

Was wir tun sollen, was wir lassen müssen



VON THOMAS MÄULE

Dr. Thomas Mäule, Theologe, Sportwissenschaftler, Gerontologe und Sozialmanager, ist Referent für Theologie und Ethik bei der Evangelischen Heimstiftung GmbH in Stuttgart. Die Organisation ist mit 7.400 Plätzen und 6.400 hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der größte Anbieter von Altenhilfediensleistungen in Baden-Württemberg.

E-Mail
t.maeule@ev-heimstiftung.de

Im Alltag Sozialer Arbeit stellen sich oft moralische Fragen nach der »richtigen« Handlungsweise. Die Einführung ethischer Fallbesprechungen kann dabei hilfreich sein. Dabei gilt: Gute Entscheidungen zu organisieren ist eine Managementaufgabe.

Ethische Reflexion geschieht nicht durch eine »Präambelethik« in Leitbildern und Positionen. Sie braucht Konzeptionen, Instrumente, Weiterbildung und konkrete Formen. Drei stationäre Einrichtungen und ein ambulanter Pflegedienst in der Region Main-Tauber in Baden-Württemberg haben sich auf den Weg gemacht, ethische Fallbesprechungen zu implementieren. Unter wissenschaftlicher Begleitung wurde ein Konzept für die Pflegepraxis entwickelt und vor Ort mit den Mitarbeitenden diskutiert und erprobt. Hierbei wurde deutlich: Ein systematisierendes Einrichtungskonzept unterstützt die nachhaltige Einführung und die praxisorientierte Umsetzung ethischer Fallbesprechungen im Pflegealltag.

Konzepte zwischen Theorie und Praxis

In einem Kooperationsprojekt mit der Hochschule Esslingen wurde sorgfältig an einer ethischen Entscheidungskultur gearbeitet. Das Projektdesign sah vor, mit drei stationären Einrichtungen und einem ambulanten Pflegedienst hilfreiche Instrumente zum Umgang mit kritischen Situationen im Pflegealltag zu entwickeln.

Fragen, nicht Antworten standen am Anfang: Welche Kommunikationsprozesse sind für ethische Entscheidungen geeignet? Wie können Lösungswege gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet, wie – auf Grundlage eines Konzepts – neue Formen der Reflexion und des Umgangs erprobt werden? Wie

können mit der Methode »Ethische Fallbesprechung« unterschiedliche Positionen an einen Tisch gebracht und Anliegen durch eine Moderation besprechbar und verstehbar gemacht werden? Wie können Perspektiven zur Geltung kommen, die in der knappen Alltagszeit kein Gehör und keine Berücksichtigung finden wie beispielsweise die Frage nach Grundwerten oder Widersprüchen? Wie kann ein Rahmen für eine strukturierte Kommunikation gesichert werden, der Bewohnern, Kunden und Mitarbeitenden zugute kommt?

