

Thomas Krobath, Andreas Heller (Hg.)

Ethik organisieren
Handbuch der Organisationsethik

LAMBERTUS

Thomas Kroboth, Andreas Heller (Hg.)

Ethik organisieren

Handbuch der Organisationsethik

LAMBERTUS

Thomas Krobath, Andreas Heller (Hg.)

Ethik organisieren

Handbuch der Organisationsethik

LAMBERTUS

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2010, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau
www.lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Herstellung: Franz X. Stückle, Druck und Verlag, Ettenheim
ISBN 978-3-7841-1980-9

Inhalt

Vorwort der Herausgeber	11
Ethik organisieren	
Einleitung zur Praxis und Theorie der Organisationsethik	13
<i>Thomas Krobath, Andreas Heller</i>	
Organisationsethik – eine kleine Epistemologie	43
<i>Andreas Heller, Thomas Krobath</i>	
Kapitel 1	
Moralische Dilemmata in modernen Gesellschaften	71
Moralbankrott: Wie ethische Fragen in technische Lösungen umgewandelt werden	73
<i>Reimer Gronemeyer</i>	
Euthanasie im Angebot. Zur politisch-rechtlichen Neu-Organisation moralischer Normen in Luxemburg	83
<i>Erny Gillen</i>	
Warum eine ethische Infragestellung der Paradigmen der modernen Medizin Not tut	94
<i>Giovanni Maio</i>	
Care/Fürsorge: Eine ethisch relevante Kategorie für moderne Gesellschaften?	107
<i>Christa Schnabl</i>	
User-Generated Ethics. Reflexionen zur Ethik als Wissenschaft in einer vorsorgenden Gesellschaft	129
<i>Michael Weiss</i>	
Accountability als ethisches Prinzip	147
<i>Bernhard Wieser</i>	

Kapitel 2

Den Kapitalismus durch Ethik in Organisationen bändigen?	169
---	-----

Ethische Rahmenbedingungen für die Gestaltung eines nachhaltigen Wettbewerbsrechts	171
<i>Johannes Hoffmann</i>	

Normenintegration in Organisationen	207
<i>Alexander Brink, Carina Bayerdörffer, Julia Fechner</i>	

Organisationen brauchen Ethik – Ethik braucht Organisation. Die ethische Dimension der Organisation in der Informations- gesellschaft	228
<i>Matthias Karmasin</i>	

Ethik in der Veränderung von Organisationen. Organisations- entwicklung – ein professionelles Konzept ethischen Handelns . .	244
<i>Ralph Grossmann</i>	

Kapitel 3

Governance und Management(instrumente) organisations- ethisch reflektieren	257
---	-----

Herrschaft – Knechtschaft. Gouvernementalität und Gubernatio im diakonischen Handeln . .	259
<i>Arne Manzeschke</i>	

Eine metaethische Reflexion von Führung an evangelischen Bildungsunternehmen	278
<i>Jürgen Rausch, Wilhelm Schwendemann</i>	

Sozialmanagement und Organisationsethik. Die Integration des Faktors Ethik in der Leitung sozialer Organisationen	300
<i>Armin Schneider</i>	

Wie viel Kontrolle verträgt die Organisation? Zur Kopplung von Qualitätsmanagement und OrganisationsEthik	315
<i>Thomas Schmidt</i>	

Zahlen ohne Geschichte? Kritische Rückfragen zur Balanced ScoreCard aus organisationsethischer Sicht	333
<i>Thomas Schmidt</i>	
Ethische Perspektiven im Case Management	353
<i>Michael Monzer</i>	
Kapitel 4	
Von der klinischen Ethik zur Organisationsethik der Klinik	387
Konfliktfeld Organisationsethik – Erfahrungen aus deutschen Kliniken 1996–2009	
<i>Karl-Heinz Wehkamp</i>	
Kommunikation des Common Sense. Ethik in Organisationen am Beispiel des Klinischen Ethikkomitees	402
<i>Reiner Anselm</i>	
Zwischen Leitlinienerstellung und Stationsarbeit: Ein Interaktionsmodell	417
<i>Bert Gordijn, Norbert Steinkamp</i>	
Organisationsethik als kritische Differenz zu Professionsethiken und Organisationskontexten – eine Gesprächseinladung an Bert Gordijn und Norbert Steinkamp	427
<i>Thomas Kroboth, Andreas Heller</i>	
Kapitel 5	
Ethik organisieren I: Räume und Prozesse kommunikativer Selbstreflexion	451
Organisation der Ethik	
<i>Peter Heintel</i>	
Kommunikation und Unterbrechung. Zur Rolle der Diakoniewissenschaft als Ort theologisch-ethischer Orientierung	484
<i>Herbert Haslinger</i>	

Dienst, Gemeinschaft, Dienstgemeinschaft – große Worte, nichts dahinter und nichts davor? Eine Erinnerung an und mit Eckart Pankoke	511
<i>Michael N. Ebertz</i>	
Die Moralisierung der Organisation – OrganisationsEthik aus systemtheoretischer Perspektive und ihre Konsequenzen für die Gestaltung von Prozessen	525
<i>Norbert Schermann</i>	
Zur Organisation ethischer Reflexion in Organisationen	543
<i>Thomas Kroboth</i>	
Prozessethik als Widerspruchsmanagement. Zwischen theoretischen Prämissen und praktischen Hindernissen	584
<i>Larissa Krainer</i>	
Ethik als Machtprozess	604
<i>Wilhelm Berger</i>	
Kapitel 6	
Ethik organisieren II: Prozesse und Strukturen des Entscheidens	617
Die Prozessierung von (ethischen) Entscheidungsbedarfen in der Betreuung am Lebensende. Ihre Wahrnehmung von Angehörigen und Strategien in Versorgungskontexten im Projekt „Hamburg am Lebensende“	619
<i>Klaus Wegleitner, Felix Schumann</i>	
Ethik und ethische Herausforderungen im Pflegeheim	641
<i>Georg Bollig</i>	
Nicht alles ist Ethik – von der Notwendigkeit fachlicher und ethischer Beratung	659
<i>Frank Oehmichen</i>	
Entscheidungen in Organisationen – sind Patientenverfügungen eine Hilfe?	678
<i>Katharina Heimerl, Klaus Wegleitner</i>	

Über das Einrichten von ethischen Entscheidungsprozessen und die Notwendigkeit, sie zu transzendieren. Eine Reflexion aus der Perspektive der Interventionsforschung	700
<i>Martina Ukowitz</i>	
„Seid eines Sinnes untereinander“! (Röm 12,16) – Und wenn es zum Dissens kommt? Entscheidungsfindung angesichts von Konflikten und Dissens als Aufgabe der Organisationsethik	713
<i>Ulf Liedke</i>	
Ethik im Sorgebereich der Altenhilfe. Care-Beziehungen in organisationsethischen Verständigungsarrangements und Entscheidungsstrukturen	737
<i>Elisabeth Reitinger, Andreas Heller</i>	
Ethik und Moral – Herausforderung für das Entscheiden in Organisationen?	766
<i>Valentin Dessoy, Gundo Lames</i>	
 Kapitel 7	
Ethik organisieren III: Subjekte stärken, Beteiligung organisieren und Geschlechter differenzieren	787
Ethische Deliberationsprozesse in der Organisation Krankenhaus – soziologische, moralpädagogische und bildungstheoretische Zugänge	789
<i>Axel Bohmeyer</i>	
Einführung von Ethikberatung im Hospiz	806
<i>Angelika Daiker, Annette Riedel</i>	
Vertrauen ist ein ethisches Organisationsprinzip	827
<i>Matthias Rosenberger</i>	
Transdisziplinär forschen heißt Ethik organisieren. Wie die Universität mit stationärer Altenhilfe zusammenarbeiten kann . .	847
<i>Elisabeth Reitinger, Katharina Heimerl</i>	
Ästhetik der Existenz – die Rückkehr des Individuums in die Organisation?	870
<i>Ludwig Zeier</i>	

