

# „Seid eines Sinnes untereinander“! (Röm 12,16) – Und wenn es zum Dissens kommt?

## Entscheidungsfindung angesichts von Konflikten und Dissens als Aufgabe der Organisationsethik

*Ulf Liedke*

### **Abstract**

Angesichts aktueller Herausforderungen auf dem sog. Sozialmarkt nimmt das Dissenspotenzial in sozialen Unternehmen erheblich zu. Der Beitrag bietet vor diesem Hintergrund eine ethische Reflexion von Entscheidungsprozessen mit hohem Konfliktrisiko im Zusammenhang des Change-Managements. Er plädiert für die Integration eines ethischen Dissensmanagements in das Qualitätsmanagement eines sozialen Unternehmens. Dazu gehören zunächst klare, im Qualitätshandbuch festgehaltene Regeln zum Umgang mit Dissens und Konflikten (Strukturqualität). Für die konkrete Entscheidungsfindung wird darüber hinaus eine Orientierung an der Schrittfolge ethischer Urteilsbildung aus Situationsanalyse, Handlungsalternativen, Verbindlichkeitsprüfung und Entscheidung vorgeschlagen (Prozessqualität). Dabei ist es sinnvoll, die strukturellen Bedingungen, subjektiven Perspektiven und ethischen Kriterien gleichermaßen zu berücksichtigen. Konfliktsensible Entscheidungsprozesse bedürfen einer intensiven Vorbereitung, die unterschiedliche Analyse- und Beratungsschritte umfasst. Im Abwägungs- und Urteilsprozess selbst lässt sich Dissens in einem dialogischen und partizipativen Verfahren am besten bearbeiten. Der Beitrag macht dafür konkrete Verfahrensvorschläge und erläutert wichtige Gesichtspunkte einer Entscheidungsheuristik. Die getroffene Entscheidung schließlich bedarf einer genauen Evaluation (Ergebnisqualität). In Rückbindung des vollzogenen Reflexionsprozesses an die ursprüngliche Handlungsherausforderung liegen Chancen zur Korrektur und Umsteuerung. Der Entscheidungsprozess erweist sich dadurch als spiralförmig, ungeschlossen und veränderungsoffen.

Nach Wilhelm Vossenkuhl ist die Ethik eine *Konfliktwissenschaft*, die normative Konflikte aller Art, lösbare und nicht lösbare, bearbeitet. „Ziel der Ethik als Konfliktwissenschaft ist es herauszufinden, wie ein gutes Leben in einem sozialen Ganzen trotz der vielfältigen Konflikte möglich ist“ (Vossenkuhl 2006, 18). Konflikte entstehen vor dem Hintergrund von Differenz. Aber nicht jede Differenz ist ein Konflikt. Sie kann es aber dann werden, wenn sich in einer Interaktion (mindestens) eine Person bei der Verwirklichung dessen, was sie denkt, fühlt oder will, durch (mindestens) eine andere Person als beeinträchtigt erlebt (vgl. Glasl 2004, 629).

*Differenz* ist ein Merkmal von Organisationen. Mit ihrer Aufbau- und Ablaufstruktur sowie der Zuweisung von Rollen, Aufgaben und Kompetenzen konstituieren Organisationen Differenz. Diese Ausdifferenzierung enthält auch ein Potenzial für *Differenzen*. Sie können im argumentativen Kontext als *Dissens*, in der personalen Interaktion als *Konflikt* auftreten. Organisationen beinhalten mithin ein *Konfliktpotenzial* (vgl. Glasl ebd.). Die Aufgabe der Organisationsethik als Konfliktwissenschaft konkretisiert sich so zur Herausforderung, das den Strukturen von Organisationen inhärente und situativ aufbrechende Spannungspotenzial dahingehend zu reflektieren, dass Konflikte vorbeugend vermieden, bewältigt oder im Fall ihrer Unlösbarkeit so bearbeitet werden, dass eine ziel- und verständigungsorientierte Kooperation in der Organisation möglich wird.

Die Vielfältigkeit möglicher und tatsächlicher Konfliktfelder in Organisationen legt eine thematische Fokussierung meiner folgenden Überlegungen nahe. Ich konzentriere mich auf den Umgang mit Konflikten und Dissens in *sozialen Unternehmen* aus der Perspektive der *Managementverantwortung*. Dabei wiederum habe ich besonders die *ethische Urteils- und Entscheidungsfindung* im Rahmen von *Veränderungsprozessen* (Change Management) im Blick.

## 1 Dissens oder: *wie belastbar ist der Dialog?*

Peter Ulrichs Konzept einer integrativen Unternehmensethik geht von dem Grundgedanken aus, dass „unternehmerisches Handeln sowohl den Ansprüchen der ethischen *Verantwortbarkeit* als auch der erfolgsrationalen *Zumutbarkeit* zu entsprechen hat“ (Ulrich 1994, 92). Den tendenziellen Konflikt zwischen Erfolg und Ethik versucht Ulrich in einem Schnittmengenmodell aufzufangen, das strategische Rationalität und ethische Reflexion verknüpft (a.a.O, 94f). Die Beurteilung, ob konkrete strategi-

sche Entscheidungen eine angemessene Synthese von Erfolg und Ethik darstellen, oblige allerdings nicht allein der Unternehmensleitung. Sie sei vielmehr im Rahmen eines Legitimitäts- und Zumutbarkeitsdiskurses *mit allen potenziell Betroffenen* zu bestimmen. Die Wertschöpfungskonzeption sei daher „in einem unternehmenspolitischen Deliberationsprozess mit allen „Stakeholdern“ vorbehaltlos zur Disposition zu stellen und gegenüber allen Betroffenen zu begründen (Ulrich 1998, 439). Durch einen solchen Diskurs werde sichergestellt, „dass die unternehmenspolitische Zweck- und Zielordnung *allen* betroffenen Stakeholdern gegenüber verantwortet und auch dem Management zugemutet werden kann“ (a.a.O., 440).

Angesichts der unterschiedlichen Betroffenheit und der divergierenden Interessen der an solchen Deliberationsprozessen Beteiligten werden Diskurse über strategische Unternehmensziele und -konzepte regelmäßig von Konflikten begleitet. Nicht selten scheitert die Verständigung. Statt des Konsenses muss am Ende ein Dissens konstatiert werden. Das gilt zumal für unternehmenspolitische Entscheidungen im Zusammenhang des Change-Managements.

Soziale Unternehmen befinden sich heute in einer Wettbewerbssituation, in der sie mit konkurrierenden Leistungsanbietern, steigenden Betriebs- und Personalkosten sowie stagnierenden (oder gar rückläufigen) Refinanzierungsbedingungen konfrontiert sind. Träger der Wohlfahrtspflege sehen sich vor diesem Hintergrund einem Transformationsdruck ausgesetzt, der sie vor Entscheidungsherausforderungen mit erheblichen Auswirkungen stellt. In dieser Situation erhöht sich das Konfliktpotenzial einer Organisation beträchtlich. Die unterschiedliche Bewertung von Zielen, die Unsicherheit über die Angemessenheit der zu ihrer Erreichung gewählten Methoden, ihre Auswirkung auf die unterschiedlichen beteiligten Personen und zahlreiche weitere Aspekte können zum Auslöser für Dissense und Konflikte werden.

Zur Spannung zwischen Effizienz und Ethik tritt bei unternehmenspolitischen Entscheidungen diejenige zwischen symmetrischen Kommunikationsbedingungen und asymmetrischen Organisationsstrukturen hinzu. Anders als unter idealen Diskursbedingungen sind soziale Unternehmen Organisationen, in denen Leitungsverantwortung unterschiedlichen Ebenen und Bereichen spezifisch zugeordnet ist. Deshalb besteht das führungsethische Grundproblem nach Peter Ulrich „in der Klärung der besonderen Voraussetzungen zur Wahrung der reziproken (symmetrischen)

zwischenmenschlichen Anerkennung von Vorgesetzten und Mitarbeitern als ‚Wesen gleicher Würde‘ unter den asymmetrischen Kooperationsbedingungen hierarchischer Organisationen“ (Ulrich 2000, 234). Zur Spannung von Konsensorientierung und Dissenserfahrung treten mithin die Spannung von Erfolg und Ethik sowie diejenige von symmetrischer Kommunikation und asymmetrischer Organisationsstruktur hinzu. Alle drei spannungsvollen Relationen liegen keineswegs auf einer Ebene und verlangen spezifische Bearbeitungsformen. Während eine verständigungsbestimmte Auflösung des Dissenses wünschenswert ist, geht es bei den anderen beiden Spannungen um die Herstellung von Synthesen und Balancen. Das Dissensmanagement in sozialen Unternehmen hat deshalb die unterschiedliche Bearbeitung aller genannten Spannungen im Blick zu behalten.

