

Swiss Ethics Model – eine echte Chance für das Gesundheitswesen

Wettbewerbsvorteil durch wertorientierte Unternehmensführung

Das Swiss Excellence Forum hat mit dem Ethik-Zentrum der Universität Zürich ein Modell zur Bewertung und Entwicklung der ethischen Performance in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft entwickelt. Das Instrument schliesst eine Lücke im Management, da Globalisierung, Wettbewerbsdruck und Fachkräftemangel existenzgefährdende Risiken, aber auch grosse Chancen mit sich bringen. Für Institutionen im Gesundheitswesen, die der Qualität und dem ethischen Handeln ganz besonders verpflichtet sind, stellt das Swiss Ethics Model ein wertvolles Entwicklungs- und Reflexionsinstrument zur Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden dar.

Die Welt von heute zeichnet sich durch eine zunehmende Vernetzung von Wirtschafts- sowie Kulturräumen über die Grenzen hinweg aus. Der fortschreitende Kostendruck im Gesundheitswesen und die verstärkte Digitalisierung erhöhen die Komplexität, die Risiken sowie die Volatilität und Schnelligkeit der ausschlaggebenden

Zyklen. Als Folge dieser Entwicklung steigen die Anforderungen an Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationen. Diese sind zunehmend mit vielfältigen ethischen Herausforderungen konfrontiert. Wer sie nicht erkennt und aufnimmt, geht bewusst oder unbewusst substantielle Risiken ein. Wer sie innovativ angeht, leis-

tet einen wirtschaftlichen und sozialen Beitrag an die Gesellschaft und verschafft sich Wettbewerbsvorteile.

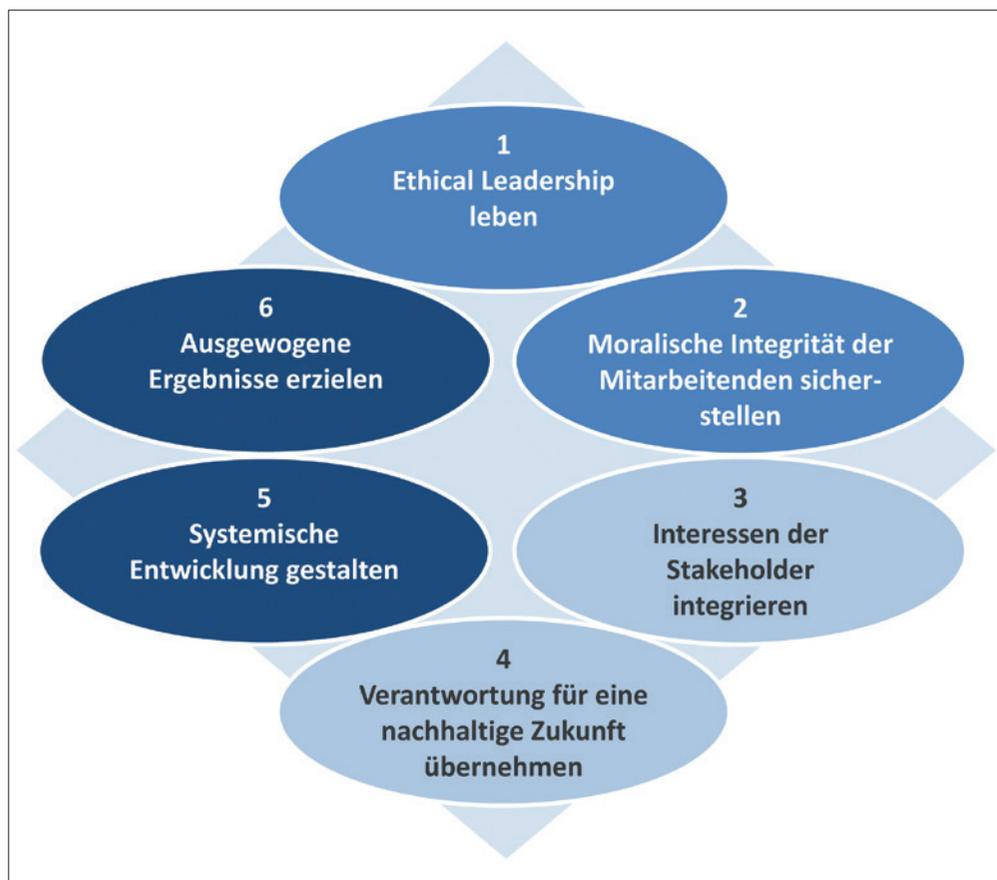
Zielsetzung: die ethische Performance im Fokus

