

## Risiken und Nebenwirkungen? Fragen Sie!

*Skizze einer Ethik der Verantwortung für Leitungsprozesse in sozialen Unternehmen. Überlegungen am Beispiel der Diakonie.*

Der französische Philosoph Emmanuel Lévinas hat die zwischenmenschliche Begegnung als eine „Epiphanie des Antlitzes“<sup>1</sup> bezeichnet. Nur dem Menschen komme es zu, ein Antlitz zu haben, ja Antlitz zu sein. Die Begegnung mit dem Anderen, in der dieser als Antlitz erscheint, sei aber, so Lévinas, kein unverbindliches Treffen. Vielmehr deutet er dieses Widerfahrnis als *Anruf*. „Die Epiphanie des absolut Anderen ist Antlitz, in dem der Andere mich anruft und mir durch seine Nacktheit, durch seine Not, eine Anordnung zu verstehen gibt. Seine Gegenwart ist eine Aufforderung zu Antwort.“ Die Stellung des antwortenden Ich sei deshalb „durch und durch Verantwortlichkeit oder Diakonie“. Seine Einzigartigkeit bestehe darin, „dass niemand an meiner Stelle antworten kann“.<sup>2</sup>

Lévinas deutet die zwischenmenschliche Begegnung als *Ruf in die Verantwortung*. Seine auf dieser Grundlage konzipierte Verantwortungsethik orientiert sich dabei an personalen Beziehungen, an Begegnungen *von Angesicht zu Angesicht*. Darin liegt ihre Stärke und Schwäche zugleich. Ihre enorme Anziehungskraft für die ethische Begründung diakonischen Handelns liegt nicht zuletzt in der Eindringlichkeit ihres kategorischen Imperativs: „Vor dem Anderen ist das Ich unendlich verantwortlich.“<sup>3</sup> Auf der anderen Seite bleibt ein solches Konzept gegenüber den strukturellen Bedingungen diakonischer Praxis merkwürdig unempfindlich. Niklas Luhmann hat beispielsweise darauf aufmerksam gemacht, dass die Hilfebeziehung unter den Bedingungen eines funktional ausdifferenzierten Systems der Wohlfahrtspflege durch strukturelle Vorgaben geprägt ist. „Im großen und ganzen bestimmt die Optik der Programme das, was an sozialer Hilfe geschieht, bzw. nicht geschieht.“<sup>4</sup> Gesetzliche Vorgaben, Finanzierungsbedingungen und professionelle Methoden konditionieren die Hilfebezie-

---

<sup>1</sup> Emmanuel Lévinas, *Die Spur des Anderen*, Freiburg i.Br.; München, 1999, S. 221.

<sup>2</sup> Alle Zitate a. a. O., S. 224.

<sup>3</sup> A. a. O., S. 225.

<sup>4</sup> Niklas Luhmann, *Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen*, in: Hans-Uwe Otto; Siegfried Schneider (Hg.), *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit*, Neuwied und Berlin, 1973, S. 33.

hung. Ihre Art und Dauer wird von der Problemdefinition, dem dafür vorgesehenen methodischen Hilfsansatz und der Leistungsvereinbarung bestimmt, die eine soziale Einrichtung mit ihrem Kostenträger abgeschlossen hat. „In diesem Rahmen ist die Entscheidung, zu helfen oder nicht zu helfen, nicht Sache des Herzens, der Moral oder der Gegenseitigkeit, sondern eine Frage der methodischen Schulung und der Auslegung des Programms ... Die helfende Aktivität wird nicht mehr durch den Anblick der Not, sondern durch einen Vergleich von Tatbestand und Programm ausgelöst und kann in dieser Form generell und zuverlässig stabilisiert werden.“<sup>5</sup>

Diese Bedingungen moderner Wohlfahrtspflege nötigen jede Ethik diakonischen Handelns, Verantwortung *nicht nur personal sondern auch strukturell zu denken*. Lässt sich eine „Ethik des Antlitzes“ mit diesen institutionellen Handlungsbedingungen vereinbaren? Wie kann Verantwortung in diakonischen Unternehmen wahrgenommen werden? Was ist ihr Akzent? Was sind Merkmale verantwortlicher Entscheidungsprozesse? Dies sind einige der Fragen, die durch das Verantwortungsthema aufgeworfen werden und denen ich im Folgenden nachgehen will.<sup>6</sup> Dabei wende ich mich in den ersten Abschnitten *grundsätzlichen* Aspekten verantwortlicher Entscheidungsprozesse zu: begrifflichen Dimensionen (1), strukturellen Bedingungen (2), ethischen Kriterien (3), Schritten der Entscheidungsfindung (4) sowie Gesichtspunkten der Beteiligung von Betroffenen (5). Im anschließenden zweiten Teil beschäftigt mich die Tatsache, dass die Wahrnehmung von Verantwortung vielfach mit *Konflikten* verbunden ist. Deshalb gehe ich auf den Dilemma-Charakter von Leitungsentscheidungen ein (6), auf Zivilcourage als Leitungs-Tugend (7) sowie auf die Dimension von Schuld (8).

## 1. „Kinder der Verantwortung“.

### Über die Entdeckung und Karriere eines ethischen Prinzips

„Kinder der Freiheit“ hat Ulrich Beck die Menschen der Risikogesellschaft genannt, die ihr Leben weitgehend ohne die Vorgaben traditionaler Muster entwerfen. Und verantworten müssen. Das Bewusstsein dafür, dass Verantwortlichkeit als Pendant zur Freiheit hinzugehört, ist in den letzten Jahren gewachsen.<sup>7</sup> Das dürfte kein Zufall sein: mit dem Bewusstsein wach-

---

<sup>5</sup> Ebd., 34.

<sup>6</sup> Zahlreiche Aspekte, die aus theologischer und/oder ethischer Perspektive ebenfalls Relevanz haben, muss ich aus Platzgründen unberücksichtigt lassen, bspw. die Entstehung der Motivation und Bereitschaft für ein Handeln in Verantwortung oder die geistliche Dimension der Verantwortung vor Gott. Letztere thematisiere ich lediglich in Abschnitt 8.

<sup>7</sup> Vgl. Ulrich Beck: Kinder der Freiheit. Wider das Lamento über den Werteverfall, in: Kinder der Freiheit/hrsg. von Ulrich Beck. – Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1998, S. 15 f.

sender und riskanter Freiheiten wird auch die Frage nach deren verantwortlichem Gebrauch unabweisbar.

Verantwortung ist ein klassische ethische Kategorie und dennoch eine vergleichsweise späte Entdeckung der Ethik. Bereits für die biblische Tradition ist es selbstverständlich, dass „jeder für sich selbst Gott Rechenschaft geben“ muss (Röm 14,12). Und dabei wird, wie das Gleichnis „von den anvertrauten Zentnern“ (Mt 25,14–30) deutlich macht, nicht nach der guten Gesinnung, sondern nach Tüchtigkeit und Nutzen – und das heißt nach den Folgen geurteilt.

In der philosophischen Ethik der Neuzeit hat Verantwortung dagegen über lange Zeit nur ein Schattendasein geführt. Noch im Deutschen Idealismus spielte der Begriff keine wesentliche Rolle. In Immanuel Kants praktischer Philosophie stand das Sittengesetz mit seinem kategorischen Imperativ im Mittelpunkt: „*handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde*“.<sup>8</sup> Dieser Imperativ, so Kant, betreffe „nicht die Materie der Handlung und das, was aus ihr erfolgen soll, sondern die Form und das Prinzip, woraus sie selbst folgt, und das Wesentlich-Gute derselben besteht in der Gesinnung, der Erfolg mag sein, welcher er wolle“.<sup>9</sup>

„Der Erfolg mag sein, welcher er wolle ...“ Gegen diese Ausblendung der Folgen des Handelns hat Max Weber in seiner im Revolutionswinter der Jahre 1918/19 gehaltenen Rede „Politik als Beruf“ das Stichwort der „Verantwortungsethik“ gesetzt: „Wir müssen uns klarmachen,“ so entwickelt er seine zentrale Alternative, „daß alles ethisch orientierte Handeln unter *zwei* voneinander grundverschiedenen, unausragbar gegensätzlichen Maximen stehen kann: es kann „gesinnungsethisch“ oder „verantwortungsethisch“ orientiert sein.“<sup>10</sup> Während es für den Gesinnungsethiker nur darauf ankomme, „daß die Flamme der reinen Gesinnung, die Flamme z. B. des Protestes gegen die Ungerechtigkeit der sozialen Ordnung, nicht erlischt“,<sup>11</sup> rechne der Verantwortungsethiker mit den realen Handlungsbedingungen und den „durchschnittlichen Defekten der Menschen“.<sup>12</sup> Deshalb gelte sein Augenmerk den *Folgen* von Handlungen. Dabei käme er auch nicht um die Tatsache herum „daß die Erreichung „guter“ Zwecke in zahlreichen Fällen daran gebunden ist, daß man sittlich bedenkliche oder mindestens gefährliche Mittel und die Möglichkeit oder auch die Wahrscheinlichkeit übler Nebenerfolge mit in den Kauf nimmt, und keine Ethik

<sup>8</sup> Immanuel Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: ders.: Werke in zehn Bänden, Bd. 6, Darmstadt, 1983, S. 51 (BA 52).

