett. Ethische Konflikte werden in der Praxis häufig von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Aufgaben, Zielen oder Hintergründen ausgetragen und können auf Dauer einen zermürbenden und demotivierenden Effekt haben. Um solche Zielkonflikte zwischen den Mitarbeitern zu minimieren, ist es häufig sinnvoll, für diese Problembereiche einen speziellen Ethik-Kodex zu entwickeln. Diese basieren auf dem allgemeinen Ethik-Kodex des Krankenhauses, benennen aber die konkreten ethischen Prob-

leme in einem Teilbereich und legen konkrete Prinzipien und Handlungsweisen fest. Wichtig ist hier nicht nur der klärende und Sicherheit vermittelnde Aspekt, den das fertige Dokument vermittelt, sondern auch die Kommunikation und Konsentierung der beteiligten Mitarbeiter im Entwicklungsprozess (vgl. Ethik-Baustelle).

Beispiele für solche besonders kritischen Problemfelder kann der Umgang mit Erlösseitig nicht abgebildeten Behandlungsverfahren, Interaktionen des Controllings mit der Patientenversorgung, Bonuszahlungen aber auch der Umgang mit Sterbenden oder therapiebegrenzende Maßnahmen sein.

### **Risiko und Nachteile**

Im Vordergrund der Kritik an Unternehmens-Ethik-Kodexen stehen die häufig floskelhaften Formulierungen von ethischen Allgemeinplätzen mit denen sich die Mitarbeiter nicht identifizieren können. Diese potentielle Kritik sollte bei der Entwicklung des Ethik-Kodex antizipiert und soweit möglich berücksichtigt werden.

Noch gravierender ist die Entwicklung eines Ethik-Kodex, der aus Sicht der Mitarbeiter im offensichtlichen Widerspruch zum Verhalten der Führungskräfte bzw. dem geduldeten Verhalten untergeordneter Mitarbeiter steht. Hier droht nicht nur die Herabwürdigung des Ethik-Kodex als „doppelmoralische“ Marketingmaßnahme – viel schwerer wirkt ein in der Literatur ausführlich dargestellter psychologischer Effekt: wenn Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass Regelverletzungen geduldet oder sogar unterstützt werden, so kann sich die Compliance der Mitarbeiter gravierend verschlechtern, bzw. unethisches Verhalten begünstigen. Viele Autoren postulieren, dass es günstiger sei überhaupt keine Regeln zu formulieren, als Regeln zu formulieren und einen Regelbruch offen und unsanktioniert zu dulden. Vor diesem Hintergrund sind die Kontroll- und Sanktionselemente besonders wichtig: ein Ethik-Kodex darf und sollte keine Abstriche hinsichtlich seiner Ansprüche machen und auch schwierig umzusetzende Regeln explizit formulieren – gleichzeitig muss aber ein Verbesserungsprozess eingeführt werden, der durch Kommunikation, Kontrolle und Sanktionierung auf den verschiedenen Ebenen der Ethik-Infrastruktur hin zu einer tatsächlichen Verbesserung ethischen Verhaltens führt

### **4.2.2 Personelle Ethik-Strukturen**

Neben der formellen Konstituierung der Unternehmenswerte im Ethik-Kodex, bedarf es auch personeller Strukturen um die Ethik im Kranken-

haus zu gestalten und die Umsetzung nachzuhalten. Verschiedene Instanzen haben sich dabei bewährt, müssen jedoch stets in Umfang und Auswahl an die speziellen Gegebenheiten des jeweiligen Krankenhauses angepasst werden. Um einer Verantwortungsdiffusion vorzubeugen, ist es wichtig, die jeweiligen Aufgaben, hierarchischen Abhängigkeiten Verantwortungen sowie die Einbindung in die bestehenden Organisationsstrukturen des Krankenhauses eindeutig zu definieren und mit Hilfe entsprechender QM-Dokumente schriftlich zu konstituieren.

### Ethik-Beauftragter

Der Ethik-Beauftragte übernimmt eine übergreifende Koordinationsfunktion für die Verbesserung und Aufrechterhaltung der Unternehmensethik bzw. ihrer Strukturen und -Prozesse. Er stellt meistens die zentrale exekutive und administrative Funktion der Ethik-Unternehmensstruktur dar. Da sich in der Praxis klinische Ethik und Unternehmensethik nicht immer eindeutig trennen lassen, ist es sinnvoll hier auch in der Position des Ethik-Beauftragten keine Aufteilung vorzunehmen oder zumindest eine enge Interaktion sicherzustellen.

Je nach Größe des Krankenhauses bedarf es eine Gliederung in einen übergreifenden Ethik-Beauftragten mit zusätzlichen Bereichs-Ethik-Beauftragten, z.B. für einzelne Kliniken, Funktions-/Pflegeeinheiten oder Dezernate. Um Wirksamkeit entfalten zu können, ist es wichtig, dass der bereichsübergreifende Ethik-Beauftragte möglichst unabhängig agieren darf und Probleme und mögliche Lösungen so offen thematisieren kann. Weiterhin sollte ein geregelter Prozess bestehen, mit dem der Ethik-Beauftragte kritische Themen auf hierarchisch hoher Ebene platzieren und dadurch die Umsetzung entsprechender Maßnahmen auslösen kann. Diese Möglichkeit ist ein wichtiger Baustein für ein aktives *Management von Ethik*. Deswegen ist es in großen Unternehmen zusätzlich üblich, als direkten Ansprechpartner des Ethik-Beauftragten bzw. in Personalunion einen Ethik-Verantwortlichen auf höchster Managementebene anzusiedeln, beispielsweise den *Ethik-Verantwortlichen im Vorstand* oder *Ethik-Verantwortlichen in der Geschäftsführung*. Hier ist dann auch eine Unterscheidung zwischen „Ethik-Beauftragtem“ und „Ethik-Verantwortlichen“ sinnvoll. Denkbar ist aber auch eine andere begriffliche Abgrenzung der Funktionsbezeichnungen. Einige Unternehmen verwenden beispielsweise den Begriff „Ethik-Officer“, der in gewisser Weise Verantwortung und Beauftragung vereint. Gleichzeitig lässt diese Bezeichnung semantisch Raum für eine Sprachregelung, nach der „*alle Mitarbeiter Ethik-Verantwortliche sind*“.

Die Funktion und Einbindung in die Unternehmensstrukturen lässt sich mit der eines Qualitätsmanagementbeauftragten vergleichen. Da sich

Ethik durchaus als Teilgebiet umfassender Qualität verstehen lässt und die Zielstrukturen und Prozesse auch im Fokus des Qualitätsmanagements stehen, kann auch das Ethik-Management bzw. der Ethik-Beauftragte in die Unternehmensstrukturen eines praxisorientierten Qualitätsmanagements integriert werden (s. Kap. 4.4.2).

### **Wichtige Merkmale der Position des Ethik-Beauftragten**

- Unabhängigkeit in der Auswahl und Bearbeitung ethisch kritischer Themen
- Wirksamkeit durch Integration in die Unternehmensleitung
- Integration und Interaktion mit dem Qualitätsmanagement

Für die Qualifikation des Ethik-Beauftragten ist vor allem ein umfassendes, praxiserprobtes Verständnis für die Strukturen und Prozesse in einem Krankenhaus nötig – sowohl auf Ebene der Patientenversorgung, als auch auf Ebene des Managements. Methodisch gehören hierzu auch die Techniken des Qualitätsmanagements, da dies eine besondere Bedeutung für den Schritt hin zu einer nachhaltigen Integration der Ethik-Arbeit in das Krankenhaus hat. Für die Ausbildung zum Ethik-Beauftragten gibt es verschiedene Schulungsangebote, die aber meist entweder auf klinische Ethik oder auf Unternehmensethik abzielen (vgl. Glossar). Für den Ethik-Beauftragten eines Krankenhauses ist es aber wichtig, beide Bereiche zu vereinen (s.o.). Für die Praxis ist davon auszugehen, dass ein in klinischer Ethik ausgebildeter Mitarbeiter der über ein Verständnis der Unternehmenszusammenhänge verfügt, auch fachlich dazu in der Lage ist unternehmensethische Probleme zu bearbeiten. In jedem Fall ist es wichtig, dass die systemischen und organisatorischen Zusammenhänge und die typischen ethischen Probleme eines Krankenhauses genauso bekannt sind wie gängige Ethik-Konzepte und -Prinzipien (Deontologie, Utilitarismus, Diskursethik, biomedizinische Prinzipien), wichtige Ethik-Kodizes (z.B. Genfer Gelöbnis, MBA-Oath). Außerdem sollte der Ethik-Beauftragte über hohe kommunikative und soziale Kompetenzen verfügen um einen ausgleichenden ethischen Diskurs führen zu können.