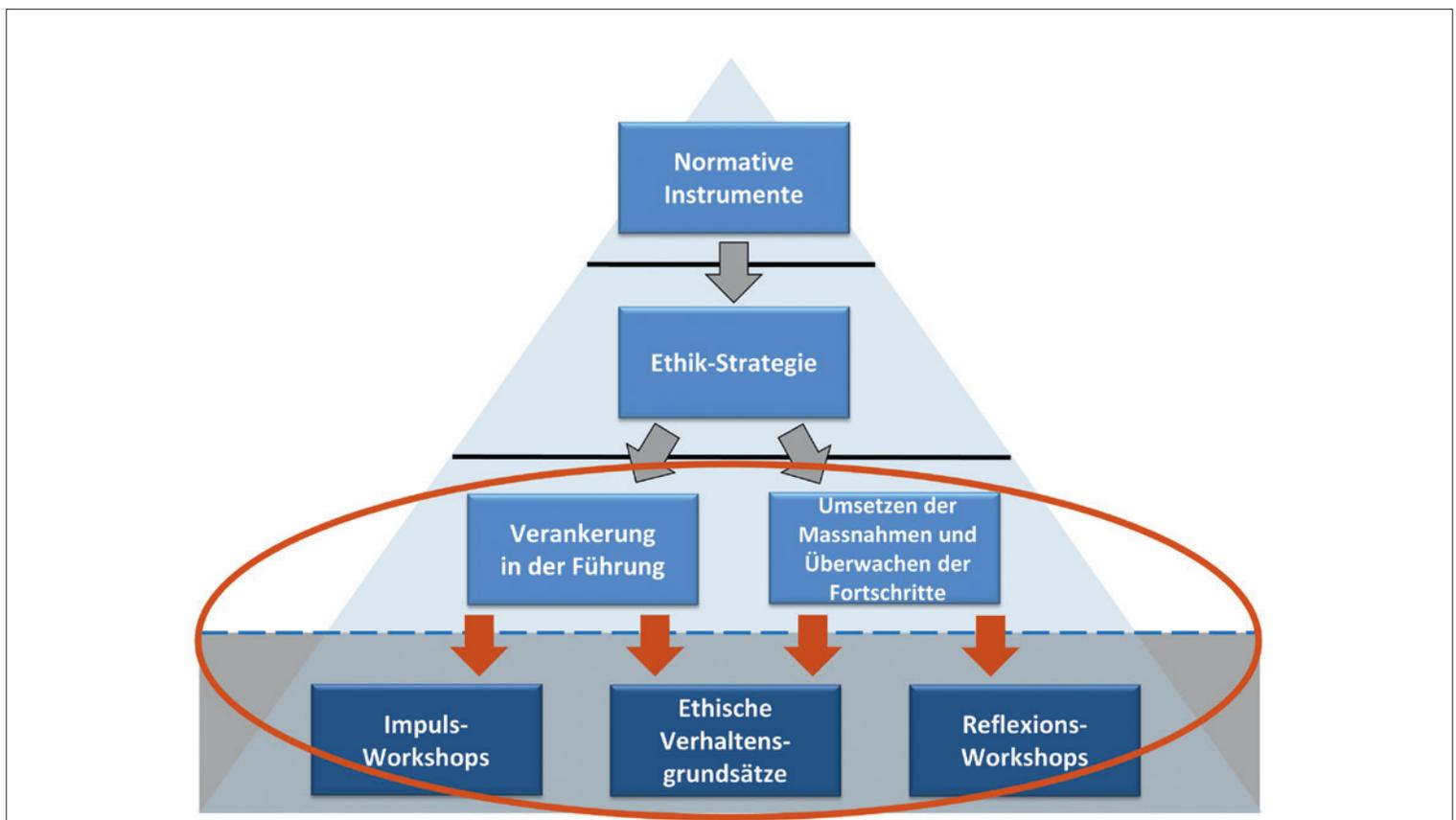
Das Swiss Ethics Model ist ein Führungsinstrument, mit dem die ethische Performance einer Organisation entwickelt, gesteuert, gemessen und mit anderen Organisationen verglichen werden kann. Dadurch wird eine wertorientierte Führungskultur stark gefördert. Das Modell wurde für Organisationen in Wirtschaft, Verwaltung und der übrigen Gesellschaft (z.B. Non-Profit-Organisationen) konzipiert und kann unabhängig von deren Grösse, Reifegrad, Branche und Kulturraum angewendet werden. Das Swiss Ethics Model berücksichtigt Erkenntnisse der aktuellen ethischen Forschung. Es dient als erste Orientierungshilfe bezüglich ethischer Performance und zielt auf die kontinuierliche Verbesserung der ethisch relevanten Ergebnisse einer Organisation. Das Modell thematisiert die Aktivitäten und Ergebnisse, die im Hinblick auf das Erreichen der strategischen und operativen Ethikziele relevant sind und sensibilisiert Führungskräfte und Mitarbeitende für ethisches und nachhaltiges Handeln.

