

Ausbildung von Ethik-Beauftragten in der Sozialwirtschaft

Struktur des Curriculums und Erfahrungen der didaktischen Umsetzung

MARTIN BÜSCHER*

1. Ausgangssituation

Die Diakonie Südwestfalen gGmbH als Holding mit Sitz in Siegen hat für ihre Teilorganisationen (Krankenhäuser, Altenheime, Behinderteneinrichtungen, Pflegedienste etc.) Ethik-Beauftragte berufen. Acht Ethik-Beauftragte werden in einem Pilotprojekt dazu ausgebildet, ihre Rolle inhaltlich und strategisch wahrnehmen zu können.

Das Ethik-Forum der Diakonie Südwestfalen hat für diese Ethik-Beauftragten ein Curriculum entwickelt, das einen Beitrag dazu leisten soll, dass Ethik-Beauftragte dafür qualifiziert werden, ihren Auftrag kompetent und wirksam umzusetzen. Zur Struktur des Curriculums zählt die persönliche Kompetenzbildung in Bezug auf die Wahrnehmung, Reflexion und Bewertung ethischer Fragestellungen, die Ausbildung im Blick auf Instrumente und Regeln zur Gestaltung ethischer Dimensionen im Organisationsalltag und die systematische Einführung des Prozesses für die Ethik-Beauftragten innerhalb ihrer Einrichtung.

Für die Beteiligten auf allen Ebenen ist auch der Ethik-Begriff uneindeutig bzw. mit sehr unterschiedlichen Assoziationen verbunden. Weder war eindeutig, worin im Einzelnen die Aufgaben von Ethik-Beauftragten bestehen, noch wie diese inhaltlich und organisatorisch auszugestalten sind. Die Fortbildung ist auf zwei Jahre ausgerichtet. Sie kann mit Aufbaumodulen vertieft oder weitergeführt werden. Sowohl die Ziele als auch die Aufgaben der Ethik-Beauftragten (EB) leiten sich aus dem ethischen Gesamtkonzept der Diakonie in Südwestfalen und ihres Ethik-Forums ab. Sie integrieren in diesem Rahmen die Verantwortung der Diakonie und ihres Ethik-Forums, einen Beitrag zur Kultur des Unternehmens und zum Geist und Stil der Arbeit zu leisten. Mit der Berufung der Ethik-Beauftragten traten die Diakonie in Südwestfalen und ihre Tochterunternehmen in eine *neue Phase*. Es ist nicht schlechthin der Start eines umfangreichen und differenzierten Ethik-Projektes, sondern für die meisten Einrichtungen der Beginn der Organisation neuartiger ethischer Institutionsformen.

2. Didaktische und methodische Charakteristika

Die konzeptionelle Basis zur Gestaltung des Lehrkonzepts geht davon aus, dass erfolgreiche berufliche Tätigkeit in Einrichtungen des Gesundheitswesens die Kompe-

* PD Dr. Martin Büscher, Institut für Kirche und Gesellschaft (IKG) der westfälischen Landeskirche; Universität St. Gallen, Berliner Platz 12, D-58638 Iserlohn, Tel.: +49-(0)2371-352-170, Fax: +49-(0)2371-352-139, E-Mail: m.buescher@kircheundgesellschaft.de, Forschungsschwerpunkte: Theorie-Praxis-Dialog, praktische und politische Umsetzung integrativer Wirtschafts- und Unternehmensethik, Neue Ordnungsethik der Marktwirtschaft.

tenzen für lebenslanges Lernen mit der Übernahme und Ausübung besonderer ethischer Mitverantwortung verknüpft. Professionelle Tätigkeit im Gesundheitswesen/Krankenhaus basiert bei kirchlichen Trägern auf christlich-ethisch begründeten Wertorientierungen, einem christlichen Menschenbild und Verständnis des menschlichen Zusammenlebens, das auch in Art. 1 Abs. 1 des Grundgesetzes festgehalten ist: ‚Die Würde des Menschen ist unantastbar‘.