### **Wünschenswerte Anforderungen an die Qualifikation des Ethik-Beauftragten:**

- Kenntnisse der Strukturen und Prozesse im Krankenhaus (Krankenversorgung und Management)
- Erfahrung in der Anwendung von Management- und Qualitätsmanagement-Techniken
- Kenntnisse in klinischer Ethik

- **Kommunikative und soziale Kompetenz zur Führung eines ausgleichenden Diskurses zwischen den verschiedenen Berufsgruppen**

### Ethik-Komitee

Das Ethik-Komitee hat die Aufgabe über Ethik-Themen bzw. konkrete Probleme zu beraten um einschlägige Empfehlungen abzugeben. Es lässt sich im weitesten Sinne als ein legislatives, bisweilen auch judikatives Ethik-Organ interpretieren. Die Zusammensetzung besteht in der Regel aus Vertretern verschiedener Berufsgruppen und Hierarchieebenen und ergänzt somit den Ethik-Berater sinnvoll: durch die gemeinsame Beratung und Konsentierung wird der Prozess der Entscheidungsfindung auf mehrere Mitarbeiter verteilt, um so in der Summe ein höheres Maß an Kompetenz, Ausgewogenheit und Praxistauglichkeit zu begünstigen. Gleichzeitig wird der Einfluss von Partikularinteressen minimiert. Auch das Gewicht von Ethik-Empfehlungen eines Ethik-Komitees ist höher als die Empfehlung von Einzelpersonen – sowohl in der Wirkung auf die breite Mitarbeiterschaft des Krankenhauses, als auch auf die Führungsebenen.

Das Ethik-Komitee verfügt in der Regel über keine Exekutivgewalt, sondern übernimmt eine rein beratende und empfehlende Funktion. Die eigentlichen Entscheidungen verbleiben auf den Ebenen von Management und Krankenversorgung unangetastet. Gleichsam ist es wichtig, dass die Mitglieder des Ethik-Komitees frei und unabhängig kritische Themen aufgreifen und bearbeiten können.

Klassischerweise haben sich Ethik-Komitees vor allem für die Entscheidungsfindung bei konkreten medizinethischen Problemen am Krankenbett bewährt und werden hier als Klinisches Ethik-Komitee bezeichnet (s. Kap. 7). Mit entsprechender Kompetenz im Gremium lässt sich das Konzept aber einfach auf die Unternehmensethik übertragen. Mögliche Arbeitsinhalte wären dann regelmäßige Beratung über bekannt gewordene unternehmensethische Probleme, die Erarbeitung eines Ethik-Kodex oder konkreter Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensethik. In einem auf äußerste Ethik-Compliance getrimmten Krankenhaus würden sogar sämtliche wichtigen Managemententscheidungen, Prozessbeschreibungen und andere relevante Dokumente dem Ethik-Komitee zur Prüfung der ethischen Implikationen vorgelegt werden („Ethikprüfung“ oder „Ethik-Audit“). Allerdings birgt so ein extremes Vorgehen die Gefahr, dass das Krankenhausmanagement aufgrund ethischer Vorbehalte massiv

in der Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird und somit nicht mit voller Konsequenz empfohlen werden kann.

Für die meisten Krankenhäuser bietet es sich an, dass das Ethik-Komitee durch den Ethik-Beauftragten organisiert wird und dieser gleichzeitig den Vorsitz übernimmt – es ist aber auch denkbar, dass der Vorsitz aus dem Kreis der Mitglieder gewählt wird. Um dem Komitee noch mehr Gewicht zu verleihen, kann die Einberufung der Mitglieder durch eine höhere Instanz erfolgen (z.B. den Vorstandsvorsitzenden).

Um Transparenz und Nachhaltigkeit zu erhöhen, sollte ein Berichtsprozess festgelegt werden, der sich beispielsweise auf unternehmensintern veröffentlichte Sitzungsprotokolle und Berichte an den Vorstand, die Geschäftsführung und Personalvertreter beziehen kann.

### **Deutscher Ethik-Rat**

Das Pendant zum Unternehmens-Ethik-Komitee auf Bundesebene ist der Deutsche Ethik-Rat. Es handelt sich um einen unabhängigen Sachverständigenrat, der ethische naturwissenschaftliche, medizinische, theologische, philosophische, soziale, ökonomische und rechtliche Fragen mit Bezug auf Menschen und Gesellschaft bearbeitet. Die Themen werden in Eigeninitiative oder nach Beauftragung durch Bundesregierung oder Deutschem Bundestag ausgewählt. Wichtige Funktion ist die Erarbeitung von Empfehlungen für politische oder gesetzgeberische Entscheidungen. Der Deutsche Ethikrat erstattet dem Deutschen Bundestag und der Bundesregierung zusätzlich einmal jährlich Bericht. Die sechsundzwanzig Mitglieder werden vom Präsidenten des Deutschen Bundestages für jeweils vier Jahren berufen und können einmalig wiederberufen werden.

### **Ethikkommission**

Nicht mit dem Ethik-Komitee zu verwechseln ist die Ethik-Kommission. Hierbei handelt es sich um ein Gremium, das von Universitäten, Bundesländern oder berufsständischen Vereinigungen eingerichtet wird, um über die ethisch-rechtliche Zulässigkeit von Forschungsprojekten am Menschen zu beraten. Klinische-medizinische und psychologische Forschungsvorhaben an lebenden oder verstorbenen Menschen, aber auch Stammzellforschung und Tierexperimente müssen im Vorfeld einer Ethik-Kommission zur Prüfung vorgelegt werden. Diese prüft unter anderem auf die Konformität des Forschungsvorhabens mit der Deklaration von Helsinki (ein Ethik-Kodex zur Forschung am Menschen) und stellt somit den Schutz der Probanden sicher. Nur bei positivem Ethik-Votum darf die Studie durchgeführt werden. Wesentliche Aspekte der Einberufung und Funktion der Ethik-Kommissionen sind gesetzlich geregelt. Ähnlich dem Deutschen Ethik-Rat, setzen sie sich in der Regel aus Medizinerinnen, Naturwissenschaftlerinnen, Juristinnen, Philosophinnen und Theologinnen zusammen.

### Externe Ethik-Berater

Ein externer Ethik-Berater kann gerade in der Frühphase der Entwicklung und Implementierung von Ethik hilfreich sein. Insbesondere bei schweren ethischen Problemen in einem Krankenhaus gilt es zunächst einen Überblick über die Probleme und möglichen Lösungen zu entwickeln. Die hierfür nötigen qualitativen Analysen lassen sich in der Regel besser durch einen unabhängigen Dritten durchführen, da die Mitarbeiter hier tendenziell mehr Vertrauen in einen anonymisierten und vertraulichen Umgang mit ihren Aussagen haben und deswegen Probleme offener ansprechen. Außerdem hat ein externer Berater – wie auch in anderen Feldern der Unternehmensberatung – einen meist neutraleren Blick auf mögliche Probleme und Lösungsansätze und bringt durch seine Erfahrung ein größeres Gewicht hinsichtlich der Empfehlungen für die ersten Weichenstellungen ein.

Während ein Ethik-Berater in der Frühphase häufig die Funktion des Ethik-Beauftragten ersetzt und entsprechende Aufgaben wahrnehmen kann, so muss von Anfang an aber ein nachhaltiges Konzept verfolgt werden. Dies bedeutet, dass der Ethik-Berater dem Krankenhaus ein plausibles Konzept zur Etablierung einer Ethik-Infrastruktur mit Ethik-Beauftragten, Ethik-Kodex, ggf. Ethik-Komitee und weiteren Struktur- und Prozesselementen erarbeiten sollte. Das Ziel muss darin bestehen, dass das Krankenhaus in der Frühphase von Wissen und Erfahrung des Ethik-Beraters profitiert, mittelfristig aber von externer Beratung unabhängig wird. Dies bedeutet, dass ein Berater im Rahmen der projektartigen Einführung von Ethik-Management zwar eine wichtige und wertvolle Unterstützung darstellen kann – langfristig muss das Ethik-Management aber in kontinuierliche Routineprozesse und -strukturen übertragen werden, da nur so eine nachhaltige Implementierung gewährleistet werden kann. Einige Krankenhäuser halten allerdings auch langfristig Kontakt zu externen Ethikberatern, um diese bei speziellen Problemen für die eine besondere Erfahrung oder Unabhängigkeit wichtig ist in die Beratung mit einzubinden.



