

Caritas
&Du
Wir helfen.

Ethisch gut entscheiden

Leitfaden zur Reflexion in komplexen
Entscheidungssituationen



Der Beirat für Spiritualität und Werte der Caritas Österreich dankt dem Deutschen Caritasverband e.V. und Prof. Alexis Fritz, dass wir die Grundzüge des Leitfadens verwenden und für unseren Arbeitskontext in Österreich adaptieren dürfen.

Hinführung

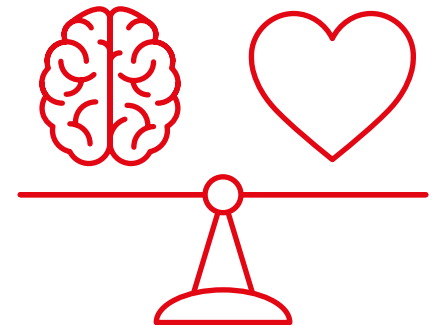
In unseren vielfältigen Arbeitsfeldern stehen wir als Caritas oftmals vor der Herausforderung, für alle Beteiligten und mit diesen gemeinsam gute Entscheidungen zu treffen. Dabei müssen wir immer wieder mit Dilemma-Situationen klarkommen, in denen es nicht eine für alle unmittelbar beste Lösung gibt. Und dennoch sind wir gefordert, bei allen finanziellen, personellen und sonstigen Begrenztheiten, einen ethisch verantworteten Zugang zu finden, der weitestgehend zustimmungsfähig ist.

Häufige Themen, die Teams und/oder Führungskräfte beschäftigen, sind z.B. Personalfragen wie das Thema Dauerkrankenstand, oder Dilemmasituationen im Zusammenhang mit Gewalt in der Pflege.

Im Folgenden stellen wir ein Reflexionsinstrument vor, das euch als Team oder dich als Einzelperson im Entscheidungsfindungsprozess unterstützt. Die Komplexität der Problemlage, aber auch die mögliche Neuauffassung des Sachverhalts werden dadurch schnell sichtbar und bieten eine gute Möglichkeit, miteinander ins Gespräch zu kommen.

Warum ethische Entscheidungsfindung?

Unser Caritas-Auftrag, Not zu sehen und zu handeln, stellt den Menschen und sein Wohlergehen in den Mittelpunkt. Im täglichen Betrieb mit seinen multiplen Anforderungen und bei all der Geschwindigkeit, in der wir Entscheidungen fällen, laufen wir Gefahr, diese Grundausrichtung zu verlieren. Mit lösungsorientierten und ethischen, das heißt an allgemeingültigen Werten ausgerichteten Entscheidungen fokussieren wir (wieder) auf eine wertebasierte und zudem systemische Perspektive. Dadurch wird vermieden in die Falle einer individuellen Fehlerzuschreibung zu tappen. Nicht „Wer ist schuld?“, sondern „Wie finden wir eine gute und der Sache gerecht werdende Lösung?“, lautet dann die zentrale Zielperspektive.



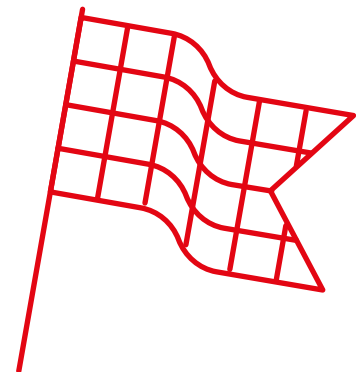
Wofür eignet sich das Reflexionsinstrument „Leitfaden Ethische Entscheidungsfindung“?

Das Instrument eignet sich vor allem zur **Lösung wiederkehrender konkreter Fragen, Probleme** und **Themen**, wie sie sich bei Überforderung im Arbeitsalltag, ethischen Dilemmata im Umgang mit Klient*innen, Bewohner*innen und Gästen oder Teamkonflikten stellen. Dabei entstehen in der ethischen Entscheidungsfindung mehrere neue und gangbare Wege. Es geht darum, sich weiterzuentwickeln, neue Perspektiven auf die bekannten Fragen zu bekommen und so aus dem fruchtlosen Kreisen um dieselben Problemstellungen auszusteigen.