Geschlechtersensibilität in ethischen Fragen der Altenhilfe	885
<i>Elisabeth Reitinger</i>	
 Kapitel 8	
Ethik organisieren IV: Evaluationen als hilfreiche Interventionen gestalten	901
 Der Blick der Anderen. Eine systemische Intervention im Profil- und Qualitätsentwicklungsprozess der Katholischen Fachhochschule Freiburg	903
<i>Thomas Schmidt, Andreas Heller, Michael N. Ebertz</i>	
Grundlagen und Bausteine für eine systemische Evaluation von Ethikberatung	919
<i>Stefan Dinges, Alfred Simon</i>	
Die Messung des Nicht-Messbaren. Der Ethik-Jahresbericht der Malteser Trägergesellschaft als Instrument der Evaluation . . .	937
<i>Wolfgang Heinemann</i>	
„Wertekompass“ – zur Evaluation von Unternehmensethik in diakonischen Trägern	949
<i>Norbert Ammermann</i>	
Weaving the organization, lifestyle and mission toward the future. Transnationaler Evaluierungsprozess am Beispiel einer katholischen Ordensgemeinschaft	964
<i>Anne Elisabeth Höfler</i>	
 Organisationsethik konkret	
Sexualisierte Gewalt in der Kirche: organisationsethische Perspektiven	981
<i>Andreas Heller</i>	
 Personenregister	997
 Sachregister	999
 AutorInnen	1007

Vorwort

In den letzten Jahren hat sich der Blick auf die Ethik verändert. Das ist bemerkenswert. Wertediskurse werden intensiviert. Vielfach wird Moralisierung konstatiert. Uns geht es um die Organisation ethisch reflektierter Entscheidungsprozesse. Wir wollen die Praxisrelevanz von Ethik in Organisationen und den Organisationscharakter der Ethik in unseren modernen Gesellschaften sichtbar machen.

Viele Kollegen und Kolleginnen haben dieses Bemühen mit ihrer Energie und Kompetenz unterstützt und differenziert. Das ist bemerkenswert und nicht selbstverständlich. Das Buch ist umfangreicher geworden als zunächst geplant. Das hat alle Beteiligten gefordert und mehr Zeit für die Fertigstellung beansprucht. Für das Mitschreiben und für das Mitwarten danken wir allen KoautorInnen.

Der Weg zum Buch hat neue Verständigungen und Entdeckungen möglich gemacht, die weiter reichen werden. Ganz ausdrücklich wollen wir Prof. Dr. Peter Heintel, Universität Klagenfurt, und Prof. Dr. Larissa Krainer, ebenfalls Kollegin an unserer Universität, danken. Seit Jahren verbindet uns das Interesse an den Zusammenhängen der Prozessethik und der Organisationsethik. In praktischer und theoretischer Hinsicht haben uns ihre wissenschaftlichen Arbeiten entscheidend angeregt. Ihr soeben erschienenes Buch mit dem Titel „Prozessethik“ (Wiesbaden 2010) begründet vieles, von dem hier die Rede ist, in vertiefter Weise.

Wir bedanken uns bei Ilona Wenger, die in bleibender Nachhaltigkeit dafür gesorgt hat, dass aus vielen disparaten Textbaustellen ein brauchbares Manuskript geworden ist. Susanne Spreitzer hat es mit akribischer Genauigkeit korrigiert.

Sabine Winkler hat als Lektorin des Lambertus-Verlags ebenso wie der Geschäftsführer Dr. Thomas Becker diesem Buch große Bedeutung beigemessen und seine Herausgabe in dieser repräsentativen Form unterstützt.

Wien, im Frühjahr 2010

Thomas Krobath

Andreas Heller

Ethik organisieren

Einleitung zur Praxis und Theorie der Organisationsethik

Thomas Krobath, Andreas Heller

Die Rede vom „Ethikboom“ ist in den letzten Jahren einerseits lauter und akzentuierter geworden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Der Ruf nach Ethik entsteht auch aus einem Ringen um Orientierung. In „unsicheren Zeiten“ (Zygmunt Bauman) wächst das Interesse an Sicherheit und Klarheit. Die fundamentalistische Versuchung und Verführung nährt sich aus diesem schwankenden Boden. Auf der anderen Seite steigt mit der Komplexität der Fragen und Herausforderungen das Bedürfnis, angemessene Umgangs- und Bearbeitungsformen zu finden. Die Individualisierung und Personalisierung ethischer Verantwortung braucht offensichtlich fachliche, interdisziplinäre, soziale und organisationale Erweiterung. Die Verantwortung des Einzelnen soll nicht aufgehoben, sondern gestärkt werden, wenn sie sich den guten Gründen anderer Perspektiven stellt, wenn das Abwägen der Gründe organisiert ist und wenn zu der Summierung der guten Gründe ein gutes Gefühl entstehen kann.

In vielen gesellschaftlichen Bereichen haben sich auf unterschiedlichen Ebenen neue ethische Verständigungssysteme herausgebildet. Man kann diesen Prozess durchaus deuten als ein Bemühen, mehr Kompetenz, Intelligenz und Sachverstand, aber auch mehr Intuition und reflektierte Betroffenheit zu aktivieren, um zu besseren Entscheidungen zu kommen. Ethik ereignet sich eben nicht allein in der Einsamkeit der Letztverantwortung. Es ist als eine neue Qualität organisationaler Reflexion zu sehen, dass es für Organisationen nicht gleichgültig ist, wie sie sich zu bestimmten ethischen Herausforderungen verhalten. Und alle Organisationen sind gut beraten, die Intelligenz, Kompetenz und Intuition ihrer Mitarbeitenden organisierter zu mobilisieren, aufeinander zu beziehen und in geeigneten Kommunikationsformen zur Geltung zu bringen. Organisationsethik bedeutet als Organisieren von Reflexionsformen für die Bearbeitung moralischer Fragen und ethischer Entscheidungsprozesse einen paradigmatischen Perspektivenwechsel, der individuelle Autonomie sinnvoll mit „kollektiver Autonomie“ (Peter Heintel) in Beziehung setzt. Auch das ist eine Facette der Moralisierung von Organisationen,

nicht im Sinne eines Aufladens mit moralischen Ansprüchen, sondern in einer schrittweisen Verabschiedung der Individualethik als Leitfigur und exklusivem Zuschreibungsort ethischer Reflexion für Organisationen, für deren Führung und Management, und der zunehmenden Öffnung organisationaler Prozesse und Strukturen für ethische Diskursivität. Darin steckt als ein moralischer Anspruch der Organisationsethik in aufklärerischer Tradition eine Tendenz zur Demokratisierung und Humanisierung arbeitsspezifischer Kontexte, die als notwendige Konsequenz einer weitergehenden Enthierarchisierung moderner Gesellschaften zu sehen ist. Der Anspruch betrifft den Kern der partizipativen Gestaltung organisationaler Kommunikation und Reflexion unabhängig davon, ob es in der inhaltlichen Ausrichtung um medizinethische Belange, umweltethische Projekte oder wirtschaftsethische Konzepte (um nur einige zu nennen) geht. Sie werden nicht ersetzt oder getoppt, sondern in je spezifisch zu verknüpfender Weise mehr und mehr auch als organisationsethische Fragen und Intentionen bearbeitet, da sie in konkreten Organisationen und Netzwerken eingebettet sind und nur in organisierter Weise praktisch wirksam werden.