<sup>9</sup> A. a. O., S. 45 (BA 43).

<sup>10</sup> Max Weber, Politik als Beruf, in: ders.: Gesammelte Politische Schriften/hg. von Johannes Winckelmann. – Tübingen: Mohr, 1988, S. 551.

<sup>11</sup> A. a. O., S. 552.

<sup>12</sup> Ebd.

der Welt kann ergeben: wann und in welchem Umfang der ethisch gute Zweck die ethisch gefährlichen Mittel und Nebenerfolge ‚heiligt‘.“<sup>13</sup>

„Verantwortung“ ist im Verlauf des 20. Jahrhunderts zu einer „ethischen Schlüsselkategorie“ geworden.<sup>14</sup> Seit Hans Jonas' einflussreichem Buch wird häufig sogar vom „Prinzip Verantwortung“ gesprochen. Jonas hat die ethische Reflexion insbesondere durch den Aspekt einer stellvertretenden und prospektiven Sorgeverantwortung bereichert. Angesichts der unkalkulierbaren Risiken der modernen Technikentwicklung hat er die Unverletzlichkeit der kommenden Generation zum zentralen Kriterium für eine ethische Folgenabschätzung erhoben: „Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.“<sup>15</sup> Mit seiner Variation des Kategorischen Imperativs hat Jonas das Bewusstsein für die nicht-reziproke Dimension von Verantwortung geschärft: Verantwortlichkeit als Fürsorge für einen verletzliches Humanum.

Mittlerweile ist der Begriff der Verantwortung aus der ethischen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Die Konzepte, die ihn im Wappen tragen, sind unübersichtlich vielfältig.<sup>16</sup> Weitgehende Übereinstimmung besteht allerdings darüber, dass Verantwortung ein *relationaler* Begriff ist: Verantwortung besteht durchgängig *für* etwas und *vor* jemandem. Nach Hans Lenk und Matthias Maring lässt sich diese Relationalität folgendermaßen strukturieren: „*jemand* – V.[erantwortungs]-Subjekt, V.[erantwortungs]-Träger, Person, Korporation – ist *für* etwas – Handlungen, Handlungsfolgen, Zustände, Aufgaben usw. – *gegenüber* einem Adressaten und *vor* einer Sanktions-, Urteilsinstanz *in bezug auf* ein normatives Kriterium *im Rahmen eines* V.[erantwortungs]- und Handlungsbereiches verantwortlich.“<sup>17</sup> Dabei kann die Reflexion der Verantwortung auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen: *beschreibend* als Klärung der Ursächlichkeit bestimmter Folgen, *juristisch* als rechtliche Klärung von Haftbarkeiten und *ethisch* als normative Reflexion menschlicher Beziehungen. Meine Skizze zur Leitungsverantwortung in sozialen Einrichtungen konzentriert sich auf die *ethische* Dimension verantwortungsbewussten Handelns. Sie gilt in weiten Teilen allgemein für die Leitung sozialer Einrichtungen. Da ich an einigen Stellen aber nicht davon absehen kann, dass es auch um konkrete Inhalte geht, wähle ich die Diakonie als Beispiel für meine Erörterung.

---

<sup>13</sup> Ebd.

<sup>14</sup> Vgl. Hans Lenk, Matthias Maring, Art.: Verantwortung II, in: HWP, Bd. 11, 2001, Sp. 569.

<sup>15</sup> Hans Jonas, Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. – Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1984, S. 36.

<sup>16</sup> Vgl. die Übersicht bei Lenk, Maring, a. a. O., Sp. 569–575.

<sup>17</sup> Lenk, Maring, a. a. O., Sp. 570 (Ergänzungen von mir; U.L.).

## 2. System und Verantwortung. Strukturelle Bedingungen für Leitungsentscheidungen

„Vor dem Anderen ist das Ich unendlich verantwortlich“. Emmanuel Lévinas' Akzentuierung des Rufes in die Verantwortung erinnert an die biblische Beispielerzählung vom barmherzigen Samariter (Lk 10,25–37). Eine der Gründungsgeschichten der Diakonie. Mit dieser Erinnerung tritt die ursprüngliche und grundlegende Verantwortung diakonischer Praxis vor Augen: sie ist die *notwendige* menschliche Antwort gegenüber notvollen menschlichen Lebenssituationen. Die Diakonie kann diese Verantwortung wahrnehmen. Sie kann ihrer menschlichen Verantwortung nur gerecht werden, wenn sie zugleich *strukturelle Verantwortung* übernimmt. Von den zahlreichen Aspekten, die mit dieser Verschränkung verbunden sind, interessiert mich zuerst die Frage, wie die Diakonie ihr inhaltliches Profil unter diesen strukturellen Bedingungen zur Geltung bringen kann.

In der modernen, funktional ausdifferenzierten Gesellschaft ist zur Bearbeitung von menschlichen Problem- und Konfliktsituationen ein eigenes System der Sozialen Arbeit geschaffen worden, das die gesellschaftlich organisierte Hilfe aus der Zufälligkeit ihrer Erbringung befreit, die hilfesuchenden Menschen mit Rechten auf bestimmte Leistungen versieht, einen erwartbaren Hilfeumfang vorsieht und für gerechte Teilhabemöglichkeiten an den entsprechenden Unterstützungsressourcen sorgt. Die Diakonie gehört gemeinsam mit anderen Wohlfahrtsverbänden sowie freien Trägern zu diesem ausdifferenzierten sozialen Hilfesystem. Luhmanns Hinweis, dass „der organisatorische Schwerpunkt der Durchführung sozialer Hilfe heute in Entscheidungsprogrammen“<sup>18</sup> liegt, macht auf eine mehrfache Konditionierung des helfenden Handelns aufmerksam. Unterstützung kann nur für solche Lebenssituationen geleistet werden, für die es auch anerkannte Programme und Problemdefinitionen gibt. Die gesetzlichen und finanziellen Vorgaben konditionieren sowohl den Umfang als auch die methodische Auswahl der in Betracht kommenden Assistenz. Die Struktur einer zuverlässig organisierten Hilfe ohne Ansehen der Person bringt es mit sich, dass sich in der Hilfebeziehung primär nicht mehr Person und Person, sondern Programm und Hilfeempfänger gegenüber stehen.

Diese Umstände zwingen Wohlfahrtsverbände wie die Diakonie dazu, die spezifischen Akzente ihrer eigenen Arbeit so zu reflektieren, dass sie unter den strukturellen Bedingungen der organisierten Wohlfahrtspflege rekonstruiert und bearbeitet werden können. Anders gesagt: *die theologischen Inhalte und ethischen Präferenzen diakonischer Identität müssen*

---

<sup>18</sup> Luhmann, ebd.

*unter den strukturellen Bedingungen des Systems Diakonie zur Geltung gebracht und in diese Strukturen hinein übersetzt werden.*

Diese konditionieren zwar den Hilfeprozess – wie dargelegt – in erheblichem Maße. Dennoch bleiben auch unter diesen Bedingungen genügend Möglichkeiten für Entscheidungen, die dem spezifischen Profil eines Wohlfahrtsverbandes entsprechen. So werden zwar durch die gesetzlichen Bestimmungen (SGB IX, XII, KJHG usw.), die konkreten Finanzierungsbedingungen sowie Grundleistungstypen die *Basisstrukturen sozialer Praxis* festgelegt. Dennoch bleiben den diakonischen Leistungsanbietern Gestaltungsspielräume bei der *Entwicklung von konkreten Leistungsangeboten*. So hat die Diakonie Sachsen in den Jahren nach 1990 den Schwerpunkt ihrer Wohnangebote für Menschen mit geistiger Behinderung im Bereich des stationären Wohnens bereit gestellt. Zahlreiche Wohnstätten und -heime sind rekonstruiert oder neu gebaut worden. Teilstationäre und ambulante Wohnformen haben dagegen nicht annähernd so viel Aufmerksamkeit erhalten. In solchen Schwerpunktsetzungen drücken sich Richtungsentscheidungen aus, die der Reflexion und Gestaltung offen stehen. Ich würde der beschriebenen Entwicklung beispielsweise die Behauptung entgegenstellen, dass die Diakonie gerade darin Profil zeigen sollte, Angebote zu entwickeln, die Menschen die bestmöglichen Entwicklungschancen und größtmöglichen Freiheitsräume eröffnen. Anders gesagt: das diakonische Profil sollte sich mit dem weitestgehenden Ausbau ambulanter Hilfestrukturen identifizieren lassen.

