
Hospizliche Begleitung und palliative Versorgung in der stationären Pflege

Überwindung der ethischen Naivität in Organisationen

– oder Organisationen brauchen Ethik und nicht (nur) die
Menschen

Thomas Behler

Personal Background

Thomas Behler, Jahrgang 1959

- Studium Deutsch, Geschichte, Erziehungswissenschaften (Uni Bochum)
- Studium Sozialpädagogik und Sozialarbeit (Uni Essen)
- Promotionsstudium Organisationsentwicklung und Gruppendynamik, Adria Uni Klagenfurt – nicht abgeschlossen

- Gruppendynamische und therapeutische Zusatzausbildung
- Supervisor (FIS, Münster)
- Berater für Organisationsentwicklung (GDI, Zürich)

- Hilfe für Menschen mit Behinderungen
- Hilfe für Menschen mit psychischen Erkrankungen
- Leiter Ressort Personal- und Organisationsentwicklung
- Freiberuflichkeit
- Referatsleiter – Lobbyarbeit und Beratung
- Geschäftsführer
- Inhouse Consulting

Agenda

1.0 Organisation und Institution

2.0 Spannungsfelder

3.0 Organisatorische Naivität

4.0 ... und das bedeutet für die Haltung

5.0 ... und das bedeutet für die Kultur

6.0 ... und das bedeutet für die Umsetzung

7.0 eine oder zwei entscheidende Fragen zum Schluss

8.0 Literatur

1. Organisation – Institution

Organisationen

- soziale Gebilde
- formal strukturiert
- verfolgen ein Ziel
- haben Mitglieder
- stellen Ressourcen bereit
- haben eine Aufbau- (Organigramm) und Ablauforganisation

1. Organisation – Institution

Institution als soziologische Kategorie

„Institutionen sind geronnene Kultur. Sie transformieren kulturelle Wertorientierungen in eine normativ verbindliche soziale Ordnung. Institutionen sind Ausdruck einer den Menschen gegenüberstehenden objektiven Macht.“ Mit dieser Definition und Beschreibung leitet Klaus Eder seinen Beitrag zu einem Phänomen ein, ohne das Gesellschaft nicht zu denken ist, und er schreibt weiter: „Institutionen sind (...) Ideen über die Welt.“ (Eder 1997, S. 159) Zwei Implikationen stecken in dieser Definition: die, dass Institutionen dem Individuum als etwas Objektives gegenüberstehen, und die, dass sie so etwas wie Erklärungen der sozialen Wirklichkeit sind. (Abels, 2009 S.140)

Im Brockhaus sind Institutionen Einrichtungen, die durch „soziale Beziehungen, Schichtung, Herrschaft, aber auch Denkweisen, Sprache, Gebote und Verbote [mit] relativer zeitlicher Konsistenz“, einer bestimmten Struktur, kulturellen Mustern und einem „Zusammenwirken ihrer Glieder so wie normativer Richtlinien [...] das Handeln des Menschen leiten sollen“(Staatslexikon online)

1. Organisation und Institution

Institution als systemische Kategorie

Organisationen sind „soziale Systeme“ und keine trivialen Maschinen

Luhmann, Niklas, 2011 / Willke, Helmut, 2006, 2014a, 2014b

„Ein System ist ein dynamisches Ganzes mit spezifischen Eigenschaften und Verhaltensweisen. Es besteht aus Teilen, die untereinander in Wechselwirkung stehen, so daß keines der Teile vollständig unabhängig von allen übrigen Teilen existieren kann und das Verhalten des Ganzen durch Wirkungszusammenhang des systembildenden Teil beeinflußt wird.“

Probst,1993

2. Spannungsfelder

- Ethik, Werte, Haltung in der Sozialisation
 - privat
 - persönlich
 - beruflich
- die Differenz der Organisation macht einen Unterschied und die Perspektive
 - Hilfe / Unterstützung für Menschen mit Erkrankungen (Krankenhaus)
 - Hilfe / Unterstützung für alte Menschen (Altenhilfe)
 - Hilfe / Unterstützung für Menschen mit Demenz
 - Hilfe / Unterstützung für Menschen mit Behinderung (Behindertenhilfe)
- Ökonomisierung des Existenziellen
 - in Pflege, Medizin, sozialer Arbeit etc.
- Aufeinandertreffen von (manchmal nicht anschlussfähigen) Systemen

2. Spannungsfelder



3. Organisatorische Naivität

wenig Erfahrung, Sachkenntnis oder
Urteilsvermögen erkennen lassend und
entsprechend einfältig [wirkend]

Duden

- Personen sind Träger von Ethik – das wäre ein Drama
- Ethik bildet sich in Kommunikationen und Entscheidungen ab
- Ethik und die Wahrnehmung ethischer Fragestellungen ist abhängig
 - von der Eigenlogik des Systems – also der Differenz
 - der hierarchischen Position
 - der fachlichen Perspektive
 - der eigenen Perspektive
- Ethik ist also immer multiperspektivisch
- Ethik ist kontextabhängig und nicht (nur) personenabhängig

Organisationen sind naiv, weil Ethik oft nur von einzelnen Mitgliedern vertreten werden soll und darf (oft Ethikkomitees etc.) und sich eben nicht in Strukturen, Routinen, Kultur, Entscheidungen etc. abbildet.

