

# 2 Ethisch entscheiden – Prozessbeschreibung und Kriterien für Caritasdienste und -einrichtungen

## Anmerkungen zum Leitfaden für das Management christlicher Organisationen

*Klaus Baumann*

Der Leitfaden zur Einzelreflexion und für Konferenzen aus der Arbeitsstelle „Theologie und Ethik“ des Deutschen Caritasverbandes ist nach Auskunft der Broschüre Ergebnis der Zusammenarbeit einer Projektgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener katholischer Organisationen.<sup>42</sup> Das Management christlicher Organisationen wie der Caritas-Dienste und -Einrichtungen steht unter der Zielsetzung der Sendung der Kirche „im Dienst der Liebe“<sup>43</sup>, oder, wie der Freiburger Gesundheitsökonom Dieter Tschulin knapp formuliert, der Nächstenliebe.<sup>44</sup> Das will Konsequenzen haben für die ethischen Entscheidungen, die im Management solcher *Not-for-profit*-Unternehmen anstehen. Das hatte die Projektgruppe im Blick und sichtete darauf hin rund 20 existierende Ethik-Beratungs-Modelle.<sup>45</sup>

---

42 Vgl. *Deutscher Caritasverband* (Hg.), Ethisch entscheiden.

43 *Papst Benedikt XVI.*, Enzyklika *Deus caritas est*, 42.

44 Vgl. *Tschulin, D./Dreus, F./Seemann, A.-K.*, Konfessionelle Krankenhäuser – überlebte Organisationen?

45 Vgl. *Deutscher Caritasverband* (Hg.), Ethisch entscheiden, 5.

Der von der Projektgruppe vorgelegte Leitfaden bietet nach der Hinführung eine Beschreibung des Prozesses bzw. Vorgehens in der Durchführung ethischer Reflexion, erläutert dann knapp inhaltlich die Bewertungskriterien, stellt ein übersichtliches, praktisch handhabbares Protokollformular mit Bewertungsmatrix zur Verfügung und schließt mit Empfehlungen für die Durchführung sowie Hinweisen auf weitere nützliche Materialien.

### **2.1 Anmerkungen zu den Vorteilen eines solchen Leitfadens hinsichtlich des Vorgehens und der Kriterien**

Der Leitfaden hat insbesondere unternehmerische Entscheidungssituationen im Blick, „bei denen Unsicherheit oder Zweifel bestehen, ob und wie im Einklang mit den ideellen Unternehmenszielen gehandelt werden soll“<sup>46</sup>. Der Leitfaden bietet den Entscheiderinnen und Entscheidern Unterstützung an, insbesondere um mit einem Prozessmodell „eine anstehende Entscheidung zu prüfen“<sup>47</sup> statt eine ethische Expertise einzuholen.

Die Gegenüberstellung zu einer ethischen Expertise kann etwas irritieren: Eine solche Expertise kann den Verantwortlichen in der Leitung die Entscheidung nicht abnehmen; sie kann nur informativ und beratend (konsultativ) wirken, nie deliberativ, selbst wenn die Entscheiderinnen und Entscheider sich mit einer Expertise absichern wollen. Sie müssen sich zu ihr mit Gründen verhalten, und die Verantwortung wird ihnen nicht abgenommen, allenfalls erleichtert. Insofern kann auch das Einholen einer ethischen Expertise nicht legitim Entscheidungs- und Ausführungsverantwortung trennen, wie in der Hinführung zumindest missverständlich als Vorteil formuliert wird.<sup>48</sup> Demgegenüber dient dieser Leitfaden, wenn ich ihn richtig verstehe, ganz bewusst den Entscheiderinnen und Entscheidern selbst, sei dies, indem sie ihn persönlich nutzen, sei dies mit einer beratenden Gruppe, sei dies schließlich auch zum gemeinsamen Entscheiden, zum Beispiel von Vorstandsteams.

Das Papier sieht mit seinem kriteriengeleiteten Prozessmodell vier Vorteile gegeben. Der erste Vorteil steht jedoch, wie soeben ausgeführt, infrage. Umso mehr sei der letzte Vorteil hervorgehoben und sogar verstärkt: der Leitfaden

---

<sup>46</sup> Ebd., 3.

<sup>47</sup> Ebd.

<sup>48</sup> Vgl. ebd.

dient einer Bildung der moralischen Urteilkraft aller Beteiligten und der „Entscheidungs- und Kommunikationskultur der Organisation“<sup>49</sup>. Hierauf möchte ich später nochmals zurückkommen. Auch einen weiteren Vorteil würde ich eher verstärken, indem er auch etwas korrigiert wird: Ähnlich wie eine Expertise kann das Prozessmodell mit seinen Kriterien den Entscheidungs- und Handlungsdruck reduzieren. Das Prozessmodell tut dies, indem es meines Erachtens weniger die Komplexität reduziert als in der Komplexität eine gewisse Übersichtlichkeit schafft und das Procedere der Entscheidungsfindung ordnet. Durch das prozedural und inhaltlich strukturierte Vorgehen wird sogar mehr Komplexität ermöglicht – das wirkt einer gerade im Entscheidungsdruck leicht möglichen Engführung entgegen. Gegen eine solche Engführung, welche sozialpsychologisch empirisch als die Regel anzusehen ist, zielt die Durchführung selbst besonders deutlich mit dem Punkt „Benennung von Handlungsmöglichkeiten“<sup>50</sup>.