Dieser Grundlage verbunden leistet das Lerngebiet einen Beitrag zur Vertiefung ethischer Kompetenzen, zur weiteren Ausformung der Fähigkeit zur ethisch reflektierten fachlichen Entscheidung und zur Gewährleistung von Orientierungshilfen in Alltagssituationen. Das Lerngebiet trägt also wesentlich bei

- zur Identifizierung und Sensibilisierung für ethische Dimensionen, Frage- und Problemstellungen im Berufsfeld und in der Einrichtung,
- zur Wahrnehmung, Reflexion und Berücksichtigung eigener und ‚fremder‘ Werte und Normen im Hinblick auf die auf berufliche Tätigkeit sowie in der Funktion als Ethik-Beauftragter und
- zur Integration ethischer Fragestellungen in die Ablaufprozesse des Organisationsalltags.

Ein solcher Prozess hat eine persönliche und eine strukturelle Komponente. Die Organisation von Ethik in Institutionen bedeutet: das ‚Management‘ von Ethik, d. h. die Schaffung personeller und struktureller Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Arbeit des Ethikbeauftragten durch die Geschäftsführung¹, die Anwendung von Methoden des Qualitätsmanagement, im besten Falle auf Grundlage der Ist-Analyse (Ethik-Befragung der Mitarbeiter), die Identifizierung und Benennung berufsgruppen-, stations- und hierarchienübergreifender ethischer Konfliktfelder, die Planung der Ziele² und Arbeitsschwerpunkte, die Erstellung eines Maßnahmenplans sowie am Ende die Evaluation der Maßnahmen. Dazu zählt die systematische Gestaltung eines Ethik-Netzwerk und die Schnittstellen-Koordination, d. h. die Identifizierung von Netzwerkpartnern, eine Schnittstellenanalyse, bezüglich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede des spezifischen Beitrags des Beschwerdemanagements, der Krankenhausseelsorge, des Patientenfürsprechers, der Mitarbeitervertretung und anderer Netzwerkpartner zur Entwicklung von Ethik.

Mit dieser Ausrichtung sollen die Teilnehmenden befähigt werden, in ihren Einrichtungen Strategien für ein Wertemanagement zu entwickeln und sich für die Implementierung angemessener Strukturen für Ethikberatungen einzusetzen. Dabei sind klare Regeln in der Gesamtorganisation zu entwickeln, um zu gewährleisten, dass Ethik nicht individualisiert oder delegiert und Organisationsethik als Teil des Qualitätsprofils einer Einrichtung gestaltet wird.

Die Unterrichtsveranstaltungen haben zum Ziel, die Ethik-Beauftragten inhaltlich und methodisch auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Die Ethikbeauftragten sollen:

¹ Vgl. Ethik-Forum der Diakonie in Südwestfalen gGmbH, Aufgabenbeschreibung und Einbindung der Ethik-Beauftragten vom 27.10. 2004.

² Strukturelles Entwicklungsziel: Vom EB über Ethik-Projekte, Ethik- Kreise, Ethik-Zirkel zum Ethik-Komitee (Nah- und Fernziele).

- ethische Problem- und Fragestellungen im Alltag ihrer Einrichtung erkennen und benennen (und z. B. zu Kommunikationsproblemen und anderem Fehlverhalten abgrenzen) können. Am Anfang steht die Klärung des Ethik-Begriffes. Grundlage ist die Orientierung an einer Ethik der Organisation, die über einen naturwissenschaftlich-ethischen Begriff, wie er in einigen wichtigen medizinischen Fragen vorherrscht, hinausgeht.
- Instrumente, Personen und Gremien kennen (lernen), mit deren Hilfe ethische Probleme einer Lösung zugeführt werden können (Patientenverfügung, Ethik-Konsil, Moderatoren, Ethikkomitee, Ethikforum, ...).
- sich in der Einrichtung so präsentieren, dass sich alle Mitarbeitenden bei Bedarf an sie wenden können.

Erkenntnisvermittlung steht dabei im Dienst der Verbesserung von Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Zugleich bereitet der Kurs die Lehrgangsteilnehmer mit Pilotprojekten und Erfahrungsschleifen auf die praktische Dimension der Aufgabebefähigung vor.