*Externe Ethik-Berater können gerade in der Frühphase hilfreich für die Entwicklung eines Ethik-Managements sein. Mittelfristig sollte aber ein nachhaltiges Konzept verfolgt werden, bei dem suffiziente eigene Strukturen und Prozesse aufgebaut werden.*

### 4.2.3 Aufmerksamkeit und Kommunikation

Die Formulierung eines Ethik-Kodex und der Aufbau personeller Strukturen ist die Basis der Unternehmensethik. Hierauf bauen weitere Maßnahmen auf, mit denen Ethik sowohl auf der formellen als auch auf der informellen Ebene im Krankenhaus vermittelt werden soll. Die Inhalte des Ethik-Kodex stellen die Grundlage der kommunikativen Maßnahmen dar. Für die Kommunikation und Verbreitung ethischer Inhalte sind insbesondere der Ethik-Beauftragte und der externe Ethikberater verantwortlich. Entsprechend haben diese den Auftrag wirksame Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln um diese Inhalte erfolgreich zu verbreiten.

Mit der Kommunikation der Unternehmensethik werden im Wesentlichen drei Ziele verfolgt: zum einen sollen die ethischen Grundlagen des Unternehmens inhaltlich bekannt gemacht werden, so wie dies auch für neue Gesetze oder andere Unternehmensregeln üblich ist. Zweitens soll durch nachdrückliche und wiederkehrende Aufmerksamkeit für die Unternehmensethik vermittelt werden, dass diese im Unternehmen ernst genommen wird, wichtig ist, sich Mitarbeiter auf diese Regeln verlassen können und es gewünscht ist, dass ethische Probleme thematisiert werden. Zum dritten soll eine dauerhafte Sensibilisierung der Mitarbeiter für ethische Probleme erfolgen, um so positive Konfliktlösungen bzw. ethisches Verhalten zu begünstigen.

#### Ziele der Ethik-Kommunikation

- Vermittlung der Inhalte der ethischen Werte und Prinzipien des Krankenhauses
- Vermittlung der Bedeutung, die der Unternehmensethik beigemessen wird
- Vermittlung von Sicherheit und Beständigkeit der Unternehmensethik
- Sensibilisierung für ethische Konflikte und deren Lösungen

#### Qualitätsmanagementhandbuch, Weißbuch, Online-Präsenz

Die meisten modern geführten Krankenhäuser verfügen über eine mehr oder weniger umfangreiche Aufstellung von Zweck und Zielen des Unternehmens, den vorhandenen Strukturen und den geltenden Prozessen im Sinne eines Regelwerkes bzw. einer Art „Betriebsanleitung“ für das Krankenhaus. Normalerweise wird diese Aufstellung als Qualitätsmanagementhandbuch bezeichnet, es gibt aber auch andere Begriffe wie „Weißbuch“ oder „Unternehmenshandbuch“. Ähnlich einem Grundgesetz, sollte der Ethik-Kodex primär an dieser Stelle veröffentlicht und hierdurch

konstituiert werden (analog zu den ebenfalls verbindlichen übrigen Dokumenten im Qualitätsmanagementhandbuch). Um den Ethik-Kodex noch niedrighschwelliger zugänglich zu machen, sollte er zusätzlich an zentraler Position auf der Internet-Website des Krankenhauses bzw. im Intranet veröffentlicht werden. Diese Maßnahmen sind zwar essentiell, aber bei weitem nicht ausreichend um die Unternehmensethik glaubhaft und nachhaltig zu vermitteln.

### **Ethik-Workshop, Ethik-Forum, Ethik-Medien**

Wichtig für die nachhaltige Verankerung der Unternehmensethik im Denken und Handeln der Mitarbeiter ist das wiederkehrende Erzeugen von Aufmerksamkeit für Ethik im Krankenhaus. Es ist wichtig den Mitarbeitern zu vermitteln, dass die ethischen Grundsätze nicht nur einen pro forma-Akt darstellen, der letztlich nicht ernst zu nehmen ist und allenfalls für Marketingzwecke genutzt wird. Entsprechend sollten bei der inhaltlichen Kommunikation – unabhängig vom Medium – regelmäßig auch Führungskräfte mit eingebunden werden. Zu den einfachsten Möglichkeiten zählen regelmäßig erscheinende Newsletter oder Printmedien mit Beiträgen zur Unternehmensethik und Ethik der Krankenversorgung. Die Wirksamkeit hängt auf der einen Seite in hohem Maße von den Inhalten und der Authentizität der Beiträge ab, auf der anderen Seite aber auch vom Status quo der Unternehmenskultur. Meist wird die Rezeption solcher Beiträge durch die Mitarbeiter sehr heterogen ausfallen und unter Umständen wird man gerade die ethisch problematisch agierenden Mitarbeiter mit diesen Maßnahmen nicht ausreichend erreichen. Trotzdem gibt es einen positiven Effekt, der genutzt werden sollte.

Noch besser lässt sich Aufmerksamkeit durch aktive Einbindung der Mitarbeiter erzeugen. Gerade zu Beginn der Entwicklung der Unternehmensethik, im Rahmen des Konsensus-Prozesses für den Ethik-Kodex und der Bildung neuer Ethik-Strukturen bieten sich Ethik-Foren und Mitarbeiterversammlungen an. Auch Ethik-Workshops, Ethik-Cafés, die Einbindung von Betriebsräten, Assistenzartvertreter, PDL-Runden, randomisierte Einladungen zum Ethik-Lunch oder andere kreative Formate können sich bewähren und müssen individuell an Bedarf und Aufnahme der Mitarbeiter und die zu erreichenden Zielgruppen angepasst werden. Hier sind die verschiedensten Experimente denkbar, diese müssen nur kritisch evaluiert und gegebenenfalls modifiziert werden.

### 4.2.4 Evaluation, Kontrolle, Qualitätssicherung

In der Praxis haben viele der Elemente zur Kommunikation von Unternehmensethik eine wechselseitige Funktion: Ethik-Beauftragte und andere Mitarbeiter werden nicht nur Inhalte einseitig senden, wenn sie beispielsweise Veranstaltungen wie Ethik-Foren durchführen, sondern es ergibt sich ein Austausch über das Feedback der Mitarbeiter. Diese Aufnahmefähigkeit und Empathie für Stimmungen, Meinungen und Ideen im Unternehmen ist eine wichtige Kompetenz, über die ein Ethik-Beauftragter bzw. Ethik-Berater verfügen muss. Bildhaft gesprochen sollte der Ethik-Beauftragte „permanent sein Ohr auf das Unternehmen legen“. Wie ein Arzt bei seinem Patienten, sollte auch der Ethik-Beauftragte wissen, wie es um das Krankenhaus in ethischer Hinsicht bestellt ist. Nur durch dieses ständige Feedback können sinnvolle weitere Maßnahmen zu Verbesserung eingeleitet werden um so einen wertschaffenden Beitrag zum Gesamtunternehmen zu leisten.

Zusätzlich zum allgemeinen und dauerhaften aufmerksamen Zuhören in allen Unternehmensbereichen sind weitere spezielle Instrumente zur Evaluation aber auch zur Kontrolle der Ethik im Krankenhaus wichtig. Diese Instrumente entsprechen im Wesentlichen den bereits im Qualitätsmanagement bzw. in der Qualitätssicherung bewährten Methoden, werden aber hinsichtlich ihres Fokus auf die Unternehmensethik anders ausgerichtet.

#### Mitarbeiterbefragungen

Viele Projekte zur Einführung unternehmensethischer Strukturen und Prozesse in Krankenhäuser starten mit einem Status quo, der von ernsthaften Störungen der Unternehmenskultur geprägt ist. Gerade zu Beginn gilt es hier einen möglichst breiten Überblick über die Probleme zu erheben und dabei gleichzeitig Vorschläge der Mitarbeiter zu möglichen Lösungen zu sammeln. Hierfür haben sich qualitative Mitarbeiterbefragungen durch halbstrukturierte Interviews bewährt, da diese dem Interviewer die beste Möglichkeit geben relevante Informationen und Ideen zu recherchieren. Es ist wichtig für diese Interviews Vertraulichkeit zu gewährleisten und die Ergebnisse entsprechend sorgfältig zu anonymisieren ohne die Aussagekraft einzuschränken. In der Praxis ist dies nicht immer einfach und erfordert viel Fingerspitzengefühl. Um Unabhängigkeit und Vertraulichkeit zu gewähren und um ein möglichst hohes Vertrauensverhältnis im Rahmen der für die „Erstdiagnose“ nötigen Mitarbeiterbefragungen aufzubauen, bieten sich gerade für diese frühen Interviews ex-

terne Ethik-Berater mit systemischer oder sozialwissenschaftlicher Kompetenz an.

Die Mitarbeiterbefragungen können mit quantitativen Fragebögen kombiniert werden um so eine Grundlage für Kennzahlengestützte Verlaufsbeobachtungen zu schaffen, allerdings empfiehlt es sich auch qualitative, offene Mitarbeiterbefragungen im Verlauf regelmäßig durchzuführen, da nur diese die Methodik bieten, um in der erforderlichen Tiefe Feedback zu gewinnen.

