

# Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

## Werte in Haltungen, Handlungen und Strukturen

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Stückelberger, Christoph
Publisher	Institut von Sozialethik des SEK, ISE
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-05 13:45:01
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/173226">http://hdl.handle.net/20.500.12424/173226</a>

# **„Werte in die Praxis ziehen“ Unterwegs zu einer praxisbe- zogenen Ethik in Organisationen**

Hans-Balz Peter / Dorothea Loosli (Hrsg.)

Studien und Berichte 60  
aus dem Institut für Sozialethik des SEK

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Inter-  
net über [http:// dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

## **Studien und Berichte 60**

aus dem Institut für Sozialethik des  
Schweizerischen Evangelischen Kirchenbundes

**„Werte in die Praxis ziehen“**

**Unterwegs zu einer praxisbezogenen Ethik in Organisationen**

Herausgeber: Hans-Balz Peter / Dorothea Loosli

Umschlag: Suzanne Potterat, graphic design

Übersetzung: Elisabeth Mainberger-Ruh (Beitrag Thévenaz)

Druck: Zollinger AG, Adliswil

© 2004, Institut für Sozialethik des SEK, Bern

ISBN 3-7229-0060-3

Erscheint gleichzeitig in französischer Sprache:

**“Associer les valeurs à la pratique“**

**Vers une éthique pragmatique au sein des institutions**

Etudes et Rapports de l'IES 60

# Inhaltsverzeichnis

---

*Hans-Balz Peter*

**Einleitung: “Werte in die Praxis ziehen“ – für eine Ethik in Organisationen ..... 5**

*Helmut Kaiser*

**Strategien der Veränderung in der globalen Wirtschaft – Vorüberlegungen zu einer strategischen Ethik..... 13**

- Vorbemerkung: Die Machtfrage stellen..... 13
- 1. Das Paradigma der 'Gestaltbarkeit' - zwischen Realität und Fiktion ..... 13
- 2. Primat der Politik? Wenn die Politik eine ökonomistische Transformation erfahren hat! ..... 18
- 3. Vernetzte, kreative und konfliktive 'Mächte' für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung aufbauen..... 20
- 4. Vorüberlegungen zu einer strategischen Ethik - Zusammenfassung..... 23

*Jean-Pierre Thévenaz*

**Die Ethik in der Diakonie: den Schuldigen Vergebung ..... 25**

- Diakonie teilt sich im Zuhören mit ..... 25
- Diakonie ist nicht nur ein Sozialdienst ..... 26
- Diakonie bietet Vergebung als einen neuen Anfang an ..... 28
- Diakonie will die Lebensregeln ausweiten ..... 30

*Plasch Spescha*

**... und „Praxis in die Werte ziehen“: erste Erfahrungen aus der ethischen Beratung im Berner Inselspital..... 32**

- 1. Aus der Entstehungsgeschichte..... 32
- 2. Ein Blick in die Praxis ..... 35

*Stefan Streiff*

**Finanzdienstleister vor der ethischen Herausforderung – eine Zwischenbilanz. 38**

- 1. Formale, definierte und informelle Werte in der Finanzindustrie ..... 38
- 2. Das unternehmensethische Grundproblem ..... 39
- 3. Branchenspezifische Problemfelder ..... 40
- 4. Zwischenbilanz..... 44

*Markus Müller*

<b>Die Gestaltung von Persönlichkeitsassessments aus ethischer Sicht.....</b>	<b>47</b>
1. Rahmenbedingungen.....	47
2. Aspekte ethisch verantwortungsvoller Beurteilungsprozesse .....	49
3. Schlussbemerkungen .....	58

*Günther Baechler*

<b>"Ungewöhnliche Vermittlungen" - Ethik und Spiritualität in der Friedensarbeit der Gemeinschaft Sant'Egidio .....</b>	<b>60</b>
---	-----------

*Oliver Martin*

<b>Wertorientierte Organisationen und Konfliktfähigkeit.....</b>	<b>64</b>
Hoher ethischer Selbstanspruch – moralistische informelle Gesetze .....	66
Starke Unterordnung des Individuums gegenüber dem Zweck der Organisation – Verleugnung persönlicher Ziele.....	67
Was heisst denn Konfliktfähigkeit? .....	69

*Christoph Stückelberger*

<b>Werte in Haltungen, Handlungen und Strukturen – Reflektierte Erfahrung am Beispiel von <i>Brot für alle</i>.....</b>	<b>72</b>
1. Werte individual-, personal- und strukturenethisch .....	72
2. Institutionenethik für wertorientierte Institutionen.....	74
3. Wertorientierung in Haltungen bei Brot für alle .....	75
4. Wertorientierung in Strukturen bei Brot für alle .....	75
5. Wertorientierung in Handlungen bei Brot für alle.....	77
<b>Studien und Berichte aus dem ISE.....</b>	<b>80</b>

## Einleitung:

### „Werte in die Praxis ziehen“ – für eine Ethik in Organisationen

---

*Hans-Balz Peter*

„Praktische Ethik“ war schon immer und von Anfang an die zentrale Aufgabe des Instituts für Sozialethik (ise•ies) im Schweizerischen Evangelischen Kirchenbund (sek•feps), und sie prägte damit auch meine Tätigkeit in all den Jahren meiner Mitarbeit. Eine besondere Zuspitzung praxisorientierter Ethik, nämlich Reflexionen und Erfahrungen für eine „Ethik in Organisationen“ wollte ich aus mehreren Gründen am Symposium „Werte in die Praxis ziehen“ des ise•ies aufgreifen, das gleichzeitig den Abschluss meiner Tätigkeit am Institut markiert und dessen letzte öffentliche Veranstaltung darstellt. Ende September 2004 wird das Institut für Sozialethik gemäss den Beschlüssen des Rates und der Abgeordnetenversammlung des sek•feps aufgelöst und zusammen mit den Fachstellen für Theologie in das neue Institut für Theologie und Ethik (ITE) des Kirchenbundes übergeführt.

Die „Ethik für Organisationen“ oder kurz, aber vielleicht missverständlich: „Organisationsethik“ ist zwar kein ganz neues Thema des ise•ies, aber gehörte bisher keineswegs zu dessen Kernaufgaben. Diese lagen vielmehr auf einer praxisorientierten Sozialethik, die sich auf eine ethisch reflektierte, im weitesten Sinn gesellschaftspolitische Gestaltungsaufgabe konzentriert, und zwar als evangelische Ethik vom Standort der evangelischen Kirchen, konkret vom Kirchenbund aus. Sie zielt auf die „ethische Durchdringung“<sup>1</sup> gesellschaftlicher Entwicklungen primär in den Bereichen von Wirtschaft und Politik. Diese Art angewandter Ethik wird manchmal - und zuweilen etwas despektierlich „Bindestrich-Ethik“ genannt: Wirtschafts-Ethik, politische Ethik, innen- oder aussenpolitische, wirtschafts- und sozialpolitische Ethik, Entwicklungs- und Friedens-Ethik, damit auch Rechtsethik, sodann Umweltethik und Bioethik oder ökologische und biomedizinische Ethik, und was der sichtbaren und unsichtbaren Bindestriche mehr sein mögen. Solche auf bestimmte gesellschaftspolitische Handlungsbereiche konkretisierte Ethik war im ise•ies insofern *auch* in gewissem Sinne „Organisationsethik“, als sie von den Kirchen als Träger ethischer Impulse und gesellschaftsethisch verantwortlicher Organe ausging und sich an diese selbst für ihr Wirken in der Öffentlichkeit, ebenso aber von diesen Organisationen aus *nach aussen* an die einzelnen Christinnen und Christen und die kirchlichen Gruppen

---

<sup>1</sup> Die bildhafte Wendung „ethische Durchdringung“ wurde im Gesprächskreis Kirche/Wirtschaft für die (sozialethische) Aufgabenbestimmung der Kirchen geprägt: „Die Kirche hat für die ethische Durchdringung aller Lebensbereiche aus christlicher Sicht zu sorgen“, in: Gesprächskreis Kirche-Wirtschaft, 1983: Kirchen und wirtschaftliche Unternehmen im internationalen Spannungsfeld, S.2: Die Aufgaben der christlichen Kirche, Bern.

sowie an alle Menschen guten Willens in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wendete. Mit ethischer Reflexion und sachlicher Analyse will diese Art kirchlich verankerter Sozialethik Orientierung und Empfehlungen geben zu gleichzeitig grundsätzlichen wie konkreten *politischen* Entscheidungen, die von selbstverantwortlichen Subjekten je in eigener Kompetenz getroffen werden. Dabei ist hier mit *politisch* ganz allgemein die Regelung der öffentlichen Angelegenheiten durch alle Formen des Staates, seiner Institutionen und seiner Bürgerinnen und Bürger gemeint. Die am Schluss dieses Bandes wiedergegebene Liste der Arbeiten des *ise•ies*, die in der wichtigsten, zweisprachigen Reihe „Studien und Berichte“ bzw. „Etudes et Rapports“ herausgegeben wurden, gibt gleichsam Zeugnis von dieser kirchenbasierten, nach aussen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft gerichteten Tätigkeit.

„Organisationsethik“, wie sie präziser mit „Ethik für Organisationen“ charakterisiert wird, zielt hingegen auf eine Konkretisierung allgemeiner ethischer Reflexion *nach innen*; die Organisation selbst, ihre Struktur und Entwicklung werden Gegenstand ethischer Erörterung. In den letzten Jahrzehnten hat sich als relativ selbständiger Zweig der Wirtschaftsethik die **Unternehmensethik**, im angelsächsischen Sprachraum die *business ethics* stark entfaltet. Dabei wurde realisiert, dass Unternehmen im marktwirtschaftlichen System und im Rahmen des Sozialstaates zwar von gewissen moralischen Verpflichtungen entlastet sind, weil die gesellschaftsethisch motivierten Leitplanken privatwirtschaftlicher Tätigkeit besser nicht durch die einzelnen Unternehmungen bestimmt, sondern durch staatliche Instanzen als Ordnungselemente vorgegeben und demokratisch legitimiert werden sollten. In einem solchen Denkraster und innerhalb einer definierten Wirtschaftsordnung können dann für manche stossende Aussagen gesetzt werden wie: „Der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung“ und „Damit wird ... die langfristige Gewinnmaximierung zur sittlichen Pflicht der Unternehmen“<sup>2</sup>. Jedoch ist klar, dass Unternehmen, und zwar auch in einem globalisierten Wettbewerb, durchaus nicht nur Sklaven der Marktbedingungen sind, sondern über Freiheitsgrade verfügen, die ethisch verantwortet werden müssen. Dies betrifft ihre Funktion als Akteure des öffentlichen Lebens. Hier sind sie nicht nur zum Gehorsam gegenüber gesetzlichen Regelungen, also zur *good citizenship* verpflichtet (die Einhaltung solcher Normen prüfen moderne Firmen konstant im Bezug auf die sog. *compliance*). Vielmehr haben sie einen grossen Einfluss auf die Ausgestaltung dieser staatlichen Regelungen, und dabei obliegt ihnen zweifellos eine hohe Verantwortung, auf die hinzuweisen eine Funktion der Unternehmensethik ist. Nebst der Verantwortung für die Kapitalgeber, auf die in der Unternehmensliteratur besonders häufig hin-

---

<sup>2</sup> Homann, K., Blome-Drees, F., 1992: Wirtschafts- und Unternehmensethik, in UTB 1721, Göttingen, S. 35 bzw. 51.

gewiesen wird, haben die Unternehmen - aufgrund der Bedeutung der Arbeit auf die Lebensqualität der Menschen - auch eine hohe soziale Verantwortung bezüglich der inneren Struktur und Organisation und deren Wirkung auf die Arbeitsqualität und Fairness gegenüber ihren Mitarbeitenden. Schliesslich soll eine spezifisch ökologische Verantwortlichkeit nur gerade erwähnt werden; sie betrifft insbesondere die Produkte und die Produktionsmethoden.

Während die unternehmensethische Perspektive in den letzten zwei Jahrzehnten in Europa verstärkt und auch in Managerkreisen Anerkennung erworben, ja sich eine eigentliche wirtschaftsethische Disziplin entwickelt hat<sup>3</sup>, ist auf nicht-privatwirtschaftliche Organisationen noch keine analoge ethische Aufmerksamkeit gerichtet worden. Zwar stellen sich bei diesen einige der unternehmensethischen Probleme nicht, die typisch sind für gewinnorientierte Institutionen, aber eine ganze Reihe von ethischen Herausforderungen finden sich auch im Rahmen von staatlichen Dienstleistungsorganisationen und Verwaltungen, in Verbänden, Parteien und Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) – und nicht zuletzt auch in den Organisationsformen von Kirchen und kirchlichen Werken. Vor allem in letzteren sind in den letzten Jahren besonders häufig tiefgreifende - oft aus der Privatwirtschaft übernommene - Restrukturierungen und Reorganisationsmassnahmen getroffen worden, begleitet von ähnlichen *Change Management*-Problemen wie in der Privatwirtschaft. Im Vordergrund stehen Ansprüche bezüglich des Respekts der menschlichen Würde und der Anerkennung der Person am Arbeitsplatz, der Anforderungen an transparente Information, der Formen der Partizipation der von Entscheidungen Betroffenen, des Umgangs mit Kritik und Anregungen in Organisationen<sup>4</sup>, der Wahrung gleicher Gerechtigkeit betr. Lohn und Aufstiegschancen, um nur einige zu nennen. Analog zur Forderung nach einer Unternehmensethik anfangs der 90er Jahre erfordern heute diese Probleme die Entwicklung einer Organisationsethik oder eben einer „Ethik für Organisationen“, die als integrierender Bestandteil jeder Organisationsentwicklung postuliert wird.

---

<sup>3</sup> Ich kann nur pauschal auf die fast ausufernde Spezialliteratur hinweisen, auf die Errichtung von Lehrstühlen und Instituten sowie zahlreichen ethischen Beratungsfirmen, schliesslich auf das Entstehen von wissenschaftlichen Vereinigungen bzw. von Gesellschaften, welche die Verbindung von Wissenschaftlern und Praktikern pflegen. Als Mitbeteiligter nenne ich das 1987 gegründete EBEN - *European Business Ethics Network*; auf deren deutschsprachigen Zweig, der sich als *Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik* 1993 formiert hat und ein Forschungszentrum in Konstanz betreut, in welchem ein besonderes „ValueManagement System“ entwickelt wurde; schliesslich auf die seit 1989 bestehende *International Society of Business, Economics and Ethics*.

<sup>4</sup> Z.B. der Umgang mit dem „Verpfeifen“, vgl. Leisinger, K.M., 2003: Whistleblowing und Corporate Reputation Management, in: Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik sfwu 6, München.

Die explizite Thematisierung organisationsethischer Fragen begegnete mir erstmals während einer Studienreise in den USA (im Rahmen eines Sabbat-Urlaubs) anfangs der 90er Jahre. Daraus entwickelte sich der Kontakt zu einem der Träger dieser neuen ethischen Fragestellung, Prof. Charles S. McCoy von der State University in Fullerton, Kalifornien. Als er seinerseits den ‚alten Kontinent‘ bereiste, konnte das ise•ies in Verbindung mit der Evangelisch-Theologischen Fakultät Bern mit ihm ein Kolloquium durchführen. Sein Beitrag ist in der Reihe der ise-texte veröffentlicht worden<sup>5</sup>. Seither hat das Postulat einer „Ethik für Organisationen“ zumindest im deutschen Sprachraum erst bescheidene Aktivitäten ausgelöst; dementsprechend sind auch die einschlägigen Publikationen von Forschern und Praktikern wenig zahlreich. Die folgenden Angaben, keineswegs vollständig, sollen einige Stossrichtungen anzeigen. In jüngster Zeit am meisten diskutiert wurde meiner Beobachtung nach eine besondere Frage der Organisationsethik, nämlich nach der Stellung, den Aufgaben und den Kompetenzen sog. „Ethik-Kommissionen“. Solche Gremien sind insbesondere im sozialmedizinischen Bereich – in Spitälern, Psychiatrischen Institutionen und Pflegeheimen – eingerichtet worden. Einen guten Überblick über damit zusammenhängende Probleme bietet der Sammelband von Heller und Krobath<sup>6</sup>. Für eine organisationsethische Diskussion im Bereich der Medienethik verweise ich insbesondere auf den Aufsatz von Russ-Mohl<sup>7</sup>. Eine Sonderstellung im Rahmen einer Organisationsethik nimmt das Problem der Korruption ein.<sup>8</sup> Zur Frage nach der Funktion von Ethik in öffentlichen Verwaltungen

- 
- <sup>5</sup> McCoy, C.S., 1991: Ethik für Organisationen, in Marthold, W., Schiblin, M.: Ethik-Wirtschaft-Kirche: Verantwortung in der Industriegesellschaft, Düsseldorf.  
Vgl. auch McCoy, C. S. 1992: Ethik für Organisationen, in: ise-texte 8, Bern,  
und Twining, F. N., McCoy, C. S., 1993: Management of Values in Organizations: A Key to Corporate Competitiveness in the 1990's, in: The Bay Area Ethics Consortium, Berkeley.
- <sup>6</sup> Heller, A., Krobath, T., Hg., 2002: OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg/D. Von Heller und anderen werden auch regelmäßig Kurse im Zusammenhang mit Ethik und Werte-Management angeboten (s. internet: Palliative Care, OrganisationsEthik des iff, Wien; Akademie für Ethik in der Medizin, Göttingen; cts-LernZentrum Saarbrücken).
- <sup>7</sup> Russ-Mohl, S., 2004: Organisationsethik und Medienmanagement: Wie wirksam sind medienbetriebliche Ethik-Kodices?, in: Baerns. B., Hg.: Leitbilder von gestern? Zur Trennung von Werbung und Kommentar, Wiesbaden.
- <sup>8</sup> S. u.a.: Peter, H.-B., 1995: Korruption - einige sozialetische Überlegungen, in: ise-texte 7, Bern.  
Stückelberger, C., 1999: Korruption bekämpfen. Eine drängende Aufgabe für Hilfswerke, Missionen und Kirchen, in: Entwicklungspolitische Impulse 5, Brot für Alle, Bern.  
Maak, T., Ulrich, P., 1999: Korruption - die Unterwanderung des Gemeinwohls durch Partikularinteressen. Eine republikanisch-ethische Perspektive, in: Pieth, M., Eigen, P.,

gibt es u.a. eine interessante Dokumentation, die auf Anregung des schweizerischen Parlamentes entstanden ist.<sup>9</sup> Die Anfänge allgemeiner organisationsethischer Überlegungen in Europa dokumentiert Klein<sup>10</sup>, und einen interessanten Überblick über die verschiedenen Problemstellungen einer Ethik für Organisationen vermittelt der Sammelband von Blickle<sup>11</sup>.

Im Kontakt mit Nichtregierungs- und Verwaltungsorganisationen begegnet mir wiederkehrend die Aufforderung, ethisches Denken – etwa in der Gestalt von Werten und Werteorientierung - müsse über den ‚theoretischen‘ ethischen Diskurs hinausführen, der sich an die Grundlagenreflexion des Handelns und die diskursive Erarbeitung ethischer Kriterien für den Alltag in Organisationen hält. Wie kann die Ethik diesen Praxisbezug leisten? Wie kann sie zu einem ethisch verantworteten beruflichen und institutionellen Alltag beitragen, der die konkret lebenden Menschen nicht überfordert? Was heisst Konkretisierung für die berufliche und organisatorische Praxis? Wie geht Ethik mit der Erfahrung um, dass sie zwar nichts ‚vorschreiben‘, sondern nur anleiten kann zu selbständigem ethischen Urteilen und Handeln, wobei Moralität mit Sachlichkeit zu verbinden ist – dass aber wohl nicht alle Menschen die Kompetenz zu einer autonomen ethischen Orientierung erwerben können? Was kann dann der Anspruch einer Ethik sein, welche die selberdenkende konkrete Normentwicklung als Kernanliegen vertritt?

Von diesen Anfragen liess ich mich bei der Vorbereitung zum Symposium ‚Werte in die Praxis‘ ziehen leiten. Der Haupttitel ‚Werte in die Praxis ziehen‘ soll keineswegs andeuten, dass ethische Werte in der praktischen Lebenswelt nicht schon ‚vorhanden‘ wären und gelebt würden. Ich habe diesen Titel ge-

---

Hg.: Korruption im internationalen Geschäftsverkehr. Bestandesaufnahme, Bekämpfung, Prävention, Neuwied.

<sup>9</sup> Parlamentarische Verwaltungskontrollstelle / Geschäftsprüfungskommission 2000: Ethik im öffentlichen Dienst. Bericht der parlamentarischen Verwaltungskontrollstelle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates, Bern.

Vgl. zu diesem Problembereich: Puma Management Service / OECD, 1998: Principles for Managing Ethics in the Public Service. OECD Recommendation, in: OECD, PUMA policy Brief No.4, Paris.

Peter, H.-B., 1998: Zur ethischen Dimension des ‚New Public Management‘. Vortrag anlässlich der SVPS-Tagung vom 26.6.1998 in Bern: NPM- eine Perspektive für den Sozialstaat?, in ise-texte 6, Bern.

Peter, H.-B., 2004: Wirtschaftsethik im Kontext einer staatlichen Dienstleistungsorganisation, in: Ulrich, P., Breuer, M., Hg.: Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs. Begründung und ‚Anwendung‘ praktischen Orientierungswissens, Würzburg..

<sup>10</sup> Klein, S., 1991: Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen, in: Wirtschaftspsychologische Schriften Bd. 12, Berlin.

<sup>11</sup> Blickle, G., Hg., 1998: Ethik in Organisationen, Göttingen.

wählt in der Erinnerung an die Überschrift eines für mich sehr interessanten Buches von Gerta Scharffenorth mit der Überschrift: „Den Glauben ins Leben ziehen...“<sup>12</sup>. Dabei meine ich mit „ziehen“ ein bewusstes, systematisches - wenn auch keineswegs notwendigerweise akademisches - Reflektieren der Bedeutung ethischer Werte für die Lebenspraxis in Organisationen; das kann zu einer Bestätigung der schon beachteten normativen Gesichtspunkte führen - wird aber in aller Regel eher Ansporn sein, gewissen, im Alltagsgeschäft verdrängten oder verschütteten ethischen Ansprüchen mehr Raum zu geben und nach verbindlicheren Konkretisierungen zu suchen, und zwar sowohl im Bezug auf die individuelle ethischen Haltungen von Mitarbeitenden und Leitungspersonen als auch im Bezug auf die sozialetische Gestaltung von Strukturen und Regeln der Organisation. Von Werten spreche ich erst seit einiger Zeit, nachdem mir eben in der Praxis von Organisationen eine manchmal vehemente Skepsis gegenüber den Begriffen Ethik und ethisch (oder gar moralisch) begegnet ist, wobei diese Begriffe offenbar sehr schnell Gefühle der Theorielastigkeit, der theoretischen Schwierigkeit gelebter Moral - und namentlich das Gefühl, durch Ethiker fremdgesteuert, gleichsam bevormundet zu werden, auslösen. Ich fasse den Begriff der Werte in aller Regel analog zum Konzept von ethischen Kriterien, das ich an sich bevorzuge, denn „Werte“ signalisieren eher eine statische Forderung, während Kriterien mehr einer dynamische Bewegung entsprechen und die Vorstellung von Regelkreisen der Prüfung konkreten Handelns im Sinne von regulativen Ideen zulassen. Titelwahl ist allemal Glücksache, doch hoffe ich mit diesem Hinweis ein Missverständnis vermeiden zu können, das vereinzelt am Symposium anklang.

Die interdisziplinäre Veranstaltung zur Praxisorientierung einer „Ethik in Organisationen“ wurde nach einem etwas aussergewöhnlichen Format durchgeführt. Erstens war das Symposium auf 40 Teilnehmende beschränkt, um vertieften Austausch und Diskurse unter ihnen und mit den Referierenden zu ermöglichen. Angestrebt war, praxisbezogene Forscher aus dem akademischen Ethik-Bereich und ethische Praktiker aus verschiedenen Erfahrungsbereichen miteinander ins Gespräch zu bringen - aus Verwaltungen und Bildungseinrichtungen, aus der wirtschafts- und NGO-nahen Beratung, von Spitälern und Nichtregierungsorganisationen.<sup>13</sup> Es ging darum, Erfahrungen und Einsichten auszutauschen und damit Wege aufzuweisen, welche über die Aporie der Theorie-Praxis-Kluft hinaus führen können.

---

<sup>12</sup> Scharffenorth, G., 1982: Den Glauben ins Leben ziehen... Studien zu Luthers Theologie, München.

<sup>13</sup> Jede Terminfestsetzung löst automatisch ein Ausschlussverfahren aus. So konnten leider einzelne Eingeladene aus dem Bereich angewandter ‚akademischer‘ Ethik sowie Ethik-Vermittler von Berufs- oder Fachhochschulen aus Termingründen nicht am Symposium teilnehmen.

Den – ausschliesslich per e-mail – Eingeladenen wurde die Idee des Symposiums vermittelt und freigestellt, ob sie sich als Zuhörende und Kommentierende oder mit einem Referat aus ihrem Erfahrungs- und Wissensbereich beteiligten wollten. Das eintägige Symposium liess maximal sieben Referate zu, leider mussten einzelne Angebote zurückgestellt werden. Die Referierenden hatten die verbindliche Auflage, die Vorträge auf eine Viertelstunde zu begrenzen, was strikt eingehalten wurde. Für jedes Referat stand nochmals eine Viertelstunde zur Diskussion zur Verfügung. Ausserdem verpflichteten sich die Referierenden, innert einer relativ engen Frist die schriftliche Fassung ihres Vortrags zur Publikation abzuliefern. Alle Beteiligten haben sich an diesen Rahmen gehalten, und ich möchte an dieser Stelle ihnen allen dafür und für ihre Beiträge, die im Folgenden dokumentiert sind, sehr herzlich danken. Die am Symposium gehaltenen Referate konnten ergänzt werden. Die Edition und die damit zusammenhängende Administration besorgte lic.theol Dorothea Loosli, wissenschaftliche Assistentin am ise•ies mit grosser Sorgfalt und viel Interesse an der Sache - ihr spreche ich meinen besonderen Dank aus.

Die Reihe der Beiträge wird eröffnet mit grundsätzlichen, nicht auf spezifische Organisationen bzw. auf Kirchen allgemein zielenden Ausführungen von **Helmut Kaiser** zum Thema der *Globalisierung*. Der einzige in französischer Sprache vorgetragene, hier in Übersetzung wiedergegebene Beitrag ist jener von **Jean-Pierre Thévenaz**; er stellt seine ethischen Überlegungen explizit in den theologischen Rahmen, der seiner Aufgabe in der Waadtländer Kirche entspricht, und bespricht u.a. die oft versteckt vorhandene Schuldfrage in der *diakonischen Arbeit*. Mit der Aufgabe der Vermittlung von (biomedizinischer) *Ethik und Praxis im Spitalwesen* befasst sich **Plasch Spescha**. Im anschliessenden wirtschaftsorientierten Block folgt der Beitrag von **Stefan Streiff** über *ethische Beratungsaufgaben für Finanzdienstleister*. **Markus Müller** stellt kritische Überlegungen zu ethisch problematischen Aspekten von *Assessementverfahren bei der Personalrekrutierung* an. Diesen Beitrag wollten wir zusätzlich zu den Symposiums-Referaten in den Band aufnehmen, und ich danke dem Autor für seine Zustimmung und dass er die Redaktion im angebotenen, sehr engen Zeitrahmen vornehmen konnte. In einem anderen Feld von Praxiserfahrung, in dem ebenfalls jungen Zweig der *Friedensförderung und Konfliktbearbeitung* im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, zeigt **Günther Bächler** Bezüge zur Ethik-Reflexion. Der Beitrag von **Olivier Martin** setzt sich explizit mit innerorganisatorischen Konfliktfeldern auseinander und zeigt, dass *werteorientierte Organisationen* (damit insbesondere auch kirchliche und sog. Wohltätigkeitsorganisationen) eine besondere Anfälligkeit für verdrängte Wertekonflikte haben. Der abschliessende Beitrag bezieht sich auf die Wertefrage in einer gleichzeitig kirchlichen- und Nicht-Regierungs-Organisation: am Beispiel von Brot für alle zeigt **Christoph Stückelberger** ethische Spannungsfelder in Haltungen, Handlungen und Strukturen einer Organisation auf. Zum Zeitpunkt des Symposiums

war eben bekannt geworden, dass Christoph Stückelberger zum Leiter des neuen „Instituts für Theologie und Ethik ITE“ im Schweizerischen Evangelischen Kirchenbund gewählt worden ist, die Nachfolge-Organisation des isēies. Ich konnte ihm schon anlässlich des Symposiums zu seiner Ernennung gratulieren. Die von ihm und den anderen Autoren angestellten Überlegungen werden gewiss auch an seinem neuen Wirkungsort zur Geltung kommen.