3. Struktur des Curriculums, Stand der Vermittlung

Für das Curriculum des Grundkurses für Ethik-Beauftragte ergibt sich folgende Struktur. Vorgesehen sind 12-15 Studientage, von denen bisher neun durchgeführt wurden:

- *Identifizierung und Sensibilisierung* für ethische Fragen und Problemstellungen im Berufsfeld und der Einrichtung.
- *Klärung eines modernen, umfassenden Ethik-Verständnisses*, Geschichte der Ethik, kulturelle Besonderheiten in der ethischen Urteilsfindung.
- *Werteanamnese* – Selbstreflexion eigener und ‚fremder‘ Werte und Normen, Wünsche und Ideale, Werte und Unwerte.
- *Identifizierung und Sensibilisierung* für ethische Fragen und Problemstellungen in der *Einrichtung* – Erfahrungsberichte, Vergleiche, Systematisierungen, Betrachtung von Konfliktsituationen im institutionellen und gesamtgesellschaftlichen Umfeld.
- *Gestaltung des Berufsalltages*: Ansatzpunkte, Instrumente, Strategien und Organisationsschritte für Werteorientierung, Entwicklung von Regeln für die Organisation, Profilierung der Organisationsethik als Teil des Qualitätsmanagements der Einrichtung.
- Reflektion der Rolle und Erfahrungen der/des Ethik-Beauftragten.
- Vermittlung von Analyse- und Urteilskompetenz durch Fallbesprechungen.
- Begleitende Entwicklung von Kommunikations-/Moderationskompetenzen.
- *Entwicklung und Erprobung von Umsetzungsfeldern* (z. B. Fehlerkultur, Fallbesprechungen, Zeitmanagement, Patientenaufnahme etc.) Geschäftsführungen und Einrichtungsleitungen kontinuierlich einbeziehen.
- Moderierte Erfahrungsschleifen mit Prozess Erfahrungen im drei- bis viermonatigem Rhythmus.
- *Ergebnisse und Bilanz* des Prozesses/Vergabe eines Zertifikates.

In den bisherigen Studientagen erfolgte auf der einen Seite eine systematische Einführung in Grundfragen der Ethik (philosophische und theologische Einführung; geistesgeschichtliche Grundlagen, Grundbegriffe, Wertewandel, gesellschaftlicher Wandel). Der umfassende, alltagsorientierte Ethikbegriff, der in diesem Curriculum zugrunde gelegt wird, wurde sowohl im Unterricht als auch durch Hausarbeiten entfaltet. Werte spielen in nahezu jedem Alltagsprozess und in jeder Organisation eine latente und zuweilen dominante Rolle. Ethik befasst sich mit Grundfragen nach dem glücklichen, erfüllten Leben, dem verantwortlichen Handeln und dem gerechten Zusammenleben. Ethische Fragen umfassen dabei nicht nur den ideellen Teil des Sein-Sollens, sondern berühren zunächst die alltäglichen, gegebenen Werte und Einstellungen innerhalb einer Organisation (Ethos). Dazu gehören auch die nicht so gern wahrgenommenen Dimensionen wie z. B. Gleichgültigkeit, Missgunst oder Trägheit. Für die realistische Wahrnehmung einer Einrichtung unter Wertegesichtspunkten gehören auch die gelebten und häufig zu Spannungen führenden Unwerte.

Die Teilnehmenden wurden so gebeten, alle Arten von Werten (und Unwerten) in ihrer Einrichtung wahrzunehmen (ethische Sensibilisierung). Sie wurden dann gebeten, für ihre Einrichtung ein ‚Ethical Screening‘, eine werteorientierte Wahrnehmung durchzuführen, um eine einrichtungsspezifische ‚ethische Landkarte‘ zu zeichnen. Der analytische Teil bildet die Grundlage dafür, genauer wahrzunehmen, welche ethischen Strukturen als problematisch einzustufen sind und diese Problemlagen nach Wichtigkeit und Handlungsebenen einzuordnen. Die Bewertung bildet dann die Grundlage dafür, Ansatzpunkte für die werteorientierte Organisationsentwicklung zu identifizieren und geeignete Strategien für deren Umsetzung zu entwickeln. Es folgt die Einübung in das einrichtungsspezifische Entwerfen ethischer Landkarten, das Konzipieren von ‚Ethik-Projekten‘ und die Definition der Ansatzpunkte werteorientierter Organisationsentwicklung in Verbindung mit üblichen Prozessabläufen der Einrichtung wie z. B. im Qualitätsmanagement.

