

## Vorwort

*Warum Ethik?*

*Warum Ethik im Krankenhaus?*

*Warum Ethik in konfessionellen Krankenhäusern?*

*Warum Ethik als Markenzeichen?*

### **Erfolgsrezepte im Koordinatensystem der Möglichkeiten**

Ein Buch über Ethik herauszugeben, ist in einer Weise sicherlich ein Trend. Der Trend begründet sich auf spürbare Veränderungen in der Gesellschaft und bezieht daraus seinen positiven Verlauf auf dem Bücher- und Seminarmarkt. Auch Hollywood hat die Bibel bereits als Quelle für erfolgreiche Filme neu entdeckt. Auslöser für den Hunger nach Spiritualität sieht die Filmbranche im Zeitgeist. Menschen würden nach einer Erklärung für ihr Leben suchen und inspirierende Geschichten verlangen. Mit religiösen Themen ließen sich die Zielgruppen erreichen.

In anderer Weise liegt es auf der Hand, das moderne – und damit die Menschen berührende – Thema „Ethik“ auf Krankenhäuser zu übertragen, weil zu diesem Thema auf dem Büchermarkt eine Lücke besteht. Während die Filmbranche auf den Trend aufspringt, weil sie darin ein Geschäft sieht, indem sich das Marketing auf die Potenziale christlicher Konsumenten spezialisiert,<sup>1</sup> sprechen wir außerhalb der Filmbranche nicht von einem Zyklus, der wieder zu Ende geht oder von einer Kommerzialisierung, die das Verlangen künstlich nach oben treibt. Die demografische Entwicklung zeigt uns, dass wir vor großen neuen Herausforderungen stehen, Wünsche, Erwartungen und Forderungen junger und alter Menschen zu erfüllen. Das gilt ganz besonders in Hilfs- und Notsituationen, in denen sich Patienten während der Behandlung in die Obhut von Ärzten und Pflegern begeben und viele eigene Entscheidungen freiwillig oder unfreiwillig durch Ärzte und Pfleger treffen lassen. Nur wer die Ansprüche der Patienten befriedigt und den Ärzten und Pflegern den Raum bietet für bedürfnisgerechte und individuelle Patienten-Entscheidungen, ist in der Lage, von einem Erfolgsrezept zu sprechen. Erfolgsrezepte sind die Ergebnisse der richtigen Strategie, die darüber entscheidet,

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtschaftswoche 30/2014, S. 99.

welches Krankenhaus die Wünsche und Werte der Patienten und Mitarbeiter, die zugleich nach einer Sinnhaftigkeit in ihrem Tun verlangen, spürbar ernst nimmt und damit eine neue Beziehungs- und Behandlungsqualität offeriert. Zwar kann im Umfeld zu diesem Thema eine zunehmende Anzahl neuer Bücher zur Medizinethik, Pflegeethik oder Medizinökonomik registriert werden, jedoch nicht mit dem Schwerpunkt, den dieses Buch herausstellt.

Die Alterung der deutschen Bevölkerung führt unweigerlich zu einer drastischen Zunahme von Behandlungs- und Pflegebedürftigen. Derzeit sind es 2,4 Millionen Pflegebedürftige, bis 2030 steigt die Zahl auf 3,4 Millionen.<sup>2</sup> Und in einer Zeit, die durch eine immer älter und multimorbider werdende Gesellschaft geprägt ist, als auch einer Zeit, in der sich Werte für junge und alte Menschen verändern, werden ethische Grundsätze stärker zum persönlich-entscheidungsrelevanten Wertebestand vieler Menschen. Entscheidungen über das OB und WIE einer notwendigen dringenden oder elektiven medizinischen und pflegerischen Behandlung ist beeinflusst von den Werten und Wünschen der betroffenen Person und der Gruppe der Angehörigen. Die technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen werden die bereits spürbare Patientenautonomie weiter verstärken und der steigende finanzielle und personelle Druck auf die Krankenhäuser wird weiter zunehmen. Beides wird das Thema Ethik in Zukunft bedeutender in den Fokus rücken.