Mit dem Symposium „Werte in die Praxis ziehen - für eine Ethik in Organisationen“ sind gewiss weder die relevanten Erfahrungen der Ethik-Vermittlung in den verschiedensten nicht-privatwirtschaftlichen Organisationsformen ausgelotet noch die Erwartungen an die wissenschaftliche Ethik für eine konkret praxistaugliche Organisationsethik genau definiert worden. Noch bleibt viel zu tun. Indessen zeigen schon die Beiträge und die aufgrund der Referate geführte Diskussion an diesem ersten Symposium die Vielfalt der Erfahrungen und Bewährungsfelder der Ethik in unterschiedlichsten Unternehmen auf. Dieser Sammelband möchte Anregung und Ermutigung vermitteln, mit einer systematischen, auf diskursive Verbindlichkeit zielenden Auseinandersetzung über den Einbezug der ethischen Wertedimension in die alltäglichen Entscheidungen weiterzufahren. Besondere Beachtung beanspruchen ethische Werte bei jeder Organisationsentwicklung, weil dort längerfristige Strukturen geschaffen werden, die sowohl die ‚Produktion‘ jeder Organisation, ob Kirche, Gewerkschaft oder Verwaltungsabteilung, die Bedürfnisse der ‚Kunden‘ wie auch das Wohl, die Leistungsfreude und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden weitgehend bestimmen. Letztlich geht es um die menschliche Qualität von Organisationen in alle Richtungen ihres Wirkens.

# Strategien der Veränderung in der globalen Wirtschaft

## Vorüberlegungen zu einer strategischen Ethik

---

*Helmut Kaiser*

### **Vorbemerkung: Die Machtfrage stellen**

Bewusst habe ich meine Ausführungen als ‘Vorüberlegungen’ zu einer strategischen Ethik im Bereich der globalen Wirtschaft deklariert, um die Voraussetzungen von Veränderungsstrategien entwerfen zu können. Nach dem Ziel der Veränderungen gefragt, nenne ich: Gerechtigkeit, Frieden, Bewahrung der Schöpfung. Damit sind die ethischen Referenzpunkte meiner Überlegungen vorab genannt!

Eine Vorwarnung bzw. Vorinformation muss ich geben: Mein Ziel ist nicht, Grundeinsichten der Mainstream-Wirtschaftsethik zu bestätigen. Solche Einsichten können nachgelesen werden in Büchern wie dem von Jörg Hübner.<sup>1</sup> Mein Anliegen ist auch nicht, differenziert z.B. die Akteure für ethische Verantwortung im Handel aufzulisten. Dazu nehme man das Buch von Christoph Stückelberger zur Hand.<sup>2</sup> Das Ziel meiner Überlegungen ist vielmehr, zwei Grund-Voraussetzungen für Veränderungsstrategien kritisch zu überprüfen (Gestaltbarkeit und Primat der Politik) und aufgrund dieser Analyse eine Veränderungsstrategie zu skizzieren, welche davon ausgeht, dass die ökonomische Macht (s. Anhang Macht S.24) der zentrale Faktor darstellt.<sup>3</sup>

### **1. Das Paradigma der ‘Gestaltbarkeit’ - zwischen Realität und Fiktion**

Wer nach Strategien der Veränderung in der globalen Wirtschaft fragt, der muss zuerst eine Antwort auf die Frage geben, was denn eigentlich eine ‘globale Wirtschaft’ ist, womit die Globalisierung als Rahmen des aktuellen Wirtschaftens aufgezeigt wird.

Eine sachgerechte und faktenbasierte Definition von globaler Wirtschaft wird dabei ein Zweifaches beinhalten:

- a) *Definition*
- b) *kontroverse Einschätzung*

---

<sup>1</sup> Hübner, J., 2003: Globalisierung - Herausforderung für Kirche und Theologie. Perspektiven einer menschengerechten Weltwirtschaft, Stuttgart.

<sup>2</sup> Stückelberger, C., 2001: Ethischer Welthandel. Eine Übersicht, Bern u.a.

<sup>3</sup> Dies trifft auch auf das sehr informative Buch von Christoph Stückelberger (2001) zu: Ethischer Welthandel, a.a.O. in dem das Wort ‘Macht’ wohl an vier Stellen erwähnt, nicht jedoch als gesellschaftspolitischer und ökonomischer Tatbestand reflektiert wird. Dies muss dazu führen, dass die Akteure für ethische Verantwortung nicht unter diesem Aspekt betrachtet werden.

a) *Definition*: "Globalisierung, Bezeichnung für die Entstehung weltweiter Märkte, das heißt die zunehmende Internationalisierung des Handels, der Finanz-, Waren- und Dienstleistungsmärkte sowie die internationale Verflechtung der Volkswirtschaften. Der Globalisierungsprozess wird v. a. durch neue Technologien im Kommunikations-, Informations- und Transportwesen, neue Organisationsformen der betrieblichen Produktionsprozesse sowie Liberalisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen in vielen Ländern vorangetrieben; Hauptakteure sind multinationale Unternehmen (auch Multis, Global Players genannt)."<sup>4</sup>

b) *Kontroverse Einschätzung*: Zweitens ist für meine Fragestellung die Tatsache von Bedeutung, dass die 'Globalisierung' höchst kontrovers diskutiert wird:

- Die einen sehen die Globalisierung als Chance für die Steigerung des Wohlstandes für alle, eine Verbesserung von Lebensstandard und Lebensqualität und als die einzige Möglichkeit, um die weltweiten ökologischen Probleme effizient zu lösen.
- Für andere ist die Globalisierung zum Alptraum einer Ökonomie geworden, welche weder soziale noch ökologische Werte kennt, die Lebensverhältnisse der Menschen in den armen Ländern verschlechtert, die Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen beschleunigt und allein die isolierte Schaffung von Marktwerten (Gewinn, Shareholdervalue) zum Ziel hat.

Aus dieser kontroversen Einschätzung und Wahrnehmung der Globalisierung ergibt sich mit Notwendigkeit die Frage nach deren Gestaltbarkeit. Ist die Wirtschaft in ihrer globalen Ausgestaltung überhaupt ethisch gestaltbar oder müssen wir wieder auf Max Weber zurückgreifen, der den siegreichen Kapitalismus seiner Zeit als ein 'stahlhartes Gehäuse' bezeichnete, welches a-ethisch ist und (a) keiner ethischen Grundlegung bedarf und (b) sich einer solchen systematisch entzieht<sup>5</sup>. Innerhalb der Diskussion über die Globalisierung hat sich nun ein Konsens herausgebildet, der von der Gestaltbarkeit der globalen Wirtschaft ausgeht. Dazu nur ein paar wenige exemplarische Hinweise:

- In der Policy des Synodalrates "Für die Globalisierung der Gerechtigkeit" der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn vom 10. September 2003 wird festgehalten: "...vertreten wir mit allem Nachdruck die Auffassung,

---

<sup>4</sup> Brockhaus 2002; zitiert auch von Brunetti, A., Scheidegger, E.: Plädoyer für eine faktenbasierte Globalisierungsdiskussion, in: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 1/2002, S. 4-10.

<sup>5</sup> Weber, M., 1973: Die Protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung, Hg. Winckelmann, J., 3. Auflage, Hamburg.

dass die Globalisierung ethisch gestaltbar ist und gestaltet werden muss.“<sup>6</sup>

- Konrad Raiser (Generalsekretär OeRK) spricht in seinem Vortrag „Antworten auf die Globalisierung. Herausforderungen für eine Kultur des Friedens“ in Bern am 9. Januar 2003 von der Möglichkeit einer „Humanisierung der Globalisierung“ oder von einer „Globalisierung mit menschlichem Gesicht“<sup>7</sup> durch geeignete rechtliche und institutionelle Regelungen auf internationaler Ebene mit dem Ziel, die Auswüchse der Globalisierung unter Kontrolle zu bringen.
- Ulrich Beck beginnt seine Antworten auf die Globalisierung mit der Forderung: „Endlich die Debatte über die politische Gestaltung von Globalisierung eröffnen!“<sup>8</sup>

Die ethische Mainstream-Debatte ist also vom Konsens der Gestaltbarkeit der globalen Wirtschaft bestimmt.<sup>9</sup> Es ist bedeutsam, diesen Sachverhalt als einen wichtigen Punkt im Rahmen von Vorüberlegungen zu einer strategischen Ethik festzuhalten. In drei Punkten möchte ich diese Gestaltbarkeit der Globalisierung befragen bzw. drei Widersprüche aufzeigen:

1. Es gibt von Marion Gräfin Dönhoff ein bekannt gewordenes Buch, das den Titel trägt: „Zivilisiert den Kapitalismus. Grenzen der Freiheit.“ Zivilisiert wird der Kapitalismus dadurch, dass die uralten Menschheitsideale wie soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Freiheit für die Unterdrückten und Hilfe für die Schwachen<sup>10</sup> in die Praxis der freien-kapitalistischen Marktwirtschaft einge-

---

<sup>6</sup> Für die Globalisierung der Gerechtigkeit. Die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn als Teil der weltweiten ökumenischen Bewegung, Policy Synodalrat 10. September 2003, S. 4.

<sup>7</sup> Raiser, K., Vortrag in Bern 9. 1. 2003: Antworten auf die Globalisierung. Herausforderungen für eine Kultur des Friedens, in: Neue Wege 3/03, Zürich, S. 77 (S. 72-81).

<sup>8</sup> s. Beck, U., 1997: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung, Frankfurt a.M.

<sup>9</sup> s. Krieg, M.: Wie sollen Reformierte mit der Globalisierung umgehen? „Bekenntnis oder Manifest. Angemessene Antworten auf die globale Krise des Lebens“; in: Reformierte Presse Nr. 21/2004, S. 6-9. Es ist eben nicht so, wie M. Krieg festhält, dass die Globalisierung von den Kritikern (welchen?) einfältig als böse bezeichnet wird. Es wird deren Ambivalenz herausgestrichen. Ein Merkmal des Aufsatzes von M. Krieg ist, dass er jede Position ausser der eigenen unter Ideologieverdacht stellt, indem er sich als sorgfältigen Differenzierer vorstellt und sich so systematisch aller Stellungnahmen entzieht. Eine sorgfältige und differenzierte Analyse der aktuellen Situation führt aber zur Systemfrage und diese wird nur dann unter Ideologieverdacht gestellt werden können, wenn man die eigenen Interessen wohlweislich nicht nennt. Die ersten Sätze des Aufsatzes von M. Krieg wollen wohl dessen Unabhängigkeit aufweisen, doch eine Frage sei dabei in aller Demut erlaubt: Meint M. Krieg wirklich, dass er als Berater des Kirchenbundes interessenfrei ist?

<sup>10</sup> Dönhoff, M. G., 1997: Zivilisiert den Kapitalismus, Grenzen der Freiheit, Stuttgart,, S.19.

bracht werden. Mag eine solche Argumentation auf den ersten Blick einleuchtend sein und eine breite Zustimmung erhalten, so erweist sich diese jedoch als die Argumentation einer bloss korrektiven Wirtschaftsethik,<sup>11</sup> welche die Absolutsetzung des Systems der freien Marktwirtschaft impliziert<sup>12</sup> und damit einen *Marktfundamentalismus* begründet. Das Paradigma der Gestaltbarkeit enthält also die Prämisse bzw. den ordnungspolitischen Grundentscheid, dass das System der freien (liberalen, deregulierten, privatisierten?) Marktwirtschaft absolut die Grundlage des Wirtschaftens darstellt.

⇒ *Widerspruch 1:*

*Das Paradigma der Gestaltbarkeit will eine Wirtschaft gestalten, deren Prinzipien (Liberalisierung, Deregulierung, Privatisierung) sich der Gestaltbarkeit entziehen.*

2. Es gibt gewichtige Überlegungen, welche das Paradigma der ethischen Gestaltbarkeit der globalisierten Wirtschaft auf eine grundsätzliche und grundlagenkritische Weise in Frage stellen. In der 1991 veröffentlichten Denkschrift der EKD "Gemeinwohl und Eigennutz" wird die Marktwirtschaft auf der einen Seite als Erfolgsmodell gewürdigt und dann unmittelbar festgehalten: "Freilich wächst zugleich die Einsicht, dass die Erde, ökologisch betrachtet, eine Ausdehnung der Lebensverhältnisse in den Industrieländern auf die ganze Welt nicht zu tragen vermag: Im globalen Maßstab sind weder der Energie- und Ressourcenverbrauch noch der Schadstoffausstoß in den Industrieländern schöpfungsverträglich. Umso dringlicher stellt sich angesichts der Ungleichheit der gegenwärtigen Lebensverhältnisse die Frage der sozialen Gerechtigkeit."<sup>13</sup>

Dieser hochbrisante Text besagt nichts anderes als dies: *Eine Universalisierung/Globalisierung der aktuellen Gestalt der Marktwirtschaft darf nicht sein, weil durch eine solche Ausdehnung der industriellen Lebensverhältnisse ein ökologischer Kollaps eintreten würde.*

⇒ *Widerspruch 2:*

*Zur 'Gestaltbarkeit' der aktuellen Marktwirtschaft gehört deren Universalisierung/Globalisierung. Dies ist jedoch aus ökologischen Gründen nicht möglich, ausser man plant die ökologische Katastrophe ein.*

3. Ein weiteres Paradigma geht davon aus, dass spezifische Werte für die Gestaltbarkeit eingeführt werden. Das Policy-Papier des Synodalrates der reformier-

---

<sup>11</sup> so Ulrich, P., 1997: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a., S. 102ff.

<sup>12</sup> Rich, A., 1980: Sozialethische Kriterien und Maximen humaner Gesellschaftsgestaltung, in: Christliche Wirtschaftsethik vor neuen Aufgaben, Hg. Strohm, T., Zürich, S.17-37. Siehe auch Rich, A., 1991: Wirtschaftsethik Bd.I/II, Gütersloh.

<sup>13</sup> Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland EKD, 1991: Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft., Gütersloh, S.25.

ten Kirchen Bern-Jura-Solothurn, an dem ich selbst mitgearbeitet habe, spricht von einer Globalisierung der Gerechtigkeit. Ein höchst problematisches Defizit des Paradigmas der Gestaltbarkeit mit ihrer ethischen Integration wirtschaftlichen Handelns kann darin bestehen, dass keine Indikatoren der Gerechtigkeit angegeben werden. Die Policy des Synodalarates kennt dieses Problem und fordert deshalb unter dem Gesichtspunkt "Globalisierung der Gerechtigkeit" im Bereich "Der wachsende Graben zwischen Arm und Reich" folgendes: "Wir setzen uns ein für eine liberale und demokratische Ordnungspolitik, welche die lokalen Bedingungen einbezieht und zum Ziel hat, die Anzahl der in extremer Armut lebenden Menschen (weniger als 1 US-Dollar pro Tag) bis ins Jahr 2015 zu halbieren."<sup>14</sup> Das Paradigma der Gestaltbarkeit ist allein dann legitim, wenn es konkrete Indikatoren anbietet und wenn diese im Bereich der Gerechtigkeit und dem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen auch eingehalten werden und die entsprechenden Sanktionen definiert sind. Das Paradigma der Gestaltbarkeit wird genau dann desolat, wenn solche Indikatoren fehlen.

### ***Beispiel::***

Der Aktionsplan des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung enthält eine Reihe von neuen Prioritäten und fordert die Ausarbeitung verschiedener Umsetzungsprogramme:

- Bis zum Jahr 2015 soll weltweit der Anteil der Menschen, die keinen Zugang zu sanitärer Grundversorgung haben, halbiert werden.
- Bis zum Jahr 2010 soll der Rückgang der biologischen Vielfalt deutlich reduziert werden.
- Bis zum Jahr 2020 soll eine Minimierung der gesundheits- und umweltschädlichen Auswirkungen bei der Produktion und dem Gebrauch von Chemikalien erreicht werden.

Hier wird wohl die grundlegende Bedeutung von konkreten Zeitzielen erkannt, doch Begrifflichkeiten wie "deutlich reduziert" oder "Minimierung" zeigen eine problematische Unschärfe auf.

Zusammenfassung: Für die Grundlegung von Strategien der Veränderung in der globalen Wirtschaft ist die Frage entscheidend, ob die globale Wirtschaft überhaupt ethisch effizient gestaltbar ist. Also: Ist es möglich, in der globalen freien Marktwirtschaft Gerechtigkeit, Frieden und die Bewahrung der Schöpfung herzustellen? Mit dieser Frage werde ich hoffentlich ideologiekritische Prügel beziehen, denn die Alternative zum Paradigma der Gestaltbarkeit heisst:

---

<sup>14</sup> Für die Globalisierung der Gerechtigkeit. Die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn als Teil der weltweiten ökumenischen Bewegung, a.a.O. S. 8.

“Diese Überlegungen laufen darauf hinaus, nicht nur nach Regeln einer ‘Gestaltung der Globalisierung’ zu suchen, so als ob Globalisierung ein unabänderliches Naturereignis wäre, das man durch Gartenpflege menschengerecht machen könne. Es geht nicht nur um eine reaktive Ordnungspolitik, die den Akteuren der Globalisierung alle Freiheiten belässt, sondern um Eingriffe ins Wirtschaftsgeschehen nach der Maßgabe von politischen Zielvorgaben wie Einkommens- und Beschäftigungssicherung oder Verteilungsgerechtigkeit.”<sup>15</sup>

Die Alternative zum Paradigma der Gestaltbarkeit wird präzise deutlich. Ebenso die Brisanz der Forderungen, die in dieser Alternative stecken: In einer Zeit der Liberalisierung und Deregulierung - das sind die Grundprinzipien der globalen Wirtschaft - verteilungsgerechtigkeitsorientierte Eingriffe ins Wirtschaftsgeschehen vorzuschlagen, wird von der Mainstream-Ökonomie und Politik mit Garantie als Rückfall in die Zeiten des Kathedersozialismus bezeichnet werden. Doch Begriffe wie ‘Reformstau’ verweisen darauf, dass die aktuelle Wirtschaftspolitik für die sozialen und ökologischen Probleme keine systeminhärenten Lösungen mehr entwerfen kann. Die permanente Nichteinhaltung von Grenzwerten bzw. das Nichterreichen von Zielen bestätigt, dass das bestehende System in eine Legitimationskrise geraten ist.<sup>16</sup>

⇒ *Widerspruch 3:*

*Eine Gestaltbarkeit setzt die Formulierung von Grenzwerten und konkreten Zielen voraus. Dies widerspricht jedoch der liberalen und globalen Wirtschaft.*

## **2. Primat der Politik? Wenn die Politik eine ökonomistische Transformation erfahren hat!**

Nachdem das Paradigma der Gestaltbarkeit kritisch befragt worden ist, werde ich eine erste Grundsatz-Strategie für Veränderungen aufnehmen und überdenken. Es geht um den Primat der Politik als Grundvoraussetzung einer Strategie der Veränderung. Alle wirtschaftsethischen Konzeptionen (A. Rich, P. Ulrich, H. Ruh u.a.), welche die Lebensdienlichkeit als moral point of view ihrer Ethik bestimmt haben, fordern den Primat der Politik. Was heisst dies systematisch?

Die grundlagenkritische Wirtschaftsethik geht davon aus, dass das aktuelle Wirtschaften auf nationaler wie auch globaler Ebene durch die folgenden Reduktionen bestimmt wird.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Altvater, E.: Globalisierung ist kein Naturereignis. Eine defensive Politik genügt nicht, den Akteuren müssen klare Grenzen gesetzt werden, in: Frankfurter Rundschau, 4.9.2001.

<sup>16</sup> Altvater, E.: Die Globalisierung ist kein Naturereignis, a.a.O.

<sup>17</sup> so Ulrich, P., 1997: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a., S. 202.

- Freiheit wird auf Tauschfreiheit reduziert
- Gerechtigkeit auf Pareto-Effizienz
- Recht auf Macht
- Legitimität auf Akzeptanz
- Moral auf Interessen

Immer dann, wenn diese Zurückführungen und Reduktionen geschehen, liegt ein Ökonomismus vor, bei dem Fragen der Gerechtigkeit (= Legitimationsfrage) und die Frage nach der Lebensdienlichkeit (= Sinnfrage) des Wirtschaftens ausgeblendet werden. Aufgrund dieser Analyse wird der Primat der Politik eingefordert, durch welchen diese Reduktionen rückgängig gemacht werden sollen. Also kurz gesagt: Die Politik soll es richten, dass Gerechtigkeit und nicht bloss Pareto-Effizienz hergestellt werden soll usw. Es wird ein demokratischer und leistungsfähiger Staat gefordert, der in der Lage sein muss, die Integration in die Weltwirtschaft zu gestalten, er muss soziale und wirtschaftliche Chancen und Sicherheit bieten und Gerechtigkeit einlösen. Als Subjekt, Träger und Akteur werden auch heute noch die Nationalstaaten im Kontext des Global Governance-Konzeptes betrachtet. Zum Akteur 'Politik' gehören auch die verschiedenen Gipfel G-8 bzw. die verschiedenen Institutionen der WTO.

Abgesehen davon, dass Gerechtigkeit keine eindeutig klare Zielformel darstellt, will ich im Folgenden diesen Primat der Politik kritisch betrachten. Es gibt zwei Tatsachen, die zu beachten sind:

- Es geschieht eine wachsende Integration nationaler Ökonomien in globale Märkte. Inwiefern dies als Chance, Abhängigkeit, Fehlentwicklung bezeichnet werden muss, das ist umstritten, ist abhängig von der politischen Position. Es handelt sich auf jeden Fall um einen Sachverhalt.
- Die Globale Wirtschaft stellt nationale Regierungen und Organisationen unter Druck, ihre Politik den Gewinnerwartungen globaler Märkte anzupassen, um z.B. mobile Ressourcen im Land zu halten bzw. neue anzuziehen.

Diese beiden Tatsachen bedeuten im Blick auf die Frage nach dem Primat der Politik keine Schwächung des Staates an sich, jedoch eine ökonomistische innere Transformation der Politik. Nicht die De-Nationalisierung des Staates oder der "Verlust der nationalstaatlichen Souveränität"<sup>18</sup> ist das Problem, sondern dessen Instrumentalisierung durch Marktkräfte, welche die oben genannten Reduktionen beinhalten. Das heisst in aller Kürze: Die Forderung nach dem Primat der Politik ist in einer Zeit, in welcher der Staat eine ökonomistische Transformation erfahren hat, nicht in der Lage, einen "Primat von Zielen" herzustellen, welcher die obigen Reduktionen überwindet.

---

<sup>18</sup> so Hübner, J., 2003: Globalisierung - Herausforderung für Kirche und Theologie. Perspektiven einer menschengerechten Weltwirtschaft, Stuttgart, S. 58.

Folgerung: Wer den Primat der Politik fordert, der muss präzise erklären, welche Ziele er meint und wie er die Autonomie einer Politik etablieren kann, welche Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung als Rahmenbedingungen allen Wirtschaftens konsequent verwirklichen will. Die Politik in ihrer aktuellen Ausgestaltung ist selbst immer weniger in der Lage, einen solchen Primat herzustellen. Die politische Macht hat sich bewusst und freiwillig der ökonomischen Macht funktional angepasst und unterstützt die Imperative des ökonomischen Systems. Diese sind Globalisierung, Liberalisierung, Deregulierung, Privatisierung. Diese Marktlogik wurde zur Logik politischen Handelns<sup>19</sup>.

### **3. Vernetzte, kreative und konfliktive ‘Mächte’ für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung aufbauen**

In diesem Teil meiner Ausführungen werde ich einen Strategiestrang für die heutige aktuelle Situation kennzeichnen. Einen Strategiestrang, der sich aus den folgenden einzelnen Elementen ergibt und den ich nur in aller Kürze andeuten kann:

#### *I. Das Individuum: Solidaritätsdiskurs und Strategien des zivilen Ungehorsams*

Durch die globalisierte Wirtschaft wird auf allen Ebenen ein Veränderungsdruck mit der folgenden zentralen Botschaft erzeugt: Flexibilisierung. „Wir“ alle müssen alltäglich den Herausforderungen der Globalisierung individuell begegnen. „Wir“, d.h. jeder Einzelne und jede Einzelne, müssen dafür Eigenverantwortung übernehmen und überkommene soziale und staatliche Sicherungen aufgeben. Damit dient der Globalisierungsdiskurs erheblich der Privatisierung gesellschaftlicher Risiken. Hier muss ganz bewusst und gezielt der Solidaritätsdiskurs geführt werden. Strategien des zivilen Ungehorsams haben hier ihren systematischen Ort.

#### *II: Neue soziale Bewegungen*

Der Staat und die Politik waren schon immer in einer gewissen Weise funktional für die ökonomische Entwicklung. Das heisst: Es war schon immer die Kritik neuer sozialer Bewegungen, die Frauenbewegung, die Ökologiebewegung, die Alternativbewegung, welche Veränderungen eingeleitet hat. Solche vernetzte neue soziale Bewegungen werden auch in Zukunft ein wichtiges Veränderungspotential darstellen.

---

<sup>19</sup> Mit dieser Kritik an der Politik wird jedoch nicht die Auffassung vertreten, dass alles ethisch Richtige nur noch ausserhalb des bestehenden politischen Systems geschehen kann! Es ist ja gerade das parlamentarisch-demokratische System, das Widersprüche, Freiräume und Alternativen zulässt. Dies darf jedoch die Tatsache der 'Macht' gerade in diesem System nicht vernebeln.

### *III. Nationale und Internationale Zivilgesellschaft: die NGOs (Non-Governmental Organisations) als Mächte für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung*

Nichtregierungsorganisationen tragen grundsätzlich und nicht nur da, wo undurchsichtige Machtverhältnisse vorherrschen und demokratische Institutionen fehlen, zu einer transparenteren und demokratischeren Politik bei. Sind sie effizient ausgestaltet, fungieren sie als Träger einer nationalen wie internationalen demokratischen Zivilgesellschaft. Nichtregierungsorganisationen stehen so im Widerspruch mit einem Staat, der sich im Rahmen der 'neoliberalen' (ab 1989!) Globalisierung ökonomisiert, d.h. sich den ökonomischen Funktionsbedingungen immer stärker anpasst. Die NGOs können auch, indem sie darauf hinweisen, dass die bestehenden Institutionen (wie z.B. der IWF oder die WTO) in den vergangenen zwanzig Jahren systematisch für die Liberalisierungsstrategie umfunktioniert wurden und damit mitverantwortlich für die extreme Ungleichheit der Welt sind, erreichen, dass diese Institutionen wieder autonomer werden und so vermehrt die Perspektive der Gerechtigkeit aufnehmen.

#### ***Beispiel: Die Funktion radikaler Forderungen<sup>20</sup>***

“Die Forderungen der globalisierungskritischen Bewegung müssen nicht unbedingt 'realpolitische' Kraft entfalten, sondern Denk- und Handlungshorizonte öffnen. Eine in diesem Sinne politisierbare Forderung wäre jene nach der Abschaffung der großen Institutionen wie WTO oder IWF. Auch wenn sie zunächst unrealistisch klingt, können mit ihr Argumente über die Verfasstheit des internationalen Systems transportiert werden. Denn eine 'andere Welt' ist mit WTO und IWF nicht möglich. Diese hochgradig vermachteten Organisationen suggerieren, dass Probleme 'von oben' und mit Hilfe des Kapitals gelöst werden. Mit der Forderung nach ihrer Abschaffung könnten jene Kräfte delegitimiert werden, die meinen, die Institutionen seien reformierbar.”

### *IV. Die Kirchen: processus confessionis*

1997 hat in Debrecen Ungarn die 23. Generalversammlung des Reformierten Weltbundes im Blick auf die Globalisierung zu einem „engagierten Prozess der Erkenntnis, der Aufklärung und des Bekennens (processus confessionis)“ aufgerufen.<sup>21</sup>

Wohl ist der Prozess des Bekennens (auch) in der Schweizer Kirche heftig umstritten. Wird jedoch dieses Bekennen nicht mit einer Dämonisierung der globa-

---

<sup>20</sup> Brand, U., 2002: Eine 'andere Welt' ist mit WTO und IWF nicht möglich. Ein Plädoyer für eine 'offensive Herrschaftskritik', in: Iz3W, Heft 261, Freiburg.

<sup>21</sup> s. Raiser, K., 2003: Antworten auf die Globalisierung - Herausforderungen für eine Kultur des Friedens, Vortrag 9.1.03, leicht gekürzte Fassung in: Neue Wege 3/2003, Zürich.

len Wirtschaft gleichgesetzt, vielmehr mit einer 'radikalen' (eine Sache an der Wurzel anpacken) Analyse, dann hat dieses Bekennen seine Legitimation durch die Perspektive der Betroffenen. Im Zentrum dieses Prozesses der 'Kirchen' stehen drei Ziel-Bereiche: Die human-ökologische Transformation der gegenwärtigen Marktwirtschaft, die Entwicklung eines gerechten Handels und die Förderung eines gerechten Finanzsystems. Die normative Basis für die Ausgestaltung dieser Fragebereiche ist "Die sinngebende Idee einer Ökonomie der Lebensfülle",<sup>22</sup> welche sich nicht durch bloße materielle 'Güterfülle' auszeichnet, sondern dadurch, dass alle Menschen ein "Leben in Fülle" haben.<sup>23</sup>

Im Kontext der globalen Wirtschaft kommt den vernetzten, kreativen und konfliktiven Mächten eine bedeutende strategische Bedeutung mit erheblichem Veränderungspotential zu:

- Durch die grundsätzlich unterschiedlichen Machtpotentiale und entgegengesetzten Interessenlagen können Konflikte erzeugt und ausgetragen werden.
- Betreffend Ungerechtigkeit wird im global medialen Zeitalter eine kritische Öffentlichkeit hergestellt. Dies erzeugt einen Druck auf die entsprechenden Institutionen.
- Sie besitzen eine hohe moralische Autorität und Glaubwürdigkeit, weil sie Werte wie Gerechtigkeit und die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen radikal und kompromisslos vertreten können.<sup>24</sup>
- Solche 'Mächte' sind gerade auch im parlamentarischen politischen System offen positioniert und benötigen keine langwierigen internen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse. Sie können dadurch spontan, schnell und flexibel handeln, gerade auch in Bezug auf die Formulierung von Kritiken und die Umsetzung von Protesten. Durch ihre weltweite Vernetzung haben sie sich als wirksame Gegenmacht zu ökonomischen Mächten etabliert.

