

Hans-Balz Peter

## **Wirtschaftsethik im Kontext einer staatlichen Dienstleistungsorganisation**

Zum Werte-Prozess in der DEZA; Beitrag aus:  
Ulrich/Breuer [Hrsg], Wirtschaftsethik im  
philosophischen Diskurs, 2004)

**Praktische Ethik • Analysen • Reflexionen | par•texte 06**

PEWI • Praktische Ethik und Wirtschaftswissenschaft  
Studien und Beratung  
CH-3032 Hinterkappelen

|

© 2004 Hans-Balz Peter, Dr.oec.publ., H.Prof. für Sozialethik, bes.  
Entwicklungs- und Wirtschaftsethik, Universität Bern  
PEWI GmbH • Praktische Ethik und Wirtschaftswissenschaft • Studien und  
Beratung  
CH-3032 Hinterkappelen/Bern • Kappelenring 8  
Telefon: +41 31 901 10 56  
e-mail: [isspewi@epost.ch](mailto:isspewi@epost.ch) • [hans-balz.peter@theol.unibe.ch](mailto:hans-balz.peter@theol.unibe.ch)

par•texte 06/2004

H.-B. Peter, Wirtschaftsethik im Kontext einer staatlichen Dienstleistungs-  
organisation (Der Werte-Prozess in der DEZA; Beitrag aus: P. Ulrich/M.  
Breuer [Hrsg.], Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs, Würzburg:  
Königshausen & Neumann 2004, S. 227-243).

# Wirtschaftsethik im Kontext einer staatlichen Dienstleistungs-Organisation

---

Hans-Balz Peter<sup>1</sup>

<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>Ruf nach Ethik für staatliche Verwaltungsdienste .....</b>	<b>2</b>
Ethik-Nachfrage für die DEZA – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit.....	3
Rahmenbedingung: Ethische Orientierung der Aussenpolitik.....	3
Ethische Werte für die Entwicklungszusammenarbeit bzw. für die DEZA – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit.....	5
„Vamos!“ – Kernwerte und der Prozess der Werte-Orientierung der DEZA .....	6
<b>Was kann Ethik zur Werte-Orientierung einer staatlichen Organisation bewirken? .....</b>	<b>8</b>
Die dreifache Aufgabe von Ethik .....	8
<b>Kernwerte in der DEZA und ihre Umsetzung.. Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>	
Voraussetzungen .....	14
Grundsätzliche Werte-Orientierung.....	16
Methoden der Umsetzung	17
Fragend sich selber und andere werteorientiert führen .....	17
<b>Schluss.....</b>	<b>18</b>

## ***Einführung***

Wenn Ethik die Suche nach Erkenntnis des Guten – des guten Lebens und des guten Handelns – ist, so ist diese Erkenntnis keine rein theoretische; und die ethische Reflexion, systematisch als Wissenschaft oder als Alltagspraxis eines jeden seiner zwischenmenschlichen, sozialen Existenz bewussten Menschen, kann keine folgenlose Denkübung sein. Die ethische Erkenntnis bzw. schon der Prozess des Suchens hat ihren Grund *nur* in der Verbindlichkeit des als ethisch richtig Erkannten für die menschliche Praxis. Sie setzt also den guten Willen, das Erkannte im Leben „umzusetzen“, wie es heute oft heisst, logisch in sich ein. Ethik zielt unbedingt auf Praxis, und zwar in der individuellen Lebensgestaltung wie in allen sozialen Institutionen, die als Produkte menschlichen Handelns und Organisierens das soziale Zusammenleben mit bestimmen und Ausdruck der kollektiven Lebensgestaltung der Menschen sind. Deshalb sind politische Ethik, die Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie allgemein eine „Ethik für Organisationen“ notwendige Teile der Ethik schelchthin als Suche nach sittlicher Orientierung.

---

<sup>1</sup> Der Autor dankt Peter Ulrich für die Initiative und die subtile Leitung des St. Galler Forschungsgesprächs über Wirtschaftsethik – und den teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen für ihre Diskussionsbeiträge. Das frei vorgetragene Referat wurde für die Publikation nicht in der Struktur, aber in der Ausführung erweitert.

Auf diesem Hintergrund hat sich in den letzten Jahren nicht nur die Wirtschafts- und Unternehmensethik entfaltet, und zwar von zwei Impulsen her: als kritische Anfrage der professionellen Ethik an Wirtschaftsunternehmen und an die Wirtschaftspolitik; und als praktische Anfrage von Unternehmern an die ethische „Zunft“ zur Unterstützung in dieser Orientierungsaufgabe.<sup>2</sup> In jüngster Zeit wird die Frage nach ethischer Orientierung vermehrt auch seitens staatlicher Dienste und Organisationen gestellt, die – analog zu Wirtschaftsunternehmen – ihre Handlungsweisen und die Arbeitsgrundhaltung ihrer Mitarbeitenden nicht nur nach Sachkriterien, Zweckopportunitäten, politischen Vorgaben usw. ausrichten wollen. Bislang wurde das *Legalitätsprinzip* als Rechtfertigung staatlichen Handelns und des Handelns der für den Staat tätigen Personen und Organe mit dem Gesetz als notwendig und ausreichend angesehen. Zumindest für den (insbesondere demokratischen) Verfassungsstaat konnte eine praktische Gleichsetzung mit dem *Legitimitätsprinzip* vorausgesetzt werden.<sup>3</sup> Denn die Verfassung als Grundrecht und als Verfahrensrecht zur Rechtssetzung gab den Gesetzen und damit dem staatlichen Handeln auch die im Volks- oder Mehrheitswillen verankerte ethische Legitimation.

### ***Ruf nach Ethik für staatliche Verwaltungsdienste***

In jüngerer Zeit aber scheint innerhalb der staatlichen Verwaltung diesbezüglich ein Mangel empfunden zu werden. Das bislang restriktiv *juristische* Verständnis von Legitimität und Legalität weicht allmählich einem erweiterten Verständnis von Begründung und Rechtfertigung staatlichen Handelns, das explizit ethische Reflexion und Verbindlichkeit einschliesst. Damit wird nicht die juristische Vernunft von Legalität und Legitimität aus den Angeln gehoben, sondern zu einer praktisch-ethischen Vernunft erweitert. Ich sehe darin eine analoge Entwicklung zum Anliegen von Peter Ulrich im Bereich der (Integrativen) Wirtschaftsethik, der zwei Grundaufgaben herausstellt: Erstens die „Kritik der ökonomischen Rationalität im Sinne der reinen Ökonomik“, und zweitens die „Klärung einer umfassenden, (diskurs-) ethisch fundierten regulativen Idee ökonomischer Vernunft“<sup>4</sup>. Die Bemühungen liegen in der Schnittmenge von Politischer Ethik (sie sich in der Regel jedoch nicht detailliert auf staatliches Handeln im Einzelnen und in einzelnen staatlichen Diensten eingelassen hat) und der Wirtschafts- als Unternehmensethik, wo schon seit längerer Zeit die Debatte auf die Unternehmen als Zentralorte wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens im Sinne eines eigenständigen Normenbereichs konzentriert ist.

---

<sup>2</sup> Für praxisorientierte Ansätze der „ethischen Durchdringung“ [nach einer Formulierung des Gesprächskreises Kirche-Wirtschaft Gesprächskreis Kirche-Wirtschaft 1983] von privatwirtschaftlichen Unternehmenstätigkeit sind in den letzten Jahren etliche Konzepte entwickelt und Institutionen gegründet worden. Beispielhaft seien erwähnt: Cohan, Value Leadership, Center for Business Ethics, USA (Cohan 2003); die Gruppe um Pesqueux/Biefnot, Athique des Affaires (Pesqueux, Biefnot 2002) das Zentrum für Wirtschaftsethik in Konstanz als wissenschaftliches Institut des DNWE-EBEN, Wieland, ValueManagementSystem (EBEN *et al.* 2001; Wieland, ZFW - Centre for Business Ethics 2002); MacDonald (MacDonald 2001); die Beratungsfirma civis in St. Gallen auf der Grundlage der Integrativen Wirtschaftsethik von Peter Ulrich (civis *et al.* 2003).

<sup>3</sup> Allerdings sind mögliche „Bruchstellen“ zwischen Legalität und Legitimität zumindest von einem (nicht-positivistischen) Teil der Staatsrechtler und Politiker nicht aus den Augen verloren gegangen. Interessant ist, wie in verschiedenen Ländern unterschiedlich mit dieser Problematik umgegangen wird. So sieht das deutsche Grundgesetz bekanntlich für bestimmte Grundrechte eine „Ewigkeitsgarantie“ vor (Art. 79 Abs. 3 GG), die sicherstellt, dass insbesondere die Menschenwürde auch durch keine Gesetzes- oder Verfassungsänderung angetastet werden darf. Eine solche Vorkehrung sieht die Schweizerische Bundesverfassung nicht vor (und eben so wenig eine Verfassungsgerichtsbarkeit zur verfassungsrechtlichen Überprüfung von legal erlassenen Gesetzen). Auf diesem Hintergrund spielt sich zur Zeit in der Schweiz ein inner-politisches Ringen ab über das Einbürgerungsrecht. Hier werden ur-demokratische Rechte der Gemeinden, die durch ihre legislativen Organe (je nach dem: Gemeindeversammlung oder lokale Volksabstimmung) beanspruchen, ungebunden von einengenden Kriterien über die Erteilung des Gemeindebürgerrechts (einer Voraussetzung zur Erlangung des Schweizerbürgerrechts) zu befinden beansprucht und z.T. heftig die Entscheidung des höchsten Bundesgerichtes als „undemokratisch“ kritisiert, das in einem konkreten Fall die Klage eines einbürgerungswilligen Ausländers schützte, weil das Verfahren in spezifischer Weise diskriminierend war und somit einem verfassungsmässigen Grundsatz für staatliches Handeln widersprach.

Ulrich 2001, S. 117.

## Ethik-Nachfrage: Die DEZA – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit

Die Frage „Ethik im öffentlichen Dienst“ wurde vor einigen Jahren im Auftrag des schweizerischen Parlamentes grundsätzlich untersucht<sup>5</sup>. Hier soll indessen auf die Bemühung einer besonderen Stelle der Bundesverwaltung eingegangen werden: *der DEZA – Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit*. Sie befasst sich generell mit der offiziellen schweizerischen Entwicklungspolitik, mit der operativen Entwicklungszusammenarbeit im Süden und mit der Zusammenarbeit mit den osteuropäischen (ehemals GUS-) Staaten sowie mit der humanitären Hilfe, die auch in Europa geleistet wird. Dass dieser Zweig der Bundesverwaltung explizit ethische oder Werte-Fragen aufgreift, ist nicht zufällig. Der Grund liegt einerseits im spezifischen Objekt dieses Teils der Verwaltung bzw. „öffentlichen Dienst“ und andererseits in einer ethisch interessanten neuen Konzeption der schweizerischen Aussenpolitik.