Der Leitfaden kann auch zur Einzelreflexion herangezogen werden, etwa wenn Entscheidungsträger*innen oder Mitglieder eines Entscheidungsgremiums Klarheit in einer Position gewinnen und diese argumentativ absichern wollen. Er fokussiert im Folgenden jedoch stärker auf das gemeinsame Suchen und Finden innerhalb von Teams (Pflegeteam, Büroteam...).

Ziel und Voraussetzung

Ziel ist es, dass das betroffene Team ein ständig wiederkehrendes Problem bewusst angeht, im ethischen Diskurs neue Zugänge findet und vor allem aber aufhört, das Problem wegzuschieben und zu hoffen, dass es sich schon von selbst im Lauf der Zeit lösen wird. Das konstruktive Arbeiten an einer Lösung mit Personen aus dem Team oder mit der Leitung ist der Kern dieses Prozesses. Um gute Lösungen zu finden, braucht es die Offenheit des Teams, sich die Themenstellung aus ethischer – vielleicht auch ungewohnter – Perspektive in einer guten Gesprächsatmosphäre anzusehen. Insbesondere in der Anfangsphase sollte eine Person die Rolle der Moderation übernehmen, die bereits Erfahrung mit dem Instrument hat.



Die Durchführung der Reflexion

Erster Schritt: Klärung der Fragestellung

Formuliert Thema und Fragestellung so konkret und zugleich so ergebnisoffen wie möglich. Das heißt ohne Einschränkung oder Einflussnahme auf eine bestimmte Lösung hin. „Was bewegt uns?“ oder „Wie lautet die eigentliche Frage?“, sind z.B. offen einleitende Fragestellungen.



Zweiter Schritt: Beschreibung des Sachverhalts

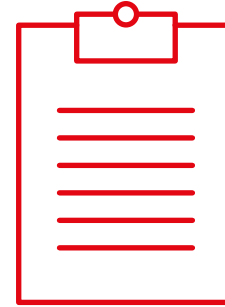
Schaut bewusst auf den Hintergrund, die Entstehung und die Bedeutung der Fragestellung für die Beteiligten, die Betroffenen und die Organisation. Klärt möglichst im Vorfeld den genauen Sachverhalt. Informationslücken sollen bestmöglich geschlossen werden.

Leitende Fragen

- Welche Informationen und Hintergründe sind für die Entscheidungsfindung von Bedeutung?
- Wie wirkt sich das Problem momentan in der Einrichtung/im Dienst aus?
- Welche Personen/Gruppen sind direkt betroffen? Welche Interessen sind maßgeblich berührt?
- Welche Ziele der Organisation sind tangiert?
- Welche relevanten Informationen fehlen? Was ist noch wichtig?
- Wer hat was zu entscheiden? Wie sieht es mit den Verantwortlichkeiten aus?

Dritter Schritt: Benennung von Handlungsmöglichkeiten

Nun werden Handlungsmöglichkeiten gesammelt. Nennt alles, was in den Sinn kommt – zunächst ohne Bewertung! Empfehlenswert ist, zuerst die naheliegende Option (womöglich ist das auch die aktuelle Praxis) zu benennen und dann eine oder zwei mögliche Alternative(n) zu entwickeln und zu beschreiben. Dadurch kann Routinedenken unterbrochen und kreative Ideensuche gefördert werden.