Mein Beispiel soll deutlich machen, was ich mit dem Stichwort der Übersetzung theologischer Inhalte in die Strukturbedingungen des Systems Diakonie meine: die theologisch begründete „Option für die Armen“, mit der Benachteiligungen aufgedeckt und inklusive Strukturen von Beteiligung verwirklicht werden sollen,<sup>19</sup> kann sich auf der strukturellen Handlungsebene als Option für diejenigen Leistungsangebote ausdrücken, die das größte Maß an Beteiligung ermöglichen. Ähnliches gilt für die Wahl professioneller *methodischer Handlungskonzepte*, für eigene Akzente bei der *Qualitätssteuerung* und für die Entwicklung einer spezifischen Unternehmenskultur. Es gilt selbst für die Mitgestaltung *sozialpolitischer* und *sozialadministrativer Prozesse*, sofern die Diakonie in sie involviert ist.

Verantwortung im Führen und Leiten von sozialen Einrichtungen steht unter solchen strukturellen Bedingungen. Indem dadurch Entscheidungsspielräume konditioniert werden, werden damit zugleich konkrete Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

---

<sup>19</sup> Vgl. Heinrich Bedford-Strohm, Vorrang für die Armen. Auf dem Weg zu einer theolog. Theorie der Gerechtigkeit. – Gütersloh: Kaiser; Gütersloher Verl.-Hs, 1993, S. 199–201.

### 3. Gottebenbildlichkeit, Würde und Rechte.

#### Zum inhaltlichen Profil der Verantwortung diakonischer Praxis

„Die Epiphanie des Antlitzes ist *Heimsuchung*“,<sup>20</sup> formuliert Lévinas. Sie spricht. Sie ist die erste Rede und nötigt damit zur Antwort. Die sich daraus ergebende Verantwortung ist aber keine abstrakte All-Zuständigkeit, sondern besteht konkret *für etwas*. Zu fragen ist deshalb als nächstes danach, was Leitungsverantwortung für soziale Einrichtungen *inhaltlich* bedeutet. Dabei erweist es sich als sinnvoll, noch einmal an die strukturellen Bedingungen der Wohlfahrtspflege zu erinnern. Die moderne, funktional ausdifferenzierte Gesellschaft hat für die Bearbeitung individueller und sozialer Problemlagen die Struktur von Hilfsorganisationen geschaffen, „deren Programme speziell auf die Leistung von Hilfe ausgerichtet sind“. <sup>21</sup> Die Funktion des Systems der organisierten Hilfe wird vor allem über „*Personal* und *Programme*“<sup>22</sup> gesteuert. Diakonische Einrichtungen haben ihre Aufgabe demnach darin, Menschen in spezifischen Lebenssituationen zu assistieren. Zugleich sind zur Erfüllung dieser Aufgaben professionelle Assistentinnen (Personal) und strukturell abgesicherte Konzepte (Programme) erforderlich. Auf diesem Hintergrund ergeben sich drei Verantwortungsfelder: die Klientinnen, die Mitarbeiterinnen und die Programme. Diese existieren allerdings nicht neben einander. Vielmehr beziehen sich Personal und Programme wiederum auf die Unterstützung von Klientinnen.

Die Leitungsverantwortung einer diakonischen Einrichtung bezieht sich daher in erster Linie auf die Erfüllung ihrer originären Aufgabe: die jeweils konkrete Unterstützung bestimmter Klientinnen. Das spezifische Profil dieser Assistenz ergibt sich einerseits aus den gesetzlichen Vorgaben und andererseits aus dem Menschenbild sowie den mit ihnen verbundenen ethischen Kriterien der Einrichtung. Für die diakonische Praxis ist dabei die *Gottebenbildlichkeit* des Menschen maßgeblich. Er besagt, dass der Mensch ein Gott entsprechendes, ihm gegenüberstehendes, antwortendes und zur Verantwortung gerufenes Wesen ist. Er ist ein zur Selbstbestimmung bestimmtes Subjekt, das über Kräfte, Kompetenzen und Ressourcen verfügt. Diakonische Praxis zielt daher darauf ab, mit Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen daran gehindert sind, ihre Ressourcen zu entwickeln, gemeinsam Wege der Stärkung, Ermutigung, Förderung und Entwicklung zu gehen. Sie setzt sich dafür ein, dass Personen die ver-

<sup>20</sup> Lévinas, a. a. O., S. 221.

<sup>21</sup> Dirk Starnitzke, *Diakonie als soziales System. Eine theologische Grundlegung diakonischer Praxis in Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann.* – Stuttgart [u. a.]: Kohlhammer, 1996, S. 223.

<sup>22</sup> Luhmann, a. a. O., S. 32.

antwortliche Selbstbestimmung über ihr Tun bewahren, entwickeln oder wiedererlangen können. Aus ihrer grundlegenden Orientierung an der Gottebenbildlichkeit erwächst das konkrete Engagement der Diakonie für die Menschenwürde und die Menschenrechte.

Verantwortung hat die Leitung einer diakonischen Einrichtung deshalb zuerst dafür zu tragen, dass diese ihre originäre Aufgabe erfüllen kann. Sie ist Verantwortung dafür, dass Klientinnen Kompetenzen zur selbstbestimmten Bewältigung ihres Lebens und zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben entwickeln können. Da zur Verwirklichung dieser Ziele aber zugleich die Einrichtung selbst und deren Mitarbeiterinnen gehören, erstreckt sich die Verantwortung auch auf sie. Sie besteht in der Sorge dafür, dass die zur Erfüllung ihrer originären Aufgabe erforderlichen strukturellen und infrastrukturellen Bedingungen geschaffen werden bzw. erhalten bleiben. Den Mitarbeiterinnen gegenüber besteht sie darin, ihre Kompetenzen zu fördern, ihre Rechte zu wahren sowie Möglichkeiten der Beteiligung und Verantwortungsübernahme zu schaffen.

#### **4. Verantwortliche Entscheidungen. Schritte ethischer Urteilsbildung**

„Verantwortlich“, sagt eine alte Weisheit, „ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.“ Offenbar also auch für diejenigen Handlungsmöglichkeiten, die nicht zur Verwirklichung gekommen sind. Das Nachdenken über Verantwortung verbindet sich deshalb mit der Frage, wie eine verantwortliche *Entscheidung* getroffen werden kann.

Heinz Eduard Tödt hat mit seinem „Versuch einer ethischen Theorie sittlicher Urteilsbildung“<sup>23</sup> die neuere Diskussion um Schritte und Inhalte ethischer Entscheidungen angestoßen. In ihm hat er eine Urteilsbildung in sechs Schritten vorgeschlagen:

- (1) Wahrnehmung, Annahme und Bestimmung eines Problems als eines sittlichen,
- (2) Situationsanalyse,
- (3) Beurteilung von Verhaltensoptionen,
- (4) Prüfung von Normen, Gütern und Perspektiven,
- (5) Prüfung der sittlich-kommunikativen Verbindlichkeit von Verhaltensoptionen,

---

<sup>23</sup> Heinz Eduard Tödt: Versuch einer ethischen Theorie sittlicher Urteilsfindung, ursprünglich veröffentlicht in: ZEE, 21. Jg. (1977), S. 81-93; in überarbeiteter Form wiederveröffentlicht in: ders.: Perspektiven theologischer Ethik. – München: Kaiser, 1988, S. 21-48.



(6) Der Urteilsentscheid.<sup>24</sup>

Tödts „Theorie ethischer Urteilsbildung“ hat zu einer bis heute anhaltenden intensiven Debatte und zu zahlreichen Alternativmodellen geführt. So haben beispielsweise Arthur Rich, Eilert Herms und Dietz Lange jeweils eigene Konzepte vorgelegt, die eine Reihe anderer Akzente enthalten.<sup>25</sup> Ohne hier in eine ausführliche Diskussion mit Tödts eintreten zu können, möchte ich lediglich auf zwei Punkte hinweisen. Einerseits scheint mir Tödts Urteiltheorie an manchen Stellen unnötig kompliziert zu sein. So gehören m. E. die Problemwahrnehmung und die Situationsanalyse so eng zusammen, dass sie gut in einem Urteilsschritt zusammengefasst werden können. Das gilt ebenso für die Normen- und die anschließende Verbindlichkeitsprüfung. Mit einer Reduktion auf vier Einzelschritte dürfte die Urteilsbildung näher an vertraute und lebensweltlich verankerte Reflexionsprozesse heranrücken. Auf der anderen Seite scheint mir Tödts Modell wiederum darin zu einfach zu sein, dass es sich allein auf die *ethische* Dimension beschränkt. Handlungssituationen fordern aber nicht nur auf einer ethischen Ebene heraus. Vielmehr müssen verantwortliche Handlungsentscheidungen auch zahlreiche *strukturelle* Faktoren berücksichtigen. Eine Theorie verantwortlicher ethischer Entscheidungsprozesse sollte neben den ethischen auch die anderen Handlungsbedingungen berücksichtigen.

Nach meinem Dafürhalten kommt es für Entscheidungsfindungsprozesse deshalb darauf an, in die Schrittfolge der ethischen Urteilsbildung (4.1) auch die strukturellen, subjektiven und ethischen Handlungsaspekte (4.2) einzubeziehen. Für die im engeren Sinn ethische Reflexion wird es sich darüber hinaus nahe legen, die unterschiedlichen Handlungsdimensionen vor Augen zu haben (4.3).