Von den Konferenzteilnehmenden und von den Kriterien wird als weiterer Vorteil schließlich eine Multiperspektivität erwartet, welche das Finden einer tragfähigen Lösung erleichtert. Das ist sehr allgemein formuliert und wirft notwendig Fragen auf. Ist mit „tragfähig“ eine ethisch bestmögliche Verantwortbarkeit (wessen?) gemeint? Wie stehen Verantwortbarkeit und ökonomisch so gerne ins Spiel gebrachte „Sachzwänge“ zueinander? Diese Fragen zu stellen heißt auch, für sie noch keine Antworten zu haben, sondern Antworten zu suchen oder erfahren zu wollen. Sie werden Teil des Bewertungs- und Entscheidungsprozesses sein.

## 2.2 Anmerkungen zu den Hinweisen für die Durchführung

Der Leitfaden will eine individuelle wie eine gemeinsame ethische Reflexion erleichtern und fördern. Die individuelle wie auch die gemeinsame ethische Urteilkraft wird durch ein solches planmäßiges Vorgehen trainiert und gestärkt, wo ihm tatsächlich gefolgt wird. Das ist leichter gesagt als getan, erfordert ein solches Vorgehen doch ziemliche Disziplin, sowohl beim Einzelnen, erst recht aber auch in einer Gruppe. Für die letztere ist die empfohlene,

---

49 Ebd., 3.

50 Ebd., 5.

geeignet qualifizierte Moderation genau deshalb wohl unverzichtbar – selbst wenn schon jene „Entscheidungs- und Kommunikationskultur“ besteht bzw. gewachsen ist, die durch ein solches Training hervorgebracht werden soll.

Am Anfang der Durchführung steht die Klärung der Fragestellung. Das klingt selbstverständlich. Die Praxis zeigt, dass dies überaus wichtig ist. Insbesondere kann die Fragestellung schon so gelenkt sein, dass bereits eine „alternativlose“ Lösung suggeriert wird. Der Horizont ist eingengt, die Konferenz letztlich nur zum Abnicken da. Im Bemühen um die Klärung der Fragestellung kann sich bereits zeigen, dass mehr oder anderes im Spiel ist, die enggeführte Frage nur ein Symptom oder die Spitze eines Eisbergs ist. Darum kann zur Klärung der Fragestellung auch gehören, was logisch unterscheidbar, aber in der Sache nicht trennbar, folgt: die Beschreibung des Sachverhaltes bzw. des Kontextes. Informationslücken können sich gravierend auswirken bzw. ebenfalls strategisch erzeugt worden sein, sei dies durch blinde Flecken, sei dies durch das Vorenthalten wichtiger Informationen, warum auch immer. Information ist eine Quelle und ein Instrument von Macht. Der Leitfaden sieht für das Füllen solcher Informationslücken sogar Vertagungen der Konferenz vor.<sup>51</sup>

Erst mit einer genügend klaren Sicht auf den Sachverhalt, um den es geht, und mit ihm verbundene Implikationen für die ethisch relevante Fragestellung (die dadurch möglicherweise modifiziert wurde), können Lösungs- bzw. Handlungsoptionen entwickelt werden. Mehrere Möglichkeiten sollen gesammelt werden. Völlig zu Recht warnt der Leitfaden für diesen Schritt davor, solche Handlungsmöglichkeiten schon gleich zu bewerten; ebenso davor, nur etwa die nächstliegende Option zu erwägen. Der Leitfaden empfiehlt stattdessen, zu der nächstliegenden Handlungsmöglichkeit „eine oder zwei mögliche Alternative(n) zu entwickeln und zu beschreiben“<sup>52</sup> und in das Protokoll aufzunehmen – für die dann folgende ethische Bewertung der Handlungsmöglichkeiten mittels einer tabellarischen Zusammenschau der Kriterien.<sup>53</sup> Wie kommen die Teilnehmenden der Konferenz zu Alternativen? Ist *brainstorming* genug? Ist es genug, zwei oder drei Alternativen insgesamt zu erwägen? Dazu sagt der Leitfaden hier nichts, sieht man von der späteren Möglichkeit der Kombination oder Modifikation vorhandener Alternativen als Ergebnis der Beratungen ab.

---

51 Vgl. ebd., 5.

52 Ebd., 5.

53 Vgl. ebd., 10-12.

Die ethische Bewertung der Handlungsmöglichkeiten stellt das Herzstück der ethischen Reflexion (einzeln wie in Konferenzen) dar. Dafür gibt der Leitfaden acht Kriterien an die Hand, auf die ich im nächsten Abschnitt knapp eingehen will. Wie sind nun die Kriterien auf die Entscheidungsalternativen anzuwenden? Der Leitfaden empfiehlt: „Erste Erfahrungen haben gezeigt, dass es gut ist, ein einzelnes Kriterium der Reihe nach auf die genannten Handlungsoptionen anzuwenden und danach erst zum nächsten Kriterium weiterzugehen.“<sup>54</sup> Im direkten Vergleich, so wird erwartet, wird deutlicher, wie die verschiedenen Alternativen ein Kriterium erfüllen. Zur Veranschaulichung des ethischen Profils der jeweiligen Alternative wird neben einer Matrix eine Netzgrafik vorgeschlagen, ohne damit jedoch eine mathematische Präzisierung der ethischen Entscheidung suggerieren zu wollen.<sup>55</sup> Mit dem Eintrag der Bewertungen für die verschiedenen Optionen in der Netzgrafik bzw. mit den vergleichenden Bewertungen für jedes Kriterium und auch in einer Art Gesamtsumme ist nicht in jedem Fall offenkundig, welche Option am besten der christlich-ethischen Zielsetzung bzw. der Sendung des Dienstes, der Einrichtung oder der Organisation entspricht – und ob diese auch die beste Option im Gesamtkontext der Umstände wäre. Das heißt, dass eine isoliert betrachtete beste Option im Zusammenspiel mit anderen Handlungssträngen, die ihrerseits ethisch verantwortet sein müssen, doch nicht die Option der besten Wahl für die Gesamtsendung des Dienstes, der Einrichtung oder der Organisation wäre.

