

DAS „KLAGENFURTER PROZESSETHISCHE BERATUNGSMODELL“

Zur Situation:

Nicht selten und wie mir scheint, in letzter Zeit immer öfter, wird man in Beratungen (Supervisionen, Coachings, Organisationsentwicklungen, Mediationen etc.) mit Wertefragen beschäftigt und konfrontiert. Ethikkommissionen werden in allen möglichen institutionellen Zusammenhängen etabliert, Berufsstände bemühen sich um Moral- und Ehrenkodices, Spezialethiken (Medizin-, Bio-, Tier-, Wirtschaftsethiken etc.) werden diskutiert und ausgearbeitet. Ethikunterricht tritt in Schulen als Fach an die Stelle des Religionsunterrichts, Politik und Politiker werden bis in ihr privates Leben hinein an diversen moralischen Maßstäben gemessen, be- und verurteilt. Es kann kein Zweifel darüber bestehen: Ethik „boomt.“

Dies ist unter anderem deshalb besonders auffällig, weil auf der anderen Seite zugleich über diesen „Gegenstand“ eine große Verwirrung herrscht. Diese beginnt schon bei den Begriffen. Was ist Moral im Unterschied zu Sittlichkeit und was dann der zu Ethik. Kann das Recht – vom Strafrecht bis zu den Menschenrechten – auf moralische Grundlagen zurückgreifen oder bedarf es dieser gar nicht? Gibt es überhaupt so etwas wie universelle Geltungen – gleichsam eines „Weltethos“, das allen Menschen gemeinsam ist – oder zeigen nicht alle Kulturen unterschiedliche Wertsetzungen (Wertepluralismus, Werterelativismus)? Was machen wir darüber hinaus mit dem vor allem bei uns verbreiteten Individualismus und Subjektivismus, der Wertefragen in den Einzelentscheidungen jeder Person beheimatet sieht und sich mit zusätzlichem Begründungspathos auf die Autonomie des Gewissens berufen kann? Woher kommen Verbindlichkeit, Anerken-

nung, „Commitment“, wenn moralische Vereinbarungen nicht rechtlich gefasst, auch schwer sanktionierbar sind? Wie weit darf Toleranz, die Anerkennung „fremder“ Werte gehen, zumal dann, wenn sie eigene verletzt, wenn sie in religiös-fundamentalistischer Autorität und Unbefragbarkeit auftreten? Und – etwas, das in Beratungen auch häufig auftritt, - wie verfahren wir mit unseren eigenen „Gewissenskonflikten“, wenn wir beispielsweise erkennen müssen, dass der Betrieb, in dem wir arbeiten, eigene Werte ignoriert, in Leitbilder verkündete Werte nicht realisiert, dass es erhebliche Wertunterschiede zwischen Familienleben und Berufsleben gibt?

Diese Fragen – und sie wären noch durch viele andere zu ergänzen – zeigen die Unsicherheit, in der wir uns heute befinden und die Fragwürdigkeit des gesamten ethischen Themenkomplexes. Hinzu kommen auf *subjektiver* Seite die oft schlechten Erinnerungen an den autoritären moralischen Zeigefinger, der mit seiner demonstrativen Normativität keinen Zweifel an der Richtigkeit bestimmter Werte aufkommen ließ, auf objektiver Seite die Enge und Gewaltsamkeit eines Wertegefängnisses, das zwar eine Art der Zugehörigkeit versprach, zugleich aber einer rigiden Sozialkontrolle und Unterordnung diene. Schließlich mag man sich auch noch die Verwendung der Moral in religiösen Zusammenhängen erinnern, die uns in *Majorem dei* (und der Kirche) *gloriam*, ohne dass wir es recht mitbekommen, zu „sündigen Kreaturen“ macht. Nachdem uns auch Psychologen und Soziologen (spätestens ab Freud) immer wieder erklärt haben, dass auch unser Gewissen nicht wirklich autonom, sondern durch internalisierte Werte und gesellschaftliche Aufträge strukturiert ist, sind wir auch ihm gegenüber skeptisch geworden. Antibürgerliche Bewegungen, von den „antispießrischen“ Jugendbewegungen, den Kaffeehausliteraten und –intellektuellen, bis hin zu den Hippies und den 68-iger, den sexuellen Aufklärungs- und Befreiungsbewegungen, sie alle haben die Skepsis an einem normativ abgesicherten ethischen Fundament noch erhöht und eine weitere Orientierungslosigkeit zurückgelassen.

Auch im Weltmaßstab betrachtet kann nur von einer universellen Verunsicherung gesprochen werden. Menschenrechte – sozusagen noch der letzte Hort eines ethischen Universalismus – wurden als Ausfluss europa- oder amerikazentristischer Machtpolitik verdächtigt, und ihren Vertretern offensichtliche Heuchelei nachgewiesen (erst kürzlich am Beispiel der Folter im Irak). Die Globalisierung unter dem Zeichen einer technologisch-ökonomischen Dominanz löst Grenzen und lokale Kulturen im Sinne ihrer spezifischen Maßstäbe auf und produziert lokalen Traditionalismus und Fundamentalismus („Jihad gegen Mac-World“) als Gegenreaktion. Die Schwächung der Nationalstaaten und ihrer Politiken mag zwar von lokalen und nationalistisch orientierten Wertverpflichtungen befreien, sie erzeugt aber gleichzeitig eine kollektive Diffusität, die mit aller Härte die unabweisbare Frage stellt: welche Kollektive, und welche „Grenzziehungen“ braucht ein funktionierendes Wertesystem und wie lassen sich Eingrenzungen und Ausschluss mit globaler Regelung vereinbaren.

Es ist wahrscheinlich gerade diese verworrene Situation, die Energie für Ethik und Moral zur Verfügung stellt. Die beschriebene Lage bietet sich sowohl als Chance an, wie auch als die Gefahr eines Rückfalls. Die Chance besteht darin, Ethik neu und situationsadäquat zu reformulieren und zu konstituieren; dafür sind bestimmte räumliche, zeitliche, organisatorische und kommunikative Bedingungen notwendig, über die ich im „Klagenfurter Modell“ berichten möchte. Gefahren bestehen für mich in zwei Richtungen: Wenn nämlich die geforderten Bedingungen für eine Neukonstitution von Ethik nicht gewährleistet werden, findet entweder eine „Rehierarchisierung“ im Sinne einer autoritätsgetragenen Normativität statt (Traditionalismus bis hin zu Fundamentalismus – sie gehen alle von einem unerschütterlichen Geltungsfundament für Werte aus) oder ein „laissez faire“ gegenüber der Machtdurchsetzung einer besonderen „Wertfigur“, der technisch-ökonomischen und ihrem Universalismus. Im Moment scheinen sich beide „Rückfallsformen“ gegenseitig zu produzieren.

Für die geschilderte Verwirrung können als Gründe mehrere Ursachen angegeben werden, auf die im weiteren noch eingegangen wird. Eine Ursache liegt in einer Widersprüchlichkeit, die eine innere Differenzierung unserer Gesellschaft sowie ihr gegenüber die Konstitution einer Weltgesellschaft hervorgebracht haben. Die eine fordert ethische „Spezialisierung“, angepasst an die unterschiedlichsten Gruppen, Systeme, Lebenswelten, die andere eine Universalisierung (den Ruf nach einem „Weltethos“), die das zusammengerückte Leben in unserer Welt z. B. im Sinne von allgemeinen Menschenrechten regelt. Zwar gab es diese Widersprüchlichkeit auch schon früher – alle größeren Menschenverbindungen wie Reiche, Nationen etc. unterliegen ihr – sie wurde aber aus zwei Gründen nicht so wirksam wie heute. Einmal deswegen, weil die zuordnenden Verhältnisse vergleichsweise einfacher und übersichtlicher sich darboten, zum anderen, weil gemeinsame Religionen, Weltanschauungen, Ideologien für eine Einheitlichkeit sorgten; alles hatte seinen Platz zugewiesen, ethische Normen, Gebote und Verbote ihren Rückhalt in einer Ordnung, die alle ihre Teile aufeinander bezüglich machten. Es gab also so etwas wie eine *Durchgängigkeit*, die Widersprüche im Inneren des Wertesystems vermeiden ließ, zumindest minimierte. Was für das Individuum gut war, war es auch für das Allgemeine und umgekehrt. Die Akzeptanz der gemeinsamen Religion und Kultur – es gab dazu auch kaum Alternativen – schaffte Orientierung, Sicherheit und sie sorgten auch für Begründung und Rechtfertigung, Letztverankerung der Werte und Normen.

Klar ist, dass diese Art von Sicherheit zumeist um den Preis der Heteronomie erkaufte ist. Autoritäten, Instanzen der für dieses Allgemeine geschaffenen Institutionen bewahren, schützen und interpretieren es und sagen allen anderen, was wahr und richtig ist. Es ist gleichsam ihre eigene Existenzform, die sie zu dieser Tätigkeit zwingt und keineswegs bloß „listiger Betrug“ zum Zwecke eigener Machterhaltung.

Es gab natürlich in unserer Geschichte immer wieder gesellschaftliche Umbrüche, veranlasst durch innere und äußere Ereignisse, die nicht mehr im vorhandenen Normensystem „unterzubringen“ waren, Zeiten der Krisen, Aufstände, Revolutionen, Häretiker- und Ketzerbewegungen, Zeiten auch individueller Dramen, die alle nach neuen Werten riefen; bis „vor kurzem“ ist es aber immer wieder gelungen, Weltanschauungen auszubilden, die wiederum Ordnung und vor allem Durchgängigkeit herstellen konnten. Auch heute gibt es noch – trotz aller noch lebendigen Scheiternsszenarien – vielerlei Bestrebungen dieser Art, seien sie traditionalistisch restaurativ, nationalistisch struktur-konservativ (besonders sichtbar, wenn es „gegen Brüssel“ geht), oder liberal-technokratisch fortschritts-ideologisch. An ihnen sind immer zwei Seiten sich einander bedingend hervorzuheben. Die eine lässt sich als Verfolgung von Machtinteressen, bzw. deren institutioneller Etablierung verstehen, und durchschauen, die andere als Ausfluss unserer Sicherheits- und Ganzheitlichkeitswünsche, in denen evidente Widersprüche zur Ruhe kommen sollen.

Es ist wohl unausrottbares weltgeschichtliches Erbe in uns: Egal, über welche Bruchstücke wir im Puzzle unseres Weltverständnisse verfügen, wir bauen aus ihnen eine „ganze Welt“, bzw. lassen uns diese vorgeben. Damit soll dieses Erbe nicht per se diffamiert werden; sowohl als Person, als auch als dieses oder jenes Kollektiv müssen wir uns Sinnzusammenhänge erstellen, in denen wir uns erst bewusst werden, wer wir sind und wozu wir etwas tun, in der sogenannten Patchwork-Existenz, von der heute so oft gesprochen wird, würde dieser Eigensinn sich uferlos zerstreuen und keine Identitäten mehr erlauben. Die unabweisbare Frage für alle Ethik ist aber, wie und von wo aus die notwendig zu fordernden Sinnzusammenhänge zustandekommen. Klassische Identitätssysteme sind – auch gemäß ihrer hierarchischen Organisationsstruktur – auf Widerspruchseliminierung aus. Die gegenwärtigen Versuche, neue ethische Antworten auf drängende Sachlagen zu finden, müssen aber von den Widersprüchen ausgehen und können nicht mehr auf frühere Ordnungssysteme zurückgreifen.

Es ändert sich die ethische Perspektive: Werte, Normen können nicht mehr aus einem bestehenden Weltanschauungszusammenhang, in dem sie allesamt beheimatet sind, hervorgeholt oder abgeleitet werden, sie müssen jeweils *aus Widersprüchen erarbeitet und verbindlich gemacht werden*. Die Frage lautet dann nicht mehr bloß: welche Werte, Normen sind wofür gut, und woher hole ich sie mir; sie lautet vielmehr: wie und wodurch kann dafür gesorgt werden, dass einerseits Widersprüche identifiziert und akzeptiert werden können (Unsicherheit, Offenheit erträglich wird), andererseits Umstände geschaffen werden, die Antworten und Lösungen produzieren lassen. In guter alter transzendental-philosophischer Formulierung: Es geht darum, *die Bedingungen für die Möglichkeit von Ethik (Wert- und Normsetzung) zu schaffen und zu schützen*; was in schlichterer Sprache nichts anderes heißt, als der Frage nach dem Guten - wollen wir das alles so, wie wir uns es eingerichtet haben – einen Ort zu geben; einen, der nicht schon institutionalisiert ist im Sinne der alten Weltanschauungen und ihrer Autoritäten und einen, der *noch nicht* institutionalisiert ist, weil ihn dominante Systemfiguren nicht einrichten, bzw. zulassen, im „Sachzwangargument“ ortlos machen.

Damit sind wir zu unserem Thema Beratung zurückgekommen. Jede Beratung, die sich nicht von vornherein auf reine Fachberatung einschränkt, wird mit der oben geschilderten Situation konfrontiert. Sie ist von sich aus ein Ort der Differenz, der Unterbrechung des Alltagsgeschehens und damit ein solcher der Reflexion, der Nach- und Vordenklichkeit. Ob sie will oder nicht wird sie damit – auch wenn das heute nicht so bezeichnet wird – zu einem Ort ethischer Fragestellungen, an dem bestehende Normen, Werte, moralisches und unmoralisches Verhalten zur Sprache gebracht werden. Es bedarf also gar keiner gesonderten und speziellen Fokussierung des Ethischen, es ist einfach immer da, kann gar nicht vermieden werden. Und nicht nur, weil die „Klienten“ mit eigenen und fremden Werten und Verhaltensformen in den Beratungen immer wieder zugegen sind, sondern weil

es die eingerichtete Differenz selbst ist, die ethische Reflexion erst von sich aus ermöglicht. Selbstreflexion muss stattfinden, damit man bestehende Werte beurteilt, bewertet und sie sich nicht vorgeben lässt.

Es ist für mich daher eine Illusion, behaupten zu wollen, es gäbe eine Beratung ohne Ethik. Und dies meint nicht, dass der Berater oder die Beraterin sich auch immer in irgendeiner Weise ethisch verhalten und auch deklarieren müssen, die Zurückweisung der Illusion begründet sich von zwei Gesichtspunkten her. Erstens aus der Immanenz der Sache selbst. Unser ganzes Alltags- und Berufsleben ist durch vorgängige und implizite Wertentscheidungen strukturiert. Selbstreflexionen in Beratungen stoßen unweigerlich auf diese Tatsache. Zweitens geht es in Beratungszusammenhängen sehr oft um Dilemmata, Zielkonflikte etc., die weder funktional noch aus der „Sache“ heraus allein gelöst werden können. Es gibt Entscheidungsdruck und Entscheidungszwang. Jede diesbezügliche Entscheidung bewertet, schließt Möglichkeiten aus, bringt andere zur Verwirklichung. Wir kommen also beim Entscheiden ohne Wertsetzungen gar nicht aus. Nun mag diese triviale Tatsache für viele noch nichts mit Ethik zu tun haben, sie haben vor letzterer einen zu großen Respekt, als dass sie sie derart mit Alltäglichkeit in Verbindung bringen wollen. Ich habe eine andere Erfahrung in Beratungszusammenhängen gemacht, die mir gewissermaßen einerseits den Respekt genommen, andererseits die Möglichkeit verschafft hat, zu erleben und zu erkennen, mit welchem Reichtum unser alltägliches Leben ausgestattet ist, wenn man sich nur auf seine Spuren bringt. Vielleicht kann ich das mit einigen Praxisbeispielen erläutern.

Beispiele:

Coaching reflektiert meist zunächst persönliche Arbeitssituationen. Wo kommt man gut zurecht, wo gibt es Probleme mit Vorgesetzten, Kollegen,

der Organisation etc. Wo ist man motiviert, was demotiviert, gibt es gute Karriereaussichten, oder fühlt man sich eher abgeschoben.