4. ... und das bedeutet für die Haltung

- Orte der Reflexion schaffen – Herrschaftsfreier Diskurs und kommunikative Vernunft

Habermas, Jürgen

- Kritischer Rationalismus – das Argument muss zählen und das darf leidenschaftlich sein
- Idee des kritischen Hinterfragens
- Popper beschreibt das als Lebenseinstellung, „die zugibt, dass ich mich irren kann, dass du recht haben kannst und dass wir zusammen vielleicht der Wahrheit auf die Spur kommen werden.“

Popper, Karl

5. ... und das bedeutet für die Kultur

- Ethik als Teil der Unternehmenskultur
- Ethische (Kontext)Steuerung
- Ethik als Teil der Entscheidungen – auch im Management
- Etablierung (ethischer) organisationaler Lern- und Reflexionsprozesse – Überwindung der Berufs- und Professionsethiken
- Prozessethik – Befreiung der Mitarbeitenden von der permanenten Autonomiezumutung der ethischen Entscheidungssituation (Krainer / Heintel, 2010)

6. ... und das bedeutet für Umsetzung

- Ethik Leitbild / Ethik Compliance
- Ethikkompetenzentwicklung
- Ethik Bericht (nicht nur Geschäftsbericht)
- Ethische Kennzahlen
- Kollegiale ethische Fallberatung
- Ethikschulungen
- Reflexionsorte – ethische Beunruhigung
 - Mitarbeitende
 - Klienten
 - An- und Zugehörige
 - ...
- Ethik-Rolle in Gremien und Teams (Ergänzung zum Teamrollenmodell von Belbin)

7. eine oder zwei entscheidende Fragen

Halten wir das, was geschieht, wie wir uns eingerichtet haben, für gut?

Wollen wir es so oder anders?

8. Literatur

- Abels H. (2009) Institution. In: Einführung in die Soziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berghaus, M. (2021). *Luhmann leicht gemacht* (A. 4, Hrsg.; Bd. 1). Böhlau Verlag Köln.
- Fritz, A. (2016). *Entscheidungen im Management christlicher Organisationen*. Lambertus.
- Heller Andreas, Krobat, Thomas. (2003). *OrganisationsEthik: Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. Lambertus
- Kojer, M., Schmidl, M., & Heimerl, K. (Hrsg.). (2021). *Demenz und Palliative Geriatrie in der Praxis: Heilsame Betreuung unheilbar demenzkranker Menschen* (3. Aufl.). Springer-Verlag.
- Krainer, L., & Schartner, P. (2010). *Prozessethik: Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Krobath, T., & Heller, A. (2010). *Ethik organisieren: Handbuch der Organisationsethik*. Lambertus.
- Krobath, Thomas, Heller, Andreas (2010). *Ethik organisieren: Handbuch der Organisationsethik*. Lambertus.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung* (3. Aufl. 2011 Edition). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neitzke, G., Riedel, A., Brombacher, L., Heinemann, W., & Herrmann, B. (2015). Empfehlungen zur Erstellung von Ethik-Leitlinien in Einrichtungen des Gesundheitswesens: AG „Ethikberatung im Gesundheitswesen“ in der Akademie für Ethik in der Medizin e. V. (AEM). *Ethik in der Medizin*, 27.
- Probst, Gilbert J. B., (1993), Organisation – Strukturen, Lenkungsinstrument, Entwicklungsperspektiven“, Landsberg am Lech, verlag moderne industrie
- Riedel, A., Behrens, J., Giese, C., Geiselhart, M., Fuchs, G., Kohlen, H., Pasch, W., Rabe, M., & Schuetze, L. (2016). Zentrale Aspekte der Ethikkompetenz in der Pflege: Empfehlungen der Sektion Lehrende im Bereich der Pflegeausbildung und der Pflegestudiengänge in der Akademie für Ethik in der Medizin e. V. *Ethik in der Medizin*, 29.
- Schuchter, P., Krobath, T., Heller, A., & Schmidt, T. (2021). Organisationsethik. *Ethik in der Medizin*, 33(2), 243–256.
- Steinkamp, N, Gordijn, B (2010) Ethik in Klinik und Pflegeeinrichtung. Ein Arbeitsbuch, 3. Aufl. Luchterhand, München
- Staatslexikon online, (<https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/Institution> abgerufen am 29.08.2021, 17:00 Uhr
- Willke, H. (2006). *Systemtheorie I: Grundlagen* (überarb A. 7, Hrsg.). UVK Verlag
- Willke, H. (2014a). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie* (überarb A. 4, Hrsg.). UVK Verlag
- Willke, H. (2014b). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie* (überarb A. 4, Hrsg.). UVK Verlag