

***Kai Wehkamp Karl-Heinz Wehkamp, Ethikmanagement im Krankenhaus.  
Unternehmens- und Wertekultur als Erfolgsfaktor für das Krankenhaus. Mit einem Geleitwort  
von Heinz Lohmann. 1. Auflage paperback und ebook (pdf)  
ISBN: 978-3-95466-306-4 erschienen: 10. Juli 2017, Berlin: MWV Medizinisch  
Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG***

## Rezension

Es zählt zweifellos zu den Binsenweisheiten, dass die Leitung eines Krankenhauses ökonomische Verantwortung trägt.

Die lange Ära der Krankenhausführungen oft unter einer ärztlichen Leitung und gewöhnlich ohne ökonomische Ausbildung führte zu einem extremen Pendelausschlag einer nahezu ausschließlich ökonomisch ausgerichteten Krankenhausverwaltung. Parallel dazu wurden eine Vielzahl betriebswirtschaftlich ausgebildeter Jungmanager ausgebildet, die den Bereich mit Eifer als neues Betätigungsfeld entdeckten und dann – mitunter Fabrikkonzepten huldigend – große Verwerfungen hervorriefen. Die Suggestion der normativen Kraft des Faktischen, die sich in den Zahlen zu zeigen schien und damit eine Unzahl „weicher“ Heilungsparameter und somit auch die ärztliche Kompetenz in die Defensive drängte, führte und führt oft heute noch zu erheblichen Kollateralschäden. Die Prosperität der Krankenhäuser wurde nahezu nur mehr anhand von Bilanzen und nicht mehr anhand zufriedener und therapeutisch bestens behandelter Patienten bemessen.

Dieser extreme Pendelausschlag scheint mittlerweile doch bei einigen Institutionen verlassen worden zu sein und so stellt sich eine seriöse, nicht eindimensionale und damit auch moralisch vertretbare Krankenhausverwaltung heute erheblich anders dar.

Karl Heinz Wehkamp und sein Sohn Kai Wehkamp haben sich mit dem nun erschienenen Buch „Ethikmanagement im Krankenhaus“ der Aufgabe unterzogen, zu verdeutlichen, welchen Mehrwert eine Institution aufweist, in welcher philosophische Ethik einen etablierten Dienst für das ökonomische und ärztliche Management zu leisten vermag. Dabei zielen die Autoren – entgegen der durch Etablierungen von Ethikkomitees einschlägigen Sichtweise eines „Ethikmanagements“ – auf eine viel grundsätzlichere Erkenntnis: Ethik muss als inhärentes

Element eines Managements verstanden werden, wenn unter der Krankenhausführung tatsächlich mehr und Inhaltsreicheres, moralisch Bedeutsames verstanden werden soll als die bloße „Verwaltung“ (1).

In sieben Kapiteln wird die Thematik ausgeleuchtet. Während Kapitel eins („Warum Ethik managen?“) und Kapitel zwei („Basiswissen Ethik“) ein solides und präzises Grundwissen schaffen, nähert sich Kapitel drei den konkreten Erfordernissen im Krankenhaus und verortet diese insbesondere im Begriff der Wertschätzung als eine ethische Herausforderung. Kapitel vier („Ethik managen“) beschreibt auf dieser Basis die Ansatzpunkte für ein gelungenes Ethikmanagement, das alle Bereiche umfasst.

Kapitel fünf widmet sich der Verantwortung der Führungskräfte für die Motivation und dem Engagement der Mitarbeiter. Dem Erfolg einer zentralen Einbindung von Ethik sowohl in der Unternehmenskultur als auch im medizinischen Handeln bis hin zum wirtschaftlichen Erfolg widmet sich Kapitel sechs, ehe im siebenten Kapitel praktische Erfahrungen aus deutschen Krankenhäusern, insbesondere dem Klinikum Nürnberg, dargestellt werden.