Auf der anderen Seite muss das Interesse an Ethik skeptisch stimmen: Die sich häufende Thematisierung moralischer Werte und die Proklamation sogenannter Ethik-Standards können als ambivalente Begleitphänomene einer verschärften Ökonomisierung wahrgenommen werden, die einer vertieften kritischen und selbstkritischen Reflexion bedürfen. Schnell werden komplexe Sachverhalte in praktische „Lösungen“ gegossen und rezeptartig verbreitet: Ethikräte und -beiräte, Ethikkommissionen und -komitees, Ethikberatungen. Was bildet sich hier ab? Wofür stehen sie? Wozu dienen sie? Wie wird Ethik hier funktionalisiert, „angewendet“? Welche Legitimationszwecke erfüllt die Berufung auf „Ethik“?

Gleichzeitig scheint der „Ethikdiskurs“ auch eine integrierende Dynamik zu haben, man kann sich ihm schwer entziehen. Niemand möchte als „unethisch“ dastehen. Es scheint vermehrt Bedarf an Prozessen und Ergebnissen von Entscheidungen zu geben, die aus einer kollektiven Bearbeitung hervorgehen. Entscheidungsunsicherheiten nehmen zu. Soll nicht im Kurzschlussverfahren entschieden werden, müssen Entscheidungsfindungen in Prozesse der Deliberation, also des Beratens und Beratschlagens, gespeist werden. Die Figur des „einsamen Entscheiders“, des knallharten Managers an der Spitze des Konzerns, der hart und konsequent die sprichwörtlichen „einschneidenden“ Maßnahmen trifft und sie dann verkünden lässt, überzeugt immer weniger. Zu groß sind die „Kolla-

teralschäden“, zu gering ist die Beteiligung anderer kompetenter Personen, zu intransparent sind die Gründe. Das Unbehagen angesichts solch unterkomplexer Entscheidungsfindung hat nicht zuletzt dazu geführt, dass in Organisationen und Unternehmen ethische Richtlinien und Kriterien aufgestellt werden. Eine gut gemeinte Vorgehensweise, die sich in ihrer organisationsethischen Naivität als hilflos erweist: Sie entspricht nicht der Komplexität von Organisationen als sozialen Systemen und deren Entscheidungslagen, um ein Problem aufzunehmen, das die unauf löbliche Spannung von Ökonomie und Ethik zu bearbeiten hat.

Organisationsethische Naivität überwinden

In der Frage des Verhältnisses von Ethik und Organisation stockt der Ethikdiskurs. Der Ruf nach mehr Ethik auf der einen Seite, der Verzicht auf den Luxus „Ethik“ in Zeiten des Einsparens auf der anderen Seite. Ethik als Rettungsanker, als imagefördernde und verkaufssteigernde Strategie oder als systemfremde Störung? Kann es Ethik geben jenseits personal zuschreibbarer Verantwortung? Ist kollektive Verantwortung ein Freibrief für moralische Nachlässigkeit der Einzelnen? Was ist genauerhin mit „Ethik“ gemeint und worum geht es in der Organisation von Ethik?

Eine weiterführende Verhältnisbestimmung von Organisation und Ethik leidet unter folgenden Erkenntniseinschränkungen: Ethiknaivität und Organisationsblindheit.

Es gibt eine gewisse naive Auffassung von Ethik, die sich vor allem der weit verbreiteten Austauschbarkeit von „Moral“ und „Ethik“ in der sprachlichen Verwendung verdankt. Die philosophische Kritik der Moral in der Moderne (z.B. fundamental bei Friedrich Nietzsche) hat nachhaltig zur Abwertung von „Moral“ geführt. In den Phänomenen des Ethikbooms geht es inhaltlich jedoch vielfach um moralische Tatsachen: soziale Normen, kategorische Verpflichtungen, die Geltung von Werten und die Anerkennung von Verhaltensregeln. Es gibt keine Organisationen ohne normative Festsetzungen.

Ethisch relevant sind sie besonders für wertorientierte Einrichtungen, die sich expliziten moralischen Gründungsimpulsen und diese verarbeitenden ethischen Begründungen und durch sie ausgelösten Diskursen verdanken. Man könnte auch sagen, dass die Tradierung bestimmter Werte

und des Diskurses um sie (und damit auch ihre reflexive Transformation) der Sinn solcher Organisationen sind. Es wäre aber ethisch naiv, in den das „Gute“ intendierenden Impulsen und Gründungsphilosophien schon das „Gute“ realen Organisationsgeschehens zu sehen. Im Umgang mit KlientInnen, in den Leitungssystemen und im Führungsstil, in der Gestaltung und Qualität der Dienstleistungen – überall in der Organisation können Grundsätze und Leitbilder konterkariert werden.

Umgekehrt kann auch ein sozialtechnisch reduktives Verständnis (oder zumindest ein Umgang, der Missverständnisse in diese Richtung erleichtert) im Einsatz moralischer Maßnahmen einer „ethischen Naivität“ gleichkommen. Sehr schnell sind Redeweisen zur Hand, die von der Verankerung von Verantwortung, von Mechanismen zur Verankerung, von der Implementierung von ethischen Grundsätzen sprechen. Verführen sie nicht allzu leicht dazu, Wirtschaftsethik, denn unter diesem Titel firmieren sie vornehmlich, als einlinige Strategie der Machbarkeit zu konzipieren?

Wir schlagen vor, Moralisierungstrategien als „organisationsethische Naivität“ zu bezeichnen, die sich unter Verwischung jeglicher Differenz zwischen „Moral“ und „Ethik“ zur „Ethik“ erheben und vom meist impliziten Anspruch getragen sind, „Gutes“ in Organisationen einführen und umsetzen zu können. Ohne den meisten Ansätzen, Programmen und Maßnahmen gute Absichten abzusprechen, gilt es doch, die Notwendigkeit einer kriteriengeleiteten Beurteilung des „Guten“ zu betonen, die nur in Differenz zu vorfindlicher oder sozialtechnisch gesteuerter Moral möglich ist.

