

Pflegesymposium 8.Mai 2009

Dietmar Mieth

## **Ethisches Wirtschaften. Herausforderungen für die Pflege**

### **Einige Testfragen für ausreichende Altenpflege**

- Wird bei Nachfrage auf die Toilette begleitet oder lautet die Antwort: „Die Windel ist groß genug. Wir haben jetzt anderes zu tun?“
- Wird Nahrung so angereicht, daß der Bedarf bzw. die Nachfrage erfüllt werden?
- Gibt es Obst oder Säfte als Ernährungsergänzung? Oder heißt es, das sei zu teuer?
- Gibt es Programme zur Animation oder nur Versorgung?
- Werden die Alten akustisch berieselt und zugemüllt?
- Wird das Umfeld mit in die Betreuung einbezogen?
- 

### **Die Sache der Pflegebedürftigen: Grundbedürfnisse nach Martha Nussbaum**

Im Folgenden nach (MN) 2005:

Nach MN lösen institutionelle Gerechtigkeitstheorien folgende Probleme nicht zureichend: den Status beeinträchtigter Personen (vgl. die UNO-Erklärung zu den Menschenrechten Behinderter 2006); das Problem der nationenübergreifenden Menschenrechte und den Umgang mit der lebendigen Natur.

Dazu braucht man nach MN ein „Schwellenmodell“ mit einer Liste von „Entfaltungsmöglichkeiten“ (= mein Übersetzungsvorschlag für „capabilities“) als Bedingung der Teilhabe und Mitwirkung an institutioneller Gerechtigkeit. Dabei geht es – kulturübergreifend – um den konkreten Menschen, nicht wie in Gerechtigkeitstheorien um den abstrakten Menschen, der in einem sog. „Naturzustand“ unter dem „Schleier des Nichtwissens“ die gerechten Institutionen wählt.

MN folgt keinem deontologischen (Kant), sondern einem aristotelisch-teleologischen Ansatz, der sich von einem utilitaristisch-teleologischen Ansatz durch Personenbezogenheit unterscheidet sowie dadurch, daß es nicht um die Summe von artikulierten Interessen geht, sondern um objektive und (schwach) universalistische Bedingungen eines gelingenden (guten) Lebens. „Schwelle“ ist hier ein Maß des „Well Being“. Unterhalb dessen sind Armut, Mangel an Gesundheit und Benachteiligung zu verzeichnen.

Hier MN's Liste der Entfaltungsmöglichkeiten von 2005:

1. „Leben“, d.h. lebenswerte Lebensumstände
2. „Bodily Health“ – Gesundheit und angemessene Versorgung mit gesundheitlichen Dienstleistungen
3. „Bodily Integrity“ – Bewegungsfreiheit, Schutz vor Gewalt, sexuelle und reproduktive Selbstbestimmung
4. Sinnlichkeit, Vorstellungsvermögen und Intellektualität – Dienstleistungen für Bildung
5. „Emotions“ – Liebe, Trauer, Dankbarkeit, Empörung – Möglichkeit, Beziehungen einzugehen und auf Dauer zu stellen
6. Leben unter der Anleitung der praktischen Vernunft, schließt Autonomie, Gewissensfreiheit und die Freiheit religiöser Orientierung ein
7. Soziale Anerkennung
  - a) für andere („Gefühl für die Gestalt des anderen“ – Franz Böckle)
  - b) Selbstachtung auf der Grundlage sozialer Anerkennung, Schutz vor Diskriminierung und Abwertung
8. Leben als gelingendes Mitleben mit nicht humanen Lebewesen und eigenwertiger Umwelt
9. „Play“ – spielerische Entfaltung (Phantasie, Lachen, Erholung...)
10. Beteiligung an der Kontrolle der eigenen Lebenswelt

MN versteht diese Liste als beweglich, korrigierbar und unter unterschiedlichen Kulturumständen different formulierbar, wobei aber eine „schwache“ Einbeziehung dieser Liste als anthropologisch notwendig nachweisbar erscheint. Das Kriterium dieser Liste ist die Angemessenheit und Vollständigkeit in bezug auf eine Gesamtintuition des guten Lebens.