Ein wertvolles Führungsinstrument

Das Swiss Ethics Model nimmt alle für die Führung und den Betrieb relevanten Aspekte einer Organisation auf und verbindet sie mit den ethischen Standards zu einem systemischen Managementansatz. Es zeichnet sich dadurch aus, dass es die Standards nicht nur von aussen

Die ethischen Erfolgsfaktoren des Swiss Ethics Model





Die Implementierung erfolgt mit einem systematischen Ansatz bis auf Stufe Mitarbeitende.

fordert, sondern diese systematisch mit den relevanten Aktivitäten und Ergebnissen der Organisation verbindet. Das Modell ist auf der normativ-strategischen Stufe anzusiedeln.

In der konkreten Anwendung leitet es die Führungskräfte an, sich über die ethischen Ziele der Organisation und deren ethische Standards Klarheit zu verschaffen. Durch die Auswahl und Priorisierung spezifischer Erfolgsfaktoren im Rahmen der eigenen Unternehmensstrategie wird das Swiss Ethics Model darüber hinaus zu einem effizienten und wirkungsvollen Führungsinstrument. Im Zentrum steht ein praxisorientiertes und einfach anwendbares Ethik-Assessment. Es ist so konzipiert, dass es auf den gängigen Führungs- und Bewertungsinstrumenten im Bereich der Ethik, wie beispielsweise ISO 26000, aufbaut und diese auch zur systematischen Entwicklung der ethischen Performance empfiehlt.

Nutzen des Modells

Das Anwenden des Modells durch die Verantwortlichen auf allen Hierarchiestufen bedeutet, dass ethische Unternehmensführung thematisiert und als Erfolgsfaktor erkannt wird. Dadurch wird der nachhaltige Nutzen der Orientierung an Ethik für die eigene Organisation sowie die

relevanten Stakeholder sichtbar. Mit dem Einsatz des Modells wird eine intrinsische Motivation zur Erreichung der ethischen Strategieziele gefördert und ein ganzheitliches Verständnis für eine Werte-Kultur entwickelt.

Ursache-Wirkungs-Gefüge

Zugleich erweitern das Führungsteam und die beteiligten Mitarbeitenden ihr Verständnis für die komplexen Zusammenhänge zwischen ethischen und ökonomischen Standards. Sie verstehen das Ursache-Wirkungs-Gefüge zwischen den ethisch orientierten Aktivitäten und den Ergebnissen in der eigenen Organisation und sind dadurch in der Lage, Situationen, Informationen und Inhalte besser abzuschätzen sowie Entscheidungen fundierter zu fällen.

Das Know-how zur Anwendung und Implementierung des Modells kann sich die Führung mit einem geringen Ausbildungsaufwand aneignen. Das Modell ist so aufgebaut, dass das Verständnis durch die praktische Anwendung systematisch weiterentwickelt wird.

Die Elemente des Modells

Das Swiss Ethics Model umfasst die folgenden drei Elemente: die «Ethischen Erfolgsfaktoren»

auf der strategischen Ebene, das «Umsetzungsmodell» als Ursache-Wirkungs-Gefüge auf der operativen Ebene und das «Ethik-Assessment» zur Bewertung.

Die «Ethischen Erfolgsfaktoren»

Das Modell basiert auf sechs Erfolgsfaktoren (Abbildung 1). Diese definieren, was im Hinblick auf die ethische Performance in einer Organisation relevant ist. Sie können als strategische Schwerpunkte verstanden werden, auf denen ethisch gesehen nachhaltiger Erfolg basiert.

Das Umsetzungsmodell

Es bildet die Grundstruktur, die zur systematischen Umsetzung der Erfolgsfaktoren dient (Abbildung 2). Das Umsetzungsmodell ist ein Ursache-Wirkungs-Gefüge und zeigt den Zusammenhang zwischen Aktivitäten und Ergebnissen auf. Es umfasst je vier Handlungsfelder und Ergebnisbereiche.