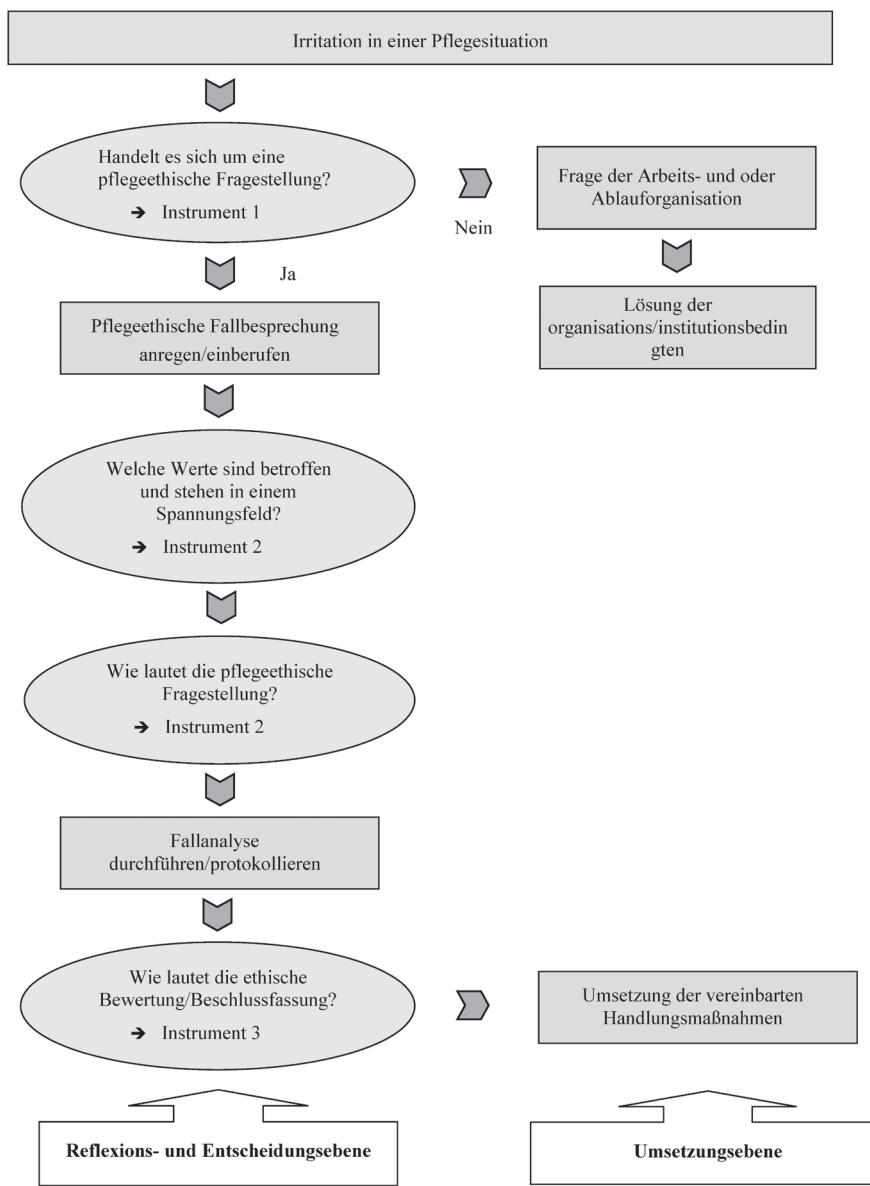
In den Workshops zu ethischen Fallbesprechungen wurde deutlich, wie sehr der Problemlösungs- und Handlungsdruck des Pflegealltags eine distanzierende und reflektierende Haltung erschwert. Für die Pflegemitarbeitenden stellten die Fallbesprechungen eine willkommene Unterbrechung des Arbeitsalltags dar.

Die eröffneten Gesprächsräume wurden mit Interesse genutzt. Dem Wunsch, bedarfsoorientierte und handlungsleitende Verfahren und Instrumente zu entwickeln und in ein Gesamtkonzept praxisbezogen einzubinden, wurde von dem Wissenschaftlerinnen-Team entsprochen.

Ziel des Projektes war eine ethische Reflexionskultur, die von allen Mitarbeitenden und Führungskräften mitgetragen und mitgestaltet wird. Angestrebt wurde eine Konzeption, die eine alltagsorientierte Implementierung ermöglicht und eine nachhaltige Umsetzung in den Einrichtungen und Diensten sichert.



Konzeptanwendung: Flussdiagramm zur Orientierung



Ein Flussdiagramm dient als Orientierungsrahmen, der es ermöglicht, die geforderten Handlungs- und Entscheidungsschritte stets nachvollziehen zu können.

Gute Entscheidungen organisieren ist Managementaufgabe

Ethische Problemstellungen müssen im Pflegealltag zeitnah und praxisbezogen bearbeitet werden. Dazu bedarf es der Fähigkeit ethischer Differenzierung, Moderations-, Methoden- und Implementierungskompetenz. Und es braucht Spielregeln der Organisation. Es braucht Entschiedenheit und Entscheidungen der Verantwortlichen, damit Ethik nicht individualisiert oder an die Leitung delegiert wird, sondern Teil des Qualitätsprofils (der Organisationsethik) ist.

Zugleich muss es darum gehen, Ethikberatung in die Regelversorgung zu integrieren.

Zweierlei war wichtig: Erstens den Weg der Entscheidungsfindung nicht alleine zu gehen, sondern gemeinsam mit den Betroffenen, Angehörigen, Hausärzten, Seelsorgenden, Pflegenden und dem Team. Gute Entscheidungen entstehen immer im Prozess mit anderen. Sie brauchen den Dialog, das Gespräch mit anderen. Und zweitens geht es um den Inhalt: Was ist gut für wen?

Die Grundfragen der Ethik »Was ist gut und richtig?« und »Was soll ich

tun und lassen?« können als relationale Fragen verstanden werden: »Wie soll ich dem Gegenüber begegnen« oder »Was willst du, dass ich für dich tun soll?« (Markus 10,51).

