

Ethik in sozialen Organisationen

Ethische Reflexion organisieren

Text: Erich Kirtz

Ethikansprüche benötigen organisationale Unterstützung, sodass Prozesse ethischer Reflexion zu einem Professionalitäts- und Qualitätsmerkmal werden.

Soziale Organisationen sind wertbasierte Einrichtungen mit expliziten moralischen Gründungsimpulsen und deklarieren normative Festsetzungen. Der Beitrag der Organisation für die Gesellschaft wird im Selbstverständnis wie auch in der strategischen Ausrichtung kenntlich gemacht. Im Leitbild werden Grundhaltungen und Kernwerte wie Beziehungsorientierung, Verantwortlichkeit, Vertrauen, Wertschätzung sowie Zusammenarbeit gesetzt. An ihnen haben sich die sozialpädagogische beziehungsweise sozialarbeiterische Tätigkeit, die Teamarbeit und die Leitung auszurichten. Das Leitbild als Profil einer Organisation ist aber im Berufsalltag nur schwer direkt wirksam umzusetzen und eignet sich kaum als Führungsinstrument.

Die Werthaltung wird im Berufsalltag in der Berufsrolle vollzogen. Der «Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz»¹ bietet eine normative Verhaltensorientierung, knüpft an den Menschenrechten an und unterstützt das professionelle Handeln, das danach strebt Konfliktsituationen reflektiert zu bewältigen. Ethik ist im Berufskodex auf der Personenebene der Professionellen angesiedelt.

Es genügt jedoch nicht, sich in heiklen Situationen auf die berufsethische Haltung der MitarbeiterInnen abzustützen oder diese einzufordern. Denn Ethik braucht in einer sozialen Organisation eine strukturelle Verankerung, unterstützende Organisationsformen und partizipative Verfahren, die in eine «Kultur der Organisation» eingebettet sind.

Erich Kirtz

ist Ethiker und Theologe und hat Ethik und Religion an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen (PHSG) und an der Fachhochschule St. Gallen (FHS) unterrichtet. Er ist Präsident des Stiftungsrates der Behindertenorganisation «förderraum» St. Gallen und Mitglied der Berufsethischen Kommission von AvenirSocial.



Wie und wann wird Ethik als Reflexion des Handelns in einer Organisation relevant?

Organisationsethik bedeutet das Organisieren von Reflexionsformen für die Bearbeitung moralischer Fragen und ethischer Entscheidungsprozesse. Ethik in einer Organisation zeigt sich im gemeinsamen Nachdenken über verantwortliches Handeln. Es beabsichtigt und unterstützt eine reflexive Berufspraxis. Der ethische Sprechungs- und Entscheidungsbedarf betrifft den Umgang mit KlientInnen, das Leitungssystem und den Führungsstil, auch die Gestaltung und Qualität der Dienstleistungen. (Vgl. Krobath/Heller, 2010, S. 13; 47)

Ausserdem sind Grundspannungen und Grundwidersprüche in sozialen Organisationen – wie «beeinträchtigt – nicht beeinträchtigt» oder «hilfebedürftig – hilfeleistend» – zu thematisieren. Macht, Interessendurchsetzung, rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen auf der einen Seite, Bedürftigkeit, Abhängigkeit und Ansprüche auf der anderen Seite sind eng miteinander verbunden. Diese Grundspannungen gehören unabdingbar zu sozialen Organisationen und bedürfen einer reflexiven Haltung seitens der Leitung und der Sozialprofessionellen. In solchen, asymmetrischen Beziehungen sind Machtdynamiken zu erkennen und in ihren Wirkungen zu erfassen. Immanent ist dem Sorgehandeln die Gefahr, im besten Wissen paternalistisch gegen die Bedürfnisse und Interessen der anvertrauten Person zu handeln. Die Erfahrung, behindert, eingeschränkt, beeinträchtigt, irritiert, emotional abhängig zu sein, führt bei vielen Menschen zum Gefühl, nicht wert zu sein wie die anderen oder Hilfe annehmen und sich anspruchslos geben zu müssen. (Vgl. Krobath/Heller, 2010, S. 743)

Ethik als Führungsaufgabe

Ethik der Organisation ist zuallererst eine Aufgabe der Führungsebene, denn sie hat eine Vorbildfunktion. In den Führungsgremien – Trägerschaft und Geschäftsleitung – müssen ethische Fragestellungen bei Entscheidungen einbezogen werden: Wer sind die Betroffenen, und wie und weshalb sind sie von der Entscheidung betroffen? Was für Folgen hat eine Entscheidung für sie? (Vgl. Krobath/Heller, 2010, S. 20; 65–66; 428–430)

dung für sie? (Vgl. Krobath/Heller, 2010, S. 20; 65–66; 428–430)