### Rahmenbedingung: Ethische Orientierung der Aussenpolitik

Über lange Jahre hinweg war die schweizerische Aussenpolitik geprägt von einer Sichtweise, die kurz nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelt worden war. Verfassungsmässig seit 1848 der „Wahrung der Unabhängigkeit“ verpflichtet, blieb die Aussenpolitik weitgehend eine Domäne der Regierung (bzw. ihrer Diplomaten). Das Parlament hatte *grosso modo* wenig zu sagen, und die sog. „direkte Demokratie“ kam im Wesentlichen nur bei unkündbaren Staatsverträgen zum Zug. Nach 1945<sup>6</sup> galt einerseits das *Prinzip der Neutralität* praktisch unangefochten weiter, ja es wurde nach den negativen Erfahrungen mit dem Völkerbund, dem die Schweiz trotz Bedenken beigetreten war, aussenpolitisch noch strikter verfolgt. Die *Maxime der Neutralität* bildete bis in die jüngste Zeit in der öffentlichen Meinung einen Hauptgrund für die Nicht-Mitgliedschaft in der UNO und gehört – trotz Wandel in der globalpolitischen Grosswetterlage und dem praktizierten Konzept von Neutralität – fast zum Selbstverständnis der Schweiz bei der Einschätzung ihrer weltpolitischen Rolle als Kleinstaat im Konzert von Weltmächten. Als nicht kriegsversehrtes Land sah der Bundesrat indessen nach dem Zweiten Weltkrieg die Notwendigkeit einer Ergänzung der aussenpolitischen Leitprinzipien. Mit dem *Prinzip der Universalität* (diplomatische Beziehungen gleichmässig mit möglichst allen Staaten, unbeachtet ihrer weltpolitischen oder ideologischen Ausrichtung) betonte er die unparteiische Globalität seiner aussenpolitischen Beziehungen. Im *Prinzip der Solidarität* erkannte er eine unerlässliche Ergänzung zur Neutralität. Obwohl inhaltlich nie präzisiert, sollte mit dem Prinzip Solidarität gleichsam die Gegenleistung der Schweiz an die Völkerwelt für die völkerrechtliche und politische Anerkennung der schweizerischen Neutralität zum Ausdruck gebracht werden. Ziel war auch, einer Missdeutung der Neutralität als Abseitsstehen bei Anliegen anderer Länder oder der Weltgemeinschaft durch Akte der Solidarität vorzubeugen. Das Prinzip ermöglichte die Teilnahme an allen Spezialorganisationen der UNO und an der OSZE; allerdings reichte es nie zur Begründung herausragender Leistungen der Entwicklungszusammenarbeit<sup>7</sup>.

Erstmals im „Aussenpolitischen Bericht für die 90er Jahre“<sup>8</sup> signalisierte der Bundesrat, die Regierung, eine Erweiterung der Legitimation schweizerischer Aussenpolitik über die eng gefasste „Wahrung der Interessen des Landes“ hinaus. Das Land hat auch übergeordneten Interessen der Völkergemeinschaft zu dienen. Mit der Ausweitung des aussenpolitischen

---

Parlamentarische Verwaltungskontrollstelle, Geschäftsprüfungskommission 2000. Vgl. dazu auch entsprechende Abklärungen auf internationaler Ebene: PUMA/OECD 1998.

<sup>6</sup> Vgl. Riklin *et al.* 1975, verschiedene Beiträge; einen sehr knappen Überblick gibt Joseph Boesch „Epochen der schweizerischen Aussenpolitik“, insbes. S. 119ff.

<sup>7</sup> Peter H.-B., Einleitung, in: Peter, (Hg.) 1999, S. 11ff.

<sup>8</sup> Bundesrat 2000.

Begründungszusammenhangs wurde endlich der Blick auch offiziellerseits frei für die Wahrnehmung möglicher Spannungen, vielleicht gar zielbedingte Widersprüche zwischen verschiedenen Bereichen der Aussenpolitik bzw. zwischen der Aussenpolitik und der Aussenwirtschaftspolitik. Damit stellt sich neu das Kohärenzproblem<sup>9</sup> als zu bewältigende Aufgabe. Vorher musste immer von der Fiktion einer Harmonie ausgegangen werden, mögliche Legitimations- und Zielkonflikte wurden bestritten und damit ihre politische Überwindung nicht als Aufgabe erkannt. Wenn nicht mehr alles aussenpolitische Handeln den unmittelbaren Eigeninteressen unterstellt werden kann, dann muss mindestens eine Spannung zwischen volkswirtschaftlichen Eigeninteressen und den langfristigen „aufgeklärten Eigeninteressen“, die sich im weltpolitischen Gesamtinteresse rechtfertigen müssen, ausgehalten und diskutiert werden. Mit der Erweiterung des aussenpolitischen Gesichtsfeldes wurden die Spannungs- und Konfliktfelder und damit die Kohärenzproblematik auch innerhalb der Verwaltung wie im Parlament für eine diskursive, argumentative Erörterung und Konfliktregelung geöffnet. Dies gilt vorrangig für die – von Wissenschaft und Nicht-Regierungs-Organisationen schon lange monierte – Spannung zwischen den Zielen (und entsprechenden Mitteln) der Aussenwirtschaftspolitik und der Entwicklungspolitik<sup>10</sup>, die sich im Zuge der Globalisierungsdebatte zweifellos verschärft<sup>11</sup>.

Im Jahre 2000 erhielt der Staat Schweiz eine neue Verfassungsgrundlage, die auch eine neue, um eine ethische Dimension erweiterte Definition der Staatsziele bringt. In aussenpolitischer Hinsicht schützt die Schweizerische Eidgenossenschaft nicht nur „die Freiheit und die Rechte des Volkes und wahrt die Unabhängigkeit und die Sicherheit des Landes“, sondern sie setzt sich auch „für die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und für eine friedliche und gerechte internationale Ordnung“<sup>12</sup> ein. Mit Frieden, Gerechtigkeit und internationaler Ordnung sind drei sozialetische „Werte“ genannt, die weit über die Durchsetzung von Eigeninteressen hinausgehen. Sie können auch nicht bloss als Ausdruck „erweiterter Klugheit“ abgetan werden, im dem Sinne, dass anders als im Rahmen einer solchen Ordnung heutzutage keine Sicherheit und Unabhängigkeit mehr gesichert werden könne. Denn der sog. vierte Staatszweck ist unkonkonditional formuliert, nicht als Mittel zum ersten, sondern als eigenständiger „Zweck an sich“; ihm kommt somit gleiche ethische Würde und Verpflichtungscharakter zu wie den anderen Staatszielen.<sup>13</sup>

Diese neue Grundlage der schweizerischen Aussen- und Entwicklungspolitik wird im aktuellen Bericht des Bundesrates, in dem er seine aussenpolitische Konzeption vorlegt<sup>14</sup>, konsequent zur Geltung gebracht. Ich halte den Bericht für ein herausragendes Beispiel für die ethische Reflexion eines bisher der reinen „Realpolitik“ zugeschriebenen Bereiches staatlicher Politik. Darüber hinaus ist er ein Schulbeispiel für Methode und Inhalt der strategischen Führung und Organisation der Tätigkeit eines Departementes (Ministeriums) und seines Mitarbeiterstabes. Der Bundesrat entfaltet seine aussenpolitische Konzeption (oder Strategie) unter dem programmatischen Untertitel „Präsenz und Kooperation“, indem er zunächst „Visionen“ formuliert und sie mit den „Realitäten“ in Beziehung setzt, nicht ohne anzufügen, „wer Visionen hegt, muss auch bereit sein, sie beharrlich zu verfolgen. ... [Die Schweiz] muss den Willen haben, ... auf diese Ziele hinzuarbeiten“. Von den Visionen her werden „Leitlinien“ ausgezogen

---

<sup>9</sup> Cornell, DAC 2001; Egger *et al.* 1995; Forster 1999; Gerster 1995; Maurer 1995; Meier 1995; OECD, DAC 2001; Peter 1995.

<sup>10</sup> Peter 1995

<sup>11</sup> Peter, Kraut 2000

<sup>12</sup> Art. 2 Abs. 1 und 4 nBV.

<sup>13</sup> Vgl. zum Ganzen: Peter 2000

<sup>14</sup> Bundesrat 2000

und in fünf „*ausserpolitischen Zielen*“ konkretisiert. Die schweizerische Aussenpolitik soll ausgerichtet sein auf:

- Achtung der Menschenrechte und Förderung der Demokratie
- Friedliches Zusammenleben der Völker
- Linderung der Not und Armut in der Welt
- Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen
- Wahrung der Interessen der schweizerischen Wirtschaft im Ausland.

## **Ethische Werte für die schweizerische Entwicklungszusammenarbeit**

Als einziger Tätigkeits- und Zuständigkeitsbereich im Rahmen der schweizerischen Aussenpolitik verfügt die Entwicklungspolitik seit vielen Jahren über eine explizite gesetzliche Grundlage; die übrigen ausserpolitischen Aktivitäten sind einerseits direkt auf die Bundesverfassung abgestützt und liegen im übrigen in der Kompetenz des Bundesrates. Bereits im Bundesgesetz<sup>15</sup> für die DEZA-Tätigkeit ist eine normative Grundlage gegeben worden, die bis heute – vom *wording* abgesehen – kaum an Aktualität eingebüsst hat. Als Grundsatz hält das Gesetz fest, Entwicklungszusammenarbeit sei „Ausdruck der Solidarität, die eines der Prinzipien“ der schweizerischen Aussenpolitik darstelle; sie beruhe auf „der gegenseitigen Achtung der Rechte und Interessen der Partner“. Die Massnahmen haben „die Verhältnisse in den Partnerländern und die Bedürfnisse der Bevölkerung, für die sie bestimmt sind“ zu berücksichtigen (Art. 2 BG EZG). Die gesetzlich vorgegebene Zielsetzung (Art. 5 EZG) präzisiert diese Zuspitzung auf die Bedürfnisse der Bevölkerung: Die Entwicklungszusammenarbeit soll

- die Bestrebungen der Entwicklungsländer unterstützen, die Lebensbedingungen für ihre Bevölkerung zu verbessern;
- dazu beitragen, dass diese Länder ihre Entwicklung aus eigener Kraft vorantreiben;
- langfristig besser ausgewogene Verhältnisse in der Völkergemeinschaft anstreben;
- in erster Linie die ärmeren Entwicklungsländer, Regionen und Bevölkerungsgruppen unterstützen.

Die praktische Durchführung der Entwicklungszusammenarbeit wird regelmässig mit (internen und externen) Evaluationen überprüft; die parlamentarische Kontrolle erfolgt einerseits dadurch, dass die Bundesversammlung jeweils Rahmenkredite für ein mehrjähriges Programm bewilligen muss und bei jedem neuen Rahmenkredit die kritische Prüfung der vergangenen Projekt- und Politikarbeit vornimmt. In grösseren Abständen wird vom Bundesrat auf Verlangen des Parlamentes ein Bericht zur Rechenschaft über eine längere Zeitperiode abgeben<sup>16</sup>.

Innerhalb dieses ethisch mit motivierten Rechtsrahmens hat die DEZA Schritt für Schritt versucht, die normative Basis zu klären und weiter zu entwickeln. Eine erste wichtige Station war die Formulierung von sog. „Grundlagen“<sup>17</sup> in der Mitte der 80er Jahre im Zusammenhang mit der internationalen Debatte über die „Grundbedürfnis-Strategie“ und das Konzept der „selbsttragenden Entwicklung“ (*sustainable development*, Nyerere, damals noch nicht im Sinne ökologisch nachhaltiger Entwicklung). Seither wurde in der DEZA eine ganze Anzahl von

---

<sup>15</sup> Bundesgesetz 1976. Vgl. Diethelm, Schläppi 1999.

<sup>16</sup> Zuletzt: Bundesrat 1999.

<sup>17</sup> DEH, Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe 1987.

Sektoren- oder Themen-Leitbildern<sup>18</sup> entwickelt, je mit dem expliziten Aufweis von Werte-Beziehungen. Für die Werte-Debatte stechen vor allem die im Sinne eines umfassenden Ansatzes entwickelten neuen Grundlagentexte heraus, das „Leitbild der DEZA“, die „Strategie 2010“ sowie die DEZA-Führungsgrundsätze<sup>19</sup>

Wie so manches private oder öffentliche Unternehmen und zunehmend auch allgemeine Verwaltungsstellen hat sich die DEZA 1999 ein neues **Leitbild**<sup>20</sup>, gegeben. Darin werden nicht nur der öffentliche Auftrag referiert und ausgelegt sowie eine Vision und Zielsetzungen formuliert. Die DEZA nimmt explizit auf ethisch-normative Werte Bezug, welche die Tätigkeit der Organisation anleiten sollen. In einen besonderen Kapitel werden die zentralen für die DEZA geltenden Werte aufgelistet (allerdings nicht in einer ethisch systematischen Weise) und kurz kommentiert. Die Verpflichtung an Werten wird mit dem Satz festgehalten, der ein Selbstverständnis (man könnte wohl sagen: den *moral point of view*) zum Ausdruck bringt: **„Die DEZA ist eine werteorientierte Organisation“**<sup>21</sup>.