Es sind gerade diese vernetzten, kreativen und konfliktiven Mächte, welche auch Alternativen zur globalen Wirtschaft offenhalten, eine Alternative die Konrad Raiser folgendermassen auf den Punkt gebracht hat:

"Während die prinzipiellen Globalisierungskritiker auf alternative Formen der sozialen Vernetzung von kleinräumigen Wirtschaftsformen setzen, halten die

---

<sup>22</sup> so Ulrich, P., 1997: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a., S. 214.

<sup>23</sup> Thema der 24. Vollversammlung des Reformierten Weltbundes in Accra/Ghana vom 30. 7. - 13. 8. 2004: 'Fülle': Gerechtigkeit für alle, Heilung, Vielfalt, Partizipation, Frieden, Geschlechtergerechtigkeit, Schöpfung, wirtschaftliche Gerechtigkeit.

<sup>24</sup> Vgl. dazu Dahrendorf, R., 2003: Auf der Suche nach einer neuen Ordnung, München.

Reformer eine Umgestaltung der wirtschaftlichen Globalisierung im Interesse lebensfähiger Gesellschaften für notwendig und möglich.“<sup>25</sup>

#### **4. Vorüberlegungen zu einer strategischen Ethik - Zusammenfassung**

Die Grundlegung von Veränderungsstrategien in einer globalen Wirtschaft wird erstens das Paradigma der Gestaltbarkeit in Frage stellen. Zweitens muss der Primat der Politik als erste Voraussetzung einer solchen Gestaltbarkeit kritisch befragt werden und es kann in diesem Zusammenhang als Ergebnis festgehalten werden, dass die politische Macht sich bewusst der ökonomischen Macht funktional angepasst hat und die Imperative des ökonomischen Systems (Globalisierung, Liberalisierung, Deregulierung, Privatisierung) gezielt und freiwillig unterstützt. Notwendig für die Realisierung von Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung sind deshalb drittens vernetzte, kreative und konfliktive 'Mächte', welche die Frage nach dem richtigen 'System' in den Kategorien der 'politischen Ökonomie'<sup>26</sup> wieder neu stellen, eine Frage, die nach dem Zusammenbruch des Staatssozialismus erfolgreich diskreditiert wurde. Die Grundlegung einer Strategie der Veränderung muss jedoch diese Frage wieder aufnehmen. Dann erst können die Werte in die Praxis gezogen werden!<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Raiser, K., 2003: Antworten auf die Globalisierung - Herausforderungen für eine Kultur des Friedens, in: Neue Wege 3/03, Zürich, S. 77.

<sup>26</sup> Ganz bewusst verweise ich an dieser Stelle auf Zinn, K. G., 1987: Politische Ökonomie. Apologien und Kritiken des Kapitalismus, Opladen. Wohl werden von der Mainstream-Ökonomie die Fragestellungen der politischen Ökonomie als völlig unbrauchbar beurteilt. Die aktuelle politische Situation zum Beispiel in Deutschland, die Proteste gegen die 'Reformen' oder die Saarlandwahlen (5.9.04) mit den riesigen Verlusten der SPD und auch den Gewinnen extrem rechter und linker Parteien zeigen jedoch, dass das Nachdenken in den Begriffen der politischen Ökonomie von der Basis und den Betroffenen aus eine neue Bedeutung und Plausibilität erlangt. Dazu gehören Fragestellungen wie: Gerechtigkeit und Verteilung, Kapital und Arbeit, von der Ausbeutung zur Arbeitslosigkeit, Reichtum und Armut, Überfluss und Mangel als Paradoxon des Wohlstandes in der modernen Industriegesellschaft, Krisen und Legitimität, Funktionalisierung der Politik durch die Marktlogik, Mitbestimmung/Stakeholder versus Shareholdervalue.

<sup>27</sup> Im Rahmen der vorliegenden Überlegungen konnte die Gestaltungsfunktion der vernetzten Gegenmächte nur postuliert, nicht aber präzise expliziert werden. Wichtig neben dem Erzeugen und Austragen von Konflikten bleibt die Etablierung von lokalen und globalen Alternativen.

## ***Anhang: Macht***

Macht bedeutet Fähigkeit, in einer Gesellschaft (national oder international) die eigenen Interessen gegen die Interessen anderer gesellschaftlicher Akteure (personal, institutionell, strukturell) durchzusetzen. Für die ökonomische Macht ist grundlegend:

I. *Prozesse* der Machtbildung und -erhaltung sind:

- Monopolisierung von Ressourcen;
- Wirtschaftliche Grösse, Marktanteile, Marktmacht, Konzentrationen;
- Kontrolle über die Produktion.

II. ökonomische Macht im Rahmen des Marktmechanismus ist die *Fähigkeit*:

- Preise festzusetzen
- Kapital und Investitionen zu akkumulieren
- technologische Innovationen zu lenken

III: *Folgen* der ökonomischen Macht im Neoliberalismus 'post 1989' sind:

- Das ökonomische System mit seinen speziellen Imperativen (Deregulierung, Liberalisierung, Privatisierung) kolonialisiert Politik, Kultur, Bildung, Medien... (= Lebenswelt). Das heisst: Steuerung der Gesellschaft in eine 'neoliberale' Richtung mit den folgenden fünf Reduktionen:
  - Freiheit wird auf Tauschfreiheit reduziert;
  - Gerechtigkeit auf Pareto-Effizienz;
  - Recht auf Macht;
  - Legitimität auf Akzeptanz;
  - Moral auf Interessen.

## **Die Ethik in der Diakonie: den Schuldigen Vergebung**

---

*Jean-Pierre Thévenaz*

Die Diakonie ist eine Praxis der Kirche, einer ihrer strukturierten Orte. Für die Kirche wahrlich ein Ort der Ethik. Wie aber kommt ihre Ethik dort zum Tragen? Die Frage ist in einen weiteren Zusammenhang zu stellen: Wie kommt die Ethik der Kirche in ihrer eigenen Organisation, in ihren Strukturen und Praktiken zum Tragen?

Die Kirche Jesu Christi gründet auf dem Wort Gottes. Kraft dieses Wortes ist und muss sie vorrangig **Ort der Vergebung** sein. Ist sie das nicht, wie bliebe sie dann Kirche? Bliebe sie umfassend Trägerin der Ethik Jesu Christi, wenn sie forderte und Bedingungen stellte, statt zu vergeben? Paulus sagt: «Jetzt gibt es keine Verurteilung mehr für die, welche in Christus Jesus sind» (Röm 8,1). Wer auch immer sich schuldig fühlt, sich den an ihn, an sie herangetragenen Anforderungen nicht gewachsen fühlt, soll das **befreiende Wort an die Schuldigen** empfangen.

Heute ehren wir – in der Person seines scheidenden Leiters – die Tätigkeit des Institutes. Diese Tätigkeit hat sich immer neu an der christlichen Vision orientiert, wo dem Menschen vergeben wird. Die Person wird wieder in ihr Beziehungsnetz eingesetzt und trotz dem Scheitern werden neue Chancen geöffnet. Was bedeutet es, in der Gesellschaft für Sozialethik einzutreten? Es bedeutet zweifellos, ein Gesetz zu postulieren, Forderungen und Bedingungen zu stellen, die Basis gemeinsamer Regeln festzulegen. Es bedeutet aber vor allem anderen, sich um die durch geltende Regeln verletzten oder überforderten Menschen zu kümmern. Will die christliche Sozialethik realitätsorientiert bleiben, muss sie sich ihre Information an den Orten diakonischen Handelns der Kirche beschaffen. Hier wirken ihre wichtigsten Partner mit dem Auftrag, mit jenen in Beziehung zu treten, die als schwach und unfähig, als schuldig und unzulänglich betrachtet werden. Nicht, um sie, die sich ihrer Grenzen nur allzu deutlich bewusst sind, schuldig zu sprechen – das kann nicht Aufgabe der kirchlichen Rede sein. Vielmehr geht es darum, ihnen offen und bedingungslos einen Zugang zu erschliessen zu der Vergebung und Vertrauen spendenden Gnade.

### **Diakonie teilt sich im Zuhören mit**

Die Kirche ist aufgerufen, die Botschaft der Vergebung anzubieten – auch non-verbal mit Gesten, die willkommen heissen, mit Ohren, die hören, mit Orten, wo Nahrung oder Geld, Wissen oder Können geteilt wird. Dann ist sie Dienst, Diakonie; dann ist sie das, was meine Waadtländer Kantonalkirche vor vier Jahren «Présence et Solidarité» nannte, als sie in jedem Bezirk ein oder zwei derartige Pfarrämter schuf, ergänzend zur Tätigkeit des bereits seit vierzig Jahren bestehenden Sozialdienstes *Centre Social Protestant*.

Dort, wo die Diakonie wirkt, spricht sie auch. In ihren Strukturen und in ihren Praktiken lebt sie **eine spezifische Kommunikationsethik**. Im diakonischen Alltag ist der Kontakt mit einer Person in der Regel kurz bemessen. Innerhalb dieser Frist muss es der Diakonie gelingen, so auf den Menschen zuzugehen und ihm so zuzuhören, dass er dies als Befreiung wahrnehmen kann, wie unfähig oder schuldig er auch immer sein möge. Kann es der Diakonie auf diese Weise gelingen, eine bedingungslose Vergebung auszusprechen? Wird sie dieses Vergeben kommunizieren wollen?

Gemach, gemacht! Manche Leute engagieren sich gerade deshalb in der Diakonie, weil sie unbelastet von Lehrmeinungen vorurteilsfrei und effizient eine Beziehung aufbauen und so auf Lebensumstände reagieren wollen, die präzises professionelles Handeln erfordern. Sie verstehen sich zwar als Trägerinnen und Träger der Zuwendung Christi zum Anderen. Doch bereitet es ihnen Mühe, diese Erfahrung in Lehren zu fassen. Der Bezug auf Christus wird nicht in jedem Fall explizit ausgesprochen. Früher oder später werden sie sich jedoch unweigerlich der Frage stellen müssen, was überhaupt das spezifisch Christliche im Vergleich zu den anderen Sozialdiensten ist.

### **Diakonie ist nicht nur ein Sozialdienst**

Richtet die Kirche einen diakonischen Dienst ein, achtet sie sorgfältig darauf, nicht einfach das anzubieten, was staatliche oder private Anlaufstellen auch schon anbieten. Sie baut vielmehr ein spezifisches Angebot für einen bestimmten Kreis von Personen auf, die regelmässig durch die Maschen des Sozialnetzes fallen.

Glücklicherweise existiert dieses Sozialnetz. Es bietet denjenigen Sicherheit, denen das Leben die Sicherheit genommen hat. Ein Teil der in dieses Netz investierten Mittel kommt übrigens auch Hilfsprojekten unserer Diakonie zugute. Unsere diakonischen Dienste betreuen nämlich Projekte, die mit staatlichen Mitteln subventioniert werden, klassische Sozialhilfeprojekte, die auch von anderen Organisationen realisiert werden könnten. Gibt es denn aber keinen Unterschied? Möglicherweise ist der Stil ein anderer: Spiegel der christlichen Sicht auf den verletzten Menschen. Beschliesst eine Behörde, ein Diakoniewerk zu unterstützen und ihm die Betreuung eines Projektes anzuvertrauen, dann tut sie dies vielleicht gerade wegen der dieser Institution eigenen Ethik: Ihre Handlungsweise rechtfertigt das gewährte Privileg.

Aber auch in diesem Fall hat sich das Diakoniewerk in der Projektumsetzung an das Gesetz zu halten, mit der Konsequenz, dass dabei unter Umständen gewisse Personen aus dem Kreis der Begünstigten ausgeschlossen werden – weil deren früheres Verhalten oder deren gegenwärtiger Rechtsstatus mit den Subventionsregeln unvereinbar ist. Mit diesem Problem waren in den vergangenen Jahren diakonische Dienste konfrontiert, die mit dem Bundesamt für Sozialversiche-

rung zu tun hatten. Auch bei unserer Unterstützung von Migrantinnen und Migranten ohne Aufenthaltsbewilligung ist dieses Konfliktpotenzial weiterhin vorhanden.

Kirchliche Diakonie übt ihren spezifischen Auftrag immer dann aus, wenn sie sich um Menschen kümmert, die von der übrigen Sozialhilfe ausgeschlossen worden sind, weil ihr Verhalten oder ihr Status mit den Zuteilungsregeln der Hilfsmassnahmen unvereinbar ist. Es handelt sich um Personen, die nach den Kriterien von Moral oder Gesetz als **unangepasst, untauglich oder fehlbar**, wenn nicht gar als schuldig erscheinen.

So wurden etwa Anlaufstellen für Arbeitslose und Arbeitsuchende zu einem Zeitpunkt geschaffen, wo manche von ihnen als «nicht vermittelbar» erklärt und von der Arbeitswelt ausgeschlossen wurden, weil sie sich den Anforderungen – Verfügbarkeit, Qualifikation, Engagement – nicht mehr gewachsen fühlten. Eingerichtet wurden auch Treffpunkte zur Unterstützung von allein erziehenden Müttern (und Vätern) in dem Moment, da diesen strikte organisatorische Auflagen gemacht wurden, ihnen weniger Zeit und weniger Geld zur Verfügung stand sowie Rechtsverfahren eingeleitet wurden, die ihre ganz privaten Beziehungen tangierten. Eröffnet wurden ebenfalls – vor allem nach der Einführung neuer Bestimmungen im Umgang mit nicht anerkannten Asylsuchenden – Beratungsstellen für Ausländerinnen und Ausländer ohne Aufenthaltsbewilligung, die in unserem Land untertauchen müssen, um überleben zu können.

Die von der Diakonie, also im Namen der Kirche, organisierten Dienste sind eine Antwort auf die Ohnmacht, auf das Scheitern dieser Menschen. Sie üben keinerlei Druck aus und eröffnen ihnen vorurteilslos einen neuen Zugang zum Zusammenleben in der Gesellschaft, eine Zukunftsperspektive. Es gelingt ihnen nicht immer, für sämtliche situationsbedingten Probleme eine technische Lösung zu finden, dennoch bieten sie den Betroffenen – und häufig auch den für die Betreuung zuständigen Stellen – die Möglichkeit, die Realität aus einer anderen Warte, aus mehr Distanz zu betrachten, fern von administrativen, moralischen oder rechtlichen Forderungen.

Das Angebot ist so gestaltet, dass die Menschen nicht unvermittelt mit der von ihnen empfundenen Untauglichkeit, mit ihrem früheren Scheitern, mit den vielleicht berechtigten Ansprüchen der Gesellschaft konfrontiert werden: Vorrang hat **ihr heutiges Bedürfnis**; die meist rigiden Zulassungsbedingungen werden mit dieser oder jener Form von Bedingungslosigkeit umgangen. Dieses unkomplizierte Vorgehen ist nur mit einer einfach zugänglichen Anlaufstelle möglich. Deshalb werden Treffen in einem **relativ informellen Rahmen**, in einigen Fällen sogar unpersönlich oder anonym organisiert; nur das erlaubt ein «niederschwelliges» Angebot, das sich gerade an empfindsame, manchmal aufgebrachte, zuweilen fragile Personen richtet.

Menschen, die sich schuldig oder unfähig fühlen, können die Präsenz eines/einer kirchlichen Angestellten an ihrer Seite als Zeichen der Vergebung, der Solidarität, des Verständnisses lesen. Diese Präsenz ist aber auch insofern entlastend, als die Vergangenheit auf Distanz gehalten und eine neue Zukunft möglich wird. Dies sind die Hauptmerkmale dieser spezifischen Kommunikationsethik.

### **Diakonie bietet Vergebung als einen neuen Anfang an**

Doch wie soll, über diese diskrete Präsenz hinaus, die der diakonischen Praxis eigene Kommunikationsform gestaltet sein? Worin kann für die Adressaten die empfangene Vergebung bestehen?

An diesem Punkt müssen wir eine Unterscheidung einführen, nämlich die Unterscheidung zwischen Schuld nehmen (deculpabilisieren) und vergeben: Nicht immer sind die Gründe, weshalb sich jemand unfähig oder schuldig fühlt, haltlos oder übertrieben. Wird dem Schuldigen vergeben, wird ihm nicht die Schuld genommen, sondern er wird ausserhalb seiner Schuldhaftigkeit gestellt, wenn auch innerhalb der gesellschaftlichen Realität. Einen diakonischen Dienst leisten bedeutet nicht, die Regeln des Zusammenlebens oder die Ansprüche der verschiedenen Partner in Beruf oder Verwaltung aufzuheben. Vielmehr gilt es, mit dem/der Betroffenen auf den **Weg der Realität** zurückzufinden.

Häufig nehmen die Verantwortlichen diakonischer Dienste im Rahmen von Vernehmlassungsverfahren auf Gesetzesstufe zu solchen gesellschaftlichen Regeln Stellung, fühlen sie sich doch berufen, gemeinsam mit den gesetzgeberischen Instanzen – diese werden nicht alle ihre Vorschläge aufnehmen – zukunfts-fähige und aus der Sicht der diakonischen Erfahrung wünschenswerte Regeln festzulegen.

Doch es ist nicht ureigenste Aufgabe der Diakonie, die Bedingungen von Menschlichkeit, Würde und Gerechtigkeit im Umgang mit schwierigen sozialen Situationen zu fixieren. Ureigenste Aufgabe der Diakonie ist es vielmehr, Menschen aus ihrem Scheitern und ihrem Gefühl des Ungenügens zu befreien, indem sie zur richtigen Zeit die **günstigen Gelegenheiten** schafft.

Die Botschaft Christi bestätigt zwar das «Gesetz des Bundes», ist aber insofern «gute Nachricht», als sie ein «Gnadenjahr des Herrn» ausruft, das den Gefangenen die Entlassung und den Blinden das Augenlicht verheisst (Lk 4,18–19).

Die Kommunikationsethik der Diakonie versucht, nach ihrer diskreten Annäherung, die Wege des Überlebens aufzuzeigen: Vergebung überlässt die Menschen nicht ihrer Randständigkeit, ihrem Scheitern, ihrer Ausgrenzung. Diakonie erfindet **alternative kreative Praktiken**: Sie schafft beispielsweise besondere Arbeitsformen für die vom Arbeitsmarkt Ausgeschlossenen, sie stellt Selbsthilfegruppen allein erziehender Mütter Treffpunkte zur Verfügung oder sie bemüht

sich, den Status von illegal arbeitenden Ausländerinnen und Ausländern zu regeln. Wir investieren in den Aufbau von Strukturen und Praktiken und bemühen uns, dem/der Einzelnen, die ihm/ihr angemessenen Orte der Entfaltung bereitzustellen.

Die diakonische Geste selbst ist Eröffnung von Zukunft, günstige Zeit (*kairos*). In der Regel ist dabei nicht von der Botschaft Christi die Rede. Doch die diakonische Institution als Trägerin dieser Geste gibt sich gleichwohl als ein mit diesem Haupt verbundenes Glied zu erkennen.

Und wie wird die betroffene Person die ihr angebotene **Vergebung annehmen**? Diese Frage stellt sich im Zusammenhang der christlichen Kommunikation seit jeher: Sie geschieht durch Zuhören, Verschliessen oder Umkehr des Herzens, Rechtfertigung, Heiligung – Schritte und Reaktionen, die schon die früheste praktische Theologie beim Wirken von Gottes Wort im Herzen der Betroffenen zu unterscheiden wusste.

Damit ist die Diakonie ihrerseits konfrontiert: Sie weiss um die selbstzerstörerischen Tendenzen von Menschen unter sozialem Druck. Deren Gefühl, fehlbar und schuldig zu sein, wird nicht mit einem Schlag ausgelöscht – wie stark das Wort der Vergebung, wie präzise die Geste der Vergebung auch immer sein möge. Es liefe dann der Solidarität zuwider, diese Menschen mit ihrer Zukunft allein zu lassen, sie schlicht für sich selbst verantwortlich zu erklären, einmal mehr an ihren Willen, ihre Autonomie zu appellieren. Ihnen einmal mehr die Last der Entscheidung aufzubürden, würde bedeuten, ohne mit ihnen den Weg der möglichen Entscheidungen gemeinsam auszuloten, sie wieder in früheres Scheitern zurückzustossen.

Kommunikation ist Begleitung. Sie beschränkt sich nicht auf die Proklamation der Vergebung gewissermassen von oben nach unten. Sie nimmt wieder Kontakt auf und übernimmt es, die **gerissenen Fäden neu zu knüpfen**, die gelösten Bindungen an die verschiedenen Partner der gesellschaftlichen Realität wieder herzustellen.

Gleiches gilt selbstverständlich für die seelsorgerliche Begleitung oder im Hinblick auf politischen Zwang: Man überlässt den Partner nicht sich selbst und fordert ihn nicht einfach auf, seine Entscheidungen allein zu fällen. Alle kirchlichen Gemeinschaften können diese Praxis, die den Anderen stärkt, in dem Masse leben und lebendig erhalten, als sie sich als Orte der Heilung, der Versöhnung, der Aufnahme für jede und jeden verstehen. Doch ist es für sie oft nicht selbstverständlich, sich den Opfern des Scheiterns zu öffnen. Deshalb wäre die Kirche unvollständig ohne ihre Diakonie. Hier wird der scheinbar unfähige Mensch ausdrücklich aufgenommen und begleitet; hier werden ihm erneut seine Fähigkeiten zugesprochen in einer Gesellschaft, die ihm diese scheinbar nehmen will.

## **Diakonie will die Lebensregeln ausweiten**

Regeln missfallen, Ethik gilt als Synonym von Zwang. Doch am vehementesten dagegen stellt sich kaum die betroffene Person selbst. Wer sich ausserhalb der sozialen Normen fühlt, kann die Regeln zwar heruntermachen, sie ignorieren, hört aber nicht auf, sie zu bestätigen. Vergebung endet nicht bei derartigen Reaktionen und lädt ganz im Gegenteil dazu ein, im Lichte der Erfahrung **die Regel zu überdenken**. Die scheinbare Ablehnung der Regel ist möglicherweise nur die Art und Weise, wie jemand die eigene Krisensituation reflektiert.

Vergebung bedeutet hier, den unterschiedlichen Umgang mit Krisensituationen nicht zu bewerten, vielmehr bedingungslos einen Neuanfang anzubieten, einen Neueintritt in die Welt der Realität mit ihren Anforderungen und Regeln: arbeiten, erziehen, dazugehören ...

Die Begleitung von Randständigen, die sich scheinbar nicht in die normale Arbeitswelt einfügen können, wird ihnen mögliche Räume der Randständigkeit innerhalb der sozialen Strukturen selbst aufzeigen. Die Solidarität mit Einelternfamilien wird zeigen, dass bei ihnen andere Kriterien der Zeiteinteilung gelten als bei Zweielternfamilien und die Einkommensquellen andere sind. Die Unterstützung der Arbeitslosen wird dem Kult der Arbeit entgegentreten: Muss sich schuldig fühlen, wer nicht sofort eine neue Stelle findet? Die Unterstützung der Immigranten antwortet auf die Frage nach dem Bedarf an Arbeitskräften: Muss sich schuldig fühlen, wer bei einem Arbeitgeber vor Ort einen schwierigen und schlecht bezahlten Job findet?

So wird Diakonie verantwortlich, mitverantwortlich, für die sozialen Regeln selbst; sie bestreitet nicht den Sinn von Familie, Arbeit oder Grenzen und die damit verbundenen Anforderungen, obwohl gewisse Organisationen zuweilen den Eindruck vermitteln, sie betrachteten derartige Anforderungen als allzu belastend. Hat jemand das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten verloren, müssen wir ihm schlicht darin helfen, zwischen seiner gegenwärtigen Lage und den weiterhin anstehenden materiellen Verpflichtungen **ein neues Gleichgewicht** herzustellen. Wer angesichts der Anforderungen der sozialen Regel den Mut verloren hat, der soll heilende Vergebung und eine ermutigende Regel empfangen, nicht aber lähmende Sanktionen erfahren müssen.

Um das zu erreichen, müssen wir die Regeln selbst ausweiten, Lösungen suchen, die nicht belasten, **neue Formen des Zusammenlebens** mit den entsprechenden Regeln mitten in der Realität ausdenken. Darin besteht die eigentliche Aufgabe der Kirche und ihrer Diakonie im gesellschaftlichen Diskurs – der dritte Aspekt ihrer Kommunikationsethik.

Doch auch in einem gewandelten sozialen Rahmen wird sich die unterstützte Person vermutlich weiterhin im Spannungsfeld von Vergebung und Schuldhaftigkeit bewegen, **gleichzeitig unfähig und fähig, hin- und hergerissen und**

**gekreuzigt** zwischen den Anforderungen und Chancen, die sich ihr gleichzeitig eröffnen. Unsere Diakonie ist Wort des Evangeliums bis in diese von der eigenen Ethik zu reflektierende letzte Konsequenz: Die Kommunikation muss wieder Regeln setzen, darf diese aber nicht so gestalten, dass sie den Adressaten mangels klarer Einsicht in dieses Spannungsfeld endlos überfordern würden.

Zuweilen macht es uns unser kirchliches Leben – bzw. auch unser verinnerlichtes moralisches Gewissen – relativ schwer, Fehlbarkeit und Untauglichkeit zu vergeben oder zu erlauben. Doch als Trägerinnen und Träger des Evangeliums müssen wir selbst in unserem Dienst und unserer Kommunikation **die unbequeme Bürde des Kreuzes** ertragen, das wir in der Nachfolge Christi auf uns nehmen. Statt den Anderen zu erdrücken, bringen wir dann Heilung und Vergebung.

## **... und „Praxis in die Werte ziehen“: erste Erfahrungen aus der ethischen Beratung im Berner Inselspital**

---

### ***Plasch Spescha***

Der Titel meines Beitrags beruht auf einer Eingebung, welche ich beim ersten Durchlesen der Einladung zum Symposium hatte. So wie das Thema formuliert und eingeführt wurde, schien es mir wie halbiert: Wie wenn die aktuelle Praxis ethikfrei wäre! Selbstverständlich weiss ich, dass Hans-Balz Peter nicht so denkt. Wir haben oft genug zusammen gearbeitet. Dass er meinen Themenvorschlag aufgenommen hat, lese ich denn auch so, dass es ihm ein Anliegen ist, Theorie und Praxis wechselseitig miteinander zu verknüpfen und verknüpft zu sehen.

Ich werde zwei kleine Kapitel machen: Zuerst werde ich das Wichtigste über die Entstehung, die Organisation und das Konzept des ethischen Beratungsdienstes am Inselspital, dem Berner Universitätsspital, sagen. Dann werde ich einen Blick auf die Anlässe ermöglichen, welche zum Einsatz des Beratungsdienstes führten. Daraus greife ich drei Themen heraus, welche meiner Ansicht nach der gründlichen ethischen Reflexion bedürften und zwingend zum medizinethischen Diskurs gehörten.

### **1. Aus der Entstehungsgeschichte**

#### ***1.1 Der Institutionelle Rahmen***

Die Insel, wie das Berner Universitätsspital in der Bevölkerung genannt wird, ist ein Haus mit 1000 Betten, 54'000 stationären und 168'000 ambulanten Patientinnen und Patienten und 6'300 Mitarbeitenden (gerundete Zahlen aus dem Jahr 2003).

Dach des ethischen Beratungsdienstes am Inselspital ist das *Ethikforum*. Es wurde im Jahre 2000 geschaffen. Grundlage ist das Leitbild des Hauses. Dort heisst es: „Ziel ist eine optimale medizinische Behandlung und Pflege in einer patientenfreundlichen und vom Respekt gegenüber der menschlichen Würde und Freiheit geprägten Atmosphäre. Da wo ärztliche Kunst und Pflege nichts mehr vermögen, soll den Patientinnen und Patienten ein würdiges Sterben ermöglicht werden.“ (1993)

Die Brücke zur Ethik wird im Reglement des Ethikforums geschlagen: „In einer pluralistischen und multikulturellen Gesellschaft bringen diese Anliegen auch ethische Konflikte mit sich. Um diese so menschlich und sachgerecht wie möglich leben und bestehen können, hat die Spitalleitung an ihrer Sitzung vom 19. Juni 2000 der Schaffung eines Ethikforums zugestimmt.“

Im Zweckartikel wird knapp und klar die Kernaufgabe formuliert: „Förderung der ethischen Sensibilität und Kompetenz im Insepsital“.