Wie nähern wir uns dem, was mit Organisationsethik als *Organisation* der Ethik gemeint sein könnte? Für diesen Ansatz ist vor allem die Differenz zwischen einer Ethik als strategischem Reputationsmanagement und einer bewussten Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen für wertorientiertes (moralisches) Handeln und ethische Reflexion von Bedeutung. Das Thema der Ethik in Organisationen, Institutionen und Unternehmen ist nicht von der Frage nach der „Organisation der Ethik“, also der Art und Weise der Gestaltung ethisch relevanter Maßnahmen und eines ethischen Reflexionsrahmens, zu trennen. Das Augenmerk einer Organisationsethik liegt gerade auf der wechselseitigen Bezogenheit beider Aspekte. Dies erfordert neue Organisationsformen ethischer Verständigung, oft in und durch Organisationen oder auch kommunal zwischen ihnen. Kollektive, bereichs- und professionsübergreifende ethische

Selbstreflexion braucht eigene Organisationsformen. Verfahren und Prozeduren müssen definiert und vereinbart werden. Wie geschieht das mit welcher Wirkung? Wie lassen sich welche Qualitäten der Kommunikation und Kooperation beobachten? Welche Unterschiede machen welche Formen und welche Regularien?

Von der Ethik in Organisationen zur Organisation der Ethik

Mit dem Titel „Organisationsethik“ haben wir in unserem ersten dazu edierten Sammelband 2003 zunächst etwas unverfänglich versucht, die Reflexion von Prozessen der Organisationsentwicklung in Caritas und Diakonie als kirchennahen Dienstleistungsunternehmen und in kirchlichen Einrichtungen und Strukturen auf Werte- und Sinnfragen hin zuzuspitzen. In diesen Prozessen geht es angesichts des enormen Veränderungsdrucks kirchlicher Organisationen um strukturelle Übersetzungen traditioneller christlicher Identitäten. Sie orientierten und orientieren sich an Leitbegriffen und Werten wie Barmherzigkeit, Altruismus, Autonomie, Fürsorge, Nächstenliebe. Welche Rolle spielen solche Orientierungen in konfessionellen Krankenhäusern, Altenheimen, Behinderteneinrichtungen und Schulen unter den Bedingungen ihrer von Prämissen einer Ökonomisierung geprägten Transformation in moderne Dienstleistungsunternehmen? Welche Relevanz kann ihnen in der strategischen Ausrichtung und Strukturbildung dieser Organisationen noch oder wieder zukommen? Sind sie Relikte aus der Epoche christlich geprägter abendländischer Gesellschaften, die heute höchstens noch zur Etikettierung eines Markenwertes erhalten?

Die Fragestellungen entstammten den Kontexten von Organisationsentwicklungsprojekten vor allem in Bereichen der Caritas und Diakonie. Viele dieser Projekte hatten einen inhaltlichen Kern mit Themen und Arbeitsansätzen, wie sie an unserer Abteilung innerhalb der IFF entwickelt oder weitergetrieben wurden.¹

¹ Unsere organisationsethische Reflexion ist institutionell im Rahmen der Universität Klagenfurt an der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) angesiedelt. Der Titel ist Programm, in jeder Organisationseinheit werden entlang gesellschaftlicher Themenbereiche mit großem Handlungs- und Entscheidungsbedarf spezifische Fragen in interdisziplinärem Zuschnitt und mit transdisziplinären Projekten erforscht und die als Pro-

Mittlerweile kristallisiert sich aus dem ersten Schritt der Zuspitzung einer wertesensiblen Organisationsentwicklung auf „Organisationsethik“ eine eigenständige Konzeption innerhalb des Diskurses um Organisationsethik heraus, die diesen vor allem um die Perspektive der „Organisation von Ethik“ bereichert und weiterführt. Die Rede von einer „Organisation der Ethik“ mag sperrig und abschreckend klingen, wenn damit eine Reglementierung und Verwaltung ethischer Fragen und Themen sowie eine damit schnell zu assoziierende Domestizierung und Beaufsichtigung von Ethik beabsichtigt würde. Sollen Gewissensfragen, moralische Probleme und Gespräche der ethischen Auseinandersetzung auch mit dem mutmaßlichen oder erfahrbaren Sinn und Unsinn einer Organisation unter Kontrolle gebracht werden?

Unsere Herangehensweise an das Thema der Ethik in Organisationen unterscheidet sich darin von den üblichen Sichtweisen einer von Einrichtungsträgern und Management gesteuerten Verhaltensanleitung oder vereinheitlichender Unternehmensstrategien, dass wir die Art und Weise der Gestaltung und Verankerung eines ethischen Reflexionsrahmens, ethisch relevanter Steuerungsinstrumente oder Maßnahmen in partizipativen Vorgangsweisen, kollektiven Reflexionsformen und betroffenenorientierten Projekten denken. Es macht keinen Sinn, Ethik in Organisationen auf der Ebene von Personen anzusetzen oder in Leitbildern und Verhaltensrichtlinien zu verorten, die nicht wirksam in den Handlungsalltag implementiert sind. Als organisationales Thema braucht Ethik strukturelle Verankerung, ausdifferenzierte und sichtbare Organisationsformen, Zuständigkeiten und Rollen sowie drittens prozedurale und partizipative

jektpartner involvierten Organisationen werden beraterisch begleitet. In der IFF-Abteilung „Palliative Care und Organisationsethik“ geht es um Themen rund um die Behandlung, Betreuung und Begleitung chronisch kranker und sterbender Menschen als eines der anspruchsvollsten Versorgungsprobleme moderner Gesellschaften. Da Versorgungsqualität an Entscheidungsqualität gebunden ist, suchen wir unter dem Begriff „Organisationsethik“ nach partizipativen Entscheidungsformen. Entdeckungszusammenhang dieses thematischen Zuschnitts war vor 15 Jahren, dass ein menschenwürdiges Sterben nicht nur mit kompetenter Begleitung zu tun hat, sondern auch mit dem Organisationskontext, in dem Sterben stattfindet. Eine multiprofessionelle Kultur des Sterbens ist besonders auch als Organisationskultur zu verstehen und zu gestalten, um der Einsicht, dass jede Dienstleistung an Menschen auch einen Dienst an den Organisationen, also an den organisationalen Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten, braucht, zu praktischen Ausdrucksformen zu verhelfen. Im Kontext solcher Projekte der Interventionsforschung entstand ein Verständnis von Organisationsethik als zu organisierender Reflexion organisationsrelevanter moralischer Fragen.

Verfahren ihrer Wirkungsmöglichkeiten und der Beobachtung derselben. Hier geht es im Kern um die Organisation ethischer Reflexion als dauerhaft zu erneuernder Prozess in Organisationen.