Mit der **Strategie 2010**<sup>22</sup> hat die DEZA das Leitbild als Führungsinstrument auf die strategische Ebene heruntergebrochen als Orientierungsgrundlage für die operative Ebene der praktischen Tätigkeit der DEZA „gegen Aussen“: in der (bilateralen) Süd-Entwicklungszusammenarbeit, in der multilateralen entwicklungspolitischen Kooperation und in der Ostzusammenarbeit. Analog dazu wurde 2002 schliesslich die Strategie für die Humanitäre Hilfe<sup>23</sup> formuliert. Auch die Strategie 2010 nimmt explizit auf die Werte Bezug und setzt sie vor allem in Beziehung zur Aussenleistung der DEZA, zum Organisationszweck und zur eigentlichen „Produktion“, nämlich die nachhaltige Entwicklung zu fördern sowie Not und Armut zu lindern.

### **„Vamos!“ – Kernwerte und der Prozess der Werte-Orientierung der DEZA**

Die zentralen Werte der DEZA sollen nach dem Selbstverständnis der Organisation auch **gegen „Innen“** gelten, in der inneren Gestaltung der Organisation (*internal governance*). Dieser Gedanke wird im Zuge der neuen **Personalstrategie 2010**<sup>24</sup> aufgenommen, die im Jahre 2001 erarbeitet wurde. Sie soll die Umsetzung der entwicklungspolitischen Strategie 2010 ermöglichen. Ihre Implementierung und der entsprechende Veränderungsprozess in der DEZA, der wesentlich eine neue Führungskultur und die bewusste Werte-Orientierung aller Mitarbeitenden<sup>25</sup> umfasst, nennt sich „Vamos!“. Die Personalstrategie umfasst neue Personalpolitische Grundsätze, sog. „Personalstrategische Themen“ mit Zielen und

---

<sup>18</sup> Beispiele: DEH, DEZA 1993; DEZA 1995; DEZA 1997; DEZA *et al.* 1998; DEZA *et al.* 2000; DEZA *et al.* 2003.

<sup>19</sup> DEZA, DDC 2000. Der Verpflichtungscharakter dieser Grundsätze – ein Mittelding zwischen ethischer Orientierung und Bekenntnis zu Effizienz-, Effektivitäts- und Kommunikationszielen – erhellt aus dem 7. und letzten Grundsatz: „Wir leben unsere Führungsgrundsätze und fordern sie untereinander ein“.

<sup>20</sup> DEZA 1999; DEZA, SDC 2001.

<sup>21</sup> Leitbild der DEZA (DEZA 1999).

<sup>22</sup> Strategie 2010 der DEZA: nachhaltig, zukunftsgerichtet, partnerschaftlich, wirkungsorientiert (DEZA 2000).

<sup>23</sup> Solidarität leben – Humanitäre Hilfe – Strategie (DEZA 2001a). Wie die Humanitäre Hilfe laut Bundesgesetz von 1976 einer besonderen Zielsetzung und weniger engen normativen Bedingungen (z.B. betr. Konzentration auf ärmere Bevölkerungsgruppen) unterliegt als die Entwicklungszusammenarbeit, so sind ihre Leistungen auch in besonderen Rahmenkrediten geregelt; diese Sonderstellung innerhalb der DEZA-Tätigkeitsgebiete liess eine eigene Strategie als sinnvoll erscheinen. Ähnliches lässt sich auch für die Hilfe für Osteuropäische Länder sagen, die ebenfalls auf eigener gesetzlicher Grundlage beruht (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft 2000) und durch separate Rahmenkredite gesteuert wird.

<sup>24</sup> Vamos! DEZA-Personalstrategie 2010 (DEZA 2001b); vgl. Flyer und Beschreibung des VAMOS-Prozesses.

<sup>25</sup> Eine umfassende Werte-Erhebung wurde unter den Mitarbeitenden bereits 1998 durchgeführt, vgl. Barrett; im Zuge einer Studie zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden wurden explizit werte-relevante Fragen gestellt und mit erstaunlich hoher Rücklaufquote beantwortet. Die hohe Zustimmung zu entsprechenden Aussagen belegt, wie wichtig den Mitarbeitenden eine nach innen und aussen kohärente Werteorientierung und der „Tatbeweis“ ihrer Anerkennung ist.

Umsetzungsmassnahmen, schliesslich ein Konzept für Umsetzung und *Monitoring*. Unter den fünf „Strategischen Themen“ heisst das erste „Grundwerte“ bzw. (je nach Publikation) „Kernwerte“ und „gelebte Werte“.

Der Umsetzung wird bemerkenswert grosse Aufmerksamkeit gewidmet. Es ist dafür nicht nur eine spezifische Arbeitsgruppe eingesetzt worden, sondern für jeden der fünf Hauptstränge des Umsetzungsprozesses hat ein Direktionsmitglied die Verantwortung übernommen. Unter den fünf Strängen des personalstrategischen Vamos-Prozesses nimmt die **Werte-Orientierung** unter der Verantwortung des Stellvertretenden Direktors der DEZA einen prominenten Rang ein. „Vamos“ sieht für die Werteorientierung einen Inhalts- und Zeitplan vor, der z.B. festhält, bis wann die Kernwerte der DEZA in einem Verständigungsprozess verbindlich festgelegt sind; bis wann ein bestimmter Anteil des Personals mit den Kernwerten und ihrer Umsetzung in die Praxis vertraut gemacht ist<sup>26</sup>, usw.

Zur Stützung dieses Veränderungs- und Bewusstseinsprozesses und die konkrete Umsetzung der „Werte-Orientierung“ wurde in der DEZA die Funktion eines „**Wertebeauftragten**“ geschaffen. Im Herbst 2001 war ich von der DEZA angefragt worden, das Arbeitskonzept/Pflichtenheft für die Funktion eines solchen Beauftragten auszuarbeiten. In dem im Oktober 2001 vorgelegten Konzept wurde eine stark auf Diskurs, und moralische Autonomie und Verständigung zielende Konzeption von Ethik, wie ich sie weiter unten skizzieren werde, für den Umsetzungsprozess in einer Organisation vorgeschlagen. Damit ist die Absicht verbunden, jede „Autoritätsmoral“ oder eine Dynamik von „Werte-Vorschriften von oben“, zu denen eine Verwaltungs-Dienstabteilung versucht sein könnte, zu vermeiden. Nachdem entschieden war, dass für den „Wertebeauftragten“ nicht eine interne Beauftragung vorzusehen, sondern ein externes Mandat zu formulieren sei, wurde ich im Januar 2002 gebeten, mindestens für eine Initialphase die Funktion des Wertebeauftragten selbst zu übernehmen. Weil ich kurz davor meine hauptberufliche Funktion als Leiter des Instituts für Sozialethik im SEK auf 80% reduziert hatte, war ich in der Lage, auf dieses Experiment einzutreten (Teilzeit-Mandat als Auftragsverhältnis im Rahmen des ein Jahr zuvor gegründeten unabhängigen Büro für praktisch-ethische und sozialökonomische Forschung und Beratung<sup>27</sup>.

Im Folgenden versuche ich, die vielfältigen Erfahrungen seit Aufnahme der Funktion eines „Wertebeauftragten“, die ich in zahlreichen Kontakten mit einer intern zuständigen Bezugsperson, in Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen und der Direktion, vor allem regelmässige Kooperation mit einer Begleitgruppe im Zusammenhang mit der Verankerung des Werte-Orientierungsprozesses gemacht habe, zu reflektieren. Dabei zeigen sich einige herausfordernde Schnittstellen, über die ich gerne berichten möchte. Zentral ist die Fragestellung, wie innerhalb einer Verwaltungsorganisation gewissermassen drei Legitimationssysteme gleichzeitig bedient werden sollen: Erstens die traditionelle Verwaltungslegitimation; zweitens eine moderne betriebswirtschaftliche Effektivitäts- und Effizienz-Legitimation, die grundsätzlich nach kurzen Entscheidungsabläufen und Führungs- bzw. Weisungsfunktionen „von oben“ angewiesen ist; und drittens die betont partizipative

---

<sup>26</sup> Diesem strategischen Thema ist ein Umsetzungsprozess mit Zielsetzungen zugeordnet, die im Falle der „Werte“ lauten:

- „Bis Ende 2002 sind die angestrebten DEZA-Kernwerte auf der Basis des Leitbildes identifiziert, die individuellen und organisatorischen Verhaltensweisen abgeleitet und in der Organisation vereinbart“
- Bis Mitte 2003 sind die Personalprozesse und –instrumente auf die angesetzten angestrebten DEZA-Kernwerte und Verhaltensweisen abgestimmt, nehmen diese auf und unterstützen sie.
- Ab Ende 2002 ist ein Prozess eingeleitet, welche auf die Übereinstimmung zwischen den angestrebten und den gelebten DEZA-Kernwerten und Verhaltensweisen abzielt (ab Ende 2003 sind regelmässige Audits vorgesehen).

<sup>27</sup> PEWI GmbH – Praktische Ethik für Wirtschaft, Politik, Entwicklung, Umwelt (bzw. darin des Bereiches für wissenschaftliche Arbeiten: iss – Interdisziplinäre Sozialethik und Sozialökonomie)

Struktur mit Mitsprache, Mit- und Selbstverantwortung, Partnerschaft und weiteren, als „*soft factors*“ zu charakterisierenden Elementen einer normativen Werte-Legitimation. Dies sollen durch die explizite Werte-Orientierung des Leitbildes und durch den Vamos-Prozess gestärkt werden. Es stellt sich nicht nur die Frage nach der Verträglichkeit, sondern auch nach konkreten – möglichen – Reibungsflächen und Konfliktstellen und damit nach dem Verständnis der Werte-Orientierung in einem auch anderen (Sach- und Führungskriterien) verpflichteten System.

Für Ethiker, die üblicherweise nicht in durchorganisierten Betrieben tätig sind, mag es zunächst befremdlich sein, dass die Bewusstseinsförderung in Sachen „Werte“ gleichsam in einen strukturierten Organisationsentwicklungsprozess (OE) einbekleidet sind. Können auf diese Weise generell die ethische Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen und eine Verständigung auf gemeinsam zu vertretende und „zu lebende“ Werte gefördert werden? Schon die „strategisch“ anmutende Sprache ist gewöhnungsbedürftig. Erst recht gilt dies für die Vorgabe, mit ethischen Postulaten umzugehen wie mit operativ zu erreichenden (also quantifizierten) Zielsetzungen, und periodisch ein *Auditing* anzusetzen zur Prüfung der – hoffentlich fortschreitenden – Zielerreichung. Welche Anleihen können bei den in den vergangenen Jahren entwickelten Konzepten für ethische Förderungsprozesse in der Privatwirtschaft gemacht werden? Wenn man diskursive Verständigung auf ethische Kriterien oder Werte will – und Ethik will ja in dieser Beziehung Erfolg haben und kein *l'art-pour-l'art*-Übungsstück bleiben – hat man sich eben auf die üblichen organisationalen Abläufe einzustellen. Der aus der Akademie kommende „beratende Ethiker“ hat jedenfalls im Entwicklungsprozess einer Organisation nicht nur etwas zu bringen, sondern selbst gleichzeitig (*by doing*) viel zu lernen. Wenn der Werte-Bewusstmachungsprozess der DEZA auch durch Ziele und Erfolgsindikatoren gesteuert ist, so bleibt er doch als zeitlich offenerer Prozess gedacht ohne einen „Abschluss“, wie dies in anderen OE-Prozessen üblich ist.