In den letzten Jahren hat sich ein Problem heftig zugespitzt, weshalb man auch versucht, ihm mit Seminaren zu Leibe zu rücken, nämlich jenes einer nicht ausgewogenen Balance zwischen Familien- und Berufsleben („life-work-balance“). Viele leiden unter einem nicht bewältigten Dilemma, das ihrer Selbsteinschätzung nach meist zuungunsten der Familie „gelöst“ wird. Die Folge sind Selbstvorwürfe, Schuldgefühle, ein schlechtes Gewissen; des weiteren ein ständiges Unbehagen, egal, wo man gerade ist. Zu Hause, weil man gerade wieder später als am Morgen vereinbart aus dem Büro gekommen ist, im Beruf, weil man schon die nächste Verpflichtung auf sich zukommen sieht, die wieder auf Kosten der Familie geht. Beide Bereiche greifen ineinander und formulieren immer umfänglichere Ansprüche an die jeweilige Person. Wären sie „sauber“, d. h. vor allem zeitlich voneinander getrennt, gäbe es zwar auch Widersprüche, sie ließen sich aber einteilen. Dies sind sie aber nicht, es kommt zu notwendigen Kollisionen. Zugespitzt hat sich die Situation auch dadurch, dass von beiden Seiten mehr Leistung, ein höherer Aufwand gefordert wird. Das Familienleben ist nach allen Seiten hin komplexer geworden und verlangt mehr Verantwortung, Entscheidungen, Erledigungen. Im Beruf ist nicht nur ideologisch das Leistungsthema intensiver betont worden, Rationalisierungen, Kostendruck, Beschleunigungen durch Konkurrenzdruck haben zu einer tatsächlichen Anforderungserweiterung geführt. Ungelöste Dilemmata führen, vor allem dann, wenn sie keinen Ort gemeinsamer Besprechung haben, zu einer fatalen Individualisierung. Auch wenn es Viele sind, die das gleiche Problem haben, man bleibt emotionell allein und dies führt meist in die Spirale von Selbstbezüglichkeit und aggressiver Abwehr, begleitet von Ausflüchten, Lügen, Verheimlichungen, Selbstbemitleidungen. Diese emotionelle Grunddisposition macht jederzeit empfänglich für Schuldgefühle; weil man eingeübterweise meint, mit ihrem Erregen den größten strategischen Erfolg zu erzielen, macht man von dieser Taktik allenthalben

Gebrauch. Sie führt zwar selten zum erwünschten Erfolg, vergiftet aber das gesamte Kommunikationsklima. Und die Argumentation ist meist auf beiden Seiten, wenngleich im familiären Bereich häufiger angewendet, eine moralische. (Was ist dir wichtiger „ du vernachlässigst, bist nicht ganz da, kümmerst Dich nicht, bist unzuverlässig etc.) Nun weiß man zwar, dass man an vielem nicht schuld ist, emotional hilft das aber wenig, auch wenn es dem verbalen Schlagabtausch nützen kann.

Coachingsituationen sind dann mit diesen Szenerien konfrontiert und müssen sich bemühen, hier Festgefahrenes zu entkrampfen. Dass dies alles mit ethisch-moralischen Themen zu tun hat, liegt auf der Hand. Da ist zunächst das schlechte Gewissen und die Schuldgefühle. Das Gewissen gilt bekanntlich als moralische Instanz, ein schlechtes Gewissen zeigt daher eine moralische Verfehlung, jedenfalls in der Selbsteinschätzung an. Man sollte etwas nicht mehr, etwas besser machen. Es entsteht permanenter individueller Handlungsdruck, man versucht dort und da zu korrigieren und erfährt immer wieder sein Scheitern, was wiederum das schlechte Gewissen nährt usw., usw. – ein ewiger Kreislauf.

Weder ein Coaching, das hier bloß Verständnis, mitfühlende Empathie zeigt, noch ein solches, das die Alternativen verstärkt („was ist Dir persönlich wichtiger“), ist meiner Erfahrung nach hier hilfreich. Erfolgversprechender ist zunächst eher eine distanzierende Analyse der Gesamtsituation. Erster Schritt: heraus aus dem schlechten Gewissen und den Schuldgefühlen; heraus aus einer falsch verstandenen Moralität. Das zugrundeliegende Dilemma, der „überindividuelle Widerspruch“ muss klar herausgearbeitet werden. Die jeweiligen Individuen, Personen sind in ihm nur bessere oder schlechtere Akteure, ihr permanent sich erhaltender Vollzug. Das schlechte Gewissen ist nur der Ort der Bestätigung seiner Ungelöstheit, es hat vorerst einmal nichts mit persönlichem Versagen zu tun.

Die prinzipielle Ungelöstheit Individuen anzuhängen verstärkt Ausweglosigkeit im Verhalten und dem falschen Einsatz von Moral. Es handelt sich um einen klassischen Gebrauch derselben. Man versucht Widersprüche logisch nach richtig oder falsch (moralisch besser oder schlechter) zu lösen. Meist geht es dabei um gegenseitige Unterordnungsversuche. „Was ist Dir wichtiger, Familie oder Beruf.“ Bereits dieses Entweder-Oder zeigt die Intention, die für ein vernünftiges Sowohl als Auch keinen Platz mehr lässt, schon gar nicht für eine Aushandlung des rechten Maßes. Es bleibt aber der Widerspruch ungelöst, bei wechselnden Vorteilen einmal auf der einen, zum andermal auf der anderen Seite. Die Praxis zeigt im Allgemeinen, dass man sich ohnehin im Sowohl als Auch arrangiert. Das ganze geschieht aber irgendwie zufällig, wenig reflektiert, selten gemeinsam besprochen und ausgehandelt. Immer lauert dahinter die Gefahr gegenseitiger moralischer Belastung und Entwertung.

Das Coachinggespräch hat also zumindest drei Linien zu verfolgen: erkennen und analysieren der zugrunde liegenden (System)Widersprüche (Familie/Unternehmen), Entindividualisierung der Sachlage, vermitteln der Erkenntnis eines bestimmten Gebrauchs von Moral. Wenn es gelingt, entsteht eine Entlastung der Gesamtsituation, die nächste Schritte und die in Aussichtnahme von bestimmten Konsequenzen ermöglicht. Auch wenn sich sowohl Familien wie Berufswelten voneinander unterscheiden und in vielerlei Gestalt auftreten, stellen sie eigene „Wertfiguren“ dar. Sie „definieren“ nicht nur funktionale Aufgaben, sondern was *in ihnen* wichtig, gut und schön ist; was sie lebenswert, erfüllend, möglicherweise glücklich machen kann. Und welche Bedingungen dafür notwendig oder ausreichend sind. Wenn letztere permanent verletzt werden, verlieren sie ihren eigenen Wert. Also müssen sie geschützt werden.

Wertfiguren neigen als Systeme, um ihre „Schutzbereitschaft und -fähigkeit“ zu sichern und womöglich zu verstärken, zu Geschlossenheit, Selbstüberschätzung und -bewertung, zur Einvernahme und abwertender

Distanzierung anderer. Immanent ist damit auch die Tendenz zu einer Universalisierung der eigenen Wertfigur angelegt, was sich praktisch so auswirkt, dass man Identifikation, absolute Loyalität und Verfügbarkeit fordert. Betrachtet man die Familie auf der einen, den Beruf auf der anderen Seite, wird man trotz aller Unterschiede zu seiner Überraschung bemerken, dass beide von den jeweiligen Individuen dasselbe verlangen, und das mit einer gewissen Ausschließlichkeit der jeweils anderen. Auch hier liegt eine Quelle für unaufhebbare Widersprüche. Es ist deshalb nicht unwichtig, auf zwei weiteren Ebenen weiterzuarbeiten: einerseits in der Erkenntnis der *besonderen* Wertfigur (was ist der Unterschied zwischen den beiden Systemen), andererseits in jener von „Verhaltensformen“, die darüber hinaus gemeinsam produziert werden. Erst wenn darüber so halbwegs Klarheit besteht, kann man wieder zur individuellen Ebene zurückkehren. Es geht dann um die jeweiligen Identifikationsgrade, die mit den besonderen Wertfiguren Verbindung herstellen lassen. Sie eröffnen den Rahmen für Verhandlungen und Vereinbarungen, die ab nun jeweils zu treffen sind. Und es wird klar, dass es keine vorgelagerten Werte gibt, die eindeutig die Richtung markieren. Die Vereinbarungen sowohl mit der Familie, wie mit dem Berufsfeld werden recht unterschiedlich ausfallen, je nachdem, in welchem Verhältnis ich beide Wertfiguren zueinander setze. Welche Bedingungen zu erfüllen ich bereit bin; jedenfalls steht all dies für Diskussionen zur Disposition, und wertsetzende Vereinbarungen können erreicht werden, unvoreingenommen und befreit von der Belastung durch Schuld und verfehlttem Moralgebrauch. Wir sehen auf diese Weise ein Coachinggespräch gleichsam „durchsetzt“ von ethischen Dimensionen.

In einem langjährigen komplexen Mediationsverfahren (Flughafen Wien) bekam unsere Abteilung die Aufgabe übertragen, Begleitforschung und Evaluation, sowie Supervisionsaufgaben zu übernehmen. Über das Verfahren und unsere gesamte Tätigkeit zu berichten ist hier nicht der Ort (darüber siehe Berichte). Ich möchte aber eine Szenerie herausgreifen, die mit unseren hier verhandelten Themen in besonderem Zusammenhang steht.

Wie bei allen Flughafenverfahren stellen Lärm und Nachtflug ein zentrales Problem dar. Stark betroffene Umgebungsgemeinden, in denen meist auch Bürgerinitiativen existieren, müssen daran interessiert sein, Lärm und Nachtflug möglichst zu reduzieren. Am besten wäre es, flögen überhaupt keine Flugzeuge über ihr Gebiet. Ein expandierender Flughafen muss in die Gegenrichtung argumentieren; weitere Pisten, möglichst viel Flugverkehr auch in der Nacht (z. B. Frachtflug). Am besten wäre es, alle stärker betroffenen Gemeinden abzusiedeln. Ausgehend von diesen und noch weiteren Interessensgegensätzen beginnt man ein Mediationsverfahren, das einen möglichst konsensuell vereinbarten, gemeinsam verabschiedeten Vertrag anstrebt. Von vornherein würde man einem derartigen Unterfangen, angesichts der polaren Gegensätze kaum eine Chance einräumen. Erstaunlich ist es aber, was in einem solchen Mediationsprozess passiert.

Alle Beteiligten versichern immer wieder, egal in welchem Stadium des Prozesses sie sich befinden, dass sie permanent „dazulernen“ und das auf verschiedenen Ebenen: *In der Sache* – alle werden gewissermaßen zu Experten ihres gemeinsamen Problems. Hier wird vor allem festgestellt, dass sich Eingangsüberlegungen stark verändern und plakative Vorstellungen ebenso stark modifizieren. In Einstellungen gegenüber „Gegner“; also *auf emotional-kommunikativer Ebene*. Schließlich auf *sozial-organisatorischem Gebiet*; der Mediationsprozess verbindet nämlich Selbstorganisation mit einem Repräsentationsmodell, etwas, worin wenig praktische Erfahrung existiert. Nun aber zu der uns interessierenden Szenerie.

Wenn der Flughafen nicht zusperrt, sein wirtschaftlich begründetes und rechtfertigbares Expansionsinteresse weiterverfolgen will, hat er de facto nur zwei Möglichkeiten: Orientierung in der Sache (Verkehrsverteilung, Anflugwinkel, Deckelungen im Nachtflug, technischer Lärmschutz bei Fenster, Finanzierung von Absiedelung, etc.) und Ausschüttung finanzieller „Trostpflaster“ (hier z. B. Finanzierung eines Umweltfonds für Personen

und Kommunen), sowie Organisation einer Evaluation und eines regionalen Konfliktmanagements, das auch nach Abschluss des Vertrages diesen einerseits in seiner Durchführung und Erfüllung beobachtet, andererseits Ort für die Bewältigung veränderter Situationen und neu auftretender Konflikte ist). Während die Orientierung in der Sache eher problemlos erarbeitet werden kann, treten beim „Trostpflaster“, Schwierigkeiten auf, die in unsere Themenstellung hineinspielen. Und hier wird von der einen Seite moralisch argumentiert: „wir lassen uns den Lärm nicht abkaufen, das ist unmoralisch und belastet die Zukunft unserer Kinder.“

Gegen eine derartige Argumentation ist man zunächst machtlos, insbesondere deshalb, weil mit ihr ein Exklusivanspruch in Bezug auf Moralität gestellt ist, und der „Gegner“ sofort in eine nachteilige Position gerät. Er will etwas mit Geld erledigen (abkaufen, „bestechen“), was sich durch dieses nicht erledigen lässt. Und diese Inanspruchnahme der Moralität hat sofort Emotionalität auf ihrer Seite: Zukunft und Kinder berühren mehr als nüchterne Zahlen. Nun kann auch hier, wie überall auch sonst, gegen individuelle Gewissensentscheidungen nichts eingewendet werden. Beruht Moralität auf ihnen, ist eine absolute, nicht relativierbare Grenze erreicht; allerdings endet hier auch jegliche weitere Verhandlung. Es ist das Paradoxe an individuellen Gewissensentscheidungen, dass sie einerseits in ihrer Gänze anerkannt werden müssen, zugleich aber oft nicht anschlussfähig sind. D. h. in unserem konkreten Fall: eine derartige Argumentation kann sich nicht vom Fleck bewegen und ist letztlich aus sich selbst heraus gezwungen, die weiteren Verhandlungen zu verlassen.

Kann es hier überhaupt Vermittlung und neue Bewegung geben? Eine prozessethische Intervention wird hier versuchen, die Monopolisierung des Moralanspruches zu hinterfragen, und die verborgenen Widersprüche deutlich machen, die in der vordergründigen Zuspitzung moralisch gegen amoralisch stecken. Dabei kann eine Analyse der unterschiedlichen Positionen und ihrer „Wertfiguren“ hilfreich sein. Es treffen nämlich hier min-

destens vier „Moralitäten“ aufeinander: erstens die bereits genannte des individuellen Gewissens, zweitens die „Moralität der Bedürfnisansprüche“, drittens die der Leistungsansprüche (erfolgreiches Überleben eines Wirtschaftsunternehmens), viertens die Moralität der Loyalität (was kann ich gegenüber den von mir repräsentierten verantworten). Es ist sinnvoll, eine derartige ethische Gemengelage zu entwirren. Dafür ist es notwendig, reflexiv sich vom ursprünglichen Konflikt (moralisch-amoralisch) auf eine Metaebene zu begeben. Es bringt nichts, auf der nun hoch emotionalisierten Sachebene weiterverhandeln zu wollen. Mit einer in diese Richtung beabsichtigten Intervention und einer darauffolgenden gemeinsamen Analyse, wird nämlich klar, dass jede Position Moralität für sich beanspruchen kann, wenn auch auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlicher Intention.

Die zu entscheidende Frage ist also nicht mehr, wer oder was ist moralisch und was nicht, sondern welche unterschiedlichen Wertentscheidungen und Wertfiguren treffen hier aufeinander. Dabei zeigt sich, dass man ohne die Anerkennung notwendiger Widersprüche hier nicht weiterkommt. Das „System der Bedürfnisse“ gehorcht anderen „Gesetzen“, als das der Leistung und der Konkurrenz. Direkte Kommunikation unter Repräsentanten schafft sich ein eigenständiges soziales Feld, das sich vom Umfeld, vom Gesamten ebenso durch eigene Gesetze unterscheidet, usw. Man findet sich also in einem mehrfach verursachten Spannungsfeld, das man sich klar machen muss, sonst wird man, ohne was dagegen tun zu können, immer wieder hin und hergerissen. Die Analyse der konkreten Szenerie hat auch noch einige Nebeneffekte gebracht. Z. B. einige Aufklärung über das Verhältnis von Moral und Macht, über die unterschiedliche Dominanz der aufeinandertreffenden Wertfiguren, über das Verhältnis von Moralität und Emotionalität. Auch wenn Selbstaufklärung noch nicht unmittelbar in Handlungskonsequenzen mündet, sie kann verhärtete Fronten wieder in Bewegung bringen. Auch unser konkreter Fall ist diesbezüglich noch nicht entschieden. Inhaltlich kann ich aber noch Folgendes nachtragen:

Es ist kein Zufall, dass sich Moralität gern mit der Bedürfnisseite verbindet. Zwei Gründe schaffen hier Einsicht; erstens sind Bedürfnisse nicht relativierbar; Betroffenheiten subjektiver Art, wie etwa durch Lärm, können nicht rational wegdiskutiert und in ihrer Wirksamkeit auch durch noch so viel „Normalwerte“ in Dezibel nicht abgeschwächt werden. Zweitens sind sie aus dem gleichen Grund zwar emotionell intensiv, argumentativ aber schwach. Ihr „Dasein“ genügt, es muss sich nicht noch erklären (das beste Beispiel: Säuglinge und Kleinkinder). D. h. aber wiederum nichts anderes, als dass sie eines besonderen Schutzes bedürfen. Eine Seite dieses Schutzes besteht aber auch darin, dass man sich ihn *leisten* muss können. Bedürfnisse wollen nicht nur anerkannt werden, sie wollen auch Antworten, Befriedigungen. Dafür hat sich in vielen Bereichen unsere Wirtschaft zuständig gemacht. Sie leistet nicht um ihrer selbst willen, sondern um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Dieser Auftrag kann also durchaus in moralischem Sinn verstanden werden und wurde es auch. Die ersten Theoretiker unserer Wirtschaft, allen voran A. Smith, waren „Moralphilosophen“. Die Wirtschaft hat dafür zu sorgen, dass es uns allen besser geht. Was aber ist passiert, das uns heute bereitwillig veranlasst, in der Verbindung von Moralität und Wirtschaft eher ein Problem zu sehen? Erstere emotionell ausschließlich mit dem System der Bedürfnisse zu identifizieren? (Mühevoll plagen sich bereits unzählige Bücher über Wirtschafts- und Unternehmensethik, Moralität wieder in die Wirtschaft zurückzuholen“).