#### 4.1 Schritte ethischer Urteilsbildung

Jedes Urteil ist gut beraten, die Lösung nicht vor der Problembestimmung auf der Zunge zu tragen. Ethisches Überlegen und Urteilen braucht Zeit, braucht eine reflektierende Distanz, um unterschiedliche Möglichkeiten des Handelns durchzuspielen und sich dann für die vorzugswürdige zu entscheiden. Für den Prozess einer solchen Entscheidungsfindung braucht es

<sup>24</sup> Vgl. a. a. O., S. 30–42.

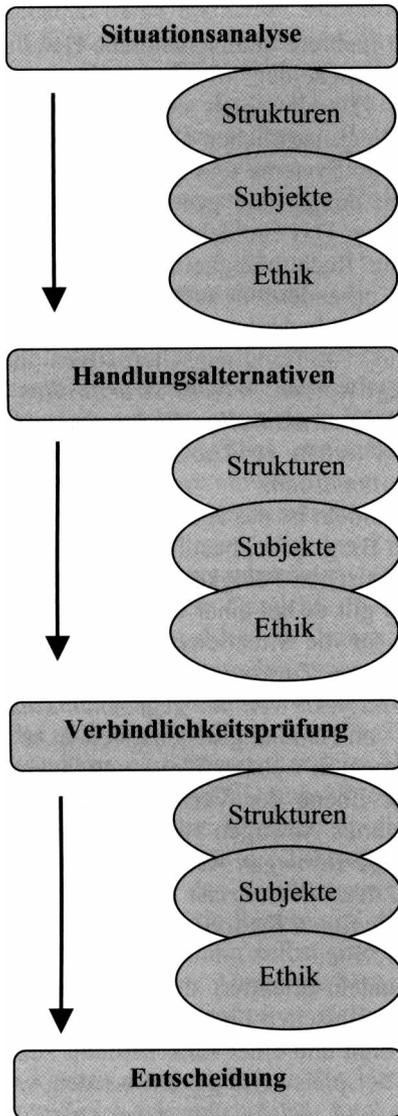
<sup>25</sup> Vgl. Arthur Rich, *Wirtschaftsethik*, Bd. 1 – Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus, 1984, S. 224–228; Eilert Herms, *Grundlinien einer ethischen Theorie der Bildung von ethischen Vorzuglichkeitsurteilen*, in: ders.: *Gesellschaft gestalten. Beiträge zur evangelischen Sozialethik*. – Tübingen: Mohr, 1991, S. 44–55; Dietz Lange, *Ethik in evangelischer Perspektive. Grundfragen christlicher Lebenspraxis*. – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1992, S. 519–521.

deshalb Raum in mehrfachem Sinn: einen angemessenen Zeitraum, Beteiligungsraum für die an der Entscheidungsfindung Beteiligten und einen Argumentationsraum, der es erlaubt, die unterschiedlichen Argumente vorzutragen und zu gewichten. Eine Orientierung an vier Hauptschritten scheint mir dabei sinnvoll zu sein:

**1. Situationsanalyse.** In einem ersten Schritt geht es darum, die vorliegende, das Handeln und Entscheiden bestimmende Situation zu analysieren. Typische Fragen für diesen Urteilsschritt sind: *Wodurch ist die Situation charakterisiert? Wie ist sie entstanden? Wer ist von ihr betroffen? Welche Konflikte bestehen? Welche ethischen Kriterien, welche Werte und Normen werden dabei berührt? Wie wird die Situation von den Beteiligten interpretiert? Wer ist in seiner Verantwortung herausgefordert?* Das Ziel dieses ersten Reflexionsschrittes besteht in der angemessenen Klärung der Handlungssituation.

**2. Entwicklung von Handlungsalternativen.** Im zweiten Urteilsschritt geht es darum, danach zu fragen, was man prinzipiell tun kann, welche Handlungsoptionen grundsätzlich offen stehen. Die Leitfrage lautet deshalb: *Welche verschiedenen Handlungsmöglichkeiten bestehen in der Situation?* Für diesen zweiten Reflexionsschritt ist es von großer Wichtigkeit, die Erwägung von alternativen Optionen nicht vorschnell mit der Frage ihrer Umsetzbarkeit zu verbinden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass neue oder bislang unbeachtet gebliebene Alternativen schnell, zu schnell verworfen werden, bevor eine differenzierte Erwägung ihrer Umsetzbarkeit hat erfolgen können. Diese differenzierte Abwägung sollte vielmehr erst in einem dritten Schritt erfolgen, nachdem die prinzipiell denkbaren Handlungsalternativen entwickelt worden sind.

**3. Verbindlichkeitsprüfung.** Die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten sind, wie eben schon angeklungen ist, keineswegs alle gleich praktikabel. Sie machen unterschiedliche strukturelle Voraussetzungen und haben verschiedene strukturelle Auswirkungen. Menschen sind von ihnen in je spezifischer Weise betroffen. Ethische Kriterien werden jeweils in besonderer Weise berührt. Deshalb muss es in diesem dritten Reflexionsschritt darum gehen, in einem differenzierten Abwägungsprozess die zuvor erarbeiteten Handlungsalternativen einer Verbindlichkeitsprüfung zu unterziehen. Dabei ist davon auszugehen, dass einerseits mehrere der alternativen Optionen realisierbar wären. Andererseits werfen die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten sowohl praktisch als auch ethisch unterschiedliche Fragen, vielleicht sogar Probleme auf. Die Reflexion muss deshalb unter dem Gesichtspunkt der Vorzugswürdigkeit eines bestimmten Handlungsoption erfolgen. Die Leitfrage dieses dritten Reflexionsschrittes lautet deshalb: *Welcher Handlungsoption ist ethisch der Vorzug zu geben?*



Schema zur Schrittfolge ethischer Urteilsbildung

**4. Entscheidung.** Aus den vorherigen Schritten ergibt sich in der Regel ein Urteil darüber, welche Handlungsalternative die vorzugswürdigste ist. Allerdings ist es auch vorstellbar, dass der Reflexionsprozess zwar einige der Handlungsoptionen als nicht nachteilig ausscheidet, zugleich aber mehr als eine von ihnen als gleichermaßen vorzugswürdig erkennt. In jedem Fall führt die Abwägung zu einem Ergebnis, das noch nicht mit der Entscheidung in eins fällt. Vielmehr muss sich die zum Handeln herausgeforderte Person das Ergebnis des Reflexionsprozesses zu eigen machen, d. h. sie muss sich entscheiden. Diese Entscheidung ist ein eigener Akt. Wissen und Wollen müssen sich miteinander verbinden. Nur so kommt es zu einer ethischen Entscheidung, für die die betreffende Person auch bereit ist, verantwortlich einzustehen. Diese Entscheidung bleibt immer auch ein Wagnis, das mit dem Risiko des Scheiterns und des Irrtums behaftet ist.

Aus diesen vier Schritten besteht das Nachdenken, das Innehalten, das zu einer begründeten und verantwortlichen Entscheidung führt: *Situationsanalyse, Entwicklung von Handlungsalternativen, Verbindlichkeitsprüfung* und schließlich *Entscheidung*. Sie bedürfen allerdings einer weiteren Differ-

enzierung in Bezug auf die verschiedenen Ebenen des Handelns.

## 4.2 Handlungsebenen

Jede menschliche Handlung schließt mehrere unterschiedliche Handlungs- bzw. Wirklichkeitsebenen ein. Ich unterscheide:

1. **Die strukturelle Ebene.** Jedes Handeln spielt sich in einer strukturierten objektiven Welt ab. Es unterliegt natürlichen Gesetzen ebenso wie den strukturellen Bedingungen sozialer Systeme und Institutionen. Regelmäßig gibt es Bezüge zu mindestens einigen der gesellschaftlichen Teilsysteme: Recht, Politik, Wirtschaft usw. Das Handeln kann diese systemischen Bedingungen nicht ignorieren: Rechtmäßigkeit, politische Durchsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit, das Vorhandensein ausreichender Ressourcen, technische Realisierbarkeit usw. Das bedeutet: sowohl bei der Situationsanalyse, wie auch bei dem Entwurf von Handlungsalternativen und der Verbindlichkeitsprüfung muss gefragt werden: *Welche strukturellen Faktoren sind zu berücksichtigen? Welche strukturellen Bedingungen haben zur gegebenen Situation geführt? Auf welche strukturellen Gegebenheiten muss die Handlungsalternative abgestimmt sein?*

2. **Die subjektive Ebene.** Alles Handeln ist das Handeln von Subjekten, von Menschen mit einer bestimmten Biographie, bestimmten psychischen, körperlichen, intellektuellen und praktischen Fähigkeiten, bestimmten Bewältigungsstrategien usw. Auch dies gilt es bei einer ethischen Urteilsbildung zu berücksichtigen. So ist es für die Situationsanalyse relevant zu wissen, *welche subjektiven Faktoren am Zustandekommen der Situation beteiligt sind und in welcher Weise Subjekte von der gegebenen Situation betroffen sind.* Bei der Entwicklung von Handlungsalternativen ist es sinnvoll, jeweils mit in den Blick zu nehmen, in welcher Weise von ihnen die

Subjekte betroffen sind. Auf der Ebene der Verbindlichkeitsprüfung geht es schließlich um ein differenziertes Abwägen von Fragen wie: *Welche physischen, psychischen usw. Anforderungen werden an die beteiligten Subjekte gestellt? Welche subjektiven Ressourcen werden gebraucht? Welche Handlungsmöglichkeit ist beteiligten Personen zumutbar? Besteht Unterstützungs- bzw. Assistenzbedarf?* Etc.