Veranschaulichend folgendes Beispiel: Beim Budgetieren stellt sich fürs kommende Jahr ein Verlust von über einer halben Million Franken heraus. Einsparungen sind notwendig, da mehr Einnahmen kaum möglich sind. Stellenkürzungen stehen zur Debatte. Dabei stellen sich zu klärende ethische Fragen: Ist bei Personalabbau die Qualität der Bezugspersonenarbeit noch gewährleistet? Wie können die Konzepte der Bereiche angepasst werden? Inwiefern kann bei Personaleinsparungen die Teamzusammenarbeit sichergestellt werden? Was bedeutet dies für die betroffenen MitarbeiterInnen und KlientInnen? Gibt es andere Lösungen, die verantwortbar sind? Welche beeinflussbaren Faktoren sind noch nicht berücksichtigt?

Darüber hinaus müssen Führungspersonen Orte und Zeiten ethischer Reflexion für die MitarbeiterInnen, ebenso für Betreute ermöglichen und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen.

Ethik im Team

Die Ernennung einer Steuergruppe «Ethik-Kultur» ermöglicht eine Schulung in ethischer Reflexion und Entscheidungsfindung für «ThementrägerInnen Ethik» der Teams. Ein differenziertes ethisches Entscheidungsverfahren kann für die Teams erprobt und eingeübt werden. Zugleich ist dies auch der Ort, wo der Austausch über den Prozess «Ethik-Kultur» in den Teams stattfindet.

In der Teamarbeit stehen ethische Reflexionen über den Arbeitsprozess, die Zusammenarbeit und die Entwicklung der KlientInnen beziehungsweise die Bezugspersonenarbeit im Zentrum. Dazu gehört auch die Entscheidungsfindung bei Problemen. Dem Austausch zu ethischen Fragen und Entscheidungen muss in einem Team explizit Raum und Zeit gegeben werden, beispielsweise in einem fest traktandierten «Ethik-Fenster». Dieses ist ein Innehalten in der Hektik des Alltagsgeschäfts. Die «Thementrägerin Ethik» innerhalb des Teams «hütet» das ethische Anliegen und achtet darauf, dass bei der Entscheidungsfindung wie auch in einer Fallbesprechung in Form der kollegialen Beratung ethische

Aspekte anhand eines strukturierten Verfahrens einbezogen werden.

Zur Veranschaulichung folgendes Beispiel: In einer Wohngruppe stellt sich für die Teamleitung die Frage, ob ein Bewohner noch getragen werden kann, nachdem sich eklatante Schwierigkeiten durch seine aggressiven Ausbrüche ergeben haben. Am wöchentlichen Wohngruppenabend brachten die BewohnerInnen ihre Schwierigkeiten und Vorbehalte ein. In der Aussprache wurden Lösungsvorschläge gemeinsam erarbeitet und vereinbart. Die Atmosphäre in der Wohngruppe hat sich aber nicht nachhaltig zum Besseren gewendet. Das Wohngruppenteam erörtert in der Entscheidungsfindung neben funktionalen, die Gruppenkohäsion betreffenden, und sozialpädagogischen Anliegen auch ethische Fragen, nachdem die bisherigen Interventionen kaum Wirkung gezeigt haben: Wie können die persönlichen und sozialen Kompetenzen des Bewohners gefördert werden? Wie können seine aggressiven Ausbrüche mit welchen Hilfestellungen eingedämmt und kanalisiert werden? Inwiefern stoßen wir an Grenzen der Belastbarkeit? Welche Alternativen sind für den Bewohner denkbar und ethisch verantwortbar? Auch unterschiedliche Wertigkeiten und Umgangsweisen der Teammitglieder kommen zur Sprache. In der Entscheidungsfindung werden explizit ethische Fragen einbezogen.

In einem Team muss eine Atmosphäre für ethische Fragestellungen geschaffen werden, sodass unterschiedliche Werthaltungen zur Sprache kommen und der Umgang mit diesen geklärt wird. Die Bewältigung von kritischen Situationen wie auch Fehlverhalten müssen in einem Team verständigungsorientiert und «mit einem ethischen Blick» geklärt werden, sodass eine Aufarbeitung und ein Lernen gelingen können. Schwierige Konstellationen mit KlientInnen, die auch aufgrund sich unterscheidender moralischer Hintergrundüberzeugungen entstehen, rufen Klärungsbedarf im Team hervor. Auch gibt es Grenzen des Verstehens: Menschen handeln in Sorge- und Betreuungsbeziehungen auch unerwartet, zuweilen aggressiv und bleiben einem fremd. Dies gilt es auszuhalten und zugleich abzuwägen, welche unterstützenden Handlungen notwendig und welche besser zu unterlassen sind. (Vgl. Krobath/Heller, 2010, S. 741) Ethische Reflexion setzt narrativ an, beim Erzählen von Erfolgssituationen und auch schwierigen Konstellationen, die dann gemeinsam prüfend bedacht und zu einer Entscheidung geführt werden. Dies muss eingeübt und auf Dauer gestellt sein. Gleichzeitig ist ethische Reflexion ein Beitrag zur Organisationsentwicklung und ein Qualitätsmerkmal einer Organisation. Ethik als Reflexion des eigenen berufli-