An dieser Stelle müsste ein neues Kapitel über Macht, Einseitigkeit und Verselbständigung begonnen werden, das den Rahmen dieses Artikels sprengen würde. Einige Andeutungen: Zwar dient die Wirtschaft letztlich immer noch unserer Bedürfnisbefriedigung und nicht nur diesbezüglich ist ihre Leistung wertvoll (universalische Dimension); sie hat zusätzlich, jedenfalls in unseren Breiten, eine ökonomische Entlastung (Existenzsicherheit) geschaffen, die überhaupt erst jene Freiheit und Demokratie ermög-

licht, die Bürgerinitiativen und Mediationsverfahren gestatten. Ihr Erfolg in Verbindung auch mit Technik hat ihr aber eine Macht eingeräumt, die alle anderen dominiert, von sich abhängig gemacht hat, auch die Politik. In dieser Macht wurde sie als höchste Wertfigur bestätigt, ihr alles andere untergeordnet. Eben auch viele Bedürfnisse. Es liegt im Charakter der Macht, sich fast beliebig und differenziert entfalten und entwickeln zu können, den Untergeordneten ist diese Möglichkeit nicht zuteil. In dieser Form bestätigte Macht neigt dazu, sich als das Eigentliche zu nehmen, ihren „Dienstleistungscharakter“ zu vergessen. Sie verselbständigt sich in all ihrer Einseitigkeit, erzeugt in sich eigene Gesetze, die ausschließlich ihrem Selbst- und Machterhalt dienen und verletzt dabei andere Bereiche unseres Lebens. Diese Entwicklung, sowohl in positiver, wie negativer Ausprägung plakativ bezeichnet zu haben, mag Verständnis für unsere vorhin gestellten Fragen schaffen, und eine erste Antwort auf den Grund, warum sich heute Moralität so gern mit dem System der Bedürfnisse verbindet. Gegenüber einer bedürfnisbefriedigenden Macht wird immer auch die Rache des Selbstverständlichen wirksam. Man gewöhnt sich an ihre Dienstleistung und fordert dann oft mehr als ihr zu geben möglich ist.

Im konkreten Verfahren waren die eben ausgeführten Beschreibungen meines Erachtens ständig begleitende, wirksame Realität. Natürlich ist die Macht beim Wirtschaftsunternehmen konzentriert. Es bezahlt auch das gesamte Verfahren, damit zu erwartende Konsequenzen. Freilich ist es aber auch abhängig von den Gesetzen der eigenen Machterhaltung im System. Die Marktwirtschaft gestattet nur ein beschränktes Entgegenkommen gegenüber Bedürfnissen. Und es muss in der eigenen Wertfigur gehandelt werden. Dieses kann die ursprünglichen Dienstleistungen garantieren (die Abwicklung und Organisation des Flugverkehrs und seiner Sicherheit) – davon geht man wie selbstverständlich auch aus – sie kann im Technischen optimieren und sie kann mit ihrer Währung „zahlen.“ (Arbeit schaffen und bezahlen, Umweltfonds einrichten, Kommunalsteuer garantieren). Dies alles hat auch Wert und sollte nicht vollständig von Mora-

lität getrennt werden. Zum Thema Ethik insbesondere zählt aber m. E. zu aller erst, ein solches Mediationsverfahren zu initiieren und sich darauf einzulassen. Dies bedeutet nämlich teilweise Machtverzicht, sowie eine (Selbst-)Relativierung ihrer Einseitigkeit und Verselbständigungstendenz. Auch wenn hier insgesamt (auch bei den „Bedürfnisrepräsentanten“) die verschiedensten Motive – und manche vielleicht, die sich nicht mit dem Prädikat moralisch schmücken können, wirksam gewesen sein mögen, ein solches Verfahren eröffnet erst wiederum die Chance eines praktisch-ethischen Diskurses. Damit ist im prozessethischen Sinn die wichtigste Vorbedingung für die Konstitution von Ethik (neue Werte, Normen etc.) erfüllt: nämlich die Bedingung für ihre praktische Möglichkeit sicherzustellen.

Mit der ausführlicheren Darstellung von zwei Beispielen sollte aufgezeigt werden, in welcher Weise Beratung und Intervention mit dem Thema Ethik befasst wird und wie sie darauf reagieren kann. Es ließen sich hier noch viele anfügen. Ich möchte weitere, mit denen ich konfrontiert wurde, nur noch aufzählen. In vielen Organisationsentwicklungsprojekten geht es heute direkt und indirekt um Kosteneinsparungen auf dem Personalsektor; also um Kündigungen, Entlastungen, „Freisetzungen.“ Und dies oft, obwohl noch respektable Gewinne eingefahren werden und die „Personaldecke“ ohnehin nicht gerade üppig ausgestattet ist. Manchmal finden sich sogar Projekt- und Arbeitsgruppen, die während ihrer Tätigkeit feststellen müssen, dass erfolgreicher Abschluss zugleich sich-selbst-weg zu rationalisieren heißt. „Selbstamputation“ ist immer eine Grenze sozialer Systeme, vor allem dann, wenn man mit ihr nicht Schuldzusammenhänge verbinden kann (z. B. „Minderleistung“; „Fett angesetzt“). In dreifacher Weise wird hier ein Berater mit ethischen Themen beschäftigt: erstens ist schwer begründbar, dass Organisationen Mitarbeiter entlassen, obwohl es ihnen gut geht. Zweitens wird man mit unberechtigten Schuldzuweisungen konfrontiert (Rechtfertigungsversuche), die nicht stichhältig sind, und drittens

„verlieren“ auch die Gewinner, die Zurückbleibenden, weil sie im allgemeinen die Tätigkeit der Freigesetzten übernehmen müssen.

Ein ganz schwieriger Bereich ist in jenen Themen gegeben, die die jeweiligen Systemgrenzen überschreiten, moralische Forderungen und Appelle, die „von außen“ an Organisationen herangetragen werden und nicht unmittelbar an die Eigenlogik des einzelnen Unternehmens anschließbar sind. In der Wirtschaft z. B. alles, was den Gewinn schmälert, Aufträge gefährdet, Konkurrenz Nachteile mit sich bringt, letztlich also Überleben am Markt gefährdet. Hierzu gehören folgende Themen: Ökologische Forderungen, Wahrnehmung „gesellschaftlicher Mitverantwortung“, Gesundheits- und Sicherheitsüberlegungen, „halblegale“ Korruption zu vermeiden, Kinderarbeit auch bei Zulieferer verbieten, soziale und Umweltstandards auch für Entwicklungsländer vorzusehen, Vermeidung des Exportes von Sondermüll, Einschränkung von Tierversuchen, Ächtung der „Steuerflucht in Steuerparadiese“ usw.

Wie verhält sich hier Beratung? Sicher, von vornherein kann nicht alles, was hier aufgezählt wird, als „ethisch“ bezeichnet werden. Manches entspringt wissenschaftlicher Forschung, manches ist in Weltanschauungen verankert, die erst zu überprüfen wären, manches folgt aus dem Recht, manches aus politischer Vernünftigkeit. Dennoch wird in vielen Büchern über Wirtschaftsethik über diese Bereiche gesprochen. Ethik als Container? In Beratungszusammenhängen habe ich im wesentlichen drei Haltungen entdeckt: die *eine* beschränkt sich ohne Wenn und Aber auf das jeweilige Unternehmen und seine Grenzen. Forderungen von außen werden nur dann zur Kenntnis genommen, wenn es gar nicht mehr anders geht (politisch-öffentlicher Druck) oder sie für die Profitlogik z. B. marketingmäßig eingesetzt werden können. In Auftragserklärungen kann ein solches Beratungsverhalten durchaus klargelegt und vereinbart werden; im Verfahren werden dann unter Hinweis auf die anfängliche Vereinbarung ebenso klar systemgrenzen-übersteigende Themen ausgeschlossen. Die *zweite*

Haltung kann unter dem Titel „doppelte Buchführung“ laufen. Sie handelt wie die erste, gestattet sich aber „am Kamin“ oder in informellen Gesprächen grenzüberschreitendes kritisches Raisonement. „Man weiß ja Bescheid und eigentlich“. Eine derartige Beratung kann zwar intellektuell überzeugen, sie ist aber ohne praktische Konsequenz, verstärkt eher das „unglückliche Bewusstsein“ vor Ort, das ohnehin meist vorhandene schlechte Gewissen. Übereinstimmung in der gemeinsamen Weltsicht kann immer nur vorläufig tröstlich sein. Die *letzte* Haltung versucht zweierlei: Anschluss- und Anbindungsmöglichkeiten zu identifizieren bzw. nach Kooperationen außerhalb des eigenen Systems zu suchen. Es ist nun einmal so, Forderungen von außen, sofern sie nicht rechtsverbindlich und international vorgeschrieben sind, schlagen sich meist, jedenfalls kurzfristig auf die Kosten. Einzelne Unternehmen stehen daher für sich genommen vor dem „Gefangenendilemma.“ Kommen sie allein den Anforderungen entgegen, verlieren sie gegenüber den anderen, die sich an die innere Systemlogik halten. Daher bleiben eigentlich nur zwei Wege offen. Man überprüft genau, was finanziell (noch) tragbar ist und einigt sich darüber mit dem Share-holder, oder man sucht nach Verbündeten, schließt Verträge mit den Konkurrenten, bzw. verpflichtet sich im Sinne bestehender Codizes. Eine genaue Share-holder-Analyse ist jedenfalls empfehlenswert.

Auch wenn klar ersichtlich ist, welche Haltung mir am sympathischsten ist, weiß ich ebenso genau, dass es schwierig ist, sie immer einzunehmen. Manchmal kann man eben nur auf sie verweisen. Was wir aber aus diesem Bereich, den Forderungen von außen, vor allem entnehmen können, ist wiederum zweierlei; einmal wird hier die ethische Einstellung des Beraters selbst, seine Haltung relevant; es steht sozusagen seine eigene Weltanschauung auf dem Prüfstand. Welche Bedeutung hat sie für Beratung? Soll sie transparent gemacht, eingebracht werden? Soll man auch hier enthalten oder zumindest äußerst zurückhaltend sein? Ich halte diese Fragen für unser Thema bedeutsam, wenngleich ich die Diskussion an dieser Stelle nicht weiterführen kann. Was unbestritten sein wird ist, dass man Bera-

tung nicht im Sinne weltanschaulicher Verführung missbrauchen darf; wohl aber ebenso, dass ethische Überzeugung und daraus resultierende Grundhaltungen Einfluss haben. Zum anderen wird deutlicher, was Ethik ist: wenn jedes System eine eigene Wertfigur darstellt, die sich auch aus ihrem Daseinszweck ergibt, so ist sie auch gerade aus diesem Grund partikular. D. h., andere Werte spielen gegenüber den für es wesentlichen eine untergeordnete Rolle. Nun existiert aber eben auch Umgebung, Umfeld, Umwelten, die eben aus ihrem Zweck heraus andere Werte priorisieren. Es kommt zu Widersprüchen, die nicht so ohne weiteres nur von übergeordneten Werten her entschieden werden können. Die Kasuistik ist stärker als ein Allgemeines, das in höchstem Maß abstrakt ist. Widersprüche müssen daher praktisch und real prozessiert, verhandelt, entschieden werden. Dafür muss ihnen ein Ort eingeräumt werden. Prozessethisch orientierte Beratung ist ein solcher.

Für Ethik zeigt sich daher wiederum: sie ist nicht das Feld, auf dem gesichert und begründet bereits Werte abgeerntet und angewendet werden können, sie vermittelt vielmehr ein doppeltes Anliegen: erstens (transzendental) Bedingungen der Möglichkeit von Wertsetzung – und Entscheidungen zu schaffen, zweitens einen „Ganzheitsbezug“ zur Geltung bringen zu sollen. Wir erinnern uns an die bereits beschriebene *Durchgängigkeit* früherer Zeiten. Diese ist aufgrund von Komplexität und Differenzierung (auch aus Gründen der Anerkennung von Autonomie) endgültig verloren gegangen. D. h. aber nicht, dass wir auf Zusammenhang, Abgestimmtheit, Verhältnismäßigkeit, Aufeinanderbezogenheit verzichten können. Wir leben zwar in vielen Systemen, unterschiedlichen Wertfiguren, aber in *einer* Welt und vor allem auch als *eine* Person. Was wir also verloren haben, müssen wir in umgekehrter Weise wieder herzustellen versuchen. Und dieser Prozess kommt nie zu Ende.

Es ist nun abgesehen von den Außenanforderungen aber auch im Inneren ausreichend viel zu tun. Für diesen Bereich die letzte Zusammenfassung.

Wertfragen werden berührt in der Diskussion um Führung, Leitung, im Thema Verantwortung und Delegation, Individualleistung und Teamfähigkeit (Konkurrenz versus Kooperation), in Fragen von Individual- und Teamentscheidungen, im Analysieren unterschiedlicher Eigenlogiken innerhalb der Organisation (Produktion und Verkauf, Innendienst-Außendienst, Investmentbanking versus Retailgeschäft, Ärzte versus Pfleger und Schwestern, Verwaltung versus Forschung usw.), sowie schließlich in Ziel- und Inhaltsausrichtungen der jeweiligen Institution (Sterbehilfe versus Sterbebegleitung, Schutz des ungeborenen Lebens versus Schwangerschaftsunterbrechung, Produktqualität versus schneller Markterfolg. Auswahl und Unterstützung von Forschungsthemen etc.). Wahrlich ein weites Feld, das viele Beratungen tangiert, wenn es nicht überhaupt in ihnen fokussiert wird. Fast immer geht es um Widersprüche, deren verschiedene Seiten all ihre Berechtigung haben, oft aber außer Balance geraten sind.

So weiß man auch, dass in Organisationen – jedenfalls ab einer gewissen Größe – hierarchische Führung notwendig ist, aber nicht ausreicht. Ebenso muss Führung als Moderation und Koordination Gleichberechtigter auftreten. Dieser strukturelle Widerspruch lässt sich auch nicht durch einen übergeordneten Wert aufheben oder nach richtig und falsch entscheiden. Je nach Situation, Aufgabe, Zielsetzung muss anders balanciert werden. Der Wert entsteht immer erst. Das war in jenen Zeiten anders, da die hierarchische Ordnung noch als die einzig geltende, universelle aufgefasst wurde. Damals gab es daher auch immer übergeordnete Werte, die im obersten Fundament ihre Begründung und Rechtfertigung erfuhren. Aufklärung, demokratische Ideologie, Revolutionen, die für Gleichheit sich stark machten, haben diesen Alleinanspruch zwar zu Ende gebracht, können aber organisatorisch-funktional auf einen Teilanspruch nicht verzichten. Also haben wir ab nun Widerspruchsmanagement zu betreiben, In ihm werden die verschiedenen, oft widersprüchlichen Anforderungen thematisiert, analysiert und Wertabgleichungen durchgeführt. Prozessethisch orientierte

Beratung hilft dabei, insbesondere, wenn es um die Akzeptanz der Widersprüche, aber auch um die Organisation jeweiliger Lösungen geht. Was hier im Zusammenhang mit Führung beispielhaft ausgeführt wurde, ließe sich für all die aufgezählten Phänomene durchdeklinieren. Besonders spannend finde ich auch die Prozesse, die sich mit einer Ziel- und Inhaltsausrichtung beschäftigen, weil in ihnen oft neue Wertfiguren geschaffen werden. Manches davon wird dann in geltendes Recht übergeleitet. Vieles muss aber immer wieder und womöglich kollektiv neu entschieden werden.