Ob der „Werte-Prozess“, der unter keinen tagespolitischen oder strategischen Zeitwängen steht, sondern nur einer moralischen Selbstbindung zunächst der Direktion der DEZA verpflichtet ist, mit dem Rhythmus der laufenden Arbeit, mit den übrigen, streng geplanten und durch *Controlling* und *Monitoring* geführten organisatorischen Prozesse Schritt halten kann, und ob sich eine hinreichende Verknüpfung zwischen der abstrakten Verpflichtung, eine werteorientierte Organisation sein zu wollen, mit der alltäglichen Entwicklung von pragmatischen Entscheidungen wirksam verbinden kann, muss sich noch erweisen.

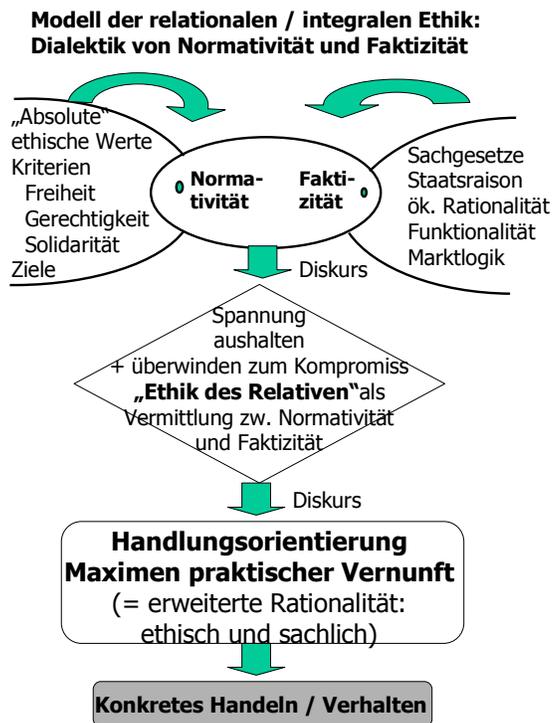
## ***Was kann Ethik zur Werte-Orientierung einer staatlichen Organisation bewirken?***

### **Die dreifache Aufgabe von Ethik**

Ethik steht für eine dreifache Aufgabe. Jede dieser Aufgaben kann als Vermittlung einer Dialektik zwischen Normativität und Faktizität beschrieben werden. Die Vereinbarung dessen, was normativ gelten soll (Werte, Normen, Ziele) wie auch die sachgerechte Berücksichtigung des Faktischen sind kommunikative Prozesse, also im praktischen Diskurs zu leisten. Ich denke dabei an praktische Diskurse innerhalb der Bedingungen von Ort/Situation und Zeit – aber orientiert an den idealen Kommunikationsbedingungen, die Habermas herausgestellt hat. Nicht unmittelbar Betroffene sollen, trotz aller Verzerrungsmöglichkeiten, anwaltschaftlich vertreten werden; ich sehe den Vorteil dieser Vertretung als wesentlich gewi

### **Grundlagen und Voraussetzungen**

Die erste ist die Aufgabe der Begründung des „Dass“ einer (meiner) ethischen Verpflichtung und Verantwortung. Hier geht es um die Motivation zur grundsätzlichen Entscheidung, ein ethisch orientiertes Leben führen und sein (mein) Handeln nach ethischen Kriterien richten zu wollen. Diese Grundentscheidung ist besonders tragfähig begründet im Rahmen einer Theologischen Ethik, in der die eigenen Interessen und Neigungen transzendent sind in einem grundsätzlich verpflichtenden (und im Scheitern versöhnenden, neu motivierenden) Gegenüber, im Du Gottes und damit gleichzeitig selbst- und fremdverpflichtet im Rahmen einer religiösen



HBP - F69-1

Sozietät.<sup>28</sup> Auch und gerade theologische Verankerung der Grundentscheidung zur sittlichen Existenz ist also keineswegs eine individualistisch verengte, gar solipsistische, sondern vollzieht sich im Dialog – in Auseinandersetzung – mit dem annehmenden (barmherzigen) und gleichzeitig in Anspruch nehmenden Gott wie in Auseinandersetzung mit den Mitmenschen; meinem Handeln ihnen gegenüber gilt die (meine) sittliche Verpflichtung. Selbstredend kann theologische Ethik auch im Hinblick auf die Begründung sittlicher Existenz keinen Ausschliesslichkeitsanspruch erheben noch jenen ein verlässliches Fundament bedeuten, welche gerade das spezifisch Theologische an der Verankerung ethischer Existenz nicht teilen. Umgekehrt aber ist theologische – christliche – Existenz nicht denkbar, die sich ganz der ethischen Inanspruchnahme gerade aus theologischen Gründen entziehen wollte – die christliche Religion ist unausweichlich eine (auch) ethische

Religion, wie Albert Schweitzer diagnostizierte.<sup>29</sup> Insofern aber christliche Existenz auf nichts anderes zielt als auf humane Existenz<sup>30</sup>, trifft sich christliche Grundentscheidung zur Sittlichkeit

<sup>28</sup> Besonders klar hat die dialogische Struktur theologischer Ethik-Begründung der Pionier neuzelticherneuzeltlicher Sozial- und Wirtschaftsethik in der Schweiz, Arthur Rich (1910 – 1992) herausgearbeitet (Rich 1991, bes. Kap. 6.2.5, S. 169ff., und 7.1, S. 172f.). Zu näheren methodischen Auseinandersetzungen mit der Wirtschaftsethik von Arthur Rich (sowie mit Karl Homann und Peter Ulrich) vgl. Peter 1996.

<sup>29</sup> Schweitzer 1924.

<sup>30</sup> So sagt Rich über Kriterien als „normative Anhaltspunkte für das in der gesellschaftlichen Gerechtigkeit zu konkretisierende Menschengerechte“ im Sinne von „Prinzipien christlicher Existenz“: Soweit aber christliche Existenz nichts anderes als wahrhaft menschliche Existenz sein will, haben sie sich als humane Kriterien schlechthin zu legitimieren, als Kriterien für echte Humanität überhaupt.“ (Rich 1991, S. 172). Der Rich'schen Methodik bin ich als Sozialethiker auf der Schwelle zwischen Theologie und Sozialökonomie sehr verbunden; als Mitarbeiter an Rich's Institut für Sozialethik habe ich an der Entwicklung seines Konzets mitwirken und besonders ein Modell der Interdisziplinarität im ethischen Diskurs zur Bestimmung von ethischen Kriterien und Maximen verantwortlichen Handelns etwas mitprägen können.

mit der entsprechenden Grundentscheidung aus anderen Motiven.<sup>31</sup> Von der dialogischen Struktur theologischer Ethik her steht theologische Begründung der ethischen Grundentscheidung in einer Analogie zum „*moral point of view*“, zum „moralischen Gesichtspunkt“ (moral point of view) in der Diskursethik Habermas’.

Das Schema 1 soll die diskursive Verständigung auf ethische Werte und Kriterien sowie ihre Vermittlung (und nicht bloss „Anwendung“) in konkreten faktischen Lebensbereichen und Lebenslagen veranschaulichen.

### **Verständigung auf geltende Werte**

Die zweite Aufgabe und das traditionelle Kerngeschäft der Ethik ist die Begründung von Werten, Normen und Kriterien. Weil es keine Letztbegründung geben kann, ist der Diskurs der Menschen guten Willens – oder eben jener, die den *moral point of view* einnehmen – unabdingbar für die Geltung von Werten und Normen. Ich verweise nur pauschal auf die heftige Debatte im Zusammenhang der Letztbegründungsfrage Diskursethik, die Apel und seine „Schule“ bejaht gegenüber Habermas und seiner „Schule“, der sie verneint.<sup>32</sup> Und ich beziehe hier ohne weitere Argumente die Position letzterer.

Die mangelnde Letztbegründbarkeit von ethischen Normen gilt m.E. auch für die theologische Ethik. Denn obwohl – oder von Standort der Immanenz gesehen: gerade weil – theologische Ethik ihren Grund in der transzendentalen Offenbarung Gottes findet, sind die konkreten Gehalte der göttlichen Gebote alles andere als selbstinterpretierend. Statt von Geboten oder göttlichen Gesetzen zu reden, entspricht es alt- und neutestamentlichem Sinn der sog. „Gebote“ besser, von Weisungen für die lebensdienliche Ordnung des Zusammenlebens, bzw. eben Normen und Kriterien zu sprechen. Weil es sich im theologischen Verständnis um göttliche Weisungen handelt, also gerade menschlicher Satzung entzogen und ihr vorgeordnet, lassen sie sich schon gar nicht durch eine (Gott) stellvertretende Autorität in menschlicher Gestalt letztbegründet deklarieren. Vielmehr kommen sie – und kamen schon immer – erst im Diskurs und Verständigungsprozess der je aktuellen Gemeinschaft oder Gesellschaft kraft sozialer argumentativer Auseinandersetzung und Anerkennung zur Geltung. Solcherart theologische Sinngebung und Weisung war und ist dabei entweder anzunehmen und anzuerkennen oder – so gerade die „Freiheit eines Christenmenschen“, wie es Luther<sup>33</sup> ausgedrückt hat, abzulehnen. Wird theologisch Rekurs genommen auf in der biblischen Tradition oder im religiösen Erbe verankerte Normen oder wird er philosophisch geltend gemacht mit Bezug auf einen verpflichtenden – nicht nur erläuternden – Werte-Schatz der kulturellen Erfahrung, immer ist diskursive, auf argumentativer Überzeugungskraft beruhende Rezeption Voraussetzung für die Geltung.

Dies zu betonen ist mir besonders im Bezug auf eine säkulare, pluralistische Welt mit ihren eigenen Verständigungsschwierigkeiten wichtig. Selber von der Wirtschaftswissenschaft her kommend, halte ich dafür, dass ein ethischer Diskurs, der die Werte-Orientierung nicht im zeitgenössischen Pluralismus und durch den Pluralismus hindurch eine Werte-Orientierung verbindlich zur Geltung bringen kann, ihre Sinn verfehlt. Ähnlich sieht es aus theologischer

---

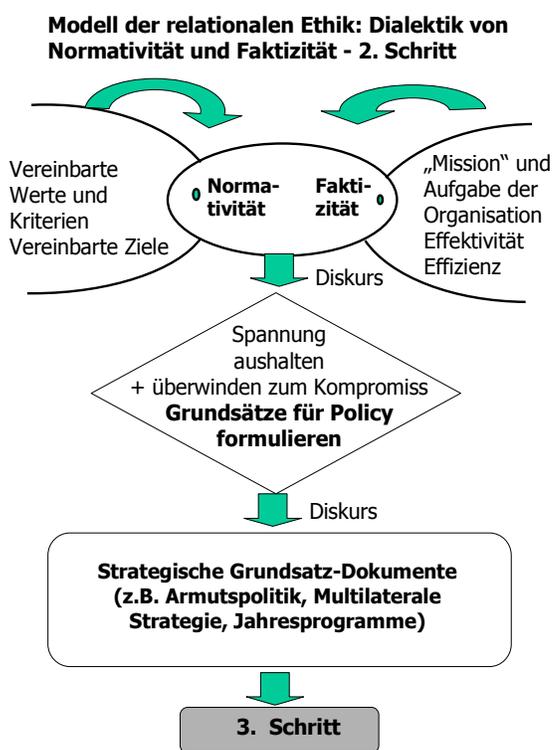
<sup>31</sup> Vgl. zur theologisch-philosophischen Debatte den spannenden Beitrag von Mieth (Mieth 2001); er unterstreicht, dass die „korrelative Methode“ theologischer Ethik (ob eher als Schöpfungsethik oder als Offenbarungsethik) zu jeder Argumentationsethik ohne weiteres den Zugang findet und eine „Vernunftbrücke“ bestehe; allerdings schätzt er die Gefahr gross, dass die theologische Ethik „von dem zuständigen Lehramt der katholischen Kirche auf einen diskursverweigernden Weg der Sonderethik gezwungen wird“ – und stärke damit einen ohnehin bestehendes Trend, die „katholische Moralthologie ihres philosophisch vermittelbaren Universalismus zu entkleiden und sie nur noch als Stimme eines autoritären Kirchengefüges wahrzunehmen“ (S. 522f.). Vgl. in diesem Kontext aus evangelischer Perspektive: Fischer 2002e.