chen Handelns führt zu einem Zuwachs an Professionalität und reduziert Überforderungen und berufsbedingte Belastungen. Gemeinsam getroffene Entscheidungen werden fachlich und ethisch reflektiert und fundiert. (Vgl. Schmid/Schmuckli, 2014, S. 43–44)

Ethik-Forum

«Ethik-Forum» bezeichnet ein Zeitgefäß, in dem MitarbeiterInnen wie auch Leitungspersonen die Gelegenheit haben, gemeinsam ihre Berufserfahrungen, ihre ethischen Fragen, Themen und Dilemmata einzubringen, auszutauschen und zu reflektieren. Diskursiv wird das ausgewählte Thema oder Fallbeispiel verhandelt. Professionell erforderliche Haltungen werden bewusst gemacht und gemeinsam reflektiert. In einem solchen zweimal jährlich stattfindenden «Ethik-Forum» vollzieht sich team- und bereichsübergreifend ein verständigungsorientierter Lernprozess. Es ist eine für die Organisation und die Entwicklung ihrer Kultur wichtige Plattform.

Die Bestimmung eines berufsrelevanten Themas erfolgt gemeinsam durch die Teilnehmenden. Im «Ethik-Forum» können beispielsweise ausgewählte Artikel der UNO-Behindertenrechtskonvention besprochen werden. Inwiefern wird dieser Artikel in der Organisation und in der Gesellschaft (nicht) realisiert? Was ist zu verbessern? Und in welcher Weise?

Runder Tisch

Der «Runde Tisch», auch «Ethik-Café» genannt, ist offen für alle Organisationsangehörigen und will den «Wertetausch» fördern. Eine Moderation sorgt dafür, dass die Teilnehmenden offen ihre Anliegen und Überlegungen einbringen können. Es findet ein intersubjektiver, dialogischer Verständigungsprozess statt. Nach der Sammlung von Fragen und Themen wird das Thema bestimmt, sodass die Person, die das Thema vorgeschlagen hat, die Möglichkeit erhält, ihre Gedanken darzulegen. Abschliessend werden nach maximal zwei Stunden die relevanten Einsichten zusammengefasst.

Das Thema kann auch vorgängig gesetzt werden. Zum Beispiel eines der beiden für die Organisationskultur wichtigen Themen «Autonomie» und «Wertschätzung»: Wie werden wir wertgeschätzt, und wie wertschätzen wir andere Menschen? Wodurch zeigt sich Wertschätzung in der Organisation, in der Wohngruppe, im Arbeitsteam? Wie wird Autonomie bei den KlientInnen gewahrt und gefördert?

Ethische Reflexion im Team

Mögliche Ausgangsfragen

- Was sind uns Menschen mit Beeinträchtigung wert?
- Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig? Wie realisieren wir eine gute Zusammenarbeit?
- Gibt es grundlegende Unterschiede in den Werthaltungen im Team, in der gelebten Praxis?
- Wie wird meine Werthaltung von KollegInnen, von KlientInnen wahrgenommen?
- Warum arbeiten wir hier gern? Was motiviert mich? Was macht für mich die (Zusammen-)Arbeit besonders anspruchsvoll und attraktiv?
- Was soll uns als Team auszeichnen? Was behindert mich? Was behindert uns? Weshalb?
- Ist die Art und Weise, wie wir arbeiten, miteinander umgehen, die KlientInnen behandeln und begleiten, gut für uns, für die Betroffenen und für die Zukunft?
- Worin zeigt sich die Qualität ethischer Entscheidungsfindung? Sind die Betroffenen berücksichtigt und einbezogen?
- Welche Werte wollen wir den KlientInnen vermitteln? Gibt es einen Leitwert?
- Welche Regeln und Praktiken funktionieren gut? Weshalb?
- Wie kommen die KlientInnen zu ihrem Recht bezüglich Mitsprache, Mitbestimmung, Macht und Kompetenzen?
- Wie werden wir dem Klienten, der Klientin gerecht, bzw. was schulden wir ihm, ihr?
- Welche Spannungen, welche Wertekonflikte habe ich während der letzten Arbeitswoche erlebt?
- Ist die Art und Weise, wie wir mit den zu betreuenden und zu begleitenden Menschen umgehen, gut für die Betroffenen, für uns und für andere (z. B. für Angehörige)?
- Wie wird die Würde der KlientInnen geschützt? Wodurch wird sie verletzt und gekränkt? Wird die Selbstachtung in der Wohngruppe, am Arbeitsplatz gewahrt?
- Welche Möglichkeiten haben wir, etwas zu ändern, und werden wir ernst genommen?
- Wie wird in dieser Wohngruppe oder in diesem Arbeitsteam aufgeklärt und entschieden? Wer ist ausgeschlossen und müsste einbezogen werden?
- Welche Verfahren stellen sicher, dass die Perspektive von KlientInnen nicht untergeht, sondern repräsentiert ist?
- Wie wird die Autonomie gewahrt, wertgeschätzt?
- Wie werden Selbstkompetenz und Selbstbestimmung hinreichend gefördert?



