

Strukturelle Rahmenbedingungen und ethische Fragen in Einzelfallsituationen

Heidi Albisser Schleger

Ethische Unterstützungsangebote können zur Entwicklung von Institutionen beitragen und diese fördern. In der Organisationsentwicklung¹ und Organisationsethik² bezeichnet man die grundlegenden organisatorischen, institutionellen und kontextuellen Gegebenheiten, die das Funktionieren einer Institution beeinflussen, als strukturelle Rahmenbedingungen. Sie umfassen verschiedene Aspekte wie z.B.:

Organisationsstruktur, d.h. die formale Aufteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Hierarchien, einschliesslich Abteilungen, Teams, Hierarchieebenen und Kommunikationswege,

Organisationskultur, d.h. Werte, Normen, Überzeugungen und Verhaltensweisen innerhalb der Institution. Diese beeinflussen die Interaktion der Mitarbeitenden, Entscheidungsprozesse und Zielverfolgung. Ethische Normen und Richtlinien prägen das Verhalten der Mitarbeitenden der Basis, insbesondere im Umgang mit Klienten, Bewohnerinnen und deren Angehörigen, wie auch dasjenige der Mitarbeitenden des Managements und der Führung.

Führungs- und Entscheidungsstrukturen sind Mechanismen und Prozesse zur Entscheidungsfindung, Kontrolle und Verantwortlichkeit. Sie umfassen die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen, die Rolle von Führungskräften und Gremien sowie die Überwachung und Bewertung von Leistungen.

Ressourcen und Infrastruktur beinhalten die materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie die physische Infrastruktur, die für den Leistungsauftrag, die würdevolle, ethisch angemessene Pflege und Behandlung, erforderlich ist.

Personalwesen verantwortet die Strategien für Rekrutierung, Ausbildung, Entwicklung und Bindung von qualifiziertem Personal sowie die Gestaltung von Arbeitsbedingungen zur Förderung von Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement.

¹ **Organisationsentwicklung in der Langzeitpflege** bezeichnet einen langfristigen, systematischen Prozess, der darauf abzielt, die Effektivität, Effizienz und Qualität von Pflegeeinrichtungen zu verbessern. Dieser Prozess umfasst die kontinuierliche Analyse, Planung und Umsetzung von Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Kulturen der Organisation, um den Anforderungen der zu Pflegenden, den Mitarbeitenden und der Gesellschaft gerecht zu werden. Organisationsentwicklung in der Langzeitpflege ist ein dynamischer und fortlaufender Prozess, der darauf abzielt, die Pflegequalität und Effizienz der Einrichtungen zu steigern, die Zufriedenheit der zu Pflegenden und Mitarbeitenden zu erhöhen und die Organisation an sich verändernde Anforderungen und Bedingungen anzupassen. Durch eine systematische und umfassende Herangehensweise können Pflegeeinrichtungen besser auf Herausforderungen reagieren und eine hochwertige, personenorientierte Pflege und Behandlung gewährleisten.

² **Organisationsethik in der Langzeitpflege** umfasst die Anwendung ethischer Grundsätze auf die Führung, Verwaltung und Erbringung von Pflegeleistungen in Einrichtungen der Langzeitpflege. Sie bezieht sich auf die moralischen Werte und Normen, die die Entscheidungsprozesse und Handlungen innerhalb der Organisation leiten, um eine gerechte und würdevolle Pflege und eine respektvolle Führung der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Durch die konsequente Anwendung und Integration von Organisationsethik in alle Aspekte der Langzeitpflege kann eine Pflegeumgebung geschaffen werden, die auf Vertrauen, Respekt und ethisch angemessener Pflegequalität basiert und die die Institution für die Mitarbeitenden attraktiv macht.

Finanzierungsmodelle garantieren die Mechanismen zur Mittelbeschaffung für Gesundheitsdienstleistungen, einschliesslich Vergütungen durch Krankenversicherungen, staatliche Fördermittel oder direkte Zahlungen von Klienten und Bewohnerinnen. Diese Modelle beeinflussen die Verfügbarkeit und Qualität der angebotenen Pflege, Behandlung und Betreuung in Einzelfallsituationen.

Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen und damit gesetzliche Vorgaben, Vorschriften und Richtlinien regeln die Tätigkeiten der Institution und stellen externe Anforderungen an Mitarbeitende auf Mikro- (Basis) und Mesoebene (Führung und Management).

Probleme bei den strukturellen Rahmenbedingungen haben einen direkten Einfluss auf die Qualität der Pflege und Behandlung und können daher das Ziel einer würdevollen und ethisch angemessenen Versorgung gefährden. Unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen wirken sich auch negativ auf die Zufriedenheit und das Engagement der Pflegekräfte aus, da sie oft unter schwierigen Bedingungen arbeiten müssen, die ihrem Berufsethos widersprechen (z.B. chronischer Personalmangel oder unzureichende Ausbildung der Mitarbeitenden). Wenn solche Situationen zur Norm werden, erhöht sich das Risiko für die betroffenen Pflegekräfte, moralischen Stress zu erleben, gesundheitliche Probleme zu entwickeln, unzufrieden zu sein und über eine Kündigung nachzudenken – etwas, das angesichts des aktuellen Fachkräftemangels unbedingt vermieden werden muss.