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen gelten als eines der wichtigsten Elemente im kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement. Es bietet sich entsprechend an, die im Verlauf stattfindenden regelmäßigen Routine-Mitarbeiterbefragungen inhaltlich nicht nur auf spezielle Fragen zu Unternehmensethik und -kultur zu beziehen, sondern übergreifend auf Themen der Qualitätsverbesserung im Krankenhaus auszurichten. Entsprechend ist es sinnvoll, den Evaluationsprozess zur Unternehmensethik mit dem des Qualitätsmanagements zu verbinden.

### **Ethik-CIRS und andere kontinuierliche Feedback-Instrumente**

In der Qualitätssicherung haben sich einseitige Feedback-Angebote als wirksames, kontinuierlich und niederschwellig nutzbares Instrument bewährt. Die einfachste Form ist ein zentral aufgestellter Briefkasten, der es Mitarbeitern (und gegebenenfalls auch Patienten und Angehörigen) ermöglicht, Rückmeldungen zu konkreten ethischen oder allgemein qualitätsbezogenen Problemen aus der Unternehmenspraxis zu geben. In der Regel erfolgen die Eingaben anonym und frei formuliert. Teilweise werden aber auch vorstrukturierte Formulare bereitgestellt und eine Namensnennung angeboten, um den meldenden Mitarbeiter in einen Rückkopplungsprozess einbinden zu können. Analog zu einem physischen Qualitäts- und Ethik-Briefkasten werden zunehmend auch Email-Briefkästen, Web-basierte Formulare oder Ethik-Telefonhotlines genutzt. Wichtig ist die Entfaltung einer ständigen Präsenz, die durch regelmäßiges bewerben und gute Erreichbarkeit gefördert werden kann.

Das strukturierteste Feedback-Instrument in dieser Gruppe ist das CIRS (Critical Incident Reporting System). Es handelt sich um ein Melde- und Berichtssystem, in dem Mitarbeiter Meldungen zu kritischen Ereignissen und Beinahe-Schäden eingeben können. Diese werden anonymisiert und im Rahmen eines strukturierten Prozesses bearbeitet, mit dem Ziel aus den Zwischenfällen zu lernen und zur kontinuierlichen Verbesserung beizutragen. CIRS-Systeme wurden mittlerweile in vielen Krankenhäusern

Deutschlands etabliert, fokussieren aber in der Regel auf die üblichen Qualitätsdimensionen der physischen Prozessabläufe. Um bestehende CIRS-Systeme auf den Bereich Ethik auszuweiten, sollte die Dimension „ethisches Problem“ als Auswahlmöglichkeit auf den Meldeformularen sowie im Erläuterungstext ergänzt werden.

Entscheidend für die Wirksamkeit solcher Instrumente ist – neben der Akzeptanz und Nutzung durch die Mitarbeiter – ein strukturierter Prozess der Auswertung und Nutzbarmachung der Eingaben. Je nach Umfang der Meldungen kann diese Aufgabe im ersten Schritt durch den Ethik-Beauftragten, ggf. im Team mit weiteren CIRS- bzw. Qualitätsbeauftragten erfolgen. Gerade für komplexere ethische Probleme ist dann eine weitere Diskussion zur Ableitung von Maßnahmen mit dem Ethik-Komitee sinnvoll. Je nach Problem sollten zudem die konkret beteiligten Stakeholder (Chefarzt der Abteilung, Geschäftsführung, PDL etc.) in die Entwicklung und Umsetzung einer Lösung mit einbezogen werden. Außerdem ist es wichtig, die erfassten Probleme in Form eines Berichtswesens transparent zu machen. Hierdurch wird zum einen zusätzlich für ethische Probleme und mögliche Lösungen sensibilisiert, zum anderen wird so demonstriert, dass diese Unternehmensthemen ernst genommen werden.

Bei all diesen Maßnahmen sind die Inhalte der begleitenden Erläuterungen sehr wichtig. Während in der angloamerikanischen Unternehmenskultur die Aufdeckung von Fehlern und Unstimmigkeiten („Whistleblowing“) prinzipiell akzeptiert ist, wird im deutschsprachigen Raum aufgrund der historischen Erfahrungen häufig eine Nähe zum „Denunziantentum“ assoziiert und Meldesysteme können bei den Mitarbeitern entsprechend negativ konnotiert sein. Es gilt hier eine Fehler- und Problemkultur auch im ethischen Bereich zu schaffen, die das gemeinsame Lernen aus Fehlern in den Vordergrund stellt und somit nicht auf Fehler des Einzelnen, sondern auf die Verbesserung der Prozesse und Strukturen fokussiert.

### **Ethik-Audit, Routineprüfungen**

Auditierungen dienen der Prüfung, inwieweit Vorgaben tatsächlich umgesetzt werden. Ein Ethik-Audit beurteilt entsprechend die ethische Qualität eines Unternehmens oder von Teilbereichen. Im klassischen Qualitätsmanagement sind interne und externe Qualitätsmanagement-Audits üblich, bei denen die Erfüllung von Strukturvorgaben und Prozessbeschreibungen überprüft wird. In diesem Zuge lassen sich auch die Strukturen und Prozesse des Ethik-Managements im Sinne eines Teilbereichs des Qualitätsmanagements mit überprüfen. Für Teilbereiche mit besonders hohem Risiko unethischen Verhaltens kann ein spezielles Ethik-Au-

dit durchgeführt werden, bei dem die für diesen Bereich maßgeblichen Prozesse auf ihre Übereinstimmung mit den unternehmensethischen Vorgaben überprüft werden. Wichtig hierbei ist, dass sowohl eine Prüfung auf der formellen Ebene, d. h. auf Ebene der formell gültigen Unternehmensregeln, als auch auf der Ebene der informellen, tatsächlich gelebten Praxis vorgenommen wird. Für letzteres eignen sich am besten persönliche Interviews durch zur Verschwiegenheit verpflichtete Ethik-Beauftragte oder Ethik-Berater, während die formelle Ebene meist auf Basis der vorliegenden Struktur- und Prozessbeschreibungen geprüft werden kann. Prinzipiell gibt es auch verschiedene Anbieter, die externe Auditierungen durchführen und ein entsprechendes Zertifikat ausstellen können (z. B. „Integrativer Ethik Check & Gütesiegel“ des Wirtschaftsethikinstitut Stift St. Georgen) – diese haben sich aber bislang nicht im Krankenhaus etabliert.

#### 4.2.5 Compliance, Sanktionen und kontinuierliche Verbesserung

##### Regelverstöße und Sanktionen

Sanktionen für unethisches Verhalten sind ein sensibles Thema. Auf der einen Seite soll eine Unternehmensethik gestaltet werden, die auf echter und freiwilliger Überzeugung der Mitarbeiter basiert – auf der anderen Seite kann unethisches Verhalten nicht geduldet werden, da sonst die gesamte Unternehmensethik schnell von den Mitarbeitern in Frage gestellt wird. Angemessene Reaktionen bei Verstößen gegen die Unternehmensethik sind also wichtig, um Glaubwürdig zu bleiben. Hierbei ist in der Regel ein systemischer Ansatz zielführend, d. h. die Reaktion sollte nicht primär auf einzelne Personen, sondern auf die Interaktion der verschiedenen Mitarbeiter in ihrem Team und Wirkungskreis fokussieren. Angemessene Reaktionen bestehen in erster Linie in einer gemeinsamen Problemanalyse, bei der die Diskrepanz zwischen dem aufgezeigten Verhalten und dem Ethik-Kodex des Krankenhauses thematisiert wird. Es sollte der Frage nachgegangen werden, warum sich diese kritische Situation ergeben hat und wie in Zukunft ethisches Verhalten begünstigt werden kann. Nur im absoluten Ausnahmefall und bei wiederholten oder schwerwiegenden Regelbrüchen sollte eine Eskalation hin zu disziplinarischen Maßnahmen erwogen werden. Anders stellt sich die Situation allerdings bei der Formulierung im Ethik- und Verhaltenskodex dar: häufig werden hier angemessene Sanktionen bis hin zu disziplinarischen Maßnahmen bei Verstößen gegen den Ethik-Kodex explizit angekündigt, um so Gewicht und Verbindlichkeit des Ethik-Kodex zu betonen.

### Compliance-Management-Systeme

Regelkonformität der Mitarbeiter spielt nicht nur bei der Einhaltung der Unternehmensethik eine wichtige Rolle. Auch Vorgaben an Prozesse und Strukturen aus dem Bereich des klassischen Qualitätsmanagements und gesetzliche Regeln sollten von den Mitarbeitern im Interesse des Unternehmens eingehalten werden – dies geschieht aber aus unterschiedlichen Gründen nicht immer.