## 2 Qualität oder: *wie ist Unternehmensethik möglich?*

Konflikte und Dissens fordern auf unterschiedlichen Ebenen zu einem präventiven, moderierenden, intervenierenden und lösungsorientierten Handeln heraus: Sie nötigen gleichermaßen zu einem Blick auf die *Strukturen*, die beteiligten *Subjekte* und die *ethischen* Gesichtspunkte. Dies gilt über das Dissensmanagement hinaus für alle relevanten Handlungs- und Entscheidungs herausforderungen für ein Unternehmen. Deshalb legt es sich nach meinem Dafürhalten keineswegs nahe, wenn in neueren Publikationen die „Einführung einer so genannten ‚ethischen Zertifizierung“ (Kreikebaum et al. 2001, 165) bspw. nach dem System SA 8000 empfohlen wird. Abgesehen von den Ressourcen, die dadurch gebunden würden, bringen jeweils selbstständige Zertifizierungssysteme die Gefahr mit sich, dass die Qualitätskriterien entkoppelt werden und beziehungslos nebeneinander stehen. Stattdessen ist es m.E. naheliegend, das Qualitätsmanagement selbst als das Instrument zu begreifen, das auch ethische Reflexions- und Steuerungsmöglichkeiten enthält. Die inzwischen deutlich flexibilisierten prozessorientierten Qualitätsmanagementsysteme erlauben es nämlich, auch eine Wertorientierung und mit ihr eine ethische Steuerung der Unternehmensprozesse (vgl. Haußecker 2008) zu implementieren.

Gerade für soziale Unternehmen ist es nach meinem Dafürhalten eine Chance, auf allen Ebenen ihres Qualitätsmanagementsystems auch ethische Gesichtspunkte zu berücksichtigen und strukturell abzusichern. Un-

ternehmensethische Prinzipien können und sollten im Qualitätsverständnis ebenso mit enthalten sein wie in der Beschreibung der Prozessabläufe. Auch für die Implementierung eines Dissensmanagements erweist sich m. E. dessen Rückbindung an das Qualitätsmanagement als sinnvoll. Die Orientierung an den Grunddimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität erlaubt eine sinnvolle Akzentuierung einzelner Bereiche, in denen präventiv, prozessual und evaluativ mit Dissens umgegangen werden kann. Ich werde mich deshalb in den folgenden Abschnitten an eben diesen Dimensionen orientieren und jeweilige Aspekte eines Dissensmanagements ethisch reflektieren.

### 3 Strukturen oder:

*„ich behandle Konflikte als Entwicklungschance“*

Zur Strukturqualität eines sozialen Unternehmens zählen neben der technischen und baulichen Infrastruktur sowie der Zahl und Qualifikation von Mitarbeitenden auch Kommunikationsformen und Organisationsstrukturen. Zu ihnen gehört auch der Umgang mit Konflikten und Dissens. Es dient der reziproken Erwartungssicherheit und einer vorbereitenden Konfliktvermeidung, wenn die Dissensbearbeitungsregeln in einem Unternehmen klar und transparent sind. Deshalb ist es bei der Erarbeitung des Leitbildes bzw. Qualitätsverständnisses eines Unternehmens sinnvoll, auch für den Umgang mit Problemen, Dissensen und Konflikten entsprechende Bearbeitungs- und Lösungsstrategien festzuhalten.

Diese können unterschiedlich differenziert ausfallen. So formuliert das „Leitbild Diakonie“ knapp: „Konflikte und Kritik nutzen wir als Chance, um unsere Arbeit zu verbessern“ (Diakonisches Werk der EKD 1997). Das Krankenhaus St. Joseph-Stift in Bremen wiederum hat in seinem Leitbild eine differenzierte „Leitlinie Problemlösung und Konfliktbewältigung“ eingefügt. In ihr heißt es u.a.: „Jeder Konfliktpartner hat das Recht, die eigene Sichtweise des Problems in angemessener Form offen darzustellen, unabhängig von seiner Position. ... In den Konfliktgesprächen werden nicht Schuldige, sondern Lösungen gesucht. ... Regelmäßige Dienstbesprechungen können Probleme im Vorfeld lösen, bevor sie zu ernsthaften Konflikten führen. ... Bei Problemen und Konflikten kann die Hilfe der Mitarbeitervertretung (MAV) in Anspruch genommen werden. ... Bei schwerwiegenden Konflikten der Zusammenarbeit kann

auch externe Hilfe in Anspruch genommen werden ...“ (St. Joseph-Stift 1997, Nr. 7).

Über das Leitbild hinaus ist es sinnvoll, den Umgang mit Dissens auch in den Führungsgrundsätzen zu verankern. Die Leitlinie „Ich behandle Konflikte als Entwicklungschance“ wird im Felix Platter-Spital (Basel) so erläutert: „Konflikte zeigen Unklarheiten und Unstimmigkeiten ... auf. Deshalb ist es wichtig, dass ich Spannungen frühzeitig erkenne und die Hintergründe, Zusammenhänge sowie die Motive und Bedürfnisse der Betroffenen verstehe. Ich leite rasch deeskalierende und präventive Maßnahmen ein, wenn nötig hole ich mir frühzeitig Hilfe. Ich benenne das Problem und suche mit allen Beteiligten angebrachte Lösungen“ (Felix Platter-Spital o.J.).

Selbstverständlich bedarf die strukturelle Verankerung eines Dissensmanagements über die Formulierung von Leitlinien und Grundsätzen hinaus weiterer Elemente, um wirksam sein zu können. Dazu gehört ihre Berücksichtigung auf den unterschiedlichen Organisationsebenen sowie in den Beschreibungen der Prozesse. Diese Aspekte können dann zu Bestandteilen des Qualitätshandbuches werden. Dem Qualitätsbeauftragten eines Unternehmens kommt eine wichtige Rolle dafür zu, diese strukturelle Verankerung sowie sinnvolle Verbesserungen des Dissensmanagements als Bestandteil der Qualitätsentwicklung zu berücksichtigen. Mit meinen weiteren Überlegungen versuche ich, eine Prozessbeschreibung für die ethische Urteilsbildung in konflikträchtigen Entscheidungssituationen eines sozialen Unternehmens zu geben.

#### 4 Prozesse oder:

##### *wie komme ich zu einer guten Entscheidung?*

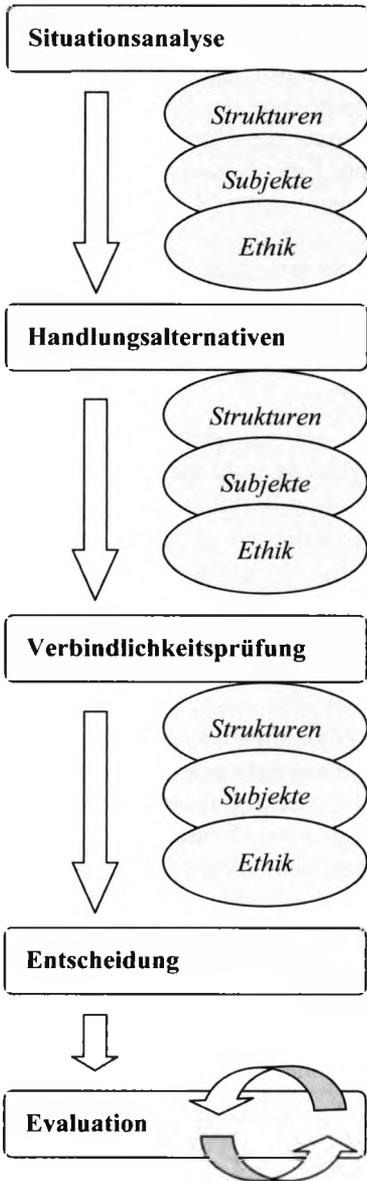
„Ich behandle Konflikte als Entwicklungschance.“ Akzentuierungen wie diese markieren den Übergang von der Problem- zur Lösungsorientierung in neueren Führungskonzepten. Bevor aber ein Konflikt Entwicklungsimpulse freisetzen kann, ist er *zunächst* die Störung eines Organisationsablaufes. Da Verständigung deutlich größere Bindungskräfte entfaltet als der Dissens, kommt viel darauf an, *wie* mit Konflikten und Dissensen so umgegangen werden kann, dass Entscheidungen ermöglicht und Entwicklungen befördert werden. Dies ist eine Aufgabe für die Ablauf- und Entwicklungsgestaltung einer Organisation, mithin ihrer *Prozessqualität*.