Wie dem auch sei, unter Beachtung der Fragestellung und des Gesamtkontextes der Umstände<sup>56</sup> will die Konferenz in der Diskussion der verschiedenen Optionen zu einer Entscheidung gelangen, möglichst sogar zu einer gemeinsamen Position. Wie die Konferenz mit bleibenden abweichenden Meinungen umgeht, bleibt offen. *Consensus non facit veritatem* – ein Konsens bzw. eine Mehrheitsentscheidung kann nicht die ethische Wahrheit für sich beanspruchen, erst recht nicht, weil ethische Wahrheit immer *freie* Wahrheit ist und die *freie* Zustimmung erheischt.<sup>57</sup> Gerade diskursethisch (Jürgen Habermas, Karl-Otto Apel) ist klar, dass der zwanglose Zwang des besseren Argumentes eben

54 Ebd., 5.

55 Vgl. ebd., 6.

56 Die Umstände der Fragestellung bzw. der in Frage stehenden Entscheidung haben ihre eigene – oft unbeachtete – ethische Relevanz (Vgl. grundsätzlich: *Schockenhoff*, E. Grundlegung der Ethik, 471 f.). Systemische Aspekte können in unserem Kontext (Freie Wohlfahrt, Kirche, Wirtschaft, Medien u. a.) eine besondere Relevanz gewinnen (Vgl. *Baumann*, K., Wie kann „caritas“ systemisch werden?).

57 Vgl. *Demmer*, K., Die Wahrheit leben.

nicht zwingend für alle ist.<sup>58</sup> Möglicherweise liegen die besseren Argumente sogar bei der Minderheitenposition – aus welchen Gründen auch immer. Sie sollte in jedem Falle im Protokoll festgehalten werden, auch wenn der Leitfaden das nicht ausdrücklich vorsieht. Sie kann auch Anlass dazu sein, die Ausführung der Entscheidung in einem vernünftig nahen Zeitraum im Licht der vormaligen Alternative zu überprüfen, gegebenenfalls nachzujustieren oder zu revidieren.

Die Konferenz oder die einzelne Person halten zentrale Punkte für die Durchführung einer getroffenen Entscheidung fest. Der Leitfaden empfiehlt eine kurze Auswertung, eine Metareflexion auf die Durchführung und den Nutzen des ethischen Leitfadens.

Was die Mehrheit oder einzelne Teilnehmende für zwingend einsichtig halten, können andere ganz anders sehen, ethisch einschätzen, werthaft empfinden – aufgrund von nicht-geteilten Prämissen oder Vorverständnissen religiöser, ethischer und biographischer Art. Es bedarf darum in der Konferenz im Grunde einer Offenlegung der religiös-weltanschaulichen, anthropologischen, ethischen und möglicherweise biographischen Prämissen, die in die ethische Entscheidungsfindung konstitutiv und bestimmend einfließen.<sup>59</sup> Dazu helfen die inhaltlichen Kriterien, die einerseits einen gemeinsamen Boden bereiten, andererseits jedoch auch notwendig interpretationsoffen sind.

### 2.3 Anmerkungen zu den Kriterien

Die Kriterien für die ethische Einschätzung der Handlungsalternativen, mit welchen das Netzprofil aufgespannt wird, sind acht an der Zahl und werden als zwei Gruppen ausgeführt: Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, Frieden und Treue seien als theologisch-ethische Kriterien zu verstehen; Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Legalität und Transparenz seien für eine ethische Reflexion aber auch „unverzichtbar“<sup>60</sup>. Alle acht Kriterien sollten auf die zur Wahl und Entscheidung stehenden Optionen angelegt werden. Die aktuelle Volkswagen-Affäre zeigt auch für gewinnorientierte Unternehmen, wie unverzichtbar die Über-

---

58 Vgl. *Kettner*, M., Stichwort: Diskursethik; sowie vgl. *Apel, K.-O./Kettner*, M. (Hg.), *Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft*.

59 In der Komplementarität der Normbegründungsansätze kommt hier besonders deutlich die hermeneutische Argumentation als „Auslegung anthropologischer Sinnbestimmungen“ (*Schockenhoff*, E. *Grundlegung der Ethik*, 422) zum Tragen. Vgl. *Demmer*, K., *Moraltheologische Methodenlehre*.