Insbesondere vor dem Hintergrund haftungsrechtlicher Risiken wurden in den letzten Jahren in vielen klassischen Wirtschaftsunternehmen sogenannte Compliance-Management-Systeme aufgebaut. Diese sollen Risiken insbesondere für justiziable Regelverstöße frühzeitig erkennen, die Einhaltung der Regeln kontrollieren und bei Regelverstößen passende Maßnahmen bzw. Sanktionen auslösen. Inzwischen wurde hierzu sogar eine internationale Norm entwickelt, nach der sich Unternehmen zertifizieren lassen können (ISO-Norm 19600). Compliance-Management-Systeme haben in der Praxis eine große Schnittstelle mit Ethik-Management-Systemen. Wie diese zielen sie nicht nur auf klare Regeln, sondern auch auf eine Prägung der Unternehmenskultur ab. Zunehmend werden Compliance-Management-Systeme auch in deutschen Krankenhäusern etabliert und es bietet sich an, diese auch auf die Einhaltung der Unternehmensethik auszurichten. Allerdings sollte eine positive Unternehmensethik nicht mit der Brechstange erzwungen werden, sondern primär durch die oben genannten weichen Maßnahmen, d.h. durch kulturelle und ethische Prägung erfolgen.

### Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Kern jedes Qualitätsmanagement-Ansatzes ist das Konzept des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Er beruht auf der regelmäßigen, systematischen Qualitätskontrolle der bestehenden Prozesse und Strukturen. In einem zyklischen, nie endenden Prozess werden so sämtliche gelebten Prozesse immer wieder auf Verbesserungspotential geprüft, gegebenenfalls angepasst, in der veränderten Form ausgeführt und im Verlauf erneut geprüft etc. Dies ist eine wichtige Methodik um sich an die Veränderungen des inneren und äußeren Umfeldes anpassen und einen immer höheren Grad an Perfektion zu erlangen. Besonders konsequent wird dieses Konzept im Total Quality Management Ansatz (ISO Norm 9004) beschrieben, ist aber auch wichtiger Inhalt der weit verbreiteten QM Norm ISO 9001 und der europäischen QM-Norm für Einrichtungen des Gesundheitswesens EN 15224.

Auch wenn die Idee der kontinuierlichen Verbesserung einfach erscheint, so ist die Praxis nicht weniger Krankenhäuser doch geprägt von ineffektiven Prozessen und Strukturen, die aufgrund fehlender Ressourcen oder Zuständigkeiten viel zu selten hinterfragt und verbessert werden.

Die Einführung eines Ethik-Managements beziehungsweise die Prägung der Unternehmensethik kann eine tiefgreifende Veränderungsphase für ein Krankenhaus darstellen. Deswegen ist es gerade in der Frühphase wichtig, die Neuerungen stets reflektiert zu begleiten und alle neu eingeführten Instrumente kritisch auf ihren Aufwand, ihre Wirkung und ihren Nutzen für das Krankenhaus zu beurteilen und gegebenenfalls zu verändern bzw. durch andere Instrumente zu ersetzen. Es ist wichtig diesen Anpassungs- und Verbesserungsanspruch von vornherein transparent zu kommunizieren. Zum einen können Mitarbeiter leichter für Neuerungen gewonnen werden, wenn ihnen versichert wird, dass diese bei Unpraktikabilität weiter modifiziert werden. Zum anderen ist es wichtig zu erklären, dass etwaige Umstellungen der genutzten Instrumente keine Schwäche, sondern ein Zeichen für die Flexibilität und Individualisierung des Veränderungsprozesses im Unternehmenskontext darstellen.

Sowohl der kontinuierliche Veränderungsprozess als auch die Methoden des Changemanagements (s.u.) spielen also eine besondere Bedeutung in der Implementierungsphase des Ethik-Managements. Aber auch nach dem Übergang in einen Routinebetrieb stellt der kontinuierliche Verbesserungsprozess einen essentiellen Baustein dar. Entsprechend sollten regelmäßige Termine zur Überprüfung der geltenden Ethik-Prozesse und Strukturen erfolgen, die in Verbindung mit den oben aufgeführten Surveillance- und Feedbackinstrumenten zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen.

#### **4.2.6 Spezielle Ethik-Projekte – die Ethik-Baustelle**

Zu den Aufgaben der Ethik-Beauftragten und externen Ethik-Berater gehört die Identifikation besonders kritischer Ethikkonflikte. Meist werden diese durch interviewbasierte Analysen der verschiedenen Bereiche des Krankenhauses herausgestellt. Es hat sich bewährt, diese im Rahmen spezieller Ethik-Projekte zu bearbeiten („Ethik-Baustelle“ oder „Ethik-Schlaglicht“). Analog zu den prozess- und strukturanalytischen Ansätzen des Qualitätsmanagements bietet sich hier der Einsatz von kleinen Arbeits- oder Projektgruppen an, die sich aus Vertretern der betroffenen Mitarbeitergruppen zusammensetzen. Die Moderation erfolgt in der Frühphase in der Regel durch den unabhängigen Ethik-Beauftragten oder -Berater. Um Nachhaltigkeit auch über das Bestehen der Arbeitsgruppe hin-

aus zu gewährleisten, ist es aber häufig sinnvoll, die Projektleitung mittelfristig an einen beteiligten Mitarbeiter zu übertragen.

Das Ziel besteht darin, die bestehenden Probleme in ihrer Komplexität zu analysieren. Hierauf aufbauend sollten Maßnahmen entwickelt werden, die zu einer Lösung beitragen und eine erneute Eskalation vermeiden sollen. Beispiele hierfür wären die Veränderung von Prozessen, Ethik-Trainings für Mitarbeiter oder die Erstellung eines speziellen Ethik-Kodex, der die ethischen Grundsätze eindeutig für die konkreten Anwendungsfälle des betroffenen Bereiches festlegt.

Oft ist es wichtig im Rahmen der Aufarbeitung des Konfliktes Vertraulichkeit über die Inhalte zu vereinbaren, die auch von Seiten des höheren Krankenhausmanagements nicht unterlaufen werden darf. Die grundsätzliche Beschäftigung mit dem konkreten Problem und vor allem die sich ergebenden Lösungen sollten aber transparent gemacht und im Unternehmen kommuniziert werden. Für die Mitarbeiter ist es eine wichtige Botschaft, dass die Führungskräfte ethische Probleme ernst nehmen und Aufwand betreiben, um diese zu lösen. Dies ist ein wichtiges Signal, das eine positive Wirkung auf die informelle Ethik und die Unternehmenskultur ausübt.

### **4.3 Mitarbeiter als wichtigste Ressource der Ethik**

#### **4.3.1 Personalressourcen und Personalauswahl**

Sämtliche Instrumente zur Prägung der Individual- und Unternehmensethik zielen letztlich auf die informelle Ebene, also die Ebene der tatsächlichen Entscheidungen und Handlungen ab. Somit sind die Mitarbeiter des Krankenhauses das Ziel aller Bemühungen um eine Prägung der angewandten Ethik. Die Frage in wie weit Ethik in einem Unternehmen umgesetzt ist, lässt sich als eine Summe der Entscheidungen, Handlungen und Denkmuster der Mitarbeiter verstehen. Es handelt sich also um ein dynamisches Konstrukt, das zwar teilweise durch die oben dargestellten Instrumente des Ethik-Managements geprägt werden kann, im Wesentlichen aber von der Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter abhängt. Dementsprechend kommt der Auswahl der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle für die Ethik in einem Krankenhaus zu. Es ist zu empfehlen, den Aspekt „ethische Kompetenz“ explizit im Kriterienkatalog der Recruitment-Prozesse zu berücksichtigen und auch im Anforderungsprofil von Stellenbeschreibungen und Stellenanzeigen aufzuführen. Gerade konfessionell getragene bzw. geprägte Krankenhäuser setzen dies bereits vielfach um und tragen so wesentlich zu einer nachhaltigen Entwicklung ihrer Unternehmensethik bei. Allerdings ist die Auswahl ethisch kompe-

tenter Mitarbeiter im Rahmen der Personalgewinnung nur dann wahrscheinlich, wenn die für die Neueinstellung und Auswahlverfahren verantwortlichen Mitarbeiter ebenfalls über eine entsprechende ethische und soziale Kompetenz verfügen.