<sup>32</sup> Aus den beiden Oeuvres seien exemplarisch genannt: Apel 1988; Apel 1988; Apel, Kettner 1992, und: Habermas 1991; Habermas 1994.

<sup>33</sup> Luther 1955.

Perspektive, die sich dem Diskurs mit den Sozialwissenschaften verpflichtet fühlt, Arthur Rich. Bezüglich seiner (theologischen) Kriterien sozialetischer Orientierung sagt er aus, dass sie sich nicht nur unter Gläubigen oder in den Kirchen, sondern „auch nach aussen hin, nämlich gegenüber solchen, die nicht im selben Erfahrungshorizont stehen, als ... gültig erweisen lassen wollen und sollen. Dogmen brauchen sich nicht als gültig zu erweisen. Sie werden einfach dekretiert ... Sollen ... Kriterien nicht ... zu Dogmen entarten, so muss die Mühe eines derartigen Erweises auf sich genommen werden, was nur auf dem Boden eines kommunikationsfähigen Argumentierens möglich ist“. Darauf folgt – in gewissem Spannungsverhältnis zu meinem Verständnis, das auch die „Konzipierung“ von Kriterien in den argumentativen Diskurs einbezieht: „Und das bedeutet, dass zwar nicht die Konzipierung, wohl aber die Vermittlung der Grundkriterien des Menschengerechten unautoritär im Medium argumentativer Vernunft zu erfolgen hat“<sup>34</sup>. Kriterien als „Normen rein präskriptiver Art“ (S. 103) gründen somit in einer Art Bekenntnis; sie sind dennoch auch bei Rich nicht nur im Individuum verankert. Die Person als verantwortliches Subjekt steht – und entwickelt sich mit seinen sittlichen Einsichten – als Bürger einer geschichtlichen Situation in einem sozialen und somit stets auch in einem kommunikativen Beziehungsfeld. Rich nimmt dies teilweise auf und unterstreicht, dass Erfahrungsgewissheiten

Schema 2



HBP - F69-2

„nie im luftleeren Raume stehen, sondern sich stets in einem geschichtlichen Kontext ereignen und im Hinblick auf ihn interpretiert, das heisst verstanden sein wollen.“<sup>35</sup> Dass diese Interpretation oder diese Verständigung auf kommunikativem Wege geschehen solle, darauf scheint Rich im Blick auf die am „Absoluten“ gemessene Verbindlichkeit der prinzipiellen Kriterien nicht vertraut zu haben.

Was nun kann als Norm oder Kriterium gelten, das durch reflektiertes, in kommunikativen Prozessen geprüftes „Bekennen“ zu grundsätzlichen Anleitung von Handeln und Entscheiden werden kann? Statt (individualistisch) *Bekennen* kann ich auch setzen: durch die auf kommunikativem Wege, durch rational überprüfbare Argumentation, aber vom (ebenfalls kaum anders als bekenntnishaft vorstellbaren *moral point of view* aus) gewonnene

<sup>34</sup> Rich 1991, S. 103. Bei Rich sind „konstitutive Kriterien des Menschengerechten“ weder „auf dem Wege eines rationalen Verifizierungs- noch auf dem eines rationalen Falsifizierungsverfahrens“, aber auch nicht, da es um prinzipielle, am „Absoluten“<sup>34</sup> ausgerichtete Kriterien geht, „Sache personbestimmter und sinngebender Erfahrungsgewissheiten, die jenseits aller wissenschaftlichen Beurteilung und Verurteilung liegen“.

<sup>35</sup> Rich 1991, S. 102-103; deshalb können (müssen?) „Änderungen im geschichtlichen Kontext ... zu Neuinterpretationen der Substanz der Erfahrungsgewissheiten bis hin zur Erschließung neuer Kriterien führen“. Dies lässt sich in den Schriften bis ca. 1970 noch kaum ein Niederschlag der Umweltproblematik in den Kriterien finden lässt, führte er anschließend unter dem Eindruck der Umweltkrise und der Debatte um das „Ende des Wachstum“ ein neues prinzipielles Kriterium ein, das Angelpunkt für umweltrelevante Maximen dienen konnte, das (theologisch-anthropologische) Kriterium der „Geschöpflichkeit“ (vgl. dazu z.B. Rich 1973, Mitbestimmung, S. 49-61, und Rich 1991, Wirtschaftsethik, S. 173ff.).

*Verständigung* über die Geltung von Normen, darüber hinaus aber unbedingt – und untrennbar damit zu verbinden – die *Grundentscheidung und Selbstverpflichtung*, für sich selbst diese Geltung als Verbindlichkeit *anzuerkennen*. Mindestens als Grundlage einer solchen Verständigung und der Anerkennung von Verbindlichkeit erachte ich die in fast allen Kulturen tradierten (wenn auch in ihrer Reichweite unterschiedlich interpretierten) „Tugenden“, die ich als etwas Aktives verstehe, als eine (zu erwerbende und zu vervollkommende) Fähigkeit, eine Kompetenz und ein Potential (Vermögen), die in letzten Drittel des 20. Jahrhunderts lieber „Grundwerte“ genannt wurde. Dazu zählen sicher die Freiheit, die Gleichheit, die Gerechtigkeit, die Solidarität; ich zähle dazu auch die Partizipation und die Nachhaltigkeit – wenn auch mit gewissen Fragezeichen, da die letzten beiden Kriterien kaum als „rein normativ“, ohne empirischen Gehalt, verhandelt werden können. Dass es sich um die klassischen Ideen (später Werte) handelt, macht sie mir weder suspekt noch sind sie in der ausgewiesenen kulturgeschichtlichen Konstanz begründet. Ihre Begründung hat sich im Verständigungsprozess zu beweisen, der nicht auf „Tradition“ setzt, sondern diese Kriterien daran bemisst, ob ihnen für die aktuelle geschichtliche Situation einer Orientierungskraft für sittliches Handeln zukommt und ob man sich in dieser Hinsicht auf sie verständigen kann. Deshalb kommt auch nicht in allen Situationen und Lebenslagen allen „Grundwerten“ dieselbe Bedeutung, derselbe Herausforderungscharakter zu: Werte, deren Geltung und Achtung in bestimmten Situationen stärker in Frage gestellt ist als jene anderer, haben den Anspruch, von allen, die den *moral point of view* einnehmen, stärker beachtet und in die Debatte gebracht zu werden als die weniger kontestierten Werte: ist die Freiheit bedroht, konzentriert sich der Einsatz auf ihre Anerkennung; werden die Benachteiligten nicht beachtet, ist das Hören ihres Rufes nach Gerechtigkeit vorrangig.

Ein Problem, das sich vor allem bei Werte-Diskursen im Rahmen staatlicher Dienstleistungsorganisationen stellen kann, möchte ich in diesem Kontext kurz ansprechen. In religiös – eventuell auch philosophisch – zur Neutralität verpflichteten Institutionen, wie es jene des säkularen Staates sind, darüber hinaus aber auch in anderen „Laien-Gremien“ (wobei als Laien hier Menschen gemeint sind, die weder professionelle Philosophen noch Theologen noch sonstige Ethiker sind) begegnet mir nicht selten eine Skepsis (um nicht zu sagen ein Misstrauen) gegenüber dem Terminus Ethik. Vielleicht, weil bei manchen noch zu stark die tradierte Erinnerung an vorgegebene Moral bzw. einem Sachbereich ohne dessen innere Kenntnis übergestülpte Moral nachklingt; oft wird Erinnerung an den äusseren Autoritätsanspruch von Moral verbunden der aktuellen Erfahrung eines konfessionellen kirchlichen Lehrmeister-Anspruch, der sich mit dem Bewusstsein sittlicher Autonomie nicht verträgt. Schon „Ethik“ kann nach Nähe zu institutionalisierter Religion und damit zu kirchlicher Macht riechen; von den Folgen ist auch die protestantische Kirche nicht gefeit. Besonders häufig treffe ich auf entsprechende Vorbehalte unter Ökonomen (noch stärker als unter Wirtschaftspraktikern) und Juristen. Ethik wird als das Vehikel empfunden, das von Ethikern oder anderen Autoritäten benützt wird, um anderen Personen und Organisationen heteronom lebensfremde Vorschriften zu machen und Werte gleichsam aufzudrängen.<sup>36</sup> Mein bisheriger Versuch, Ethik als sorgfältige Reflexion auf (neue) Moral hin, die dadurch grundlegend in Kritik geraten kann, zu erläutern, hat den Vorbehalten erfahrungsgemäss wenig nachhaltig Abbruch getan.

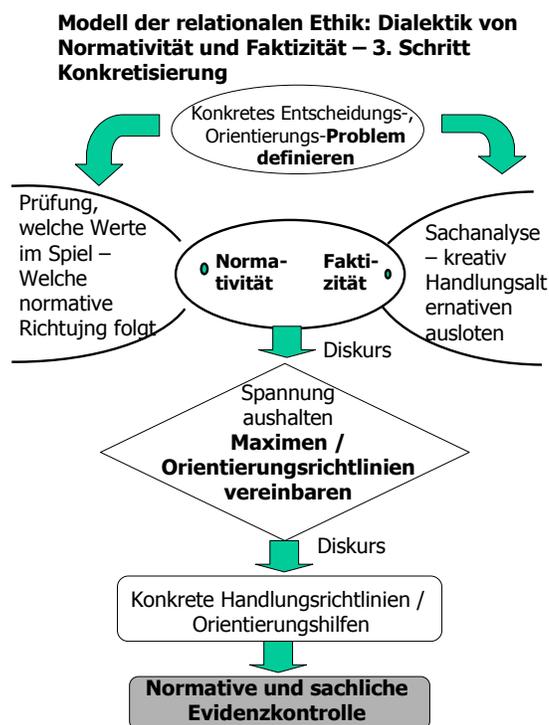
### **Konkretisierungsdiskurs am Beispiel der DEZA: Kernwerte und ihre Umsetzung**

---

<sup>36</sup> Eine Skepsis betr. des Konzeptes Werte besteht zumindest in einem Teil der protestantischen Ethik; hier gilt das Denken in Werten z.T. als Ausdruck eines typisch katholisch-konservativen und damit zwangsläufig ethisch autoritativen Denkens (vgl. etwa Jüngel 2003) oder verbunden mit einer sog. „materialen Wertethik“ (Nicolas Hartmann, Max Scheler). Indessen gibt es – heutzutage wohl stärker verbreitet – einen konstruktiven Umgang mit Werten und Wertkonflikten in der evangelischen Ethik; vgl. Art. Werte, Werteehtik (Kress 2001).