Das Bewertungssystem – Ethik-Assessment

Das Ethik-Assessment bietet Health-Organisationen die Möglichkeit, ihre Unternehmensqualität im Sinne von Ethical Excellence zu messen



Den dritten Schritt in der Umsetzung stellt das Ethik-Assessment dar, dessen Bewertungssystem vier Elemente aufweist.

und sich mit anderen Organisationen zu vergleichen (Benchmarking). Dabei werden sämtliche Leistungen einer Organisation im Hinblick auf ethische Aspekte systematisch analysiert und beurteilt.

Anwendung im betrieblichen Alltag

Das Swiss Ethics Model dient grundsätzlich als Instrument zur Sensibilisierung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden, als Leitfaden zur Umsetzung sowie als Ethik-Assessment. Das Modell

liefert die Grundlage, um auf den verschiedenen Hierarchiestufen der Organisation Schwerpunkte im Bereich der Ethik zu diskutieren und damit alle Beteiligten für das Thema zu sensibilisieren und eine stark verankerte Werte-Kultur zu entwickeln.

Systematische Implementierung

In einem ersten Schritt werden auf der Basis der Strategie die Prioritäten in den «Ethischen Erfolgsfaktoren» identifiziert und festgelegt. Anschliessend werden über eine Matrix, die die Verbindung zwischen den «Ethischen Erfolgsfaktoren» und dem «Umsetzungsmodell» darstellt, die Handlungsfelder, Projekte und Massnahmen definiert. Damit ist sichergestellt, dass die eingeleiteten Massnahmen in Einklang mit der gewählten Ethikstrategie stehen.

Klares Bild dank Ethik-Assessment

Das Ethik-Assessment dient zur Bewertung der Performance einer Organisation und für den Vergleich mit anderen Organisationen (Benchmarking). Die Bewertung der Handlungsfelder erfolgt nach der erprobten Methode des PDCA-Zyklus' und deckt damit die Forderung nach kontinuierlicher Verbesserung ab. Der grösste Nutzen für eine Organisation entsteht, wenn die Analysen in Form von Self-Assessments bzw. begleiteten Self-Assessments durchgeführt werden.

Ethische Verhalten im Gesundheitswesen: Sicht eines Arztes

Der Begriff «Ethik» ist mit viel Unschärfe umgeben. Dem Swiss Excellence Forum geht es nicht um philosophisch-theoretische «Übungen», sondern um angewandte Ethik im Management-Bereich. Die Ärztin/der Arzt fühlt sich primär für die Patientenversorgung verantwortlich. Die Kostenentwicklung im Gesundheitswesen ist mitunter durch die unaufhaltbare personalisierte Medizin bedingt. Diese tangiert ein Grundprinzip der Medizinethik: Die gerechte Ressourcenverteilung (justice). Dieser Aspekt spannt den Bogen zum Spital-Management und zum «Swiss Ethics Model». Die jeweiligen Handlungsnormen sollen reflektiert und die Sensibilität der Führungskräfte für ihr «richtiges Handeln» gestärkt werden (Berufsethos). Mit dem vom Swiss Excellence Forum vorgestellten Modell kann dieser Prozess systematisiert und messbar gemacht werden. Eine echte Chance für die von Politik und Medien genau beobachteten Gesundheitsorganisationen. Schlussendlich kann und muss die Umsetzung eines Swiss Ethics Models zum Nutzen der Patientinnen und Patienten beitragen!

Prof. Dr. med. Gregor Schubiger,
Ethik-Forum Luzerner Kantonsspital

Business Ethics: Im Spannungsfeld zwischen Gewinn- und Wertorientierung die richtige Balance finden.



Werner von Allmen, Gründer und CEO, Swiss Excellence Form, beim Wort genommen Ethik als strategischer Erfolgsfaktor

Wie beurteilt einer der Initianten, Werner von Allmen, Gründer und CEO des Swiss Excellence Forums, die Bedeutung und Zukunft des Swiss Ethics Model?

Die Verantwortlichen im Gesundheitswesen sind sehr exponiert. Ethisches Verhalten ist Grundvoraussetzung für nachhaltiges Arbeiten. Welchen speziellen Beitrag kann das Swiss Ethics Model hinsichtlich des Gesundheitswesens grundsätzlich leisten?

Führungskräfte und Mitarbeitende im Gesundheitswesen werden durch die technologische Entwicklung, die Digitalisierung sowie die fortschreitenden Kostenerhöhungen zunehmend mit ethischen Herausforderungen konfrontiert. Beim Thema Ethik wird heute im Gesundheitswesen der Fokus auf den achtsamen Umgang mit Patienten gelegt. Das Swiss Ethics Model hingegen stellt für den gesamten Management-Bereich ein ganzheitliches Führungs- und Reflexionsinstrument für angewandte Business Ethik zur Verfügung. Auf den Punkt gebracht geht es darum, substantielle Risiken und damit verbundene Reputationsschäden zu vermeiden und durch die Erhöhung des wirtschaftlichen und sozialen Beitrags an die Gesellschaft für die Organisation Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Gibt es bezüglich der «Ethischen Erfolgsfaktoren» besondere, die Sie für das Gesundheitswesen als speziell relevant betrachten?