**! Die Mitarbeiter sind das Ziel der Prägung für Ethik und prägen diese gleichzeitig selbst. Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource für Ethik im Krankenhaus.**

### 4.3.2 Führungskräfte und Bottom-up-Ethik

Die Führungskräfte haben hinsichtlich der Ethik im Krankenhaus in verschiedener Hinsicht eine entscheidende Rolle: an erster Stelle steht die Verantwortung und Entscheidung des Managements für ein ethisch ausgerichtetes Krankenhaus, der Prozess der Prägung und Implementierung von Unternehmens- und Individualethik und die Bereitstellung von Personal- und Strukturressourcen. Weiterhin treffen Führungskräfte aktiv Entscheidungen und sind somit für die ethischen Implikationen dieser Entscheidungen verantwortlich. Untergeordnete Mitarbeiter nehmen zudem sehr genau das Verhalten ihrer Vorgesetzten wahr und bewerten dies. Entsprechend ist die Vorbildfunktion und das Vorleben ethischen Handelns durch die Führungskräfte wichtig um zu vermitteln, dass ethisches Verhalten im Krankenhaus ernst genommen wird. Eine weitere wesentliche Funktion kommt den Führungskräften hinsichtlich ihrer Interaktion mit den nachgeordneten Mitarbeitern zu, bei der sie diese zu ethischem Verhalten motivieren und unethisches Verhalten durch Gespräche und weitere Maßnahmen sanktionieren sollten. Die Bedeutung der Führungskräfte ist so stark, dass ein Krankenhaus mit ethisch verantwortungsvollen und kompetenten Führungskräften auch unabhängig von weiteren Maßnahmen zum Ethik-Management über ein sicheres ethisches Fundament verfügt. Im Gegenzug ist die Gestaltung einer ethischen Unternehmenskultur bei ethisch fragwürdigem Verhalten der Führungskräfte nicht einfach umsetzbar.

**! Rolle der Führungskräfte für Unternehmensethik:**

- Verantwortung für die ethischen Implikationen der Führungsentscheidungen
- Entscheidungsträger für Maßnahmen des Ethik-Managements und die ethische Prägung der Unternehmenskultur

- **Vorbildfunktion für ethisches Verhalten mit starker Auswirkung auf die informelle Unternehmensethik**
- **Interaktion mit Mitarbeitern: Motivation für Ethik und Sanktion für unethisches Verhalten**

Idealerweise wird der Wille zur Prägung und Entwicklung einer ethischen Unternehmenskultur von höheren Hierarchieebenen mitgetragen. Wenn dieser Wille und diese Kompetenz aber auf den entscheidenden Führungspositionen fehlen, so entbindet dies die Mitarbeiter auf nachgeordneten Ebenen nicht von ihrer ethischen Verantwortung. Auch wenn ein Bottom-up-Ansatz weniger Durchschlagskraft haben wird, als ein von der Führungsebene unterstützter Veränderungsprozess, so ist doch jeder appellative und praktische Impuls auf den Arbeitsebenen zur Verbesserung der gelebten Ethik wertvoll und letztlich aus verantwortungsethischer Sicht geboten.

### **4.4 Integration und Interaktion von Ethik-Management und anderen Konzepten im Krankenhaus**

Viele bestehende Konzepte der Krankenversorgung und des Managements im Krankenhaus weisen eine ethische Dimension auf. Die Betonung dieser Kreuzverbindungen zwischen Ethik und anderen Routinestrukturen und -prozessen kann einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen und tiefen Prägung ethischen Verhaltens im Krankenhaus leisten. Im Folgenden werden die wichtigsten Kreuzverbindungen dargestellt, die für eine Integration und Interaktion von und mit Ethik-Management wichtig sind.

#### **4.4.1 Management**

Die Führungskräfte des Krankenhausmanagements treffen die wegweisenden Entscheidungen für die Ausrichtung des Krankenhauses. Ein Großteil sowohl der strategischen als auch der operativen Entscheidungen haben dabei eine ethische Dimension. Auch wenn die Wirkung nicht immer unmittelbar ist, so besteht doch eine Verantwortung des Managements gegenüber den sich im Wirkungskreis ergebenden Folgen der eigenen Handlungen. Diese Verantwortung bezieht sich sowohl auf wirtschaftliche, personelle als auch medizinische Aspekte, wenn diese durch Struktur- und Prozessvorgaben oder andere Managementmaßnahmen beeinflusst werden (s. Kap. 3).

**Ethische Verantwortung im Krankenhaus**

In ethischer Hinsicht bezieht sich Verantwortung nicht nur auf die unmittelbaren Auswirkungen eigener Entscheidungen und Handlungen, sondern auf sämtliche Folgen, die sich daraus auch im erweiterten Wirkkreis ergeben. Dies bedeutet, dass die Führungsebene Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Handlungen auf die Krankenversorgung tragen muss. Gleichzeitig müssen aber auch nachgeordnete Mitarbeiter Verantwortung für ihre Entscheidungen und Handlungen übernehmen. In diesem Sinne ist also sowohl der Manager für

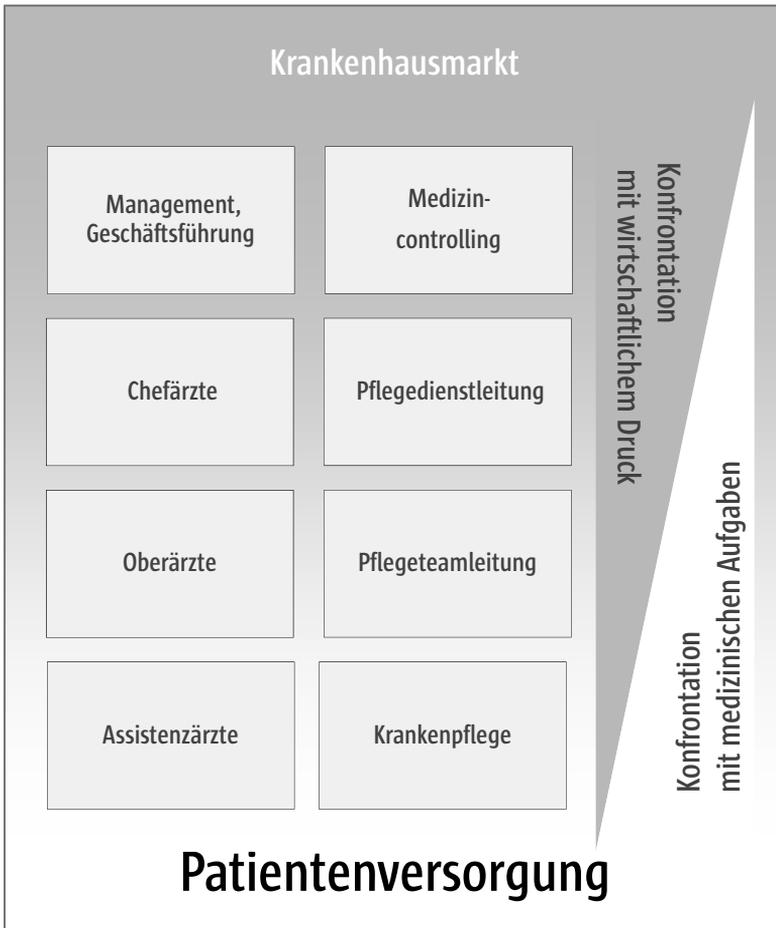


Abb. 5 Verantwortung zwischen Krankenhausmarkt und Patientenversorgung. Die verschiedenen Hierarchieebenen stehen in unterschiedlicher Nähe zum wirtschaftlichen Druck des Krankenhausmarktes auf der einen Seite und zur Konfrontation mit dem Leid des Patienten. Trotzdem muss auf jeder Hierarchieebene Verantwortung für die Auswirkungen der eigenen Handlungen auf Patientenversorgung und wirtschaftliche Situation übernommen werden.

die tatsächliche medizinische Qualität der Patientenbehandlung, als auch der Assistenzarzt für die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses mitverantwortlich. Unterschiede gibt es aber hinsichtlich des Wirkungsgrades, der wiederum für die verschiedenen Hierarchiestufen sehr heterogen ausgeprägt ist. Ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt ist die Konfrontation mit den Konsequenzen der Handlungen: während ein Assistenzarzt täglich mit Leben und Leid der Patienten konfrontiert wird und somit einem *medizinischen Druck* ausgesetzt ist, so ist die Führungsetage einem starken *wirtschaftlichen Druck* ausgesetzt. Dieser medizinische bzw. wirtschaftliche Druck darf nicht mit der Verantwortung verwechselt werden (vgl. Abb. 5).