Mit der dritten Aufgabe der Ethik, dem „Hinunterziehen“ der Werte aus dem abstrakten Verständigungsprozess auf die Ebene der Handlungsregeln in konkreten Situationen, wurde ich

Schema 3



HBP - F69-3

zum Beispiel konfrontiert, als die DEZA mit dem Anfrage an mich herantrat, die Funktion eines „Wehrbeauftragten“ zu übernehmen. An sich halte ich die für sinnvoll, weil ich der Auffassung bin, gerade die Ethik dürfe sich von Menschen nicht gerade dann zurückziehen, wenn es um das harte „Geschäft“ des umsetzens von ethischen Einsichten als Regeln für das praktische Handeln geht. Ich sehe dafür eine zur Grundlagenverständigung analoge Dialektik der Vermittlung von Normativem und Faktischen für eine geeignete Methode der Konkretisierung sittlicher Orientierung an (S. Schema 3). Gerade hier ist das Vermitteln der Sphäre der ethischen Kriterien mit den „stahlharten“ Gehäusen (in Erinnerung an Max Weber) der Wirtschaft, der Politik und der Verwaltung besonders schwierig, wenn man bedenkt, dass die jeweilig zuständigen Fachwissenschaften diese Lebensbereiche jeweils als in sich selbst geregelt, „autopoietisch“ gesteuert erklärt. Allerdings wari ich

zunächst nicht davon angetan, dass von Anfang an nicht von Ethik, sondern von Werten die Rede war – denn Werte hatten für mich einen eher statischen Klang benutzt, eben eher dem „alten“ Moralverständnis zuzurechnen, das moralische Urteile fällt und einfordert, ohne sich mit den konkreten Situationen wirklich Rechnung zu tragen. Darin sehe ich nicht nur eine Flucht vor dem Faktischen (oder dem vermeintlich Faktischen und von der Last, das eine vom anderen zu unterscheiden), sondern auch eine Missachtung der Menschen, die sich darin bewähren müssen. Ich habe in der Regel eher von Kriterien (im Sinne regulativer Ideen) oder Geltungsansprüchen gesprochen, denen dynamischer Orientierungscharakter für mein/unser eigenes Handeln mit Bezug auf andere zukommt und die nicht zum autoritären Fällen fixer Urteile über Einstellungen und Haltungen anderer eingesetzt werden können. Solche Differenzierung (empfunden als Umständlichkeit) lässt der praktische Diskurs in unternehmerischen, staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen kaum zu. Deshalb habe ich mich dazu durgerungen, vom üblichen Sprachgebrauch auszugehen, der mir begegnet, und ebenfalls von Werten zu sprechen, wenn es um sittliche Orientierung geht. Ich benutze den Begriff in dynamischem Sinne, das heisst dass die ihnen innewohnende normative Zielrichtung zur Geltung kommt<sup>37</sup>, analog dem Begriff der Normen und entsprechend ‚meinen‘ Kriterien und meinem Ethik-Verständnis. Dieser Schritt hat die Verständigungsmöglichkeit in der

<sup>37</sup> Ich kann an dieser Stelle nicht auf eine vertiefte Erörterung des Werte- und Normenbegriffs eingehen, Hinzuweisen ist dazu insbesondere auf Riedel (Riedel 1979) und auf Joas (Joas 1999) sowie auf die Auseinandersetzung zwischen Kommunitarismus und philosophischem Liberalismus, vgl. insbes. Honneth, et al. 1995.

DEZA über ethische Ansprüche (nicht über Ansprüche der Ethiker) erleichtert – auch die Verständigung über den Geltungsanspruch bzw. die Geltung bestimmter Werte. Die Rede von Werten sogar ohne Qualifikation „ethisch“ oder „normativ“ – obwohl es viele Arten von Werten gibt und im täglichen Sprachgebrauch eine gewisse Konkurrenz über die Besetzung dieses Wortes herrscht– erschliesst nach meiner Erfahrung für viele säkulare Zeitgenossinnen und Zeitgenossen die ethische Dimension zwischenmenschlicher und organisationeller Probleme, damit den ethischen Diskurs, recht unmittelbar. Ich halte deshalb das Verhandeln über Werte für adäquat. Wenn darüber hinaus „Werte“ nicht nur normativer Deutung zugänglich sind (auf Präskription im Rahmen einer Selbstverpflichtung hin ausgerichtet), sondern auch für empirische (soziologische, deskriptiv-ethische) Abklärungen als geeignetes Konzept gelten, so bin ich mir nicht ganz sicher, ob damit der normativ orientierte Diskurs eher erleichtert oder eher mit Missverständnissen beschwert wird.

In der Praxis der DEZA ist deutlich, dass sowohl die Organisation selbst – wie vorn beschrieben – werte-durchtränkt ist wie auch die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeitenden Werte in sich trägt und sie – nicht zuletzt durch ihre Berufswahl – verkörpern, die mit den Werten der Organisation weitgehend übereinstimmen. Ich vermute, dass die DEZA-Mitarbeitenden im Vergleich zum Personal anderer staatlicher oder privatwirtschaftlicher Organisationen über ein überdurchschnittliches Werte-Bewusstsein verfügen. Paradoxerweise ergibt sich genau daraus ein latentes Konfliktpotential und eine permanente kritische Befragung der ‚internal governance‘, die ich in weniger wertegeleiteten Institutionen nicht beobachten kann. Der hohe Anspruch bezüglich der Geltung und Anerkennung grundlegender Werte äussert sich in häufiger und tiefgreifender Kritik am Management, wenn dieses – als Teil eines administrativen Gesamtsystems, das stärker und ausschliesslich dem Legalitätsprinzip verpflichtet ist – von aussen, z.B. politisch oder ökonomisch bedingte Gesichtspunkte vorrangig berücksichtigen muss. Relativ rasch wird die „Kohärenz“ und die „Glaubwürdigkeit“ der Werteorientierung angemahnt.

Im Rahmen der Wertegruppe in der DEZA, welche die Implementation des Werteprozesses in der Organisation begleitet, sind aus den entwicklungspolitischen Grundagentexten (Leitbild und Strategie 2010) einerseits die personellen und institutionellen Voraussetzungen der Werteorientierung, andererseits jene Werte identifiziert und beschrieben worden, welche für die DEZA gelten sollen, worauf sich das Personal und die Direktion also verbindlich verständigen sollen. Hinweis auf Vademecum<sup>38</sup>

### ***Voraussetzungen***

Jede Orientierung an Werten muss auf Voraussetzungen beruhen, damit Werte überhaupt Sinn und Bedeutung bekommen (vgl. Abschn. 2):

- Grundentscheid, ethische Grundposition: Wille zur Werte-Orientierung
  - als Individuum (im Sinne der persönlichen Tugenden)
  - als MitarbeiterIn (in der professionellen Rolle – bereits ein institutioneller Aspekt)
  - als Organisation.
- Gegenseitige Anerkennung (Respekt) und Vorschuss an Vertrauen

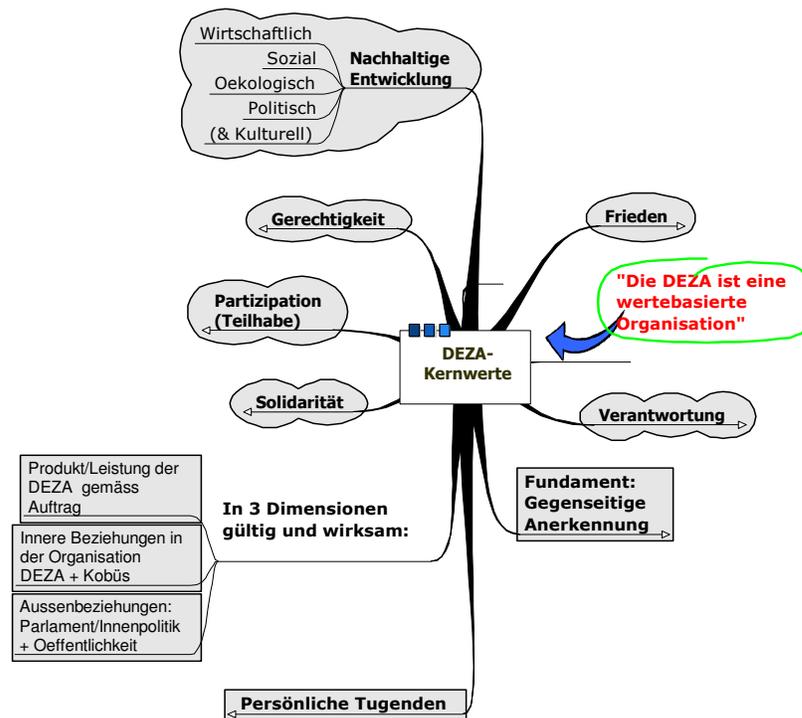
Die unbedingt vorausgesetzte persönliche Grundhaltung verpflichtet mich selbst, die anerkannten und vereinbarten Werte einzuhalten – meine eigenen und diejenigen der

---

<sup>38</sup> „Vademecum Werte“ der DEZA (DEZA., Peter 2003).

Gesellschaft, die ich mittrage – (sittlicher Standort und Grundentscheid). Aus der eigenen sittlichen Grundentscheidung und dem Willen, in einer wertorientierten Organisation mitzuarbeiten, folgt die Voraussetzung analoger beruflicher Grundhaltung der Führungsverantwortlichen und der Mitarbeitenden einer Organisation, die sich als gegenseitige und institutionelle Selbstverpflichtung bewähren will.

Die in der DEZA kraft deren eigenen Grundsatzdokumenten und im weiteren Wertediskurs erhärteten „Kernwerte“ sind in folgender Grafik dargestellt.



Die Anerkennung der Geltung der Werte, zu denen ich mich und zu denen sich die Organisation verpflichtet, in drei Richtungen:

- Die individuelle Dimension (Akteur: meine eigene Person als verantwortlicher Akteur im Bezug auf das eigene Handeln; direkt gegenüber anderen Personen. (Tugend-, Individual- oder Personalethik: ich-ich und ich-du-Beziehung). In fundamental- und individualethischer Perspektive sind somit Werte in erster Linie Selbstverpflichtungen

der einzelnen Person. Sie zeigen, dass die Person „Charakter hat“. Ihre Werte sind im Handeln des/der Einzelnen zur Geltung zu bringen.

- Die institutionelle Dimension (wie handle ich als Person zur Gestaltung von sozialen Institutionen, Strukturen und Organisationen mit Wirkung auf andere Personen: Sozialethik). Werte verpflichten die einzelne Person nicht nur für das Handeln von Mensch zu Mensch, sondern auch für ihr Handeln durch die Organisation im Bezug auf die Gestaltung der Organisation und ihrer institutionellen Beziehungen zu anderen Institutionen und Strukturen. Sie sind darum auch auf organisatorischer Ebene in der Politik und im Handeln der Organisation zur Geltung zu bringen (Sozialethik).
- Die organisationelle Dimension (Organisationsethik) verbindet beide Dimensionen: Sie fragt nach dem verantwortlichen Handeln nicht nur der Personen, sondern der Organisation als solcher. Verantwortlicher Akteur: konkret die Organisation DEZA. Im Sinne einer „juristischen Person“ bzw. einer „personne morale“ wird dabei die Organisation als Summe des Handelns der einzelnen Organe und Personen verstanden. Die Verantwortlichkeit für das Handeln einzelner im Namen der Organisation übersteigt die rein persönliche Verantwortung, weil die Personen in Vertretung der Organisation handeln. Bezug geht wiederum in drei Richtungen: wie handelt die Organisation DEZA und wie gestaltet sie ihre organisationellen Regelungen und Entscheidungen mit Wirkungen
  - für die mitarbeitenden Menschen innerhalb der Organisation?

- für die Produkte und Leistungen dieser Organisation nach Aussen gegenüber Dritten in Süd und Ost?
- für ihre Verankerung in der Öffentlichkeit?

Abgeleitet von der personalen Verantwortung begründet die Werteorientierung eine Selbstverpflichtung der Organisation, die sich zu verbindlichen Werten bekennt. Damit zeigt die konkret die Organisation DEZA, dass sie „Charakter hat“. (Organisationsethik).