Bisher wurden analytisch zwei Krankenhäuser, eine Einrichtung der Altenpflege und eine der ambulanten Altenpflege behandelt. In der aktuellen Phase werden einrichtungsspezifische Projekte entwickelt. Die Projektstrukturen umfassen: 1. *Ansatzpunkt und Ziel*, 2. *Leitfragen*: Welche Vorverständnisse von Ethik sind anzutreffen? Welche Vernetzungen mit bestehenden Vorgängen sind möglich (z. B. QM, Personalentwicklung, Seelsorge etc.)? Welche Bündnispartner sind wichtig, welche Widerstände sind zu berücksichtigen? 3. *Schritte*: Zeitplan, Arbeitsaufwand.

Dabei vorgelegt und diskutiert wurden Projektkonzepte für die Einrichtung einer Ethik-Gruppe in einem Krankenhaus mit dem Ziel der Verbesserung von Arbeitsklima und der Identifizierung mit der Einrichtung (Corporate Identity) während eines Übergangsprozesses (Übernahmeprozess), die Einrichtung eines Beschwerde- und Anliegenmanagements in einem Krankenhaus, die Begleitung der Empfangsarbeit in einem Krankenhaus (Gastfreundschaft und Umgang mit besonderen Notfallsituationen für das Krankenhauspersonal), die Gestaltung würdigen Sterbens und Aussegnens in einem Altenheim und die Gestaltung des christlichen ‚Geistes der Einrichtung‘ in einem ambulanten Pflegedienst.

Nach einer Vorbereitung durch eine geistes- und kulturgeschichtliche Grundlegung wird die praktische Ausführung von Projekten unter realen Bedingungen in den

Strukturen der Einrichtungen in ersten Ansatzpunkten in den Blick genommen und nach sechs Studientagen methodisch vorbereitet. Eine kontinuierliche Projektberatung erfolgt im Unterricht. Weitere Schritte und insbesondere die Umsetzung bedürfen flankierender Unterstützung seitens der Geschäftsführung und einer sich in den Einrichtungen zusammenfindenden Projektgruppe.

Aufgrund der inhaltlichen und praktischen Neulandbewältigung kommt der Begleitung der Teilnehmer und deren aktive Beteiligung bei der inhaltlichen und didaktisch-methodischen Ausgestaltung des Curriculums eine besondere Rolle zu. Moderierte Erfahrungsschleifen können Entlastung und Motivation gewährleisten, Erkenntnisgewinn für alle Beteiligten verdeutlichen und der theoretischen und praktischen Fortbildung neue Impulse verleihen. Das Curriculum ist ein auf die sich verändernden Umsetzungserfahrungen der Teilnehmer eingehendes Konzept.

Besonders die Module des Aufbaukurses setzen ein entsprechendes Engagement der Geschäftsleitungen voraus. Die inhaltliche und organisatorische Verständigung mit und zwischen den Geschäftsführungen erfolgt deshalb zu Beginn und fortlaufend, damit die motivierten und engagierten Ethikbeauftragten nicht in die Gefahr geraten, ‚vor die Wand‘ zu laufen.

4. Vertiefende Erläuterungen zu den einzelnen Bausteinen

Selbstreflexion eigener Moralvorstellungen: Ethische Kompetenz setzt sinnliche und kognitive Wahrnehmungsfähigkeit eigener Sittlichkeit voraus. Das Lehrangebot beginnt bei der Selbsterkenntnis des Teilnehmers, wo er/sie im Alltag steht und stellt ihn/sie selber in den Fokus der Betrachtungen. Was bedeuten Moral, Ethik, Ethik in der Klinik? Welche interkulturellen Zugänge zu ethischen Fragen müssen Berücksichtigung finden (Christen und Nicht-Christen, Muslime, aber auch die ‚Kultur‘ in der Chirurgie, der ‚Inneren‘, der Verwaltung).