Ethik ins Management zu implementieren bedeutet, dass die Krankenhausmanager die Auswirkungen der Entscheidungen hinsichtlich ihrer möglichen Wirkungen in ethischer Hinsicht reflektieren und mögliche Konflikte benennen. Diese Reflexion ist komplex und bedeutet beispielsweise keineswegs zwingend, dass ein maximaler Ressourceneinsatz auf die Patientenversorgung priorisiert wird. Vielmehr besteht die Herausforderung darin, zwischen Interessen der Patientenversorgung verschiedener Fachbereiche, Interessen des Unternehmens, der Arbeitnehmer sowie der Stakeholder der Makroebene abzuwägen und dabei auch Aspekte wie Nachhaltigkeit, Opportunitätskosten und die Bedingungen des Gesundheitssystems zu berücksichtigen (s. Abb. 6).

In den Lehrbüchern der allgemeinen Wirtschaftsethik findet sich für den Fall, dass ethische Managemententscheidungen nicht mehr möglich sind, die Empfehlung eine Exit-Strategie zu überdenken und das Unternehmen aufzulösen oder grundsätzlich auf andere Wirtschaftsbereiche auszurichten. Diese Option wird für die meisten Krankenhäuser nicht in Frage kommen, da ein wichtiger Versorgungsauftrag zu erfüllen ist. Es ist also wichtig, dass sich das Management, trotz vieler potenziell ethisch kritischer Fallstricke, die Handlungsfähigkeit erhält und verantwortungsvolle und weitsichtige Entscheidungen trifft. Hierfür ist eine hohe ethische Kompetenz und Reflexionsfähigkeit wichtig, die durch Schulungen und Coachingmaßnahmen der Führungsetage unterstützt werden kann (vgl. auch Kap. 4.3).

Für den Krankenhausmanager ist es wichtig etwaige Zielkonflikte bzw. ethische Dilemmata zu erkennen und zu beschreiben. Gleichzeitig sollten die Werte und Prinzipien des Krankenhauses in den Zielvorgaben und Anweisungen der meist transaktional ausgerichteten Managementinteraktionen berücksichtigt werden (Management by Objectives). Hiermit kann wiederum der Übergang zu einem transformationalen Führungsstil geebnet werden, der die Steigerung der intrinsischen Mitarbeitermotivation durch Einigung gemeinsamer Ziele und Visionen fördert.

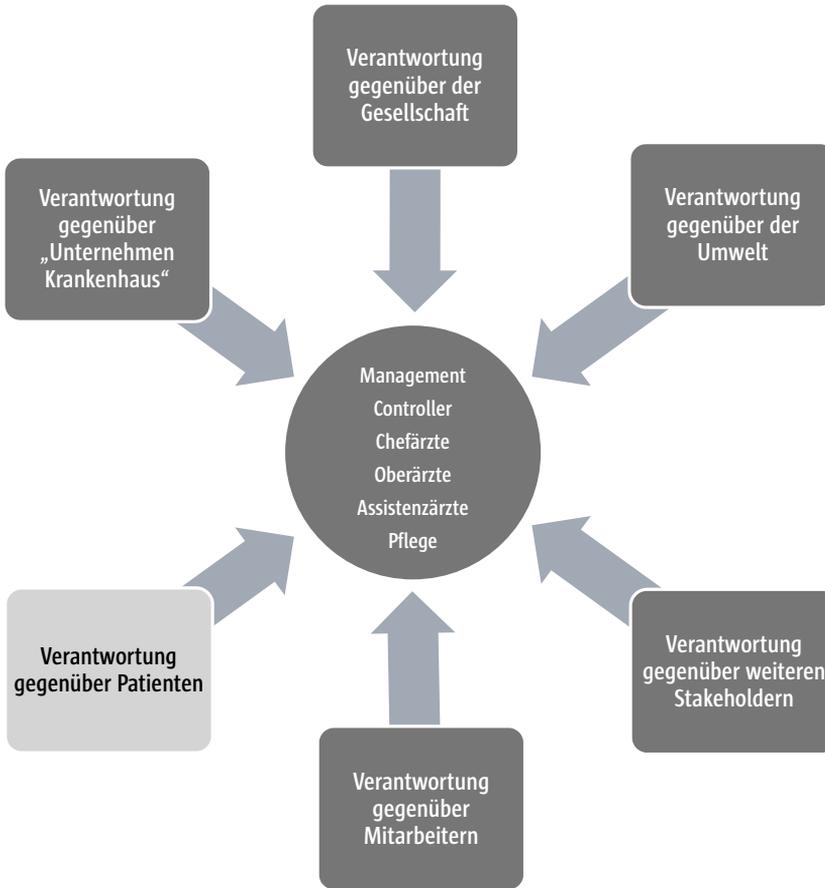


Abb. 6 Verantwortung im Krankenhaus

Interessant ist auch die Integration etablierter Managementkonzepte in den Kontext des Ethik-Managements. Hierfür bietet sich beispielsweise das St. Galler Managementmodell (SGMM) an, das bereits explizit die normativen Aufgaben des Managements betont. Ein weiteres Beispiel ist das Konzept der Werteorientierten Unternehmensführung (Value-Based-Management). Dies zielt zwar eigentlich auf eine Steigerung des Unternehmenswertes in monetärer Hinsicht ab, kann aber durchaus auch ethisch modifiziert werden, das heißt im Sinne einer Steigerung des ethischen und medizinischen Wertes des Krankenhauses für die versorgten Patienten, Angehörigen und Mitarbeiter.

### 4.4.2 Qualitätsmanagement

Wie in diesem Kapitel bereits an vielen Stellen dargelegt, ist das Management von Ethik untrennbar mit dem Management von Qualität verknüpft. Je nach Sichtweise lässt sich die Ethik als Teilgebiet der Qualität im Krankenhaus verstehen und in diesem Verständnis entspricht auch das Ethik-Management einem Teilgebiet des Qualitätsmanagements. Wenn ein Krankenhaus über ein funktionierendes Qualitätsmanagement-System verfügt, so ist es sinnvoll, sowohl für die personellen Strukturen, als auch die schriftliche Konstituierung der Strukturen und Prozesse des Ethik-Managements Synergieeffekte mit dem Qualitätsmanagement zu nutzen. Praktisch bedeutet dies, dass im Rahmen der projektartigen Erarbeitungs- und Einführungsphase die Inhalte des Ethik- und Verhaltenskodex auch im Qualitätsmanagementhandbuch dargestellt werden (meistens im ersten Abschnitt, der die Unternehmens- und Qualitätsphilosophie darstellt). Auch das Konzept, nach dem sich das Ethik-Komitee zusammensetzt und wie es arbeitet oder die Aufgaben des Ethikbeauftragten, ein Organigramm der ethischen Gesamtstruktur und andere Verfahrensbeschreibungen gehören in das Qualitätsmanagementhandbuch. Hierdurch wird sowohl die Transparenz als auch die Verbindlichkeit unterstützt, gleichsam aber auch die Grundlage für einen organisierten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess gelegt (vgl. KVP etc., Kap. 4.2.4). In diesem Sinne ist die Dimension Ethik auch bereits von einigen Zertifizierungsgesellschaften bzw. Qualitätsmanagementsystemen als Qualitätskriterium aufgegriffen worden (z.B. proCum Zert und KTQ).

#### **Ethik als Qualitätsdimension**

Die 4QD-Qualitätskliniken.de GmbH ist ein Tochterunternehmen mehrerer deutscher Krankenhausunternehmen zur Förderung der Transparenz über die Qualität von Gesundheitsdienstleistungen und unterhält u.a. das Internet-Portal „Qualitätskliniken.de“. 4QD steht für vier Qualitätsdimensionen: Medizinische Qualität, Patientensicherheit, Patientenzufriedenheit und Einweiserzufriedenheit. Als fünfte Qualitätsdimension wurden Indikatoren für Ethik und Werte hinzugefügt. Diese setzen sich aus Indikatoren der Rahmenbedingungen für ethisches Handeln und Ethisches Handeln im Alltag für alle Abteilungen zusammen.

Die teilnehmenden Krankenhäuser können angeben, ob sie Rahmenbedingungen für ethisches Handeln gesetzt haben: ob es zum Beispiel eine schriftliche werteorientierte Aussage in ihrem Haus gibt, die durch die Klinikführung für die gesamte Organisation umgesetzt wurde, ob allen Mitarbeitern der patientennahen Versorgung mindestens einmal pro Jahr auf einer Veranstaltung die Möglichkeit zum Diskurs gegeben wird, ob ein Ethik-Komitee gegründet wurde,

das mindestens zweimal pro Jahr tagt, und ob Patienten, Angehörige oder Mitarbeiter die Einberufung einer ethischen Fallbesprechung anregen können.