Vom Status her ist das Ethikforum eine Kommission der Spitalleitung. Die Zusammensetzung ist interprofessionell und Wahlgremium ist die Spitalleitung.

### ***1.2 Die Gelegenheit ergreifen***

In der Entstehungsgeschichte spielt der Sachverhalt eine entscheidende Rolle, dass die richtigen und geeigneten Leute zum richtigen Zeitpunkt zusammen trafen und handelten. Dazu gehört, dass die Seelsorge bereit war, innerhalb ihres Stellenetats von 600 Stellenprozenten 20 Prozent auf Zusehen hin zur Verfügung zu stellen. Das heisst nichts anderes als dass es sich beim Ethikforum um eine kleine Pflanze handelt, an dem der ethische Beratungsdienst ein Zweig ist.

Der Verdacht liegt natürlich nahe, darin eine Alibiübung zu sehen. Und wenn möglich noch über knappe und knappste Ressourcen zu jammern. Die Haltung des damaligen Direktionspräsidenten Peter Saladin gegenüber dem Kader liess diese Versuchung zum vornherein jedoch gar nicht aufkommen. Er verkörperte die Haltung: „Ich bin da, um ihnen zu helfen, die Probleme zu lösen. Jammern kann ich selber. Die Probleme kenne ich gut genug.“ Damit war die Aufgabe gegeben: Es galt und gilt Strategien zu entwickeln, um mit äusserst knappen Ressourcen – nicht einfach möglichst viel –, sondern das Richtige und Zutreffende zu tun.

### ***1.3 Das Konzept***

Erste Aufgabe des Ethikforums war es, einen ethischen Beratungsdienst einzurichten. Die Idee war: einen Dienst aufzubauen, welcher rund um die Uhr erreichbar sein sollte und von allen Betroffenen – Patientinnen und Patienten, Pflegende, Ärzte und Ärztinnen, Hebammen, Angehörige oder nahe stehende Personen etc. – direkt kontaktiert werden kann. Die Vorarbeiten konzentrierten sich in der Folge auf zwei Punkte: ein Konzept erarbeiten und Vorgespräche mit Personen, welche im Spital arbeiten und über eine ethische Zusatzausbildung verfügen.

In mehreren Sitzungen diskutierte das Ethikforum den Konzeptentwurf. Zu den Spielregeln gehörte, dass die Namen der interessierten Personen mit ethischer Zusatzausbildung nur dem Büro des Ethikforums bekannt waren. Das Resultat der sehr offenen und kontroversen Beratungen war völlig überraschend, aber stimmig. Es stellt ein nicht nur schönes, sondern auch motivierendes Beispiel von ethischer Erwägungskultur und Konsensfindung dar.

Herausgekommen ist eine völlig abgespeckte Variante eines ethischen Beratungsdienstes. Aus meiner Sicht haben dafür drei Gründe den Ausschlag gegeben – im Sinne der Wirkung des „eigenartig zwangsfreien Zwangs des treffenderen Arguments“, frei nach Jürgen Habermas:

- völlige Unklarheit über den realen und nicht den imaginierten Bedarf nach rasch einsetzbarer spezieller ethischer Fachkompetenz im Behandlungs- und Pflegeprozess;
- die nüchterne Feststellung, dass – wenn es wirklich spezielle ethische Fachkompetenz braucht – diese das gleiche Qualifikationsniveau wie die übrigen Spezialistinnen und Spezialisten im Hause haben muss; fraglos und erst recht in einem Universitätsspital. In diesem Zusammenhang wurde auch diskutiert, ob die ethische Beratung idealerweise von Ärztinnen und Ärzten sowie Pflegenden mit ethischer Zusatzausbildung wahrgenommen werden sollte. Dem wurde zu meiner Überraschung aus diesen Berufsgruppen selber widersprochen: die gezwungenermaßen vorhandene Interessengebundenheit wurde als Hindernis gewertet, um den Perspektivenwechsel im Konfliktfeld zwischen ärztlicher Behandlung, Pflege, Patient und Angehörigen gekonnt spielen zu lassen.
- Die in Frage kommenden Personen müssen unabhängig sein, dürfen also nicht Linienfunktionen einnehmen, und müssen auch gegenüber Leitungspersonen auf ihre autonomen fachlichen Fähigkeiten vertrauen können.

So wurde schliesslich ein ethischer Beratungsdienst geschaffen, welcher vorzugsweise bei ethischen Konflikten beigezogen werden kann, bei welchen der Zeitfaktor nicht im Vordergrund steht. Zudem kann er für die ethische Nachbereitung genutzt werden. Und: Auch wenn er nicht jederzeit erreichbar ist, soll trotzdem versucht werden ihn bei dringlichen Fällen zu kontaktieren.

Eine Begleiterscheinung der Institutionalisierung des ethischen Beratungsdienstes ist die beständige Auseinandersetzung mit den Gefahren der ethischen Vermessenheit und der ethischen Entmündigung. Unter ethischer Vermessenheit verstehe ich die Meinung, dass erst mit der Institutionalisierung der ethischen Reflexion in einer Organisation ethische Sensibilität, ethische Reflexion und ethisches Handeln Einzug halten. Dies wird nicht immer offen ausgesprochen, ist aber relativ häufig unterschwellig spürbar. Unter ethischer Entmündigung verstehe ich die Versuchung, den Betroffenen und Beteiligten Entscheidungen abzunehmen und Entscheidungen bei ethischen Konflikten an den Beratungsdienst zu delegieren. Rasch taucht dann die Figur des Ethikkommissars bzw. der Ethikkommissarin am Horizont auf – eine autoritäre Figur, geeignet die Gehorsamsmoral wiederzubeleben statt auf eine emanzipatorische und diskursive Ethik zu setzen.

## 2. Ein Blick in die Praxis

### 2.1 Anlässe

Unterdessen kann der ethische Beratungsdienst in der Insel auf knapp zwei Jahre Erfahrung zurückblicken. Ein Überblick über die Anlässe und Personen, welche zum Beizug des Beratungsdienstes führten, zeigt zweierlei: Das Anliegen, dass der Dienst von allen Betroffenen genutzt werden kann, wird erfüllt. In Bezug auf den Bedarf lässt sich einfach so viel ausmachen, dass es in der Regel recht spezielle Situationen sind, gekennzeichnet durch ein hohes Konfliktpotential und grosse Unsicherheit.

Die spitalinterne Ombudsstelle bittet um Unterstützung: Eine Frau hat im letzten Moment ihren Suizidversuch wegen unerträglicher Schmerzen abgebrochen und die Sanitätspolizei rufen lassen. Sie liegt bewusstlos auf der Intensivstation. Angehörige werfen der Klinik für Intensivbehandlung vor, den Wunsch der Frau sterben zu wollen, völlig zu missachten.

Die Pflegenden in der Neonatologie leiden unter dem Eindruck, dass sie einem frühgeborenen Mädchen seit drei Wochen überhaupt nichts Gutes mehr tun können. Im Gegenteil, sie würden ihm nur Schmerzen und Leid zufügen.

Ein Arzt sucht Unterstützung in der Frage, ob auf den Bedarf für Knorpelspenden zur Behandlung von Knieverletzungen eingegangen werden soll. Mit einer Knorpelverpflanzung kann in bestimmten Fällen die Versteifung des Knies verhindert werden.

Ein junges Paar meldet sich auf den Hinweis ihres Pfarrers. Es will seine Entscheidung für eine In-Vitro-Fertilisation nochmals unter ethischen und religiösen Gesichtspunkten überdenken.

Die Pflege der Intensivstation meldet den Wunsch der Eltern eines verunfallten, hirntoten 18jährigen Sohnes mit einer unbeteiligten Person, die richtige Entscheidung über die Organspende zu finden.

Die Ombudsstelle vermittelt den Kontakt zu einer schwangeren Frau, welche einen Spätabort fordert. Die schwere Behinderung des Fötus wurde sehr spät entdeckt und wird vom Paar als ärztlicher Fehler begriffen. Die Frau ist hochgradig suizidgefährdet und das Personal – Ärzte, Hebammen und Pflegende – sind sich völlig uneinig, ob der Forderung des Paares nachgegeben werden soll.

Ein Arzt will nach der Zustimmung des Patienten, sich ein mechanisches Ersatzorgan einzupflanzen zu lassen, nochmals seine besondere Verantwortung reflektieren. Die Behandlung hat experimentellen Charakter und der Patient ist sich bewusst, dass er sterben könnte.

Das Behandlungsteam der Neonatologie ist sich uneinig, ob den Eltern eines 7 Woche alten frühgeborenen Kindes die riskante Herzoperation vorgeschlagen werden soll oder nicht.

Ein Pflegefachmann will für sich klären, wie er mit einem problematischen Vorgehen im Operationssaal zu Rande kommen soll.

Zu diesen Beispielen gäbe es sowohl im Einzelnen wie generell viel zu sagen. Ich beschränke mich jedoch auf drei Aspekte und leite daraus einen ethischen Reflexionsbedarf ab.

## ***2.2 ... und Praxis in die Werte ziehen***

Erstens: Die aufgeführten Anlässe zeigen, dass es in der ethischen Beratung in der Regel um Situationen geht, welche die Beteiligten in ihrem Menschsein – in ihrer persönlichen bzw. beruflichen Identität – oft bis zum Äussersten fordern. Im Rahmen von Stunden, Tagen und – seltener - Wochen müssen Entscheidungen mit weit reichenden Konsequenzen gefällt werden. Für die Patientinnen und Patienten sind es zudem lebensgeschichtliche Entscheidungen, welche in der Regel im Ausnahmezustand und völlig unvorbereitet getroffen werden müssen. Für die Ärzte und Ärztinnen, die Pflegenden und die Hebammen sind es Entscheidungen, welche unter Zeit- und Leistungsdruck und mit oft vagen Kenntnissen zur Persönlichkeit, dem Willen und den Wünschen der Patientinnen und Patienten gesucht werden müssen.

Der ethische Reflexionsbedarf konzentriert sich auf die Frage: Wie kann verantwortlich entschieden werden angesichts von Zeit- und Leistungsdruck, in unerwarteten lebensgeschichtlichen Krisen und mit unvollständigen und unsicheren Informationen? Ob eine Erneuerung der traditionellen moraltheologischen Lehre von den Umständen und der Tugend der Klugheit dazu beitragen könnte?

Zweitens: In der Selbstreflexion meiner Interventionen ist mir aufgefallen, dass immer wieder vorgekommen ist, dass die richtige Frage die wichtigste Rolle in der Entscheidungsfindung gespielt hat. Einmal war es die Frage an die behandelnden Spezialisten: Darf der Patient allenfalls sterben? Ein anderes Mal war es die Frage: Habt ihr die Patientin gefragt, was sie dazu meint? Oder: Ist die Meinung, der Wille, sind die Wünsche, Vorstellungen und Hoffnungen des Patienten bekannt? Oder bei einem Frühgeborenen, welches froh und zunehmend schwerer warm gehalten werden konnte: Ist diese Art Frieren vielleicht ein Zeichen des nahenden Todes?

Das Anliegen, welches ich daraus an die ethische Reflexion ableite, ist: Welche Rolle soll die Frage im ethischen Entscheidungsprozess spielen? Und um welche Art Fragen geht es dabei? Ich plädiere für das ethische Fragen als Kunst und

Bedingung für kreative, stimmige menschen- und sachgerechte Entscheidungen.<sup>1</sup>

Drittens und Letztens: In den dritten und letzten Punkt möchte ich noch meine Arbeit als Seelsorger einbeziehen, der Haupttätigkeit also. In beiden Bereichen – sowohl in der ethischen Beratung als auch in der Seelsorge – tauchen in den Gesprächen und Begegnungen immer wieder zwei Begriffe auf, welche meines Erachtens einer gründlichen denkerischen Auseinandersetzung in der Ethik bedürften. Es sind die Begriffe absurd und tragisch. Sie werden sowohl von Patientinnen und Patienten und ihrem persönlichen Umfeld gebraucht als auch von behandelnden Personen der verschiedensten Berufsgruppen. Sie widerspiegeln ein Bewusstsein, dass der Kontext, in dem heute in der Medizin entschieden wird und werden muss, immer wieder als abwegig empfunden wird und viele Entscheidungssituationen nur noch als schicksalhaft verstanden werden können.

Dies auszusprechen bedeutet einen weiteren Reflexionsbedarf anzumelden: Ethisch beziehungsweise verantwortlich entscheiden und handeln angesichts des Absurden<sup>2</sup> und des Tragischen – ist das möglich und worauf ist dann besonders zu achten?

---

<sup>1</sup> Siehe: Bastian, H.-D., 1969: Theologie der Frage, München.

<sup>2</sup> Siehe: Hober, C., 2001: Das Absurde. Studien zu einem Grenzbegriff menschlichen Handelns, in: Studien der Moraltheologie Band 19, Münster.

# Finanzdienstleister vor der ethischen Herausforderung – eine Zwischenbilanz

---

*Stefan Streiff*

## 1. Formale, definierte und informelle Werte in der Finanzindustrie

Man kann die ethische Herausforderung auch von Finanzdienstleistern sehr wohl anhand ihres Umgangs mit Werten beschreiben. Der Ertrag dieses aufwändigen Vorgehens hängt allerdings davon ab, wie die Wertanalyse durchgeführt wird. Selbst ein einzelnes Beispiel würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Einige Hinweise können dennoch skizziert werden.

Einzelne Werte erhalten ihre Bedeutung bekanntlich erst in einem gesteuerten Gefüge von Werten. Dieses Wertgefüge<sup>1</sup> ist durchaus aussagekräftig. Allerdings sollte man bei der Beschreibung eines solchen Wertgefüges den Titel unseres Symposiums nicht so verstehen, als gäbe es in der Praxis noch keine Werte. Die Praxis ist voll von Werten. Und jene andern „Werte, die man in die Praxis ziehen will“, bekommen es unweigerlich zu tun mit dem, was praktisch längst gilt – bewusst oder unbewusst - formal oder informell.

Aus ethischer Perspektive stellen die ökonomischen Kriterien Sicherheit, Rendite und Liquidität die formalen Kernwerte der Finanzindustrie dar. Die Interessen der Kunden wahrzunehmen, ihre materiellen Werte sorgfältig zu verwalten und zu vermehren sowie private und öffentliche Projekte professionell zu finanzieren: das war die Aufgabe der Finanzindustrie in der alten Ökonomie und es wird dies auch ihre Aufgabe bleiben, wenn es jeweils wieder vorbei ist mit der neuen Ökonomie.

Jedoch ist mit dieser formalen Ebene von Werten noch längst nicht alles gesagt, was in der Finanzindustrie als wertvoll gilt und wirksam ist. Zunächst sind da noch die Werte, die das Unternehmen selbst definiert. ‚Respekt‘, ‚Vertrauen‘, ‚Teamwork‘, ‚Integrität‘ sind oft zitierte Kandidaten. Leider bestimmen solche Deklarationen den Gang der Dinge nur im Ausnahmefall. Und wenn das der Fall ist, dann liegt es weniger an den Werten als vielmehr an einer kohärenten Ge-

---

<sup>1</sup> Zum Thema der Werte sei verwiesen auf folgende, ausgewählte Literatur:  
Labhart, P. A., 1999: Value Reporting. Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes und Wertsteigerung durch Reporting, Zürich.  
Schüz, M., 1999: Werte – Risiko – Verantwortung. Dimensionen des Value Managements, München.  
Streiff, S. (zus. mit Barnes-Städler, S. und Bircher, W.) 2000: Der Begriff „Wert“ im Management. Eine kritische Annäherung an das Value Based Management, in: Schriftenreihe der Management Weiterbildung der Universität Zürich, Nr. 21, Bern-Stuttgart-Wien.

schäftspolitik. Das kommt vor und das gibt es. Meist jedoch bestimmt eine informelle Ebene von Werten den Gang der Dinge. Die Richtung, in welcher dieser ‚Nährboden‘ informeller Werte genutzt werden kann, wird hauptsächlich von den vorherrschenden Machtverhältnissen bestimmt.

Wie alle Unternehmen haben Finanzdienstleister das legitime Eigeninteresse, Gewinn zu erzielen. Dabei ist gerade in der Finanzindustrie der Handlungsspielraum sehr gross und geht im Extremfall bis zur Verabsolutierung des persönlichen oder unternehmerischen Eigeninteresses von Finanzintermediären. Verschiedene der so genannten Finanzskandale der vergangenen Jahre lassen sich direkt aus diesem Spannungsfeld von Eigen- und Kundeninteressen ableiten. Sie stellen die Legitimität bestimmter, informell wirksamer Wertvorstellungen deutlich in Frage.

Dass sich ein Wertgefüge zusammensetzt aus formalen, definierten und informellen Werten, lässt sich an Unternehmen der Finanzindustrie gut beobachten. Es ist die Aufgabe der Geschäftspolitik, das Gefüge der wirksamen Wertvorstellungen so zu steuern und zu koordinieren, dass ein kohärentes und vertretbares Agieren ermöglicht wird. Gefragt ist eine Integrationsleistung der Unternehmensführung, die nie erledigt ist, sondern angesichts der vielen Spannungsfelder, in denen die Finanzdienstleistungsbranche agiert, ständige Aufmerksamkeit erfordert. Dieser integrativen Leistung<sup>2</sup> wenden sich die folgenden Überlegungen zu, weniger den einzelnen Werten, die es aufeinander abzustimmen gilt.

## **2. Das unternehmensethische Grundproblem**

Der vorliegende Beitrag verfolgt den Zweck, anhand einiger branchenspezifischer Problemfelder darzulegen, wie das unternehmensethische Grundproblem in der Finanzindustrie angegangen wird. Das Grundproblem besteht auch hier darin, Geschäftsethik und Geschäftserfolg in Einklang zu bringen, kurz: verantwortungsbewusst und glaubwürdig ein erfolgreicher Finanzdienstleister zu sein.

Wie Unternehmen anderer Branchen, werden auch Finanzdienstleister von Agenturen mit ethischer Ausrichtung (resp. Ökologie, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility) analysiert und bewertet. Die erwähnten Problemfelder zeigen sich in dieser Analyse von Unternehmen der Finanzindustrie aus ethischer Perspektive. Die Methodik dieser Analyse<sup>3</sup> kann hier nicht dargestellt

---

<sup>2</sup> Die Bemerkungen dieses Beitrags zur ethischen Herausforderung von Finanzdienstleistern beruhen konzeptionell auf der Integrativen Wirtschaftsethik, vgl. Ulrich, P., 2001: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Auflage, Bern-Stuttgart-Wien.

<sup>3</sup> Einblicke in die Methodik geben z.B. Dow Jones Sustainability Indexes (<http://www.sustainability-index.com>), oekom research (<http://oekom.de>), INrate ethical

werden. Ebenso soll auf statistische Tabellen oder quantitative Darstellungen verzichtet werden zugunsten der Konzentration auf vier Problemfelder, die sich in dieser Analyse als zentral erweisen.

Und als letzte Einschränkung sei noch festgehalten: Finanzdienstleister sind alles andere als eine homogene Gruppe von Unternehmen. Grosse, privatrechtlich organisierte Universalbanken unterscheiden sich in Unternehmenszweck und Geschäftsaktivität erheblich von Allfinanzdienstleistern, Genossenschaftsbanken, öffentlich-rechtlichen Finanzdienstleistern, Internationalen Finanzinstituten oder kleinen Vermögensverwaltern. Diese Unterschiede können nur am Rande mitreflektiert werden.

### **3. Branchenspezifische Problemfelder**

Finanzdienstleistern kommt insofern eine besondere Verantwortung<sup>4</sup> zu, als sie den Fluss des Kapitals zu lenken vermögen: lokal, national und global. Unternehmen dieser Branche treten als Intermediäre und Berater der Wirtschaft auf und prägen sowohl ökonomische als auch soziale und ökologische Entwicklungen in hohem Ausmass.

Aus ethischer Perspektive interessiert dabei die Frage, wovon sie sich bei der Allokation der Ressource Kapital leiten lassen, woran sie sich orientieren. In wirtschaftsethischer Hinsicht geht es zum einen um die Frage, ob sie mit ihrer Tätigkeit die Ausdifferenzierung der Ökonomie aus der Gesellschaft fortschreiben oder ob sie zum gegenwärtigen Orientierungsbedarf der freien Marktwirtschaft beitragen<sup>5</sup>. In unternehmensethischer Hinsicht bedeutet das zum andern: Versteht sich ein Unternehmen weiterhin als isolierte Gewinnmaximierungseinheit oder bemüht es sich, ein anerkanntes Mitglied der Gesellschaft zu sein?

Bei der Beobachtung von Finanzdienstleistern aus dieser ethischen Perspektive tun sich einige branchenspezifische Problemfelder auf, von denen folgende kurz skizziert werden sollen: Transparenz, Gesetz und Selbstverpflichtung, Integrität des Agierens und Geschäftspolitik.

---

assessment by INFRAS and NEST (<http://inrate.ch>), imug – Institut für Markt, Umwelt, Gesellschaft (<http://imug.de> oder <http://ethisches-investment.de>) oder Dr. Höller Vermögensverwaltung und Anlageberatung AG (<http://www.hoeller.ch>).

<sup>4</sup> Vgl. Thielemann, U., Ulrich, P., 2003: Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in der wirtschaftsethischen Perspektive, Bern-Stuttgart-Wien, v.a. S. 41-48. Wagner, A., 1999: Unternehmensethik in Banken, Wien, v.a. S. 81-162.

<sup>5</sup> Vgl. Ulrich, P., 2002: Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg-Basel-Wien, v.a. S. 72-98.

### **3.1. *Transparenz***

Mangelnde Transparenz ist nicht nur bezüglich der Unternehmensorganisation oder der Gehälterfrage im Top-Management festzustellen – Themen die heute breit unter dem Stichwort Corporate Governance<sup>6</sup> diskutiert werden. Ein wacher Anleger möchte darüber hinaus auch wissen, welche Projekte finanziert werden, wem Kredite zugesprochen werden, wie ein Finanzdienstleister das anvertraute und das eigene Geld anlegt oder auch, an welchen Unternehmen er beteiligt ist. In den Entscheidungen, die diesen Tätigkeiten vorgelagert sind, zeigt ein Finanzdienstleister sein wahres Gesicht. Oder das Gesicht wird eben nur in Umrissen erkennbar, wenn Transparenz nicht gegeben ist.

Es ist für die Unternehmensanalyse aus ethischer Perspektive gerade bei grossen Unternehmen schwierig, an diesbezügliche Informationen heranzukommen. Dass ein Unternehmen etwa seine Beteiligungen in vollem Umfang offen legt, ist immer noch die Ausnahme<sup>7</sup>. Die Forderung nach Transparenz kollidiert natürlich mit teilweise berechtigten Anliegen des Kundenschutzes und der Diskretion. Dennoch ist mehr Transparenz möglich bezüglich Art und Umfang von Investitionen, Krediten, Anlagen und Beteiligungen, wenn ein Unternehmen sich nicht scheut, sein Gesicht zu zeigen.

### **3.2. *Gesetz und Selbstverpflichtung***

Die Rahmenbedingungen für Finanzdienstleister sind entsprechend den unterschiedlichen nationalen Gesetzgebungen sehr verschieden. Natürlich ist dieses Problem längst erkannt und die wichtigsten Legislativen unternehmen einige Anstrengungen, um die dringendsten Ungleichheiten auszumerzen. Weil aber gerade auf internationaler Ebene die weltweit anerkannte Legislative fehlt, wird die Finanzindustrie noch lange Zeit von Ungleichheiten geprägt sein.

Der Kampf gegen die Geldwäscherei kann als erfolgreiches Beispiel dafür gelten, wie eine Branche eine fragwürdige Praxis im Einklang mit gesellschaftlichen Anliegen durch Massnahmen des Gesetzes und der Selbstverpflichtung angeht. Leider ist das Problem nicht gelöst, aber es ist immerhin gelungen, die Geldwäscherei weitgehend von Finanzdienstleistern fernzuhalten.

Aus ethischer Perspektive sind jedoch noch weitere Punkte im Schnittpunkt von gesetzlicher Rahmenordnung und unternehmerischer Selbstverpflichtung kri-

---

<sup>6</sup> Zum Begriff der Corporate Governance vgl. NZZ Fokus 2001: Corporate Governance. Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung in den Unternehmen, Zürich und NZZ Fokus 2004: Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate-Governance-Debatte, Zürich.

Streiff, S., 2002: Corporate Governance – Nachholbedarf in der Schweiz, in: Schweizer Arbeitgeber Nr. 6/02, Zürich, S. 248-249.

<sup>7</sup> Z. B.: Deutsche Bank: Verzeichnis des Anteilbesitzes 2003.

tisch. Informationen darüber, wie ein Unternehmen sich wirklich stellt zu Fragen des Offshore-Banking, der Steuerpolitik und des so genannten Bankgeheimnisses<sup>8</sup> sind oft nur auf inoffiziellen Wege zu erhalten.

Kritisch hinsichtlich Geschäftspolitik und unternehmerischer Selbstverpflichtung ist ausserdem das Agieren international tätiger Finanzdienstleister in Ländern mit wenig ausgeprägten rechtsstaatlichen und demokratischen Strukturen. Werden dort zum Zweck der Umsatzsteigerung weniger strikte Standards befolgt als im Heimmarkt oder ist man gewillt einheitliche Richtlinien weltweit zu befolgen? Wie uns die politischen Debatten über Holocaust und Südafrika gezeigt haben, reicht es für Finanzdienstleister nicht aus, nur die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten. Eine Geschäftspolitik im Sinne einer Selbstverpflichtung auf verantwortliches Agieren kann dazu beitragen, Risiken zu minimieren.

### ***3.3. Integrität des Agierens***

Das branchenspezifische Problemfeld mit grösster öffentlicher Beachtung ist sicherlich die Integrität der Geschäftspraxis von Finanzdienstleistern. Es ist bedenklich, dass immer wieder nackter Betrug vorkommt und sich Kunden oder Anleger finden, die sich betrügen lassen. Offensichtlich sind es nicht nur betrügerische Finanzintermediäre, die auf das schnelle Geld aus sind, sondern eben auch Anleger respektive Kunden.

Dies ist ein nicht zu unterschätzendes Problem der Finanzindustrie: Wohl nie ganz auszumerzen, moralisch zweifellos verwerflich, aber aus ethischer Sicht eigentlich wenig interessant. Überdies scheint es für die Finanzindustrie nicht entscheidend zu sein – entscheidend ist, was sich in den mächtigeren Grundströmungen der Branche tut.

Aus ethischer Perspektive ist vor allem dies bedenkenswert, dass auch bei grossen Finanzdienstleistern, die über höchste Standards bei Richtlinien, Compliance<sup>9</sup> Kontrolle und selbst über Massnahmen in ethischer Hinsicht verfügen immer wieder Praktiken ans Licht kommen, die ihre Integrität in Frage stellen. Undichte Stellen zwischen Research und Investment, Anlage-Empfehlungen wider besseres Wissen, ‚kreatives‘ Reporting, zweifelhafter Umgang mit Kun-

---

<sup>8</sup> Zum Bankgeheimnis aus ethischer Perspektive vgl. Thielemann Ulrich (2003) 82-103. Vgl. ausserdem: Bohny, H., 2004: Eine Frage des Nutzens und nicht der Ethik. Falsche Diskussionen über das Bankgeheimnis, in: NZZ Nr. 110/04, Zürich. Eine aus ethischer Perspektive fragwürdige, in moralischer Hinsicht gegenwärtig jedoch mehrheitsfähige Meinung vertritt Heller, D., 2004: Ethisch vertretbares Bankkundengeheimnis. Moralität und Integrität als Basis, in: NZZ Nr. 79/4, Zürich.

<sup>9</sup> Vgl. zum Stichwort der Compliance, beziehungsweise zum Zusammenhang der Einhaltung von Gesetzen mit der Integrität der Geschäftsaktivität Roth, M., 2004: Der ethische Sinn von Compliance. Versuch einer Standortbestimmung, in: NZZ Nr. 190/04, Zürich.

daten: die Liste liesse sich mühelos fortsetzen, besser von einem Insider als von einem Ethiker. Entscheidend ist, dass es sich bei diesen Praktiken nicht um punktuell und individuelles Fehlverhalten handelt. Vielmehr liegen die Gründe für drohenden Reputationsverlust nicht selten in strukturellen Vorgaben.

Bemerkenswert ist daran ausserdem die Erkenntnis, wie machtlos „Werte sind, die man in die Praxis ziehen will“. Auf der informellen Ebene sind immer noch, oder noch mehr als früher, Kräfte wirksam, die auf kompromisslose Steigerung des Umsatzes zielen, auf Gewinnmaximierung, auf kurzfristigen Erfolg und auf Nützlichkeit in verengter Perspektive finanzieller Werte. Ob sich das vielzitierte verlorene Vertrauen wirklich wieder herstellen lässt, hängt sicherlich auch davon ab, ob der Graben zwischen öffentlicher Selbstdarstellung als verlässlicher Geschäftspartner und teilweise fragwürdiger Geschäftspraxis in einem Unternehmen schliessen lässt.