(1) Ethische Entscheidungen sind nie nur ethische Entscheidungen. Das Nachdenken über Tugenden, Pflichten und Güter ist stets auch mit der Reflexion der konkreten Bedingungen verknüpft, unter denen das Handeln notwendig ist, und mit der Berücksichtigung der Personen, die von der Entscheidung betroffen sind. *Strukturen*, *Subjekte* und *Ethik* bilden daher die drei Dimensionen, die bei einer Entscheidungsfindung miteinander verschränkt sind. Wird eine Dimension unter Missachtung der anderen dominant gesetzt, so entstehen Vereinseitigungen, die neues Konfliktpotenzial in sich tragen. So tendiert die einseitige Berücksichtigung der Strukturebene zu einem technischen Formalismus, die der Personen zu einem subjektiven Relativismus und die der ethischen Prinzipien zu einem Moralismus. Es kommt deshalb m.E. immer darauf an, Strukturen, Subjekte und Ethik aufeinander zu beziehen.

(2) Die Urteilsbildung selbst lässt sich als vergleichsweise einfache Schrittfolge charakterisieren. An ihrem Anfang steht die *Analyse der Situation*. Sie bezieht sich auf die strukturellen Bedingungen ebenso wie auf die subjektiven Aspekte und ethischen Kriterien. Ihre Reflexion dient der möglichst differenzierten Bestimmung der spezifischen Bedingungen des Handelns. Mit ihr werden weiterhin die bestehenden Infragestellungen, Probleme und Konflikte wahrgenommen. Darüber hinaus gilt es aber auch, die vorhandenen Ressourcen mit in den Blick zu nehmen, seien sie struktureller, sozialer oder personaler Art.

(3) Im Anschluss daran kann sich der Blick auf die unterschiedlichen *Handlungsoptionen* richten. Dies sollte zunächst ohne eine Bewertung ihrer Machbarkeit erfolgen. Vielmehr ist es wichtig, möglichst unvoreingenommen zu bestimmen, welche *prinzipiellen* Handlungsmöglichkeiten in der vorliegenden Situation bestehen. Jede dieser Optionen ist auf spezifische Weise mit strukturellen Aspekten verknüpft, wirkt sich auf Personen aus und tangiert ethische Kriterien. Diese Implikationen und Auswirkungen können im zweiten Reflexionsschritt der Urteilsbildung herausgearbeitet und bewusst gemacht werden.

(4) Während die Bestimmung von Handlungsmöglichkeiten die Komplexität innerhalb des Urteilsprozesses erhöht, geht es im dritten Schritt um eine Komplexitätsreduktion, die eine anschließende Entscheidung zwischen den Optionen möglich macht. Diese *Verbindlichkeitsprüfung* stellt einen Abwägungsprozess dar, der unter dem Gesichtspunkt der Vorzugswürdigkeit einer bestimmten Handlungsmöglichkeit erfolgt. Dieser Reflexionsschritt lässt erneut die konfliktrträgliche Verschränkung der



Schema zur Schrittfolge ethischer Urteilsbildung

strukturellen, personalen und ethischen Dimensionen hervortreten. Das subjektiv Wünschenswerte, ethisch Richtige und strukturell Optimale fallen keineswegs zusammen, sondern stehen häufig in spannungsvollen Beziehungen. Deshalb geht es darum, diejenige Option zu suchen, die angemessen und zielführend auf die zur Entscheidung herausfordernde Situation reagiert und neues Handeln ermöglicht. Die Abwägung selbst ist nicht formalisierbar. Sie hat – negativ – die unhintergehbaren strukturellen, personalen und ethischen Bedingungen zu respektieren und – positiv – nach einer Handlungsmöglichkeit zu suchen, die strukturell realistisch, subjektiv zumutbar und ethisch verantwortbar ist.

(5) Die Suche nach einer vorzugswürdigen Verhaltensoption führt häufig zu keinem eindeutigen Ergebnis. Vielfach kommen mehrere Optionen in Betracht, die unterschiedliche Konfliktkonstellationen zwischen den einzelnen Dimensionen beinhalten. Zwischen ihnen muss im vierten Schritt eine *Entscheidung* getroffen werden. Erst sie macht das bislang Mögliche wirklich. Nach Heinz-Eduard Tödt resultiert die Entscheidung einerseits aus der *Einsicht*, die sich aus den vorherigen Urteilschritten ergibt, und beruht andererseits auf dem *Entschluss*, mit dem eine Person bereit ist, aufgrund ihrer Einsicht eine ver-

antwortliche Wahl zu treffen (vgl. Tödt 1988, 41f.). Aufgrund der ange deuteten Uneindeutigkeit bleibt die Entscheidung stets ein Wagnis und erfolgt unter dem Gesichtspunkt der Verantwortlichkeit: vor sich selbst, den Mitarbeitern, anderen Beteiligten, der Gesellschaft, Gott etc.

(6) Aufgrund bleibender Unsicherheiten, Risiken und ungewollter Nebenfolgen darf der Prozess ethischen Urteilens an dieser Stelle nicht abgeschlossen werden. Vielmehr muss die *Evaluation* der getroffenen Entscheidung hinzukommen. Bei ihr sollten erneut die drei Handlungsdimensionen Strukturen, Subjekte, Ethik berücksichtigt werden, um eine Reduktion auf ausgewählte Prüfungsaspekte – bspw. allein auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis – zu vermeiden. Das Evaluationsverfahren lässt dadurch den gesamten Prozess der Urteilsfindung noch einmal reflexiv werden. Die ethische Urteilsbildung wird so zu einem rückbezüglichen, spiralförmig strukturierten Prozess, der prinzipiell unabgeschlossen und für eine Neuaakzentuierung offen bleibt.

## 5 Urteilen oder:

### *wie lässt sich konfliktsensibel entscheiden?*

Das eben skizzierte Entscheidungsmodell kann für die ethische Urteilsbildung in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen angewandt werden. Angesichts der konkreten Bedingungen eines Handlungsfeldes lässt es sich leicht kontextspezifisch verändern. So kann es bspw. angesichts der Herausforderungen, die sich einem sozialen Unternehmen stellen, konfliktsensibel erweitert werden.

### 5.1 Von der Sorgfältigkeit des Beginns

Aus der Perspektive der Geschäftsführung ist es von erheblicher Bedeutung, den Entscheidungsprozess *intensiv vorzubereiten*. Eine Erkundung dazu steht an, was erforderlich ist, damit der Beratungsprozess sachgemäß, lösungsorientiert, unter möglichst breiter Beteiligung und mit dem Ziel größtmöglicher Zustimmung durchgeführt werden kann. Bei dieser Vorbereitung können folgende Aspekte eine Orientierung bieten:

(1) Zunächst sollte geklärt werden, ob es sich bei der konflikträchtigen Entscheidungsherausforderung um eine *neue Situation* oder um einen *Wiederholungsfall* handelt, für den bereits Erfahrungen und ggf. Handlungsleitlinien vorliegen (vgl. Kreikebaum et al. 2001, 140f). Ist Letzte-

res der Fall, ist zu prüfen, ob sich diese Regeln auch im vorliegenden Fall anwenden lassen oder ob sie modifiziert werden müssen. Erstmals auftretende Herausforderungen dagegen nötigen zu einem differenzierteren Prozess der Entscheidungsfindung.