Vierter Schritt: Ethische Bewertung der Handlungs- möglichkeiten mittels Netzgrafik

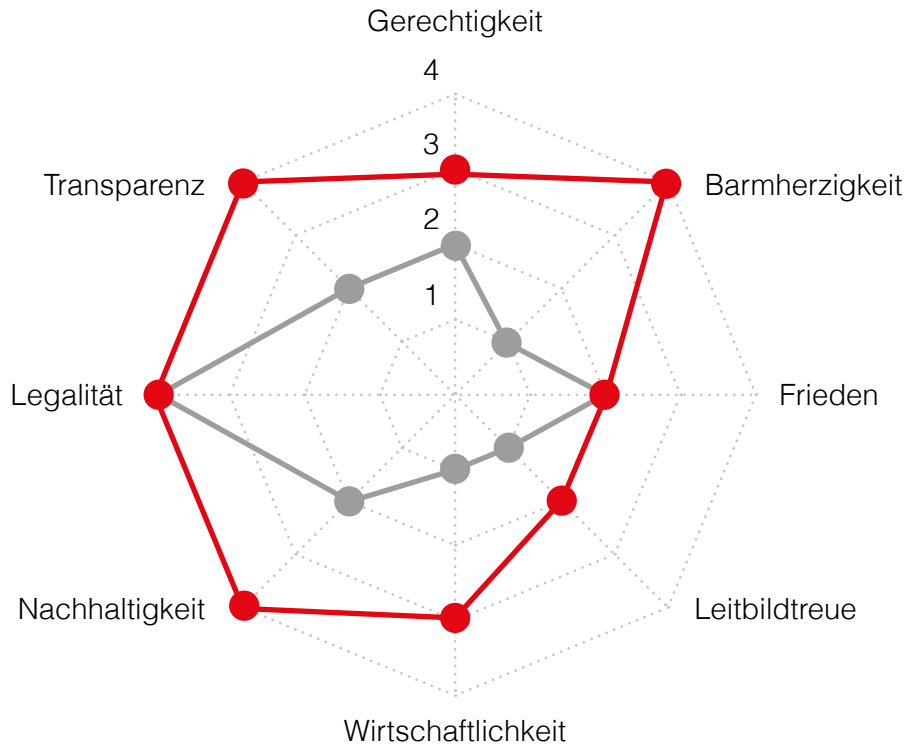
Im Hintergrund wirkt die Frage: Wie kommen wir zu guten Entscheidungen?

Die Bewertung der einzelnen Optionen geschieht anhand von **acht Kriterien**, die nach Sichtung und Prüfung von über zwanzig Ethikberatungsmodellen aus dem Blickwinkel einer christlichen Wertorientierung entwickelt worden sind: **Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, Frieden, Leitbildtreue, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Legalität und Transparenz.**

Gewinnt zunächst ein Bild der einzelnen Kriterien. Leitende Frage: Was bedeuten die einzelnen ethischen Begriffe? Siehe dazu die Beschreibung der Kriterien auf Seite 10. Sie ist als Hilfe gedacht, die genannten Begriffe zu erschließen.

Visualisierung

Diese Kriterien sind in einer **Visualisierung mithilfe einer Netzgrafik**, die in der Form an ein Spinnennetzmuster erinnert, angeführt und mit einer Punkteskala versehen. Je geringer die Zustimmung, umso näher wird sich der Eintrag in der Mitte befinden. Je höher die Zustimmung, umso weiter wird sich die Eingabe am Rand befinden. Je nach Vergabe wird das Netz unterschiedlich weit aufgespannt. Die äußerste Rahmung des "Spinnennetzes" würde die volle Punktezahl (4) bedeuten, der besprochene Wert wäre ohne Einschränkung vollumfänglich erfüllt. In fast allen Situationen werden jedoch nicht alle Werte ohne Einschränkung (4), sondern weitestgehend (3), eher nicht (2) oder eindeutig nicht (1) erfüllt.