3. **Die ethische Ebene.** Jedes Handeln orientiert sich direkt oder indirekt an Normen oder Gütern. Auf der ethischen Ebene gilt es, diese Kriterien herauszuarbeiten, kritisch zu prüfen und einer Entscheidung zuzuführen. Bei der Situationsanalyse muss beispielsweise geklärt werden, *welche ethischen Kriterien berührt werden und welche von ihnen strittig sind.* Beim Entwurf von Handlungsalternativen geht es die Frage, *welche ethischen Kriterien durch die jeweilige Handlungsvariante tangiert werden?* Innerhalb der Verbindlichkeitsprüfung müssen die zuvor bewusst gewordenen ethischen Herausforderungen unter der Fragestellung reflektiert werden: *Welche Normen wiegen schwerer? Welchen Gütern ist der Vorrang zu geben? Was ist das kleinste Übel?* usw.

Mit meinen bisherigen Überlegungen habe ich Urteilsschritte und Handlungsebenen näher betrachtet. Besonders was die ethische Ebene anlangt, halte ich es aber für erforderlich, die Differenzierung noch einen Schritt weiter zu führen. Denn: jede Handlung spielt sich nicht nur auf unterschiedlichen Ebenen ab. Sie besteht auch *in sich selbst* aus einer Reihe unterschiedlicher Dimensionen, die für eine ethische Beurteilung je für sich betrachte werden müssen. Deshalb sollten die verschiedenen Dimensionen einer Handlung mit in den Blick genommen werden.

### 4.3 Handlungsdimensionen

Die ethischen Kriterien, die innerhalb der einzelnen Urteilsschritte zu reflektieren sind, können in dem Moment differenzierter wahrgenommen und beurteilt werden, wenn sie in Bezug auf verschiedene Dimensionen einer Handlung in den Blick genommen werden. Dadurch wird deutlich, dass jeweils nicht nur ein einziges ethisches Kriterium zu berücksichtigen ist, sondern Kriterien bezüglich dieser unterschiedlichen Dimensionen Berücksichtigung verdienen. Um den Eindruck einer nicht mehr überschaubaren Komplexität zu vermeiden: selbstverständlich haben nicht durchgängig alle Kriterien Gewicht. In der Regel treten die maßgeblichen Knackpunkte schon dann vor Augen, wenn sich die Reflektierenden der verschiedenen Handlungsdimensionen bewusst sind.

Jede Handlung hat zunächst eine *handelnde Person* und ein *Gegenüber*, auf das sich die Handlung bezieht. Dabei muss es sich allerdings nicht zwingend um eine Person handeln. Handlungen können sich ebenso auf andere Lebewesen, auf die unbelebte Natur, auf Gegenstände, auf Strukturen, Institutionen usw. beziehen. In diesem Fall bietet sich der Begriff des *Handlungsgegenstandes* an. Ethische Kriterien, die in Bezug auf die handelnde Person und das Handlungsgegenüber berücksichtigt werden müssen, sind vor allem die Rechte und die Würde der betreffenden Personen. Bezüglich der Handlung selbst sind insbesondere das *Handlungsziel* und die dafür gewählten *Mittel* zu berücksichtigen. Als weitere Dimension kommen die *Handlungsfolgen* in Betracht. Hier sind nicht zuletzt die gewollten und die ungewollten Folgen und Nebenfolgen zu reflektieren. Dazu kommt, dass nicht nur die Handlung bezüglich des von ihr angestrebten Zieles folgeträftig ist. Auch die Wahl der dafür eingesetzten Mittel bringt Folgen mit sich, die es zu bedenken gilt. Schließlich darf auch das *Handlungsumfeld* nicht vergessen werden. Jede Handlung verläuft in bestimmten Kontexten, in einer spezifischen Umwelt. Diese Umwelt besteht zunächst aus anderen handelnden Personen, die mit ihren Aktionen den Handlungsablauf möglicherweise oder tatsächlich beeinflussen. Sie

besteht aber auch aus sozialen, gesellschaftlichen oder politischen Kontextfaktoren.

Der Prozess einer Urteilsbildung hat offenbar eine eigene Logik. Die dabei zu vollziehenden Schritte einzubeziehenden Ebenen sowie Dimensionen sind allerdings kein mechanischer Prozess. Das Bewusstsein für die Grundstruktur dieses Reflexionsprozesses wird statt dessen Gewähr dafür geben, dass die relevanten Dimensionen und Ebenen auch vor Augen treten und in der Reflexion berücksichtigt werden. Dennoch bleibt die Entscheidung ein Wagnis. Sie ist deshalb nicht nur verantwortlich zu treffen, sondern auch anschließend zu verantworten.

## 5. Diskurs und Partizipation. Zur Beteiligung an Entscheidungsprozessen

Leitungsentscheidungen in sozialen Einrichtungen werden in den für sie vorgesehenen Gremien getroffen. Für sie existieren Verfahrensregeln und Beteiligungsgrundsätze. Die Übertragung von Entscheidungsverantwortung auf entsprechende Gremien folgt allgemeinen demokratischen Grundsätzen. Aber auch über die Zuständigkeit einzelner Entscheidungsinstanzen hinaus verdient der Beteiligungsgedanke Aufmerksamkeit.

In der unternehmensethischen Diskussion der letzten Jahre ist dieser Partizipationsgrundsatz besonders vor einem diskursethischen Hintergrund weiter entwickelt worden. Für die Diskursethik, wie sie beispielsweise von Karl-Otto Apel<sup>26</sup> und Jürgen Habermas<sup>27</sup> entwickelt worden ist, gehört die *konsequente Beteiligung* zu den Legitimationsgrundlagen ethischer Urteile. Entscheidungen müssen demnach so gestaltet werden, dass „die Folgen und Nebenwirkungen, die sich aus einer *allgemeinen* Befolgung der strittigen Norm für die Befriedigung der Interessen eines *jeden Einzelnen* voraussichtlich ergeben, von allen *zwanglos* akzeptiert werden können.“<sup>28</sup> Die Konsequenz, die sich aus diesem diskursethischen Universalisierungsgrundsatz ergibt, besteht darin, ethische Entscheidungsprozesse für eine allgemeine Beteiligung zu öffnen. Nach Habermas genügt es für ein verall-

---

<sup>26</sup> Vgl. Karl-Otto Apel, Diskursethik als Verantwortungsethik – eine postmetaphysische Transformation der Ethik Kants, in: Ethik und Befreiung/hrsg. von Raúl Fornet-Betancourt. – Aachen: Verlag der Augustinus-Buchhandlung, 1990, S. 10–40; ders.: Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral. – Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1992.

<sup>27</sup> Vgl. Jürgen Habermas, Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. – Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1983; ders.: Erläuterungen zur Diskursethik. – Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1991.

<sup>28</sup> Habermas, Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: ders.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, S. 103.

gemeinerungsfähiges Urteil keineswegs, „daß sich ein Einzelner überlegt, ob er einer Norm zustimmen könnte. Es genügt nicht einmal, daß alle Einzelnen, und zwar jeder für sich, diese Überlegung durchführen, um dann ihre Voten registrieren zu lassen. Erforderlich ist vielmehr eine ‚reale‘ Argumentation, an der die Betroffenen kooperativ teilnehmen. Nur ein intersubjektiver Verständigungsprozeß kann zu einem Einverständnis führen, das reflexiver Natur ist: nur dann können die Beteiligten wissen, daß sie sich gemeinsam von etwas überzeugt haben.“<sup>29</sup>

Die diskursethische Beteiligungsperspektive bedarf für unternehmerische Leitungsprozesse einer Differenzierung. Immerhin unterscheiden sich diese von idealtypischen ethischen Aushandlungsprozessen. So sind die Leitung und die Geschäftsführung von vornherein mit der ihnen zukommenden Entscheidungsverantwortung betraut, während die Mitarbeiterinnen Aufgaben in ihrem jeweiligen Kompetenzbereich erfüllen. Dem entsprechend ist auch ihre fachliche Kompetenz unterschiedlich ausgeprägt. Darüber hinaus weicht ihre rechtliche Verantwortung gravierend von einander ab. All diese Sachverhalte begründen möglicherweise eine erheblich von einander abweichende Situationswahrnehmung. Möglicherweise führen die Wahrnehmungs- und Interessenunterschiede zwischen Leitung und Mitarbeiterinnen zu einer eingeschränkten Verständigungsorientierung. Allerdings ist Beteiligung deshalb nicht als utopisch fallen zu lassen. Der Hinweis auf unterschiedliche Wahrnehmungen und Interessen macht Beteiligung umgekehrt gerade erforderlich. Auch wenn der Austausch oder die Aushandlung nicht immer harmonisch erfolgen: sachgerechte Einschätzungen und rechtmäßige Entscheidungen sind niemals selbstverständlich, sondern machen einen Austausch über unterschiedliche Perspektiven und die gleichmäßige Berücksichtigung von Rechten erforderlich.