60 *Deutscher Caritasverband* (Hg.), *Ethisch entscheiden*, 5.

prüfung von Maßnahmen auf ihre Legalität, Transparenz und Nachhaltigkeit ist, egal wie oft von Wirtschaftsakteuren und -wissenschaftlerinnen behauptet wird, dass dies selbstverständlich geschehe. Dem Nobelpreisträger Milton Friedman war es in seinem historischen Artikel über (bzw. gegen) die soziale Verantwortung von Unternehmen immerhin nicht überflüssig erschienen, ausdrücklich Täuschung und Betrug auszuschließen.<sup>61</sup> Auch Caritas-Träger waren dagegen in der Vergangenheit nicht immun. Wirtschaftlichkeit (vulgo „schwarze Zahlen“) ist nur eines unter den acht Kriterien – es ist nicht das Premium-Kriterium, das alle anderen austicht, erst recht nicht für *not-for-Profit*-bzw. gemeinnützige Unternehmen. Was könnte das aber für christliche Dienste und Einrichtungen heißen?

Hier richten sich möglicherweise besonders hohe Erwartungen an die theologisch-ethischen Kriterien. Woher kommen sie als theologische Kriterien? Die Frage bezieht sich insbesondere auf „Gerechtigkeit“ als Kriterium, das in jeglicher sozialetischer Argumentation nicht-theologischer Art mit besten Gründen als *die* Zielvorstellung und *das* Kriterium schlechthin verstanden wird. Philosophische Ethik kennt Gerechtigkeit (in verschiedensten Spielarten wie Verteilungs-, Chancen-, Bildungs-, Teilhabegerechtigkeit und anderen mehr) vor allem im Blick auf soziale Beziehungen im weitesten Sinn der Polis, von Wirtschaft, Recht, Kultur, Wissenschaft, Religionen etc.; in aristotelischer Tradition wird Gerechtigkeit auch individualetisch verstanden als eine der vier Kardinaltugenden zusammen mit Klugheit, Maß und Tapferkeit.

Wieso und inwiefern sind diese vier Kriterien nun aber theologisch verstanden? In Mt 23,23 begegnet im Mund Jesu in seiner Kritik an den Pharisäern die Trias Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Treue: „Das wichtigste im Gesetz aber vergesst ihr: Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Treue.“ Friede ist in der hebräischen Bibel als *shalom* ein wichtiger Begriff. Ebenso relevant ist er in den Evangelien, etwa in der Seligpreisung der Friedensstifter in der Bergpredigt und deren Friedens- und Versöhnungsethos oder in Jesu Verheißung eines Friedens, den die Welt nicht geben kann – sodass er auch von sich sagt, dass er nicht gekommen sei, Frieden zu bringen, sondern Spaltung, im Sinne von Entscheidungen für oder gegen das Reich Gottes oder seine Nachfolge. Der Leitfaden umschreibt diese Bewertungskriterien ohne Bezug auf biblische

61 Vgl. *Friedman, M.*, The social responsibility of business is to increase its profits: „there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition *without deception or fraud*“ [Markierung K.B.] Hier ist nun nicht der Ort, über die Spielregeln (oder gesetzlichen Rahmenbedingungen) des Wettbewerbs zu diskutieren.

Quellen. In der Kürze des Leitfadens war dies wohl unumgänglich. Manche Formulierungen wirken im subjektiven Eindruck mitunter sehr umfassend, fast zu allgemein; die Bewährung in der Praxis wird dies als wohltuend und hilfreich oder kritisch als zu vage bestätigen.

Für christliche und damit kirchliche Unternehmen, erst recht die katholischen unter ihnen, vermisste ich einige Gruppen von Kriterien – je nach Gegenstand der Entscheidung: Beispielsweise die systematische Beachtung der Art, wie verschiedene *Stakeholder* des Unternehmens ausdrücklich involviert, betroffen oder bevorzugt werden. Ich würde die Multiperspektivität, die die Entscheider anwenden sollen, zumindest in der Art ausweiten, dass sie den Blick systematisch auf die möglichen Perspektiven und Auswirkungen von Entscheidungen auf „*Stakeholder*-Gruppen“ richtet. Zu nennen wäre hier beispielsweise ein Blick auf die „Klienten“, auf die Mitarbeitenden, auf die soziale und auf die ökologische Umwelt, auf die kooperierenden Unternehmen (Zulieferer, Geschäftspartner, Dienstleister – gar outgesourct?), auf die Kirchengemeinden bzw. kirchliche Gemeinschaft und (erkennbar) auf die Praxis von Glaube, Hoffnung und Liebe. Das ist mehr als eine phasenweise Ausweitung des Teilnehmerkreises.<sup>62</sup> Und wie steht es um ausdrückliche Ausschlusskriterien in Übereinstimmung mit ethischen Demarkationslinien, welche die Kirche lehramtlich gezogen hat, etwa in Sachen Lebensschutz, Drogen- und Waffenhandel, Wucher und anderem mehr? Sie können unter Legalität und Treue mitverstanden werden. Dann würde ich sie dort deutlicher markieren. Auch fehlt der Aspekt einer *durchgehenden* Logik der Gratuität.<sup>63</sup> Sie könnte ähnlich wie die präferentielle Option für die Armen deutlicher unter „Barmherzigkeit“ formuliert werden, die hellstichtiger macht für jene Gerechtigkeit, um die es den Menschen im Geist der Bergpredigt zuerst gehen soll (vgl. Mt 6,33) – nicht minder sollte es um sie auch der organisierten Caritas gehen.<sup>64</sup> In diesem Sinne sollte die Logik der Gratuität meines Erachtens den roten Faden für die anderen – theologischen wie nicht-theologischen – Kriterien in ihrer christlichen Denkform und Verwendung bilden.<sup>65</sup> Hierzu hätte der Leitfaden expliziter werden können und sollen.