(2) Die Unternehmensführung sollte die Urteilsbildung zunächst *auf der Leitungsebene vorstrukturieren*, bevor sie den Diskurs mit den Betroffenen eröffnet. Dabei sollten Fragen über das Verfahren, den Ablauf, die Beteiligung und schließlich die Entscheidungsfindung selbst geklärt werden. Dass angesichts der Voten von Beteiligten spätere Modifikationen dieser Grundstruktur möglich sind, ist kein Gegenargument gegen deren sorgfältige Vorbereitung.

(3) Diese vorbereitende Reflexion kann sich gut an der *Schrittfolge ethischer Urteilsbildung* bis einschließlich der Verbindlichkeitsprüfung orientieren. *Vorentscheidungen* dagegen sollten unterbleiben. Besondere Aufmerksamkeit verdient dabei die *Situationsanalyse*. Konkret geht es dabei um folgende Aspekte:

(a) *Eine strategische Zielanalyse*: Am Anfang steht eine differenzierte Analyse des von der Geschäftsführung verfolgten strategischen Zieles. Angesichts etwaiger Konflikte muss sie für sich geklärt haben, welche Bedeutung die aktuell zu treffende Entscheidung für sie und für das Unternehmen hat: Ist ohne sie die betriebswirtschaftliche Arbeitsfähigkeit gefährdet? Müssen strukturelle Rahmenvorgaben umgesetzt werden? Geht es um eine mittel- und langfristige Neuausrichtung des Unternehmens? Die Unternehmensführung muss sich über ihre eigenen strategischen Ziele klar sein, wenn sie diese ggf. später in Konflikten mit anderen Interessen abwägen will.

(b) *Sachanalyse*: Darüber hinaus muss sich die Geschäftsführung Wissen über alle für die aktuelle Entscheidungsherausforderung relevanten Aspekte aneignen. Dies betrifft betriebswirtschaftliche ebenso wie organisationstheoretische und andere strukturelle Fragen. Da zahlreiche Entscheidungsherausforderungen mit erheblichen Unsicherheiten bezüglich Folgen und Risiken verbunden sind, gehört auch eine Unsicherheits- und Risikoanalyse hierher.

(c) *Betroffenenanalyse*: Weiterhin bedarf es einer Analyse der unterschiedlichen Betroffenengruppen und der Art ihrer Betroffenheit. Als Betroffene (Stakeholder) eines sozialen Unternehmens kommen insbesondere MitarbeiterInnen, KlientInnen, Träger, Kooperationseinrichtungen, Wettbewerber, ggf. der Spitzenverband und die allgemeine Öffent-

lichkeit in Betracht. Kreikebaum et al. schlagen für diesen Reflexions-schritt eine „Methodik zur Priorisierung von Anliegen der Interessengruppen“ vor, deren Ziel „die Erstellung einer Rangliste“ ist, „die sowohl die unmittelbare Relevanz der verschiedenen Anliegen erfasst, als auch die von den Interessengruppen diesbezüglich ausgehenden Chancen und Bedrohungen berücksichtigt“ (Kreikebaum et al. 2001, 145). Aus der Auflistung der Interessengruppen, der von ihnen vertretenen Anliegen sowie der damit verbundenen Chancen bzw. Bedrohungen lässt sich ein „Prioritäten-Index“ (a.a.O., 149) erstellen. Ich halte es aber für erforderlich, nicht nur nach den Chancen und Bedrohungen für das Unternehmen, sondern auch nach den Folgen für zentrale Betroffenen (z.B. MitarbeiterInnen) zu fragen: Welche Chancen und Entwicklungen ergeben sich für sie? Welche Gefahren oder Einschränkungen? Welche Werte, Einstellungen und Haltungen sind für sie charakteristisch? Über welche Ressourcen verfügen sie? Was ist erforderlich, damit sie die Veränderung mit vollziehen können?

(d) *Konfliktanalyse*: Um etwaige Dissense frühzeitig erkennen und auf sie eingehen zu können, bietet sich eine sorgfältige Konfliktanalyse an. Bereits im Vorfeld lassen sich erwartbare Spannungsfelder herausarbeiten, die Konfliktpotenziale identifizieren und die Konfliktkosten berechnen (Faller 2007, 336f). Letztere können sich sowohl in direkten materiellen Schäden, in indirekten Verlusten sowie in langfristigen Folgen bspw. in Bezug auf Arbeitsklima oder Ansehen auswirken (vgl. ebd.). Darüber hinaus geht es bei diesem Schritt auch um eine ethische Konfliktanalyse: Zu klären ist die Frage, welche ethischen Tugenden, Normen oder Güter angesprochen sind und miteinander in Konflikt treten (können).

(4) *Akzeptanzmanagement*: In der Akzeptanzforschung der Technikfolgenabschätzung ist deutlich geworden, „dass die Haltungen ... zu Technik in einem Netzwerk von verwandten Einstellungen und Wertmustern eingebettet sind“ (Renn 2005, 35). Mithin ist es nicht nur die konkrete Technik selbst, die angenommen oder abgelehnt wird. Vielmehr ist die jeweilige Einstellung „Symptom einer breiteren Wertorientierung oder eines Lebensstils, zu dem gewisse kognitive und affektive Formen der Befindlichkeit hinzugehören“ (a.a.O., 36). Die Art und Weise, in der eine neue Technik eingeführt bzw. durchgesetzt wird, die Wahrnehmung der mit ihr verbundenen Innovation oder eben die breiter angelegten Haltungen sind für die Akzeptanz oder Ablehnung entscheidend. Auch die Einstellung von Betroffenen zu Unternehmensentscheidungen mit erhebli-

cher Tragweite dürfte in ein Netzwerk von Einstellungen und Haltungen eingebettet sein. Deshalb ist es einerseits von Belang, solche Wertmuster zu kennen, um angemessen mit ihnen umgehen zu können. Andererseits kann ein Akzeptanzmanagement mit angemessenen Informations- und Kommunikationsformen entwickelt werden, das den Urteils- und Entscheidungsprozess erleichtert.

(5) *Externe Beratung*: Angesichts der Unübersichtlichkeit, Unsicherheit oder Folgeträchtigkeit einer zu treffenden Entscheidung kann es für eine Geschäftsführung ratsam sein, *externe Beratung* in Anspruch zu nehmen.<sup>1</sup> Angebote einer Organisations- bzw. Unternehmensberatung gibt es zahlreich. In der Vorbereitungsphase scheint mir eine Beratung der Leitungsebene angemessen zu sein. Dabei steht mir eher eine Fach- als eine komplexe Prozessberatung vor Augen. Bei ihr sollten die *strukturellen* (rechtlichen, betriebswirtschaftlichen etc.) Themen ebenso zum Tragen kommen wie die *subjektiven* (psychologischen, seelsorgerlichen etc.) Aspekte und *ethischen* (theologischen, philosophischen etc.) Kriterien. Eine externe Beratung kann so der Unternehmensleitung sowohl ein Feedback zu ihren Einschätzungen als auch neue Impulse für ihre Analyse, Alternativensuche und Abwägung geben.

(6) *Verfahrensvorschlag*: Am Ende der vorbereitenden Reflexion sollte von der Geschäftsführung ein Vorschlag für das Verfahren, die Formen der Beteiligung sowie die Kriterien der Entscheidungsfindung entwickelt werden. Von der breiten Akzeptanz dieses Verfahrens hängt der Erfolg des anschließenden Reflexionsprozesses erheblich ab. Deshalb sollte die Geschäftsführung auch dazu bereit sein, beim Vorliegen wichtiger Argumente ihren Vorschlag zu modifizieren.