Nach MN haben soziale Institutionen, insbesondere globale Steuerungsinstrumente u.a. die Verantwortung dafür,

- a) humane Entfaltungsmöglichkeiten auf dem Gebiet, auf dem sie zuständig sind, zu beachten und zu stärken;
- b) insbesondere die Probleme der Benachteiligten zu beachten und Lösungspotentiale zu entwickeln;
- c) insbesondere Familien- und Erziehungsstrukturen zu fördern, die diese Entfaltungsmöglichkeiten zulassen.

**Kommentar:** Diese Liste scheint weitgehend den Erfordernissen eines ethisch gewendeten „christlichen Menschenbildes“ zu entsprechen.

Nussbaum begründet ihre Liste mit der Gleichberechtigung der BürgerInnen:

„Mentally disabled children and adults are citizens. Any decent society must address their need for care, education, self-respect, activity, and friendship.” (Nussbaum 2002: 2)

Die gesellschaftliche Rolle derjenigen, die für andere sorgen – „the role of the dependency workers“ – führe auf Grund ihrer gesellschaftlichen Marginalisierung selbst zu gesteigerter Verletzlichkeit. Die „Verletzlichkeit“ und „Abhängigkeit“ des Menschen sollten daher als anthropologische Prämissen in der Moral-, Gesellschafts- und Politiktheorie grundlegend sein (vgl. Eva Kittay 1999: 23-73). Wenn nun darüber hinaus berücksichtigt wird, dass die meisten Beeinträchtigungen nicht nur bei Menschen, die als behindert bezeichnet werden, sondern auch bei sehr vielen älteren Menschen vorkommen, wäre, so Nussbaum, nahezu jede Familie betroffen (ebd.: 3).

Im ersten Teil ihrer Vorlesung legt Nussbaum dar, dass die egoistische Interessensmaximierung sowie die ökonomische Effizienzorientierung bzw. das ökonomische Vorteils- und Leistungsdenken, die Begründung von gerechten Institutionen nur zwischen voll kooperierenden Gesellschaftsmitgliedern und das Vernachlässigen von Menschen, deren Fähigkeiten außerhalb einer gewissen normalen Bandbreite („normal range“) liegen, zum Ausschluss von Menschen mit schweren Beeinträchtigungen führen könnten.

Mit ihrer Liste von Entfaltungsmöglichkeiten formuliert Nussbaum einige notwendige Bedingungen in Form von nicht-hintergehbaren Ansprüchen aller Bürger in einer „anständigen Gesellschaft“ („decent society“).

„Failure to secure these (capacities) to citizens is a particularly grave violation of basic justice, since these entitlements are held to be implicit in the very notion of human dignity, and a life that is worthy of dignity of the human being.” (ebd.: 15)

Wie MacIntyre betont Nussbaum die Animalität des Menschen: Ein wesentlicher Unterschied zum Kantischen Verständnis der Menschenwürde bestünde darin, so Nussbaum, dass der Fähigkeiten-Ansatz nicht die Humanität des Menschen mit seiner Animalität kontrastiere, weil die Funktionen des Lebens durch und durch animalisch seien. Die Rationalität solle nicht idealisiert und der Animalität gegenübergestellt werden. Außerdem sei die Sozialität ebenso wesentlich wie die Rationalität. Mit der Animalität des Menschen assoziiert Nussbaum die Bedürftigkeit. Bedürftigkeit sei nun Merkmal der Rationalität und der Sozialität. Weil die Fähigkeiten zu beiden, zu Rationalität und zu Sozialität (im Sinne reziproker Kooperation) im menschlichen Leben nur temporäre und von vielen Bedingungen abhängige Eigenschaften seien, sei das Augenmerk auf die Verletzlichkeit und damit auf das Angewiesensein auf die Sorge durch andere zu richten:

„(...) we should understand the need for care in times of acute or asymmetrical dependency as among the primary need of citizens, the fulfilment of which, up to a suitable level, will be one of the hallmarks of a decent society. (...) Thinking well about care means thinking about a wide range of capabilities on the side of both the care-for and the care-giver.” (ebd.: 16)