---

62 Vgl. *Deutscher Caritasverband* (Hg.), *Ethisch entscheiden*, 7.

63 Die Logik der Gratuität – in der DBK-Übersetzung als „Unentgeltlichkeit“ übersetzt – entspricht dem Grunddatum christlichen Existenzverständnisses, das besagt, man bekomme das Leben und die Gnade der Erlösung bzw. Rechtfertigung ganz vorleistungsfrei von Gott geschenkt. Sie wird ausdrücklich thematisiert in der Sozialenzyklika *Caritas in veritate* Papst Benedikts XVI. (vgl. darin die Nr. 6, 34, 36, 38 und 39). Papst Franziskus trägt dies weiter durch seine Betonung der Barmherzigkeit.

64 Vgl. *Baumann, K.*, *Organisierte Caritas und Barmherzigkeit*

65 Vgl. *Baumann, K.* *Wie kann „caritas“ systemisch werden?*



Selbst wenn christliche Unternehmen als ihren wichtigsten *shareholder* nicht Gott ansehen sollten, in dessen Sendung die Kirche und ihre Einrichtungen stehen, so ist eine wesentliche Seite der ethischen Verantwortung für religiöse Menschen ihre Verantwortung vor Gott, wie sie selbst in der Präambel des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in Erinnerung gerufen wird. Hier brauchen nun nicht die teilweise fruchtlosen, in Endlosschleifen geführten Debatten aufgerufen werden, ob es denn eine spezifisch christliche Ethik gebe und wenn ja, ob sie denn dann nicht auf universale Geltung verzichten müsse und nur eine Partikularethik darstelle.<sup>66</sup> Gerade wo Pluralität bejaht wird, kann auch das Eigene als wichtiger Teil der Vielfalt in seinen eigenen Farben oder Formen umso klarer bejaht werden. Für die theologischen wie für die scheinbar „nur“ philosophisch-ethischen Kriterien und für das gesamte Vorgehen würde ich darum eine Empfehlung anfügen, die im folgenden Abschnitt Bezug auf die ignatianische Tradition der Unterscheidung der Geister in Gruppen oder in Gemeinschaft nimmt.

## 2.4 Geistliche Unterscheidung in Gemeinschaft im Caritas-Management?

Der Leitfaden gibt ein Instrument an die Hand mit dem Ziel, gemeinsam eine Frage- oder Problemstellung einzuschätzen und eine Entscheidung zu treffen. Er wirbt damit für ein gemeinsames Vorgehen im christlichen Unternehmen. Der Sozialethiker und Jesuit Friedhelm Hengsbach wies auf die Wiederentdeckung der Methode gemeinschaftlicher Unterscheidung in der ignatianischen (spirituellen) Tradition hin und fragte, ob sie nicht eine Inspiration für katholische Sozialverbände sein könnte.<sup>67</sup> Er empfahl – mit erforderlichen Modifikationen – eindringlich deren Übernahme. Sie ist meines Erachtens weit mehr als „nur“ eine geistliche Besinnung. Sie ist vielmehr eine Methode, in einer Entscheidungssituation von großer Tragweite zu einer Entscheidung zu gelangen, die der „eigenen“ christlichen Sendung entspricht.

<sup>66</sup> M.E. zu wenig rezipiert hierzu: *Schockenhoff*, E., Naturrecht und Menschenwürde.

<sup>67</sup> Vgl. *Hengsbach*, F., Apostolische Unterscheidung in Gemeinschaft – eine Inspiration für die katholischen Sozialverbände?, 569–583; sowie vgl. *Toner*, J. J., A Method for Communal Discernment of God's Will, 49–81; sowie vgl. *Ory*, L., Toward a Theological Evaluation of Communal Discernment, 127–176.

Worin besteht diese Methode zur gemeinsamen Entscheidungsfindung? Ich kann nur knapp wesentliche Elemente aufführen.<sup>68</sup> Willi Lambert nennt einige *geistige Voraussetzungen*, die psychologische und spirituelle (!) Anforderungen an die Teilnehmenden stellen:

- Hochschätzung eines solchen, oft mühsamen gemeinsamen Verfahrens, nicht als Störung, sondern als „lebendiger, christlicher Begegnungsraum“<sup>69</sup>.
- Gespür für die Vielschichtigkeit der Ebenen eines gemeinsamen Entscheidungsgeschehens, welche Lambert so beschreibt:

„Es gibt die Ebene der sachlichen Klärung, der Information, der Kompetenz der Teilnehmer.

Es gibt sehr persönliche Aspekte wie Vorlieben, Abneigungen, Befürchtungen, Ängste und Hoffnungen, die bei den einzelnen [sic!; auch im weiteren Text] sehr verschieden sein können.

Es gibt den Gruppenprozess, in dem Fragen des Vertrauens, der Macht, der Einflussnahme, der Parteilungen eine Rolle spielen.

Es gibt die Ebene verschiedener Methoden und Strukturen für die Entscheidungsfindung, die das Geschehen beeinflussen.

Es gibt schließlich die ausdrücklich geistliche Ebene, auf der nachgeprüft wird, ob Antriebe, Kräfte und Motive, denen der einzelne und die Gruppe ausgesetzt sind, aus Glauben, Hoffen und Lieben kommen und zum größeren Dienst und Lobpreis Gottes führen.“<sup>70</sup>

Mir scheint, diese Vielschichtigkeit der Ebenen des Entscheidungsgeschehens in Konferenzen ist im Leitfaden allenfalls im Subtext, eventuell im Feld der Moderation, nicht jedoch bewusst für alle Teilnehmenden in die Dynamik der Durchführung aufgenommen. Wie dies geschehen kann, wird im Folgenden erläutert werden.