Dabei spielen bei der Entscheidungsfindung die Grundwerte eine wichtige Rolle. Menschliches Leben ereignet sich immer im Spannungsfeld von Autonomie und Abhängigkeit, von Freisein und Gebundenheit, von Selbstständigkeit und bewusst angenommener Abhängigkeit. Autonomie beispielsweise im Alter hängt mit davon ab, dass es sorgende Andere gibt, die mich verstehen, meine Interessen, meinen mutmaßlichen Willen zur Geltung bringen.

Die Managementaufgabe: entsprechende Diskurs- und Kommunikationsarchitekturen einzurichten und zu gestalten.

Konzeptziele, Instrumente und Anwendung

Bewohner und Kunden brauchen die Gewissheit, dass ihre Bedürfnisse wahrgenommen werden und ihre Würde bis zum Lebensende geachtet wird. Gute Entscheidungen dienen in erster Linie dem Kunden und würdigen ihn als Einzelperson. Eine gute Entscheidungskultur dient der Kundenbindung und spricht sich herum. Für das trägerspezifische Konzept wurden folgende Ziele konkretisiert:

- Förderung und Weiterentwicklung der ethischen Reflexion im Pflegealltag
- Unterstützung bei der Entwicklung einer teambezogenen Ethikkultur
- Konkrete und praxisbezogene Hilfestellung bei der Umsetzung der ethischen Fallbesprechung

Auf Bitte der Pflegenden wurden folgende drei Instrumente entwickelt, die sie im Praxisalltag begleiten und unterstützen:

- ein Instrument zur Identifikation einer ethischen Fragestellung, das Antwort darauf gibt, ob es sich bei der aufgetretenen Irritation im Rahmen einer Pflegesituation auch wirklich um eine ethische Fragestellung handelt
- ein Instrument zur Formulierung der ethischen Fragestellungen, das die Pflegenden darin unterstützt, die situationsbezogene ethische Frage-

stellung zu erfassen und konkret zu formulieren

- ein Instrument zur Dokumentation und Ergebnissicherung der ethischen Fallbesprechung, das sowohl den Prozess nachvollziehbar dokumentiert und die ethisch begründete Entscheidung nachvollziehen lässt.

Die Instrumente wurden im Wesentlichen durch die wissenschaftliche Begleitung entwickelt und in zentralen Entwicklungsschritten den projektbeteiligten Mitarbeitenden zur Diskussion und zur Erprobung vorgestellt.

Das heißt konkret: An zwei gemeinsamen Terminen wurden zwischen dem wissenschaftlichen Konzeptentwicklungsteam und den Mitarbeitenden der Pflegepraxis die Konzeptinhalte, die dem Konzept zugrundeliegenden Fallbeispiele sowie die entwickelten Instrumente und das Gesamtverfahren diskutiert, erprobt und verabschiedet. Dadurch war es möglich, die spezifischen Themen der Praxis aufzugreifen sowie die Identifikation mit dem Konzept zu ermöglichen und eine Handlungssicherheit im Umgang mit dem Konzept anzubauen (vgl. Abbildung).

Implementierung in den Praxisalltag

Im Vorfeld der Implementierung fanden Abstimmungsprozesse mit den Leitungskräften statt, wie verlässliche Strukturen der ethischen Fallbesprechung entwickelt und das Konzept in den Praxisalltag eingeführt werden kann. Arbeits- und Vorgehensweisen wurden diskutiert, Grundsätze vereinbart, Organisationsstrukturen festgelegt. So war zu klären: Wer koordiniert das Beratungsgespräch? Wer moderiert, wer protokolliert? Welchen Charakter haben die Beratungsergebnisse? Wo wird die Dokumentation aufbewahrt? Wie verhalten sich Zugänglichkeit und Verschwiegenheit? Wie sind Qualitätssicherung und Evaluation möglich?

In jeder der vier Einrichtungen wurde dem Projektstart wurde eine besondere Bedeutung zugemessen. Mit einem Fachtag und einer Projektpräsentation wurde ein erster Schritt getan. In jeder Einrichtung wurde das Konzept vorgestellt und die Herausforderung für die Einrichtung nutzbringend diskutiert. In einem weiteren Schritt wurden Feinab-

stimmungen und entsprechende Modifikationen vorgenommen und somit eine einrichtungsspezifische Identifikation mit dem Konzept gesichert.