Identifizierung des eigenen Selbstverständnisses als Ethikbeauftragter – Voraussetzung für die Vorstellung und Bekanntmachung des EB und seiner Aufgabenzuschreibung in der jeweiligen Einrichtung: Zu den strukturellen Elementen zählen auch Gestaltungsfeldern wie die/der Ethikbeauftragte – eigene Standortbestimmung im Ethikgefüge der Diakonie in Südwestfalen, das Verhältnis von EB und Ethikforum, die Spezifik des EB im Krankenhaus/in der Alten- und Pflegeeinrichtung/in der Häuslichen Pflege, die Reflexion eigener Vorstellungen, Erwartungen und Probleme bezüglich der Ausübung der Funktion als Ethikbeauftragter, die Rollenbegründung – ‚Ethik als Chance‘, eine Ethisches Netzwerk-Schnittstellenfindung und Koordinierung, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu anderen Ethikakteuren.

Ethik im Krankenhaus – Institutionsformen: Zu diesem Gestaltungsfeld gehören Bausteine wie das Wesen und Funktion von Klinischer Ethik, die Formen der Ethikberatung: Ethikkommissionen, Ethikforen, Ethik-Konsil, Ethik-Komitee, die Konzepte der Installation und Implementierung von Ethik, Empfehlungen der Konfessionellen Krankenhausverbände.

Vorbereitung eines Projektes zur Präsentation des EB und seiner Aufgaben in seiner Einrichtung: Zu diesem Gestaltungsfeld gehören Bausteine wie methodische Fragen zur Projektplanung und Durchführung und die Anwendung am konkreten Projekt, die Klärung

der Ziele, Inhalte und Methoden, die Festlegung einzelner Schritte, die Ermittlung von Ressourcen, Hindernissen und Problemen, die Erstellung eines persönlichen Maßnahmeplans etc.

Projektauswertung: Präsentation des EB und seiner Aufgaben in seiner Einrichtung – Berichterstattung über Motivierung, Identifizierung und Sensibilisierung für ethische Fragen und Problemstellungen in den Einrichtungen. Hierzu zählen Bausteine wie Erfahrungsberichte, Vergleiche mit anderen Einrichtungen, die Systematisierung ethischer Fragen sowie die Betrachtung im institutionellen und gesamtgesellschaftlichen Umfeld.

Vertiefung eigener Kommunikationskompetenz, Präsentation, Moderation und Rhetorik: Anknüpfend an die Kommunikationserfahrungen der Teilnehmer und kommunikationstheoretischer Grundlagen erfolgt ein praktisches Üben und Moderieren von Gesprächen, Präsentieren von Ergebnissen fallorientierter Kleingruppenarbeit mit anschließender Selbst- und Fremdbewertung, wobei sowohl die Form der Präsentation/Moderation oder des Gedankenaustausches als auch der Gang der ethischen Argumentation transparent gemacht werden soll. Methodisches Einüben der Argumentation mit ethischen Prinzipien soll verknüpft werden mit der Begründung und Verteidigung ethischer Positionen in fallorientierten Diskussionsrunden.

5. Ausblick

Die Kursteilnehmer schätzen augenscheinlich an dieser Ausbildung nach gegenwärtigem Feedback besonders zwei Elemente:

- Die Verbindung von Theorie und Praxis auf induktiver Grundlage.
- Die Einbeziehung der vorhandenen Strukturen des Organisationsalltages bei der Projektentwicklung eingebettet in Erfahrungsschleifen.

Der alltagsorientierte, umfassende, integrative Ethikbegriff vermittelt offensichtlich eine Realitätsnähe, die es ermöglicht, einen großen Teil alltäglicher Fragen und Erwartungen einzubeziehen und damit das Thema spannend zu machen. Im Unterschied zu eher theoretisch angelegten Curricula ist zwar der zeitliche Aufwand höher, der Anspruch der Vernetzung mit dem Organisationsalltag allerdings leichter zu erfüllen. Die Geschäftsführungen der Diakonie Südwestfalen gGmbH holding, die Geschäftsführungen der einzelnen Einrichtungen und das Ethik-Forum der Diakonie Südwestfalen sind in diesen Vernetzungsprozess einbezogen.

Der Kurs gilt bisher als Erfolg, seine eigentliche Prüfung wird er aber erst dann ablegen können, wenn die Ethik-Beauftragten eigenständig arbeiten und die Wirkung ihrer Arbeit für die Einrichtungen spürbar wird.