- Genügend gut entwickelte Urteils-, Artikulations-, Konsens- und Konfliktfähigkeit jeder und jedes Teilnehmenden bzw. die Bereitschaft, diese weiter zu entwickeln, um sich (und die Konferenz) nicht von abwehrenden „Emotionen, fixen Ideen, Halsstarrigkeit, Aggressivität und Lethargie“<sup>71</sup> blockieren zu lassen.

---

<sup>68</sup> Vgl. ausführlicher *Hengsbach*, F., *Apostolische Unterscheidung in Gemeinschaft – eine Inspiration für die katholischen Sozialverbände?*, 572–574; sowie vgl. *Lambert*, W., *Aus Liebe zur Wirklichkeit*, 155–159.

<sup>69</sup> *Lambert*, W., *Aus Liebe zur Wirklichkeit*, 156.

<sup>70</sup> Ebd.

<sup>71</sup> Ebd.

- „Ebenso ist für eine ganzheitliche und geistliche Entscheidungsfindung die Offenheit und Aufmerksamkeit für äußere Ereignisse, für innere Bewegungen und für das Geheimnis Gottes in allem (vgl. Kol 1,12–20) bedeutsam.“<sup>72</sup>

Das Vorgehen umreißt Hengsbach so:

Zur „*entfernten Vorbereitung*“ gehöre:

1. Es braucht in allen Teilnehmenden die Freiheit des Geistes durch Selbstprüfung, Meditation und Gebet, die es ermöglicht zu suchen und festzuhalten, was Gottes Wille ist.
2. Alle Teilnehmenden erkennen an, was die gemeinsame Grundlage, die Sendung oder das Ziel der Einrichtung ist.
3. Es müssen echte Alternativen genau und eindeutig formuliert werden, die tatsächlich durchführbar und hinreichend wünschenswert sind.
4. Die Teilnehmenden brauchen genügend Informationen über die Gegebenheiten der konkreten Situation und deren Hintergrund. Sie brauchen genügend Zeit, um diese Informationen zu sammeln und zu ordnen.

„Die *unmittelbare Vorbereitung* besteht erstens darin, dass jeder bzw. jede einzelne [sic!; im ganzen Zitat] die Alternativen reflektiert und sich um ein kluges Urteil bemüht und dass er bzw. sie im Gebet die Alternativen mit den Augen Gottes zu betrachten sucht. Zweitens muss jeder bzw. jede einzelne unabhängig von den anderen zu einem eigenen Urteil kommen, damit nicht die energischen und scharfsinnigen Gesprächsteilnehmer dominant werden, und weil die abweichenden Temperamente, Charaktere, Ausbildungsstufen und Lebenserfahrungen, da der bzw. die eine etwas sieht, was die anderen nicht wahrnehmen, einen unersetzlichen Akzent in den Prozess der Meinungsbildung eintragen. Drittens ist jeder bzw. jede einzelne zu einer intensiven Vorbereitung verpflichtet, damit die gemeinsame Unterscheidung erleichtert und nicht behindert wird.“<sup>73</sup>

Der eigentliche Entscheidungsprozess soll sodann keine Debatte, sondern ein Dialog sein, der sich in fünf Schritten vollziehe:

1. Jede einzelne Alternative wird verteidigt, auch von jenen, die ihr nicht zustimmen; danach die anderen ebenso, jeweils mit den Argumenten, zu denen jede und jeder Einzelne in Reflexion und Gebet gelangte.

<sup>72</sup> Ebd.

<sup>73</sup> Hengsbach, F., Apostolische Unterscheidung in Gemeinschaft – eine Inspiration für die katholischen Sozialverbände?, 572–574.

2. In einer Unterbrechung der gemeinsamen Beratung soll jede und jeder allein und im Gebet die vorgelegten Argumente bedenken und sich ein vorläufiges Urteil darüber bilden, welche Argumente für welche Alternative gewichtiger sind und welche die gewichtigeren für die andere/n Alternative/n überwiegen.
3. In der Gruppe trägt jede und jeder die Ergebnisse der persönlichen (vorläufigen) Urteilsbildung vor. „Anschließend besteht die Gelegenheit, Fragen zu stellen, Korrekturen anzubringen und das eigene Urteil zu ergänzen.“<sup>74</sup>
4. Falls der Austausch der Beurteilungen keine Einstimmigkeit erbracht hat, wird eine weitere (unterbrechende) Phase der privaten Reflexion und des Gebets zwischengeschaltet. Darauf folgt eine weitere Phase des gemeinsamen Gesprächs, „bis die Gruppe der Meinung ist, dass keine weiteren Erwägungen nötig oder möglich sind, das Ideal eines einstimmigen Beschlusses zu erreichen“<sup>75</sup>. Bei neuen Alternativen oder notwendigen Korrekturen der bisherigen Sicht, beispielsweise aufgrund neuer Informationen, müssen die Alternativen korrigiert und neu bedacht werden.
5. Abstimmung. Bei Mehrheitsbeschlüssen kann die Mehrheit sich bewusst werden, dass die Entscheidung vorläufig ist, und die Minderheit ihre Loyalität unter Beweis stellen. Auch sollte geprüft werden, ob gestrichen werden kann, was die Spaltung bei der Abstimmung verursacht hat.<sup>76</sup>