### **3.4. Geschäftspolitik**

Eine Möglichkeit, diesen Graben zu schliessen, dürfte eine kohärente Geschäftspolitik sein. Erfreulicherweise gibt es Beispiele für die Wirksamkeit und das Funktionieren einer solchen Geschäftspolitik. Einzelne Finanzdienstleister am westlichen und nördlichen Rande Europas scheinen gegenwärtig in diese Richtung zu gehen<sup>10</sup>.

Geschäftspolitik ist mehr als eine nette Unternehmens-Philosophie, die irgendein schwammiges Konzept auf Hochglanzpapier bannt, um wenig informierten Investoren Sand in die Augen zu streuen. Eine kohärente Geschäftspolitik formuliert ein Selbstverständnis<sup>11</sup>, das auf einer Wertschöpfungs-idee und Geschäftsprinzipien basiert, die in Richtlinien umgesetzt werden und alltägliches Handeln ohne vorprogrammierte Widersprüche ermöglicht. Insbesondere gestaltet sie die Anreizsysteme so aus, dass das Agieren der Mitarbeitenden im Sinne der Politik belohnt und das Gegenteil mit geeigneten Massnahmen konsequent sanktioniert wird.

Kohärenz in der Geschäftspolitik liegt nicht bereit, sondern muss errungen und erkämpft werden. Das zeigt sich insbesondere an den philosophischen Konzepten

---

<sup>10</sup> Immer wieder genannt werden in diesem Zusammenhang bspw. die Rabobank-Gruppe (<http://www.rabobank.com>), Storebrand (<http://www.storebrand.no>), Triodos Bank (<http://www.triodos.co.uk>), aber auch die Westpac Banking Corp. (<http://www.westpac.com>).

<sup>11</sup> Zu Sinn- (Wertschöpfungs-idee) und Legitimitäts- (Geschäftsprinzipien) –dimension des Wirtschaftens vgl. Ulrich (2001) 207-288.

ten, die Finanzdienstleister benutzen. Corporate Social Responsibility<sup>12</sup>, Corporate Citizenship<sup>13</sup>, Triple Bottom Line<sup>14</sup> sind dafür Beispiele. Nachhaltigkeit ein anderes, das man auch deutsch aussprechen kann.

Heute wissen wir zwar, wie man Nachhaltigkeit<sup>15</sup> definiert. Aber wir wissen noch nicht, wie eine nachhaltige Finanzindustrie wirklich aussieht. Umso bemerkenswerter ist die Konsequenz, mit der einzelne Finanzdienstleister ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in Einklang zu bringen versuchen und in der Geschäftspolitik integrieren. Wo Kriterien der Nachhaltigkeit bis in Produkte, Prozesse und Investitionen hinein zur Anwendung kommen, ist eine Suche nach einer ‚Sustainable Finance‘<sup>16</sup> im Gange, die aus ethischer Perspektive Unterstützung verdient.

#### 4. Zwischenbilanz

Die Herausforderung von Finanzdienstleistern durch ethische Fragen ist so alt wie die Finanzindustrie selber. In den letzten Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat sich aber insofern eine neue Situation eingestellt, als die Medien eine viel aktivere Rolle spielen und die Öffentlichkeit für diese Fragen sensibilisierter ist. Eine kurze Standortbestimmung bezüglich dieser Herausforderung in sechs Punkten soll diesen Beitrag abschliessen.

- Die grosse Mehrzahl von Finanzdienstleistern ist einem traditionellen Wirtschafts- und Unternehmensverständnis verpflichtet. Die reduktive Konzentration auf ökonomische Kennzahlen behindert die Integration

---

<sup>12</sup> Eine aktuelle Studie zum Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) liegt vor bei Lunau, Y., Wettstein, F., 2004: Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten, Bern-Stuttgart-Wien.

<sup>13</sup> Zum Begriff Corporate Citizenship vgl. Ulrich (2002) 128-157 sowie Ulrich, P., Streiff, S., 2003: Der unternehmensethisch kompetente Aufsichts- und Verwaltungsrat, in: Aufsichts- und Verwaltungsrat. Der Praxisleitfaden für CEOs, Verwaltungsräte, Unternehmer, Stake- und Shareholder, Hg. Henkel, F., VR-Pool Board Services AG, Beitrag 5, 1-24, Zürich.

<sup>14</sup> Vgl. dazu <http://www.tbli.org> und <http://www.sustainability.com/philosophy>.

<sup>15</sup> Zum Begriff Nachhaltigkeit vgl. Reiland, R., Weber, B. P., 2001: Nachhaltigkeitsbenchmarking europäischer Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETH, UNS Nr. 3/01, Zürich.  
Streiff, S., 2002: Nachhaltigkeit – Entstehung einer Hintergrundannahme, in: Schweizer Arbeitgeber Nr. 8/02, Zürich, S. 446-447.

<sup>16</sup> Jeucken, M., 2001: Sustainable Finance & Banking. The Financial Sector and the Future of the Planet, London. Vgl. auch <http://www.sustainability-in-finance.com> und <http://www.earthsummit2002.org>.

von sozialen und ökologischen Aspekten sowie die Wahrnehmung der Rolle des Unternehmens als gesellschaftlicher Kraft.

- Auf ethische Herausforderungen reagiert die Mehrzahl der Unternehmen vor allem dann, wenn entweder der öffentliche Druck ökonomischen Schaden verursacht (z.B. Holocaust-Frage) oder dann, wenn sich mit einer Antwort auf die Herausforderung ein mindestens passables Geschäft machen lässt (z.B. isoliertes Angebot einzelner Produkte im Sinne des Ethischen Investments).
- Da die mehrheitlich reaktive Unternehmenspolitik gekennzeichnet ist von kurzfristigem Nutzenkalkül, wird das Stichwort der Ethik nicht selten instrumentalisiert und in den Dienst einer zweifelhaften PR-Strategie<sup>17</sup> gestellt. Das ist nicht ganz gefahrlos, weil die Glaubwürdigkeit auf dem Spiel steht.
- Auch im ‚Mainstream‘ der Finanzindustrie gibt es punktuelle Erfolge bezüglich ethischer Fragen. Dazu gehören neue Richtlinien der Corporate Governance, Umgang mit der Geldwäscherei-Thematik, der Aufbau von Hindernissen zwischen Research- und Investmentabteilungen oder das so genannte Ethische Investment. Angesichts der umfassenden Verantwortung von Finanzdienstleistern sind diese Erfolge aber nicht mehr als erste Schritte. Es ist möglich, dass auch diese wieder rückgängig gemacht werden, wenn sie sich in der rein ökonomischen Optik nicht mehr als nützlich erweisen.
- Bei der Beantwortung der Frage, wie die Mehrheit der Finanzdienstleister aktiv in die ohnehin bestehende, umfassende Verantwortung miteinbezogen werden kann, spielt das Verhalten der gesellschaftlichen Öffentlichkeit eine entscheidende Rolle. Wenn der auch von respektabler Seite geforderte „Aufstand der Aktionäre“<sup>18</sup> weiter ausbleibt, wird im Mainstream der Finanzindustrie alles beim Alten bleiben.
- Der Handlungsspielraum<sup>19</sup> der in der Finanzindustrie tätigen Unternehmen ist so gross, dass auch proaktive Unternehmen mehr als nur überle-

---

<sup>17</sup> Zu den teilweise fragwürdigen Marketing-Praktiken vgl. Frey, B. S., 2004: Geld verteilen ist nicht sozial. Durch übertriebenes Sponsoring heischen manche Unternehmen Sympathien. Eine Fehlentwicklung, in: NZZ am Sonntag, 11. 7. 04, Zürich.

<sup>18</sup> Schwarz, G., 2002: Wo bleibt der Aufstand der Aktionäre?, in: NZZ Nr. 51/02, Zürich.

<sup>19</sup> Ein Beispiel für diesen Handlungsspielraum ist die so genannte „Zinsunempfindlichkeit der Sparer“, beziehungsweise das Missverhältnis zwischen hohen Kreditzinsen einerseits und niedrigen Sparzinsen andererseits. Dieses seit langem bekannte Missverhältnis wird von Kunden v.a. deshalb stillschweigend hingenommen, da der Wettbewerb zwischen Anbietern von Krediten und Sparmöglichkeiten nur beschränkt spielt und kaum bessere Angebote auf dem Markt sind. Parallel zum „Aufstand der Aktionäre“ ist durchaus auch

ben können. Diese Minderheit proaktiver Unternehmen zeichnet sich aus durch ein klares Bewusstsein der Verantwortung von Finanzintermediären, durch Kohärenz in der Geschäftspolitik, durch Verbindung von Langfrist- und Kurzfristperspektive sowie durch die Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte. Mag auch hier der materielle Vorteil für Kunden, Anleger, Mitarbeiter und vor allem Manager kleiner sein: Aus ethischer Perspektive verdienen diese Unternehmen deshalb Unterstützung, weil sie einer zukunftsfähigen und gesellschaftsdienlichen Entwicklung verpflichtet sind.

---

ein ‚Aufstand der Kunden‘ denkbar. Vgl. zur Zinsunempfindlichkeit der Sparer Poullain, Ludwig: Ungehaltene Rede, in: FAZ Nr. 163 vom 16.07.2004, Seite 9. Diese ‚ungehaltene‘ Rede enthält diverse Hinweise auf den Handlungsspielraum in der Finanzindustrie.

# Die Gestaltung von Persönlichkeitsassessments aus ethischer Sicht

---

*Markus Müller*

## 1. Rahmenbedingungen

In den aktuellen Diskussionen um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit Westeuropas und damit auch der Schweiz wird immer wieder ins Feld geführt, unser „unique selling point“ bestehe in der Qualität hoch ausgebildeter, hoch motivierter, hoch kompetenter Leute. Bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen in Organisationen der Wirtschaft wie der Verwaltung wird deshalb grosses Gewicht auf die Selektion der „richtigen“ Personen gelegt. Wegen der Schnelllebigkeit unserer Zeit ist dabei immer häufiger nicht nur auf die im bisherigen Arbeitsleben erworbenen Kenntnisse zu achten, sondern es werden Menschen gesucht, welche die Fähigkeiten mitbringen, sich auf hohem Niveau flexibel auf neue Gegebenheiten einzustellen, neue Erfahrungen zu sammeln und diese zielorientiert umzusetzen. Es geht also nicht nur um die Beurteilung des bisher Geleisteten, sondern darum das Potential für die Zukunft zu eruieren. Dafür werden vermehrt Persönlichkeitsassessments eingesetzt.

Mit der Erfassung von Persönlichkeitsdimensionen zum Zweck der Selektion bewegt man sich in einem Feld, dem im Zusammenhang mit den Diskussionen über Persönlichkeits- und Datenschutz eine erhöhte Aufmerksamkeit zukommt. Betrachtet man die heutigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, so stellt die Personalrekrutierung und –gewinnung heute prinzipiell ein Käufermarkt dar (abgesehen von einzelnen Spezialistenbereichen). Mit jedem Ungleichgewicht zwischen Käufern und Anbietern geht aber die Gefahr des Missbrauchs durch die stärkere Seite einher. Wenn es sich, wie in unserem Fall auf der schwächeren, der Angebotsseite ausserdem noch um die „Ware Mensch“ handelt, ist erst recht darauf zu achten, dass das Geschäft unter Rahmenbedingungen abläuft, die ein in ethischer Hinsicht vertretbares Resultat und einen fairen Ablauf garantieren. Im Falle der Personalselektion ist darunter zum einen zu verstehen, dass das angepeilte Ziel (Feststellung der Eignung einer Person) für die Unternehmung und die Gesellschaft prinzipiell erstrebenswert ist, zum andern aber auch, dass das Auswahlverfahren für die betroffene Person zumutbar ist und nicht als un gerechtfertigt die Persönlichkeitssphäre beeinträchtigend wahrgenommen wird.

Es geht also auf der einen Seite darum, zu prüfen, **was** in einem Persönlichkeitsassessments von den BewerberInnen erfragt werden darf und welche Informationen weitergegeben werden können/sollen, und **wie** der Beurteilungsprozess gestaltet werden soll. Im vorliegenden Beitrag wird das Schwergewicht auf den zweiten Aspekt gelegt, doch sollen vorgängig einige Gedanken zum ersten Bereich angestellt werden.

Bei der Frage, was von BewerberInnen erfragt werden darf geht es um die Güterabwägung zwischen Persönlichkeitsschutz und dem legitimen Anspruch des Unternehmens, sich vor Personen zu schützen, die ihm und seinen Mitgliedern bewusst oder unbewusst Schaden zufügen könnten. Schaden kann zum Beispiel auf der Ebene der Zusammenarbeit angerichtet werden, durch unkooperatives, andere verletzendes und sie damit beeinträchtigendes Verhalten. Die Psychologie als Wissenschaft hat schon seit langem Indikatoren für „unsoziales Verhalten“ herausgeschält und definiert. In jedem Persönlichkeitsinventar werden Dimensionen wie „soziale Anpassung (Nachgiebigkeit), soziale Orientierung“,<sup>1</sup> „Teamorientierung, Soziabilität“,<sup>2</sup> „Verträglichkeit“<sup>3</sup> erfasst. In ihren negativen Ausprägungen gestatten sie Rückschlüsse auf kritische persönliche Voraussetzungen im Hinblick auf Zusammenarbeit oder „andere schädigende Verhalten“. Bei der Gewichtung solcher Befunde besteht das Dilemma allerdings darin, dass viele Charakteristika der „Kooperationsfähigkeit“ bis zu einem gewissen Grad im Kontrast stehen zu Verhaltensweisen, die Führungskräften und ihren Firmen erst zum Erfolg verhelfen. Wo sind welche Grenzen zu ziehen?

Schaden kann aber auch durch eigentlich kriminelle, betrügerische Taten hervorgerufen werden. Wie weit darf eine Organisation gehen, um sich davor zu schützen, wo hat das Inquisitionsbedürfnis Halt zu machen? Weiter ist zu überlegen, ob nicht auch Tendenzen herauszufiltern wären, welche in einem formellen Sinne nicht direkt als kriminell oder unkollegial zu betrachten sind, auch nicht notwendigerweise den Interessen des Unternehmens widersprechen, in einem übergeordneten Rahmen aber gesellschaftlich schädigend sind. Zu denken ist zum Beispiel an die unnötige Vernichtung von Arbeitsplätzen oder an fortgesetzte Herstellung gesundheits- oder umweltschädlicher Produkte, an exzessive egoistische Bereicherung. Auf die schwierigen Abgrenzungsprobleme, die sich mit solchen Fragen ergeben, wird im vorliegenden Beitrag nicht eingegangen, da sie zu einem grossen Teil im gesellschaftlichen Diskurs eingegrenzt werden müssen. Es soll aber festgehalten werden, dass die Managementdiagnostiker nicht darum herumkommen, sich im konkreten Fall zu entscheiden, wo sie selbst die Grenze setzen zwischen Persönlichkeitsschutz und legitimen Schutzbedürfnissen des Unternehmens oder der Gesellschaft. Die Selektion von Führungskräften kann sich nicht an mechanistisch angelegte Kategorien halten. Die Interessen aller beteiligten Parteien sind in die Überlegungen einzubeziehen.

---

<sup>1</sup> Schneewind, K. A., Graf, J., 1998: 16PF-R. Der 16 Persönlichkeits-Faktoren-Test - Revidierte Fassung, Bern.

<sup>2</sup> Hossiep, R., Paschen, M., 1998: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung BIP, Göttingen.

<sup>3</sup> Becker, P., 2001: Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit: eine Zwischenbilanz, in: Wirtschaftspsychologie 1/2001, Heidelberg, S. 18-26.

Und es gehört in die ureigene Verantwortung der beteiligten Fachpersonen, alle diese Faktoren zu berücksichtigen und die Ergebnisse, die auf der Grundlage von validen Instrumenten gewonnen werden, auf diesem komplexen Hintergrund zu interpretieren, zu gewichten und zu entscheiden, in welcher Form welche Informationen aufbereitet und weitergegeben werden.

Nach dieser summarischen Auslegeordnung wenden wir uns nun dem eigentlichen Thema des vorliegenden Beitrags zu: Welche Rahmenbedingungen sind einzuhalten, damit der Beurteilungsprozess im engeren Sinne ethisch vertretbar durchgeführt wird.

## 2. Aspekte ethisch verantwortungsvoller Beurteilungsprozesse<sup>4</sup>

Eine vertiefte Persönlichkeitsanalyse im Rahmen eines Selektionsprozesses hat nicht nur den oben skizzierten inhaltlichen Kriterien zu genügen. Der potentielle Eingriff in die Privatsphäre von Kandidaten ist darüber hinaus vom Prozess her so anzulegen, dass er aus der Perspektive **aller** Betroffenen, speziell aber aus jener der Bewerber, zu besser und nachvollziehbarer begründeten Resultaten führt als mit anderen Verfahren. Der Prozess der Entscheidungsfindung muss so gestaltet sein, dass die Betroffenen eine vertiefte Persönlichkeitsanalyse als zusätzliche Bereicherung im Mosaik ihrer Informationen akzeptieren und wertschätzen können. In Anlehnung an Konzepte der Arbeitspsychologie kann dabei von einer persönlichkeitsförderlichen Gestaltung<sup>5</sup> gesprochen werden.

Bei der Gestaltung dieses Beurteilungsprozesses können drei Ebenen mit verschiedenen Verantwortlichkeiten unterschieden werden (vgl. Abb. 1). Auf der ersten, der **Makroebene**, geht es um die Auswahl des Beraters, aber auch um Definition und Spezifizierung des Beurteilungsauftrags. Die Verantwortung dafür liegt schwergewichtig beim Unternehmen selbst. Auf der zweiten, der **Mesoebene**, steht die Gestaltung der Rahmenbedingungen des Beurteilungsprozesses im Vordergrund. Verantwortlich dafür ist der Berater/Managementdiagnostiker. Die dritte, die **Mikroebene** schliesslich, wird schwergewichtig ebenfalls vom Berater verantwortet und betrifft das konkrete Verhalten in der Beurteilungssituation selbst.

---

<sup>4</sup> Im Text wird über die Funktion gesprochen, die sowohl von einer Frau als von einem Mann ausgeübt werden kann.

<sup>5</sup> Ulich, E., 2001: Arbeitspsychologie, 5. erw. und überarb. Auflage, Zürich.

**Abb.1: Gestaltungsebenen des Beurteilungsprozesses**

<b>Ebene</b>	<b>Verantwortung</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Kriterien</b>
<b>Makroebene</b>	Unternehmen	Wahl des Beraters	Fachliche Qualifikation Erfahrungshintergrund Interessenbindung Kontinuität
	Unternehmen/ Berater	Auftragsdefinition	Differenzierung Relevanz Transparenz
<b>Mesoebene</b>	Berater	Beurteilungsinstrumente	Gütekriterien Wahrung der Integrität Transparenz Redundanz
	Berater	Gestaltung der Situation	Variationsbreite der Autonomie
	Berater	Feedback	Präzision und Richtigkeit Nachvollziehbarkeit Adressatenorientierung
<b>Mikroebene</b>	Berater	persönliches Verhalten	partnerschaftliche Einstellung Selbstreflexion

## **2. 1. Elemente ethischer Gestaltung des Beurteilungsprozesses auf der Makroebene**

### **2.1.1. Auswahl des Beraters**

Eine der wichtigsten Weichenstellungen im Hinblick auf die Gestaltung des Beurteilungsprozesses liegt in der Verantwortung des auftraggebenden Unternehmens. Mit der Auswahl des Beraters trifft es einen Entscheid, dessen Bedeutung häufig unterschätzt wird, der aber zu einem wichtigen Teil die Qualität des gesamten Selektionsvorgangs präjudiziert. Bestimmt in der Folge doch der Berater als Experte weitgehend, wie die weiteren Phasen der Beurteilung aufgebaut und ausgestaltet sein sollen. Kriterien, die bei dieser Auswahl zu beachten sind, betreffen zum einen die fachlichen Qualifikationen, zum anderen aber auch den Erfahrungshintergrund, die Interessenbindungen und die Kontinuität der Zusammenarbeit.

An **fachlichen Qualifikationen** ist in erster Linie eine fundierte psychologische Ausbildung im Bereich der Persönlichkeitsdiagnostik zu fordern. Innerhalb der

Standesorganisationen der Psychologen sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz ist man sich einig, dass die Verwendung eignungsdiagnostischer Verfahren einem Berufsstand vorbehalten sein muss, dessen Mitglieder an die Einhaltung ethischer Richtlinien gebunden sind. Dazu gehört nicht zuletzt die Verpflichtung auf Qualitätsstandards. Besonders in der heutigen Zeit, in der eine Fülle von Persönlichkeitsfragebogen in computerisierter Form auf dem Markt angeboten werden, welche auf Knopfdruck standardisierte Profile mit einer ganzen Reihe von damit verbundenen Verhaltenscharakterisierungen ausspucken, ist diesem Aspekt hohe Aufmerksamkeit zu schenken. Die Interpretation und die Gewichtung der erhaltenen Ergebnisse können korrekt nur auf dem Hintergrund fundierter Kenntnisse der Aussagemöglichkeiten (der Mächtigkeit wie der Beschränktheit) der unterschiedlichen Verfahren vorgenommen werden. Zu den unverzichtbaren Kenntnissen gehört auch ein strukturiertes Wissen über das Zusammenspiel der unterschiedlichen Komponenten im Beurteilungsprozess. Es kann ja nicht nur darum gehen, „nach bestem Wissen und Gewissen“ zu beurteilen, sondern es ist zu fordern, dass aus solchem Metawissen heraus (Wissen um die Charakteristik der ablaufenden Prozesse) der Beurteilungsprozess selbst kontrolliert wird, um Fallstricken auszuweichen und Fehlleistungen zu vermeiden. In der psychologischen Qualifikation liegt auch jenes qualitative Mehr an Erfahrung und Know-how, das darüber entscheidet, in welcher Form die Ergebnisse später den Betroffenen kommuniziert und wieweit damit Akzeptanz für das in den Befunden repräsentierte Fremdbild hergestellt werden kann (vgl. dazu 2.2.2.).

Laut einer Untersuchung von Schuler, Frier & Kauffmann<sup>6</sup> waren für die Anwendung psychologischer Tests in deutschen Unternehmen nur in 19% der Fälle Psychologen zuständig! Diese Zahl dürfte sich in der Zwischenzeit kaum markant verändert haben. Dass damit die qualifizierte, sach- und adressatengerechte Interpretation und Übermittlung der Ergebnisse sichergestellt ist, kann wohl niemand im Ernst behaupten. Schwierig wird die ganze Diskussion nicht zuletzt deshalb, weil in der Praxis der Unterschied in den Kompetenzen zwischen ausgebildeten Fachpsychologen und psychologische Aufgaben wahrnehmenden Laien verwischt wird. Dies liegt darin begründet, dass wir alle im Alltag in der Beurteilung von Menschen Erfahrung gesammelt haben, also selbst „psychologisch“ tätig sind – und meistens fallen die Ergebnisse in der eigenen Wahrnehmung positiv aus bzw. sie werden nicht ausdrücklich falsifiziert. Wie aber bereits Laucken<sup>7</sup> aufgezeigt hat, funktionieren solche Beurteilungen gemäss einer „naiven“ d.h. unreflektierten Verhaltenstheorie, die sich weitgehend nach

---

<sup>6</sup> Schuler, H., Frier, D., Kauffmann, M., 1993: Personalauswahl im europäischen Vergleich, Göttingen.

<sup>7</sup> Laucken, U., 1974: Naive Verhaltenstheorie, Stuttgart.

Wenn-Dann-Mustern richtet. Diese „naive Verhaltenstheorie“ stellt uns ein extrem rasch funktionierendes Orientierungsschema zur Verfügung, nach dem wir uns im Alltag zurechtfinden. Sie ist aber auch gekennzeichnet durch den „generellen Verzicht auf Überprüfbarkeit“ (S. 225). Falsifikationen und damit fundierte Modifikationen der grundlegenden Konzepte sind kaum möglich. „Der Benutzer schiebt es auf sich oder auf widrige Umstände, nicht aber auf die naive Rahmentheorie, sollten bestimmte Antizipationen nicht eintreffen“ (S. 226). Beurteilungen, welche auf einer solchen nicht professionell reflektierten Basis vorgenommen werden, bauen damit auf einem geschlossenen System auf, das sich selbst nicht in Frage stellt. Dies gilt es im Interesse der Bewerber zu verhindern.

Die Qualität der Beurteilungen hängt aber nicht nur von professionell erhobenen und interpretierten Daten ab. Relevanz erhalten sie erst, wenn sie präzise in Bezug zu den gestellten Anforderungen gesetzt werden. Je breiter deshalb der Erfahrungshintergrund des Beurteilenden ist, umso eher ist er in der Lage, sich die Position, auf die hin die Selektion vorgenommen wird, plastisch vor Augen zu führen und abzuschätzen, wie die diagnostizierten Persönlichkeitszüge innerhalb des Organisationsgefüges des künftigen Arbeitgebers zum Tragen kommen. Deshalb ist zu fordern, dass ein Berater neben der fachlichen, auch **konkrete Erfahrungen** mit der Dynamik in unterschiedlichen Organisationen inkl. Führungserfahrung mitbringt. Die Aussagekraft und Nachvollziehbarkeit von Befunden ist für die Adressaten umso höher zu veranschlagen, je konkreter und realistischer sie sich nach den konkret herrschenden Organisations-Umständen richten.

Als weitere Kriterien bei der Wahl des Beraters sind anzuführen: **Unabhängigkeit** von Interessenbindungen und Garantie für eine längerfristige Zusammenarbeit. Mit der vielerorts üblichen Vermischung von Personalvermittlung und Beurteilung wird die Objektivität des diagnostischen Prozesses unweigerlich getrübt. Umgekehrt schärfen eine längere Erfahrung und Kenntnis eines bestimmten Unternehmens und dessen Entscheidungsträger den Blick für die feinen Unterschiede, welche in einer Organisation über Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend sein können. Die Erfahrung zeigt, dass die Erfüllung dieser beiden letzten Kriterien in einem grossen Masse dazu beiträgt, dass Bewerber sowohl den Selektionsprozess selbst als auch die dabei erhaltenen Ergebnisse akzeptieren können und sich dadurch in ihrer persönlichen Entscheidungsfindung gestützt fühlen.

### *2.1.2. Auftragsdefinition*

Die Auftragsdefinition an den Berater umfasst zum einen die Bestimmung der Anforderungen und damit der Persönlichkeitseigenschaften, die beim Selektionsprozess erfasst werden, zum andern die Rahmenbedingungen, unter denen der Selektionsprozess stattfindet. Damit eine solche Auftragsdefinition den An-

sprüchen der bisher geforderten prozeduralen Gerechtigkeit genügt,<sup>8</sup> hat sie mindestens drei Bedingungen zu erfüllen:

Erstens ist darauf zu achten, dass die Anforderungen so **differenziert** gefasst sind, dass sich der Bewerber als Gesamtperson ernst genommen fühlt und sich nicht auf vereinfachende Schwarz-Weiss-Schemata reduziert sieht. Insbesondere ist auch die Frage von Werthaltungen zu erörtern, welche in der Firma gewünscht oder vorherrschend sind und von denen erwartet wird, dass sie vom Kandidaten geteilt werden. Diese Diskussion bezieht sich auch auf inhaltliche Aspekte z.B. der Qualität und Ausprägung der Zusammenarbeit, der Integrität etc., welche eingangs angesprochen wurden.

Zweitens ist auf die **Relevanz** des Auftrags zu achten. Der Berater muss sich im Klaren darüber sein, ob die Persönlichkeitsbeurteilung wirklich zur Entscheidungsfindung beigezogen wird, oder ob es sich um eine Alibiübung handelt. Sollte das zweite der Fall sein und der Entscheid faktisch bereits im negativen Sinn gefällt sein, wird der Bewerber einer Situation ausgesetzt, die seine Persönlichkeitssphäre unnötig tangiert. Dies ist nur dann zu verantworten, wenn im Sinne des folgenden Kriteriums entsprechende Klarheit geschaffen wird (Bsp. im Sinne der Chance einer persönlichen Standortbestimmung).

Drittens ist **Transparenz** über den Informationsstand aller Beteiligten und darüber zu schaffen, welche Verantwortung der Berater gegenüber dem Bewerber einerseits und gegenüber dem auftraggebenden Unternehmen andererseits wahrnimmt. Zu denken ist hier beispielsweise an die angesprochene Gelegenheit, dass die Persönlichkeitsbeurteilung auch eine individuelle Standortbestimmung des Bewerbers, losgelöst vom konkreten Interesse des Auftraggebers darstellen kann. Dabei ist auch in Kauf zu nehmen, dass eine solche dazu führen kann, dass sich der Kandidat aufgrund der vorgenommenen Beurteilung und der darauf aufbauenden Selbstreflexion gegen ein Engagement entscheidet, obwohl er von den Kompetenzen her dafür geeignet und von der Firma gewünscht wäre. Im Sinne einer längerfristig tragfähigen Entscheidung wäre dies für beide Seiten von Nutzen, die Möglichkeit eines solchen Ausgangs muss aber offen gelegt werden, damit zwischen den Kontraktpartnern Einigkeit über die Funktion und Rolle des Beurteilenden geschaffen wird.