## **Die Sache der Pflegenden (care giver)**

Den Menschen unerträgliche Lasten aufzubürden, wird schon in der Bibel gebrandmarkt. Der Unterschied ist heute, daß die Lasten nicht primär durch Personen, sondern durch falsche Strukturen auferlegt werden. Leistungen, die mit hoher Verantwortung verbunden sind, wie z.B. im Bildungs- oder im Gesundheitswesen, werden „errechnet“ und eingegrenzt, statt aus Erfahrung gewürdigt, der offenen Situation, ihrem Kontext und dem Entscheidungsspielraum überlassen. Die Aufstellung aller sog. „Reformen“ beruht auf der Verwandlung von Qualitäten in Quantitäten. Eine rechnerische Ökonomierung von Effektivität wird dem menschlichen Faktor nicht gerecht. Mit der Suche nach Effizienz, d.h. Leistung unter möglicher Eingrenzung zeitlicher und damit finanzieller Mittel, verspielt man die Effektivität. Systeme werden immer mehr auf Effizienz geplant und sind zugleich weniger effektiv. Deshalb kann der Kampf gegen Burn-out-Syndrome nur mit mehr Menschengerechtigkeit gewonnen werden.

## **Burn-out - eine Krankheit der Pflegenden?**

Vgl. Markus Breischedel, *Abgezockt und tot gepflegt*. 10. Aufl. Berlin 2006, 152-154; Zusammenfassung:

Das Burn-out-Syndrom ist ein Zustand permanenter Erschöpfung, chronischer Müdigkeit und innerer Leere. Es kommt häufig bei Menschen in pflegenden und sozialen Berufen vor. Wenn diese sich ausgebrannt fühlen, verwandelt sich ihr ursprünglich moralisch hohes, idealistisches Engagement in Resignation und Gleichgültigkeit. Das Burn-out-Syndrom entwickelt sich schleichend, bleibt lange und ist eine ernst zu nehmende Krankheit.

Sie zeigt sich bei Menschen, die isoliert arbeiten müssen, dabei selten mit jemandem sprechen oder sich austauschen können und sich allein gelassen, ausgebeutet und nicht anerkannt fühlen. Tagsüber der Kampf mit den Windmühlenflügeln, abends nur Erschöpfung und Unzufriedenheit, begleitet von ständigen Selbstvorwürfen, die Arbeit nicht geschafft, nicht wirklich geholfen, also versagt zu haben. Am nächsten Tag dieselbe Tretmühle, mit einem Schuldgefühl, das größer und drückender wird, begleitet von sinkender Selbstachtung, Angst und Nervosität. Gefühle von Ohnmacht und Hilflosigkeit bis hin zu Selbstmordgedanken werden häufiger. Diese Gefühle können auch in Aggressionen umschlagen, in allgemeine Reizbarkeit, Ungeduld, Misstrauen und häufige Konflikte mit Kollegen und Familie.

Die seelischen Probleme lösen körperliche Beschwerden, also psychosomatische Reaktionen, aus: Das Abwehrsystem wird schwächer und anfälliger für Infekte, Schlafstörungen treten auf, ebenso Alpträume und sexuelle Probleme. Auch Herzklopfen, Kopfschmerzen, Verdauungsstörungen oder Gewichtsveränderungen sind möglich. Das Unfallrisiko und die

Gefahr für Suchterkrankungen sind erhöht. Menschen mit Burn-out-Syndrom greifen schneller zu Alkohol, Tabak oder anderen Drogen.

Beispiele aus den Pflegeheimen finden sich bei Breitscheidel

### **Falsche Individualisierung eines sozialen Problems?**

Dr. Viktor Faust, der sich intensiv mit dem Burn out Syndrom auseinandergesetzt hat, beschäftigt sich am Schluß seiner Überlegungen über personale Therapien mit dem Umfeld. Er stellt als betriebspsychologischen Grundsatz die These auf, der ich zustimme:

Verantwortlicher Umgang mit dem Personal fördert den Erfolg eines Unternehmens.