Eine Bestätigung der gemeinsamen Entscheidung könne zuerst in den Erfahrungen von Frieden, Freude am Miteinander und Einstehen füreinander gefunden werden, „wenn das Zentrum dieser Bewegung [scil. Erfahrung; K.B.] der Geist Gottes ist“<sup>77</sup>, sodann in der kirchlichen Bestätigung und nicht zuletzt in den praktischen Erfahrungen mit der Entscheidung und ihren Folgen.<sup>78</sup>

---

74 Ebd.

75 Ebd.

76 Das Ausklammern aktuell bleibend strittiger Punkte aus einer Erklärung oder aus einem Beschluss ist zwar gängige Praxis von Kompromissen, ist aber auch selbst eine Entscheidung, die der Unterscheidung bedarf: Handelt es sich um Sekundäres? Dient es einem wirklichen Frieden? Wäre alternativ Raum für die Protokollierung eines Minderheitenvotums, das nicht vor allem rechthaberisch motiviert ist?

77 *Hengsbach*, F., Apostolische Unterscheidung in Gemeinschaft – eine Inspiration für die katholischen Sozialverbände?, 572–574.

78 Vgl. ebd. Vgl. die zweimal dreifache ethische Argumentationsstruktur nach *Schockenhoff*, E. Grundlegung der Ethik, 372–470: teleologische, deontologische und hermeneutische Normbegründungen (komplementär) und die Kriterien für Handlungsurteile: die Rechtfertigung der Ziele, die Wahl der Mittel und die Verantwortung für die Folgen.

Der Leitfaden für ethisches Entscheiden im Management christlicher Organisationen ist nun nicht dasselbe wie die Anleitung für die geistliche Unterscheidung und Entscheidungsfindung in Gruppen in der ignatianischen Tradition. Dennoch sind viele Elemente kompatibel, wenn nicht sogar geistesverwandt. Was der Leitfaden aus meiner Sicht nicht (genug) thematisiert, sind die persönlichen Dispositionen der Teilnehmenden an den Konferenzen. Es wird eher so getan, als seien alle voraussetzungslos bzw. optimal innerlich frei für die bestmögliche ethische (!) Entscheidungsfindung im Sinne eines christlichen Ethos. Die Projektgruppe weist auf eine Handreichung zu Entscheidungsfindung und Spiritualität am Ende der Broschüre hin. Im Leitfaden würde ich mir den Mut wünschen, dies ausdrücklich zu integrieren:

Damit verbunden und darüber hinaus würde ich also fragen, ob und warum nicht auch Phasen des Gebetes bzw. meditierender Reflexion systematisch Teil der Durchführung sein können und sollten. Solche Phasen brauchen zumindest genauso wie das Einholen und Verarbeiten bislang unbekannter Informationen Zeit – das Finden und Erwägen<sup>79</sup> guter Alternativen (*brainstorming* hier und jetzt in der Konferenz allein genügt deshalb meines Erachtens nicht!) und gute Entscheidungen jedoch auch. Sie brauchen diese erst recht mit diesem anspruchs- und verheißungsvollen Instrument. Der Leitfaden sieht ja schon für das Gewinnen von genügend *Informationen* eine Vertagung vor: warum nicht auch Pausen für echtes, betendes mit sich und Gott *zu Rate Gehen*, um dies dann einzubringen?

Gemeint ist übrigens nicht (primär) ritualisiertes, sondern persönliches Beten und Nachdenken über die zur Entscheidung stehenden Fragen und Sachverhalte *coram Deo*, das heißt im Bewusstsein der Sendung und Verantwortung vor dem Gott Jesu Christi. Solches Beten ist keine exklusive Sache für klerikale Spezialisten. Es einzuüben gehört zum Ernstmachen mit der eigenen Berufung zur *caritas* (zur Gottesliebe mit allen Kräften und zur Liebe zum Nächsten wie zu sich selbst). Auch Nicht-Christen können im Bewusstsein der Sendung der christlichen Einrichtung und in Offenheit des Geistes in ihrem Gewissen die anstehenden Optionen und Handlungsalternativen erwägen und den Dialog bereichern: Welche Option entspricht am besten der christlich-ethischen Zielsetzung bzw. der Sendung des Dienstes, der Einrichtung, der Organisation?

---

79 Vgl. Bormann, F.-J. (Hg.), *Abwägende Vernunft*.

## 2.5 Fazit

Eine vorletzte Bemerkung sei zusammen mit Aristoteles zu den Erwartungen gegenüber Leitlinien für ethisches Entscheiden gemacht. In der Nikomachischen Ethik stellt er fest: „Man muss [...] Genauigkeit nicht auf dieselbe Weise bei allen Gegenständen fordern, sondern in jedem Falle gemäß der zugrundeliegenden Materie und soweit es der Untersuchung angemessen ist [...], damit nicht etwa die Nebensachen die Hauptsachen überwuchern.“<sup>80</sup> Dies gilt es gerade in ethischen Fragen zu beachten und nicht Sicherheit und Präzision in einem Maß zu erwarten, die in Logik und Mathematik oder auch Dogmatik passen mögen, dem Ethischen aber nicht entsprechen. Der Ethik ist die Fehlbarkeit besonders stark eingeschrieben.