Von der Form her hat die Auftragsdefinition im Sinne eines Diskurses zu geschehen, bei dem sowohl der Berater als auch der Auftraggeber die je eigenen Vorstellungen einzubringen und zu hinterfragen haben. Dabei ist in erster Linie der Managementdiagnostiker als externer Partner in der Verantwortung, mit einer kritischen Haltung auf Schwierigkeiten aufmerksam zu machen und im Sin-

---

<sup>8</sup> Müller, G.F., 1998: Prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen, in: Blickle, G., Hg.: Ethik in Organisationen, S. 57-70, Göttingen.

ne aller Beteiligten für klare Verhältnisse zu sorgen. Die so eingeholten und aufbereiteten Informationen bilden die Basis, auf der der eigentliche Beurteilungsprozess stattfinden kann. Damit ist die Grundlage zu einer Entscheidungsfindung gelegt, welche für alle Betroffenen, speziell auch für den Bewerber, breit und nachvollziehbar abgestützt ist. In ihren Grundzügen haben die aufgestellten Forderungen in jedem Selektionsverfahren Gültigkeit, sind aber besonders sorgfältig zu beachten, wenn eine vertiefte Persönlichkeitsanalyse intendiert ist.

## ***2. 2. Elemente ethischer Gestaltung des Beurteilungsprozesses auf der Mesoebene***

Auf dieser Ebene geht es um die Gestaltung der konkreten Rahmenbedingungen des Beurteilungsprozesses. Verantwortlich dafür ist der Berater. Elemente, die er dabei nach Massgabe von Professionalität und berufsethischer Verpflichtung beeinflussen kann, umfassen die Beurteilungsinstrumente, die Gestaltung der Beurteilungssituation und das Feedback.

### ***2.2.1. Zur Auswahl der Beurteilungsinstrumente***

Wenn von Instrumenten zur Persönlichkeitsbeurteilung die Rede ist, wird im Allgemeinen auf **Tests** verwiesen. Konstruktion und Evaluation von Testverfahren haben in der Geschichte der Psychologie eine lange Tradition. Zu Recht kann gesagt werden, dass dieses Bemühen den Beginn der wissenschaftlich orientierten psychologischen Forschung in den Anwendungsfeldern Beruf und Schule markiert. Im Laufe der Zeit wurden denn auch gültige, formale **Gütekriterien** definiert, denen Tests zu genügen haben, um als wissenschaftlich fundiert zu gelten: Die **Objektivität** eines Verfahrens stellt die Unabhängigkeit der erhaltenen Resultate vom Beurteilenden sicher; die **Reliabilität** garantiert, dass die Messung des Erfassten zuverlässig ist und unter gleichen Bedingungen zu anderen Zeiten zu identischen Ergebnissen führt; die **Validität** schliesslich ist ein Mass dafür, wieweit das, was gemessen wird, auch dem entspricht, was man messen will. Sie gibt an, wie sich die Testresultate auf die Wirklichkeit umsetzen und interpretieren lassen. Von Psychologen, die sich an ihre berufsethischen Maximen zu halten haben, ist zu fordern, dass sie nur Mittel einsetzen, die diesen Gütekriterien in einem hohen Masse genügen. Wenn aber davon ausgegangen werden muss, dass die meisten Testanwender gar keine Psychologen sind, lässt sich leicht denken, dass auch die eingesetzten Instrumente nicht nach professionellen Kriterien evaluiert werden. Zudem ist es ein Faktum, dass die meisten der heute auf dem Selektionsmarkt angebotenen Persönlichkeitstests von gewinnorientierten Unternehmens- oder Personalberatungsunternehmen verkauft und vertrieben werden, bei welchen der psychologische Hintergrund und ein entsprechend professionelles Interesse offensichtlich fehlt. Zur Illustration sei auf die seit 2003 regelmässig durchgeführte Tagung „Persönlichkeitstests auf

dem Prüfstand“ an der Fachhochschule Solothurn angeführt. Die dort von den verschiedenen Anbietern vorgestellten Verfahren sind überwiegend solche, welche im psychodiagnostischen Bereich kaum einschlägige Qualifikationen aufweisen können. Bei all diesen „Tests“ handelte es sich aber um Produkte, die ihren Markt gefunden haben!

Ein zweiter Gesichtspunkt, der bei der Auswahl von Beurteilungsinstrumenten beachtet werden muss, bezieht sich auf die Wahrung der Integrität der Beurteilten und auf die Verhältnismässigkeit bezüglich der Tiefe der erfassten Persönlichkeitsschicht. Psychodiagnostische Instrumente werden auf spezifische Fragestellungen hin konzipiert. So wurde der bekannte Rorschachtest (im Volksmund „Tintenkleck-Test“) für klinische Anwendungen im Zusammenhang mit psychisch kranken oder auffälligen Personen konstruiert (was übrigens auch für einzelne psychometrische Persönlichkeitstests zutrifft). Er richtet sich auf die Erfassung der tiefenpsychologischen Dynamik einer Persönlichkeit. Dass die daraus erhaltenen Informationen prinzipiell auch für Selektionszwecke verwendet werden können, leuchtet ein. Es stellt sich aber die Frage, ob eine solche Ausrichtung und Tiefe der konkreten Fragestellung angemessen ist, oder ob sie nicht eine unzulässige Beeinträchtigung der Persönlichkeitssphäre darstellt. Die mitunter feine Abgrenzung zwischen „nice to have“ und „need to know“ vorzunehmen, liegt in der Verantwortung des Beraters. Sie wird nicht zuletzt durch den Respekt, den er anderen Menschen entgegenbringt, und durch seine Professionalität im Umgang mit diagnostischen Instrumenten beeinflusst.

Eine weitere Forderung betrifft die Transparenz der verwendeten Tests. Instrumente, bei denen für die Probanden nicht erkenntlich ist, welche Ziele damit verfolgt werden, sind abzulehnen. Gerade das oben angeführte Beispiel, des in die Kategorie der projektiven Verfahren fallenden Rorschachtests kann stellvertretend für viele intransparente Verfahren angegeben werden. Für die Beurteilten ist nicht einsichtig, was die Beschreibung dessen, was sie in einem Tintenkleck erkennen oder in ihn hineindenken, mit bestimmten beruflichen Anforderungen zu tun hat. Sie werden durch dieses Setting auf ein Feld geführt, in dem sie die Konsequenz ihres Handelns in keiner Art und Weise abschätzen können, und werden dadurch in eine unmündige Haltung gelenkt. Dies entspricht nicht der Forderung nach Wahrung der persönlichen Integrität eines selbstbestimmenden Menschen.

Bei der Zusammenstellung der eingesetzten Mittel ist zudem auf eine gewisse Redundanz der erhaltenen Daten zu achten. Aus der Vorurteilsforschung ist bekannt: Je weniger Informationen jemand hat, umso eindeutiger und akzentuierter urteilt er – und umso stärker ist er von seinem Urteil überzeugt. Aussagen, die auf einem schmalen Fundament beruhen, weisen in der Regel nur eine einzige Perspektive auf; es fehlt ihnen die breite Basis, welche unterschiedliche Blickwinkel und damit ein differenziertes Bild mit Nuancierungen zulassen

würde. Auch wenn dieses Bestreben nach Vielfalt der erhobenen Daten in einem gewissen Widerspruch zu den Forderungen nach der Ökonomie der Mittel steht, ist im vorliegenden Zusammenhang eindeutig der Anspruch höher zu gewichten, dass die Ausgestaltung des Verfahrens der Komplexität des Gegenstandes „Mensch“ angemessen sein soll.

Alle diese aufgestellten Forderungen bilden wichtige Teilaspekte dessen, was Schuler unter dem Stichwort „soziale Validität“ von Beurteilungsinstrumenten eingeführt hat.<sup>9</sup>

### *2.2.2. Zur Gestaltung der Beurteilungssituation selbst und des Feedbacks*

Die Gestaltung der eigentlichen Beurteilungssituation hat einmal die Gewinnung valider Informationen zum Ziel. Die Validität der erhobenen Daten in ihrer Gesamtheit ist aber nicht nur von jedem einzelnen der eingesetzten Beurteilungsinstrumente abhängig, sondern auch von der Variationsbreite der Verhaltensweisen, die mit diesen Instrumenten angesprochen werden. In der Wirtschaftswelt wird von den Kandidaten „Eigenständigkeit“, „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ usw. gefordert. Eigenschaften also, die einer frei und selbständig entscheidenden Persönlichkeit zukommen, welche sich über Auswirkungen ihres Verhaltens bewusst ist und dafür die Verantwortung übernimmt. Dem ist auch im Rahmen einer managementdiagnostischen Abklärung Rechnung zu tragen. Konkret bedeutet dies, dass eine angemessene Bandbreite solcher Verhaltensweisen auch innerhalb der Beurteilungssituation zugelassen sein muss. Dieser Forderung widerspricht allerdings die andere, gemäss der auf eine optimale Standardisierung zu achten ist, um die Objektivität und Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu sichern. Dies wiederum schränkt in aller Regel die Aktionsmöglichkeiten der Kandidaten signifikant ein. Um diesem Dilemma wirkungsvoll zu begegnen muss deshalb ein Assessment im Hinblick auf soziale Validität so gestaltet sein, dass der Kandidat selbst erkennt, dass er einen grossen Teil seines gesamten Verhaltenspotentials zum Tragen bringen kann und nicht nur auf ein paar wenige Facetten oder Reaktionsmuster eingeschränkt ist. Letztlich geht es aber darum, dass die Kandidaten ein von ihnen als angemessen betrachtetes Mass an Autonomie zum Tragen bringen können. Diese Forderung entspricht den Kriterien der prozeduralen Gerechtigkeit, speziell den Aspekten die Müller (1998, S.60) unter den Begriffen „Berücksichtigung“ (der Bedürfnisse und Fähigkeiten) und „flexible Behandlung“ der Betroffenen beschreibt.

Ein weiteres entscheidendes Kriterium für die persönlichkeitsförderliche Gestaltung eines Assessments stellt die Art der Rückmeldung der Befunde dar. Auch wenn es heute als selbstverständlich gilt, dass ein Feedback stattfindet, ist dies in der Praxis doch nicht automatisch garantiert. Besonders dort, wo einzelne,

---

<sup>9</sup> Schuler, H., 1996: Psychologische Personalauswahl, S. 81 ff, Göttingen.

wie oben beschrieben, im einschlägigen Markt angebotene Tests von HR-Sachbearbeitern routinemässig als Ergänzung zu Interviews eingesetzt werden, wird im Falle von Absagen kaum spezifisch auf die Ergebnisse dieser Verfahren eingegangen. Aber selbst dann, wenn ausführliche Rückmeldungen vorgesehen sind, sind konkrete Forderungen zu stellen.

Einmal hat das Feedback präzise und umfassend zu sein und hat möglichst rasch, aber auf der Grundlage aller relevanten Daten zu erfolgen. Eine vorzeitige, unvollständige Weitergabe von Einzelbefunden, die nicht in den Gesamtzusammenhang integriert werden (können), stellt nur vermeintliche Transparenz her, bringt sie doch dem Bewerber keine Gewissheit darüber, welche Bedeutung ihnen in der Gesamtbewertung zukommt. Weiter ist zu fordern, dass die Rückmeldung in einer Form geschieht, die von den Betroffenen als fair und angemessen empfunden wird. Dies bedeutet insbesondere, dass entsprechendes Gewicht auf einen adressatenorientierten sprachlichen Ausdruck zu legen ist, der die Befunde für Nichtfachleute nachvollziehbar darstellt. Man macht es sich zu einfach, mit den von den verwendeten Instrumenten „gelieferten“ Begriffen zu operieren. Solche wissenschaftlich klar fassbare Begriffe, seien sie nun so allgemein gebräuchlich wie „Extraversion“ „emotionale Stabilität“ oder „Intelligenzquotient“, stellen immer Hülsen dar, die jeder Adressat gemäss dem Alltagswissen mit den eigenen Vorstellungen füllt. Die Aufgabe des Diagnostikers besteht nun gerade darin, den Sinn so herzustellen, dass er zum einen einsichtig und zum anderen nach wissenschaftlichen Kriterien „richtig“ ist. Gefordert ist damit vom Berater neben dem Fachwissen ein hohes Mass an Verständnis für die Gedankenwelt, in der sich der Adressat bewegt, und die kommunikative Kompetenz, die Befunde in einer Art und Weise weiterzugeben, die bei den Betroffenen Einsicht und persönliche Weiterentwicklung ermöglicht.

Mit dieser letzten Anforderung, ist zugleich die dritten Ebene der Gestaltung des Beurteilungsprozesses angesprochen.

### ***2. 3. Elemente ethischer Gestaltung des Beurteilungsprozesses auf der Mikroebene***

Die managementdiagnostische Beurteilung ist ein interaktiver Prozess, in dem sich Beurteilter und Beurteilender in definierten Rollen begegnen. In einer vereinfachenden Sichtweise sind diese Rollen jene des Geforderten und jene des Fordernden: Die eine Partei steht auf dem Prüfstein und muss sich exponieren, die andere kann sich bedeckt im Hintergrund halten. Damit kommt dem Berater eine Machtfülle zu, die es zu reflektieren gilt und mit der sorgfältig und bewusst umzugehen ist. Alle bisher erhobenen Forderungen nach Verfahrensgerechtigkeit zielen auf den verantwortlichen, den Normen einer aufgeklärten Gesellschaft entsprechenden Umgang mit diesem Machtgefälle. Während sie sich aber bisher schwerpunktmässig auf die instrumentelle Gestaltung des Beurteilungs-

prozesses bezogen, steht nun die unmittelbare Interaktion der Betroffenen im Zentrum der Betrachtung. Dabei kann es im vorliegenden Zusammenhang nicht darum gehen, auf die Ebene von konkreten Verhaltensweisen einzugehen. Wesentlich ist es, die Haltung zu bestimmen, welche die Basis der spezifischen Kommunikation im Rahmen des Beurteilungsprozesses darstellt.

Die wesentlichen Elemente dieser Haltung bestehen in einer partnerschaftlichen, auf Verständnis ausgerichteten Einstellung: Der Bewerber soll kein Bittsteller sein müssen, der sich darzustellen und zu verkaufen hat. Es ist im Gegenteil eine Atmosphäre zu schaffen, in der er sich ernst genommen fühlt, in der er sich nicht wie in einem psychologischen Experiment hinter Einwegglas isoliert, ausgestellt und beobachtet vorkommt, sondern in eine natürliche Interaktion mit dem Gegenüber treten kann. Partnerschaftliche Einstellung bedeutet auch, Interesse am Beurteilten als ganzheitlicher Persönlichkeit und nicht einseitige Eingrenzung der Kommunikation auf eng spezifizierte, vom Auftraggeber geforderte Beurteilungskriterien. Über allem aber gilt, dass eine inquisitorische Haltung des Misstrauens alle Ansätze zu einer partnerschaftlichen Basis zunichte macht. Dagegen ist das ernsthafte Interesse daran, zu verstehen, wie das Gegenüber funktioniert, welche Beweggründe es antreiben, welche Werthaltungen sein Verhalten mitbestimmen, geeignet, Türen zu öffnen. Immer aber hat sich der Beurteilende bewusst zu sein, welches seine Funktion und seine Rolle ist, und er hat die notwendige persönliche Distanz zu wahren, die ihm eine unbefangene Perspektive ermöglicht. Diese teilweise widersprüchlichen Anforderungen so souverän unter einen Hut zu bringen, dass nicht versteckte Signale ausgesendet werden, erfordert ein ganz klares Verständnis der Rolle und Funktion des Beraters, was letztlich mit dessen Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion zusammenhängt.

### **3. Schlussbemerkungen**

Im vorliegenden Beitrag geht es darum, aus (berufs-) ethischer Sicht Fragen zu stellen und zu klären, die im Zusammenhang mit dem Einsatz von Persönlichkeitsassessments zu Selektionszwecken zu reflektieren und zu beantworten sind. Dabei steht die Verantwortung der beteiligten Parteien für die Gestaltung des Beurteilungsprozesses im Vordergrund. Wenn das Ziel eines Assessments darin besteht, sowohl für die beurteilte Person einen persönlichkeitsförderlichen Nutzen darzustellen als auch für das an einer Einstellung interessierte Unternehmen aussagekräftige Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung zu stellen, werden hohe Anforderungen an das fachliche Können aber auch die persönliche Professionalität der Beurteilenden gestellt. Persönlichkeitsassessments, die diesen Kriterien genügen, können nicht nach heute vielerorts gepflegten standardisierten, mechanistischen Mustern durchgeführt werden. Verantwortungsvolle Managementdiagnostik orientiert sich an den deontologischen Regeln der psychologi-

schen Standesorganisationen. Wenn 1969 von G.A. Miller<sup>10</sup> in seiner Presidential Address der American Psychological Association gefordert wurde, „give psychology away“, so meinte er damit genau dies: Die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Psychologie so verantwortungsvoll aufzubereiten und den Adressaten nutzbringend zur Verfügung zu stellen, dass sowohl der wissenschaftliche als auch der ethische Kodex eingehalten wird.

---

<sup>10</sup> Miller, G.A., 1966: Psychology as a means of promoting human welfare, in: American Psychologist, 24/1063.

## **"Ungewöhnliche Vermittlungen" - Ethik und Spiritualität in der Friedensarbeit der Gemeinschaft Sant'Egidio**

---

*Günther Baechler*

Sant'Egidio ist durch seine ebenso erfolgreiche wie ungewöhnliche Vermittlung zwischen den mosambikanischen Bürgerkriegsparteien FRELIMO und RENAMO im Jahr 1992 auf einen Schlag weltbekannt geworden. Nicht nur die Vermittlung abseits der Öffentlichkeit in Rom war ungewöhnlich. Die gesamte Organisation ist es ebenfalls. Sant'Egidio ist eine Basisorganisation, welche die Ärmsten der Armen erreicht. Im Jahre 1968 als kleine christliche Laienorganisation von einigen Gymnasiasten des Liceo Virgilio gegründet. liegt der Schwerpunkt der sozialen und humanitären Arbeit in der Unterstützung von Armen, Obdachlosen, Aids-Infizierten, Alten und Asylbewerbern auf den Bahnhöfen und in den Aussenbezirken der Hauptstadt Italiens. Sant'Egidio hat sich unter der Leitung von Andrea Riccardi, einem der Gründer, zu einer offenen Gemeinschaft entwickelt, die in Rom rund 8.000 Gemeindemitglieder zählt. Heute umfasst die Gemeinschaft in 60 Ländern insgesamt rund 40.000 aktive Mitglieder – Frauen und Männer. Diese gehören allen möglichen Berufszweigen an. Besonderes Merkmal der Organisation ist, dass alle freiwillig und ehrenamtlich in der sozialen und humanitären Arbeit tätig sind; die Organisation kennt schlicht keine hauptamtlichen Mitglieder.

Sant'Egidio ist zu einer weltumspannenden Bewegung geworden, welche die humanitäre und soziale Arbeit längst mit dem offenen Dialog zwischen verschiedenen Religionsgemeinschaften und darüber hinaus mit der äusserst diskreten Vermittlung zwischen Konfliktparteien verknüpft hat.

In Mozambik wurde das Ineinandergreifen und Zusammenwirken von humanitärer Hilfe, ökumenischem Dialog und Unterstützung von Friedensprozessen an der Basis wie auf der Ebene von Regierungen bzw. Konfliktparteien zum Erfolg. Seither wurde Sant'Egidio in zahlreichen weiteren Konfliktkonstellationen in vergleichbarer Weise aktiv. In der Literatur werden vier Kompetenzbereiche hervorgehoben, wenn es um die Analyse der im Vergleich zu anderen (konfessionellen) Organisationen ausserordentlich erfolgreichen Friedensentwicklung von Sant'Egidio geht:

- Glaubwürdigkeit und Vertrauen gründen in einer oft jahrzehntelangen humanitären und Entwicklungsarbeit an der Basis der Bevölkerung. Mittels eines jeweils weit gespannten Netzes von Beziehungen wird das Vertrauen verschiedener Gruppen einschliesslich von Regierungen gewonnen.
- Die Gemeinschaft gilt in ihren Vermittlungsbemühungen als Partei, die keine Eigeninteressen oder strategischen Ziele verfolgt.

- Eine konsequente Allparteilichkeit erlaubt es der Gemeinschaft, von verschiedenen Konfliktparteien anerkannt zu werden – selbst von der FIS in Algerien zum Beispiel.
- Die Vermittlerrolle wird nicht dazu genutzt, die Organisation in den Vordergrund zu spielen. Meist wird die Zusammenarbeit mit anderen kirchlichen, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Institutionen gesucht.

Das bescheidene Auftreten als Laienorganisation sowie die diskreten Vermittlungsbemühungen im Kontext der Armutsbekämpfung sind gleichzeitig Stärke und Schwäche von Sant'Egidio. "Schwäche", weil die Arbeit vielen staatlichen Agenturen schlicht zu diskret ist, so dass man die Unterstützung von Sant'Egidio kaum auf seine Fahne schreiben kann. Einige staatliche Agenturen haben sogar eifersüchtig versucht, das Erfolgsrezept von Sant'Egidio nachzuahmen, was aber meist am zu raschen "flagging out" scheiterte. Die "Stärke" liegt wie bereits angedeutet (und unten weiter ausgeführt), in der bedingungslosen Allparteilichkeit, die es den Parteien überlässt, das Problem mit nicht-interventionistischer Prozess-Facilitation selbst zu lösen.

Die Stärken von Sant'Egidio sind der Grund dafür, dass die DEZA die Friedensaktivitäten der Organisation unterstützt. Wie ein Gespräch zwischen DEZA-VertreterInnen und einem Mitglieder der Gemeinschaft vor rund zwei Jahren in Bern gezeigt hat, beruhen die Aktivitäten beider Organisationen auf denselben Kernwerten (Solidarität mit den Armen, Partnerschaft, Dialog). Die DEZA kann darüber hinaus für ihre eigene Friedensentwicklung viel von der Spiritualität von Sant'Egidio lernen, die sich immer wieder in humanitären Notsituationen als wichtig für Individuen und Gruppen in traumatischen Situationen herausgestellt hat. Im Grunde sind psychosoziale Belange und Werteorientierung noch viel selbstverständlicher Teil aller Aktivitäten von Sant'Egidio als bei der staatlichen Organisation DEZA, für welche sich gewisse Dimensionen nur über "Leitlinien" und "Checklisten" institutionell erschliessen lassen. Nichtsdestotrotz ist die DEZA in ihrem Selbstverständnis der Organisation näher als manch andere staatliche Agentur – so jedenfalls die Einschätzung von Cesare Zucconi, unserem Ansprechpartner in Rom.

Sant'Egidio ist eine Organisation sui generis, die sich nur schwer mit den staatlich alimentierten konfessionellen Hilfswerken in der Schweiz vergleichen lässt. Vor diesem Hintergrund wird die Zusammenarbeit zwischen DEZA und Sant'Egidio von dieser Besonderheit geprägt sein. Umfang, Ort und spezifische Aktivitäten der Friedensentwicklung lassen sich kaum zum Voraus präzise planen. Es lassen sich weder Logframes entwickeln, noch Hypothesengebäude errichten oder Indikatorenkataloge erstellen, um die Aktivitäten zu planen, zu monitoren und zu evaluieren. Die Umsetzung hängt einerseits vom Zusammenwirken der drei Dimensionen Nothilfe, Dialog zwischen Religionen und Vermittlungsbemühungen ab. Andererseits ist die Entwicklung eines spezifischen Kontextes

von Belang und letztlich dafür ausschlaggebend, ob ein Friedensprozess in Gang kommt, sichtbar wird und nachhaltig zum Erfolg wird. Diese Grundvoraussetzung der Zusammenarbeit widerspricht bis zu einem gewissen Grade der methodisch strikten Herangehensweise der DEZA, um mittels Instrumenten wie dem "konfliktsensitiven Programm-Management" KSPM (Fachsektion COPRET) die Friedensentwicklung im Sinne von Querschnittsaufgaben (Gewaltprävention) und von sektoriellen Programmen (Konflikttransformation) PCM-fähig zu gestalten. Die Fachsektion ist sich dieses Unterschieds bewusst, aber gerade deshalb an einer Zusammenarbeit interessiert. Sie hofft, nach einer gewissen Zeitspanne folgende Frage vergleichend beantworten zu können: welche der beiden unterschiedlichen inhaltlich-methodischen Herangehensweisen hat sich als wirkungsvoller und dem Kontext angepasster erwiesen? Je nach Ergebnis hätte dieses Konsequenzen für die Beratungsaktivitäten und die Instrumentenentwicklung von COPRET bzw. für die gesamte Friedensentwicklung in der DEZA.

Trotz der genannten Rahmenbedingungen "sui generis" lassen sich für die Friedensentwicklung von Sant'Egidio Grundzüge und Schwerpunkte der Aktivitäten skizzieren. Die "Methode" von Sant'Egidio bedient sich des Zusammenspiels aller zur Verfügung stehender Kräfte. Dabei geht es nicht um das Über- oder Nebeneinander verschiedener Ebenen (track one, two, three etc.), sondern um die synergetische Nutzung von Kompetenzen und Kapazitäten der verschiedenen Kräfte, die sich an der Friedensentwicklung generell und der Vermittlung zwischen den Konfliktparteien speziell beteiligen.

Der Einbezug und die Anwesenheit verschiedener Institutionen in Friedensprozesse ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die Kernfrage der Garantien für alle Konfliktparteien glaubwürdig und nachvollziehbar klar beantwortet werden kann. Ein Geflecht von äusseren und innerstaatlichen Garantien bildet die Grundlage für die Unterzeichnung und Einhaltung von Abkommen zwischen allen beteiligten bzw. einflussreichen Konfliktparteien.

Teil von Friedensprozessen ist die "Umwandlung der Kultur" der kämpfenden Parteien von einer Kultur des Krieges hin zu einer zivilen politischen Kultur des streitbaren Dialogs. Im Laufe von Friedensprozessen gilt es das Problem der "Pathologie der Erinnerung" zu lösen. Es geht um die "Zurückgewinnung der geschichtlichen Erinnerung" (so das REM-Projekt der guatemaltekischen Bischofskonferenz), um sich von dieser Pathologie zu befreien und nach einer gemeinsam geteilten Zukunft zu streben. Sant'Egidio spricht von der "Faszination des Friedens".

Seit einigen Jahren betätigt sich die Gemeinschaft darüber hinaus im Dialog zwischen der Gemeinschaft und islamischen Vertretern aus Religion und Kultur. Anlässlich eines jährlichen Treffens, an dem 500 VertreterInnen der grossen Weltreligionen, aus Kultur und Politik aus der ganzen Welt teilnehmen (dieses

Jahr vom 5.-7. September in Mailand) findet ein offener interreligiöser Dialog statt, der das Thema Frieden in den Mittelpunkt stellt.

# Wertorientierte Organisationen und Konfliktfähigkeit

---

*Oliver Martin*

Als freiberuflich tätiger Organisationsentwickler und Konfliktberater unterstütze ich Unternehmen, Institutionen und Non-Profit-Organisationen in Veränderungsprozessen und Konfliktsituationen. Diese Tätigkeit bringt mich immer wieder in Berührung mit den Schattenseiten einer Organisation, wobei ich mich dabei vor allem auf die Organisationskultur und den Umgang mit Konflikten spezialisiert habe. Ich arbeite sehr oft mit Organisationen und damit mit Menschen, die stark wertorientiert sind. (Unter Wertorientierung verstehe ich im Folgenden die Ausrichtung von Menschen oder Organisationen an ethischen und/oder moralischen Werten und Normen.) Sei dies im kirchlichen, politischen oder im Sozialbereich, sei dies in NGOs, im Kultur- oder im Gesundheitsbereich. Und gerade in solchen Organisationen erlebe ich – völlig unabhängig von der Problemstellung – immer wieder eine Konstante:

*Wertorientierte Organisationen sind tendenziell nur vermindert oder gar nicht fähig, Konflikte organisationsintern konstruktiv auszutragen.*

Diese Arbeitsthese stützt sich in erster Linie auf meine Erfahrungen aus der Praxis sowie auf Erfahrungen von vielen Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich mich regelmässig austausche.