Modellgrundlagen:

Situationsbeschreibung und Beispiele lassen jene Voraussetzungen bestimmen, auf denen das „Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell“ beruht. Zur Ergänzung soll hier noch ein längeres Zitat nachgetragen werden, das kasuistisch die Schwierigkeiten ethischer Entscheidungen gut beschreibt:

„Soll z.B. ein Flugzeug-Unternehmen einem Land, das Bevölkerungsminoritäten oder seinen Nachbarn gegenüber nicht friedfertig ist, Technologie verkaufen, die als ‚dual-use‘-Technologie sowohl für den öffentlichen Gesundheitssektor (zum Spraysen gegen krankheitsübertragende Insekten) als auch für kriegerische Zwecke eingesetzt werden kann? Welche Elemente müssen in solchen Fällen mit welchem Gewicht in die Güterabwägung einer Unternehmensführung einfließen? Macht es einen Unterschied für die Entscheidung, ob es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht und es auf diesen Auftrag nicht angewiesen ist oder ob das weitere Überleben des Unternehmens und somit die Existenz Hunderter von Arbeitsplätzen von diesem Auftrag abhängt? Und, wenn der zweite Fall zutrifft, mit welchem Gewicht soll das Wohlergehen der Mitarbeiter und ihrer Familien sowie der Aktionäre in den Abwägungsprozess eingehen? Mit welcher Art der

Wahrscheinlichkeitsrechnung soll festgelegt werden, wie sich die politischen Verhältnisse im Empfängerland zugunsten einer größeren Friedfertigkeit verändert? Last but not least: Macht es einen Unterschied für die Entscheidung des Unternehmens, ob ein Konkurrent nur darauf wartet, dass man den Auftrag nicht erfüllt, um in die entstandene Lücke zu springen, also auf jeden Fall vergleichbare Flugzeuge ins Land geliefert werden?“

Aus diesem Zitat lässt sich gut ablesen, was schon in der Situationsbeschreibung zur Darstellung gelangt ist. Würden wir Unbeteiligte nun nach Vermutungen fragen, welche Entscheidung ihrer Meinung nach letztendlich getroffen worden wäre; wir bekämen sicher die unterschiedlichsten Antworten. Und alle wären sicher auf ihre Weise begründbar. Es gibt also keine ethischen Grundprinzipien, die es gestatten würden, aus ihnen eindeutige Lösungen abzuleiten. Zu viele Widersprüche, Zielkonflikte sind hier unterwegs, die alle aus berechtigter Ursache kommen, verschiedene Systemlogiken und Wertfiguren treffen aufeinander, die miteinander vermittelt werden wollen, aus sich heraus auch keine Vorrangstellung haben, daher auch keine Letztorientierung zur Verfügung stellen. Wenn wir aber auf solche Grundprinzipien verzichten müssen, worauf können wir zurückgreifen, wenn wir ethische Entscheidungen zu treffen haben? Für viele bleibt nur mehr das interpretierte und ausgelegte positive Recht übrig. Mit seinen Geboten und Verboten markiert es den Bezirk, in dem gehandelt werden darf. Ethik ist in Recht aufgegangen.

Dieser Vorgang war zweifellos dort immer wichtiger geworden, wo Ethisches weder im Religiösen, noch im „Selbstverständlichen“ von Habitus, Gewohnheit und Sitte, das eine durch kirchliche Gebote gesichert (z. B. die „Beichte“), das zweite unter kleinräumiger Sozialkontrolle geschützt, verankert bleiben konnte; sobald es damit auch Gegenstand „freier“ Entscheidungen wurde. Die neuzeitliche Verrechtlichung unserer Gesellschaft ist damit auch eine Konsequenz der Herauslösung der Ethik aus ihrer Ver-

bindung mit religiöser und sozialer Ordnung und Verbindlichkeit. Man brauchte eine neue Verbindlichkeit und vor allem Sanktionsgewalt. Dem liegt auch die Erfahrung zugrunde, dass sich Menschen freiwillig nicht immer moralisch, sittlich verhalten. Im Rückblick sagt dieser Vorgang auch über Charakter des Ethischen etwas aus. Es ist, obwohl oft durch Erziehung und Eingewöhnung („das tut *man* nicht“) zum Unbefragt-Selbstverständlichen geworden, gerade *nicht* selbstverständlich. Es hat immer auch eine Zwangs-, Gebotsseite an sich, die uns ein Sollen vorschreibt, das nicht immer dem Wollen entspricht. (Berühmtes Beispiel: Persönliche Rachegefühle gegen das Staatsgewaltmonopol; schon im Alten Testament heißt es: „Die Rache ist mein, spricht der Herr“; ein Vorläufer dieses Monopols.) Die berühmten 10-Gebote, auf die sich viele als gleichsam unerschütterliche Prinzipien berufen - ohne oft sie bei genauer Nachfrage rezitieren zu können - waren göttlich autorisierte Gebote *gegen* individuelle und emotionelle Antriebe und gegen kollektive (Tötungs-)Usancen. Ihr Grund - meist jener, das Zusammenleben der Menschen auf bessere und sinnvollere Art zu regeln, entsprechend den Situationsanforderungen einerseits zu genügen, andererseits neue und bessere Überlebensformen zu konstituieren - liegt also nicht in direkter Bezüglichkeit in uns selbst, es bedarf einer „höheren“ Autorität. Also kamen die Gesetze zunächst in unserem Beispiel von Gott, waren „heilig.“ Damals waren daher auch Recht und Sitte identisch. Im Ethischen kommt also nicht zum Ausdruck, was wir Menschen *sind*, sondern was und wie wir je *zusammen* sind und sein können, bzw. was wir mit uns vorhaben. Wir „schaffen“ eigentlich so jeweils ein Menschenbild, das wir uns gleichzeitig zur Aufgabe machen und darüber wachen.

Die Herauslösung des Ethischen aus der Durchgängigkeit von Gesellschaftsordnungen, der Verlust seines Rückhalts in göttlicher Autorität oder ständischer Kontrolle hat es zwar aus unkritisch angenommener Abhängigkeit befreit, zugleich aber damit in eine unbestimmte und unbegründende Offenheit entlassen. Damit wird die Entscheidungsfrage relevant.

Wer entscheidet und wo wird entschieden, was unser Zusammenleben und unser Besser-Zusammenleben-Wollen regelt und bestimmt.

Im *ersten* Schritt teilte man das Problem in *drei* Teile: in einem wies man das Ethische, die Moral dem individuellen Gewissen zu; der persönlichen Autonomie. Es gibt nichts, was als gut, moralisch positiv auftreten darf, das nicht durch eine Prüfung des Gewissens gegangen ist. Im *zweiten* überließ man es wie bisher der „selbstorganisierten Unmittelbarkeit“ des Sozialen („Benimmregeln“). Im *dritten*, vor allem dort, wo es den ganzen Staat oder größere Gesellschaften betraf, versuchte man es in Recht zu fassen.

Diese Dreiteilung bringt folgende Probleme mit sich: Das individuelle Gewissen weiß nicht wie es zum Allgemeinen wird, Verbindlichkeit bekommt, zur sozialen Kraft wird (transzendentalphilosophisch: wie ist der kategorische Imperativ organisierbar?), die selbstorganisierte Unmittelbarkeit verliert durch die Differenzierung des Sozialen ihre Bildungskraft, und das Recht gerät in eine eigentümliche Zweideutigkeit: einerseits steht es in der Erbschaft der Moral, und will die Menschen auch darin ansprechen. „Unrecht“ tun ist auch moralisch verwerflich. (Man betrachte daraufhin nur die Gerichtssprache bei Strafprozessen, besonders die Plädoyers der Staatsanwaltschaft; oder Appelle an *Schuld*eingeständnisse, Reue, etc.) Wir wissen aber zugleich, dass im Sinne des Unterschiedes von Moralität und Legalität man auch aus moralisch-sittlichen Gründen, aus seinem Gewissen heraus etwas *gegen* das Recht tun kann (manchmal muss). Unrecht tun ist daher manchmal moralisch geboten. Daher das Andererseits: Aus guten Gründen, von denen hier einer genannt wurde (andere können darin gesehen werden, dass Moralisches oft mit anderen Systemen etwas zu tun haben kann, die mit dem Recht konkurrieren), hat sich das Recht vom Ethischen getrennt, sich gleichsam Selbstbeschränkung auferlegt. Das hat ihm Substanz genommen und seine ohnehin notwendige Abstraktheit noch verstärkt. Es findet eine Entfremdung statt. Auf der Rechts-

seite wird nur mehr das Gebot, der Befehl, die verfügte Beschränkung gesehen. Man identifiziert sich mit ihm immer weniger, weder moralisch, noch emotionell. Auch wenn es unseren ganzen Alltag „durchwirkt“, erscheint es immer ferner in unverständlicher Sprache verfasst, manchmal von plötzlicher überraschender Eingriffswirksamkeit: Da das Recht immer auch die Aufgabe hat, Allgemeines, Gesamtgesellschaftliches in seinem Zusammenhang zu regeln, steht es auch im Widerspruch zu besonderen Systemen und ihren Wertfiguren. Nicht nur individuell-emotionelle Regungen und Reaktionen müssen bekämpft, zumindest eingeschränkt werden, sondern auch kollektive. Das Wirtschaftssystem empfindet das oftmals als leidige Einmischung und Beschränkung und fordert Liberalisierungen, die ihrer Logik entsprechen. Sie tun sich in ihrem Bestreben umso leichter, je weniger das Recht auch noch ethische Anbindungen hat. Und hier hat die Dreiteilung fatale Folgen. Individuelle Moralität erweist sich als machtlos, das Recht als abstrakt-entfremdetes wird eher als Gegner gefasst, d. h., man versucht es zu umgehen, „Schlupflöcher“ zu suchen und übrig bleibt die einseitige Macht *einer* Wertfigur, die weder von der einen, noch von der anderen Seite relativierbar ist. Dies bedeutet aber, dass das Ethische entweder bloß als Individuelles auftritt (persönliche Überzeugungen, Grundsätze), viele Appelle gegenwärtiger Ethikapostel richten sich daher *primär* ans Individuum – oder einseitig bestimmt in kollektiven Wertfiguren oder in vagen Erinnerungs- und Wunschformen nach einem besseren Menschen oder einer besseren Welt. Es kann also nicht der richtige Weg sein, Ethisches ausschließlich im Recht unterbringen zu wollen.

Letzteres übersieht auch die Tatsache, dass es vieles gibt, das sich rechtlich nicht regeln lässt, ja dass Recht selbst seine Wirksamkeit und Anerkennung nicht ausschließlich sich selbst verdankt, sondern gerade das voraussetzt, was man in es gern „hineinpacken“ würde. (Übrigens, die extremste Ausformung der dreigeteilten Entwicklung ist in den USA zur Ausprägung gekommen: Individualismus, Wirtschaftsliberalismus und ein überlastetes Rechtssystem, das für das herhalten muss, was an Ethik

fehlt.) Dass das Recht, bzw. rechtliche Normen und Regelungen mit Wertentscheidungen, also mit Ethik etwas zu tun haben, ihnen ihr Entstehen oft verdankt, kann kaum bestritten werden. Gerade weil das Recht oft als etwas uns Äußerliches, Entfremdet-Abstraktes auf uns zukommt, ist an diese Tatsache zu erinnern und zu vergegenwärtigen, um welche dahinter liegenden Wertentscheidungen es in ihm geht. Dass aber deshalb schon angenommen werden darf, alles Ethische ließe sich mit der Zeit ins Recht überführen, ist ein vergebliches Ansinnen.

Mindestens *drei* Gründe sprechen dagegen: *erstens* die schon erwähnte Differenz zwischen Moralität und Legalität, d. h. das Recht der autonomen Person auf die moralische Zuständigkeit seines Gewissens, *zweitens* das transzendente Argument; auch das Recht muss ethisch befragbar bleiben, d. h., es muss eine Differenz geben, einen Ort, wo das Recht ethisch zur Disposition gestellt werden kann; *drittens* gibt es viele Bereiche unseres alltäglichen Lebens, in denen wir *leben* (müssen), ohne jeweils zu fragen, was rechtens ist. (Würden wir dies tun, kämen wir nie zum Handeln, würden ständig anwaltliche Beratung brauchen; ich empfehle diesbezügliche Gedankenexperimente mit einem Juristen durchzuführen.)

Die alten institutionellen Autoritäten (religiöse, weltanschauliche, ideologische), die uns einst Orientierungswissen für das Gute zur Verfügung stellten, wurden nicht nur durch Aufklärung und die Anerkennung von individueller Autonomie geschwächt, sondern auch durch die neue Macht *Wissenschaft*. Auch wenn sie in ihrer inneren Differenzierung und Spezialisierung nicht mehr ganzheitliche Weltinterpretationen zustande bringen konnte (obwohl Leitwissenschaften dazu immer auch versucht waren, z. B. im Physikalismus, im Biologismus etc.), über ihre Detailwelt waren sie unbestrittene *Experten*. Es war also naheliegend, bei ihnen Autorität zu suchen; auch für ethische Fragen und ihre Beantwortung. Im allgemeinen läuft dies dann unter dem Titel einer „Versachlichung der Diskussion“, die eine emotionelle Aufgeregtheit in Wertefragen in wissenschaftliche Nüch-

ternheit überzuführen imstande sein soll. Hierbei geschieht aber leicht eine Verwechslung. Der Experte kann sich ja *nur* im eingegrenzten Bereich *seiner* Wissenschaftsdisziplin *als* Experte bewegen, d. h. in einer Wertfigur, die zweck- und gegenstandsbezogen notwendig einseitig sein muss. Ethische Fragen beziehen sich aber eben nicht nur auf immanente Details. Sie stellen, zumindest in Teilbereichen, die Wertfigur insgesamt in Frage („Dürfen wir alles, was wir können?“), und hier ist der Experte, will er darauf antworten, „Laie“ wie jeder andere.

Zu dieser Einsicht ist man längst auch schon gekommen, wenn man beispielsweise Ethikkommissionen interdisziplinär zusammensetzt. Dies aber ist nicht ausreichend, zumal wenn in Theologen und Philosophen die eigentlich Zuständigen für Ethik entdeckt werden. Wie vorhin ins Recht, findet auch hier eine Verantwortungsdelegation statt. Und ähnlich handeln dann auch die Kommissionen. Sie empfehlen Entscheidungen, die dann rechtlich gefasst werden, bzw. verfassen Ethikkodices mit quasi rechtsverbindlichem Charakter. Nicht, dass ich grundsätzlich den Sinn solcher Einrichtungen bezweifle, sie können Argumentationen aufbereiten, Güterabwägungen zur Verfügung stellen, über unterschiedliche Interessen Transparenz herstellen. Die Gefahr im Sinne der Inanspruchnahme eines Autoritätsrückhaltes liegt aber darin, dass man von ihr auch verlangt, die „Wahrheit des Guten“ zu repräsentieren. Und das ist nichts anderes, als ein Rückfall in alte Heteronomie.

Aus der Praxis wissen wir auch, dass in ethischen Problemen die Delegation nicht funktioniert. Zwar können Kodices Rahmenvorstellungen vermitteln, auf konkrete Situationen bezogen geraten sie aber immer wieder in kasuistische Turbulenzen, über die vor Ort entschieden werden muss. Und hier ist sowohl individuelles Gewissen, wie kollektive Autonomie verlangt. Letztere bedeutet, dass der jeweilige Ort des ethischen Problems sich selbst seine Diskussions-, Kommunikations- und Entscheidungsinstanzen einrichten muss. Darauf gründet auch der prozessethische Ansatz.