Zuletzt aber möchte ich trotz der (erbetenen) *kritischen* Stellungnahme unterstreichen: Der Leitfaden „Ethisch entscheiden“ stellt einen innovativen Schritt und ein erprobenswertes Instrument zur systematischen Implementierung von Ethik im Management christlicher Organisationen dar. Dieser Schritt und dieses Instrument mit seinem prozeduralen und inhaltlichen Konzept mag für die „Macher“ und „Entscheider“ in Führungsaufgaben bereits aufwendig und verstörend erscheinen. Umso mehr mag auch mein Einbringen der ignatianischen Tradition der Unterscheidung in Gruppen verstörend wirken. Denn es zielt ergänzend zum Leitfaden besonders auf die subjektiven Dispositionen der Konferenzmitglieder und das Moment der persönlichen und gemeinsamen Verantwortung vor Gott, wenn die „Entscheidungs- und Kommunikationskultur“ innerlich von einer (authentischen) Gebetskultur inspiriert und geformt werden soll. Letztlich geht es in ethischen Entscheidungen im Individuellen, Sozialen und Organisationalen um verantwortbare Lösungen, die tragfähig sind: verantwortbar vor anderen und vor Gott, tragfähig in der Praxis für Menschen und „für Gott“, mit seinem Segen. Warum sollten christliche Organisationen bzw. Konferenzen für ethisches Entscheiden solche Gebetsphasen nicht ungekünstelt (!) pflegen? Dies zu entwickeln ist meines Erachtens ein ganz legitimer, wenn nicht notwendiger Teil einer christlichen Unternehmenskultur – gerade in einer pluralitätsbejahenden Haltung.

---

80 Aristoteles, Die Nikomachische Ethik, I, 7; übers. und hrsg. v. Gigon, O., 67. Vgl. Baumann, K., The Concept of Human Acts Revisited, 165 (mit Thomas von Aquins Kommentar zu dieser Aristoteles-Stelle).

## Literatur

- Apel, K.-O./ Kettner, M.* (Hg.) Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1992.
- Aristoteles*, Die Nikomachische Ethik, übers. und hrsg. v. *Gigon, O.*, München <sup>5</sup>1984.
- Baumann, K.*, The Concept of Human Acts Revisited, in: *Gregorianum* 80 (1999) 147–171.
- Baumann, K.*, Wie kann „caritas“ systemisch werden?, in: neue caritas, Jahrbuch 2014, hrsg. v. *Deutscher Caritasverband*, Freiburg 2013, 64–72.
- Baumann, K.*, Organisierte Caritas und Barmherzigkeit, in: Barmherzigkeit leben. Eine Neuentdeckung der christlichen Berufung, hrsg. v. *Augustin, G.*, Freiburg 2016, 279–290.
- Bormann, F.-J.* (Hg.), Abwägende Vernunft. Praktische Rationalität in historischer, systematischer und religionsphilosophischer Perspektive, Berlin 2004.
- Deutscher Caritasverband* (Hg.), Ethisch entscheiden. Leitfaden zur Einzelreflexion und für Konferenzen, Freiburg 2015.
- Demmer, K.*, Moraltheologische Methodenlehre, Freiburg 1989.
- Demmer, K.*, Die Wahrheit leben, Freiburg 1991.
- Friedman, M.*, The social responsibility of business is to increase its profits, in: *New York Times Magazine*, 13.09.1970, 1–4 und online: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>, oder <http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>; zuletzt überprüft 15.03.2016.
- Hengsbach, F.*, Apostolische Unterscheidung in Gemeinschaft – eine Inspiration für die katholischen Sozialverbände?, in: Ignatianisch. Eigenart und Methode der Gesellschaft Jesu, hrsg. v. *Sievernich, M. / Switek, G.*, Freiburg 1990, 569–583.
- Kettner, M.*, Stichwort: Diskursethik, in: *Bijdragen* 52 (1991) 201–206.
- Lambert, W.*, Aus Liebe zur Wirklichkeit, Mainz, 1991.
- Órsy, L.*, Toward a Theological Evaluation of Communal Discernment, in: Essays on discernment (Dossier ‚Deliberatio‘ C), hrsg. v. *Centrum Ignatianum Spiritualitatis*, <sup>3</sup>Rom 1983, 127–176.
- Papst Benedikt XVI.*, Enzyklika Deus caritas est des Heiligen Vaters Papst Benedikt XVI., hrsg. v. *Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz*, Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 171, Bonn 2006.

- Papst Benedikt XVI.*, Enzyklika *Caritas in veritate* des Heiligen Vaters Papst Benedikt XVI., hrsg. v. *Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz*, Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 186, Bonn 2009.
- Schockenhoff*, E. *Naturrecht und Menschenwürde. Universale Ethik in einer geschichtlichen Welt*, Mainz 1996.
- Schockenhoff*, E. *Grundlegung der Ethik. Ein theologischer Entwurf*, Freiburg 2007.
- Toner*, J. J., *A Method for Communal Discernment of God's Will*, in: *Essays on discernment (Dossier ‚Deliberatio‘ C)*, hrsg. v. *Centrum Ignatianum Spiritualitatis*, Rom <sup>3</sup>1983, 49–81.
- Tscheulin*, D./*Dreus*, F./*Seemann*, A.-K., *Konfessionelle Krankenhäuser – überlebte Organisationen? Eine empirische Studie zur Wahrnehmung konfessioneller Krankenhäuser aus Sicht der deutschen Bevölkerung*, in: *Konfessionelle Krankenhäuser. Strategien – Profile – Potenziale*, hrsg. v. *Baumann*, K./*Eurich*, J./*Wolkenhauer* K., Stuttgart 2013, 81–100.