Peter Ulrich hat die diskursethischen Grundannahmen zum Konzept einer „dialogorientierten Unternehmenspolitik“ weiter entwickelt und dabei dem „Stakeholder-Dialog“<sup>30</sup> zentrale Bedeutung zugemessen: „Im Aufbau von *unternehmenspolitischen Verständigungspotentialen* im Umgang mit allen vom unternehmerischen Handeln betroffenen Bezugsgruppen innerhalb und außerhalb der Unternehmung und in der vorbehaltlosen „Einschränkung der unternehmenspolitischen Kommunikation“ ... ist die vorrangige unternehmensethische Handlungsorientierung zu erblicken.“<sup>31</sup>

Bei der Umsetzung einer solchen „dialogorientierten Unternehmenspolitik“ kommt es zunächst darauf an, dass die *grundlegende Ausrichtung* der

<sup>29</sup> Habermas, a. a. O., S. 77.

<sup>30</sup> „Stakeholder“, wörtl. „Anspruchsberechtigter“, „Mitglied einer Interessengruppe“ – am besten mit „Betroffener“ zu übersetzen.

<sup>31</sup> Peter Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 2. Aufl. – Bern [u. a.]: Haupt, 1998, S. 448.

diakonischen Einrichtung von den Mitarbeiterinnen und wichtigen externen Betroffenen (z. B. Klientinnen) mitgetragen werden. Das betrifft die Verständigung über die Werte und Prinzipien des Unternehmens, das Menschenbild, die Bevorzugung bestimmter Methoden (wie z. B. des Empowerment-Ansatzes), Kommunikationsabläufe, Konfliktlösungsstrategien, Rechte und Pflichten usw. Der Konsens über solche grundlegenden Prinzipien findet vielfach Ausdruck in einem entsprechenden Leitbild oder einer Unternehmensverfassung.<sup>32</sup> Darüber hinaus sollten aber auch wichtige Leitungsentscheidungen, wie z. B. solche, mit denen sich das diakonische Unternehmen auf der Grundlage seines jeweiligen Leitbildes für bestimmte neue Arbeits- oder Angebotsformen öffnet (wie z. B. community care in der Behindertenhilfe), mit den Mitarbeiterinnen und externen Betroffenen (Klientinnen, Betreuerinnen usw.) kommunikativ abgestimmt werden. Eine solche konsensuell verankerte Unternehmensausrichtung ist nicht nur ethisch vorzugswürdig, sondern fördert auch das Engagement der Mitarbeiterinnen selbst. Wie Lawrence Kohlberg im Rahmen seiner Untersuchungen zur Moralentwicklung festgestellt hat, tragen Gelegenheiten zur Rollenübernahme und zur sozialen Partizipation sowie der Umstand, die institutionellen Strukturen als fair wahrzunehmen, in erheblichem Maß zum persönlichen Engagement und zur moralischen Entwicklung von Menschen bei.<sup>33</sup> Eine diakonische Einrichtung, die ihre grundsätzliche Ausrichtung und zentrale Leitungsentscheidungen an die Verständigung mit der Belegschaft zurückbindet, wird deshalb darauf hoffen dürfen, dass die Mitarbeiterinnen in höherem Maße dazu bereit sind, auch ihrerseits Verantwortung zu übernehmen und mitzutragen.

Allerdings sind innerhalb einer Verantwortungsethik auch Situationen zu reflektieren, bei denen die Beteiligung nicht oder nur begrenzt hergestellt werden kann. Angesichts nicht-reziproker Verhältnisse hatte beispielsweise Hans Jonas für eine prospektive Sorge-Verantwortung plädiert und dabei vor allem an die noch ungeborenen Angehörigen künftiger Generationen gedacht. In diakonischen Einrichtungen stellt sich die Herausforderung eingeschränkter Beteiligungsmöglichkeiten beispielsweise bei der Arbeit mit Personengruppen, die nicht oder nur begrenzt in der Lage sind, Entscheidungen verantwortlich zu treffen. Das ist beispielsweise bei dementen, komatösen oder geistig schwer behinderten Personen der Fall. Darüber hinaus können Situationen eingeschränkter Gegenseitigkeit dann bestehen, wenn die Gruppe der potentiell Betroffenen zu groß ist, sich nur schwer abgrenzen lässt oder andere räumliche, zeitliche oder finanzielle

---

<sup>32</sup> Vgl. bspw. Ulrich, a. a. O., S. 460 f.

<sup>33</sup> Vgl. Lawrence Kohlberg: Der „Just Community“-Ansatz der Moralerziehung in Theorie und Praxis, in: Transformation und Entwicklung: Grundlagen der Moralerziehung/hrsg. von Fritz Oser [u. a.]. – Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1986, S. 21–55.



Hindernisse existierten. Ebenso kann sie bestehen, wenn die Beteiligung auf Grund „der fehlenden Verständigungsorientierung anderer Akteure (strategische Gegenspieler!)“<sup>34</sup> nicht möglich ist. Für solche Situationen, in denen die Voraussetzungen einer Verständigungsgegenseitigkeit prinzipiell fehlen, ist deshalb eine *stellvertretende* Abwägung der legitimen Ansprüche und Interessen der Betroffenen unausweichlich. Dass im Fall der oben genannten Personengruppen auch die Einbeziehung von Angehörigen, Betreuerinnen und Mitarbeiterinnen gehört, darf als selbstverständlich gelten. In Situationen, in denen die fehlenden Beteiligungsvoraussetzungen nur vorläufig fehlen, sollte darüber hinaus die (Wieder-)Herstellung normaler Verständigungsverhältnisse über einen angemessenen Zeitraum hin angestrebt werden.<sup>35</sup> Obwohl sich eine Ethik der Verantwortung an der möglichst umfassenden Beteiligung betroffener Personen zu orientieren hat, existieren somit auch Handlungssituationen, die eine *stellvertretende Verantwortungsübernahme* rechtfertigen, ja sogar nötig machen.

## 6. Entscheidung im Dilemma.

### Zur Orientierung in konflikträchtigen Situationen

Mit meinen bisherigen Überlegungen habe ich mich auf grundsätzliche Bedingungen und Prinzipien verantwortlichen Handelns und Entscheidens konzentriert. Das Nachdenken über Verantwortung kommt aber nicht umhin, auch dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Leitungsentscheidungen häufig in Konfliktsituationen getroffen werden müssen – und als solche verantwortet werden müssen. In den eben charakterisierten Situationen eingeschränkter Verständigungsmöglichkeiten deutete sich dies bereits an.

Das Spektrum realer Konflikte ist breit. Ich konzentriere mich auf *ethische* Dilemmata. Zu denken ist an Situationen, bei denen mindestens zwei ethische Güter mit einander konkurrieren. An Gelegenheiten, bei denen die bestehenden Handlungsalternativen weit von allen Wunschoptionen entfernt sind und dennoch eine Entscheidung getroffen werden muss. Oder an Herausforderungen, bei denen die Systemrationalität wirtschaftlichen Handelns in Konkurrenz zu ethischen Normen tritt. Wie immer in solchen ethischen Konfliktsituationen die Entscheidung ausfällt: sie wird zwischen konkurrierenden Gütern und Normen getroffen werden müssen. Und sie wird nicht allen ethischen Gesichtspunkten gerecht werden können. Dilemmata fordern daher in besonderer Weise zur verantwortlichen ethischen Reflexion heraus.

---

<sup>34</sup> Ulrich, a. a. O., S. 88.

<sup>35</sup> Vgl. Ulrich, a. a. O., S. 90.

Eine erste Hilfestellung für die Reflexion solcher Konfliktsituationen kann die „Psychologie der Moralentwicklung“ von Lawrence Kohlberg geben. Sie unterscheidet sechs verschiedene Orientierungen und formale Begründungsstrukturen, die Menschen in konflikträchtigen ethischen Entscheidungssituationen wählen.<sup>36</sup> Sie unterscheiden sich dadurch, wie stark es den handelnden Akteuren gelingt, über ihre eigenen Interessen hinaus jeweils auch die Perspektive anderer Personen einzubeziehen und sich schließlich an universalen ethischen Prinzipien auszurichten. Auf einer *ersten* Stufe stehen der Gehorsam und die Strafvermeidung im Mittelpunkt. Auf der *zweiten* ist es der Gesichtspunkt des individuellen Nutzens. Nach dem Motto „eine Hand wäscht die andere“ treten andere Menschen lediglich in instrumenteller Hinsicht in den Blick. Bei einer *dritten* ethischen Perspektive weitet sich der Blickwinkel der Akteure aus und die Gruppe, in der sie leben, wird zum Maßstab des eigenen Handelns. Als zentrale Handlungsmotivation gilt jetzt, die Erwartungen der anderen zu erfüllen und die eigenen Rolle möglichst gut zu spielen. Während hier die Beziehungsqualität in der jeweiligen Gruppe von besonderer Wichtigkeit ist, tritt auf der folgenden *vierten* Stufe der Verpflichtungscharakter in den Mittelpunkt. Die Handelnden orientieren sich jetzt an der Gesellschaft als ganzer und fragen danach, ob eine ethische Norm zugleich auch für alle anderen verbindlich sein könnte. Das persönliche Gewissen und die individuell übernommene Verpflichtung haben zentrale Bedeutung. Die *fünfte* und *sechste* Stufe schließlich sind dadurch gekennzeichnet, dass Menschen jetzt über die konkreten Gruppen und Gesellschaften hinaus ihr Handeln an universalen ethischen Prinzipien orientieren. Während dies auf der *fünft*-*ten* Stufe noch mit einer gewissen Unausgeglichenheit geschieht, erfolgt es auf der *sechsten* mit großer Stringenz und Klarheit. Auf beiden Stufen richtet sich das Handeln an universalen ethischen Prinzipien aus: Menschenwürde, Menschenrechten und Gerechtigkeit. Widersprechen gesetzliche Bestimmungen oder Verfahrensabläufe diesen universalen Prinzipien, so bleiben dennoch die Prinzipien der Maßstab des individuellen Handelns.