Organisationsethik als organisierte Reflexion organisationsrelevanter moralischer Fragen

Ethik in Organisationen ist nicht die Addition individueller oder professionsspezifischer Moralen. Es geht darum, dass die unterschiedlichen moralischen Positionen von der Praxis und Philosophie des Unternehmens angefangen bis hin zu konkreten Fragen, wie man mit den Betroffenen umgeht, wie sie zu behandeln und zu betreuen sind, eine gemeinsame und gestaltete ethische Reflexion brauchen. Also Organisationsethik als Reflexion von Moral, die nicht individuell verbleibt, sondern ermöglicht wird durch organisierte Räume, Kontexte, Regeln und Rituale der gemeinsamen Auseinandersetzung. Wo ist der kommunikative Ort, um mit der Frage umzugehen, dass in einer Einrichtung gegen das Leitbild gehandelt wird, dass aufgrund von Stellenkürzungen mit einer Minimalvariante von Fachpersonal gearbeitet wird, dass gefährliche Pflege in den Altenhilfeeinrichtungen an der Tagesordnung ist? Wie muss eine Kommunikation gestaltet sein, in der Beschwerden, möglicherweise auch Behandlungsfehler nicht rein juristisch abgehandelt werden, sondern auch und gerade in ihren sozialen und ethischen Folgen bedacht werden? Weniger denn je kommen Organisationen, Unternehmen und Träger sozialer Dienstleistungen noch mit der hergebrachten Verlagerungsstrategie zurecht, auf diese Herausforderungen nur personalisierend und moralisierend bzw. juristisch zu reagieren.

Ethik als Reflexion von Moral muss organisiert werden. Mehr noch: Ethik muss heute auf- und ernst nehmen, dass wir in einer Gesellschaft von Organisationen leben, dass die Humanisierungsfähigkeit dieser Gesellschaft davon abhängt, inwieweit wir Organisationen entwickeln, die ihre Herausforderungen und Grundwidersprüche bedenken und bearbeiten. Insofern braucht auch die ethische Diskursivität, das Ringen um das ethische Profil von Einrichtungen, Trägern und Systemen entsprechende Organisationsformen.

Das hier zugrunde liegende Ethikverständnis ist getragen von dem Wissen, dass es Zeiten und Orte der Unterbrechung braucht, des Innehaltens, der kollektiven Nachdenklichkeit, der organisationalen Selbstverständi-

gung, an der die Betroffenen zu beteiligen sind. Hans Jonas hat dies einmal „Verständigungssysteme“ genannt und mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass Ethik an Inhalte, aber auch an Formen der Verständigung gebunden ist. Es braucht sozusagen eine Ethik der Organisation und eine Organisation der Ethik. Sonst behält die Ethik ihre organisationale „Unschuld“ und die Organisationen bleiben ethisch „unschuldig“. Die Beiträge dieses Buches verbindet ihr Problembewusstsein jenseits einer organisationsethischen Naivität.

Hinlänglich klar geworden ist auch, dass Ethik mit Entscheidungen zu tun hat. Damit stellen sich Fragen: Wie, durch wen und woraufhin werden Entscheidungen in Organisationen getroffen? Was wird entschieden? Wie kommt es zu partizipativ abgesicherten und nachhaltig wirksamen, also wertvollen Entscheidungen? Welche organisationsrelevanten Gegensätze sind dabei in einem jeweiligen Kontext zu balancieren?

Aus einer systemtheoretischen Perspektive sehen wir Organisationen als Systeme, die sich um die Kommunikation von Entscheidungen bilden und sich über Entscheidungen weiterentwickeln (Niklas Luhmann). Entscheidungen werden an unterschiedlichen Optionen erkennbar. Entscheidungen sollen Sicherheit in verunsichernden Veränderungen geben und können in der Art und Weise ihrer Kommunikation erst recht zu Unsicherheiten führen. Entscheidungsfunktionen sind Führungsfunktionen. Führungskräfte prägen maßgeblich die Entscheidungskultur einer Organisation. Führungskräfte gestalten Entscheidungsspielräume, wenn sie nicht Getriebene fremdbestimmter Entscheidungslogiken sein wollen.

Wie lassen sich Beiträge zur Organisationsethik zu einem Buch organisieren?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Orientierung in einem dermaßen umfangreichen Buch und in der Vielfalt und Fülle der Beiträge, es gibt aber im analogen Medium Buch nicht die Möglichkeit, sich vor einer Entscheidung über die konkrete Gliederung und die in ihr zum Ausdruck kommende Orientierung des Stoffes mit Verweis auf seine Diversität und Multiperspektivität davonzustehlen. Gleichzeitig ist jeder Versuch einer Gliederung von vornherein zum Scheitern verurteilt, wenn er dem Anspruch einer konsistenten inhaltlichen Logik in der Landschaft einer den AutorInnen nicht aufgezwungenen konzeptionellen Stringenz genügen wollte. Die schier unlösbare Aufgabe der inhaltlichen Organisation die-

ses Sammelbandes besteht darin, die einzelnen Beiträge in ihrem Eigenwert zu würdigen und sie trotz der inneren Reichhaltigkeit ihrer Reflexionsdimensionen und der Vielfalt ihrer jeweiligen thematischen Bezüge und Schnittstellen den von uns daraus hervorgehobenen inhaltlichen Fokussierungen zuzuordnen. Die Verantwortung für eine mögliche gute Erkennbarkeit oder ein unzulängliches Sichtbarmachen der Beiträge für ihre AutorInnen und für die LeserInnen bleibt bei den Herausgebern.

Es entspricht der konzeptionellen Anlage zu diesem Buch, die inhaltliche Gliederung aus den Vorgaben zu generieren, die von den Beiträgen selbst eingebracht werden. Ein im Kontext vieler Fachbücher zur Ethik naheliegendes Einteilungsprinzip wäre eine bereichsethische Zuordnung der Beiträge, in unserem Fall noch organisationspezifisch ausdifferenziert oder nach Forschungsrichtungen geordnet. Dieses formale Gestaltungsprinzip würde eine relativ leichte Zuordnung ermöglichen und die Auseinandersetzung mit divergierenden Sichtweisen über die Gewichtung einzelner Aspekte zunächst ersparen. Vieles spricht für diese Vorgehensweise, besonders die organisationspezifische Diskussion einzelner Aspekte, geht es doch um die darin in den Blick kommende Praxis, die in ihrem je eigenen Kontext gewürdigt werden muss. Der Ausdifferenzierung der Organisationen entspricht eine differenzierte Wahrnehmung der Generierung moralischer Fragen und der Realisierungsbedingungen organisationsethischer Reflexion und Entscheidung. Nicht zuletzt gäbe es auch ganz pragmatische Gründe für ein solches Organisationsprinzip der Gliederung des Buches, für das wir uns aber nicht entschieden haben, auch wenn es sich dennoch stellenweise durchsetzt. Ergänzend zu unserem Gliederungsversuch bringen wir eine tabellarische Übersicht zu möglichen organisationspezifischen Zuordnungen der Beiträge (S. 42).