Wird er zur Grundlage genommen, einen neuen Ort ethischer Entscheidung und Verbindlichkeit zu konstituieren, verschieben sich plötzlich die Perspektiven radikal. Wertentscheidungen werden zu einer Angelegenheit von Dialog, Kommunikation, Diskussion, die individuelle und kollektive Autonomie sichern. Es wird zur Kenntnis genommen, dass sie weder delegierbar sind, noch aus universal geltenden „Grundwerten“ abgeleitet (deduziert) werden können. Insofern fallen auch alle Letztbegründungen. Die einzige diesbezügliche Forderung ist die transzendente: es muss dafür gesorgt sein, dass Ethik stattfinden kann („Bedingung der Möglichkeit“). So formal, abstrakt diese auch klingt, ihre Anerkennung impliziert weitreichende Folgerungen. Es müssen *Orte* der Differenz eingerichtet werden, auf denen systemtranszendierend die Frage nach dem Guten überhaupt individuell und kollektiv gestellt werden kann („Wollen wir das so, wie wir es uns eingerichtet haben“). Die Akzeptanz dieser Folgerung bedeutet aber auch eine Grundentscheidung über eine Sicherung des Gattungsüberlebens: wenn wir fragen was gut ist, überlegen wir dabei immer auch was besser sein könnte und Überlegungen in diese Richtung wären paradox, würden wir kollektive Selbstvernichtung als Ziel unserer Entwicklung verstehen wollen.

Einige wesentlichen weiteren Folgerungen ließen sich jetzt noch anschließen, die hier nicht weiter ausgeführt werden können. Einen Teil von ihnen betrifft Verfahren und Organisation. Die Diskursethik von K. O. Apel und J. Habermas und ihren Nachfolgern geht sicherlich von ähnlichen Grundgedanken aus, erspart sich aber im Postulat der idealen Kommunikationsgemeinschaft und ihrer Konsenswilligkeit die „Mühen der Ebene“; nämlich die Fragen konkreter Phänomenologie (z. B. realer Machtverhältnisse, individuelle und psychologische Voraussetzungen und Grenzen) und vor allem die der Organisierbarkeit.

Beratung ist nun ein solcher Ort der Differenz, damit ein solcher ethischer Wertentscheidungen. Unser Perspektivenwechsel kann aber nicht darauf beschränkt bleiben, dies einfach festzustellen. Beratung heißt ja auch Hilfestellung geben. D. h. aber nicht, dass nun der Berater als nächster in der Kette die Expertenautorität übernimmt und Auskunftsperson für Wertefragen wird. Beratungssituationen implizieren immer auch Abhängigkeitsverhältnis und in ihnen ist die Neigung stets groß, sich eine Autorität zu wünschen, mit der man sich identifizieren kann. Hierbei spielen besonders Werthaltungen eine große Rolle. „Gurus“ sind ein Ausfluss dieses Geschehens. Das Angebot muss also von anderer Form sein. Und hier kommt der Perspektivenwechsel erst recht zur Geltung, weil er das Suchen und damit die Fragestellung gleichsam umpolt. Es geht nämlich zunächst gar nicht um das Finden bestimmter Werte, Orientierungen, Begründungen. Davon gibt es ohnehin genug. Die Frage lautet umgekehrt: *worauf* sind Werte und Wertentscheidungen eine *Antwort*, was eigentlich sollen sie lösen, befrieden. Und hier kann man als Berater modellhaft einige Angebote machen.

Das „Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell“:

Zunächst eine Vorbemerkung: Wie dem Bisherigen bereits zu entnehmen war, habe ich Beratung generell als Ort ethischer Fragestellung bezeichnet. Begründet habe ich dies mit zwei Tatsachen. Einmal ist Beratung Unterbrechung, Selbstbeobachtung, Intervention, Ort der Differenz, überprüfende Selbstreflexion. Ethische Fragestellungen, Überlegungen, Lösungssuchen brauchen Differenz. Ethik selbst, als bewusstes Denken über das jeweils Gute ist „Differenzgeschehen“. Frage- und Aufgabenstellungen ergeben sich unmittelbar aus dem Alltäglichen, bekommen aber dort selten die ihnen angemessene Aufmerksamkeit. Sie werden entweder nach bestehenden Normen und Usancen „gelöst“ oder sie bleiben als Fragen offen im Raum stehen.“ Das Lösungsrepertoire im Bestehenden ist aber schon

aus diesem Grunde als beschränkt anzusehen, weil, würde es ausreichend sein, die Fragen gar nicht auftreten könnten. Hinzu kommen die jeweilige Systemlogik und der aus ihr resultierende Routinebetrieb, der gar nicht darauf eingerichtet ist, Fragen über sich selbst zuzulassen, oder ihnen einen breiteren Raum einzuräumen. D. h., dass die Differenz, die in (Selbst-)Befragungen „automatisch“ aufgerichtet wird, eher wieder zurückgenommen wird. Dieses ist auch eine Schutzmaßnahme; in Selbstbefragungen, im Aufrichten einer Systemdifferenz (-transzendenz) steckt immer Retalivierungs- und damit Gefährdungspotential. Gedanken, Erwägungen treten auf, die sonst keinen Platz haben. Auch die „Sinnfrage“ taucht immer wieder am Horizont auf. Insofern darf es auch nicht wundern, dass Beratung oft mit Skepsis betrachtet wird. Man weiß vorher nicht, was in ihr virulent wird, und was aus ihr „herauskommt.“

Betrachtet man viele der ethischen Forderungen der letzten Zeit, so fällt auf, dass sie sich *gegen* bestehende Zustände und Verfahrensweisen von Systemen und Organisationen richten (z. B. in der Bioethik, der Medizinethik, der Unternehmensethik etc.). Wirkungsvolles Dagegensein bedarf aber *kollektiver* Differenz. Was gegenüber Bestehendem als gut oder besser firmieren will, muss sich dieses und seine Begründung eben erst aus (Noch)Nicht-Bestehendem zusammensuchen. Der Möglichkeitsraum des „unendlichen Sollens“ muss gegenüber dem Sein aufgerichtet werden. Menschen *sind* eben nicht nur, sie sind sich selbst *aufgegeben*. Die Ethik war immer auch gegen bestehende Zustände daran interessiert, bessere ins Nachdenken zu bringen, einen möglichen „zukünftigen“ Menschen dem gegenwärtigen gegenüber zustellen. (Hierbei gehört übrigens für mich auch die Diskussion über den Wert der „Nachhaltigkeit“, die gegenwärtig geführt wird. Sie richtet sich gegen Ressourcenvergeudung, Kurzfristigkeit, einen Raubbau, der zukünftigen Generationen das Überleben schwer macht, bzw. sie zu „Reparurgenerationen“ macht. Wir sagten, dass transzendental gesprochen die einzige Grundforderung der Ethik, ihr Fundament die Sicherung ihrer Möglichkeit ist; d. h., dass Bedingungen vorhan-

den sein müssen, dass die Frage nach dem Guten und dem Sinn individuell und kollektiv gestellt werden kann. Und wir leiteten daraus ab, dass dies auch heißt, sich für das Überleben der Menschengattung „entschieden“ zu haben, soweit man darauf Einfluss nehmen kann. Nachhaltigkeit als ethische Zielsetzung ist ein Wort für diese Bedingungen. Es zeigt auf, dass wir gegenwärtig eher dazu neigen, das Überleben zukünftiger Generationen zu gefährden, und damit auch die Frage nach dem Guten auf unseren kurzfristigen Nutzen reduzieren.)

Der zweite Grund, warum wir Beratung generell als Ort der Ethik angesprochen haben, ist ein banalerer; wenn man sich nicht gänzlich ideologisch verhält oder funktional reduziert, wird man sich zugeben müssen, dass in jeder Beratung irgendwann und irgendwo eigene und fremde Werte, moralische Drucksituationen, Gewissensentscheidungen auftreten und zur Debatte stehen. Man kann diese zwar zurückweisen, beschränkt aber damit Sinn und Wesen von Beratung, die immer aus einem „ganzheitlichen“ Horizont ihre Motive und Fragestellungen bezieht. Die Schwierigkeit mit ethischen Themen, die auftreten, umzugehen, liegen, so meine Erfahrung, eher in der Person des Beraters, der keinen Umgang damit eingeübt hat, bzw. selbst einem Werte- und Normensystem „gehört“, von dem er aber als Berater weiß, dass er es nicht zum Maß aller Dinge machen kann. Andererseits hilft Relativismus auch nicht weiter. Problematisch ist auch das „Dagegensein“, von dem die Rede war. Man hat Auftraggeber, Organisationen, die in einer *bestimmten* Wertfigur ihr Überleben gesichert haben. Die damit verbundene Einseitigkeit schließt andere Wertfiguren aus. Was mache ich also dann als Berater mit dieser Gegnerschaft? Ist sie überhaupt an die Organisationsfunktionalität anschließbar? Wenn aber nicht, was mache ich dann mit diesem ganzen ethischen „Kram“? Ohnehin ist hier alles in Begriffsverwirrung und allein hier den Knäuel zu entwirren, überfordert Beratungsfunktionen. Also besser „rauslassen.“

Ich sehe in dieser Haltung eine Verweigerungsstrategie, die letztendlich Realitätsverlust bedeutet. Das „Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell“ wurde erstellt, um unserem Umgang im Auftreten ethischer Fragestellungen ein wenig mehr Sicherheit zu geben. Es ist daher kein Modell, das ausschließlich für ethische Beratungen zu verwenden ist, also z. B. für Ethikkommissionen, die sich gemäß ihres Auftrages von vornherein *nur* mit ethischen Fragen zu beschäftigen haben – übrigens m. E. nach ein Unterfangen, das leicht abstrakt werden kann, weil andere Realitäten verschwinden. Es kann immer dann erinnert werden, wenn in Beratungssituationen ethische Themen auftreten.

Was überhaupt ein Modell in sozialwissenschaftlichen Problemstellungen ist, zumal in Beratungssituationen, brauche ich hier nicht näher auszuführen. Es ist weder „Wiedergabe“ von Wirklichkeit, noch darf es in naturwissenschaftlich-technischem Sinn direkt zur Anwendung gebracht werden. Man hat daher für es verschiedene Metaphern gefunden, die da lauten „Landkarte“, „Kompass“, „Erinnerungsalmanach“ etc. Es ist also etwas, das eine gewisse Orientierung, Strukturierung des Prozesses, Sprache- und Begriffsbildung ermöglicht, ohne aber die Beratungssituation zu bestimmen. Jede Subsumption wäre daher unangebracht; etwa nach dem Motto: Dieses Thema tritt auf und bekommt sofort seine (diagnostische) Zuordnung, oder ich erkläre dem Klienten das Modell und er hat nun die Aufgabe, sich in ihm seinen Platz zu suchen. Gerade, weil wir in der Behandlung ethischer Themen unsicher sind, ist die Versuchung groß, sich nach Modellen zu richten; sie treten dann an die Stelle des fehlenden normativ ethischen Systems, bekommen aber dann genau seinen Charakter, nämlich den eines Herrschaftsinstruments.

Wie aus dem Bisherigen nicht anders zu vermuten, vertrete ich auch gegenüber Modellen die Hypothese, dass sie bestimmte Wertfiguren sind. Sind sie beispielsweise auf direkte Anwendung gerichtet, bedeutet dies in bestimmtem Sinn eine Entwertung des Eigenwertes der Wirklichkeit, auf

die sie angewandt werden. In einem weit verbreiteten theoretischen Denken über und praktischem Verhalten in Beratung, hat dieses Modelldenken keinen Platz. Es geht um den grundsätzlichen Respekt vor dem Eigenwert des oder der Anderen, der sich dadurch zum Ausdruck bringt, dass ihm oder ihnen Entscheidungen über sich selbst nicht weggenommen werden dürfen. Die abgebrauchte aber richtige Wendung dafür lautete immer schon „Hilfe zur Selbsthilfe.“ Die Hilfe bezieht sich auf eine Prozessgestaltung, die eben Selbsthilfe, Selbstklärung, entscheidungsvorbereitende Selbstreflexion ermöglicht.

Diese Art prozessorientierter Beratung entspricht einer weiteren ethischen Vorentscheidung: dass nämlich individuelles und kollektives „Gewissen“ (wobei kollektives Gewissen deshalb oft noch als ungebräuchliche Wendung zurückgewiesen wird, weil eben Kollektive sich bisher noch wenig diesen Prozessen – d. h. auch Beratungen – ausgesetzt haben, etwa außen bestimmt normiert, also eigentlich „gewissenlos“ funktionieren), Letztinstanz für moralische Entscheidungen sind. Insofern versteht sich diese Beratung in ethischer Hinsicht in der Nachfolge eines Freiheitsbegriffes, wie ihn die Aufklärung und hier vor allem I. Kant formuliert hat.

Dieser Nachfolge fühlt sich auch unser Beratungsmodell verpflichtet. Auch und gerade im ethischen Bereich gibt es keine anderen Letztinstanzen; alles, was an Werten, Normen etc. existiert, muss auf diese zurückführbar sein. Letztbegründungen, die irgendwo außerhalb gesucht und womöglich auch gefunden werden, führen in normative Fremdbestimmung, hinter der meist diverse Machtinteressen verborgen sind. Daraus ist zu folgen, dass diese Beratung immer prozessorientiert zu verfahren hat, d. h. nicht davon ausgehen kann, aus irgendwelchen höheren oder gar absoluten Geltungen heraus auftretende Situationen beantworten und lösen zu können. Unser Modell muss also nach diesen Voraussetzungen gestaltet, d. h. auf einen Prozess ausgerichtet sein, der individuelle und kollektive Autonomie ermöglicht und als Entscheidungsinstanz akzeptiert.

Wenn es um Werte, Normen usw. geht, kann zunächst die Frage nicht abwegig sein, nachzusehen, was denn ihr Sinn, ihre Aufgabe ist. Und bereits hier scheiden sich sehr rasch die Geister. „Wertfundamentalisten“ finden diese Frage schon ketzerisch, unangemessen ihrer Würde oder ihrer Herkunft aus göttlicher oder prophetischer Offenbarung. „Wertrelativisten“ hingegen sind schnell bei der Hand mit funktionalen Erklärungen; kultur- und geschichtsbedingte Regelungsformen (Gebote und Verbote) des Zusammenlebens, beruhend auf bewusst oder unbewusst eingegangenen Konventionen). Beiden ist gemeinsam, dass sie Sinn- und Ursprungsfrage nicht wirklich beantworten können. Die ersten, weil sie die Fragen in einer abstrakten Autorität enden lassen, die zweiten, weil sie über die Faktizität von Konvention und vorhandenen Werten hinaus eigentlich nicht weiter zu forschen brauchen. Aufgrund unserer philosophisch-anthropologischen Studien wollten wir dieser Sinnfrage doch einen weiteren Raum geben, auch um für Beratungen es klarer zu bekommen, warum es notwendig ist, sich mit Wertfragen „abzuquälen.“ Aus diesen weiterführenden Überlegungen entstand unser Modell.

Es unterscheidet drei Teile. Der „Würde“ der Thematik entsprechend haben wir als Bild und unterstützende Vorstellung einen gotischen Flügelalter anzubieten. Am linken Flügel von Betrachterseite aus steht der Mensch, und zwar in seinem Wesen vorgestellt. Die hier nicht weiter zu begründende These lautet, dass über sein Wesen ontologisch nichts Feststehendes auszusagen ist mit einer Ausnahme: der Mensch ist ein Differenz-, ein Widerspruchswesen. (Bereits die früher erwähnte Tatsache, dass er sich selbst immer auch „aufgegeben“ ist, zeugt davon. Er ist ein bestimmtes Sein – historisch, kulturell, biologisch und er steht in Differenz zu diesem Sein; er *will* z. B. etwas anderes sein oder werden. In der Ethik gibt es den bekannten Unterschied zwischen Sein und Sollen; Normen, Wertsetzungen, so sahen wir, richten sich auch immer wieder *gegen* ungewolltes Sein. Weil sie aus letzterem nicht direkt abgeleitet werden können – also

Sollenscharakter haben – müssen sie auch besonders ausgezeichnet werden. Es ist uns etwas wertvoll, weil es nicht selbstverständlich ist. Fazit: die Ethik verdankt ihre Existenz dem Differenz- und Widerspruchswesen Mensch, wäre es nicht, bedürfte es ihrer nicht).