Da auf Grund des demographischen Wandels Gesundheits- und Pflegeleistungen zukünftig vor allem bei älteren Menschen erbracht werden, erhalten ethische Fragen in Alltagssituationen eines Krankenhauses eine veränderte Bedeutung. Ethik als „Theorie der Moral“ versucht dabei, Regeln, Prinzipien und Grundsätze für das Handeln im Krankenhaus zu benennen, damit dieses Handeln aus Sicht der Krankenhausmitarbeiter und der Patienten als moralisch gut bewertet wird.

Konfessionelle Häuser sollten hier aufgrund ihres christlichen Anspruchs auf besondere Hinwendung zum Nächsten schon aus genuinen Gründen gut aufgestellt sein. Sie sind ein wesentlicher Partner für die bedarfsgerechte Versorgung der Patienten – mit Steigerungspotential hinsichtlich einer konsequenten, an den Bedürfnissen der Menschen ausgerichteten Versorgung. Ihre besonderen Qualifizierungsmerkmale vereinen sich mit einer speziellen Erwartungshaltung. Doch obwohl konfessionelle Krankenhäuser wesentlich zur Patientenversorgung beitragen und ein bedeutender Krankenhausträger in einer von Trägervielfalt charakterisierten Krankenhausversorgung sind, ist die Trägerschaft nicht zwingend ein Garant für Erfolg oder Misserfolg.<sup>3</sup>

In einem Markt der Patientenversorgung, der sich weiter verschärfen wird, ist die erfolgreiche Nutzung der Ethik-Potenziale, die in einem konfessionellen Krankenhaus qua „Auftrag“ vorhanden sind, ein wesentlicher Garant für den Erfolg.<sup>4</sup>

---

2 Vgl. Prognos: Studie Pflegelandschaft. 2030, 2011.

3 Vgl. DKI/CURACOO: Das erfolgreiche konfessionelle Krankenhaus. 2014, S. 12, 164.

4 Vgl. DKI/CURACOO: Das erfolgreiche konfessionelle Krankenhaus. 2014, S. 12, 110 f.

Denn wenn Mitarbeiter des Krankenhauses und seine Patienten wieder als Menschen mit Bedürfnissen, Gefühlen und Erwartungen in den zentralen Mittelpunkt der Behandlung rücken und das Beziehungsgeflecht zwischen Arzt, Pfleger und Patienten durch Wertschätzung, Menschenliebe und Helfenwollen und Helfenkönnen wieder zur tragenden Säule der Behandlungs- und Pflegequalität wird, ergeben sich ganz neue Ansätze mit Magnetwirkungen für Mitarbeiter und Patienten. Voraussetzung ist allerdings, dass die Ärzte und Pfleger des Krankenhauses durch die richtigen Strukturen und Instrumente unterstützt, zugleich von einer entsprechenden Kultur getragen werden und die geltenden und gelebten Werte nach innen und außen glaubhaft präsentiert werden können. Es geht um die Sicherung des zukünftigen Erfolges für Krankenhäuser mit typisch christlichem Charakter auf einem sich stark verändernden Markt.

Hier setzt das Buch an. Das Thema Ethikmanagement und Ethikführung hat weder in der Krankenhauspraxis noch in der Theorie den notwendigen Stellenwert erreicht. Ausschlaggebend für diese Tatsache ist die unbeantwortete Frage, welche Werte für Medizin und Pflege in den alltäglichen Situationen in konfessionellen Krankenhäusern handlungsleitend sein sollen bzw. müssen und wie diese Werte grundlegend für Entscheidungen, Handlungen und Verhalten sein können. Die christlichen Kirchen haben es bisher nicht geschafft, hier bemerkenswerte Zeichen zu setzen, die nachvollziehbar Vorstellungen beim Patienten erzeugen und zu einer zielgerichteten Krankenhauswahl führen. Das Buch versteht sich als Plädoyer für einen grundlegend anderen Zugang zu dem Thema Ethik im Krankenhaus. Der Schlüssel liegt in der Orientierung am Ethikmanagement und an der Ethikführung, um über diesen Weg aufzuzeigen, wie ein Koordinatensystem der Möglichkeiten für konfessionelle Krankenhäuser aussehen kann und wie die Handelnden ihrer Verantwortung und den Erwartungen besser gerecht werden können.