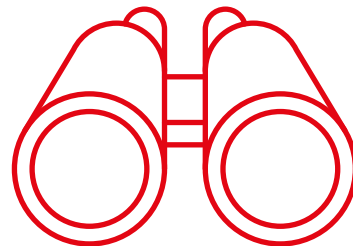
● Option 1 ● Option 2

Es wird empfohlen, die Bewertung anhand aller acht Kriterien vorzunehmen. Mindestens fünf für die Fragestellung relevante Kriterien sollten jedenfalls durchbesprochen werden.

Entlang der ethischen Kriterien und in Bezug auf die verschiedenen Handlungsalternativen wird die Zustimmung – (1), (2), (3) oder (4) – der Teammitglieder eingeholt. Wobei das Mittel der Zustimmung aller Teammitglieder in die Grafik einfließt. Zur schnellen Handhabe gibt es dazu ein Abstimmungstool in Excel, das herangezogen werden kann.

Für die verschiedenen Handlungsoptionen sind zwecks Unterscheidung zwei verschiedene Farben oder Punktierungsweisen auf der dem Kriterium zugeordneten Achse zu wählen. Dabei kann sich die Reichweite der Zustimmung deutlich unterscheiden, es kann und darf aber auch zu Deckungsgleichheiten hinsichtlich einzelner Werte kommen.

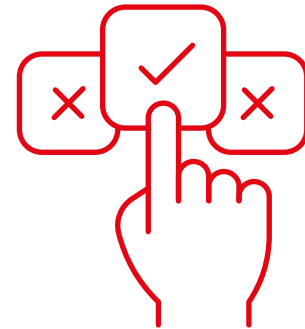
Werden die Punkte verbunden, entsteht eine „Figur“, ein mehr oder weniger enges, ein mehr oder weniger gleichmäßig gespanntes Netz. So wird sichtbar, welche Option eine größere Fläche einnimmt. Wobei mehr Fläche mehr Übereinstimmung mit den Werten und letztlich mehr Gestaltungsfreiraum bedeutet.



QR Code für Download Arbeitsmaterialien
mit Passwort **1GUTEENTSCHEIDUNG**

Fünfter Schritt: Die Entscheidung auf gemeinsamer Reflexionsbasis

Dieser Schritt dient dazu, sich am Ende der (visualisierungsgestützten) Reflexion bewusst zu machen, welche der Handlungsmöglichkeiten die höhere Präferenz erhalten hat. Welche Option könnt ihr aus ethischen Gründen empfehlen? Wie sieht es mit den Gefühlen und dem eigenen Werteempfinden aus? Besteht ein starker Widerstand eines/ einer Beteiligten? Hier soll und darf ein Gespräch auf der Basis der Netzgrafik geführt werden. Die Abwägung kann auch dazu führen, die zunächst genannten Maßnahmen zu modifizieren oder zu kombinieren.



Sechster Schritt: Umsetzung

Beschreibt zuletzt die zentralen Punkte für die Durchführung der getroffenen Entscheidung. Dabei ist vor allem zu klären, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und bis wann sie geschehen soll.

Siebter Schritt: Evaluierung und Kommunikationsentwicklung

Daran anschließend kann als letzter weiterer Schritt noch eine kurze Auswertung auf der Metaebene erfolgen: Was hat das angewandte Instrument zur Entscheidungsfindung geleistet und was lernen wir daraus? Und wie ändert sich die Kommunikation zwischen den relevanten Beteiligten?

Erläuterung der ethischen Kriterien

Gerechtigkeit

Sowohl der Entscheidungsprozess als auch das Entscheidungsergebnis müssen gerecht gestaltet sein. Das wird formal dadurch gewährleistet, dass alle betroffenen Personen aktiv in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Sie müssen ihre Interessen angemessen vertreten können. Gerechtigkeit schließt Ungleichbehandlungen aus, außer sie sind sachgerecht zu begründen. Zugleich zeigt sich Gerechtigkeit ebenso in der Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit konkreter Menschen oder Situationen sowie in einer besonderen Rücksichtnahme auf schwache, arme oder ausgegrenzte Menschen.