Widersprüche, Differenzen führen unmittelbar zu Konflikten, zu Unterschieden, die geregelt werden müssen. Die mittlere Tafel des Flügelalters ist der Ort der Konflikte und der Regelungsformen; hier ist auch der von Beratung. Fehlt noch die rechte Tafel. Sie enthält die jeweiligen Lösungen der in Widersprüchen verursachten Konflikten. Also lautet die erste Antwort auf die Sinn- und Aufgabenfrage: Werte, Normen sind *Antworten* auf Widersprüche, die sich meist zunächst in Konflikten geäußert haben. Damit haben wir aber erst die abstrakten Überschriften; Widersprüche-Konflikte-Antworten, Lösungen. Alle drei Tafeln lassen sich aber mit konkreten Inhalten füllen. Bevor das aber geschieht, noch zwei uns wichtige Hinweise: *erstens*, und falls die Grundannahme Differenzwesen stimmt, sind auch die Widersprüche notwendig, mit der Existenz dessen, was der Mensch ist verbunden und unauflösbar. (Die folgenden Konkretisierungen mögen das auch bestätigen.) Sie müssen zwar immer wieder gelöst, geregelt werden, sind aber in den Lösungen nicht zu Ende gebracht. (Wenn man also hier immer wieder hört, sie seien aufgehoben, dann nur im dreifachen Wortsinn des Begriffes Aufheben, wie ihn Hegel sehr schön im Zusammenhang mit der dialektischen Synthese aufgewiesen hat: aufheben heißt zwar beenden, aber auch auf eine höhere Ebene heben, wie *bewahren*. Letzteres weist darauf hin, dass der Widerspruch bleibt.)

Zweitens bedeutet die Notwendigkeit der Widersprüche zugleich Grund für Lösungen, wie deren gleichzeitige Relativität. Werte als Lösungen sind daher einerseits ebenso notwendig wie relativ. Sie „wenden“ die Not der Konflikte und können dennoch die Widersprüche in sich nicht „erledigen.“ Diese melden sich beizeiten wieder zu Wort. Aus diesem Widerspruchscharakter von Werten nämlich beides zu sein, notwendig und relativ, hat das

rein logische Denken, das ja widerspruchsvermeidend sein will, immer wieder die falschen Konsequenzen gezogen; entweder, oder: In ihm ist aber der psychologisch verständliche Wunsch am Werk - der nach Dauerhaftigkeit und Vermeidung des Konfliktmühsals. Wenn schon etwas notwendig ist, so soll es auch Dauer haben, längerfristig überleben, nicht gleich wieder relativiert werden dürfen. Lösungen für sich genommen sind oft „schwach“, jedenfalls die Widersprüche stärker (aus dieser Tatsache heraus könnte man z. B. eine ganze Geschichte der Sexualmoral und – ethik verfassen). Also müssen sie besonders geschützt werden. Dafür sind einerseits Begründungs- und Rechtfertigungsideologien maßgebend und immer wieder neu „erfunden“ worden; sie alle hatten den Zweck, Werte in irgendwelchen außerhalb menschlicher Einflüsse liegenden Fundamenten zu versichern (in den Göttern, in Gott, in der Natur, in einem sich gleichbleibenden Wesen des Menschen etc.). Andererseits und praktisch viel wirksamer haben die Menschen dafür Institutionen eingerichtet und mit Sanktionsmacht ausgestattet.

Das „Wesen“ der Institutionen lässt sich von unserem Grundbefund daher wie folgt beschreiben: Institutionen sind (entlastende) Einrichtungen der Menschen, die auf unlösbare Widersprüche ewige Antworten geben. Dieses Paradoxon scheint eine Nähe zur Illusionsbildung anzumuten. Damit ist aber eine Abwertung verbunden, die die Realität verkennt. Auch wenn wir wissen, dass es keine ewigen Antworten inhaltlicher Art gibt, wir brauchen sie dennoch auf eine gewisse Dauer geschützt. Es ist wie mit dem Ruhebedürfnis nach ausgestandenen Konflikten; es soll nicht gleich wieder losgehen.

Allerdings bedeutet die Institutionalisierung (noch dazu, wenn sie auch der Ort aller Begründungs- und Rechtfertigungsautorität ist) eine mehrfache Gefahr: erstens verbreitet sie den Schein endgültiger Auflösung von Widersprüchen, zweitens verhindert sie deren „Wiederaufnahme“ (Kritik = Häresie), drittens wirkt ihre Machtausübung fremdbestimmend, lässt Au-

tonomie nicht zu. (Beratungen sind übrigens der Ort, wo die Widersprüche zunächst in einem ebenso geschützten Raum sich wieder zu Wort melden können).

Nun aber zur Konkretisierung; zuerst der linken Tafel, jene der Widersprüche. Ich habe in einer anderen Arbeit dies zusammengefasst und möchte der Einfachkeit halber diese Beschreibung übernehmen:

Es gibt erstens Widersprüche, die an die Existenz des Menschen selbst gebunden sind, solche von gewaltiger Tiefe und Wirksamkeit. Sie lassen überhaupt vom Menschen als „Widerspruchswesen“ sprechen. Solche anthropologisch grundlegenden Widersprüche sind beispielsweise der zwischen Mensch und Natur, Mann und Frau, Jung und Alt, Leben und Tod u.s.w. Auch wenn unsere gesamte menschheitliche Kulturgeschichte bereits immer wieder Antworten auf sie zur Verfügung gestellt und in ihnen die beiden Seiten des Widerspruchs gleichsam verflochten hat, kann festgestellt werden, dass sie immer wieder aufbrechen, vor allem dann, wenn Kulturkontinuitäten brechen, Gesellschaften sich neu formieren wollen und müssen. Oft handelt es sich hier um innere revolutionäre Gesamtktionen gegenseitiger Beeinflussung. Ändert man das Verhältnis zur Natur, hat das auch Konsequenzen für das Geschlechterverhältnis oder das von Leben und Tod. Wir dürften in einer globalen Umbruchszeit dieser Art leben. Höchste Ressourcenausbeutung der Natur steht einer neuen Form fundamentalistischer Ökodiktatur vis-à-vis, im Verhältnis der Geschlechter geht der Streit vom Ehebett (z.B. Vergewaltigung in der Ehe) über die Emanzipation der berufstätigen Frau bis zur Quotenregelung, der Generationskonflikt bekommt mindestens seit dem Thema der so genannten „Überalterung“ unserer Gesellschaft neue Dimensionen, abgesehen von anders gewordenen Pubertätswiderständen in einer „vaterlosen Gesellschaft“, und unsere gegenwärtigen Debatten um Sterbehilfe oder „palliativ care“ zwingen uns dazu, unser Verhältnis zum Sterben und zum Tod neu zu überlegen. All diese Fakten und Überlegungen markieren die Unterschiede wie-

der schärfer und sind von Konflikten begleitet. Und weil es um die Existenz des Menschen selbst geht, können sie auch heftig sein. Wie unterschiedlich sie in der Geschichte beantwortet wurden, eine Tatsache liegt auf der Hand: man kann sie nicht dadurch aus der Welt schaffen wollen, dass man den Widerspruch selbst zu eliminieren versucht, also z.B. Abschaffung der Männer oder der Frauen, Abschaffung von Alter und Tod, totale Beendigung der Herrschaft des Menschen über die Natur. Zwar wurden in den Lösungen des Öfteren Unterschiede in Bevorzugungen gemacht, also Ungleichheiten hergestellt (Patriarchat, ewig jung sein wollen oder müssen, Todesüberwindung und weil sie nicht gelingt, seine Verdrängung), es geht aber nicht, einen Pol gänzlich auszuschalten. Würde man dies tun, hieße dies zugleich Vernichtung des anderen. Dies zeigt die gegenseitige Abhängigkeit; an ihr erkennt man die Notwendigkeit des Widerspruchs selbst, ebenso auch ihr Konfliktpotential.

Wiederum ist es von vornherein nicht so klar, ob diese Widerspruchsexistenz des Menschen für ihn Segen oder Fluch bedeutet. In der Geschichte haben sich die Denker, meist beeinflusst vom unmittelbaren Zeitgeschehen entweder auf die eine oder die andere Seite geschlagen. Fortschritts- und Veränderungspotential wird hier ebenso geortet wie Selbstvernichtungs- und Irrtumsmöglichkeiten. Deshalb können für die einen auch hier noch die Konflikte – vor allem dann in ihren Lösungen – etwas Schlechtes, für die anderen aber etwas Gutes sein. Eine letzte Antwort könnte fiktiv ohnehin erst vom Ende der Geschichte gegeben werden („die Weltgeschichte ist das Weltgericht“); weil dies aber ein bloßes Gedankenexperiment bleibt, gibt es hier eben keine Sicherheit. Wenn wir hier daher sagen wollen, Konflikte sind sinnvoll, dann nur in zweierlei Hinsicht: erstens, dass es uns gut ansteht, die Notwendigkeit der Widersprüche mit frohem Mut anzunehmen, zweitens, dass Sinnggebung bei uns selbst liegt und über „gute“ Konfliktlösungen erreichbar erscheint. Allerdings ist es daher notwendig, diese nach ihrem Wert zu reflektieren. Weil Lösungen immer den Risikocharakter an sich tragen, bedürfen sie auch einer fortwährenden

sinnvermittelnden Überprüfung (Prozessethik). Nicht von vornherein ist jeder Konflikt sinnvoll, er wird es erst durch einen ihn reflektierenden Prozess.

Eine zweite Art von notwendigen Konflikten hat ihren Ursprung in Unterschieden sozialer Konstellationen und Gebilde. Insbesondere an den systemischen Schnittstellen finden sich zahlreiche Widersprüche. Solch unterschiedliche Gebilde sind beispielsweise das Individuum, die Person, das Paar, die Gruppe, die Organisation, Systeme und Institutionen. Die Widersprüche beginnen im Individuum selbst; wer oder was bin ich wo – die berühmte Identitätsfrage. Nicht überall bin ich derselbe, nicht überall gleich offen und zugänglich. Ständig muss entschieden werden und nicht selten kommt es in mir selbst zu Konflikten, weil ich lieber anders wäre als ich mich gebe. Ein Paar hat andauernd mit den unterschiedenen Individuen zu tun, die einerseits sie selbst sein und bleiben wollen, andererseits auch Gemeinsames wollen. Beharren sie zu sehr auf sich selbst, ist die Paarkonstellation gefährdet, verschmelzen sie zu sehr im Gemeinsamen, weiß das Individuum schließlich nicht mehr, wer es ist. Die Konflikte von Dreiecksformationen sind, bekannt auch unter dem Titel Eifersucht oder Rivalität, Dauerstoff aller dramatischen Literatur; und wer zu seiner Ehe ein Kind dazubekommt, weiß, wovon ich spreche. Schon um überleben zu können, muss das Kind darnach trachten, die Beziehung der Eltern nicht zu dicht sein zu lassen, es wird sich hineindrängen und die Paarbeziehung zeitweise auflösen. Auch wenn wir Familie haben wollen, wir müssen wissen, dass wir damit Ehen relativieren. Und weil wir oft beides wollen, haben wir lebenslang Konflikte. Gruppen können höchst intolerant auf Spaltungstendenzen, also auf signifikante Unterschiede in ihnen reagieren. Tut sich ein Einzelner besonders hervor, betont er nachdrücklich seine Individualität, wird er entweder zurückgepfiffen oder ausgeschlossen. An Paaren wird so lange gezerrt, bis sie womöglich auseinander sind (Koalitionen werden wieder aufgelöst), Untergruppen werden gar nicht gern gesehen und haben abwertende Titel (Seilschaften, Cliques, Klüngeln), kurzum,

der Sozialkörper Gruppe ist eifersüchtig auf alles, was sich in ihm formt. Andererseits kommt es immer wieder zu solchen Formationen, sie sind unvermeidlich und dienen letztlich auch dem Leben der Gruppe. Weil aber beides ist, gibt es in allen Gruppen Konflikte und sie sind auch wohl die am häufigsten erlebbaren im Privaten und in der Arbeit.

In Gruppen hinwiederum finden ganz andere Prozesse statt wie in Organisationen und Institutionen; es herrschen ganz unterschiedliche „Sozialgesetze“. Überhaupt beschreibt der Wechsel von direkter Kommunikation (face to face) zu indirekt-anonymer einen gewaltigen Schritt in eine Abstraktion, die uns emotionell ohnehin nicht begeistert. Deshalb versuchen sich auch Abteilungen, so gut es eben geht, gegen die Organisation zu schützen und abzugrenzen (der sog. Abteilungsegoismus), während Organisationen wiederum bestrebt sind, allzu „dichte“ Gruppen wieder aufzulösen, weil sie zu Recht als Bedrohung verstanden werden. Die Illusion, Gruppenstrukturen, Teams (z.B. im Projektmanagement) nahtlos und konfliktfrei in Organisationen einführen zu wollen, wurde rasch aufgeklärt, denn auch hier gilt, Differenzierungen schaffen neue Unterschiede – hier im Bereich des Sozialen – und diese sind Ursprung notwendiger Konflikte.

Institutionen sind nun Organisationen besonderer Art; sie sind nämlich jene Einrichtungen der Menschen, die auf ewige und letztlich unlösbare Widersprüche (vor allem jene existenzieller Dignität) ebenso ewige Letztantworten geben. Auch wenn dieses Paradoxon herausgearbeitet ironisch klingt, wir brauchen sie schon deshalb, weil Lösungen eine gewisse Dauer (damit Stabilität) und eine allgemeine Verbindlichkeit brauchen. Sie stellen sie eine gewisse Zeitdauer außer Streit. Organisationen hingegen wurden ab einer gewissen Zeit funktional gebaut. Gute Organisationen arbeiten daher ständig an der Verbesserung ihrer Funktionalität; sie geben sich selbst keine Ruhe. Institutionen aber brauchen Ruhe, Gelassenheit, Dauerhaftigkeit, Kontinuität. Daher kämpfen sie wiederum mit organisatorischem Übermut; mit Gruppen, die sich ihrer Wahrheit widersetzen (Häre-

tiker), und befinden sich von hier aus ebenso in einem ständigen Konflikt (in der Kirche ist es der Widerspruch zwischen Amtskirche und Gemeinde, in der Familie der zwischen Kontinuität und Auflösung derselben, im Staat der zwischen der Autorität der Politik und den vielen organisierten Einzelinteressen usw.).

In dieser Betrachtungsweise erweist sich unsere soziale Welt als ein komplexes Ursprungsfeld von Konflikten. Wir sind ständig von Widersprüchen umgeben und daher in Konflikte notwendigerweise verstrickt. Aber müssen wir wiederum aus dieser Notwendigkeit positiv Sinn erschließen? Die Notwendigkeit besteht zweifelsfrei. Ich kann schwer etwas dagegen machen, ein Ich zu sein, einen Wunsch nach einer dauerhafteren Beziehung zu haben; in Gruppen wird man ohnehin meist unfreiwillig hineingestellt und kann sie sich nicht aussuchen und wären nicht die vielen Organisationen, wir hätten keine Zivilisation. Die Notwendigkeit also ist einzusehen, wo aber liegt der Sinn? Wir stehen vor dem gleichen Problem wie vorhin. Der Sinn der Konflikte liegt nämlich in der jeweils guten Lösung – auf Zeit. Er liegt im Glücksempfinden darüber, der jeweiligen Sozialkonstellation bestmöglich Genüge getan zu haben; d.h. aber zugleich von ihr nicht absolut beansprucht, „aufgefressen“ zu werden. Wenn jede Form eines Sozialgebildes wie beschrieben ihr Eigenrecht hat, darf sie im anderen nicht zugrunde gehen. Und umgekehrt, kein Eigenrecht darf sich als das höhere, bessere, eigentlichere annehmen. Alle Gebilde relativieren sich somit aneinander. Dies ist nun leichter gesagt, wie durchgeführt. Es gibt auch keine Patent-Vorbildlösung. Immer wieder muss man sich auf die Widersprüche einlassen und sie abwägen. Dieses Einlassen bedeutet Konflikte in Kauf nehmen. Ihr Sinn liegt sowohl in der Akzeptanz dieser Widerspruchspalette und in jeweils balancierten Lösungen, in denen wir uns wohl fühlen (auch eines „reinigenden Gewitters“ wird hierbei dankbar gedacht).