Reizvoller und weiterführender erscheint uns der Versuch, die Beiträge des Buches daraufhin zu befragen, welche Elemente organisationsrelevanter ethischer Reflexion und welche Prinzipien für und Erfahrungen mit ethisch reflektierten und reflektierenden Projekten bzw. Arbeitsformen und Instrumenten sich aus dem Material der Beiträge ergeben. Dadurch kristallisieren sich eher Konturen dessen heraus, was organisationsethisches Denken über seine kontextuellen Verankerungen und Realisierungen hinweg verbindet und im Verbindenden auch wieder spezifisch unterscheidet, aber nicht trennt. Fern vom Anspruch, daraus die fachethische Disziplin einer Organisationsethik als einer Organisation der Ethik konsistent zu konstruieren, werden exemplarisch Problemstellungen und Aufgaben sichtbar gemacht, denen sich das Projekt „Organisationsethik“

in seiner weiteren Erarbeitung zu stellen hat. Zudem macht die Breite der den Zugängen und Sichtweisen der AutorInnen zu verdankenden konzeptionellen Möglichkeiten jegliche begriffliche und theoretische Abgleichung zum jetzigen Zeitpunkt obsolet. Im Sinne einer offenen Theoriebildung verstehen wir den Sammelband als einen aktuellen und punktuellen, also exemplarischen und ausschnitthaften Überblick über den Stand der Organisation und Reflexion von Verfahren und Konzepten des Umgangs mit moralischen Fragen in organisationsbezogenen Kontexten. Zugleich lässt sich sagen, dass unsere Gliederung eine Interpretation des Anliegens und konzeptioneller wie inhaltlicher Scharniere der Organisationsethik als Organisation von Ethik zum Ausdruck bringt. Unabhängig davon ist aber jeder Beitrag für sich in seiner Vieldimensionalität zu lesen und entzieht sich einer konzeptionellen Einordnung, auf die hin er nicht gedacht und geschrieben worden ist. Auch könnten einzelne Beiträge innerhalb der vorliegenden Gliederung anders zugeordnet werden, natürlich auch mehrfach. Dieser Widerspruch ist in den Grenzen eines solchen Buches nicht auflösbar. Den AutorInnen danken wir für das Vertrauen, ihre Beiträge nach unseren Entscheidungen dort in die Gesamtinszenierung einzufügen, wo wir meinen, dass sie auch dann gewürdigt werden, wenn sie zugleich ein Gliederungskonzept bedienen, das wiederum aus der Zusammenschau der Beiträge selbst entstanden ist und nicht zuvor aufgestellt wurde.

Unser erster Sammelband ist aus einem intern durchgeführten Symposium hervorgegangen, bei dem KollegInnen aus der Organisationsberatung sich gegenseitig Projekte vorstellten, die wir in unterschiedlichen Settings gemeinsam reflektiert haben. Den Verständigungshintergrund haben ein systemisch orientiertes Beratungsverständnis und der Feldbezug zu caritativen und diakonischen Einrichtungen abgegeben. Eine Fortsetzung dieser Konstruktionslinie würde einer Engführung des Ansatzes einer Organisationsethik gleichkommen. Weitere Fachtagungen auf kollektiver Ebene, vielfältiger Austausch und neue Projekterfahrungen haben uns über die Entdeckungszusammenhänge der Erstreflexionen hinausgeführt.

Die inhaltliche Ausarbeitung einer Organisationsethik als Organisation der Ethik wird jedoch erst möglich, wenn wir den Diskursrahmen ausweiten und die Vielfalt der Perspektiven aus unterschiedlichen theoretischen Zugängen, aus divergierenden Reflexionskontexten und verschiedensten Praktiken der Ethikkommunikation in diversen Organisationen aufeinander beziehen. Welche organisationsethischen Herausforderun-

gen werden wo mit welchen Projekten und Modellen aufgegriffen? Welche inter- und transdisziplinären Analysen von bewussten und unbewussten, in anderen Instrumenten potenziell eingelagerten Formen ethischer Selbstreflexion in Organisationen helfen uns hier weiter? Welche Diskurse aus Organisationssoziologie und Organisationsberatung, Unternehmensethik, Diskursethik, Prozessethik, Governanceethik, Entscheidungstheorie, Organisationskulturforschung u.a.m. tragen zur Erhellung organisationsethischer Fragen bei?

Der zweite Sammelband zur Organisationsethik geht einigen dieser und vielen anderen Fragen nach und soll Ansätze, Chancen und Grenzen der Organisationsethik aus unterschiedlichen Sichtweisen erschließen. Dazu haben wir in einer relativen Breite KollegInnen verschiedenster Provenienz und Zuordnung eingeladen. Nicht alle konnten mitmachen, viele andere waren leider nicht in unserem Blickfeld. Die Beiträge sind in der Reflexion zum einen Teil mehr theoretisch, zum anderen mehr praxisbezogen ausgerichtet. Die hohe Durchdringung von Theoriebezügen und Praxisorientierungen weist auf ein besonderes Erfordernis der Organisationsethik hin. Durch die offene Einladung wird ein breites Diskussionsfeld in einer Weise bespielt, die den LeserInnen vielfältige Entdeckungen und Verknüpfungen eröffnet, an manchen Stellen zu konzentrierten Verdichtungen führt und an anderen zu nicht weiter vermeidbaren Überschneidungen und Doubletten. Ein systematisierendes Resümee und eine weiterführende Explikation sind an dieser Stelle noch nicht angesagt. Sie bedürfen des nachfolgenden Gesprächs, zu dem wir die LeserInnen und AutorInnen einladen.

Landkarten der Organisationsethik: Orientierungsversuche zur Anordnung der Beiträge

Der auf die Einleitung folgende Herausgeberbeitrag ist ein Werkstattbericht der Entstehung und Entwicklung organisationsethischer Reflexion in der Abteilung „Palliative Care und Organisationsethik“ im Rahmen der IFF-Fakultät, wobei die Verbindung zum prozessethischen Denken und zum interventionsorientierten Forschen, die ebenfalls dem IFF-Kontext entstammen, explizit deutlich gemacht wird. Institutionelle und inhaltliche Ausgangslage und Optionen der Herausgeber werden auf den Tisch gelegt.

Kapitel 1: Moralische Dilemmata in modernen Gesellschaften

Organisationsethik sei nur im Widerspruch zur vorherrschenden Ethik-industrie, in der technische Lösungen und ökonomisches Kalkül ethische Reflexion ersetzen, möglich. Der scharfsinnige **Befund von Reimer Gronemeyer** zum Stand von in Organisationen praktizierter Ethik könnte den vorliegenden Sammelband im Sinne einer notwendigen Warnung auch abschließen. Wir stellen ihn an seinen Anfang. Seine kritischen Fragen sollen den Band durch alle Beiträge hindurch begleiten: Wie begegnet Organisationsethik ihrem tatsächlichen und möglichen Missbrauch als Optimierungsinstrument zur Effizienzsteigerung einer unhinterfragten ökonomischen Zurichtung? Was trägt eine so oder anders gestaltete Organisationsethik selber dazu bei? Wie unterscheidet sich eine kritische Organisationsethik von der ethischen Verschleierung einer voranschreitenden Rationalisierung der Entscheidungsvorgänge in Organisationen?

Die nächsten Beiträge bringen uns vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen die Widerspruchsbereiche nahe, in denen die organisationsethischen Diskussionen und Konzeptualisierungen begonnen haben und am intensivsten diskutiert werden: moralische Dilemmata und ethische Fragen zwischen Leben und Sterben, zwischen Gesundheit und Krankheit, zwischen Ethik und Ökonomie, zwischen Autonomie und Fürsorge. Der medizinisch technische Fortschritt und die demografische Entwicklung zur (in unseren Breitengraden) alternden Gesellschaft mit zunehmender Hochaltrigkeit eröffnen ein ausuferndes Feld zum Teil neuer moralischer Erfahrungen, Konflikte und ethischer Fragestellungen, die im wachsenden Versorgungsbereich proceduralisiert und verwaltet werden. Angesichts der Begrenzungen im institutionalisierten Versorgungsbereich bedeuten sie auch eine Radikalisierung der gesellschaftlichen Grundsituation im Umgang mit Endlichkeit, Fragilität, Pflegebedürftigkeit, Angewiesenheit und Andersheit.