Die Qualität der strukturellen Rahmenbedingungen in der ambulanten und stationären Langzeitpflege ist entscheidend für die Qualität/Attraktivität der Betriebe als Arbeitgeber und hinsichtlich ihres Leistungsauftrags, nämlich der würdevollen, angemessenen Pflege und Betreuung.

Fazit

Ethische Fragestellungen können (1) aus individuellen physischen, psychischen oder sozialen Umständen der Klienten oder Bewohnerinnen entstehen oder (2) durch beeinträchtigte strukturelle Rahmenbedingungen hervorgerufen werden. Beide Arten von ethischen Fragestellungen sollten bei der ethischen Reflexion oder Fallbesprechung berücksichtigt werden. Während die Fragestellungen erster Art in den Zuständigkeitsbereich der Gesundheitsfachkräfte in der direkten Pflege und Behandlung fallen, sind Führungskräfte und das Management für die Folgen unzureichender struktureller Rahmenbedingungen verantwortlich.

Daher empfehlen wir, dass sowohl die Gesundheitsfachpersonen in der direkten Pflege und Behandlung als auch die verantwortlichen Führungskräfte in das ethische Unterstützungsangebot der Institution eingebunden sind. Nur gemeinsam lässt sich unter kritischen Bedingungen das Ziel einer würdevollen Pflege und Behandlung realisieren.

Literaturauswahl

- Albisser Schleger H (2023) Pflegefachpersonen moralisch entlasten: Bedeutung der Organisationsethik am Beispiel impliziter Priorisierung mangelnder pflegerischer Ressourcen, theoretische Aspekte und praktische Umsetzung. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67049-1_8
- Albisser Schleger H (2022) Alltagsethische Fragen durch unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen – Vorschlag für institutionelle Strukturen zur pragmatischen individual- und organisations-ethischen Reflexion. In: Riedel A, Lehmeier S (Hrsg) Ethik im Gesundheitswesen, Springer Reference Pflege – Therapie – Gesundheit, Springer-Verlag Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2021, https://doi.org/10.1007/978-3-662-58685-3_93-1

- Albisser Schleger H (2021) Integrierte Ethikstruktur in der Langzeitpflege. In: Körtner UHJ, Kopetzki C (Hrsg) Schriftenreihe Ethik und Recht in der Medizin, Springer Verlag, Wien/New York (Bd. 15), Verlag Österreich, Wien
- Albisser Schleger H, Mertz M, Meyer-Zehnder B, Reiter-Theil S (2019/2012) Klinische Ethik METAP: Leitlinie für Entscheidungen am Krankenbett, 2. Auflage. Springer, Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58217-6>
- Albisser Schleger H (2019) METAP II – Alltagsethik für die ambulante und stationäre Langzeitpflege, Band 1:Das Entstehen von ethischen Problemen. Schwabe Verlag, Basel
- Albisser Schleger H (2019) METAP II – Alltagsethik für die ambulante und stationäre Langzeitpflege, Band 2:Ein Ethik-Programm für Berufspersonen. Schwabe Verlag, Basel
- ICN, Internationaler Ethik-Kodex für Pflegefachpersonen (2021) https://www.wege-zur-pflege.de/fileadmin/daten/Pflege_Charta/Schulungsmaterial/Modul_5/Weiterfu%CC%88hrende_Materialien/M5-ICN-Ethikkodex-DBfK.pdf. Zugegriffen: 26. Juni 2024
- Ranisch R, Riedel A, Bresch F, Meyer H, Pape KD, Weise G, Renz P (2021) Das Tübinger Modell der „Ethikbeauftragten der Station“: Ein Pilotprojekt zum Aufbau dezentraler Strukturen der Ethikberatung an einem Universitätsklinikum. Ethik Med 33:257–274. <https://doi.org/10.1007/s00481-021-00635-0>
- Riedel A, Lehmeier S (2022) Organisationsethik in der stationären Langzeitpflege aus der Pflege heraus und mit der Pflege entwickeln – Professionelle Besonderheiten als Motiv und als intrinsische Motivation in den strukturierten Entwicklungs- und Implementierungsprozess einbinden. In: Riedel A, Lehmeier S (Hrsg) Ethik im Gesundheitswesen. Springer, Heidelberg, S 995-1010. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58685-3_92-1
- Riedel A (2023) In den einschlägigen Medien systematisch unterrepräsentiert? Der neue ICN-Ethikkodex für Pflegefachpersonen. Rückblick auf die nationale Dissimilation und ein Appell für ein Mehr an Aufmerksamkeit. In: Schmidt KW, Riedel A, Wulff HJ, Frewer A (Hrsg) Medizin- und Pflegeethik in den Medien (Jahrbuch Ethik in der Klinik, Bd. 16). Königshausen & Neumann, Würzburg, S 191-203. [ISBN 978-3-8260-8593-2](https://doi.org/10.1007/978-3-8260-8593-2)
- Schuchter P, Krobath T, Heller A, Schmidt T (2021) Organisationsethik. Ethik Med 33:243–256. <https://doi.org/10.1007/s00481-020-00600-3>
- Woellert K (2021) Mit den Mitteln der Ethik den klinischen Alltag erreichen – Ethik-Mentor:innen am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE). In: Frewer A, Franzò K, Langmann E (Hrsg) Die Zukunft von Klinik und Gesundheitswesen (Jahrbuch Ethik in der Klinik, Bd. 14). Königshausen & Neumann, Würzburg, S 207-228. ISBN [978-3826074844](https://doi.org/10.1007/978-3-8260-7484-4)