Dazu gibt es gegenläufige Strukturen und Tendenzen: Explodierende Kosten, harte Wettbewerbsbedingungen und Finanzkrisen führen zu Strategien, in denen Effizienz mit möglichst großer Effizienz in möglichst kurzer Zeit gesucht wird. Der gute Umgang mit Mitarbeitern scheint keinen Erfolgsmaßstab darzustellen, sondern er steht am Ende einer Hierarchie von Planungen, die sich anscheinend rechnen. Faust zitiert I. Nutten.

„Mit einer schlankeren Organisation wollen sich die meisten Unternehmen ihren Weg in die Zukunft ebnen. Dieser Kampf ums Überleben beeinflusst aber in zunehmendem Maße die innerbetriebliche Zusammenarbeit. So geht es zwischen den Mitarbeitern inzwischen mit immer härteren Bandagen zur Sache. Dabei muß man sich fragen: merkt denn niemand, wie stark mit diesem Umgangsstil (und oft auch Umgangston) die Bemühungen um einen der vorderen Plätze im Markt konterkariert werden? Kommt es keinem in den Sinn, daß derart geistig und seelisch ausgelaugte, frustrierte Mitarbeiter und von diesen nur allzu oft düpierte Kunden alles andere als Türöffner zu Zukunft sind? Gefordert ist daher eine Rückkehr zu pfleglicheren innerbetrieblichen Umgangsformen.“

Es geht dabei aber nicht allein um die beklagte „harte innerbetriebliche Gangart“, es geht auch um ein grundsätzliches Problem:

Das moralische Bewußtsein flacht ab, wenn sich alle anpassen und sich niemand mehr empört. Empörung sollte aber nicht eine Form sein, hinter der man seine eigene Teilnahme an dem System, über das man sich empört, verbirgt und leugnet. Jede Empörung gibt zu denken, sollte aber zugleich hinterfragt werden.

Je mehr moralische Autoritäten und soziale Tabus an Einfluß verlieren, um so mehr brauchen wir Gründe, um einzusehen, was gut und richtig ist; wir brauchen Motive, um es auch zu tun. Verantwortung ohne Gesinnung ist leer, Gesinnung ohne Verantwortung ist blind.

### **Allgemeine Überlegungen zur Ethik der sozialen Prävention von Überforderung**

Jürgen Habermas: „Moralisch gut ist, wer unter Stressbedingungen seine Maximen aufrechterhalten kann.“ (1978) Dieser Grundsatz gilt auch für die Behandlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. D.h. Institutionen sollten so beschaffen sein, dass sie dem einzelnen handelnden Heroismus ersparen.

Ohne Investition von Vertrauen ist ein Unternehmen nicht zu führen. Das heißt: soviel Vertrauen wie möglich, soviel Kontrolle wie nötig. Das Notwendige hilft dem Möglichen.

Von Kant gibt es den berühmten Grundsatz: „Handle so, daß Du den anderen Menschen niemals bloß als Mittel sondern immer als Zweck an sich selbst betrachtest.“ D.h., der Mensch darf zwar partiell Mittel zum Zweck sein, aber nicht in seiner ganzen Person. (Service ja – Sklavendienst nein.) Alan Gewirth, amerikanischer Sozialphilosoph (gest. 2003), hat dem ein mehr diskursnahes Prinzip an die Seite gestellt: „Handle so, daß du die Rechte und Pflichten aller am Handlungszusammenhang Beteiligten, sowohl deiner selbst als auch anderen, respektierst und berücksichtigst“.

**These:**

**Sozialethisch gesehen, sind Institutionen in diesem Sinne zu unterstützen und zu fördern. Wo Mängel sichtbar werden, bedarf es nicht nur individueller Schulung, sondern vor allem sozialer und institutioneller Veränderung**