Bevor ich meine These im einzelnen begründe, führe ich einige Definitionen ein, die für mein Verständnis von Konflikten unabdingbar sind. Wenn ich hier von Konflikten spreche, dann geht es mir um „soziale Konflikte“, wie sie bei Friedrich Glasl definiert sind:

Ein sozialer Konflikt ist:

- eine Interaktion,
- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.<sup>1</sup>

Ich spreche hier also keineswegs von blossen Differenzen oder unterschiedlichen Standpunkten. Denn diese sind nicht notwendigerweise Konflikte im von mir gemeinten Sinn, vielmehr sind sie für das Fortkommen von Organisationen notwendig, ohne Differenzen, ohne unterschiedliche Meinungen ist Entwicklung

---

<sup>1</sup> Glasl, F., 2002: Konfliktmanagement, 7. Auflage, Bern/Stuttgart.

nicht möglich. Es geht mir also um Spannungssituationen mit einem Eindruck bestehender Gegnerschaft, wobei dieser Eindruck regelrecht das Verhalten der Konfliktparteien determiniert. Solche Konflikte kommen in sozialen Gefügen, sei dies nun in der Familie, einem Verein oder auch im Arbeitsleben häufig vor und könnten grundsätzlich auch in produktive Auseinandersetzungen umgewandelt werden, wären die Beteiligten Personen oder Organisationen dazu in der Lage. Doch dazu später mehr.

Nun gibt es nicht nur Konflikte, in denen offen, hitzig und laut gestritten wird. Mindestens ebenso häufig sind Konflikte, in denen gar nicht offen gestritten, sondern vielmehr verdeckt und kühl berechnend agiert wird. Solche Konflikte werden kalte Konflikte (Glasl, 2002) genannt. Kalt im Gegensatz zu den erstgenannten „heissen Konflikten“. Um dies zu veranschaulichen stelle ich Ihnen hier die wichtigsten Merkmale heisser und kalter Konflikte gegenüber:

Heisse Konflikte	Kalte Konflikte
Parteien suchen den Streit, die direkte Konfrontation	Parteien vermeiden die direkte Konfrontation
Parteien wollen überzeugen und gewinnen, sie sind von inneren Überzeugungen beflügelt	Parteien haben den Glauben an Lösungen verloren: bremsen, behindern, Frustration und Zynismus
Expansion: Parteien suchen und finden Anhänger	Soziale Isolation und Erosion der Parteien
Parteien agieren spontan, aktionsorientiert	Parteien agieren strategisch berechnend
Parteien wehren Kritik ab; unbegrenzter Glaube an die eigene Überlegenheit, Rechtschaffenheit	Parteien geben teils negative Beweggründe zu, lehnen aber jegliche Verantwortung für ihr Handeln ab
Parteien erhitzen sich: zahlreiche Ausbrüche, Eruptionen, Angriffe	Parteien werden von inneren Selbstzweifeln zerfressen, Selbstvertrauen und Selbstachtung gehen verloren
Regeln und Prozeduren werden als hemmend über Bord geworfen, die formfreie Konfliktaustragung wird gesucht	Formgebundene Konfliktaustragung wird gesucht: Regeln und Prozeduren werden zentral

Selbstverständlich gibt es Mischformen mit Merkmalen beider Konflikttypen. Grundsätzlich jedoch sind die Tendenzen dieser beiden Typen in der Praxis immer wieder deutlich feststellbar.

Durch die beschriebenen Eigenschaften werden kalte Konflikte öfters nicht bemerkt, nicht als Konflikte wahrgenommen und entsprechend behandelt. Den-

noch können auch kalte Konflikte weiter eskalieren, sich vertiefen, verschlimmern, was kalte Konflikte besonders tückisch macht.

Was nun meine These betrifft, wertorientierte Organisationen seien latent konfliktunfähig, geht es mir dabei in erster Linie um den kalten Konflikttyp.

### ***Zwei Faktoren, die kalte Konflikte begünstigen:***

Selbstverständlich existieren kalte Konflikte auch in Organisationen der Privatwirtschaft oder in Verwaltungen, in denen die Orientierung an Ethik oder Moral nicht im Vordergrund steht. Ob Konflikte kalt oder heiss ausgetragen werden, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. So spielt die Organisations-Kultur eine grosse Rolle, worauf ich gleich ausführlich zu sprechen komme. Weitere wichtige Faktoren sind die Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten sowie die Ausgestaltung der Hierarchie innerhalb der Organisation (so führt z. B. eine subjektiv erlebte grosse Machtdifferenz zwischen den Hierarchiestufen eher zu kalter Konfliktaustragung). Für die Betrachtung von wertorientierten Organisationen stelle ich nun aber organisations-kulturelle Faktoren in den Mittelpunkt.

### **Hoher ethischer Selbstanspruch – moralistische informelle Gesetze**

Organisationen mit einem hohen ethischen Selbstanspruch beschäftigen in aller Regel Menschen, die einen ebenso hohen Selbstanspruch haben. Diese Menschen identifizieren sich in hohem Masse mit ihrer Arbeit. Sie haben eine Mission und arbeiten und leben oftmals gar mit Haut und Haar für die gute Sache, für die sie tätig sind. Dabei sind meistens sehr viel Herzblut, Engagement und Idealismus zu spüren, was natürlich für die entsprechende Organisation aus Gründen des Arbeitseifers, der Motivation, erfreulich ist und oftmals von diesen wertorientierten Organisationen auch gefordert und gefördert wird. Dieses starke Engagement, die Bereitschaft für den guten Zweck sehr viel zu leisten, sogar oftmals die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu verwischen, zeichnet folglich auch die Kultur solcher Organisationen aus. Nicht selten führt dies zu Selbstausbeutung und gesundheitlichen Problemen (Stichwort Burnout).

Daneben besteht aber eben eine zweite, für die jeweilige Organisation nicht kleinere Gefahr. Der hohe Selbstanspruch von Organisation und darin arbeitenden Menschen wirkt sich auch ganz konkret auf den Umgang mit Konflikten aus. Die starke Orientierung an Werten führt zur Bildung informeller Gesetze oder Glaubenssätzen wie bspw.: Wir sind christlich, wir zeigen Nächstenliebe! Wir sind sozial und nett zueinander! Wir hier drinnen sind hehre und gute Menschen! Wir kämpfen für das Gute, für die Gerechtigkeit! Wir sind solidarisch miteinander! Die allenfalls zu bekämpfenden Gegner befinden sich ausserhalb! Und so weiter. Solche unbewusst wirkenden Mottos führen oftmals zu Schuldgefühlen, weil die Menschen mit den Selbstansprüchen überfordert sind. Schuldgefühle wecken jedoch den Reflex, die Verantwortung für eine Situation

anderen zuzuschreiben, die eigene Verantwortung dafür zu leugnen. Wie Sie sich denken können, hat dies einen direkten und starken Einfluss darauf, wie Konflikte ausgetragen werden.

Glasl (2002) benennt zu diesem Konflikt-Faktor auf Horst-Eberhard Richter (1967, 1972) beziehend die Konflikt-Typen „Sanatorium“ und „Festung“.

„Sanatorium“: Ängste sind uneingestandenermaßen das Motiv für das gegenseitige Umgehen in der Organisation. Diesen Ängsten versucht man zu entkommen, indem alles vermieden oder von der Organisation abgewehrt wird, was die Angst tragen oder weiter verstärken könnte, also insbesondere eine offene Auseinandersetzung mit den Ängsten und dahinter stehenden Konflikten.

„Festung“: Einzelne Rollen bestimmende Personen fühlen sich ständig irgendwelchen Angriffen der Aussenwelt ausgesetzt, was zu einem Rollengefüge führt, in dem man sich in einem ständigen Abwehrkampf vor den feindlichen Aussenkräften absichert. Indem die Aussenwelt als gefährlich, aggressiv oder unehrlich taxiert wird, kann man sich selbst der beruhigenden Illusion hingeben, intern spannungsfrei zu leben.

### **Starke Unterordnung des Individuums gegenüber dem Zweck der Organisation – Verleugnung persönlicher Ziele**

Ein weiteres Merkmal wertorientierter Organisationen besteht darin, dass die dort tätigen Menschen sich dem höheren Zweck, der Mission der Organisation vordergründig stark unterordnen. Hintergründig müsste vielleicht eher gesagt werden: Die persönlichen Ambitionen, Positionen, Gefühle und Bedürfnisse können bequem hinter dieser Mission versteckt werden. So wird in Konflikten sehr schnell mit der Mission, den Werten an sich argumentiert, sehr schnell werden Vorwürfe gemacht, jene oder dieser verrate auf die eine oder andere Art die heilige Sache. Doch ist diese Argumentation meist nichts anderes als das Ausweichen auf eine abstrakte Ebene, auf der die Persönlichkeiten, die Gefühle, die Bedürfnisse der Betroffenen nicht thematisiert, nicht offen gelegt werden müssen. Dies führt dazu, dass zwar durchaus gestritten wird, manchmal sogar sehr heftig, jedoch werden dann in erster Linie Schattenkämpfe ausgefochten, was nicht heisst, dass keine persönlichen Verletzungen entstehen. Diese Menschen verstecken sich in Streitsituationen also hinter den höheren Werten und sind nicht in der Lage, ihre persönlichen Anliegen und Bedürfnisse zu vertreten, insofern sie sich diese Eigeninteressen selbst innerlich überhaupt eingestehen, sich deren bewusst sind. So entstehen oft langwierige, unproduktive und manchmal auch verletzende Grundsatzdiskussionen, in denen moralinsauer über die Mission gestritten wird, die aber die darin involvierten Menschen nicht zum Thema machen. Auch hier treffe ich oft informelle Regeln oder vielmehr Glaubenssätze folgender Art an: Ich habe keinen egoistischen Ehrgeiz, keinen per-

sönlichen Machtanspruch, ich kämpfe nur für die Sache! Ich bin nicht bedeutend, ich bin nur ein Werkzeug im Dienste höherer Werte!

Es sind eben diese beiden dargestellten Faktoren, die informellen Verhaltensregeln in der Organisationskultur und das Vermeiden der Thematisierung persönlicher Konfliktpunkte, die bewirken, dass in wertorientierten Organisationen fast immer ein kaltes Konfliktklima vorherrscht.

Folgende Feststellung sorgt häufig für besondere Irritation oder auch für Fehleinschätzungen: Die meisten wertorientierten Organisationen sind sehr wohl in der Lage, Konflikte nach aussen sehr heiss anzugehen, nämlich dann, wenn sie für ihre Werte, ihre Mission kämpfen können und müssen, denken Sie dabei z. B. an Gewerkschaften oder politische Parteien. Deswegen sind die Mitarbeitenden solcher Organisationen in ihrer Selbsteinschätzung meistens der Ansicht, sie wären sehr konfliktfreudig und würden Konflikte heiss austragen. Dabei blenden sie fast immer komplett aus, dass es im Innern ihrer Organisation genau umgekehrt abläuft, was aber für ihre persönliche Befindlichkeit und für die Innovationsfähigkeit der Organisation viel stärkere Auswirkungen hat.

Organisationen, in denen Konflikte in erster Linie kalt ausgetragen werden, haben in mehrfacher Hinsicht schwerwiegende Probleme:

1. Verlust der Innovationskraft: Innovation braucht Auseinandersetzung. Nur dort, wo verschiedene Standpunkte und persönliche Bedürfnisse aufeinander prallen dürfen, entsteht die für die Innovation notwendige Reibungshitze. Es reicht nicht aus, ausschliesslich abstrakte Diskurse über die grossen Themen zu führen. Gerade im Detail, bei der täglichen Zusammenarbeit, beim Ausführen von Projekten, beim Sammeln von Lösungsideen ist Innovation gefragt.
2. Gefahr der Eskalation: Kalte Konflikte werden in der Regel viel später erkannt, als heisse. Deswegen werden sie auch nicht angegangen, nicht behandelt. Dennoch können diese kalten Konflikte weiter eskalieren, schlimmer werden, bis sie sich derart blockierend auswirken, dass die Arbeitsfähigkeit einzelner Personen oder ganzer Teile der Organisation massiv eingeschränkt ist. Sind Konflikte aber so weit eskaliert, dauert deren Behandlung sehr lange und beansprucht sehr viel Energie und Ressourcen.
3. Entwicklungsstörungen: Organisationen mit kalten Konflikten sind unfähig, sich organisch zu entwickeln. Die nicht thematisierten Konflikte führen zu Erstarrung, zum Festklammern an Regeln und Prozeduren und verunsichern die involvierten Menschen dermassen, dass Veränderungsprozesse massiv erschwert oder gar verunmöglicht werden.
4. Innerliche Emigration der Mitarbeitenden: Mitarbeitende von Organisationen mit kaltem Konfliktklima verschliessen sich zunehmend gegen aussen. Sie geben die Hoffnung auf positive Veränderungen auf, werden zynisch und

kümmern sich vor allem um ihre eigenen Belange. Dies verhindert Teamwork ebenso wie es Gartenzaun-Denken fördert.

5. Krankenstand und Burnout: Kalte Konflikte machen Menschen mit der Zeit krank. Nebst anderen Faktoren, auf die ich hier nicht näher eingehen will, sind kalte Konflikte massgeblich an Burnouts beteiligt. Mit der Zeit kann die Organisation durch kollektives Burnout gelähmt sein.

### **Was heisst denn Konfliktfähigkeit?**

Im Folgenden geht es mir darum, mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen, wie die Konfliktfestigkeit von Organisationen und die Konfliktfähigkeit der Mitarbeitenden entwickelt werden können. Bevor ich dies tun kann, muss ich allerdings zuerst umreissen, was ich unter Konfliktfähigkeit verstehe. Ich schliesse mich dabei der Definition von Friedrich Glasl<sup>2</sup> an, der Konfliktfähigkeit des Individuums von Konfliktfestigkeit bei Organisationen unterscheidet.

#### ***Konfliktfähigkeit***

Unter Konfliktfähigkeit beim einzelnen Menschen verstehe ich, die Wahrnehmung von Konfliktphänomenen in mir selbst und in meiner Umgebung zu schärfen, um so Konflikte möglichst früh zu erkennen, die Konfliktmechanismen zu kennen, Methoden anwenden zu können, die einem helfen, seine Anliegen und Positionen so vorzubringen, dass ein Konflikt nicht eskalieren muss, und die helfen, Konfliktsituationen zu klären. Darüber hinaus heisst dies: Ein konfliktfähiger Mensch ist in der Lage, seine Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen, zu formulieren und dafür einzustehen, ohne dies mit verbaler Gewalt, im Sinne eines Vorwurfs tun zu müssen.<sup>3</sup>

#### ***Konfliktfestigkeit***

Konfliktfeste Organisationen sind in der Lage, Differenzen, Spannungen und Reibungen konstruktiv zu bearbeiten. Sie fördern ein tendenziell warmes und offenes Konfliktklima, indem sie unterschiedliche Standpunkte als legitim zulassen, unterschwellige Spannungen ansprechen und in schwierigen Situationen nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern den Stier bei den Hörnern packen. Konkret führen solche Organisationen bspw. Anlaufstellen für Konflikte, Konfliktlotsen, interne Schlichtungspersonen und Konfliktregulations-Prozeduren ein. Das heisst, diese Organisationen setzen sich sehr bewusst mit der Konflikt-Thematik auseinander und gehen sie offensiv an.

---

<sup>2</sup> Glasl, F., 2003: Selbsthilfe in Konflikten, 3. Auflage, Bern/Stuttgart, S. 10ff.

<sup>3</sup> siehe dazu Rosenberg, M. B., 2003: Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn.  
Ballreich, R., Glasl, F., 2003: Team- und Organisationsentwicklung als Konfliktprävention, TRIGON Seminarskript, Graz.

## ***Wie können wertorientierte Organisationen konfliktfester werden?***

Die meisten Organisationen – nicht nur wertorientierte – gehen meiner Erfahrung nach der Auseinandersetzung mit ihrer Organisationskultur aus dem Weg. Auseinandersetzung mit der Organisationskultur ist aber eine zentrale Komponente, um den eigenen gelebten Werten und Unwerten auf die Spur zu kommen. Aus den bereits geschilderten Gründen trifft dies auf wertorientierte Organisationen ganz besonders zu. Ich habe festgestellt, dass es zwar durchaus wertorientierte Organisationen gibt, die sich bewusst mit ihrer Werte-Orientierung befassen. Jedoch handelt es sich dabei meistens um ideelle, um ethische und also abstrakte Werte wie Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und dergleichen. Andere, eher „psychisch-seelische“ oder wirtschaftliche Normen, Kompetenzen und Fähigkeiten, werden jedoch kaum thematisiert (Konfliktfähigkeit, zwischenmenschliche Kommunikation, Führungsstile, Rollen und Zuständigkeiten, aber auch Leistung, Professionalität, Budgettreue, Pünktlichkeit u.s.w.). Genau hier befindet sich nach meiner Ansicht ein wichtiger Ansatzpunkt: Zur Thematisierung der ideellen Werte gehört eben auch die Thematisierung des praktischen Handelns in der Zusammenarbeit, im Alltag, wobei hinter dem alltäglichen Handeln durchaus auch Werte im Sinne von Menschenbildern stehen.

Darüber hinaus ist es zentral, sich auch mit möglichen Schattenseiten der Wertorientierung zu beschäftigen, wie ich sie vorher erwähnt habe. So kann es gelingen, zu hohe Selbstansprüche zu relativieren, informell-dysfunktionale Regeln und Rollenverträge zu redefinieren und die Bedeutung des Individuums mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen gegenüber der wertorientierten Organisation zu steigern. Dazu gehört auch das Thematisieren von Tabus. Denn gerade wertorientierte Organisationen mit ihrem geistig-kulturellen Anspruch neigen dazu, ihr Fundament zu tabuisieren, was dann zu Fundamentalismus führen kann.

## ***Organisations- und Teamentwicklung***

Dies kann im Rahmen eines Organisationsentwicklungs-Prozesses ebenso geschehen wie an Klausurtagungen oder in Teamentwicklungs-Workshops. Es gibt vielfältige Methoden, wie die Organisations- oder Teamkultur im allgemeinen und die Konfliktkultur im speziellen erleb- und besprechbar gemacht werden kann, z. B. über assoziative Methoden, künstlerisch-kreative Vorgehensweisen, Rollenspiele.

## ***Praxisbeispiel***

In der Praxis kann diese Auseinandersetzung stattfinden, indem bspw. ein Steckbrief der Organisation erstellt wird. Dabei stellt sich die jeweilige Arbeitsgruppe vor, ihre Organisation wäre ein Mensch aus Fleisch und Blut. Diese Person wird dann nach der Art eines Brainstormings beschrieben: Welches Ge-

schlecht hätte sie? Welches Alter hätte sie? Wie sähe sie aus? (Stichworte geben, z. B. schlank, gross, klein, dick, Haare, Kleidung etc.) Wo würde sie wohnen? (Haus, Wohnung, Quartier beschreiben, Stadt – Land, Nachbarschaft etc.) Wie hätte sie ihre Wohnung eingerichtet? (Möbel, Bilder, Pflanzen, Stil, was liegt herum? etc.) Wie ernährt sich diese Person? (Fast-Food, Wein, Bier, französische Küche, vegetarisch etc.) Welchen Freundeskreis hat sie? (Familie, Partnerschaft, Single, viele FreundInnen, wenige etc.) Welche Hobbies hat sie? Es können auf den jeweiligen Fall passend diverse weitere Eigenschaften und Merkmale erfragt werden. Dieser Steckbrief bringt auf eine lustvolle und assoziative Weise sehr viele Qualitäten und Merkmale der Organisationskultur zum Ausdruck, die damit besprech- und veränderbar gemacht werden können. So können dann dysfunktionale und destruktive Spielregeln enttarnt und in einem gemeinsamen Prozess neu formuliert werden.

Auch hat sich bewährt, dass sich Teams, Abteilungen oder ganze Organisationen eine Art Leitbild für den Umgang miteinander und mit Konflikten erarbeiten und daraus regelmässig neue Arbeits- und Lernthemen generieren. Ebenso sind Praxis orientierte Seminare zum Thema Konfliktmanagement ein weiteres relevantes Mittel, um die Organisation über die Weiterbildung der einzelnen Mitarbeitenden konfliktfester zu machen, sie in Konfliktlösungsstrategien und –techniken zu schulen. Hierbei kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu, weil deren Verhalten auch bei der Konfliktbewältigung Vorbildcharakter hat und im wahrsten Sinne des Wortes Schule macht. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass ich mit Führungskräften gerade auch das Topmanagement einer Organisation meine, weil ich die Erfahrung mache, dass es oftmals dort um die Konfliktfähigkeit am schlechtesten bestellt ist.

Ich wende mich nochmals meiner anfänglichen These zu und ergänze sie um eine zweite:

- *Wertorientierte Organisationen sind tendenziell nur vermindert oder gar nicht fähig, Konflikte organisationsintern konstruktiv auszutragen.*
- *Wirkliche und produktive Werteorientierung setzt die aktive Auseinandersetzung mit Konflikten und mit den Schattenseiten der Organisation voraus.*

Das unbestreitbar grosse Potential von wertorientierten Organisationen kann besser genutzt werden, wenn sie sich auch den Schattenseiten ihrer Werteorientierung stellen, anstatt sie zu verdrängen, und sie darüber hinaus praktische Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit fördern.

# Werte in Haltungen, Handlungen und Strukturen

## Reflektierte Erfahrung am Beispiel von *Brot für alle*

---

*Christoph Stückelberger*

### *Vorbemerkung*

Die folgenden Ausführungen sind aus Sicht eines reflektierenden Leiters einer kirchlichen Entwicklungsorganisation geschrieben. Angesichts der an diesem Symposium soeben geführten Diskussion über den Vergleich von Unternehmenskulturen im Privatsektor und in Kirchen könnte ich auch sagen, der Beitrag sei aus Sicht eines Unternehmers oder CEO entwickelt, denn *Brot für alle* ist ein KMU-Unternehmen mit 33 Menschen auf der Lohnliste, ein paar tausend ehrenamtlichen Mitarbeitenden im ganzen Land und einem Jahresumsatz von gut 15 Millionen Schweizerfranken. Wir „verkaufen“ als „Produkt“ (als Gegenleistung für Spenden) ein gutes Gewissen und orientierende Informationen und hoffentlich Ermutigungen über Entwicklungsprojekte und –politik. Wir sind der Konkurrenz des Marktes voll ausgesetzt, auch wenn es um den speziellen, aber harten Spendenmarkt geht. Wir beanspruchen, eine wertorientierte Institution zu sein. Damit sind wir schon mitten im Thema, wie solche Wertorientierung in einem „Unternehmen Hilfswerk“ umzusetzen versucht wird und welche ethischen Fragen und Spannungen dabei auftauchen.

### **1. Werte individual-, personal- und strukturenethisch**

Ethik sucht eine reflektierte Orientierung für das Handeln in Entscheidungssituationen. Sie sucht eine Antwort auf die Frage: „Was soll ich/sollen wir tun?“ In der anerzogenen oder gesellschaftlichen Moral geschieht die Entscheidung aufgrund von Überlieferung und Konvention, in der reflektierten Ethik aufgrund verschiedenster Weltbilder und Wertsysteme, in der theologischen Ethik dabei mit Bezugnahme auf die biblische Offenbarung. Werteorientiertes Entscheiden und Handeln geschieht dabei auf drei Ebenen:

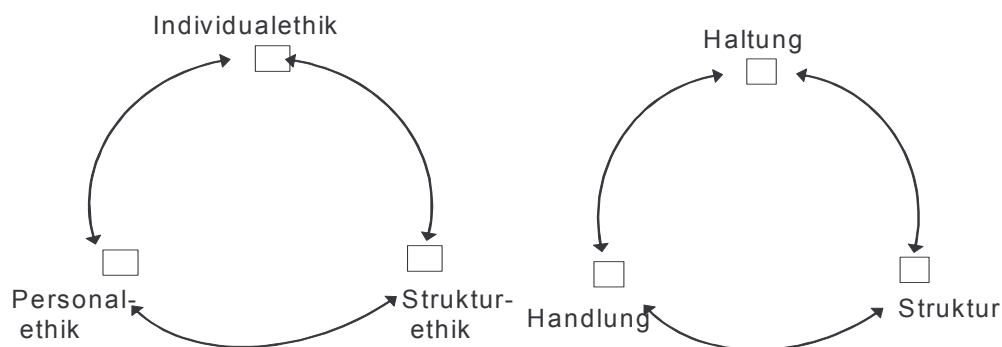
Individualethik betrifft das unmittelbare Handeln als Einzelperson und dessen Auswirkungen auf sich selbst und die andern (Ich-Ich, Ich-Du/Ihr), Personalethik das unmittelbare Handeln von Personen oder Gruppen untereinander (Wir-Ihr), die Strukturenethik (auch Institutionenethik oder Sozialethik genannt<sup>1</sup>) be-

---

<sup>1</sup> Der Begriff Strukturenethik ist umfassend und bezeichnet alles strukturell vermittelte mittelbare Handeln. Der Begriff Institutionenethik ist auf institutionelle Ordnungen bezogen. Der Begriff Sozialethik war von den 60er bis 80er Jahren des 20. Jh. ein umfassender Begriff mit besonderer Betonung der Institutionenethik (so z.B. Rich, A., 1984: Wirtschaftsethik, Bd.1, Gütersloh, S. 63-67), wird heute aber in der Öffentlichkeit immer mehr als Bereichsethik für den Bereich sozialer Fragen verstanden und ist deshalb für den Bereich der Strukturenethik nicht mehr gleich geeignet wie früher.

trifft das mittelbare Handeln von Einzelnen oder Gemeinschaften, wie es durch Institutionen, Ordnungen und Gesetze vermittelt und geprägt ist. Zwischen diesen drei Ebenen besteht kein chronologisch-deduktives Nacheinander (von der Individual- über die Personal- zur Strukturethik), sondern ein ständiges Miteinander und Ineinander der drei Dimensionen.

Dasselbe gilt für die drei Dimensionen von Haltungen, Handlungen und Strukturen: Mit Haltungen werden hier gesinnungsethisch und primär individualethisch die Einstellungen und Motivationen bezeichnet, die nicht immer sichtbar sind und die ethikgeschichtlich oft mit der Tugendlehre verbunden worden sind. Handlungen<sup>2</sup> sind demgegenüber als Aktivitäten von aussen feststellbar, verantwortungsethisch an ihren Folgen messbar und von Individuen oder Gruppen getätigt, also Subjekten zurechenbar. Sie umfassen bewusste freie Willensakte wie auch intuitive oder erzwungene Aktivitäten.<sup>3</sup> Menschliche<sup>4</sup> Strukturen und Ordnungen hingegen sind zwar immer von Personen geprägt, aber zugleich durch Regeln, Mechanismen und Gesetze institutionell verfestigt, entpersonalisiert und damit in der Regel nicht mehr einzelnen Subjekten zurechenbar.



<sup>2</sup> Die Handlungstheorien interessieren sich für die Analyse der Handlungen, die Ethik für die Orientierung der Handlungen. Vgl. Fischer, J., 2002: Theologische Ethik, Stuttgart, S.104ff.

<sup>3</sup> Damit verwende ich bewusst einen breiteren Begriff von Handlung als jener, der Handlung nur als „Wahlakt, der eine objektive Wahlmöglichkeit und eine subjektive Wahlfähigkeit zur Voraussetzung hat“ (Körtner, U., 1999: Evangelische Sozialethik, Göttingen, S. 39), versteht.

<sup>4</sup> Die nicht von Menschen gestalteten naturgesetzlichen Strukturen sind hier natürlich nicht im Blick.

## 2. Institutionenethik für wertorientierte Institutionen

Bevor nun Werte in Haltungen, Handlungen und Strukturen von *Brot für alle* reflektiert werden, sei kurz auf das Verhältnis von Institution und Ethik verwiesen, wie es in normativen Institutionentheorien<sup>5</sup> reflektiert wird. Institutionen sind öffentlich garantierte und akzeptierte Ordnungen, in denen das Zusammenleben der Menschen (auf der Basis von Weltanschauungen, Werten, kulturell-religiösen Mustern, historischen, geographischen und materiellen Bedingungen) mit dem Anspruch auf Verbindlichkeit und auf eine gewisse Dauer geregelt wird.<sup>6</sup> So wie die Institutionen-Ökonomik sich mit der ökonomischen Wirksamkeit und Gestaltung von Institutionen beschäftigt, bemüht sich die Institutionenethik (als Hauptbereich der Strukturenethik) um eine normative, d.h. an bestimmten Werten orientierte Gestaltung von Institutionen.<sup>7</sup> Dazu gehören verschiedene Phasen institutioneller Normentwicklung, nämlich die Normsetzung, die Normdurchsetzung, die Normüberprüfung und die Normfortbildung.<sup>8</sup> So geschieht bei *Brot für alle* die Normsetzung z.B. bei der Verabschiedung von Stiftungsstatuten, Leitbildern und Strategien, die Normdurchsetzung durch Umsetzungspläne, interne und externe Kontrollen und positive oder negative Sanktionen, die Normüberprüfung durch jährliche Berichterstattung über die Strategieumsetzung, durch Mitarbeitergespräche, Überprüfung von Reglementen oder ein eigentliches „Werte-Audit“, wie es die DEZA durchführte und das bisher bei *Brot für alle* nicht etabliert ist.<sup>9</sup> Die Normfortbildung geschieht durch phasenweise oder ständige Weiterentwicklung der Institution und ihrer normativen Strukturen, z.B. als Folge eines Werte-Audit. Die normative Grundlage von Institutionen ist für deren Legitimation grundlegend wichtig.<sup>10</sup>

Wie sich nun Werte in Haltungen, Strukturen und Handlungen in einer Institution zeigen und welche Spannungsfelder sich dabei ergeben, soll am Beispiel von *Brot für alle* gezeigt werden. Dies kann in der vorgegebenen Zeit eines Kurzreferats nur andeutungsweise geschehen.