Die Kernbotschaft dieses engagierten Buches liegt in der Erkenntnis, dass eine Ethikkompetenz für Führungskräfte unverzichtbar ist, damit diese bei ethischen Dilemmatas entscheidungsfähig und führungskompetent bleiben (Seite sechs). Diese Kompetenz wird dafür pointiert als „unverzichtbare argumentative Waffenschmiede für das Management“ bezeichnet (15). Mit dem Hinweis, dass das Management dafür „...etwas von Medizin verstehen“ (2) müsse wird Karl Heinz Wehkamps gerne und oft kolportierter Spruch paraphrasiert, wonach eine „Ökonomisierung der Medizin und eine Medizinalisierung der Ökonomie“ dringend erforderlich wäre. Bis heute scheint hier aus Sicht des Rezensenten auf beiden Seiten immer noch ein erheblicher Nachholbedarf zu bestehen!

Jedenfalls aber schließt sich durch diese Grundforderung eine Lücke zwischen der gemeinhin mit ethischen Aspekten assoziierten ärztlichen Tätigkeit, einer in Ansätzen bestehenden Organisationsethik und der Ethik des Managements. Erst so kann Ethik tatsächlich zu einer zentralen Dimension der Qualität im Krankenhaus geraten, welche wiederum Vertrauen und Vertrauensvorschluss der Patienten fördern kann.(26)

Unter Bezugnahme auf einige Gelöbnisse, angefangen vom Hippokratischen Eid über die Deklaration von Genf bis zur Europäischen Berufsordnung für Ärzte von 1995 (Seite 34 bis 53) wird der Anspruch, Ethik als zentrale Managementkompetenz zu etablieren, begründet. Bezüglich der angeführten Dokumente mag allerdings bezweifelt werden dürfen, ob - wie auf Seite 52 angeregt – der Aushang beispielsweise der Helsinki Deklaration in den Institutionen

tatsächlich eine große Wirkung nach sich zöge. Schließlich werden noch einige Detailethiken dargelegt (Seite 54), wobei verständlicher Weise der Wirtschaftsethik ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird.

Eine aus Sicht des Rezensenten nicht genug zu bekräftigende Feststellung bezieht sich darauf, dass das Krankenhaus sich zuallererst für ein bestimmtes Menschenbild entscheiden muss, das als Grundlage aller ethischen Entscheidungen sowohl der Träger als auch der Führungskräfte außer Zweifel stehen sollte (Seite 65). Die Botschaft, wonach der Mensch im Mittelpunkt stehen müsse (Seite 66), die damit auch kritisch auf maximale Beschleunigungstendenzen in den Versorgungsprozessen Bezug nimmt, erinnert unter anderem an mahnende Worte Giovanni Maios, der sich dieser Thematik wiederholt und insbesondere in seinem 2012 erschienenen Lehrbuch widmete.

In der Darstellung diverser Aspekte einer „Ethik-Infrastruktur“ (Seite 80ff) wird in besonderer Weise auf die Ausformulierung typischer Inhalte von Ethik-Codices eingegangen. Dabei wird zu Recht kritisch vermerkt, dass es sich hier häufig um Allgemeinplätze handelt, die im konkreten Tun wenig Wirkung entfalten. Es ist den Autoren zuzustimmen, dass sowohl ein dazu im Widerspruch stehendes Verhalten von Führungskräften oder ein geduldetes Fehlverhalten untergeordneter Mitarbeiter (Seite 88) diese Realitätsferne verdeutlichen können und Botschaft wie Verhalten kritisch hinterfragt werden müssen.

Darin sieht auch der Rezensent eine der Ursachen für den „moral distress“ zahlreicher Mitarbeiter, wenn ethische Inhalte als „Feiertagsbotschaften“ oft eine große Inkongruenz zum tatsächlich gelebten „Alltagsszenario“ aufweisen. Dies zeigt sich etwa, wenn zwar hohe ethische Grundsätze als zentrale Botschaft kommuniziert werden, im konkreten Anlassfall jedoch nahezu automatisch dem ökonomische Kalkül der Vorrang gegeben wird, wodurch dem Ethikverständnis und der Pflege einer Werthaltung großer Schaden zugefügt wird.