Einleuchtend ist aber, dass wir für diese Art von Konflikten (betrachtet man ihre ganze Komplexität) Orte und Zeit brauchen, um in ihnen die je-

weiligen Widersprüche zu prozessieren. Einer der Gründe, warum wir uns mit Konflikten so schwer tun, sie eine derart unmittelbare Macht über uns haben, liegt wohl auch darin, dass uns beides fehlt oder wir aus der Negativüberzeugung, die wir haben, uns beides nicht nehmen. Wir haben anscheinend wenig Vertrauen zu uns selbst, zusammen gute Lösungen zu erreichen (positiv streiten zu können) und damit beginnt sich die Spirale nach unten zu drehen. Wir fallen in jenes Streitverhalten zurück, das unsere negativen Vorurteile bestätigt, in dem nicht Widersprüche Gleichberechtigter prozessiert werden, sondern wo es um Sieger und Verlierer, Schuldige und Opfer geht. Ist einmal ein Konflikt auf dieser Schiene, bekommt man ihn kaum von ihr herunter und er endet meist in gegenseitiger Erschöpfung. In ihr liegt wenig Sinn, es sei denn, sie führt zur Einsicht, dass es so nicht geht.

Der dritten Gruppe können alle systembedingten Widersprüche und Konflikte zugeordnet werden. Jedes Sozialgebilde schafft sich seine eigene (Kultur-)Welt; klimatische, geographische Bedingungen spielen hier ebenso eine Rolle wie Auffassungen über Zusammenleben, Aufgabenteilung, Arbeits-Produktionsverhältnisse, Traditionsbildung, Rechtsauffassungen, Riten, Formen der Verehrung etc. Dass je nach Bedingungen und Voraussetzungen, nach kollektiv oft unbewussten Vorentscheidungen sich auf der ganzen Welt recht unterschiedliche Kulturen entwickelt haben, ist keine neue Erkenntnis und muss uns auch nicht durch Bücher wie „Der Kampf der Kulturen“ in Erinnerung gebracht werden. Tatsache ist, dass es aus Mangel gegenseitiger Verstehbarkeit und damit eigener Verunsicherung seit jeher solche Kämpfe gab und noch heute ist das Thema Fremdheit Kulminationspunkt vieler Konflikte. Der Grundwiderspruch, der allen besonderen Erscheinungen vorausliegt, besteht m.E. in folgender Dialektik: Soziale Gebilde und damit die in ihnen entwickelten Kulturen brauchen Grenzen (räumliche, quantitative, organisatorische) und Grenzen setzen heißt immer auch Ausschluss anderer. Ohne Grenzen diffundieren Systeme und verlieren kollektive Handlungsfähigkeit. Auf der anderen Seite gibt

es nicht nur mehrere solcher Systeme, die sich berühren, sogar überschneiden, bei näherem Hinsehen lösen sich die Grenzen immer wieder auf, erweisen sich als virtuelle, fiktive Setzungen. Als derart fragile Gebilde müssen sie umso mehr geschützt und verteidigt werden. Zusätzlich gibt es natürlich nicht nur immer wieder Emigrations- und Migrationsbewegungen (manchmal ganze Völkerwanderungen), sondern ständigen kleineren und größeren Grenzverkehr. An diesen Orten wird paradoxerweise der Widerspruch oft weniger wahrgenommen wie im Zentrum, wo sich kaum etwas abspielt. Vor Ort kennt man sich und hat miteinander leben gelernt.

Die Globalisierung sieht sich immer mehr veranlasst, die systembedingten historischen und kulturellen Unterschiede zu respektieren. Nachdem man sie zunächst unter dem Anspruch einer gemeinsamen ökonomisch-technologischen Vernunft zu bagatellisieren versuchte, wird allmählich der Ruf nach „diversity“ laut. Die Widersprüche müssen sich auch deshalb verschärfen, weil sich im WWW die klassischen Raumgrenzen aufzulösen beginnen und das Problem virulent werden wird, nach welchen Gesichtspunkten in Zukunft Grenzsetzung geschehen wird; wie denn überhaupt Sozialgebilde ihre Kulturräume aufbauen werden. Ein Konfliktfeld wird wahrscheinlich darin bestehen, dass sie sich permanent gegen den Druck der Grenzauflösung zur Wehr setzen müssen und daher Gefahr laufen, im traditionellen Identitätsmuster an der Entwicklung der Geschichte nostalgisch vorbeizuträumen. Eines scheint jedenfalls klar zu sein: Die Globalisierung, die Entgrenzung der Kommunikation durch Technologie ist eine Herausforderung an alle traditionellen Systeme. Und sie werden sich verändern. Niemand kann heute voraussagen, was bleibt, was neu entwickelt wird, welche neuen Grenzsetzungen erfolgen werden.

Um aber vom „Großen“ ins „Kleinere“ zu kommen: Systemwidersprüche gibt es überall dort, wo Systemgrenzen festgesetzt werden und sich innerhalb derselben eine eigene Kultur und Funktionslogik entwickeln kann.

Man kann in diesem Zusammenhang die so genannte Ausdifferenzierung unserer modernen Gesellschaft als „Systemexplosion“ bezeichnen. Radikale Arbeitsteilung und fortschreitende Spezialisierung wurden möglich, die Gesellschaft insgesamt „funktionstüchtiger“. Der Erfolg auf dem einen Gebiet hat aber einen Preis auf dem anderen. Zwei Widerspruchsfelder tun sich auf. Zum einen ist es unvermeidlich, dass sich Funktionsgebiete (als eigene Organisation, aber auch innerhalb von Organisationen) eingrenzen und in sich eine eigene Kultur entwickeln (diese ist übrigens nie auf die reine Funktionslogik reduzierbar, auch wenn diese eine große Bedeutung hat; in jedem System leben Menschen zusammen, die sich darüber hinaus ihre eigenen Normen und Gesetze geben). Zum anderen gibt es laufend Koordinationsprobleme, die mit dem Komplexitätswachstum weiterer Ausdifferenzierung immer größer werden. Diese beiden Widerspruchsfelder ziehen vielerlei Konflikte nach sich. Einige Beispiele mögen zur Illustration genügen. In Produktionsunternehmen gibt es den bekannten Dauerkonflikt zwischen Produktion und Verkauf, vorgelagert aber meist schon den zwischen Forschung und Entwicklung und den Prototypenerzeugern. Es sind verschiedene Denk- und Handlungswelten, die sich zwar theoretisch, selten aber emotionell verstehen. Das Koordinationsproblem wird spätestens dann relevant, wenn man in einer Projektorganisation alle Bereiche zu vereinigen sucht. In Familienbetrieben gibt es die bekannte Differenz zwischen Familiensystem und Management, die auch nicht immer leicht zu überbrücken ist. Naturwissenschaftliche Einrichtungen verstehen solche der Geisteswissenschaften nicht und umgekehrt; bereits die verschiedenen Fachterminologien fungieren nicht bloß als inneres Handwerkszeug, sondern auch als Grenzschutz. Das Verhältnis von Verwaltung und „Kreativbetrieb“ klafft vor allem in künstlerisch orientierten Organisationen weit auseinander und Internisten und Chirurgen tragen ihren Systemstreit manchmal auf dem Rücken ihrer Patienten aus.

In Systemkulturen geht es ums Überleben von Kollektivem und wenn möglich um die Organisation eines „besseren Lebens“. Sie graben sich in

unser gesamtes Sein, unser Verhalten, unser Weltverständnis ein; sie wollen nicht erschüttert, relativiert werden, von dauerhafter Orientierung sein. Auch wenn wir Leute vom Autoritätsverlust der sie tragenden Institutionen sprechen hören, Wertpluralismus und -relativismus verkündet werden – kaum passiert etwas Gröberes, wird an eine „Wertegemeinschaft“ erinnert und zum „Schulterschluss“ aufgerufen. Wenn gewählte Formen des Lebens und Zusammenlebens gefährdet werden, wird sofort irgendeine Kultur beschworen und rekonstruiert, auch wenn es diese gar nicht augenscheinlich gibt. Es darf also nicht wundern, dass Systemkonflikte in der Geschichte mit aller Härte ausgetragen wurden; es standen kollektive Existenzformen auf dem Spiel. Viele endeten in Kriegen, die man aus Verlegenheit, andere Lösungen wählen zu können, mit der Glorie der Gottgewolltheit (heilige Kriege) und der schicksalhaften Notwendigkeit versah. Ihrer Vorbereitung und Begründung diente immer auch die eigene Höherwertung. Man war eben besser, vertrat die höheren Werte und musste sie verteidigen. Glaubenskriege waren so oft die grausamsten, weil alle „Streitpartner“ von der Absolutheit und Göttlichkeit ihrer (Kultur-)Wahrheit überzeugt waren, d.h. im Grund nicht verlieren konnten. Aber auch kleinere Funktionssysteme neigen öfter dazu, ihre Teillogik zur universellen aufzublasen und damit zur Glaubenssache zu erklären (auch die Wissenschaften sind davon nicht frei; der Physikalismus erklärt die ganze Welt physikalisch und führt sogar Gottesbeweise, der Biologismus sieht überall Überlebenskampf und Selektion etc.).

Wir sehen, unser Umgang mit systemischen Konflikten ist nicht gerade vorbildhaft. Ein Grund liegt natürlich auch in ihrer Komplexität und der Schwierigkeit, Verantwortliche zu finden, die sich auf „friedliche“ Auseinandersetzungen verstehen könnten. Die Systemrepräsentanten eignen sich dafür schon aus psychologischen Gründen kaum. Sie sind ja am meisten mit dem System identifiziert, jeder Zweifel, jede Relativierung würde sie in ihrer Autorität schwächen. Man fände zwar vielleicht andere, diese aber haben meist zu wenig Macht.

Dennoch ist hier erst recht davon auszugehen, dass diese Konflikte nicht nur notwendig sind, sondern auch Sinn haben. Geht es doch in ihnen um Sinnkonstitution überhaupt. Systemkonflikte beweisen nämlich zweierlei: erstens, dass gesetzter Sinn, egal von welchem System er kommt, relativierbar ist, keinen absoluten Anspruch vertreten darf; zweitens aber auch, dass Sinn notwendig ist, unverzichtbar fürs Überleben und Glück menschlicher Existenz. Auch wenn also in unserer Vergangenheit die Systemkonflikte sehr oft mit Gewalt oder Unterwerfung „gelöst“ wurden, sie sind auch in dieser Gestalt Zeugnis für die Bedeutung von Sinn. Die bezeichnete Dialektik zwischen Relativierbarkeit und Unverzichtbarkeit, zwischen Grenznotwendigkeit und Grenzdurchlässigkeit eröffnet dem Konflikt aber weitere Sinndimensionen: Er ist sinnvoll für Erkenntnis und Wertverständnis anderer Kulturen, sowie diese selbst in einen Begründungszusammenhang verwiesen werden, und er ist schließlich Voraussetzung für die Organisation der Koordination. Die Unumgänglichkeit von Koordination hat unsere extreme Arbeitsteilung bereits nachgewiesen, zugleich, dass sie ohne Konflikte nicht möglich ist, also nicht von vornherein da ist, nur weil es einen guten Willen gibt. Die Globalisierung und die virtuelle Entgrenzung realer Räume werden von der anderen Seite her die Fragen eingrenzbarer Sozial- und Kulturräume radikalieren. Hier werden Konflikte auftreten, die sich gegen die schleichenden Identitätsdiffusionen richten und die Thematik der Sinnkonstitution neu stellen lassen. Ihre Sinnhaftigkeit liegt damit sozusagen tautologisch auf der Hand: ihr Sinn ist Sinnkonstitution.

Die vierte Gruppe von Widerspruchsfeldern, die Konflikte nach sich ziehen, könnte auch zur vorhergehenden gezählt werden, ich möchte sie aber wegen ihrer gegenwärtigen Bedeutung gesondert aufführen. Ich nenne sie diejenige historischer Ungleichzeitigkeiten; mit dieser Bezeichnung soll nicht auf indirektem Weg eine Wertung eingeführt werden; es gäbe eben fortschrittlichere Systeme und zurückgebliebene oder gar rückschrittliche. Es ist uns der Fortschritt, so wie ihn vergangene Generationen fast aus-

schließlich positiv verstanden haben, zu problematisch geworden, als dass wir ihn zum Maß aller Dinge machen könnten. Dennoch gibt es auf mehreren Ebenen Entwicklungsunterschiedlichkeiten, die zu Konflikten führen. Agrarisch strukturierte Gesellschaften stehen industrialisierten und hoch technologisierten gegenüber; religiöse Fundamentalismen intellektueller Aufklärung. Und selbst innerhalb von Systemen gibt es Teile, die sich als weiter entwickelt und solche, die von diesen als stagnierend bezeichnet werden. Gerade die Einführung der diversen Computertechnologien und der elektronischen Kommunikation hat oft Risse in Organisationen deutlich gemacht, die schwer heilbar waren. Hiezu kommt, dass wir uns seit einigen Jahren in einem unreflektierten innovationshysterischen Veränderungsfieber befinden, das uns ohnehin laufend Konflikte beschert. Auch wenn z.B. vom Europa der zwei Geschwindigkeiten gesprochen wird, geht es um das gleiche Thema und es kann nicht konfliktfrei abgehen.

Der Grundwiderspruch liegt aber tiefer und ist an die Existenz eines in seine Geschichte getretenen Menschengeschlechts gebunden. Bewahren und/oder Verändern lautet er und solange sich der Mensch als offen auf seinen Zukunftsentwurf gerichtet erkennt, wird er, wenn er nicht daran gehindert wird, versuchen zu entwickeln, zu verbessern, zu verändern. Es werden ihm zwar dort und da immer wieder Grenzen gesetzt, es gibt aber keine bestimmte, endgültige Grenze, von der her alle anderen bezeichnbar wären. Man spricht von seiner prometheischen, faustischen Natur. Andererseits kann das Wagnis ins Grenzenlose zu gehen auch gefährlich, existenzbedrohend sein; auch dafür werden viele historische Beispiele und literarische Gleichnisse als Zeugen anzubieten sein. Gerade aber weil es die bestimmte Grenze, das ausgewiesene Maß nicht gibt (die Diskussion um die Bio- und Gentechnologie beweisen es), muss die Argumentation, die Lösung des Widerspruchs auf eine höhere Ebene verlegt werden. Zunächst sind aber Konflikte angesagt. Die Bewahrer (von den anderen gern als die „Ewig-Gestrigen“ bezeichnet) kämpfen gegen die Veränderer und beide wollen sich gegenseitig als die Besseren nachweisen. In dieser Aus-

einandersetzung kommt meist das Recht des Widerspruches selbst unter die Räder; es gibt Gewinner und Verlierer, wobei Letztere immer bestrebt sein werden, Ersteren nachzuweisen, dass es sich um gar keinen Gewinn handelt. Die vielen Organisationsveränderungen der letzten Jahre sind Produkt dieser Art von „Konfliktlösung“. Weil sich oft aufgrund von Widerstand und Beharrungsvermögen die Veränderer nicht wirklich durchsetzen konnten, wurde an ihren Konzepten gezweifelt und ein neues Veränderungsmodell nachgeschoben u.s.f. Wie viel an Kosten mit letztlich unanwendbaren Computer(Hardware und Software)-Installationen in den Sand gesetzt wurden, davon wird gern unter dem Titel „Kinderkrankheiten“ verniedlichend gesprochen.

Gegenwart und Geschichte bescheinigen uns also keinen ausgereiften Umgang mit diesem Grundwiderspruch. Sie zeigen auch wechselnde Sieger und Verlierer, jedenfalls viel an Gewalt. Es gab Zeiten, da unterdrückten die Bewahrer mit inquisitorischen Mitteln jede aufkeimende Veränderung und solche, ich zähle unsere dazu, in denen alles, was „neu“ ist, schon und allein dadurch ein Wertprädikat erhält. (So heißt bei uns jede Veränderung gerne eine „Reform“, auch wenn sie nachweislich konservative bis rückschrittliche Züge aufweist; also auch Veränderungen ins Vergangene sind etwas Neues). Evolutionen sind uns meist so irgendwie passiert, Revolutionen waren blutig und nicht immer erfolgreich („die Revolution frisst ihre Kinder“). Erkennbar ist aber aus dem allen, dass sich Geschichtsentwicklung auf der Basis von Konflikten ereignet. Sich in sie hineinbegeben heißt diese als Notwendigkeit zu akzeptieren; auch hier zeigt sich die Macht der Konflikte über uns und unsre Entwicklungen.