Werner von Allmen, Gründer und CEO,
Swiss Excellence Forum



Die Priorisierung der «Ethischen Erfolgsfaktoren» hängt im Speziellen von der Strategie, der Grösse und dem Reifegrad einer Organisation im Gesundheitswesen ab. Im Allgemeinen lässt sich aber sagen, dass die zwei Erfolgsfaktoren «Ethical Leadership leben» und «Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen» relevante Schwerpunkte darstellen. Die Begründung liegt in der Tatsache, dass die Führung für alles, was in einer Organisation geschieht, aber auch für alles, was nicht geschieht, verantwortlich zeichnet. In diesem Sinne sind die Ergebnisse immer auf das Verhalten der Führungskräfte zurückzuführen. Gepaart mit dem Weitblick in die Zukunft, basierend auf ökonomischen, sozialen und ökologischen Werten (triple bottom line), werden die langfristigen Lebenschancen und Handlungsmöglichkeiten künftiger Generationen berücksichtigt.

Was sind die wichtigsten Vorteile eines Ethik-Assessments für eine Institution im Gesundheitswesen?

Ein Ethik-Assessment ist eine Reflexion an einem ganzheitlichen Idealmodell. Im Fokus der Zielsetzung steht die Identifizierung der Stärken und Verbesserungspotenziale auf dem Hintergrund der eigenen Unternehmensstrategie. Diese werden in einem Summary aggregiert und als Basis für die systematische Entwicklung und Überwachung der ethischen Performance genutzt (Ziele, Massnahmen und Messgrössen). Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte und Schlüsselpersonen, die aktiv an einem begleiteten Self-Assessment teilnehmen, die Zusammenhänge und den Nutzen für die eigene Organisation und die wichtigsten Interessengruppen verstehen und für die praktische Anwendung im Tagesgeschäft sensibilisiert werden.

Wenn Sie nun ein Projektteam mit einem Spital oder Heim aufstellen – wer sollte darin unbedingt von der Institution her vertreten sein?

Ethik ist nicht delegierbar - das bedeutet, dass Business Ethik keine Disziplin für eine Projektgruppe darstellt. Das Thema ist Chef-Sache und gehört damit in die Hände des obersten Führungsgremiums. Die Priorisierung der «Ethischen Erfolgsfaktoren», die Entwicklung der Ziele und Massnahmen sowie die Kommuni-

kation wird in aller Regel durch die Spital-, Heim- oder Geschäftsleitung verantwortet. Die Umsetzung in der Organisation geschieht über einen durchgängigen Zielprozess über die einzelnen Hierarchiestufen (top down) und einen gegenläufigen Controllingprozess (bottom up). Die wichtigste Voraussetzung und zugleich grösste Herausforderung stellen die Kommunikation und die Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden dar. In diesem Bereich stellen wir unseren Kunden eine Ethik-Toolbox mit erprobten Methoden und Instrumenten zur Verfügung.

Wie reagieren Unternehmen im Gesundheitswesen, wenn Sie sie auf das Thema Ethik ansprechen?

Wie bereits erwähnt, muss oft zuerst der Begriff Ethik im Kontext ganzheitlicher und wertorientierter Unternehmensführung im Gesundheitswesen geklärt werden. Wir stellen fest, dass die Führungskräfte durch aktuelle Fälle mit erheblichen Reputationsschäden, wie beispielsweise Postauto oder die Raiffeisen-Gruppe, grundsätzlich für das Thema sensibilisiert sind. Viele Führungskräfte unterliegen immer noch dem Irrtum, dass mit umfassenden Reglementen und/oder einem gut formulierten «Code of Conduct» das Thema abgehandelt werden kann. Die Praxis zeigt, dass das nicht ganz so einfach ist. Ohne Commitment der Führung, einem systematischen Vorgehen und dem konsequenten Einbezug aller Beteiligten, sind Ziele, die wie in diesem Fall im Bereich der Unternehmenskultur angesiedelt sind, nicht zu erreichen.

Weitere Informationen

Das Swiss Ethics Model kann auf der Webseite www.swiss-excellence-forum.ch bezogen werden.