Mit Nachdruck zu bejahen ist die hier empfohlene Stellung des Ethikbeauftragten bzw. Ethikverantwortlichen, der in den Vorstand oder die Geschäftsführung ähnlich einem Qualitätsmanagementbeauftragten eingebunden sein sollte (Seite 89), wobei auch die allgemeinen wichtigen Merkmale, die diese Tätigkeit und die Person betreffen, verdeutlicht werden (90).

Der Dienst eines Ethikbeauftragten liegt – in Zusammenarbeit mit der Führung – insbesondere darin, dass auf die Nachhaltigkeit ethischer Aspekte besonderes Augenmerk gelegt werden muss (Seite 95). Workshops, Ethik-Lounges oder auch ein „Ethik-Café“, also diverse Strukturen für

Ethikgesprächskreise (Seite 43) erscheinen als geeignetes Medium, damit nicht nur die Sensibilität gepflegt wird und „Ethik im Gespräch“ bleibt, sondern auch, dass Spannungsfelder wahrgenommen und gemeinsam nach Verbesserungen gesucht werden können. Diese Vorschläge haben sich auch in der jahrelangen Erfahrung des Rezensenten als notwendig und hilfreich erwiesen und wurden mittlerweile vielerorts etabliert. Ihr Wert wurde auch erst jüngst in einer Arbeit von Maier und Kälin in der Zeitschrift „Ethik in der Medizin“ (März 2016, Volume 28, 43-55) nachgewiesen.

Dass die Mitarbeiter als wichtigste Ethikressource (103) bezeichnet werden, verweist - neben den Verantwortungen und Entscheidungen für ein grundsätzlich ethisch ausgerichtetes Krankenhaus, der Implementierung von Unternehmens- und Individualethik, der ausreichenden Bereitstellung von Personalstrukturen und Ressourcen - insbesondere auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte (103f). Sie sind verantwortlich, dass neben einer Ethikkompetenz auch die Bedeutung von Ethik und die Sensibilisierung aller Mitarbeiter stetig gefördert und gepflegt werden.

Die Einschätzung der Autoren, dass Bottom-Up-Konstrukte dabei weniger Durchschlagskraft besitzen als ein von der Führung unterstützter Veränderungsprozess (104), lässt sich zwar grundsätzlich bejahen. Zugleich muss allerdings – analog zu dem Vorhergesagten – auf die Gefahr hingewiesen werden, dass hier das Vorleben der Führungskräfte in einer besonderen Weise beobachtet wird, sodass bei etwaigen Inkongruenzen die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter sehr leicht gehemmt werden und innere Emigrationen nach sich ziehen können. Da somit die Haltung *aller* Akteure für das Gelingen maßgeblich ist und bleibt, da letztlich alle Entscheidungen ethische Dimensionen aufweisen und jedes Zusammenspiel eine ethische Relevanz besitzt, muss der Hauptfokus auf der Pflege der moralischen Haltung liegen. Dies umso mehr, als sich viele Handlungen nicht überwachen lassen. (116). Damit erscheint auch die für engagierte Führungskräfte zentrale und herausfordernde Aufgabe beschrieben, nämlich dass dieses „Moment der Freiwilligkeit“ (auch in der Haltungspflege!) durch „reflektierte Aktivität des Managements“ ausreichend entwickelt und gepflegt wird (119).

Mit Hinweis auf den bereits evidenten Erfolg in zahlreichen konfessionellen Krankenhäusern (119) werden in der Folge auch die Gefahren des Missbrauchs von Ethikorganisationen angesprochen. So wird unter Verweis auf den Soziologen Rainer Grönemeyer beispielsweise gewarnt, dass Ethik als eine „Reorganisations-Software“ verstanden werden und damit zu einem bloßen betriebswirtschaftlichen Instrument degenerieren könnte (120). Sehr pointiert wird auch

der (insbesondere vor Etablierung von Ethikberatungen gelegentlich vernommene) Verdacht geäußert, dass Ethik ein besonders raffiniertes Instrument sei, mittels dessen man Mitarbeiter „unter Anwendung moralischen Drucks“ „über den Tisch zu ziehen“ könne (121).