Angesichts konflikträchtiger Dilemmasituationen kann Kohlbergs Theorie der Moralentwicklung dabei helfen, auf den *Begründungszusammenhang* ethischer Abwägungen und Urteile zu achten. Das gilt auch für Leitungsentscheidungen. Welchen Gesichtspunkten wird in ihnen der Vorzug gegeben? Dem Nutzen oder den Prinzipien des eigenen Profils? Spielen die Erwartungen bestimmter Gruppen eine entscheidende Rolle oder eine weiter reichende Verantwortung? Kohlbergs Theorie schärft damit den Blick für die Aspekte, zwischen denen es in ethischen Konfliktsitua-

---

<sup>36</sup> Vgl. Lawrence Kohlberg, Die Psychologie der Moralentwicklung/hg. von Wolfgang Althof – Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1995, u. a. S. 21–31, 51–56, 126–132.

tionen abzuwägen gilt: Nutzen, Erwartungen, Verpflichtungen, Prinzipien usw. Sie trägt dazu bei, die *normativen* Gesichtspunkte einer Entscheidungssituation klarer erkennen und schärfer von anderen Handlungsmotivationen unterscheiden zu können. Dabei macht sie deutlich, dass diejenige Option vorzugswürdig ist, die sich weniger an den Interessen und Erwartungen einzelner Personen oder Gruppen und mehr an universalen ethischen Prinzipien orientiert: Menschenwürde, Menschenrechte und Gerechtigkeit. In Handlungssituationen, in denen mehrere solche Prinzipien mit einander kollidieren, trägt sie dazu bei, den *ethischen Konflikt*, der zur Entscheidung drängt, deutlicher herauszuarbeiten.

Allerdings muss über die bisher erörterten Aspekte hinaus noch ein weiterer Gesichtspunkt des Handelns in Konfliktsituationen reflektiert werden. Ohne Zweifel stellen sich nämlich nicht wenige Dilemmasituationen so dar, dass die ethisch vorzugswürdige Option gar nicht zur Entscheidung steht, sondern durch die bestehenden strukturellen Bedingungen unmöglich gemacht wird. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Systemrationalität ökonomischer oder politischer Prozesse in Konkurrenz zur ethischen Rationalität tritt. Dafür gibt es zahllose Beispiele: Wettbewerbs- und Konkurrenzsituationen auf dem „Sozialmarkt“, Verhandlungen mit Kostenträgern, die Ausübung von Druck durch wirtschaftliche Partner, Einschnitte bei den Rahmenbedingungen der Refinanzierung der Einrichtung usw. In solchen Konfliktsituationen wäre es unverantwortlich, wenn die Leitung nicht für die eigene Einrichtung und die Fortführung ihrer Arbeit kämpfen würde. In solchen Situationen ist *strategisches Handeln* unausweichlich. Es ist nötig, „die *ethisch-kommunikative Rationalität* ... mit der strategischen Rationalität der erfolgsorientierten Instrumentalisierung der anderen zu ‚vermitteln‘“.<sup>37</sup> Karl-Otto Apel hat deshalb vorgeschlagen, das Prinzip der kommunikativen Verständigung angesichts solcher Konflikte durch ein zweites, ein Verantwortungsprinzip zu ergänzen: „Soviel Vorleistung im Sinne der strategiefreien Verständigung wie *möglich*; soviel strategische Vorbehalte aufgrund einer verantwortlichen Risikoeinschätzung wie *nötig*.“<sup>38</sup> Dabei macht Apels Formulierung deutlich, dass das instrumentelle Handeln nicht von der ethischen Reflexion abgekoppelt sondern auf sie bezogen werden muss. Wo immer es möglich ist, sollten ethisch vorzugswürdige Optionen, sollten Verständigung und Beteiligung auch unter Bedingungen einer ökonomischen Systemrationalität verwirklicht werden. Solange dies aber nicht, noch nicht oder nur mit Einschrän-

<sup>37</sup> Apel, Diskursethik als Verantwortungsethik und das Problem der ökonomischen Rationalität, in: ders.: Diskurs und Verantwortung, S. 298.

<sup>38</sup> Apel, Diskursethik vor der Problematik von Recht und Politik, in: Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft/hg. von Karl-Otto Apel und Matthias Kettner. – Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1992, S. 36.

kungen gilt, ist ein effektives strategisches Erfolgs- oder Krisenmanagement Ausdruck eines verantwortlichen Handelns.

## 7. Zivilcourage, Kommunikation und andere Tugenden verantwortlicher Leitung

„Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“ ist kein Leitbild verantwortlicher Leitung. Vielmehr muss, wer eine solche Aufgabe wahrnimmt, bereit sein, sich Herausforderungen zu stellen, Entwicklungen in Gang zu bringen und den dazu erforderlichen Entscheidungen nicht auszuweichen. Auch um den Preis, dabei nass zu werden. Leitungsentscheidungen brauchen demnach Mut und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Das gilt für die Leiterin einer diakonischen Einrichtung, die schwewiegende Personalentscheidungen zu treffen hat ebenso wie für den Leiter einer Wohnstätte für Menschen mit geistiger Behinderung, der einen Prozess der Deinstitutionalisierung einleitet. Es betrifft die Entwicklung einer neuen Angebotsformen nicht weniger als die Entscheidung einer Pflegeheim-Leitung, der eindeutigen Patientenverfügung eines dauerhaft komatösen Bewohners zu entsprechen und die künstliche Ernährung einzustellen.

Ethische Entscheidungen haben *stets* den Charakter eines Wagnisses, weil sie Handlungsentscheidungen vor einem Horizont nicht vollständig absehbarer und kontrollierbarer Möglichkeiten sind. Bedarf es deshalb regelmäßig der Bereitschaft, das Wagnis der Entscheidung einzugehen, so gilt dies für Leitungsentscheidungen in besonderer Weise, weil von ihnen zahlreiche Personen betroffen sind.

Der Philosoph Otfried Höffe hat in Bezug auf medizinische Konflikt- und Entscheidungssituationen an die Tradition der klassischen Tugendlehre angeknüpft. Fünf „medizinische Kardinaltugenden“ zählt er zu den „berufsspezifischen Fähigkeiten und Bereitschaften“ des Arztes: Klugheit, Gelassenheit, Besonnenheit, Gerechtigkeit und „die Tapferkeit in Form von Zivilcourage“.<sup>39</sup> Alle diese fünf Kompetenzen dürfen getrost auch als *Kardinaltugenden einer verantwortlichen Leitung* gelten. Dabei macht die Nennung der *Zivilcourage* in diesem Zusammenhang deutlich, dass zur Leitung auch der Mut und die Bereitschaft zu Entscheidungen gehört, selbst wenn dadurch Konflikte ausgelöst oder Neuland betreten wird.

Von Leiterinnen darf allerdings noch eine weitere Tugend erwartet werden: die der *Kommunikation*. Davon ist bereits im Zusammenhang der Diskursethik die Rede gewesen. In Bezug auf couragierte, innovative und/oder konfliktträchtige Entscheidungen ist daran noch einmal besonders zu erinnern. Auf dem Hintergrund seiner Erfahrungen bei der Enthos-

---

<sup>39</sup> Otfried Höffe, *Medizin ohne Ethik?* – Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 2002, S. 142.

pitalisierung der Patienten des Psychiatrischen Krankenhauses Gütersloh hat Klaus Dörner betont, dass sowohl die Angehörigen als auch die Bürger in der Nachbarschaft sehr ernst genommen werden sollten.<sup>40</sup> Ich möchte ergänzen: auch die Mitarbeiterinnen. In allen diesen Beziehungsdimensionen geht es um Kommunikation. Im Fall einer solchen Deinstitutionalisierung geht es darum, die Betreuerinnen mit auf den Weg zu einer neuen Lebensform der von ihnen Betreuten zu nehmen. Es gilt, offensiv und zugleich behutsam mit den Verunsicherungen und Vorurteilen in der Nachbarschaft und im Stadtteil umzugehen. Nicht zuletzt müssen aber auch die Mitarbeiterinnen für eine solche Veränderung gewonnen werden. All diese Prozesse setzen Kommunikation voraus: Information, Beteiligung, Zuhören, Werben, Transparenz, Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeitergespräche usw. Bleibt dagegen die Kommunikation über bevorstehende Veränderungen aus, kommt es oft zu Blockierungen oder Verweigerungen. Aus Angst, aus Unkenntnis, aus Enttäuschung usw. Selbst bei schwierigen Personalentscheidungen ist ein Höchstmaß an Transparenz von zentraler Bedeutung dafür, dass die einschneidende Veränderung Akzeptanz findet.