### **Zusammenfassung**

Warum Ethik?

Weil Ethik in den vergangenen Jahren und ganz aktuell fester Bestandteil der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit Fragestellungen zur Gestaltung von gesellschaftlichen und organisatorischen Inhalten geworden ist, um Handeln zu legitimieren oder zu kritisieren.

Warum Ethik im Krankenhaus?

Weil die Reflektion der „richtigen Handlung und dem richtigen Verhalten“ vor dem Hintergrund sich verändernder Werte in der Gesellschaft auch die Interaktionsqualität zwischen Arzt, Pfleger und Patient betrifft und die Arbeitsqualität und die pflegerische Qualität von dieser Interaktion beeinflusst ist.

Warum Ethik in konfessionellen Krankenhäusern?

## Vorwort

---

Weil konfessionelle Krankenhäuser vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden gravierenden „Veränderungen mit Überlebenscharakter“ auf dem Krankenhausmarkt vor allem im Wettbewerb mit privaten Krankenhausträgern stehen. Privat getragene Krankenhäuser haben aufgrund einer Renditeorientierung ihr wirtschaftliches Handeln professionalisiert und verfügen aus diesem Grund in der Regel über mehr finanzielle Mittel zur technischen und medizinischen Ausstattung, die gezielt zur Patientengewinnung genutzt werden. Darüber hinaus stehen konfessionelle Krankenhäuser beim Thema Ethik in einer besonderen Verpflichtung. Ihre Orientierung ist mit einer speziellen Erwartungshaltung bei den Patienten verbunden. Historisch gesehen könnte die These aufgestellt werden, dass konfessionelle Häuser vor allem bei älteren Menschen über einen „Vorsprung“ auf diesem Gebiet verfügen, um diese besondere Erwartung einzulösen. Und die Erwartungen werden zumindest quantitativ steigen, weil es immer mehr alte Menschen geben wird. Daher hat Ethik in konfessionellen Krankenhäusern eine herausgehobene Bedeutung – vielleicht sogar von epochaler Dimension. Es geht darum, bei der Suche nach Antworten einen Anspruch zu erfüllen.

### Warum Ethik als Markenzeichen?

Weil konfessionelle Krankenhäuser ihre ethische Orientierung in der Patientenbehandlung und in der Mitarbeiterführung als Markenzeichen nutzen und dieses Zeichen zur wirtschaftlichen Entwicklung strategisch einsetzen sollten – für mehr Patienten und mehr „passende“ Mitarbeiter. Unter der Voraussetzung, dass konfessionelle Krankenhäuser sich also mit ihrer christlichen Orientierung und ihren entsprechenden Werten in Medizin und Pflege besonders hervorheben, haben sie eine besondere Stellung mit neuen Chancen für ihre Zukunft.

### Zum Inhalt:

Das Buch behandelt das Thema unter der Überschrift *Ethik als Markenzeichen* in konfessionellen Krankenhäusern. Die Autoren der Beiträge schildern ihre Sichtweise aus neutraler Sicht, zum Teil auch aus der christlich-diakonischen oder christlich-caritativen Perspektive. Fürsorge, Barmherzigkeit, Menschenliebe und Verantwortung als besondere Merkmale christlicher Prinzipien durchziehen dabei die Texte aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit unterschiedlichen Fragestellungen und machen das Buch zu dem, was es sein soll: Eine Lektüre für Krankenhausmanager und Krankenhausmanagerinnen sowie medizinische und pflegerische Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich über Ethik in ihrer theoretischen und praktischen Bedeutung und ihrer Gesamtheit informieren und sich neue Einblicke verschaffen wollen. Zugleich will das Buch Verantwortliche in den Krankenhäusern inspirieren und anregen, vorhandene Ethikkonzepte und –ansätze zielgerichtet zu reflektieren, um ihren Weg „besser“ weitergehen zu können. Es will aber auch mit praktischen Tipps und Hinweisen für die bewusste Übernahme von Verantwortung für Ethik helfen, Mut zu fassen, Ethik als Strategie und Markenzeichen zielgerichtet in den diskursiven Auseinandersetzungen zur wirtschaftlichen Entwicklung zu verwenden.