Je grösser die Organisation, die sich auf eine Wertebasis verpflichtet, desto bedeutsamer wird die organisations- und sozialetische Dimension: Denn das Handeln der Einzelnen wird stark durch die organisationellen Regelungen mitbestimmt (nicht nur durch individualethische Verantwortung). Die ethische Verantwortung beansprucht zuerst die handelnde Person, sie überträgt sich aber auch auf die Ebene der Organisation der DEZA: nicht nur das einzelne Handeln, sondern die Regelungen der DEZA („Ordnung“) sind nach ihren Kernwerten auszurichten.

Für die individuelle professionelle Ausrichtung an den Werten wie auch an der Ausrichtung der Regelungen der DEZA sind alle Mitwirkenden der Organisation mit-verantwortlich – in erster Linie die Direktion. Aus der Werteorientierung resultieren Verpflichtungen. Als erste Instanz steht die Direktion in Pflicht. Denn durch ihre gelebte Selbstverpflichtung bürgt sie für die Glaubwürdigkeit der Geltung von Werten in der ganzen Organisation. Und sie hat die Berufung auf Werte der Mitarbeitenden aller Stufen zu schützen (Werte-Orientierung als Management-Aufgabe). Die Werte-orientierung kann nicht „von oben“ kommen, sondern muss von innen die ganze Organisation durchdringen. Sie ist damit in integrierender Bestandteil jeder Organisationsentwicklung. Die Mitverantwortung aller ist in einem dauernden Kommunikationsprozess wahrzunehmen. Er bezieht sich auf die Doppelfunktion der Werte in der Organisation DEZA: auf die Vergewisserung der Geltung von Kernwerten; auf deren Konkretisierung auf die Ebenen praktischen Handelns und Entscheidens.

### ***Grundsätzliche Werte-Orientierung***

Die Kommunikation bezieht sich also zunächst darauf, die Kernwerte zu kommunizieren, zu denen sich Organisation und die MitarbeiterInnen verpflichten. Dies ist ein nie abgeschlossener Prozess, der mehrere Schritte umfasst:

- die (eher abstrakten) „Kernwerte“ zu bestimmen, angesichts der sich laufend ändernden Situation der DEZA immer wieder zu überprüfen und weiter zu entwickeln.
- die Kernwerte immer neu im Bewusstsein zu verankern und in Erinnerung zu rufen.
- allfällige Werte-Defizite offen festzustellen, als Probleme anzumelden und im Diskurs zu bewältigen. Wer auf Wertekonflikte hinweist, ist nicht primär Störenfried, sondern leistet einen Beitrag zu wacher Werteorientierung (auch wenn sich der Konflikt möglicherweise nur als vermeintlich herausstellt). Denn nur durch offene Kommunikation und folgerichtiges Handeln kann das Auseinanderklaffen zwischen deklarierten Werten und gelebter Praxis vermieden bzw. überwunden werden.

Die werteorientierte Kommunikation führt zu impliziten Vereinbarungen in der Organisation DEZA und zwischen den verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: „Diese Werte haben bei uns zu gelten und respektiert zu werden“.

Auch die Konkretisierung der Kernwerte für alltägliche DEZA-Praxis, ihr Herunterbrechen auf eine praktische Werte-Ebene, ist kommunikativ zu gestalten: Die Werte sind vom Allgemeinen und Abstrakten in das Leben im DEZA-Alltag hinein zu ziehen.

„Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es“ (Erich Kästner) – ist nur scheinbar ein banaler Satz. Er gibt einen Kern dessen wider, wäs ethische Sätze und Werte intendieren. Was das Gute – weit häufiger wird es das kommunikativ am Guten gemessene Gerechte sein, ist im Gespräch auf der Ebene der Mitarbeitenden, der Projekt- und Programmeinheiten, der Sektionen und Bereiche möglichst mit den Betroffenen konkret in eigenständiger moralischer Verantwortung selbst zu bestimmen. Vor allem aber gehört das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, insbesondere zwischen der Direktion und dem für delegierte Entscheide zuständigen Personal zu dieser Notwendigen Kommunikation – und zwar um so mehr, als die Direktion die DEZA auch in anderen Legitimationsstrukturen – den übergeordneten Verwaltungsstellen, dem Departement als Ministerium, schliesslich der Regierung und dem Parlament – vertreten muss und dabei in Konflikt kommen kann zwischen dem Anspruch der ‚internal governance‘, die wertorientiert und partizipativ gewollt ist, und dem Anspruch von Legalität und Effizienz.

- Grundsätze, Leitlinien, Regelungen und Kriterien für Entscheidungsabläufe und Kriterien usw. können konkretes Ergebnis der Werteorientierung sein, bis hin zu einzelnen Entscheidungen.

## **Methoden der Umsetzung**

Die bisher zum Zuge kommenden Verfahren der „Umsetzung“ oder der Konkretisierung der Kernwerte im Alltag der DEZA können hier nur noch stichwortartig aufgelistet werden. Für nähere Informationen sei auf das „Vademecum Werte“ verwiesen.<sup>39</sup>

Alle methodischen Bemühungen beziehen sich im Grunde auf eine Intensivierung der Kommunikation über Werte und über deren Berücksichtigung bei der Erarbeitung von Leitlinien, sektoriellen Grundsatzdokumenten und Jahresprogrammen der DEZA. Dass die Werte sowohl in der Institution selbst wie auch in den einzelnen Personen als MitarbeiterInnen aller stufen „präsent“ sind, heisst noch nicht, dass sie im alltäglichen Orientierungsdiskurs auch schon hinreichend zur Geltung kommen. Auch eine Organisation wie die DEZA ist sich gewohnt, die täglichen Orientierungsentscheidungen primär unter (mehr oder weniger offen wert-geladenen, also scheinbaren) „rein sachlogischen“ – und zunehmend unter finanzpolitischen Argumenten zu diskutieren. Folgende Methoden wurden empfohlen und werden unter Anleitung des Wertebeauftragten oder weiterer Mitglieder der Wertegruppe übend praktiziert:

- Fragen ist die zentrale Methode der ethischen Werte-Vermittlung; und diese darf zwar nicht beschränkt werden auf die einzelne Person, doch gründet jede sittliche Orientierung letztlich doch bei der Person in Relation zu ihrem sozialen Umfeld. Deshalb lautet eier der Leitsätze:

### **Fragend sich selber und andere wertorientiert führen**

- Bei der intensiven Arbeit in der Wertegruppe der DEZA hat sich gezeigt, dass das Wertebewusstsein besonders deutlich zur Geltung kommt, wenn Mitarbeitende in Entscheidungen der Organisation oder im Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen (und in ihrem eigenen Verhalten) Defizite in der Werte-Umsetzung feststellen. Wir nannten sie entsprechend „Werte-Gap-Geschichten“. Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe haben solche Geschichten erlebt – und in der Folge als Diskussionsgrundlage aufgeschrieben. In der kommunikativen Auseinandersetzung mit diesen Geschichten konnte auf die involvierten Werte, auf die verletzten Werte-Gefühle usw. eingegangen und gleichzeitig die Tendenz überwunden werden, dass Werte-Gap-Erlebnisse häufig Erlebnisse des Handelns anderer Menschen betrifft und damit die eigenen Handlungsmöglichkeiten – bis zu zivilcouragierten Annahmen der Werte in der aktuellen Situation – zuwenig ins Blickfeld kommen. Die

---

<sup>39</sup> DEZA., Peter 2003.

Methode der Werte-(Gap-)Geschichten wird nun auch in anderen Zusammenkünften erprobt:

**Schreiben Sie Ihre eigene Werte-Geschichte (oder Werte-Gap-Geschichte) auf.**

- In komplexen Organisationen wie der DEZA kommen die meisten Entscheidungen in interpersonalen Kontakten, häufig in kleineren oder grösseren Gremien zustande oder werden zunächst unter solchen kommunikativen Kostellationen vorbereitet. Die Erfahrung dabei ist, dass – entsprechend dem „technological bias“ der meisten unserer beruflichen Argumentationsdiskurse – die involvierten Werte kaum, jedenfalls nicht systematisch oder allenfalls unter dem ideologiekritischen Verdacht, ihre Nennung Sonderinteressen verdecken, zur Sprache gebracht werden. Im Gespräch zwischen Wertegruppe und Wertebeauftragten wurde deshalb die Methode des sog. „Sitzungsspiegels“ entwickelt. Dabei wird zu Beginn der Sitzung eine Person damit beauftragt, den Sitzungsverlauf aufmerksam darauf hin zu verfolgen, ob insbesondere die Kernwerte oder ihnen zuzuordnende konkretisierte Werte genannt wurden, oder ob sie sich hinter scheinbar sachlichen Argumenten verbargen, ob Werte-Konflikte zum Ausdruck kamen, offen angesprochen oder eher verdrängt und übergangen wurden usw.. Am Schluss der Sitzung wird die „wertebeobachtende“ Person aufgefordert, ein freies Statement über ihre Beobachtungen abzugeben. Die vorsitzende Person verpflichtet sich, ohne weitere Diskussion über diese Beobachtung anschliessend die Frage aufzuwerfen, wie mit den Feststellungen umzugehen sei. Wenn Einsichten aus der Wertebeobachtung den Sitzungsteilnehmern wichtig erscheinen, werden sie – ausser bei kurzfristig dringlichen Entscheidungen – die diskutierte Fragestellung unter explizitem Einbezug der Wertedynamik an einer folgenden Sitzung nochmals aufnehmen.

**Betrachten Sie und diskutieren Sie den Verlauf Ihrer Sitzung im Wertespiegel.**

***Zum Schluss***

Im Anschluss in die oben vermittelte knappe Einsicht in die Praxis eines werteorientierten Dialogs im Rahmen einer staatlichen Dienstleistungsorganisation – im konkreten Fall die DEZA (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit) möchte ich noch eine Frage aufwerfen, die sich mir im Verlaufe der praktischen Arbeit stellt. Jede Bemühung um eine Förderung der ethischen Kompetenz (man könnte dies mit „Tugend“ übersetzen), die ein autoritatives oder elitäres, gleichsam vor-aufklärerisches Modell von Ethik und Moralvermittlung vermeiden will, zielt auf die Entwicklung eines moralischen Bewusstseins der – nach Lawrence Kohlberg<sup>40</sup> – „postkonventionellen“ Stufe. Gleichzeitig sind sich die meisten Ethiker bewusst, dass (zumindest im Befund über die amerikanische Bevölkerung; doch dürfte sich die westeuropäische z.B. nicht wesentlich davon unterscheiden) nur eine knappe Mehrheit der Menschen in aktuellen Gesellschaften ein moralisches Bewusstsein entwickelt haben, das über die konventionellen Stufen hinaus reicht. Dies scheint jedenfalls für Fragestellungen und Entscheidungen zu gelten, in denen ein werteorientiertes Urteil anspruchsvoll ist und daraus folgendes Handeln tatsächlich „etwas kostet“. Die Theorie Kohlbergs und auch der empirische Befund darüber, wie gross oder klein der Anteil jener Menschen einer Gesellschaft oder einer Organisation ist, die ein postkonventionelles moralisches Bewusstsein entwickelt haben oder entwickeln können, wird in etlichen (angewandten) Ethik-Lehrbüchern vermittelt. Dies trifft konkret auch die „Integrative Wirtschaftsethik“ unseres Gastgebers Peter Ulrich zu. Er weist insbesondere auf den verbreiteten „ethischen Relativismus und Skeptizismus“ hin (den er auf Kohlbergs Zwischenstufe 4 ½ angesiedelt sieht und welcher vor allem Jugendliche zuzurechnen sind, die

---

<sup>40</sup> Kohlberg 1981; Kohlberg 1981; Kohlberg 1994.

aus dem pubertären Zusammenbruch konventioneller Moralvorstellungen jeglicher Moral gegenüber skeptisch-ablehnend sind und sich auf die vermeintliche Beliebigkeit der Moral berufen, von der jeder eine eigene haben dürfe). Ulrich zitiert zustimmend Apel, der in diesem Zusammenhang eine „epochale ‚Adoleszenzkrise der Menschheit‘“ diagnostiziert. Ist aber der Anspruch der Ethik (oder bloss der Ethiker?) darauf, dass jeder Mensch die moralische Kompetenz der selbständigen Gerechtigkeitsargumente und der autonomen Achtung der gleichen Würde aller Menschen, also des vernunftethischen Standpunkts der Moral, erreicht, zu verwirklichen – und allenfalls wie? Und falls nicht: was ergibt sich für die Ethik und ihre Pädagogik daraus – und was für die Nachhaltigkeit der Adolosenkrise der Menschheit? Ich halte dies für durchaus noch offene Fragen, die es verdienen würden, die Aufmerksamkeit der Ethiker und vieler anderer auf sich zu ziehen – und die vielleicht Thema eines weiteren St. Galler Forschungsgesprächs werden könnten.

