

# Ethik in Organisationen

## Ethische Reflexion als Navigationssystem und Innovationstreiber

Christof Arn

*Ethik in Organisationen wird wichtiger. Führungspersonen wie Mitarbeitende geraten vermehrt in anspruchsvolle Situationen und sehen sich zunehmend mit komplexen Fragen konfrontiert. Strukturierte ethische Reflexion hilft ihnen, gute Entscheidungen zu treffen und sie nachvollziehbar zu begründen. Die Erfahrung zeigt: Regelmäßig entstehen dabei (Mikro-)Innovationen, von denen die betreffenden Organisationen profitieren.*

Im Gesundheitswesen ist ethische Reflexion in vielen Unternehmen systematisch institutionalisiert. Anhand des Beispiels einer möglichen Prozessstruktur für ethische Reflexion zeigt sich im folgenden Beitrag, warum das auch für Organisationen aus anderen Branchen sinnvoll ist. Zudem lässt sich dieser Prozess auch als Innovationsmethodik im Sinne des Double-Diamond-Prozesses verstehen. Eine ethische Reflexion hilft nicht nur dabei, vorliegende Probleme zu lösen, sondern kann generell Innovationsoffenheit, Changekultur und Identifikation stärken.

### Navigationssystem für Organisationen

Ob Nanotechnologie oder Artificial Intelligence, ob Energietechnik oder Pharmakologie, Geldanlageinstrumente oder Lobbyarbeit/Manipulationstechniken: Die Zunahme an Möglichkeiten und damit potenziellen Wirkungen auf Welt und Menschen ist bereits schwindelerregend und steigert sich unentwegt. Die Tragweite von Entscheidungen wächst. Das gilt schon für «kleine» Entscheidungen: Soll ich beim Rekrutierungsprozess eher auf Homogenität meines Teams oder auf Interkulturalität setzen? Oder für «mittlere»: Will ich die Organisation ernsthaft Richtung «agile» bzw. «lean» entwickeln, oder bei bekannten, stabilen, traditionellen Strukturen bleiben? Oder beides?



Dr. Dr.  
Christof Arn

Ethiker/Hochschuldidaktiker

**Kontakt:**  
christof.arn@ethikprojekte.ch

Große, kleine und mittlere Entscheidungen werden anspruchsvoller,

- weil die Reichweite der Auswirkungen von Entscheidungen (technische und andere Möglichkeiten) zunimmt,
- weil auch das Umfeld komplexer wird und Abschätzungen künftiger Entwicklungen entsprechend kaum noch plausibel möglich sind
- weil in den eigenen Organisationen selbst die Komplexität zunimmt: Interkulturalität, Interprofessionalität, Konzept- und Theorievielfalt, Wertpluralität.

Dies scheinen die Fachpersonen im Gesundheitswesen früher als in anderen Berufsfeldern als dringlich wahrgenommen zu haben, sodass sich die betreffenden Professionen in Medizin, Pflege und weitere mit diesen Fragen befassten. In den Organisationen – v. a. in Spitälern, Heimen und Kliniken – entwickelte sich eine hoch professionalisierte Kultur und Strukturierung von ethisch reflektierenden Entscheidungsprozessen. Ein spezialisiertes, eigenes Forschungsfeld entstand, ebenso wie entsprechende Ausbildungsgänge, die direkt an der wissenschaftlichen Ethik anschließen. Bei allen Tücken, die damit verbun-

den sind und auf die noch zu sprechen zu kommen sein wird: Es scheint doch ein Erfolgsmodell zu sein, denn die Institutionalisierung von Strukturen für ethische Reflexion (Ethikstrukturen) nimmt auf hohem Niveau weiter zu (Zentner, 2021) und viele Organisationen würden die entsprechenden Gefäße nicht mehr missen wollen, weil sie sehen, dass sie eine eminente Problemlösefunktion übernehmen: Was machen, wenn die werdenden Eltern kurz nach einer diagnostischen Vermutung über das Geschlecht des Kindes sich für einen Schwangerschaftsabbruch melden? Was, wenn die Angehörigen, die stellvertretungsberechtigt sind für einen nicht urteilsfähigen Patienten, primär aus eigenen Bedürfnissen heraus entscheiden? Beihilfe zum Suizid, Zwangsmaßnahmen, Gewaltsituationen, Antagonismen zwischen ärztlichem und pflegerischem Ethos, Ökonomie vs. Ethik, massive Zunahme administrativer Prozesse, Verteilung von knappen Ressourcen (z. B. Organspenden) – all das sind Felder, in denen in Organisationen des Gesundheitswesens regelmäßig Dilemmasituationen auftauchen, teils mit hoher zeitlicher Dringlichkeit. Diese sind Treiber dafür, ethische Reflexion in Spitälern, Heimen und Kliniken systematisch zu institutionalisieren.