Dem Herausgeber ist bewusst, dass der Zusammenhang von Markenzeichen und Ethik auch kritische Aspekte beinhaltet, weil Ethik nicht instrumentalisiert zu werden braucht oder gar sollte: ethisch verantwortliches Handeln ist die Regel – und daher braucht für Ethik nicht gesondert geworben werden. Die Praxis sieht allerdings anders aus, wie einige Autoren eindrucksvoll darlegen. Solange in Krankenhäusern zwar Qualität „vermarktet“ wird, aber ethisches Handeln nicht oberste Priorität hat, ist es für ethisch orientierte und ethisch-kulturell handelnde Krankenhäuser vertretbar, vernünftig und begründet, darüber auch nach außen hin zu kommunizieren und gezielt zu informieren. Ethik kann aus diesem Grund für Patienten und Mitarbeiter eben doch etwas Besonderes und Beachtenswertes sein.

Der Umgang und die Zielsetzung mit diesem Buch bieten in jedem Beitrag unter seinem jeweiligen Blickwinkel spezielle Fragestellungen und differenzierende Antworten. Um Ethik als besonderes Zeichen eines Krankenhauses zu entwickeln bzw. zu etablieren, reicht das Handeln nach den vier üblichen Grundsatzprinzipien von Beauchamp/Childress nicht aus. Ein ethisch orientiertes Krankenhaus – also ethisches Handeln im Krankenhaus – betrachtet nicht nur das „Behandeln“ des Patienten. Die Beiträge dieses Buches thematisieren daher über die „klinische Ethik“ hinaus auch Ethik unter dem Aspekt der Unternehmenskultur, der Personalentwicklung und der Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätssicherung, mithin der gesamten Organisationsentwicklung und Führung des Krankenhauses einschließlich einer begrifflichen Erläuterung, um „das Ethische“ konkreter fassen zu können und der Aufklärung, welche ethischen Prinzipien bei der Bearbeitung unternehmerischer ethischer Probleme überhaupt gelten sollen/können.

Kapitel 1 führt in das Thema und die Struktur des Buches ein.

Der Herausgeber und die Autoren und Autorinnen stehen den Leserinnen und Lesern für weitergehende Fragen gerne zur Verfügung.

**An dieser Stelle ein Hinweis:**

Ich habe bewusst leichte inhaltliche Redundanzen in Kauf genommen, damit einzelne Beiträge das Thema argumentativ abgerundet behandeln. Aus Gründen der Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit des Textes wird in allen Beiträgen die maskuline Form verwendet. Es sind stets beide Geschlechter gemeint. Allen Autoren und Autorinnen dieses Buches gilt mein herzlicher Dank für die qualifizierten Beiträge zu dem Themenbereich Ethik in konfessionellen Krankenhäusern und wie Ethikmanagement und Ethikführung ihre Verantwortung besser wahrnehmen und die im Wertewandel liegenden besonderen Chancen besser nutzen können. Ich danke allen, die an der Entstehung des Werkes mitgewirkt haben.

Berlin im September 2015

Georg Hellmann

## Literatur

*Beauchamp, T. L./Childress, J. F.:* Principles of biomedical ethics. 6. Auflage. New York 2009

*Steffens, B.:* Auf der gemeinsamen Jahrestagung von KEKV und KKVD. 2014.

*DKI/CURACON:* Das erfolgreiche konfessionelle Krankenhaus. Forschungsgutachten des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI) im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der CURACON Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Düsseldorf 2014.

*Wirtschaftswoche:* Nr. 30. Düsseldorf 2014