Das Arbeitsrecht hält fest, dass die Dienststellenleitung „die Mitarbeitervertretung bereits während der Vorbereitung von Entscheidungen informieren“ und sie „insbesondere bei organisatorischen oder sozialen Maß-

---

<sup>1</sup> Für den medizinischen Bereich ist die Beratung durch Klinische Ethik-Komitees längst selbstverständlich. Ähnlich verhält es sich in der Politik- und Forschungsberatung (vgl. Kettner 2005, 4). Allerdings dienen diese Organe vornehmlich der *ethischen* Reflexion, Kontrolle und Richtlinienentwicklung (vgl. a.a.O., 5). Die *strukturellen* sowie die *subjektiven* Dimensionen dagegen gehören nicht zu ihrem originären Beratungsauftrag. Frank Oehmichen plädiert deshalb in diesem Band für die Einholung einer medizinischen Zweitmeinung und spricht sich damit für eine Ergänzung der Ethikberatung durch eine fachlich-medizinische aus. Nach meinem oben erläuterten Urteilsschema erscheint es mir naheliegend, die Beratung eines Unternehmens von vornherein so zu konzipieren, dass *alle drei Ebenen*, die strukturelle, subjektive und ethische, eingeschlossen sind.

nahmen, frühzeitig an den Planungen beteiligen“ soll (MVG, § 34). Es ist naheliegend, den Verfahrensvorschlag zunächst mit der Mitarbeitervertretung zu diskutieren und sich möglichst mit ihr auf ein Modell zu verständigen. Auch während des weiteren Diskussionsprozesses ist ihrer besonderen Rolle durchgängig Rechnung zu tragen. Allerdings ist sie keineswegs der einzige Diskurspartner der Geschäftsführung. Vielmehr kann es unter Wahrung des Beteiligungsrechtes als angemessen erscheinen, Projektgruppen, Planungszellen, Expertendiskurse etc. einzurichten.

Entscheidet sich eine Geschäftsführung dazu, für den Reflexionsprozess eine Projektgruppe etc. einzurichten, so muss sie zugleich ihre Rolle in bzw. gegenüber diesem Gremium klären. Das gilt für ihren Einfluss auf den Diskussionsverlauf ebenso wie für die Verbindlichkeit des Ergebnisses.

## 5.2 Diskurs und Dissens

In dem Moment, in dem die Geschäftsführung in einen Dialog über die Entscheidungsherausforderung mit ihren MitarbeiterInnen oder anderen Betroffenen tritt, eröffnet sie zugleich den Diskurs über sie. Er erstreckt sich auf alle Aspekte der Urteilsbildung: die Situationsanalyse ebenso wie die Alternativensuche und die Verbindlichkeitsprüfung. Die Ergebnisse der vorbereitenden Analyse fließen in ihn ein. Der konkrete Verlauf allerdings hängt nicht nur vom gewählten Verfahren, sondern auch von den Voten der TeilnehmerInnen ab. Deshalb bedürfen auch die folgenden Hinweise einer situationsspezifischen Präzisierung:

(1) Es ist naheliegend, die einzelnen Urteilsschritte nacheinander, je für sich und dialogisch zu vollziehen. Voraussetzung dafür ist aber, wie oben angedeutet, die *breite Zustimmung zu dem dabei praktizierten Verfahren*. Für dieses wiederum ist entscheidend, ob es in den Händen der Geschäftsführung verbleibt oder in den Händen einer eigenständigen Prozessmoderation liegt. Die folgenden Kennzeichnungen lassen sich dementsprechend modifizieren.

(2) In der *Situationsanalyse* geht es darum, die strukturelle, subjektive und ethische Ebene der Handlungsherausforderung aus den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten wahrzunehmen und dies für den weiteren Diskussionsverlauf präsent zu halten.

(a) Neben einer Gesprächsstruktur, die eine faire Repräsentation der Betroffenenperspektiven ermöglicht, ist hierbei auch eine hinreichende

*Sachkompetenz* der Beteiligten erforderlich (vgl. Renn; Webler 1996, 184f). Neben Informationen über alle relevanten Aspekte der Entscheidungs herausforderung sollten die Teilnehmenden auch über die Fähigkeit verfügen, „ihre Vorstellungen, Aussagen und Kritikpunkte so zu formulieren und an andere zu kommunizieren, dass eine Verständigung über die innere Logik der Argumente und deren Begründung erfolgen kann“ (a.a.O., 185).

(b) Eine Hilfe bei der Wahrnehmung und Erfassung der vorliegenden Perspektiven und Präferenzen kann die Adaption von Elementen der sog. „*Wertbaumanalyse*“ sein. Bei diesem sozialwissenschaftlichen Verfahren werden die Beteiligten gebeten, ihre Werte bzw. normativen Kriterien für die Beurteilung einer Handlungssituation offenzulegen (vgl. a.a.O., 188). In einem anschließenden Verfahren werden diese individuellen Überzeugungen in möglichst messbare Indikatoren übersetzt und „additiv zu einem logischen Gesamtbaum verschmolzen“ (ebd.). Der dadurch entstehende Gesamtwertbaum bietet eine „Bestandsaufnahme aller Werte, die man im Rahmen einer rationalen Wahl als Argumente verwenden kann“ und stellt insofern „eine klärende Propädeutik in Richtung auf eine ethische Urteilsbildung“ (Ott 1999, 191) dar. Im weiteren Verlauf der Entscheidungsfindung kann auf diese Analyse zurückgegriffen werden. Sie dient der Transparenz der Betroffenenperspektiven, erleichtert ihre Reflexion und ermöglicht ggf. eine Strukturierung der Verbindlichkeitsprüfung.

Dem Ergebnis der *Situationsanalyse* kommt für den weiteren Prozess der Entscheidungsfindung erhebliche Bedeutung zu. Es erlaubt eine Einschätzung bezüglich der Übereinstimmungen und Differenzen in der Wahrnehmung der Beteiligten. Schwerpunkte des weiteren Diskurses kristallisieren sich so heraus. Lässt sich über die Situationswahrnehmung sogar eine möglichst breite Einigung erzielen, entlastet dies den folgenden Diskussionsprozess erheblich.

(3) Bei der sich nun anschließenden Suche nach denkbaren *Handlungsoptionen* ist es sinnvoll, von vornherein lösungsorientiert vorzugehen und kreativer Ideensuche Raum zu geben (vgl. Proksch 2007, 390 f). Hier kann erneut auf Methoden der Intervention und Kollektiven Beratung zurückgegriffen werden: Brainstorming, die „6-3-5-Methode“, die „SIL-Methode“ (Sukzessive Integration von Lösungen), Reflecting Teams und weitere (vgl. Lippmann 2004, 144-176). Selbst die Nutzung von E-Mail-Listen oder Gesprächsforen im Intranet des Unternehmens ist nicht von

vornherein abwegig (vg. Riehm 2000, 61ff). Die geäußerten Ideen müssen auf angemessene Weise festgehalten (ggf. visualisiert) werden, um im weiteren Diskussionsprozess ausreichend präsent zu bleiben.

(4) Für die *Verbindlichkeitsprüfung* ist erneut die Wahl einer geeigneten Methode bedeutsam, die entsprechend dem gewählten Verfahrensmodell variiert:

(a) Kreikebaum et al. verorten die Regie der Abwägung stärker bei der Geschäftsführung und schlagen die Verwendung eines *Strategiebewertungsformblattes* im Tabellenformat vor. Es listet auf der y-Achse die unterschiedlichen Interessengruppen (Stakeholder) auf, denen auf der x-Achse Felder zugeordnet werden. In ihnen werden (a) die Vorteile einer bestimmten Strategie für die jeweilige Interessengruppe (im Vergleich zu anderen Strategien) und (b) in analoger Weise deren Nachteile notiert. Anschließend erfolgt (c) eine Bewertung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategie. Schließlich wird (d) die Bedeutung der jeweiligen Interessengruppe für diese Strategie und (e) ihre Bedeutung für das Unternehmen bestimmt. Aus diesem Bewertungsverfahren ergeben sich potenziell konsensfähige Strategien, aus denen anschließend „in Abstimmung mit den Interessengruppen diejenigen Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie“ ausgewählt werden, die die geringsten negativen Auswirkungen zur Folge haben“ (Kreikebaum et al. 2001, 153).

(b) Das Verfahren des *kooperativen Diskurses* von Ortwin Renn geht demgegenüber von einer Abwägung aus, an der alle Betroffenen beteiligt sind. Auf der Grundlage der zuvor erstellten Wertbaumanalyse geht es um die diskursive Ordnung und Gewichtung der in ihm erfassten Kriterien. Eine Systematisierungsperspektive können die drei Ebenen der Urteilsbildung sein. Nach Bedarf kann dieser Diskurs in kleineren Foren begonnen und sukzessive ausgeweitet werden (vgl. Renn; Webler 1996, 190f.; Carius et al. 1996).