Damit das Konzept im Alltag gelebt wird, gibt es in jeder Einrichtung eine Ethik-Beauftragte, die Ansprechpartnerin für ethische Fragen ist. Die Ethikbeauftragte fungiert für alle Mitarbeitenden als Ansprechpersonen bei ethischen Fragestellungen.

Um Mitarbeitende aller Ebenen und Bereiche für ethische Fragestellungen zu sensibilisieren, finden regelmäßige Inhouse-Schulungen zum Umgang mit schwierigen und herausfordernden Situationen statt (»Wie kommen wir zu guten Entscheidungen?«).

Um ethische Problemstellungen zu erkennen, sie zu benennen und zu einer ethisch begründeten Entscheidung zu kommen, werden Mitarbeitende eigens zu Moderatoren ausgebildet, die dann für ethische Fallbesprechungen zur Verfügung stehen.

Inzwischen treffen sich Ethikbeauftragte und Moderatoren regelmäßig, um die durchgeführten Fallbesprechungen und ihre Ergebnisse gemeinsam zu reflektieren. Zugleich ist dieses Treffen ein Forum, in dem es um die Weiterentwicklung von Verfahren und Vorgehensweisen zu ethisch relevanten Fragen geht. Aktuell geht es zum einen um Evaluationskriterien der Ethikberatung. Zum anderen haben andere Träger Interesse an der Moderatorenschulung signalisiert. Hier könnte sich die Möglichkeit eines trägerübergreifenden Austauschs über das zum Thema »Ethische Entscheidungen« eröffnen.

Gewinn für alle Beteiligten

Welchen nachhaltigen Gewinn die Mitarbeitenden aus dem Projekt schöpfen, wurde beim Projektabschluss deutlich. So war eine klassische Rückmeldung beim gemeinsamen Besprechen und Analysieren ethischer Herausforderungen: »Darüber reden tut gut!«

Damit ist einerseits gemeint, dass alleine das Kennenlernen anderer Perspektiven und die Erfahrung, mit bestimmten Schwierigkeiten nicht alleine zu sein, helfen. Andererseits ist darin auch ein Ausdruck von Zufriedenheit zu sehen: Im gemeinsamen Abwägen und der Verständigung über ein möglichst angemessenes Vorgehen ernst genom-

Empfehlung

Ob ethische Reflexion im Arbeitsalltag gelingt, hängt davon ab, wie Kommunikationsprozesse eingerichtet und gestaltet werden.

Zu einer erfolgreichen Gestaltung gehören die Klärung von Zielen, Aufgaben und Abläufen. Zentrale Gütekriterien sind eine klare Konzeptionierung und eine angemessene Qualifizierung von Ethikbeauftragten und Moderatoren.

Bei der Implementierung und Evaluierung ethischer Fallbesprechungen ist eine professionelle Begleitung empfehlenswert.

Thomas Mäule

men, in der Kompetenz gewürdigt und als verantwortlich Mitwirkende gesehen zu werden – und nicht lediglich als Ausführende von ärztlichen oder gesetzlichen Vorgaben.

Andere Rückmeldungen waren: »Ich bin sensibler geworden«, »Ich nehme jetzt bewusster auch andere Perspektiven wahr«. Durch die Perspektiverweiterung fühlen sich auch Angehörige ernster, behandelnde Mediziner und Medizinerinnen mitunter in die Pflicht genommen, denn auch ihre ethisch begründete Einschätzung ist gefragt und wird eingefordert. Und bei den Mitarbeitenden stellt sich mehr Gelassenheit ein, weil Einzelne in ihrer Verantwortung entlastet und in einen größeren Rahmen gestellt werden: Auf die »Kraft des Teams zu vertrauen«, wird nicht mehr als Schwäche empfunden, sondern als Stärke, lautet eine andere Rückmeldung.

Die Einrichtungsleitenden sind überzeugt, dass diese Form ethischer Fallbesprechung die gegenseitige Wertschätzung und den achtsamen Umgang im täglichen Miteinander unterstützt. Und dass sie allen zugute kommt: Mitarbeitenden, Angehörigen und vor allem den Menschen, die auf eine würdevolle Pflege und Begleitung angewiesen sind. ■

Literatur

Aus dem Projekt ist die folgende Publikation hervorgegangen:

Annette Riedel, Sonja Lehmyer, Astrid

Elsbernd: Einführung von ethischen Fallbesprechungen. Ein Konzept für die Pflegepraxis. Ethisch begründetes Handeln praktizieren. 2. Auflage. Jacobs Verlag, Lage 2011. 200 Seiten. 19,90 Euro. ISBN 978-3-89918-201-9.