Professionelle Unterstützung dafür trat erstmals 1986 auf (Zentner, 2021, S. 2). Ein Vierteljahrhundert Erfahrung mit Institutionalisierungsfragen wurde seitens der Schweizerischen Akademie der medizinischen Wissenschaften in einem rund zweijährigen Prozess zusammengetragen, systematisiert und 2011 als Richtlinie «Ethische Unterstützung in der Medizin» publiziert (Hurst et al., 2011a).

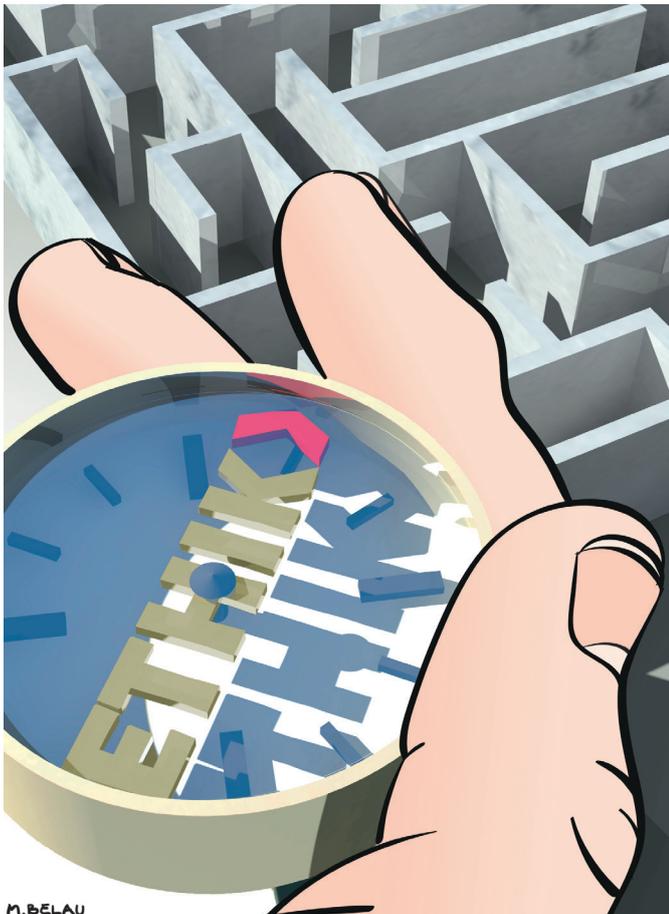
Von dieser Erfahrung und Systematisierung der Methodik ethischer Reflexion in Organisationen im Gesundheitswesen können nun andere Unternehmen profitieren. Dringliche Fragen von größerer Tragweite und beachtlicher Komplexität nehmen auch andernorts zu. Die wissenschaftliche Ethik kann teils auch hierzu spezifische Beiträge bieten, da es neben der Medizinethik viele weitere so genannte «Bereichsethiken» wie Umweltethik, Tierethik, Medienethik, Unternehmensethik, Organisationsethik, Designethik oder Technikethik gibt. In allen diesen Felder treten Wertekonflikte auf, die prinzipiell mit derselben philosophisch-logischen Methodik ethischer Reflexion angepackt werden können.

Nützlich sind die Erfahrungen aus den Organisationen des Gesundheitswesens auf zwei Ebenen:

- Prozessstruktur für ethische Reflexion anstehender konkreter Fragen bzw. anspruchsvoller Situationen
- Institutionalisierungsformen als Rahmen für solche ethische Reflexionen

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.



M.BELAU