## Literatur

- Apel, Karl-Otto. *Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Uebergangs zur postkonventionellen Moral.* Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1988.
- Apel, Karl-Otto,|Kettner, Matthias. *Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft.* Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1992.
- Bundesgesetz. über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (vom 19. März 1976). 1976.
- Bundesrat. *Zehn Jahre internationale Zusammenarbeit der Schweiz. Bericht über die internationale Zusammenarbeit der Schweiz mit Ländern des Südens und des Ostens 1986 - 1995 (in Erfüllung des Postulats Nr. 96.3405 Zapf vom 17. September 1996).* Bern: DEZA, 1999.
- Bundesrat. *Aussenpolitischer Bericht 2000 - Präsenz und Kooperation: Interessenwahrung in einer zusammenwachsenden Welt (vom 15.11.2000).* Bern: EDA, 2000.
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. "Bundesbeschluss über die Zusammenareit mit den Staaten Osteuropas (vom 25. März 1005, Stand am 2. August 2000)," 2000, 1-6.
- civis, Ulrich, Peter, Lunau, York, Streiff, Stefan, Baernes Stadler, Shirley, and Bircher, Walter. *civis - Corporate integrity & corpaorate vision services. Beratungsteam am Institut für Wirtschaftsethik Universität St. Gallen: Blitzlicht - Sozialreport - Anlagepolitik - Hotline (mit versch. Beiträge der Mitarb.).* 2003.
- Cohan, Peter S. "Value from Values: Introducing the Concept of Value Leadership." *Ethic Matters - Online Newsletter of the Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham, MA / USA*, 2003, (July 2003), 1-7.
- Cornell, R. A.,|DAC. *Policy Coherence for Poverty Reduction. Consultation Papder, Development Assistance Committee, 27 February 2001.* 2001.
- DEH,|DEZA. *Politik einer gleichberechtigten Entwicklung für Männer und Frauen (Gender balanced development).* Bern: 1993.
- DEH,|Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe. *Grundsätze der schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit.* Bern: DEH, 1987.
- DEZA. *DEZA-Sektorpolitik Gesundheits-Entwicklung.* 1995. Bern, DEZA.
- DEZA. *Förderung der Menschenrechte und Entwicklungszusammenarbeit - Leitlinien (März 1997).* 1997.
- DEZA. *Leitbild der DEZA.* Bern: DEZA, 1999.
- DEZA. *Strategie 2010 der DEZA: nachhaltig, zukunftsgerichtet, partnerschaftlich, wirkungsorientiert.* Bern: DEZA, 2000.
- DEZA. *Solidarität leben. Humanitäre Hilfe - Strategie 2005.* Bern: DEZA, 2001a.

- DEZA. *Vamos! DEZA Personalstrategie 2010. Potenziale entwickeln - Ziele erreichen (Grundwerte - Personalplanung - Personalentwicklung - Lernerfahrung - Motivation)*. Bern: DEZA, 2001b.
- DEZA, Bächler, Günther, Rapold, Dora, et al. *Friedensentwicklung. DEZA Leitlinien*. Bern: DEZA, 2003.
- DEZA and DDC. *Führungsgrundsätze der DEZA / Principes de direction de la DDC (gelbe Karte)*. 1-2. 2000. Bern, DEZA.
- DEZA, Greminger, T., et al. *Korruptionsbekämpfung. Leitlinien*. Bern: DEZA, 1998.
- DEZA, SADC, East and Southern Africa Division. *Division Guidelines: Decentralisation and Enhancement of Democracy*. Bern: DEZA, 2000.
- DEZA,|SDC. *Strategie 2010 der DEZA: nachhaltig, zukunftsgerichtet, partnerschaftlich, wirkungsorientiert*. 2001.
- DEZA.,|Peter, H.-B. *Vademecum Werte. Orientierungshilfe im Werte-Prozess der DEZA - Wertegruppe und Wertebeauftragter der DEZA (im Druck)*. Bern: DEZA, 2003.
- Diethelm, Elisabeth, Schläppi, Erika. "Die Rechtsgrundlagen der schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit," Cottier, Thomas, Arpagaus, Remo, *Schweizerisches Aussenwirtschafts- und Binnenmarktrecht*. Basel: Helbling & Lichenhahn, 1999.
- EBEN, Wieland, Josef, Peirce, Mike, Petry, Edward, Grüninger, Stephan, and Knoepfel, Ivo. EBEN Research Conference 2001: Standards and Audits for Ethics Management Systems. 2001.
- Egger, M., Forster, J., Hadorn, A. "Das Nord-Süd-Leitbild der Schweiz. Kohärenz der Politiken in den Beziehungen der Schweiz mit Indonesien. Dossier (Artikelreihe)." *Jahrbuch Schweiz-Dritte Welt*, 1995, 14 155-236.
- Fischer, J. *Theologische Ethik. Grundwissen und Orientierung*. Stuttgart: Kohlhammer, 2002.
- Forster, J. "The Coherence of Policies towards Developing Countries: The Case of Switzerland," Forster, J., Stokke, O., *Policy Coherence in Development Cooperation*. London: Frank Cass, 1999, 295-322.
- Gerster, R. "Auf dem Weg zu einer kohärenten Entwicklungspolitik?" *Jahrbuch Schweiz-Dritte Welt*, 1995, 14 198-201.
- Gesprächskreis Kirche-Wirtschaft. *Kirchen und wirtschaftliche Unternehmen im internationalen Spannungsfeld. Thesen 1977: Die Aufgaben der christlichen Kirche / Die Aufgabe der wirtschaftlichen Unternehmen. Leitlinien 1980: Leitlinien für die Internationale Geschäftstätigkeit. Leitlinien 1982: Leitlinien für das Verhalten der Kirchen im internationalen Bereich*. Zürich: Gesprächskreis Kirche-Wirtschaft, 1983.
- Habermas, J. *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*. Darmstadt: WB, 1994.
- Habermas, J. *Erläuterungen zur Diskursethik*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1991.
- Honneth, A.,|et al. *Kommunitarismus: Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften*. Frankfurt a.M.: Campus, 1995.

- Joas, Hans. *Die Entstehung der Werte*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1999.
- Jüngel, Eberhard. *Wertlose Wahrheit: zur Identität und Relevanz des christlichen Glaubens*. 2003.
- Kohlberg, L. *Essays on Moral Development, Vol.I: The Philosophy of Moral Development. Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row, 1981.
- Kohlberg, Lawrence. *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt: Suhrkamp, 1994.
- Kress, Hartmut. "Werte, Werteethik," Honecker, M., Dahlhaus, H., Hübner, J., Jähnichen, T., Tempel, H., *Evangelisches Soziallexikon. Neuauflage*. Stuttgart: Kohlhammer, 2001, Sp. 1752-1755.
- Luther, Martin. "Von der Freiheit eines Christenmenschen (1520)," Gollwitzer, H., *Luther*. Frankfurt/M.: Fischer, 1955, 75-96.
- MacDonald, Chris. Creating a Code for Ethics for your Organization. ethicsweb.ca , 1-3. 2001.
- Maurer, P. "Ueberlegungen zum Thema Kohärenz," IUED, *Jahrbuch Schweiz-Dritte Welt 1995*. Genève: IUED, 1995, 162-166.
- Meier, M. "Kohärenz in der schweizerischen Aussenpolitik - das Beispiel Indonesien." *Jahrbuch Schweiz-Dritte Welt*, 1995, 14 197-198.
- Mieth, Dietmar. "Universale Werte oder Sonderethik? Wohin geht die Moraltheologie?," Kuschel, Karl-Josef, Mieth, Dietmar, *Auf der Suche nach universalen Werten*. Mainz: Grünewald, 2001, 522-528.
- OECD,|DAC. *Examen en matière de coopération pour le développement: Suisse*. Paris: OECD, 2001.
- Parlamentarische Verwaltungskontrolstelle and Geschäftsprüfungskommission. Ethik im öffentlichen Dienst. Bericht der parlamentarischen Verwaltungskontrolstelle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates (30.10.1998). 2000.
- Pesqueux, Yvon,|Biefnot, Yvan. *L'éthique des affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale*. 2002.
- Peter, H.-B. "Moral und Markt. Sozialethische Kriterien für wirtschaftliches Handeln," Rothermundt, G., *Wirtschaftliche Vernunft und christliches Handeln. Tagung vom 5. bis 7. März 1993 in der Evangelischen Akademie Bad Boll*. Bad Boll: Evangelische Akademie, 1993, 62-82.
- Peter, H.-B. ""Kohärenz" als Kriterium für eine ethisch reflektierte Aussenpolitik." *ISE texte*, 1995, (10/95), 1-9.
- Peter, H.-B. "Auf der Suche nach Kriterien für die Wirtschaftsethik," Nutzinger, H. G., *Wirtschaftsethische Perspektiven III*. Berlin: Duncker & Humblot, 1996, 13-60.
- Peter, H.-B. "Internationale Politik und Handlungsspielräume der Schweiz aus dem Blickwinkel der Entwicklungspolitik. Ein Kommentar aus sozialetischer Perspektive," Ruloff, Dieter, Elsig, Manfred, Lavenex, Sandra, *Internationale Politik und Handlungsspielräume der Schweiz aus dem Blickwinkel der Entwicklungspolitik. Eine politikwissenschaftliche Analyse, mit einem Kommentar aus sozialetischer Perspektive von Hans-Balz Peter*. Bern: DEZA, 2000, 147-170.

- Peter, H.-B.,|Kraut, Martin. *Entwicklungsethische Faustregel. Entwicklungspolitik vor der Herausforderung durch die Globalisierung - Erneuerung der ethischen Orientierung*. Bern: DEZA / ISE, 2000.
- Peter, Hans-Balz,|(Hg.). *Globalisierung, Ethik und Entwicklung*. Bern: Haupt, 1999.
- Rich, A. *Wirtschaftsethik (I). Grundlagen in theologischer Perspektive*. Gütersloh: Gütersloher V., 1991.
- Rich, Arthur. *Mitbestimmung in der Industrie. Probleme - Modelle - Kritische Beurteilung. Eine sozialetische Orientierung*. Zürich: Flamberg Verlag, 1973.
- Riedel, Manfred. *Norm und Werturteil. Grundprobleme der Ethik*. Stuttgart: Reclam, 1979.
- Riklin, A., Haug, H., Binswanger, H. C., (Hg.). *Handbuch der schweizerischen Aussenpolitik (Schr.reihe der Schweiz. Ges. f. Aussenpolitik; 2)*. Bern: Haupt, 1975.
- Schweitzer, A. *Das Christentum und die Weltregionen*. Bern: Haupt, 1924.
- Ulrich, P. **Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Oekonomie**. Bern: 2001.
- Wieland, Josef and ZfW - Centre for Business Ethics. ValuesManagementSystem (ZfW) - VMS(ZfW). Principles and Constitutents for SustainabilityManagement. 1-22. 2002.