Barmherzigkeit

Barmherzigkeit ist die liebevolle Zuwendung zu Menschen in ihrer Schwäche bzw. Notsituation und zeigt sich u.a. in spontaner Hilfsbereitschaft – unabhängig davon, ob jemand an der eigenen Notsituation (mit) schuld ist. Personen, die sich selbst nicht aus ihrer Not befreien können, muss rechtzeitig geholfen werden (Hilfe zur Selbsthilfe). Diese Hilfe geschieht im Wissen darüber, dass individuelle Notlagen auch strukturell bekämpft werden müssen. Die Hilfe darf auf alle Beteiligten nicht herablassend oder wie falsches Mitleid wirken. Barmherzigkeit zeigt sich in Fürsorgepflicht, in Sensibilität für das Leid der anderen sowie im Mittragen von belastenden Lebenssituationen und Konflikten. Sie legt dem*der Betroffenen die Schwäche nicht zur Last, sondern äußert sich in wohlwollendem Verständnis.

Frieden

Frieden meint hier eine ausgewogene Beziehung zwischen Menschen, Gruppen und Organisation oder einen Zustand der Zufriedenheit eines Menschen bzw. einer Gemeinschaft. Die Bereitschaft zur Versöhnung ist eine Grundvoraussetzung des Friedens. Sie setzt Wahrhaftigkeit, gegenseitiges Vertrauen und ggf. die Anerkennung von Schuld voraus. Die Entscheidungen können „friedensfähiger“ gestaltet werden, wenn Konflikte frühzeitig erkannt und im Dialog – im besten Fall im Konsens – beigelegt werden. Kann ein Schaden nicht verhindert werden, so ist auf die Belange des Geschädigten besonders zu achten.

Leitbildtreue

In Entscheidungssituationen können sich Gewissens- oder Loyalitätskonflikte aus einer Verpflichtung gegenüber den eigenen Werten, dem professionellen Berufsethos und den Werten der Caritas als Organisation einstellen. Diese drei Verantwortungsbereiche sind aufeinander bezogen und unterstützen sich im Idealfall gegenseitig. Treue bedeutet Integrität, eine Verlässlichkeit und Beständigkeit gegenüber eingegangenen Pflichten und Werten. Für Entscheidungen in der Caritas sind die im Leitbild der Caritas sowie ggf. der konkreten Einrichtung niedergeschriebenen Werte und Ideale ein zentraler Orientierungspunkt.

Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit ermöglicht, die christliche Wertorientierung der Caritas zu verwirklichen. Nach dem Wirtschaftlichkeitskriterium soll ein gesetztes Ziel mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreicht werden oder mit einem vorhandenen Mitteleinsatz ein möglichst hohes Ziel. Orientiert an den Bedürfnissen/Bedarfen der Klient*innen, handelt die Caritas offensiv und fair als Akteurin auf dem Markt sozialer Dienstleistungen. Sie will wettbewerbsfähig sein und sich aus eigener Kraft gegen Mitbewerber*innen behaupten.



Nachhaltigkeit

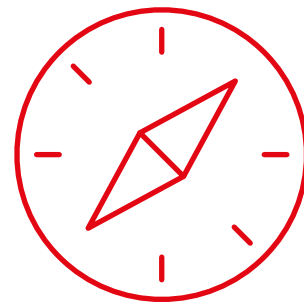
Einrichtungen der Caritas gehen gewissenhaft und effizient mit den ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen um und beachten die Rechte zukünftiger Generationen. Sie sehen sich in einer lokalen und gesamtgesellschaftlichen Mitverantwortung. Damit sie ihrem Selbstverständnis entsprechend handeln kann, benötigt die Caritas ein ausreichendes Maß an nachhaltiger Gestaltungsfreiheit und Sicherheit, die durch Einzelentscheidungen nicht gefährdet werden sollen. Nachhaltige Maßnahmen sollen Probleme möglichst dauerhaft und zukunftsfähig lösen.