**Das größte Hindernis ist dabei die etablierte „ökonomisierte“ Denkweise**

Betrachtet man es als Denkform des „homo oeconomicus“, daß er nach Gewinn strebt, dann läßt sich kein fundamentaler Einwand dagegen erheben, daß der Mensch a-u-c-h homo oeconomicus ist und daß er als solcher auch diese seine Teilstruktur ökonomisch professionalisiert. Die Denkweise der „homo oeconomicus“ hat Jesus zu einem seiner berühmten Gleichnisse animiert: man solle Talente nicht vergraben, sondern vermehren. Er meinte damit natürlich nicht den materiellen Gewinn, sondern die Mentalität der Gewinnmaximierung, der auf geistige Güter zu übertragen hoffte. Wer meint, sich kritisch auf das Menschenbild des „homo oeconomicus“ beziehen zu müssen, übersieht, daß nicht das Gewinnstreben das Hauptproblem ist – obwohl es natürlich ein gewichtiges Problem bleibt – vielmehr ist das Hauptproblem die politische Herrschaft eines ökonomischen Wissens- und Bewertungsmodells, das im Grunde die Frage der Moral auf einen platten Utilitarismus reduziert. Ich habe einige ökonomische Doktorarbeiten gelesen, die entgegen ihrer Intention deutlich machten, daß es unmöglich ist, ethische Fragen in die geläufigen Methoden der Wissens- und Bewertungsmodelle der herrschenden Ökonomie einzuspeisen. Die Gesundheitsökonomie reduziert die Pflege von Patienten auf Arbeitseinheiten. Die Bildungsökonomie reduziert die Meßgrößen der Bildung auf den zeitlichen Faktor eines „work load“ des Studenten. Wer in diesen Bereichen Erfahrung hat, Ärzte und akademische Lehrer, wissen, daß das, mit Verlaub, Quatsch ist. Der alle quantifizierende Kaiser der Ökonomie hat keine Kleider an. Denn Erfahrungen mit Menschen lassen sich nicht quantifizieren, weil sich der Mensch nicht quantifizieren läßt. Wer quantifizieren will, isoliert die Probleme von den Kontexten, um sie berechnen zu können. Die moderne Ökonomie rechnet, statt sich an Erfahrungen zu bilden. Rechnerei und Bildung widersprechen sich ebenso wie Quantifizierung und Pflöhe.

Was hat das nun mit Unternehmensethik zu tun? Nun, prognostische Berechnungen in Unternehmen sind manchmal wie Huren, die sich jedem obszönen Wunsch ergeben. Sie kosten oft Millionen, wenn nicht Milliarden. Und sie verderben den Charakter, insbesondere den Gesellschaftscharakter, der im Sinne des berühmten Sozialpsychologen Erich Fromm, den man mehr hören sollte, zur ausbeuterischen oder hortenden Orientierung verkommt. Unternehmensethik ist oft platt utilitaristisch, d.h. die Folgen werden nach einer Prognose mit quantifizierbaren Größen entschieden. Selbst der philosophische Utilitarismus müßte sich über solche Vereinfachungen empören. Das Problem ist ja nicht, daß die Ökonomie keine Ethik hätte, das Problem ist, daß diese in ihrer platten utilitaristischen Form falsch ist. Hans Jonas hat demgegenüber in seinem „Prinzip Verantwortung“ (seit 1975) darauf hingewiesen, daß man dann wenigstens dem Vorsichtsprinzip folgen solle, d.h. der ungünstigeren Prognose mehr Vertrauen schenken als der günstigen.

Was erforderlich ist, ist die Einsicht in die Grenzen der Quantifizierbarkeit. Echte Qualifizierungen kann aber jemand nur in Kenntnis der Ethik vornehmen und nur dann, wenn er dies kann, verdient er oder sie auch Vertrauen. Ein einseitig auf Quantifizierung hin trainiertes oder dies als Waffe einsetzendes Management handelt unverantwortlich. Man sollte von den Bereichen etwas verstehen, mit denen man umgeht, und der moralische Hauptbereich ist nun einmal der Mensch selbst.

### **Phantasie – Auswege aus moralischen Engpässen**

Die Hauptarbeit einer Tiefbaufirma besteht in Grundwasserabsenkungen für Wohngebiete und Geschäftsbauten. Nachdem aus ökologischen Gründen immer weniger Grundwasserabsenkungen genehmigt werden, werden Aufträge im Ausland gesucht. Ein Scheich in der Wüste meldet und möchte eine Grundwasserabsenkung für sein Wohngelände. Ist es richtig, diesen sinnwidrigen Auftrag, der Einkommen, Produktivität und Arbeitsplätze sicher, anzunehmen? Der Ausweg liegt auf der Hand: die Firma versteht sich auch Grundwasserhebungen – das ist dann das Angebot, das dem Scheich einleuchten sollte.