Wie aber steht es hier mit dem Sinn? Gerade die jüngsten Ereignisse der Geschichte, Weltkriege, Holocaust, Terrorismus haben immer wieder auch an ihm zweifeln lassen. Immer wieder hat man sich fragen müssen, ob denn Fortschritt, ob Geschichtsentwicklung Sinn in sich haben oder man nur zur Selbstberuhigung von einer „Sinnggebung des Sinnlosen“ ausgehen

muss. Leider muss vermutet werden, dass bei dem geschilderten Umgang mit dem Widerspruch nach dem Sieger-Verlierer-Modell die Sinnfrage wirklich schwer beantwortbar wird. Kriege zu gewinnen heißt meistens von Unterlegenen nichts zu lernen. Es gewinnt daher eine Form der Einseitigkeit. Und sie kann niemals einen Gesamtsinn in sich repräsentieren. So erweist sich auch jeder Fortschritt, der alles Gewesene ausrottet, das nicht zu ihm passt, als einseitig und darin anfällig. Er beschwört förmlich sein Gegenteil wieder hervorzutreten und dieses rächt sich mit ebenso barbarischer Einseitigkeit.

Man kann also den Sinn des Konfliktes „Verändern-Bewahren“ weder auf der einen noch auf der anderen Seite suchen wollen, sondern nur im gestalteten Konflikt selbst. Insofern kann er wiederum sinnkonstitutiv sein und uns davor bewahren, den Sinn irgendwo außerhalb und dort vergeblich zu suchen. Die ganze Geschichte bisher hat dies versucht, aus Mangel, wie ich behaupte, adäquater Widerspruchsbewältigung. Die Globalisierung im Großen wie im Kleinen stellt m.E. die bisher größte Chance und Herausforderung dar. In unabweisbarer Form ist uns unsere Gattungsgeschichte zum Thema geworden. Viele Einzelgeschichten formen sich erst jetzt zu einer Universalgeschichte – bisher war diese ja nur perspektivisch vorhanden. Und diese Einzelgeschichten und -entwicklungen sollen und werden ihr Recht anmelden. Erst wirklich ausgetragene und gestaltete Konflikte mögen dann zu Ergebnissen führen, in denen klar geworden ist, was zu bewahren, was für Veränderungen freigegeben wird. Erst in diesem Gestaltungsprozess kann Geschichtssinn entstehen, weil wir wissen, warum wir etwas wollen.

Die rechte Tafel ist die der Lösungen, der Antworten. Hier findet sich aber nicht bloß Ethisches im engeren Sinn, also Werte, Moral, etc., sondern die ganze Vielfalt, die Menschen in ihrer Geschichte entwickelt haben: Das Recht, Normen, Moral, Sitte, Brauchtum, Rituale, Tugenden, Umgangsformen, Takt, Stil, Etiketten usw. Es ist die Seite der bestimmten histori-

schen Kultur, ein „Schatzkästlein“ menschlicher Anstrengungen und Bewältigungsversuche. Es ist hier nicht der Platz, auf alle Antworten in ihrer Spezifität einzugehen, die Unterschiedenheit und Vielfalt beweisen aber, was alles nötig ist, um Widersprüche je und je zu bewältigen. So darf z. B. angenommen werden, dass eine Norm, ein Wert für sich genommen noch nicht ausreichend ist; sie brauchen praktische „Einbettung“ z. B. in Rituale, im Brauchtum etc.

Was aber historisch gesehen allen diesen Facetten der rechten Tafel gemeinsam ist, war der Versuch, in ihnen Wertsetzungen gegen Relativierung abzusichern. Über die besprochene institutionelle Verankerung hinaus gibt es eine in Gewohnheit und Tradition („das macht man so, und hat es immer schon so gemacht“), im Sozialen und seiner Kontrollfunktion, in „transzendenter Praxis“, Kunst, Fest, Ritual.

Wenn „Durchgängigkeit“ herrscht – also alles aufeinander in einem Sinnzusammenhang bezogen ist, lässt sich von „stabilen“ historischen Zuständen sprechen. Widersprüche scheinen zur Ruhe gekommen zu sein. Es gibt für alles eine ausreichende Antwort. Gesellschaftliche Umbrüche, historische Kontinuitätsbrüche, Veränderungszeiten wie die unsere eine zu sein scheint, leiden unter einem Mangel bisheriger Antworten; sie sind nicht mehr zufriedenstellend. Neue müssen gesucht werden; die alten Widersprüche treten und oft mit unerwarteter Heftigkeit wieder auf. Da auch die Durchgängigkeit schwindet, ganzheitlich orientierte Wertanschauungen, Religionen, Ideologien hier meist in die Krise geraten, bedeutet dies meist, dass alle Widersprüche gleichzeitig relevant werden; vor allem die existenziellen; es sind unruhige Zeiten, in denen Orientierung fehlt.

Gegenüber allen Antwortbereichen, die eher im Fremdbestimmungsreich angesiedelt waren, hat unsere neuzeitliche Geschichte zwei besonders „ausgezeichnet“, ihnen aber dadurch auch jeglichen Rückhalt in den ewigen Fundamenten genommen: Die Moralität und das Recht.

Für die Moralität, für die sich früher auch im wesentlichen Institutionen (vor allem religiöse) zuständig fühlten, wurde das Gewissen, die Person, das Ich relevant gemacht. Es geht nicht mehr um Heteronomie (Fremdgesetzgebung), sondern Autonomie. Auch wenn mit dieser eine Reihe von neuen Problemen auftreten (z. B. das grundlegende des Verhältnisses von Autonomie und allgemeinen Verbindlichkeitsanspruch), ihre Anerkennung ist nicht mehr zurückgenommen worden. (Sie wurde sogar in dem Sinn verschärft, als man sie zitierte, wenn es um Widerstand gegen geltendes Recht ging; z. B. in den Nürnberger Prozessen oder den Prozessen im Zusammenhang mit den Mauerschüssen). Auch wenn zu bedenken ist, dass das Gewissen durch alles Mögliche geprägt sein mag (Erziehung, Sozialisation, Gesinnungen, freiwillige und unfreiwillige Unterordnungen unter Fremdbestimmung), muss dennoch von einer „kopernikanischen Wendung“ auf dem Gebiet der Moralität gesprochen werden. Sie besteht in der unbestrittenen Anerkennung einer Letztinstanz, die in der einzelnen Person liegt und die vor allem auch damit zur Entscheidungsinstanz wird. Beide sind von außen zwar kritisierbar, nicht aber relativierbar. Damit tritt die Person – und das sogar doch als einzelne – in Konkurrenz zu anderen Fundamenten der Moralbegründung, und diese verlieren damit ihren Ausschließlichkeitsanspruch.

Dies trifft natürlich auch alle Institutionen, die um diese Fundamente aufgebaut wurden. Ihr Autoritätsverlust beginnt. Die Wende besteht aber nicht bloß im Instanzen- und Fundamentwechsel, sondern vor allem in den dadurch initiierten Konsequenzen. Solange es Fundamente und Institutionen gibt, wird „Wahrheit“ verkündet und vorgeschrieben. Man kann sozusagen „nachschaun“, Interpretieren fragen, was zu tun ist. Und man weiß auch rasch über Verfehlungen Bescheid. Von seinem „Gewissen“ Gebrauch zu machen, heißt *bei sich selbst* nachzufragen, seine Motive und Handlungen vor den „Inneren Gerichtshof“ zu stellen, wie I. Kant das Gewissen nennt. Diese „Befreiung zu sich selbst“, ich nenne sie „Autonomiezum-

tung“ formuliert sowohl einen hohen Anspruch, wie auch Nachfragen nach dem „Wie“. Und hier mutiert die Wendung zur Fokussierung eines Geschehens, eines Prozesses. Könnte man etwas verkürzt sagen, dass es bei Fremd- und Außenbestimmungen gleichsam um ein deduktives Verfahren geht – individuelles Handeln ist aus geltender Moral ableitbar – schreibt Autonomie ein anderes vor: hier ist Überprüfung, Beurteilung, Entscheidung angefragt, es müssen Prozesse stattfinden. Sofort erhebt sich die Frage, wann finden diese statt (immer oder nur punktuell), wo finden sie statt, welche Zeit gibt man ihnen, wie sind sie strukturiert, welche Bedeutung haben Entscheidungen, wie sind sie verallgemeinerbar, und damit in Verbindung umsetzbar.

Prozessethische Bratung oder Coaching haben hier ihre Stelle. Sie „kümmern“ sich um diese Nachfolgefragen zur Autonomiezumutung, die sonst selten gestellt, schon gar nicht gelöst werden. Damit bleibt die Autonomiezumutung oft nur „Appell“, und es darf nicht wundern, dass Gewissensentscheidungen anderen oft als Willkür erscheinen, bzw. als gar nicht wirklich vollzogen. Hier ist auch der Mangel der „Individualethik“ zu orten. Richtig ist an ihr zwar das Festhalten an der Letztinstanz, mangelhaft, dass sie sich kaum um Prozess- und Organisationsfragen kümmert. Denn, wie schon vorhin für Ethik überhaupt festgehalten, bedarf ihre Wahrnehmung und Wirksamkeit der Differenz, der Distanz. Nun ist zwar jedes Ich „naturgemäß“ etwas anderes, als alle sie umgebende Wirklichkeit unter Einschluss seiner selbst; dieses Andere ist aber kaum *als solches* wahrgenommen und außerdem noch in leerer, formaler Gegenüberstellung. Daher sind Fragen folgender Art zu beantworten: Wie kommt man zu jener Distanz, die zum Gewissen führt? Darf man sie einfach und immer voraussetzen? Oder muss man dafür Maßnahmen vorsehen? Jetzt wird dies alles meistens den Einzelnen und dem Zufall überlassen. Kann das ausreichen? Es gilt nämlich eine sich deutlich abzeichnende Gefahr zu verhindern. Wenn Prozesse und Konsequenzen der Autonomiezumutung nicht adäquat wahrgenommen werden, und alles nur Einzelnen überlassen wird, kann es

zu einer Überforderung führen, die entweder in resignative Anpassung führt oder, was oft noch schlimmer ist, in die Konstitution eines „normativen“ Ichs, das sich zur moralischen Autorität aufbläst und sich auf „Selbsterschütterungsprozesse“ überhaupt nicht mehr einlässt.

In unserem Bild ist ja bisher der mittlere Teil noch nicht konkretisiert worden. Wir hielten nur fest, dass sich hier der Ort für Konflikte befindet. Jetzt können wir ergänzen, dass sich hier ebenso der Ort für prozessethische Beratung befindet. Er und damit Beratung sind als Autonomiestützung gedacht; als Ort der Wahrnehmung jener Konsequenzen und Prozesse, die durch die „Freigabe“ der Moralität auf uns zugekommen sind. (Überflüssig zu bemerken, dass Beratung als soziales Arrangement *gegen* die „Einsamkeit“ des autonomen Gewissens fungieren kann; damit eine Einrichtung ist, die Rückbindungsfunktion hat, nämlich des Individuums an andere Individuen; in diesem Sinn – ich weiß wie gefährlich dieser Begriff ist, geht es auch um „Gewissensbildung.“ Diese kann man wie früher auch als Beeinflussung, normative Ausrichtung etc. verstehen. Beichte, Buße, Vergebung, gereinigtes Gewissen. Die Herausforderung, die an uns ergeht, ist aber in die genau gegensätzliche Richtung ausgerichtet und endet in der schlichten Frage: wie kann ein Gewissen autonom sein, was braucht es dabei für sich für Bedingungen und Voraussetzungen, und wie ist Autonomie zugleich sozial - wie wird aus individueller „kollektive Autonomie“)?

Das Recht war das zweite „freigegebene“ Gebiet, das wir vorhin genannt haben. Gemeint ist damit sein in demokratischen Verfassungen verankertes Fundament. Es kann zwar immer noch und immer wieder auch in Demokratien versucht werden, Recht aus Gott oder der Natur ableiten und begründen zu wollen (die neuerliche Debatte um die Gleichstellung homosexueller Paare treibt hier wieder seltsame Blüten), letztlich entscheiden über positives Recht aber Volk, Parteien, Parlamente. Es ist hier nicht der Ort, sich darüber kritisch zu äußern und die Schwächen dieser Fundierung

zu markieren, wieder geht es um die prinzipielle Wende. Fundament des Rechts sind Kollektive, die nach bestimmten verfahrensrechtlichen Regelungen entscheiden. Dass mit dieser Art kollektiver Autonomie nicht nur diverse Organisationsprobleme auftreten, sondern auch Entfremdungen gegenüber dem Recht, haben wir schon berichtet.

An dieser Stelle ist uns nur die Tatsache wichtig, dass im Recht ein prinzipiell ähnlicher Weg wie in der Moral beschritten wurde: es wurde zum Teil aus dem rechten Flügel herausgelöst und in die Gestaltungsaufgaben des mittleren Teils hineingestellt. (Dass dies ein unauflösbar wichtiger Schritt gewesen ist, zeigt nicht nur die Rechtsgeschichte, in der deutlich wird, dass Widersprüche und Konflikte eine viel zentralere Stellung erhalten, es finden sich auch Schritte, in dem das Recht seinerseits wieder Materien und Verfahren „freigibt“; zu sehen am Thema Mediation. In ihr „berühren“ sich auch auf neue Art wieder Ethik und Recht.) Was allerdings Verpflichtungs- und Sanktionscharakter anlangt, bleibt das positive Recht als normative Instanz im rechten Flügel beheimatet.

Welche Bedeutung hat nun das vorgestellte prozessethische Beratungsmodell für unsere Beratungspraxis? Egal, ob es sich um individuelles Coaching, Teamberatung, sogar um Organisationsberatung handelt? Die hoffentlich inzwischen unbestreitbare These ist, dass Beratungen aller Art um ethische Fragen nicht herumkommen, einerseits, weil sie unabweisbar in ihnen auftreten, andererseits weil Beratung selbst ein ethisches (Distanz)Arrangement ist. Das Modell ist also nicht bloß verwendbar, wo es um ethische Fragen (Kommissionen) im engeren Sinn geht. Zumeist treten ethische Fragen aber in zunächst ungelöster Form auf; sehr oft in widersprüchlicher konfliktimplizierter Gestalt. Die Beratung hat nun zunächst die Aufgabe, Klarheit zu schaffen. Sie muss zunächst analytisch erforschen, woher das ethische Problem kommt, wieso es den oder die Klienten so besonders beschäftigt etc. Dabei kann es hilfreich sein, auf den linken Flügel zu schauen. Sehr oft lassen sich Konflikte auf Widersprüche zurück-

führen. Treten sie als ethische oder Wertkonflikte auf, heißt dies meistens auch, dass im rechten Flügel keine ausreichenden Antworten zu finden sind. Dieses Analyseverfahren hat erfahrungsgemäß einen hohen Zusatznutzen. Es entindividualisiert, durchkreuzt damit Reaktionsmuster, die wir gern in Konfliktsituationen gebrauchen. Hinzu gehört eben die Personalisierung und die Schuldzuweisung. Arbeit und Entscheidung fallen aber leichter, wenn man erkennen kann, dass man als Person nicht Ursache sondern Ort eines widerspruchsinduzierten Konfliktes ist. Die Erkenntnis darüber schafft Distanz und freies Verhalten. Ist nun der zugrundeliegende Widerspruch identifiziert – oft sind es mehrere ineinander verschränkte – kann es zweckmäßig sein, auf den rechten Flügel zu schauen. Gibt es im Bestehenden Antwortangebote, die sich übernehmen lassen (in den Mustern und Normen die die jeweilige Kultur ausmachen, in „Sitte“ und Umgangsformen, in Ritualen etc.). Oder gibt es diese nicht. Ist Letzteres der Fall, muss man neue Antworten suchen und diesbezüglich, wenn sie gefunden sind, Vereinbarungen treffen. Dafür ist es sinnvoll, noch einmal die Widersprüche aufzugreifen und sie in ihren Erscheinungsformen zu begreifen.

In dieser Beschreibung ist hoffentlich noch ein letztes Mal klar geworden, was hier Modell ist und was seine Funktion sein kann. Es dient einer Prozessunterstützung und –strukturierung, nicht seiner Bestimmung. Im Zentrum bleiben individuelle und kollektive Autonomie. Sie treten aber nicht in ein völlig leeres und unbestimmtes Gebäude ein. Es findet sich in ihm bereits Verschiedenes vor. So Festeres und Beweglicheres, Voraussetzungen wie die widersprüchliche Existenz des Menschen und Relativ-Endliches wie die kulturellen und historischen Antworten darauf. Wenn es also um individuelle und kollektive Autonomie („Gewissensbildung“) geht, bekommt Bildung einen neuen Sinn: es geht nicht bloß um angeeignetes Wissen, sondern um Kenntnisnahmen, dessen was wir sind, und was wir daraus „gebildet“ haben.