Eine weitere Kreuzverbindung ergibt sich auch für die Dokumente des Qualitätsmanagementsystems, die Unternehmensbereiche außerhalb der unmittelbaren Elemente des Ethik-Managements betreffen. Hier kann eine laufende Routineprüfung neu erstellter Qualitätsmanagementdokumente hinsichtlich der Konkordanz mit der Unternehmensethik sinnvoll sein. So ein Vorgehen ist aber aufwendig und sollte nach Möglichkeit nicht zusätzliche Personalressourcen einbinden – zielführender ist es, wenn die primär mit der Erstellung der QM-Dokumente betrauten Mitarbeiter über die nötige ethische Sensibilität verfügen und diese mit in ihre Arbeit einbringen. Nur ethisch besonders kritische QM-Dokumente sollten zusätzlich durch das Ethik-Komitee oder den Ethik-Beauftragten geprüft werden.

### 4.4.3 Veränderungsmanagement – Changemanagement

Viele Krankenhäuser befinden sich in einem weitreichenden Veränderungsgeschehen, das sich auf die Verbesserung der Effizienz und Effektivität, Umgang mit Ressourcenmangel, Innovationen sowie auf veränderte Anforderungen von Patienten und Mitarbeiter erstreckt. Um eine Unternehmenskultur zu gestalten, die offen und konstruktiv mit diesen Veränderungen umgeht und diese so möglichst erfolgreich bewältigt, wurde in einigen Krankenhäusern ein Veränderungs- bzw. Changemanagement institutionalisiert. Diese Instanzen haben sich in den letzten Jahrzehnten bereits in klassischen Wirtschaftsunternehmen bewährt. In gewisser Weise handelt es sich beim Changemanagement um eine Funktion, die die Unternehmenskultur „heilen“ oder positiv modifizieren soll. Entsprechend wird methodisch auf systemische, psychologische und soziologische Techniken zurückgegriffen. Im Zentrum steht die Entwicklung und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Visionen, wie es auch Grundlage des transformationalen Führungsstils ist. Es liegt auf der Hand, dass gemeinsame Werte und Prinzipien die Grundlage eines erfolgreichen Changemanagements sind und es entsprechend viele Schnittstellen und Synergieeffekte mit dem Ethik-Management gibt. In diesem Sinne gibt es eine wechselseitige Beziehung. Zum einen kann die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Unternehmensethik als Changemanagement-Prozess verstanden werden, der die Unternehmenskultur positiv prägen soll. Zum anderen kann eine konsenterte Unternehmensethik als Baustein des Changemanagements betrachtet werden, der für einen erfolgreichen Veränderungsprozess die Grundlage legt.

#### **4.4.4 Partizipative Entscheidungsfindung und Evidenzbasierte Medizin**

Viele der sich im Krankenhaus ergebenden ethischen Konflikte entstehen aus konkurrierenden Interessen zwischen medizinischer Qualität und Wirtschaftlichkeit und berühren somit Fragen nach Über-, Unter- oder Fehlbehandlung. Um hier angemessene Entscheidungen zu treffen, ist die Berücksichtigung evidenzbasierter Leitlinien sowie der Präferenzen des informierten, aufgeklärten Patienten äußerst wichtig. Die Evidenzbasierte Medizin (EBM) bietet rationale, meist studienbasierte Empfehlungen zu Indikation, Umfang und Inhalt der medizinischen Behandlung. Auch wenn es nicht für jede individuelle klinische Situation eine eindeutige Empfehlung gibt, so ist doch der überwiegende Teil der in Krankenhäusern üblichen Behandlungsoptionen über die Empfehlungskategorien bzw. Evidenzgrade der evidenzbasierten Medizin abgebildet. Um nicht nur die individuelle medizinische Situation, sondern auch die persönlichen Präferenzen des Patienten zu berücksichtigen wurde das ergänzende Konzept der Partizipativen Entscheidungsfindung entwickelt (Shared Decision Making, SDM). Hierbei handelt es sich um eine Methodik, die eine angemessene Aufklärung und Wahlmöglichkeit des Patienten über die evidenzbasierten Behandlungsoptionen sicherstellt. Dadurch, dass der Patient hier eine aktive Rolle im Entscheidungsprozess einnimmt und gleichzeitig eine strukturierte Aufarbeitung der medizinischen Optionen erfolgt, ergibt sich eine höhere Wahrscheinlichkeit für adäquate Medizin, die Über-, Unter- und Fehlversorgung minimiert.

Ein Krankenhaus das dazu in der Lage ist seine Medizin konsequent auf die Empfehlungen von Leitlinien bzw. Evidenzbasierter Medizin sowie partizipative Entscheidungsfindung (SDM) auszurichten, wird mit großer Wahrscheinlichkeit ethische Konflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und medizinischer Qualität sauber und reibungsfrei lösen können. Gleichzeitig werden sich die Zufriedenheit des an der Krankenversorgung beteiligten Personals, sowie die haftungsrechtliche Sicherheit erhöhen. Schon jetzt lässt sich beobachten, dass Ärzte denjenigen Arbeitgeber präferieren, der ihnen die Möglichkeit gibt, evidenzbasiert zu arbeiten. Und auch die Erhöhung von Haftungsprämien für Krankenhäuser ohne erkennbare Sicherstellung der Leitlinien-Compliance erscheint für die Zukunft nicht unwahrscheinlich.

#### **4.4.5 Klinische Ethik und Organisationsethik**

Klinische Ethik am Krankenbett ist ein klassisches Thema der Medizinethik und wird in vielen Krankenhäusern bereits seit Jahrzehnten strukturiert begleitet. Kern der Strukturen sind meist klinische Ethik-Beauf-

tragte sowie klinische Ethik-Komitees (KEK), teils gibt es auch eine Interaktion mit der Seelsorge. Diese Strukturen bieten eine unabhängige Beratung und Beurteilung medizinisch schwieriger Situationen am Krankenbett, wie sie beispielsweise am Lebensende oder bei freiwilligem Therapieverzicht entstehen.

Die Förderung dieser Strukturen hat mehrere Vorteile. An erster Stelle steht der unmittelbare Nutzen der Hilfestellung für die in der Krankenversorgung beschäftigten Mitarbeiter. Die Erfahrungen zeigen, dass auftretende Unsicherheiten aber auch Teamkonflikte durch eine präsenze klinische Ethikberatung erfolgreich reduziert werden können. Auch wenn im Zentrum der klinischen Ethik-Beratung ethische Konflikte um individuelle Patienten stehen, ist diese doch ein wichtiger Teilbereich der Unternehmensethik, da es sich bei der Patientenversorgung aus unternehmerischer Sicht um den entscheidenden Kernprozess des Krankenhauses handelt.

Es gibt aber auch eine Wirkung auf andere Bereiche der Unternehmensethik. Durch die gesteigerte Reflexion und Präsenz ethischer Werte und Prinzipien, erhöht sich allgemein die ethische Kompetenz der Mitarbeiter und das Bewusstsein, dass das Wohl des Patienten und die Ethik in diesem Krankenhaus wichtig sind und ernst genommen werden. In diesem Sinne ist es gut, wenn die klinische Ethik nicht nur von Ärzten, Pflegekräften und anderen Gesundheitsberufen getragen wird. So können im klinischen Ethik-Komitee auch Mitarbeiter anderer Berufsgruppen (z. B. Verwaltung/Management) mitwirken und auch konkrete interessante Fälle können beispielsweise in der Unternehmenszeitung veröffentlicht werden. Wenn ein Krankenhaus aktives Ethik-Management zur Prägung der Unternehmensethik betreibt, so sollte die organisatorisch und inhaltlich eng mit den klinischen Ethik-Strukturen verwoben werden. Hierzu passend zeigen die Erfahrungen der letzten Jahre, dass klinische Ethikberatungen zunehmend auch für eine neutrale Beurteilung von Konflikten im unternehmensethischen Spannungsfeld angesprochen werden, zumal viele Konflikte nicht eindeutig dem Feld der Unternehmensethik oder der klinischen Ethik zuzuordnen sind.

## Weiterführende Literatur

- Ariely D (2013) *The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves* (International). Harper New York
- Doig A, Wilson J (1998) The Effectiveness Of Codes Of Conduct. *Business Ethics: A European Review*, 7(3):140–149
- Ertl-Wagner B, Steinbrucker S, Wagner BC (2012) *Qualitätsmanagement und Zertifizierung: Praktische Umsetzung in Krankenhäusern, Reha-Kliniken, stationären Pflegeeinrichtungen*, 2. Auflage. Springer Heidelberg
- Grabner-Kräuter S (2000) Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 1(3):290–315

Noll B (2013) Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Kohlhammer Stuttgart

Sobhani B (2009) Strategisches Management Zukunftssicherung für Krankenhaus und Gesundheitsunternehmen. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Berlin

### **Zitierte Literatur**

Tenbrunsel AE, Smith-Crowe K, Umphress EE (2003) Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16(3):285–307