(c) Hilfreich können andererseits auch Methoden der Entscheidungsfindung aus dem Zusammenhang der *Mediation* bzw. der *Kollegialen Beratung* sein. Auch sie sehen ein Ordnen, Bewerten und Überprüfen der erarbeiteten Handlungsoptionen vor. „Dabei werden Konsequenzen der einzelnen Ideen besprochen, ihre Vor- und Nachteile, ihre möglichen (Aus-)Wirkungen, ggf. auch ihre Kosten“ (Proksch 2007, 392). Die Bewertungen können in einer mehrwertigen Skalierung vorgenommen werden. So lassen sich ebenfalls Prioritäten ermitteln. Diejenigen Optionen, auf die sich die Diskussionsteilnehmer zuerst konzentrieren wollen, wer-

den ausgewählt und weiter verfolgt (vgl. a.a.O., 392f; ähnlich Lippmann 2004, 177f).

(d) Darüber hinaus kann der Abwägungsprozess dadurch erweitert werden, dass die Bewertung der bestehenden Handlungsoptionen mit der Frage nach *Kompensationsmöglichkeiten* verknüpft wird. Dadurch wird ein Interessenausgleich angestrebt, der denjenigen, für die eine Handlungsoption mit erheblichen Nachteilen verbunden ist, die Tolerierung dieser Lösung möglich machen kann. Dies muss nicht zwangsläufig in einem materiellen Ausgleich bestehen. Auch Angebote, die weitere Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen, können erwogen werden.

(5) Während eines oder mehrerer der zuvor genannten Urteilsschritte kann es zu *Konflikten* bzw. *Dissens* kommen. Sie unterbrechen jeweils die Entscheidungsfindung und bedürfen der Klärung, bevor der Prozess fortgesetzt werden kann. Konflikte ignorieren zu wollen, verschärft diese dagegen regelmäßig. Friedrich Glasl hat an Konflikten eine Eskalationsdynamik herausgearbeitet, die aus neun Stufen – von der Verhärtung bis zur Vernichtung – besteht (Glasl 2004, 631f). Nach Fisher und Keashly lassen sich diese Eskalationsstufen in vier Konfliktphasen zusammenfassen, die von der *Diskussion* über die *Polarisierung* bis zur *Trennung* (Segregation) oder gar *Zerstörung* reichen. „Im Zuge der Eskalation verschlechtert sich die Kommunikation zwischen den Parteien von einer Diskussion (Stufe 1) zu einer Situation, in der die eigene Interpretation der Handlungen des Gegenübers in den Vordergrund rückt (2), über Drohgebärden (3) bis hin zu einem totalen Abbruch der Kommunikation, begleitet von gewaltsamen Angriffen auf den Gegner“ (Fisher; Keashly 2007, 236).

Die Interventionen zur Bearbeitung der Konflikte richten sich nach dessen Phase. Von dieser Dynamik ist auch die Beantwortung der Frage abhängig, ab wann es angebracht ist, die Bearbeitung in andere Hände zu geben oder gar externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. In der *ersten* Konfliktphase ist das Verhältnis zwischen den Parteien noch von gegenseitiger Achtung bestimmt. Deshalb muss nach Fisher und Keashly eine Intervention ihr Hauptaugenmerk auf die „Verbesserung der Kommunikation zwischen den Parteien“ (a.a.O., 238) legen. Ist der Konflikt bereits in die *zweite* Phase getreten, ist die gegenseitige Achtung bereits erheblich beschädigt. Verzerrte Wahrnehmungen, simplifizierte Bilder und negative Stereotypen bestimmen die Interaktion. Angesichts dieser Polarisierung muss es in der Konfliktbearbeitung jetzt darum gehen, durch geziel-

te Beratung die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien zu verbessern und ein kooperatives Verhältnis wiederherzustellen. Lassen sich die Konflikte allerdings nicht auf dem Weg der Beratung lösen, sollte nach Fisher und Keashly eine Mediation folgen. Hat der Konflikt dagegen bereits die *Trennungsphase* erreicht, ist ein „unmittelbares Eingreifen ... notwendig, um die Eskalationsspirale zu unterbrechen“ (a.a.O., 241) und die gegenseitigen Feindseligkeiten einzudämmen. Auf der Stufe der *Zerstörung* schließlich muss die Intervention einen Machteingriff beinhalten, „der die Konfliktparteien voneinander trennen und die Gewalt kontrollieren soll“ (ebd.). Die Interventionsformen der jeweils vorausgehenden Eskalationsstufen kommen darüber hinaus regelmäßig als Folgemaßnahme zur Erstintervention in Betracht.

## 6 Entscheidung oder:

### *wie komme ich zu einem tragfähigen Ergebnis?*

Nach Schleiermacher entspricht dem „Zustand des streitigen *Denkens*“ auf der Ebene des *Wollens* „die Unentschlossenheit. Dieser wird ein Ende gemacht durch den Entschluß, dem die Tat folgt“ (zit. n. Reiner 1972, 547; Hhg. U.L.). Der „Zustand des streitigen Denkens“ hat im Prozess der Urteils- und Entscheidungsfindung seinen Ort und braucht seine Zeit. Dieser Zustand darf sich aber nicht endlos hinziehen. So, wie Reflexionsprozesse einen strukturierten Beginn benötigen, so brauchen sie auch einen erkenn- und nachvollziehbaren Abschluss. Deshalb bedarf es nach der ausführlichen Abwägung einer *Entscheidung*, eines Entschlusses mithin, der die Unentschlossenheit abschließt und eine Handlungsoption aktiv ergreift. Entscheidungen ergeben sich jedoch nicht automatisch aus dem Gang der Reflexion, sondern müssen eigens getroffen werden. Angesichts konfliktträchtiger Handlungsherausforderungen in einem Unternehmen muss aber davon ausgegangen werden, dass diese Einsichten unterschiedliche Sichten auf die Handlungsoptionen möglich machen. Außerdem ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Konflikte möglicherweise ungelöst bleiben können. Deshalb braucht es weitere Kriterien, um reflektiert zu verantwortlichen Entscheidungen zu kommen.

(1) Für den Fall, dass die Handlungsherausforderung in einem kooperativen Diskurs beraten worden ist, stellt die Konsenssuche den Schlüssel für die Entscheidungsfindung dar. In komplexeren Organisationen kann

der Prozess der Konsensfindung auch so strukturiert werden, dass zunächst dezentral in einzelnen Gruppen nach einer Verständigung gesucht wird. Aus deren Mitgliedern werden anschließend Teilnehmer für Diskurse auf der nächsten Ebene gewählt, bis schließlich in einem „Parlament“ mit einer angemessenen Zahl von Vertretern aus den Teilgruppen nach einem Konsens oder – falls dies nicht gelingt – nach einer tolerablen Lösung gesucht wird (vgl. Renn, Webler 1996, 190–196).

(2) Abgesehen von der Frage, ob die konkrete Entscheidungsherausforderung die Praktizierung eines kooperativen Diskurses als angemessen erscheinen lässt, kann über zwei Sachverhalte kein Zweifel bestehen: Einerseits hat die Geschäftsführung die endgültige Entscheidung zu treffen und zu verantworten (!); andererseits kann die Erfahrung bleibenden Dissenses dazu nötigen, dass eine Entscheidung getroffen werden muss, obwohl keine Verständigung über die Vorzugswürdigkeit *einer* bestimmten Handlungsoption möglich gewesen ist. Auch in diesem Fall wird sich die Geschäftsführung um eine möglichst breite Zustimmung bemühen und die gewählten Beteiligungsformen aufrechterhalten. Dennoch braucht sie Kriterien dafür, wie unter diesen Bedingungen eine verantwortliche Entscheidung getroffen werden kann.

(3) Dazu gehört zunächst die *Bereitschaft, eine reflektierte Entscheidung auch im bleibenden Konfliktfall zu treffen, zu begründen und für sie einzustehen*. Neben der Verantwortung für die zur Entscheidung drängende Sache verlangt auch das Verfahren selbst und der Respekt vor den an ihm beteiligten Personen, dass der strukturierte Prozess der Deliberation zum Abschluss gebracht und eine Entscheidung getroffen wird. Fehlt diese Klarheit, droht dem Verfahren seine Nachvollziehbarkeit, der Geschäftsführung ihre Autorität und künftigen Beratungsprozessen die Akzeptanz verloren zu gehen.