Gerade dieser Sicht von Ethik als bloßen ökonomischen Erfolgsfaktor wird in Kapitel sechs eine fundierte Absage erteilt, wenn in Analogie zu Kants Absage einer Verzweckung des Menschen (126) auf die Gefahr hingewiesen wird, dass Unternehmensethik in erster Linie einer Gewinnerhöhung dienen sollte und damit ebenfalls zweckentfremdet würde.

Der zentrale Satz „Ethik soll gutem Leben im Krankenhaus und guter Medizin um ihrer selbst willen dienen“ (126) stellt somit die Konkretion eines gelungenen ethischen Managements in modernen Krankenhäusern dar und kann als Referenzgröße herangezogen werden.

Einmal mehr wird in diesem Zusammenhang auch darauf verwiesen, dass die Unternehmenskommunikation sich nicht in „Power-Point-Präsentationen“ erschöpfen könne, sondern dass nur die Überlegenheit wertschätzender offener und tatsächlich dialogischer Kommunikation (126) diese Entwicklung aber auch deren Sicherung ermöglicht.

Dem Zitat des Unternehmensberaters Reinhard Sprenger („...entrümpeln, ausmisten, was Vertrauen und Anstand zerstört. Zum Beispiel Befragungen, Ratings, Boni und Incentives“) kann – ebenso wie dies die Autoren tun – seitens des Rezensenten nur vollinhaltlich zugestimmt werden, wenn die Würde des Menschen - gleich ob Patient, Mitarbeiter oder Führungskraft - „kein Konjunktiv mehr“ sein soll (127).

Den Rezensenten selbst, als Verfechter dieses im Alltag höchst praktikablen Konstrukts freut insbesondere die Betonung des Umstands, dass sich die vier „Mittleren medizinethischen Prinzipien“ besonders dazu eignen, schwierige medizinische Entscheidungen wesentlich schneller strukturierter und konfliktärmer (128) zu behandeln und dass die Verletzung dieser Grundsätze niemals von Nutzen sein kann (129). Schließlich wird auch noch auf interkulturelle und interreligiöse Aspekte (132) verwiesen, welche anhand eines Fallbeispiels verdeutlicht werden.

Nochmals verweisen die Autoren engagiert auf die Gefahr, dass Ethik zu Propagandasprüchen verkommt, die eine Wirklichkeit spiegeln möchten, die es so nicht gibt, wodurch ein Risiko für das gesamte Krankenhaus entsteht. Sie fordern daher, dass ethische Unternehmensgrundsätze ehrlich befolgt werden, da es andernfalls zu zynischen Abwertungen innerhalb der

Mitarbeiterschaft führt, die dem Ruf des Hauses selbstverständlich abträglich sind und auch das Vertrauen der Patienten in die Institution verringern (133).

Die wiederholt aufleuchtende Botschaft, wonach Ethik zum Kern des Qualitätsversprechens eines Krankenhauses zählt, sich dabei jedoch noch schlechter über Kennzahlen abbilden lässt als andere Qualitätsaspekte, sollte allen Führungskräften ins Stammbuch geschrieben werden!

Dieses äußerst lesenswerte Buch behandelt in erfreulicher Weise die Unverzichtbarkeit einer ethischen Kompetenz in den Führungsebenen der Krankenhäuser, wie es auch offen die Gefahren und Missverständnisse aufzeigt, wenn Ethik als schmückendes Beiwerk zur Förderung des Kundenmarketings angesehen wird.

Gerade diese Klarheit und Offenheit, in der die große Alltagserfahrung spürbar wird, macht dieses Buch aus Sicht des Rezensenten so lesenswert, dass es sich geradezu es Pflichtlektüre für alle Führungskräfte in Gesundheitsinstitutionen anbietet. Darüber hinaus aber empfiehlt es sich auch jenen, die sich – gleichgültig in welchen Positionen auch immer - verantwortungsvoll in den zweifellos im 21. Jahrhundert nicht mehr einfachen Dienst der Mitgestaltung des Gesundheitswesens widmen möchten.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Peintinger', with a stylized flourish at the end.

Univ.Lektor OA Dr. med. Michael Peintinger