Am Beispiel der Euthanasie beleuchtet der **Beitrag von Erny Gillen** die politische und rechtliche Reorganisation moralischer Normen in Luxemburg. Er geht von einem Verständnis der Organisationsethik als Organisation ethischer Diskurse auf verschiedenen Ebenen aus und beschreibt die moralischen Probleme und Widersprüche in der Diskussion zur Euthanasie aus verschiedenen Perspektiven. An der politischen Entscheidung in Luxemburg kritisiert er die gesetzliche Vorrangstellung einer bestimmten moralischen Option anstelle der Konstruktion eines Handlungsrahmens für unterschiedliche Positionen.

Die Überformung moderner Medizin durch das Marktdenken ist der Ausgangspunkt des **Beitrags von Giovanni Maio**. Er analysiert die gesundheitsideologischen Zwänge einer perfektionsorientierten Gesellschaft sowie Kultur und welche Rollen ÄrztInnen und PatientInnen darin einnehmen. Der Beitrag führt in ein Plädoyer für eine an der Ethik der Hilfe ausgerichtete Medizin, die einer einseitigen Ökonomisierung entgegen tritt.

Das zielt in Richtung von Care und Fürsorge als einer ethisch relevanten alternativen Kategorie für unsere sich ökonomisch überformende Gesellschaft. Eine ethisch-politische Anerkennung der Fürsorgearbeit begründet der **Beitrag von Christa Schnabl**. Sie stellt die Stränge der Diskurse um Fürsorge im spannungsreichen Kontext der ethischen Auseinandersetzungen um Gerechtigkeit vor und entwirft einen Ansatz der unhintergehbaren Durchdringung von Fürsorge und Gerechtigkeit für unsere Gesellschaft, in der es um eine Politik gerechter Sorge gehen sollte.

Mit dem **Beitrag von Michael Weiss** kommt die Frage nach der Rolle von Ethik im Horizont einer modernen Entscheidungsgesellschaft in den Blick, wie sie in dem an der IFF erarbeiteten Konzept einer vorsorgenden Gesellschaft (Roland Fischer u.a.) angesprochen wird. Ethik geht angesichts des Verlustes bisheriger die Gesellschaft zusammenhaltender Kräfte von einer vorschreibenden zu einer reflexiven und beratenden Wissenschaft über. Sie soll die Subjekte in individuellen und kollektiven Selbstreflexionsprozessen dazu ermächtigen, ethische Entscheidungen zu treffen und ihre eigenen Werte in Hinblick auf ein gutes Zusammenleben zu generieren. Das wird am Beispiel des Klagenfurter Prozessethischen Beratungsmodells und der Aktivierung spiritueller Intelligenz ausgeführt.

Das Prinzip individueller Entscheidungsautonomie ist in der genetischen Medizin handlungsleitend geworden. Es wird im **Beitrag von Bernhard Wieser** in seinen Ambivalenzen diskutiert. Verschiedene Gedankenlinien und Themen des ersten Kapitels werden hier noch einmal unter einem Fokus gebündelt, der individuelle Wahlmöglichkeiten und kollektive Entscheidung verbinden möchte. Kollektive Entscheidungen können vielfach nicht von Betroffenen selbst gefasst werden, sie sind eine gesellschaftliche Aufgabe (z.B. Neugeborenencreening). Wie können sie legitimiert werden? Dazu wird Accountability, die öffentliche Darlegung und Rechtfertigung kollektiver Entscheidungen, als komplementäres ethisches Prinzip vorgeschlagen.

Kapitel 2: Den Kapitalismus durch Ethik in Organisationen bändigen?

Die kapitalistische Wirtschaftsform hat sich seit ihrem mit dem Zusammenbruch des real existierenden Sozialismus verbundenen „Sieg“ kaum noch Zügel anlegen lassen und riskante Geschäftspraktiken globalen Ausmaßes freigesetzt. Können solche Tendenzen durch rechtliche Rahmenbedingungen gezähmt werden? Im **Beitrag von Johannes Hoffmann** geht es um ein Wettbewerbsrecht auf der Grundlage ethischer Prinzipien der Nachhaltigkeit und Bio-Überlebenssicherheit. Er analysiert die Irrationalitäten in gegenwärtigen Wettbewerbsregelungen als Folgen einer finanzkapitalistischen Ausprägung der Marktwirtschaft. Sie untergraben übergeordnete Werte wie Klimaschutz und Sozialverträglichkeit.

Ein anderer Zugang der ethischen Rückholung vereinseitigter wirtschaftlicher Auswüchse besteht in der Integration von Normen in Organisationen und Unternehmen. Am Beispiel des Deutschen Corporate Governance Kodex werden im **Beitrag von Alexander Brink, Carina Bayerdörfer und Julia Fechner** Probleme der Implementierung und Normenumsetzung in der Sichtweise der Neuen Institutionenökonomie diskutiert. Die AutorInnen schlagen spezifische Steuerungsmechanismen vor, die zu einer anspruchsgruppengerechten und kosteneffizienten Normenintegration führen sollen. Dazu entwerfen sie auch eine Implementierungsskala für Steuerungsmechanismen.

Die Gesellschaft meldet sich in die Organisationen zurück. Der zunehmende Legitimationsdiskurs um den öffentlichen Nutzen von Unternehmen, wie er in der mediatisierten Organisationsgesellschaft stattfindet, ist der Ausgangspunkt für die Überlegungen im **Beitrag von Matthias Karmasin**. Organisationen brauchen Ethik, da sie immer mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und dabei beobachtet werden. Soll Ethik aber mehr werden als unternehmerische Etikette, braucht sie einen festen Platz in den Organisationen: Institutionalisierung. Der Beitrag stellt verschiedene Formen des Ethikmanagements vor: Kodex, Ethikbeauftragte, Kommission, Training. Ethik braucht Organisation in der Organisation und zugleich Organisationskommunikation als ethisches Projekt.

Hinter diese Ansätze und Zugangsweisen kann man ein „älteres“ professionelles Konzept der Humanisierung stellen, das die Wechselwirkung von Gesellschaft und Organisation in Schritte ethisch reflektierter Veränderung von Organisationen integriert. Der **Beitrag von Ralph Gross-**

mann stellt Organisationsentwicklung als ein Konzept ethischen Handelns vor. Systemische Organisationsentwicklung sieht Organisationen als soziale Systeme mit ihren Umwelten als umfassende Überlebenseinheit, sie stehen in abhängiger Verbundenheit zueinander. Formale Prozessorientierung und inhaltliche Wertorientierung sind für nachhaltige Veränderungen miteinander zu verbinden.