Legalität

Die Entscheidungsfindung muss sich am geltenden Recht orientieren und getroffene Maßnahmen müssen mit diesem übereinstimmen. Gleichzeitig können gesetzliche Regelungen aufgrund ihrer Allgemeinheit für einzelne Situationen mangelhaft bleiben und ihre Anwendung mit grundlegenden Wertvorstellungen in Konflikt geraten. Ein Legalismus, der nur auf die Buchstaben des Gesetzes schaut, ist zu vermeiden. Im Mittelpunkt des Handelns soll stets der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Wünschen stehen.

Transparenz

Entscheidungsprozesse und Entscheidungen müssen von den betroffenen Personen und ggf. von der Öffentlichkeit verstanden werden können und durchschaubar sein. Dazu bedarf es einer möglichst klaren und umfassenden Kommunikation – freilich ohne den nötigen Personenschutz zu vernachlässigen. Die Korruptionsgefahr und der Manipulationsverdacht sollen präventiv bekämpft werden. Zur Korruption zählen u.a. Unterschlagung, Bestechung, Vorteilsannahme oder -gewährung. Manipulativ sind z.B. die verzerrte Darstellung eines Sachverhaltes oder die Beeinflussung von Menschen, welche gezielt und nicht offen gemacht werden.



Geleitwort

des Beirats für Spiritualität und Werte der Caritas Österreich

Der Leitfaden hilft, rasch neue Perspektiven zu gewinnen und kreative Lösungen in einem gemeinsamen Verständigungsprozess zu finden. Mit der Herausgabe dieses Leitfadens für ethische Entscheidungen verbinden wir daher mehrere Hoffnungen.

Zum einen hoffen wir, dass dieses Instrument in unseren Caritas-Teams zur Klärung wiederkehrender Probleme und ethischer Konflikte selbstverständlich herangezogen wird.

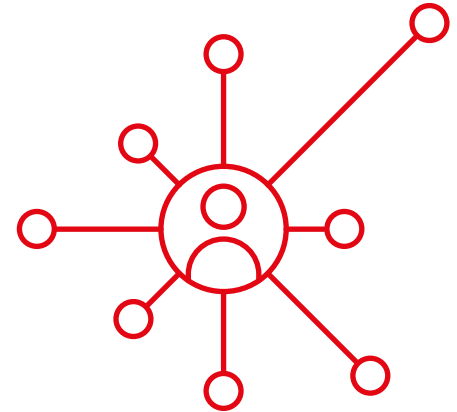
Vorhandene Ethik-Teams in den Diözesen können – so unsere zweite Hoffnung – in der Umsetzung des Instruments unterstützen. Als Beirat für Spiritualität und Werte der Caritas Österreich stehen wir als zentraler Ansprechpartner gerne zur Verfügung und können bereits gute Erfahrungen mit diesem Reflexionsinstrument vorweisen.