## 8. Sich etwas schuldig bleiben

Leitungsentscheidungen können sich als falsch oder zumindest teilweise revisionsbedürftig erweisen. Sie können unbeabsichtigte Folgen mit sich bringen. Sie können bewusst einschneidende Folgen in Kauf genommen haben, um andere, gravierendere zu vermeiden. Entscheidungen, die angesichts neuer, unübersichtlicher, riskanter oder konflikträchtiger Handlungssituationen getroffen werden müssen, sind mithin durchgängig der Gefahr des Scheiterns ausgesetzt. Und damit auch der Dimension von Schuld. Es geht mir an dieser Stelle nicht um juristisches Fehlverhalten sondern um eine Beziehungsdimension. Rechtsverletzungen sind juristisch zu klären. Für verletzte Beziehungen bedarf es dagegen einer anderen Bearbeitung.

Von einer Dimension des Schuldigwerdens zu sprechen, ist nicht ungefährlich. Aber es darf m. E. auch nicht über die Erfahrung hinweggegangen werden, dass Leitungsentscheidungen nicht immer allen von ihnen Betroffenen gerecht werden können und ihnen insofern „etwas schuldig“ bleiben. Die Thematisierung dieser Dimension sollte zwei Gefahren ausweichen: einerseits der moralischen Dramatisierung, mit der nach Schuldigen gesucht und diese gebrandmarkt werden. Andererseits scheint mir aber auch die strukturelle Entdramatisierung ungerechtfertigt, die einschneidende Entscheidungen als Sachzwänge verharmlost und über die Folgen und

<sup>40</sup> Vgl. Klaus Dörner, 7 Thesen aus Gütersloh, in: Orientierung, 2002, H. 1, S. 41.

die von ihnen Betroffenen ungerührt hinweggeht. Eine verantwortliche Leitung wird vielmehr um die Grenzen ihrer eigenen Möglichkeiten wissen und sich dessen bewusst sein, dass es bei konflikträchtigen Entscheidungen nie ausbleibt, bestimmten berechtigten Interessen nicht gerecht werden zu können. Im Gegensatz zur *moralischen* Aufladung und zur *strukturellen* Bagatellisierung solcher Konflikte scheint mir die *theologische* Reflexion geeignet dafür zu sein, sie nüchtern bedenken zu können. Der christliche Glaube thematisiert die Lebenswirklichkeit, dass Menschen in der Beziehung unter einander und zu Gott „etwas schuldig“ bleiben. Er reflektiert damit die Erfahrung, dass Beziehungen oft nicht in einer Qualität aufrecht erhalten werden, wie es nötig wäre, um dem Anderen – sei es Gott oder ein anderer Mensch – gerecht zu werden. Zugleich eröffnet der Glaube aber auch die Erfahrung von Vergebung, Befreiung und Erneuerung. Wenn Luther davon spricht, jeder Mensch sei zugleich gerecht und Sünder, so hat er damit diese grundlegende menschliche Erfahrung auf den Begriff gebracht. Die theologische Thematisierung der Schuld erlaubt es, sich Erfahrungen des Scheiterns oder der Ausweglosigkeit jenseits von Moralisierung oder Verharmlosung zu stellen. Sie erleichtert es dadurch, sich selbst irrtümlischer Einschätzungen, unbeabsichtigter Konsequenzen oder der Folgen alternativloser Entscheidungen bewusst zu werden.

Dietrich Bonhoeffer hat eine besondere Dimension des Themas „Schuld“ unter dem Stichwort der „Schuldübernahme“ reflektiert. Bei seinen Überlegungen hatte er vor allem die faschistische Diktatur in Deutschland und die verheerenden Folgen des zweiten Weltkrieges vor Augen. Unter solchen extremen politischen Bedingungen hielt es Bonhoeffer für unausweichlich, dass „verantwortliches sachgemäßes Handeln aus dem Bereich des Prinzipiell-Gesetzlichen, des Normalen, des Regulären vor die durch kein Gesetz mehr zu regelnde, außerordentliche Situation letzter Notwendigkeiten“<sup>41</sup> tritt. In solchen Grenzsituationen gehe es darum, „im freien Wagnis entscheiden zu müssen“. Das wiederum setze „die Bereitschaft zur Schuldübernahme“<sup>42</sup> voraus.

Gewiss, Bonhoeffers Überlegungen gehen vom Außerordentlichen aus und stehen biographisch in engem Zusammenhang mit seiner persönlichen Entscheidung, sich am Widerstand gegen Hitler zu beteiligen. Mit Leitungsprozessen haben solche extreme Situationen nichts zu tun. Niemand steht außerhalb des Gesetzes. Dennoch gibt es auch bei Leitungsentscheidungen außergewöhnliche Herausforderungen. Ich denke an Situationen, in denen die Zukunft einer Einrichtung auf dem Spiel steht oder gravierende Einsparungen bzw. Umstrukturierungen umgesetzt werden müssen.

---

<sup>41</sup> Dietrich Bonhoeffer, *Ethik*/hrsg. von Eberhard Bethge. – 3. Aufl. – München: Kaiser, 1956, S. 185.

<sup>42</sup> Bonhoeffer, *Ethik*, S. 186.

Trotz der durchgängig rechtskonformen Bearbeitung solcher Herausforderungen sind die dabei zu verantwortenden Entscheidungen bitter und werden von dem Bewusstsein begleitet, Verletzungen und Verwerfungen auszulösen. Die Zivilcourage, sich solchen Herausforderungen zu stellen, setzt zugleich auch die Bereitschaft voraus, den Folgen und Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen. Jenseits juristischer Schuld geht es hier um das Bewusstsein, sich menschlich etwas schuldig zu bleiben. Gewiss, die Situation, die ich hier in den Blick nehme, ist keine alltägliche und sie darf keine reguläre sein. Die Kriterien der Partizipation, Kommunikation und Transparenz gelten auch in kritischen Situationen uneingeschränkt. Aber eine Ethik der Verantwortung darf m. E. nicht vor der Wahrheit zurückschrecken, dass Leitungsprozesse in bestimmten Situationen mit Verletzungen verbunden sind, denen kaum ausgewichen werden kann. In günstigen Fällen gelingt es, solche Konflikte begleitend oder im Anschluss kommunikativ zu klären. Verantwortung heißt auch: zur Antwort, zur Begründung, zum Gespräch und zur Klärung bereit zu sein. Dennoch wird sich dies nicht in Bezug auf alle Konflikte und Verletzungen verwirklichen lassen. Die theologische Reflexion, dass mit der Wahrnehmung von Leitungsverantwortung auch schmerzhaft Folgen, Scheitern, Irrtümer oder unvermeidliche Verletzungen verbunden sind, kann dazu befreien, diese Dimensionen bewusster wahrzunehmen und offensiver zu bewältigen. Und gerade deshalb nicht vor der Verantwortung zurückzuschrecken.

Für Emmanuel Lévinas ist die „Epiphanie des Antlitzes“ der Anruf, die Aufforderung zu Antwort und der Ruf in die Verantwortung. In der Beispielgeschichte des barmherzigen Samariters (Lk 10, 25–37) ist es das Antlitz des Ausgeraubten, das für den Reisenden aus Samarien zum Anruf wird. Verantwortung wird dort übernommen, wo sich Menschen einem solchen Anruf stellen und ihm mit Wort und Tat antworten. Unter den Bedingungen einer institutionalisierten Wohlfahrtpflege wird diese Verantwortung innerhalb strukturell präformierter Handlungsmöglichkeiten wahrgenommen. Leitungsverantwortung in diakonischen Einrichtungen steht deshalb vor der Aufgabe, das diakonische Profil unter den jeweiligen strukturellen Bedingungen zu realisieren, Entscheidungsprozesse zu reflektieren, Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen, den Mut für Entscheidungen aufzubringen und zur Antwort bereit zu sein. Gleichwohl bleiben Leitungsentscheidungen mit Risiken verbunden. Zu ihren Folgen gehören auch unerwünschte. „Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker“. Für ethische Urteile gibt es dagegen nicht einmal eine Packungsbeilage. Die Fragen sind im Entscheidungs- und Reflexionsprozess selbst aufzuwerfen und zu beantworten. Risiken und Nebenwirkungen? Fragen Sie! Das gilt für die Verantwortungsträger ebenso wie für Beteiligte und Betroffene.