(4) Ein weiterer Aspekt, der die Notwendigkeit klarer Entscheidungen nach erfolglos gebliebener Konfliktbearbeitung deutlich macht, ist die Verantwortung der Geschäftsführung für konkrete Betroffenengruppen. Geraten bestimmte Personen oder Personengruppen eines Unternehmens in einen Konflikt mit anderen (externen oder internen) Personen bzw. Gruppen, sind die sachlichen Gesichtspunkte geklärt und bleibt dennoch eine Konfliktbearbeitung ohne Ergebnis, so hat die Geschäftsführung die betreffende Person bzw. Personengruppe in angemessener Weise zu schützen.

(5) Eine Hilfestellung für die Entscheidungsfindung selbst kann das von Kreikebaum et al. entwickelte „Strategiebewertungsformblatt“ geben (vgl. Abschn. 5.2). Indem es die Bewertung der Vor- und Nachteile einer bestimmten Strategie mit der Bedeutung der jeweiligen Interessengruppe für die Strategie bzw. das Unternehmen verknüpft, liefert es eine Bewertungsgrundlage und erlaubt der Geschäftsführung, „die am besten geeignete Strategie ausfindig zu machen. Hierbei sind ... solche Strategien im Vorteil, die im Idealfall über alle Interessengruppen hinweg möglichst hohe positive Werte ausweisen“ (Kreikebaum et al. 2001, 152). Das Modell kann auch für Situationen adaptiert werden, in denen unterschiedliche Interessengruppen innerhalb eines Unternehmens bestehen. Es bleibt aber missverständlich, weil es den Eindruck erweckt, die Abwägung der strukturellen, subjektiven und ethischen Fragen sei eine Art mathematisches Problem. Die Beurteilung anderer Interessen innerhalb des Duals von Bedeutsamkeit und Bedrohung ordnet die ethische Reflexion der ökonomischen Logik unter und hält die Spannung nicht aufrecht. Deshalb bedarf dieses Modell der Ergänzung.

(6) Eine Orientierung dafür bietet die *Entscheidungsheuristik* von Maak und Ulrich (2007). Sie plädiert für die Berücksichtigung der vier Komponenten: *Sinn, Legitimität, Prinzipien und Macht*. Mit dem Begriff *Sinn* verbindet sich die Frage, ob die Entscheidung für das Unternehmen einen sinnvollen Zweck hat und mit seinen ethischen Werten vereinbar ist. Die Komponente *Legitimität* rückt die legitimen Ansprüche der Stakeholder in den Mittelpunkt. Falls diese Ansprüche nicht gleichermaßen berücksichtigt werden können, sieht es Optionen vor, „um die Auswirkungen unvermeidlicher Einschränkungen zu lindern“ (Maak; Ulrich 2007, 461). Die Komponente *Prinzipien* integriert die relevanten ethischen Prinzipien in den aktuellen Entscheidungsprozess. Sie bezieht sich dabei nicht nur auf die persönlichen Wertvorstellungen und situationsspezifischen Verhaltensnormen, sondern fragt auch nach „Standards (‘Best Practices’) auf diesem Gebiet“ (a.a.O., 462). Mit dem Stichwort *Macht* schließlich wird die notwendige Umsetzungsmacht einer Entscheidung reflektiert. Neben der Befugnis bzw. Zustimmung zu einer bestimmten Handlung ist hier auch die Frage zu beantworten: „Verfüge ich über die notwendigen Ressourcen, die Entscheidung umzusetzen? Kann ich die Ressourcen generieren? Falls nicht, welche Partner können mich bei der Umsetzung unterstützen?“ (ebd.). Gerade die von Maak und Ulrich skizzierte Entscheidungshermeneutik ermöglicht eine begründbare Entscheidung, die Effektivität und ethische Reflexion miteinander verknüpft. Sie ist dialo-

gisch angelegt und zielt auf die Zustimmung der Beteiligten. Das Modell erlaubt aber auch eine Entscheidungsfindung angesichts bleibenden Dissenses.

(7) Eine Entscheidung kann auch darin bestehen, dass ein *Kompromiss* getroffen wird. Dieser lässt sich als „Verzicht auf die gewaltsame Durchsetzung eigener Interessen im Konflikt mit widerstreitenden Interessen“ (Stroh 2001, 1539) beschreiben. Ein solcher Verzicht kann nur Ergebnis eines Aushandlungsprozesses sein. Dabei müssen die betroffenen Parteien selbst entscheiden und deutlich machen, ob ihre Interessen im ausgehandelten Kompromiss ausreichend berücksichtigt sind und sie dem Verzicht auf die Erfüllung weiterer Ziele zustimmen. Kompensationsmöglichkeiten (vgl. Abschn. 5.2) können die Bereitschaft zu Kompromissen erleichtern. Die Erarbeitung eines Vorschlages durch unabhängige Vermittler legt sich nahe, wenn der Konflikt bereits die Polarisierungsstufe erreicht hat und das Vertrauen zwischen den Parteien nachhaltig gestört ist.

(8) Mit dem Fällen einer Entscheidung selbst kann es aber noch nicht sein Bewenden haben. Vielmehr müssen auch die *nächsten Schritte zu ihrer Umsetzung* vorbereitet und eingeleitet werden. Ein Maßnahmenplan mit konkreten Inhalten, Verantwortlichkeiten und Terminen erleichtert die Realisierung der gefundenen Lösung. Für die Förderung einer konstruktiven Atmosphäre in der weiteren Umsetzung der Lösung bietet sich auch die Methode der sog. Kraftfeldanalyse an, die dazu dient, „alle wichtigen Kräfte ins Bewusstsein zu rufen, die bei der Umsetzung der Lösung unterstützend oder hinderlich wirken könnten“ (Lippmann 2004, 184). Die Kraftquellen, die bei verschiedenen Personen, an unterschiedlichen Orten der Organisation oder ihrer Umgebung liegen können, werden dabei in einer Tabelle aufgelistet und es wird überlegt, „wie sich die förderlichen Kräfte verstärken und hindernden reduzieren lassen“ (ebd.). Diese Analyse kann mit der Bestimmung konkreter personaler, sozialer oder struktureller Ressourcen einhergehen, die zur Unterstützung der Umsetzung aktiviert werden können (vgl. a.a.O., 185–188).

## 7 Evaluation oder:

### *wie kann das Ende zum Anfang werden?*

Nachdem die Entscheidung getroffen und Maßnahmen zu ihrer Umsetzung eingeleitet worden sind, bedarf es auch Festlegungen zu deren Überprüfung. Mit dieser Evaluation wird der dritte Qualitätsaspekt, die

*Ergebnisqualität*, zum Gegenstand der Reflexion. Durch die gezielte Verknüpfung von Entscheidungsverfahren mit Evaluationsprozessen wird eine Rückbindung der vorläufig abgeschlossen Deliberation an die ursprüngliche Handlungsherausforderung und die in ihrem Zusammenhang gemachten Annahmen ermöglicht. Das Evaluationsergebnis gibt zudem Gelegenheit dazu, die Maßnahmen zur Umsetzung der getroffenen Entscheidung zu bilanzieren. Sowohl eine Re-Vision der Entscheidung selbst wie auch des zu ihrer Umsetzung eingeschlagenen Weges müssen dabei angestoßen werden können. Kreikebaum et al. haben dafür das Instrument der „strategischen Kontrolle“ entwickelt, das in einer „prozeduralen Komplementarität von Strategischer Planung und ethischer Reflexion besteht“. Deshalb wird ihm die Aufgabe zugewiesen, „parallel zur strategischen Prämissen- und Durchführungskontrolle sowie der Überwachungsfunktion auch die Normenbegründung, -entwicklung und -durchsetzung zu überprüfen“ (Kreikebaum et al., 156). Über diese strukturellen und ethischen Aspekte hinaus halte ich es für sinnvoll, erneut auch die beteiligten *Subjekte*, ihre Ressourcen und Belastungen, mit in den Blick zu nehmen. Das Anliegen, auch die Kritiker einzubinden und den früheren Dissens zu überwinden, macht Initiativen sinnvoll, die ein Feedback ermöglichen und zugleich eine konstruktive Atmosphäre fördern. Dazu können bspw. Methoden der Supervision oder Intervision adaptiert werden. So ermöglicht etwa die SOFT-Analyse ein Feedback auf vier Ebenen: *Strength* für das Positive und Erfreuliche, *Opportunities* für Chancen und Entwicklungspotenziale, *Fault* für Schwächen und Kritisches sowie *Threats* für Befürchtungen und Gefahren (vgl. Lippmann 2004, 191). Selbstverständlich bedarf auch die Anwendung solcher Methoden einer Auswertung und bringt entsprechende Konsequenzen mit sich.