Damit ist ein direkter Anknüpfungspunkt für die weitere Diskussion prozessethischer und organisationsethischer Ansätze gegeben, die eine starke Wurzel in den Traditionen gruppensystemischer und systemischer Organisationsentwicklung haben. Zuvor stellen sich noch detaillierte Überlegungen zu einem Kernbereich sogenannter Normenintegration und -umsetzung in Organisationen, zu verschiedenen Formen des Managements, zur Diskussion.

Kapitel 3: Governance und Management(instrumente) organisationsethisch reflektieren

Folgen wir einer verbreiteten Sichtweise, sind Fragen der Ethik im Management anzusiedeln. Genauerhin wurden sie lange Zeit unter „Führungsethik“ abgehandelt und entsprechend auf individuelle Haltungen von Führungskräften fokussiert. Oder sie kommen in explizit wertebasierten Organisationen auch stärker in Gründungstraditionen, Leitbildern und Richtlinien zum Ausdruck. Organisationsethisch geht es nicht nur um Managementethik. Sehr wohl ist die besondere Rolle des Managements für die Gestaltung des Umgangs mit moralischen Fragen und ethischen Reflexionen in der Organisation herauszuarbeiten. Es geht nicht darum, Management neu zu erfinden, sondern in eine relationale Zuordnung in die organisationsethische Betrachtung zu integrieren. Dazu sind zunächst einmal gängige Managementmodelle und besonders auch Managementinstrumente als Kommunikationen, die Fragen der Ethik auf je ihre Weise aufnehmen und in einem Managementprozess umsetzen als auch die implizite Moral ihres Instrumentariums und seiner Handhabung zur Geltung bringen, auf ihre Anknüpfungspunkte und Erweiterungsmöglichkeiten hin organisationsethisch zu befragen.

Zunächst knüpfen wir an das vorherige Kapitel an. In den Fragen der Steuerung gesellschaftlicher und organisationaler Prozesse macht sich mit „New Governance“ eine ökonomische Theorie der guten Unternehmensführung breit, die auf der Selbstsicherheit beruht, mit einem rationalen Handlungs- und Entscheidungskonzept unsichere Situationen

in Erfolgsbilanzen zu verwandeln. Der **Beitrag von Arne Manzeschke** nimmt diese Philosophie akribisch unter die Lupe. Aus Anlass der Übernahme des Governance-Konzeptes in der deutschen Diakonie untersucht er die geistesgeschichtlichen Wurzeln der Steuermannskunde und entdeckt sowohl ihre christlichen Ursprünge als auch die Rekonstruktion der Gouvernamentalität bei Foucault als kritische Begleitung von Herrschaft. Diakonie als Organisation ist ein Dienst am Aufrichten von Menschen, denen es am Nötigsten fehlt. Was folgt daraus für die Leitung diakonischer Unternehmungen?

Nach neuen Führungsmodellen für Schulen und speziell für evangelische Bildungsunternehmen wird im **Beitrag von Jürgen Rausch und Wilhelm Schwendemann** gesucht. Reflexion und Ausgestaltung des Führungshandelns ist auf die organisationalen Voraussetzungen zu beziehen bzw. ist auch nach den für Bildungseinrichtungen heute angemessenen Organisationsformen zu fragen. Werden sie zu lernenden Organisationen, so würde eine heterarchische Organisationsstruktur der Umsetzung ihrer Aufgaben entgegenkommen. Sie ist auf teilautonome Teams in netzwerkartiger Koordination angewiesen, die wiederum kaum noch hierarchisch geführt werden können. Führung in lateralen Strukturen muss Widersprüche der Gesamtorganisation balancieren und Formen der Partizipation zugleich mit den wertorientierten Dimensionen der Organisation vermitteln. Dazu wird ein transformationales Führungsmodell skizziert.

Organisationen in Bereichen der Wohlfahrt und sozialer Arbeit werden in etwas missverständlicher Weise auch „soziale Organisationen“ genannt. Zugleich signalisiert diese Bezeichnung eine besondere Nähe zur Arbeit in Situationen und Verhältnissen inmitten sozialer Not und moralischer Konfliktfelder. Ohne damit einen exklusiven Anspruch auf Ethik zu vertreten, kommt Sozialmanagement als Management sozialer Organisationen um ethische Reflexion nicht herum. Dabei geht es nicht nur um die Reflexion der Fragen in den Arbeitsfeldern und KlientInnenbeziehungen, sondern um ein bewussteres Wahrnehmen ethischer Dimensionen auf den verschiedenen Managementebenen. Damit beschäftigt sich der **Beitrag von Armin Schneider** in der Absicht, Organisationsethik als notwendige Erweiterung und Bereicherung des Sozialmanagements anzubieten. Eine Funktion organisationsethischer Reflexion sieht er auch in der Bearbeitung der Frage der Umsetzung der spezifischen moralischen Ansprüche einer sozialen Organisation, die nicht nur eine Frage berufsethischer Handlungsvorgaben, sondern auch der Strukturen und der Kultur einer Organisation sind.

Die Illusionen linearer Steuerbarkeit werden in den beiden **Beiträgen von Thomas Schmidt** an den Beispielen Qualitätsmanagement und Balanced ScoreCard aufgedeckt. Es geht nicht nur um Instrumente und Modelle als solche, sondern in erster Linie um das Verständnis von Organisation und Management, um grundlegende Orientierungen von Strategie, Qualität und Kommunikation, um sich nicht den unbedachten Voraussetzungen von bestimmten Management- und Controllinginstrumenten und den mit ihrer unreflektierten Einführung und Handhabung einhergehenden Schäden für die Organisation und die betroffenen MitarbeiterInnen auszusetzen. Um die genannten Instrumente organisationsethisch sinnvoll in den Dienst zu nehmen, müssen sie für die Organisation von Verständigungsprozessen in der Organisation genützt werden, der Infragestellung unter Einbeziehung der Betroffenen offenstehen und dem Kriterium der individuellen Würde und Würdigung genügen.

Eine ethische Beurteilung unterschiedlicher Ausformungen und Anwendungen des Unterstützungskonzeptes Case Management nimmt der **Beitrag von Michael Monzer** vor. Ein ethisch reflektiertes Case Management spürt beharrlich gute Lösungen für Betroffene auf im Sinne des Herstellens und auch Erweiterns möglicher Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Ethische Implikationen werden auf allen Systemebenen in den Blick genommen, von einzelnen Situationen von Betroffenen im Wege der Kontexterweiterung über die verschiedenen Arbeits- und Entscheidungsebenen einer Organisation bis zu den sozialpolitischen Steuerungskontexten.

Kapitel 4: Von der klinischen Ethik zur Organisationsethik der Klinik

Das Krankenhaus kann als ein Prototyp moderner Organisation im Dienstleistungsbereich angesehen werden. Es ist der Ursprungsort des Diskurses um organizational ethics, der von den USA ausgehend klinische Ethik um organisationale Aspekte erweiterte. Klinische Ethikberatung wurde zum Paradigma einer neuen Verfahrensethik im Gesundheitsbereich und das Klinische Ethikkomitee ihr einflussreichstes Organisationsmodell. Die Diskussion um eine Organisationsethik der Klinik durchzieht die Spannung zwischen einer von der Medizinethik geprägten klinischen Ethik und dem Versuch einer eigenständigen Organisationsethik jenseits professionsethischer Einengungen.