Organigramm organisationsethischer Gefässe

Ethik im MitarbeiterInnengespräch

Im MitarbeiterInnengespräch als Standort- und Qualifikationsbestimmung werden die berufliche Entwicklung und die Perspektiven geklärt; es kommen ethische Aspekte wie Anerkennung, Wertschätzung, Verantwortung, Beziehungs- und Arbeitsqualität zur Sprache. Zur Fremdbeurteilung durch die Leitungsperson gehört unabdingbar die Selbsteinschätzung und Selbstbeurteilung. (Vgl. Schmid/Schmuckli, 2014, S. 95–96)

Ethik als Prozess

Üblicherweise wird Ethik in sozialen Organisationen im Leitbild, in Verhaltensrichtlinien und Compliance-Vereinbarungen zur Befolgung von Verhaltensregeln angesetzt. Ein Verhaltenskodex in Form eines «code of conduct» greift jedoch zu kurz. Ergänzend sind organisationale Arrangements für ethische Reflexionsprozesse nötig.

Beim Initiieren von Ethikprozessen gibt es auch Stolpersteine. Oft sind Teams – besonders bei Teilzeitarbeit – in ihrer täglichen Arbeit belastet, sie sehen in Ethikprozessen nur den Mehraufwand. Die Motivation für ethische Diskurse kann gefördert werden, wenn die gemeinsam investierte

Zeit als kompetenzerweiternd und gegenseitig wertschätzend erfahren wird. In den Diskursen zu moralischen Dilemmata sind auch deshalb Handlungsperspektiven zu entwickeln. Zudem sind die Bedeutung und der Nutzen von ethischer Reflexion – beispielsweise mittels einer Resonanzgruppe – zu evaluieren.

Die moralische Verantwortung und Integrität von Organisationen darf nicht auf die moralische Verantwortung der in ihr wirkenden Akteure reduziert und individualisiert werden: Beispielsweise darf unwürdiges Verhalten gegenüber den anvertrauten Menschen nicht isoliert betrachtet werden. Hinter fehlerhaftem Verhalten kann sich ein organisationsethisches Problem verbergen, beispielsweise dass zu wenig Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Organisationen haben ihre eigenen Prozesse und Verfahrensregeln so zu gestalten, dass bestimmte Werte wirksam werden können. Für Verstöße sind Organisationen aufgrund ihrer Strukturen mitverantwortlich, daher gibt es keine organisationale Unschuld.

Ethik beginnt narrativ, in organisationsethischen Besprechungsformen. Bewusstmachen-, Erzählen- und Austauschen können sind Schritte in einer ethischen Refle-

xion, ausgehend von den Betroffenen. In einem solchen Prozess kommen konkrete Situationen und das Erleben der Beteiligten ins Blickfeld der ethischen Reflexion. (Vgl. Krobath/Heller, 2010, S. 748–749) Elementar ist das Bewältigen von schwierigen Situationen, sodass rückblickend in der gemeinsamen Reflexion festgehalten werden kann, dass wir unsere Werthaltung gut und folgerichtig gelebt haben. Oder aber, dass wir uns in dieser oder jener Hinsicht verbessern müssen beziehungsweise verbessern können.

Fussnote

1 http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Do_Berufskodex_Web_D_gesch.pdf

Literatur

Krobath, Thomas; Heller, Andreas (Hg.) (2010): Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik. Freiburg: Lambertus-Verlag

Schmid, Peter A.; Schmuckli, Lisa (2014): Gemeinsam an Werten arbeiten. Ethisches Verfahren als Motor der Schulentwicklung. Bern: Schulverlag plus