---

<sup>5</sup> Vogt, M., 1999: Institutionen als Organisationsformen menschlichen Handelns, in: Handbuch für Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh, S. 268-284.

<sup>6</sup> Ähnlich ebd., 268.

<sup>7</sup> Zahlreiche Literatur. Vgl. z.B. Barrett, R., 1998: *Liberating the Corporate Soul. Building a Visionary Organisation*, Boston.

<sup>8</sup> Am Beispiel wirtschaftlicher Institutionen vgl. Stückelberger, C., 2001: *Ethischer Welt-handel*, Bern. S. 140-145.

<sup>9</sup> Cavietzel, L., 2003: *Audit des valeurs*. DDC, manuscrit de la conférence.

<sup>10</sup> Vgl. Homann, K., 1999: Die Legitimation von Institutionen, in: *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 2, Gütersloh, S. 50-94.

### **3. Wertorientierung in Haltungen bei *Brot für alle***

Wertorientierungen in Haltungen zeigen sich primär bei angestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitenden sowie Aufsichtsgremien einer Institution. Bei Brot für alle ist die Personalauswahl dafür entscheidend, ebenso die Personalbegleitung und -schulung sowie das „Klima“, das sich nicht nur im formellen, sondern besonders auch im informellen Umgang in einer Institution (Pausen und Mittagsmahlzeiten) entwickelt. Die Ziele und Tätigkeiten der Institution, die Unternehmenskultur und die Lohnstruktur sind massgeblich daran beteiligt, wer sich für eine Stelle bei BFA bewirbt. So ist die Werthaltung der Mitarbeitenden von einer sehr hohen Identifikation mit den ideellen Zielen der Entwicklungszusammenarbeit geprägt („Ich will eine sozial sinnvolle Arbeit tun, hinter der ich voll stehen kann“), wofür sie bereit sind, etwas unter dem Markt liegende Löhne in Kauf zu nehmen. Neben den Mitarbeitenden sind die Werthaltungen der Vorstände (Stiftungsratsmitglieder) und Mitglieder der Fachkommissionen sehr bedeutsam, ebenso die zahlreichen Freiwilligen in den Kirchgemeinden, die besonders die Brot für alle-Aktion durchführen. Sie leisten schweizweit pro Jahr über 100'000 Arbeitsstunden, was rund 50 Vollzeitstellen entspricht! Da für diese ehrenamtlichen Tätigkeiten kaum finanzielle Anreize bestehen, sind sie insgesamt von einer hohen intrinsischen, auf Solidarität und Gemeinwohl ausgerichteten Motivation geprägt. Inwiefern ihre Werthaltungen im einzelnen jenen der Gesamtinstitution entsprechen, ist aber dem Einflussbereich der Zentralen weitgehend entzogen. Als „Entschädigung“ für die Leistung von Ehrenamtlichen ist die Gemeinschaft mit Ähnlichdenkenden, der Informationsgewinn und das gute Gewissen der Solidarität mit Benachteiligten anzuführen.

Die individuellen Werthaltungen der angestellten Mitarbeitenden und noch viel mehr bei den Ehrenamtlichen sind politisch, kulturell und bezüglich Lebensstilen sehr unterschiedlich und reichen von eher religiös indifferent bis zu bekenntend. Diese individuellen Unterschiede werden aber während der Arbeit durch die gemeinsame Wertebasis der Institution Brot für alle vermindert und zu einer recht homogenen institutionellen Werthaltung vereint.

### **4. Wertorientierung in Strukturen bei Brot für alle**

*Wie nun sind Werte strukturell und institutionell bei Brot für alle verankert?*

#### ***4.1 Rechtliche und strategische Grundlagen***

Zunächst sind die rechtlichen Grundlagen zu nennen: Das Stiftungsstatut hält in der Präambel als Grundlage fest, „in der Nachfolge Jesu Christi dessen weltweit gültiges Liebesgebot ernst zu nehmen und durch entsprechendes Handeln zu verwirklichen.“ Auf diesem Grundwert der tätigen Nächstenliebe und dem Zweck der „Befreiung“ von Menschen „aus Armut, Not und Hunger“, verbunden mit dem gemeinnützigen Charakter der Institution (Art. 2 Zweck) beruht

die Wertbasis. Aber auch Bestimmungen wie tiefe Verwaltungskosten und Vermeidung unnötiger Aufwendungen (Stiftungsreglement, Art. 2) verweisen auf Werte, nämlich einen haushälterischen Umgang mit knappen Ressourcen im Dienste der Armen.

Ausführlicher und expliziter finden sich Wertorientierungen in Leitbild und Mittelfriststrategie, besonders in der Kernbotschaft (mission statement) der Gesamtstrategie.

So ist das Leitbild auf „Unseren Grundwerten“ Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung aufgebaut, die ihrerseits als „Unsere Grundlage“ die christliche Orientierung am trinitarischen Gott und seinem Wirken in der weltweiten Gemeinschaft von Kirchen und Religionen entfaltet. Die Kernbotschaft für die Strategie 2003-2006 lautet:

„Brot für alle setzt sich ein für  
partnerschaftliche Hilfe zur Selbsthilfe  
Gerechtigkeit Nord-Süd  
Nachhaltigkeit weltweit  
Benachteiligte Kinder, Frauen, Männer  
christliche Grundwerte  
kreative Ansätze für die Entwicklung.“

Diese für die Gesamtinstitution gültigen Wertorientierungen werden in den Bereichsstrategien für die einzelnen Mandate konkretisiert, die wiederum zu Jahresplänen und individuellen jährlichen Zielvereinbarungen und Arbeitsprogrammen heruntergebrochen werden. Sozusagen die Synthese von Werthaltungen sollte schliesslich in der Corporate Identity (CI) und graphisch im Corporate Design (CD) spürbar sein. Die Leitbilderarbeitung, Strategieentwicklung, interne Schulung zur CI und Erarbeitung einer CD zusammen mit einer Werbeagentur waren wichtige Prozesse der gemeinsamen Werteentwicklung von Mitarbeitenden und Leitungsgremien der Institution, die für die Wertvergewisserung, -bestätigung und -erneuerung in regelmässigen Abständen durchgeführt werden müssen.

#### **4.2 Leitungsstrukturen**

Wertorientierungen sind strukturell auch in den Leitungsstrukturen verfestigt. Ob steile oder flache Hierarchien und mit wie vielen Hierarchiestufen bestehen, welcher Führungsstil vorherrscht und welche Mitsprache oder Mitbestimmungsregelungen gelten – all dies weist auf Werte. So sucht Brot für alle im Inserat für meine Nachfolge als neuen Zentralsekretär oder neue Zentralsekretärin gemäss Inserat eine Persönlichkeit mit „zielorientiertem und partizipativem Führungsstil“. Zielorientiert kann durchaus auch als wertorientiert verstanden werden. Partizipation ist einer dieser Werte. Partizipation als Teilnahme an Entscheidungsprozessen ist in der theologischen Ethik letztlich darin begründet,

dass Gott die Menschen als seine Mitarbeitenden an seinem Schöpfungswerk mitarbeiten lässt. Wie das nun aber konkret in Führungsstrukturen und mit welchem Grad an Mitbestimmung geschehen soll, ist eine ständige Herausforderung.

Eine wichtige Wertediskussion findet bei Brot für alle auch immer wieder zum Wert der Gender-Gerechtigkeit als Teil des Wertes Gerechtigkeit statt, sei es bei Anstellungen, Leitungsstrukturen, thematischen Publikationen oder der Umsetzung von gleichem Lohn für gleiche Arbeit.

### **4.3 Finanzen**

Damit sind wir bei normativen Grundlagen von Finanzstrukturen. Lohnreglemente, Budgets, der Verteilschlüssel (wie viele Mittel an welche Partnerorganisationen und für welche Sektoren von Entwicklungsprojekten fließen), Spesenreglemente und Projektkriterien enthalten zahlreiche Wertentscheidungen. Sie sind für eine bestimmte Zeitdauer – ein Budgetjahr, drei Jahre Gültigkeit eines Verteilschlüssels etc. – strukturell verfestigt und damit individueller Entscheidung entzogen.

### **4.4 Kooperationen**

Wertentscheidungen spiegeln sich strukturell auch in der Zusammensetzung der Trägerschaft (im Fall von Brot für alle der Schweizerische Evangelische Kirchenbund mit seinen Mitgliedkirchen) sowie insbesondere in langfristigen und zeitlich befristeten Kooperationen. Solche Kooperationen sind mit zahlreichen Wertkompromissen verbunden, da die Partnerorganisationen nur teilweise dieselben Grundwerte teilen. So ist die Gemeinsamkeit mit Heks, mission 21, DM échange et mission oder Fastenopfer gross, jene in der Arbeitsgemeinschaft der Hilfswerke entwicklungspolitisch auch, sonst aber diversifizierter. Kooperationen im Fairen Handel mit den Grossverteilern oder mit dem World Economic Forum am Open Forum in Davos oder mit Attac beim Schweizer Sozialforum sind punktuell und oft monothematisch fokussiert. Es sind begrenzte Zweckbindungen, bei denen sich je neu die Frage stellt, ob sie mit der normativen Basis der eigenen Organisation kompatibel sind oder nicht.

## **5. Wertorientierung in Handlungen bei *Brot für alle***

### **5.1 Handlungen als Synthese von Haltungen und Strukturen**

Handlungen nach obiger Definition (Pkt. 1) umfassen alle Aktivitäten, die Subjekten zuzuordnen sind. Sie sind geprägt von Haltungen wie auch von Strukturen. Insofern können alle Aktivitäten von Mitarbeitenden einer Organisation als Handlungen auf ihre Wertorientierung hin geprüft werden. Es geht also um die Frage, wie die Zweckartikel, Leitbilder, Strategien, Konzepte und Arbeitspläne in Handlungen konkret umgesetzt werden und inwiefern Abweichungen von den

deklarierten und angestrebten Zielen und Werten stattfinden. Abweichungen finden natürlich ständig statt durch finanzielle oder personelle sog. Sachzwänge, durch Prioritätskonflikte zwischen Werten, die zumeist als Interessenkonflikte wahrgenommen werden, durch informelle Einflussfaktoren wie Partner der Mitarbeitenden, durch das aktuelle politische Umfeld etc. So können sämtliche Tätigkeitsbereiche von Brot für alle auf ihre Wertorientierung hin durchleuchtet werden. Ein solches „Value Audit“ geschieht bei Brot für alle punktuell bei konkreten kontroversen Entscheidungssituationen wie z.B. der Mitwirkung am Open Forum oder Weltsozialforum, wo die Frage diskutiert wurde, inwiefern solches Engagement den Zielen, Werten und Prioritäten entspricht oder nicht. Ein systematisches „Value Audit“ wurde bisher nicht durchgeführt. Ansatzweise geschieht es in der jährlichen Überprüfung der Handlungen anhand der Strategie sowie bei den jährlichen Mitarbeitergesprächen.

## ***5.2 Kohärenz von Werten in Haltungen, Strukturen und Handlungen?***

Zum Schluss sei auf die wichtige Frage der Kohärenz verwiesen. Damit drücke ich zugleich meine tiefe Dankbarkeit aus für die unschätzbar vielen Anregungen, die ich vom Kollegen und „Jubilar“ Hans-Balz-Peter erhalten habe, eben auch durch seinen kurzen ise-Text über Kohärenz in der Schweizer Aussenpolitik.<sup>11</sup> Die ständige ethische Herausforderung besteht darin, die Kohärenz zwischen Haltungen, Handlungen und Strukturen wie auch die Kohärenz zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen einer Institution je neu herzustellen zu versuchen. Bei Brot für alle zeigt sich dies z.B. im Spannungsfeld zwischen dem Auftrag der möglichst umfangreichen Mittelbeschaffung für Entwicklungsprogramme, dem Auftrag zur kritischen Information über Ursachen der Armut sowie dem Auftrag der entwicklungspolitischen Mitgestaltung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Neben dieser intra-institutionellen Kohärenz innerhalb von Brot für alle gibt es auch die inter-institutionelle Kohärenz von Brot für alle mit andern Partnerorganisationen, mit denen gemeinsame Projekte oder Auftritte erfolgen, sei es das Fastenopfer, die Arbeitsgemeinschaft der Hilfswerke, der Bund, der ÖRK oder andere. Die Werteorientierung und ihre Überprüfung in einer Organisation ist wesentlich auch ein Kohärenz-Check. Gerade dieser zeigt aber mit aller Deutlichkeit, dass das Ziel der vollen Kohärenz ein heilsamer Antrieb für Werteorientierung ist, aber immer nur partiell erreichbar ist.

Lassen Sie mich mit einem persönlichen Wort schliessen: Ich blicke mit grosser Dankbarkeit auf zwölf Jahre als Zentralsekretär von Brot für alle zurück. Dankbar, dass ich in einer Institution arbeiten durfte, die auf so wichtigen Grundwer-

---

<sup>11</sup> Peter, H.-B., 1995: „Kohärenz“ als Kriterium für eine ethisch reflektierte Aussenpolitik, ise-texte 10/95, Bern.

ten wie Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung aufgebaut ist und wo der Wertediskurs – wenn auch oft mehr implizit als explizit – eine so zentrale Rolle spielt. Dankbar bin ich aber auch, dass wir diese ethisch so anspruchsvolle Arbeit unter dem Vorzeichen der göttlichen Gnade tun dürfen, die uns nicht verzweifeln lässt an den Inkohärenzen, Widersprüchen und Schwächen des eigenen Handelns, sondern von der Zusage lebt, dass dieser Gott mit den Schwächen von uns Menschen rechnet und arbeitet und darauf und nicht auf der Illusion von vollkommenen Menschen seine Welt aufbaut. Diese theologische Grundlage wird mich auch in der neuen Aufgabe als Leiter des „Instituts für Theologie und Ethik“ des SEK als Nachfolger von Hans-Balz Peter leiten. Ich freue mich dabei auf die Zusammenarbeit mit hoffentlich möglichst vielen von Ihnen.

## Studien und Berichte aus dem ise

---

- 1 Peter, H.-B., **Offene Fragen nach der interkonfessionellen Konferenz: Schweiz und Dritte Welt.**, 1971, 20 S.  
Peter, H.-B., **Questions soulevées à la suite de la Conférence interconfessionnelle : Suisse - Tiers Monde**, 1971. 21 p.
- 2/3 Ganz, A. R., Senghaas, D., Frei, D., Ruh, H., **Friedensforschung in der Schweiz:** Bericht über das Seminar vom 28./29.2.1972 in Bern. 1972.  
Ruh, H. (éd.), **Recherche su la paix en Suisse:** Rapport du séminaire des 28 et 29 février 1972 à Berne, 1972, 62 p.
- 4 Theologische Kommission des SEK, **Militärdienstverweigerung aus Gewissensgründen. Gutachten.** 1972.  
Commission théologique de la FEPS, **L'objection de conscience**, 1972, 12 p.
- 5/6 Ruh, H., Peter, H.-B., Campiche, R. J., **Schweizerische Waffenausfuhr ohne Alternative?** 1972.  
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B., **La Suisse doit-elle exporter des armes?** 1972.
- 7 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B., **Zivildienst in der Schweiz.** Überlegungen zu einem Organisationsmodell, 1972, 43 S.  
Campiche, R. J., Ruh, H., **Vers un modèle suisse de service civil**, 1973/76, 42 p.
- 8 Campiche, R. J., (Hg.), **Kirchen und religiöse Bewegungen im Jahr 2000.** 1973.  
Campiche, R. J. (éd.), **Eglises et mouvements religieux en l'an 2000**, 1973, 29 p.
- 9/10 Peter, H.-B., (Hg.), **Entwicklungsforschung in der Schweiz:** Bericht über das "Treffen jüngerer Entwicklungsforscher" in Bern, 1974, 57 S.  
Peter, H.-B. (éd.), **Le développement: où en est la recherche en Suisse ?** 1974, 38 p.
- 11 **Schweizer – Ausländer: Unsere gemeinsame Zukunft.** Migrationstagung des SEK vom 16./17. November 1973, in Gwatt, 1974.  
**Suisse-Etrangers: notre avenir commun.** Conférence sur l'immigration des 16 et 17 novembre 1973 à Gwatt, 1974.

- 12/13 Campiche, R. J., Lalive, C., Zimmermann, E. (Hg), **Von der kirchlichen Entwicklungshilfe zur Partnerschaft**, 1975, 135 S.  
Campiche R. J., Lalive d'Épinay C., Zimmermann E., (éd.) **Eglises et développement solidaire**, 1975, 106 p.
- 14 **Militärflugzeugverkäufe in Europa**, 1975, 20 S.  
**Achats d'avions militaires en Europe**, 1975, 14 p.
- 15/16 Strahm, R. H., **Entwicklungsorientierte Handelsförderung im Dilemma**, 1975, 91 S.  
Strahm R., **L'ambiguïté des échanges avec le Tiers Monde**, 1975, 109 p.
- 17/18 Kommission für Raumplanungs- und Bodenrechtsfragen des SEK, **Teilnahme an der Planung unseres Bodens**, 1976, 76 S.  
Commission „Aménagement du territoire et droit foncier“ de la feps, **Aménager le territoire : l'affaire de tous**, 1976, 83p.
- 19/20 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (Hg.), **Kernenergie**. Bericht der ökumenischen Konsultation von Sigtuna 1975, 1976, 61 S.  
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.) **Energie nucléaire**, Rapport de la Consultation œcuménique de Sigunta 1975, 1976, 65 p.
- 21 **Ökumenische Aufgaben in der Schweiz**. Einführung in die Texte von Nairobi 1975, 1976, 41 S.  
**Après Nairobi: tâches pour les Eglises Suisses**. Introduction aux textes de Nairobi 1975, 1976, 42 p.
- 22/23 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (Ed.), **Menschenrechte und Antirassismus: Ein Programm für den SEK**. Dokumentation, 1976 (21977).  
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Droits de l'homme et anti-racism**, Un programme pour la feps, 1976, 87 p.
- 24 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (Hg.), **Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa**. Kirchliche Gesichtspunkte, 1977, 35 S.  
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Sécurité et Coopération en Europe: Le point de vue des Eglises**, 1977, 48 p.
- 25 Allmen, D. v., **Theologie zwischen Rechtfertigung und Kritik der Apartheid**, 1978, 25 S.  
v. Allmen, D., **La théologie, avocat ou critique de l'apartheid?** 1978, 49 p.

- 26/27 Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Die Neue Internationale Wirtschaftsordnung – Test für die Schweiz**, 1979, 151 S.  
Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Le Nouvel Ordre Economique International: un test pour la Suisse**, 1979.
- 28/29 Kommission für Raumplanungs- und Bodenrechtsfragen des SEK, **Entwicklung im Stadtquartier und in der Bergregion**. Wer plant für wen?, 1979, 115 S.  
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.) **Développement de la ville et de la montagne : par qui, pour qui, avec qui?** 1979, 113 p.
- 30 A Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B., **Energie, Kirche und Gesellschaft**, 2. bearb. und erg. Aufl. 1984, 91 S.  
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.) **Energie, Eglise et société**, 1980, 140 p.
- 31 Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Schweizer Bankwesen und Sozialethik, Teil I: Sozialethische Erwägungen und Folgerungen**, 1981, 68 S.  
Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Les banques suisses face à l'éthique sociale**, Première partie : Tâches et problèmes de l'économie bancaire : considérations éthiques, 1982, 64 p.
- 32 Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Schweizer Bankwesen und Sozialethik, Teil II**, 1981, 236 S.  
Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Les banques suisses face à l'éthique sociale**, Deuxième partie : Rôle des banques, fuite de capitaux et justice fiscale, 1982, 150 p.
- 33 Kommission für Fragen der Sicherheit und Abrüstung des SEK, Peter, H.-B., Campiche, R. J. (Hg.), **Frieden schaffen, Frieden schützen**, 1983.  
Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Instaurer la paix, garantir la paix**, 1983, 161 p.
- 34 Campiche, R. J. u.a., **Freiheit und Verantwortung in Partnerschaft, Ehe und Familie**. Ethische Überlegungen zur Paarbeziehung im sozialen Wandel, 1984.  
Campiche, R. J. e.a., **Liberté et responsabilité dans le couple et la famille**, 1984.

- 35 Arbeitsgruppe Bodenrecht und Raumplanung des SEK, **Mitwirkung der Bevölkerung bei der Raumplanung**. 24 praktische Beispiele. 1985.  
Campiche R. J., Kaiser, H. (éd.), **La participation à l'épreuve des faits**, 24 exemples, 1985, 137 p.
- 36 Peter, H.-B., Hafner, P u.a., **Zur Lösung der Zivil-dienstfrage**. Memorandum der ökumenischen Arbeitsgruppe "Zivildienst", 1985.  
Peter, H.-B., Hafner, P. (éd.) **Pour une solution au problème du service civil**, 1985.
- 37 Arbeitsgruppe Bioethik des ISE, **In-vitro-Befruchtung**. Technische Möglichkeiten und ethische Perspektiven, 1987, 113 S.  
Groupe de travail Bioéthique de la feps, **Fecondation in Vitro**, Possibilités techniques et perspectives éthiques, 1987, 127 p.
- 38 Ökumenische Arbeitsgruppe für Raumplanungs- und Bodenrechtsfragen, **Welches Bodenrecht ist für Mensch und Boden recht?**, ISE / J&P: 1987, 89 S.  
ISE, J&P, (éd.), **Le sol, atout? Le sol à tous!** 1987, 83 p.
- 39 Koch, K., Geissbühler, A., Leibundgut, H., **AIDS – Zeichen der Zeit?** Referate und Berichte einer ökumenischen Tagung, ISE / J&P: 1988, 76 S.  
ISE, J&P, (éd.), **SIDA - Le retour de l'angoisse?**, 1988, 77 p.
- 40 Chappuis-Juillard, I., Coray, J., Kaiser, H., Rüedi-Bettex, M., Thévoz, J.-M., Arbeitsgruppe Bioethik des SEK, **Fortpflanzungsmedizin und Humangenetik**. Ein Beitrag zur Diskussion über die Beobachterinitiative, 1990, 55 S.  
Groupe de travail Bioéthique de la feps, **Procréation assistée et science génétique**. Enjeux d'une votation, 1990, 78 p.
- 41 Ökumenische Arbeitsgruppe Friedenspolitik, Hafner, P., Peter, H.-B. u.a., **Frieden in Europa**. Eine Herausforderung für die Schweiz, ISE / J&P: 1991, 44 S.  
ISE, J&P, (éd.), **La paix en Europe**, Un défi pour la Suisse, 1991, 44 p.
- 42 Bruhin, J., Huot, J.-C., Peter, H.-B., Thévenaz, J.-P., **Schweizerisch – und doch europäisch?** Überlegungen in sozialemethischer Perspektive, ISE / J&P: 1992, 28 S.  
ISE; J&P, (éd.), **Et si la Suisse était européenne?** Points de vue d'éthique sociale chrétienne, 1992, 28 p.

- 43 Arbeitsgruppe Bioethik des ISE (Hg.), **Patentiertes Leben?**, 1993, 42 S.  
Groupe de travail Bioéthique de la feps, **Breveter la vie ?** 1993, 40 p.
- 44 Arbeitsgruppe Drogenpolitik des ISE, (Hg.), **Drogen – weder Himmel noch Hölle**. Überlegungen aus christlicher Sicht zum Umgang mit illegalen Drogen, 1993, 20 S.  
Groupe de travail: politique de la drogue, **Drogues - ni ciel ni enfer**, Réflexions d'éthique chrétienne à propos des drogues illégales, 1993, 20 p.
- 45 Genton, P., Peter, H.-B., Biéler, A., Schmid-Holz, D., Rich, A., Chappuis-Juillard, I., **Gesellschaft – Kirche – Ethik**. Referate der 20. Beirats-Tagung, 1993, 92 S.  
Campiche, R. J., Germann, H. U., Peter, H.-B. (éd.), **Ethique, Eglise et Société**, Exposés présentés lors du XXème Conseil Consultatif de l'ISE, 1993, 69 p.
- 46 Campiche, R. J., Kellerhals, J., Marguerat, D., Junod, E., Müller, D., Quéré, F., Carrillo, F., **Familie**. Sieben Beiträge, 1994, 108 S.  
Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Famille: Continuités et Ruptures**, 1994, 97 p.
- 47 Arbeitsgruppe Drogenpolitik des ISE (Hg.), **Drogenpolitik**. Ein dritter Weg jenseits von Repression und Freigabe, 1994, 29 S.  
Groupe de travail: politique en matière de drogue, **Politique en matière de drogue**, Une troisième voie, par delà la répression et la distribution, 1994, 25 p.
- 48 Kissling, C., **Zusammen arbeiten**. Die gesellschaftliche Herausforderung der Arbeitslosigkeit, ISE / J&P: 1994, 77 S.  
ISE, J&P, **Partager le travail**, La solidarité contre le chômage, 1995, 68p.
- 49 Germann, H. U., Lienemann, W., Geissbühler, A., Zaugg-Ott, K., **Ehe und Familie für homosexuelle Paare?** Rechtliche und ethische Aspekte, 1995, 76 S.  
Campiche, R. J., Germann, H. U., Haag, M., Peter, H.-B. (éd.), **Couples homophiles: le droit à l'existence ?** Réflexion éthique sur le statut actuel des homophiles, 1995, 67 p.

- 50 Visinand, A.-M., Käppeli, A.-M., Chaponnière, M., Messant-Laurent, F., **Religion – ein Hemmnis auf dem Weg zur Gleichheit?** Historische Rückblicke, soziologische Überlegungen, 1996, 57 S.
- Visinand, A.-M., Käppeli, A.-M., Chaponnière, M., Messant-Laurent, F., **Comprendre l'inégalité**, contributions historiques et sociologiques, 1996, 43 p.
- 51 Beck Kadima, M., Huot, J.-C. (Hg.), Theler, J., Bühler, P., Wilhelm, D., Friederich, U., **Kirche und Asyl. Legitimer Widerstand im Rechtsstaat?** Hrsg. v. ISE u. J&P, ISE / NZN: 1996, 100 S.
- Beck Kadima, M., Huot, J.-C. (éd.), **Eglises, terres d'asile**, Les chrétiens aux côtés des réfugiés, 1996, 89 p.
- 52 SEK Vorstand / Peter, H.-B., **Reform der Schweizer Bundesverfassung.** Zur Diskussion in sozialem und evangelisch-kirchlicher Perspektive, 1996, 90 S.
- Conseil de la FEPS, Peter, H.-B., **Réforme de la Constitution fédérale**, Contribution au débat dans la perspective de l'éthique sociale et des Eglises protestantes, 1995, 97 p.
- 53 Kissling, C., **Die Zukunft der sozialen Sicherheit**, Hrsg. v. ISE u. J&P, ISE / NZN: 1997, 92 S.
- ISE, J&P, (éd.), **Quel avenir pour l'Etat social?** 1997, 93 p.
- 54 Peter, H.-B. (Hg.), **Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Frage gestellt.** Beiträge zur sozialem Orientierung. Referate der Jubiläumstagung des ISE November 1996, 1998, 112 S.
- Campiche, R. J., Germann, H. U., Peter, H.-B. (éd.) **Ethique et lien social**, Réflexions développées à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire d l'ISE, 1998, 128 p.
- 55 Haag, M., **Frauen im Pfarramt gleichgestellt?** 1997, 48 S.
- Haag, M., **Pastor: une profession féminine?** 1997, 48 p.
- 56 Bovay, C. & Tabin, J.-P., **(Un)freiwillig effizient.** Freiwilligenarbeit, Erwerbsarbeit und gesellschaftliche Solidarität, 1998, 150 S.
- Bovay, C. & Tabin, J.-P., **Les nouveaux travailleurs.** Bénévolat, travail et avenir de la solidarité, 1998.
- 57 Campiche, R. J., **Religion: Herausforderung für die Kirchen?** 2001, 92 S.
- Campiche, R. J., **La religion: un défi pour les Eglises?** 2001, 100 p.

- 58 Peter, H.-B., Mösli, P. (Hg.), **Suizid. Aufgaben und Perspektiven**, 2003, 68 S.  
Peter, H.-B., Mösli, P. (éd.), **Suicide - Missions et perspectives pour la pratique**, 2003, 68 p.
- 59 Peter, H.-B. / Loosli, D., **Schweiz-Südafrika: Sozialethische Perspektiven**, 2004, 84 S.  
Peter, H.-B. / Loosli, D., **Les relations de la Suisse avec l'Afrique du Sud: Perspectives d'éthique sociale**, 2004, 84 p.
- 60 Peter, H.-B. / Loosli, D. (Hg.), **„Werte in die Praxis ziehen“ Unterwegs zu einer praxisbezogenen Ethik in Organisationen**, 2004, 86 S.  
Peter, H.-B. / Loosli, D. (éd.), **„Associer les valeurs à la pratique“ Vers une éthique pragmatique au sein des institutions**, 2004, 86 p.