Es kommt also oft darauf an, daß man einen Einfall hat, der aus einem Dilemma herausführt. Dazu braucht man Phantasie und sollte sie üben. Man spricht auch von „lateralem“ Denken, wenn es darum geht, nicht bloß auf eingetretenen Pfaden zu gehen, sondern Seiten-Umwege und Abkürzungen zu erkunden. Es gibt Talente und Kompetenzen, die nicht unmittelbar mit Moral zu tun haben, aber der Moral sehr dienlich sein können. Einfallsreichtum gehört dazu.

Einfallsreichtum erspart unbequeme Wahrheiten und unangenehme Lügen. Phantasie hilft der moralischen Klugheit ebenso wie die Klarheit des Denkens. Die alte Tugend der Klugheit, die die Kardinaltugenden mit den vormoralischen Kompetenzen verbindet, kommt hier zum Einsatz. Weil es sich um die Fähigkeit handelt, nicht nur vorwärts und rückwärts zu blicken, spricht man auch von Umsicht. Der Umsichtige hat keine Scheuklappen angezogen und ist sensibel für Kontexte, Nebentöne und Farbschattierungen.

Die Phantasie ist auch besonders dort gefragt, wo das Dilemma darin besteht, den richtigen Kompromiß, d.h. die Teilverwirklichung der eigenen, berechtigten Interessen auf zwei oder mehr Seiten, zu finden. Denn hier handelt es sich um einen Tausch: Einschränkung wird gegen Einschränkung und Teilerfolg wird gegen Teilerfolg getauscht. So kann z.B. der Handel und die Sicherheit des Arbeitsplatzes einerseits und um das Einstellungsrisiko des Arbeitgebers andererseits gehen. Der Arbeitslose wird eher bereit sein, eine geringere Sicherheit in Kauf zu nehmen, damit er eingestellt wird. Derjenige, der einen Arbeitsplatz hat, wird diesen auf die beste Weise sicherstellen wollen. Freilich muß die Voraussetzung des Tausches ebenfalls untersucht werden: wie berechtigt ist der Arbeitgeberwunsch nach leichter kündbaren Arbeitsplätzen bzw. danach das Risiko des Betriebes durch Flexibilität der Einstellung abzufedern. Angesichts des großen Druck der globalisierten Wirtschaft, d.h. in diesem Fall vor allem Deregulierungsdruck ist der politische Handlungsspielraum oft nicht viel größer als der des Mädchens bei dem Wucherer. Um so mehr ist die Ausweitung der Handlungsspielräume gefragt und um so mehr phantasievolle Lösungen, die sich nicht nur auf eingefahrenen Wegen einspüren.

Viktor Faust zitiert das Ergebnis einer amerikanischen Untersuchung: der gemeinsame Nenner der Firmen, die in 20 Jahren den größten Gewinn pro Aktie erzielt hatten, sozusagen ihr gewinnreichster Faktor „lag im pfleglichen Umgang mit dem Personal“.

#### **Welche Strukturen sind erforderlich?**

1. Grundgüter und dazu gehörige Entfaltungsmöglichkeiten (capabilities) sichern
2. Überblick, Transparenz und Mitwirkung ermöglichen
3. Betriebe oder Verwaltungen nicht „versäulen“, Arbeit nicht entqualifizieren
4. Fehlerfähigkeit von Systemen und Menschen in Planungen und Verwaltungen einbeziehen
5. Atmosphäre schaffen oder zulassen
6. Gute Lastenverteilung mit zureichendem Personal
7. Extreme Situationen nicht wiederholbar werden lassen
8. Im Pflege-Betrieb Identifikationen auf moralischer Basis ermöglichen.

#### **Schlußthese: Die Sache der alternden Zivilgesellschaft**

Könnten die rüstigen Alten, deren Zahl steigt, in Solidarität mit den Pflegebedürftigen eine neue Aufgabe finden? Wer fordert sie dazu auf, wer hilft ihnen dazu? Eine neue Aufgabe auch für die Kirchen und ihre Gemeinden.