„Die Ethik muss erkennen, dass es für viele Moralkonflikte keine einfachen oder glatten Lösungen gibt“ (Vossenkuhl 2006, 115). Das gilt nicht zuletzt für die Konflikte, die in den Veränderungsprozessen sozialer Unternehmen aufbrechen. Die latenten Spannungspotenziale und manifesten Konflikte von Organisationen sowie der gewachsene Transformationsdruck, den die Sozialpolitik und der Sozialmarkt ausüben, legen es nahe, den Umgang mit Konflikten und Dissens zu einem Bestandteil der Urteilsbildung bei Leitungsentscheidungen zu machen. Strukturelle, subjektive und ethische Gesichtspunkte sind in diesem Entscheidungsprozess gleichermaßen bedeutsam. Die ethische Herausforderung kann dabei nicht mit „Empfehlungen, tugendhaft zu handeln, oder seine

Pflichten zu erfüllen, beantwortet werden“ (ebd.). Die Ethik als Konfliktwissenschaft braucht vielmehr einen strukturellen Ort, der ihre Perspektive systematisch in die Entscheidungsfindung einbindet. Dafür kann das Qualitätsmanagement genutzt werden. Es bietet gestaltbare Möglichkeiten dafür, „den guten Willen der Individuen zu verantwortlichem Handeln durch *institutionelle Rückenstützen* zu unterstützen“ (Maak; Ulrich 2007, 463). Die Organisationsethik leistet dadurch nicht nur einen Beitrag zum Umgang mit Konflikten und Dissens, sondern stößt darüber hinaus auch nachhaltige Lernprozesse für eine Organisation an.

## Literatur

- Ballreich, Rudi et al. (Hrsg.) (2007): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden, Bern: Haupt; Stuttgart: Concadora.
- Carius, Rainer et al. (1996): Diskursive Technikfolgenabschätzung. Projektbericht: Bürgerbeteiligung an der Abfallplanung für die Region Nordschwarzwald, in: TA-Datenbank-Nachrichten, 5. Jg. (1996), Nr. 4, Internetpublikation unter <http://www.itas.fzk.de/deu/TADN/TADN1296/schwer.htm#schwer2> (aufgerufen am 03.03.2009).
- Diakonisches Werk der EKD (Hg.) (1997): Leitbild Diakonie – damit Leben gelingt, Stuttgart, Internetpublikation unter: [http://www.diakonie.de/Leitbild\\_DWEKD.pdf](http://www.diakonie.de/Leitbild_DWEKD.pdf) (aufgerufen am 19.02.2009).
- Faller, Kurt (2007): Einführung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen in Organisationen, in: Ballreich et al. (Hrsg.), S. 333–343.
- Felix Platter-Spital (Hrsg.) (o.J.): Führungsgrundsätze. Internetpublikation unter: [http://www.felixplatterspital.ch/fileadmin/pdf/fps\\_fuehrungsgrundsaeetze.pdf](http://www.felixplatterspital.ch/fileadmin/pdf/fps_fuehrungsgrundsaeetze.pdf) (aufgerufen am 19.02.2009).
- Fisher, Ronald J; Keashly, Loreleigh (2007): Der Kontingenzansatz in Mediation und Beratung, in: Ballreich et al. (Hrsg.), S. 227–250.
- Glasl, Friedrich (2004): Konflikte in Organisationen, in: Schreyögg, Georg [u.a.] (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 628–635.

- Haußecker, Otto (2008): Unternehmenskultur durch Leitbildentwicklung und wertorientierte Qualitätsmanagementsysteme, in: Hofmann, Beate (Hrsg.): Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte, Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 132–151.
- Kettner, Matthias (2005): Ethik-Komitees. Ihre Organisationsformen und ihr moralischer Anspruch, in: EWE, 16. Jg., S. 3–16.
- Kreikebaum, Hartmut et al. (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.
- Lippmann, Eric (2004): Intervention. Kollegiales Coaching professionell gestalten, Berlin [u.a.]: Springer.
- Maak, Thomas; Ulrich, Peter (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- MVG: Kirchengesetz über Mitarbeitervertretungen in der Evangelischen Kirche in Deutschland (MVG), in: Rechtssammlung der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsen, Leipzig: Evangelische Verlagsanst., 2007, Nr. 3.12.1.
- Ott, Konrad (1999): Argumente und Kriterien für eine rationale Wahl zwischen den Szenarien ‚B‘, ‚C‘ und ‚D‘, in: Nennen, Heinz-Ulrich; Hörning, Georg (Hrsg.): Energie und Ethik. Leitbilder im philosophischen Diskurs, Frankfurt a.M.: Campus, S. 187–251.
- Prosch, Roland (2007): Mediation. Deeskalation und Entschleunigung durch bewusste Prozessgestaltung, in: Ballreich et al. (Hrsg.), S. 377–401.
- Reiner, Hans (1972): Art.: Entschluß, in: HWPh, Bd. 2, Sp. 547f.
- Renn, Ortwin (2005): Technikakzeptanz: Lehren und Rückschlüsse der Akzeptanzforschung für die Bewältigung des technischen Wandels, in: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis, 14. Jg., Nr. 3, S. 29–38.
- Renn, Ortwin; Webler, Thomas (1996): Der kooperative Diskurs: Grundkonzeption und Fallbeispiel, in: Analyse und Kritik, 18. Jg., S. 175–207.
- Renn, Ortwin; Zwick, Michael (1997): Risiko- und Technikakzeptanz, Berlin [u.a.]: Springer.
- Riehm, Ulrich (2000): Unterstützung partizipativer Elemente im TA-Prozess durch elektronische Kommunikation, in: TA-Datenbank-Nachrichten, 9. Jg., Nr. 3, S. 61–66.

- Schüßler, Rudolf (1996): Licht und Schatten des Diskurses. Bemerkungen zur diskursiven Lösung von Konflikten, in: *Analyse & Kritik*, 18 Jg., S. 208–224.
- Sprenger, Reinhard K. (2000): *Aufstand des Individuums: warum wir Führung komplett neu denken müssen*, Frankfurt a.M. [u.a.]: Campus.
- St. Joseph-Stift (Hrsg.) (1997): „Was soll ich für dich tun?“ Leitbild und Leitlinien der Zusammenarbeit. Internetpublikation unter: [http://www.sjs-bremen.de/fileadmin/bilder/st\\_joseph\\_bremen/PDF/QM/Leitbild\\_SJS.pdf](http://www.sjs-bremen.de/fileadmin/bilder/st_joseph_bremen/PDF/QM/Leitbild_SJS.pdf) (aufgerufen am 19.02.2009).
- Stroh, Ralf (2001): Art.: Kompromiß, in: *RGG*<sup>4</sup>, Bd. 4, Sp. 1539f.
- Tödt, Heinz Eduard (1988): Versuch einer ethischen Theorie sittlicher Urteilsfindung, in: ders.: *Perspektiven theologischer Ethik*, München: Kaiser, S. 21–48.
- Ulrich, Peter (1994): *Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik*, in: *Forum für Philosophie Bad Homburg* (Hrsg.): *Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik*, Bern [u.a.]: Haupt, S. 75–107.
- Ulrich, Peter (1998): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern [u.a.]: Haupt, 2. Aufl.
- Ulrich, Peter (2000): *Führungsethik*, in: Wilhelm Korff (Hrsg.): *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, Bd. 4: *Ausgewählte Handlungsfelder*, S. 230–248.
- Vossenkuhl, Wilhelm (2006): *Die Möglichkeit des Guten: Ethik im 21. Jahrhundert*, München: Beck.