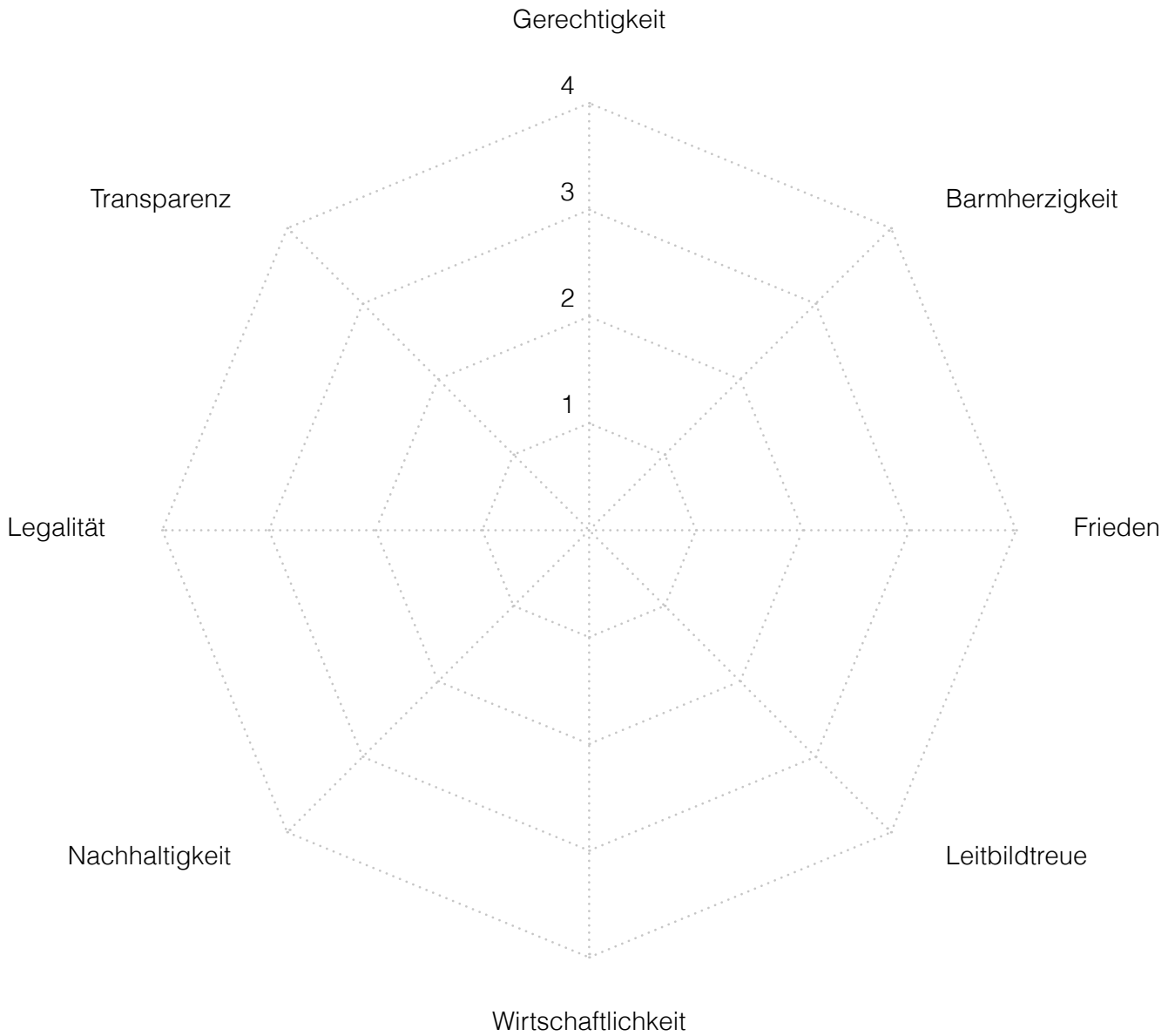
Wir hoffen als Drittes, dass innerhalb der Caritas ein Netzwerk ethischer Prozessmoderator*innen entsteht, das Teams in heiklen Entscheidungsfindungsprozessen begleiten kann. Deren Hauptaufgabe wird darin liegen, das bestehende Wissen der betroffenen Menschen sichtbar zu machen und Vertrauen in deren Problemlösungskompetenz und Entscheidungsfähigkeit zu stärken. Sie sind die Expert*innen für ihre konkrete Situation.

Wir wünschen allen, die diesen Leitfaden anwenden, gutes Gelingen und gute Entscheidungen!

Die Mitglieder des Beirats
für Spiritualität und Werte der
Caritas Österreich

Wien 2024





QR Code für Download Arbeitsmaterialien
mit Passwort **1GUTEENTSCHEIDUNG**

Impressum:

Beirat für Spiritualität und Werte der Caritas Österreich | Inspiriert vom Dokument „Ethisch entscheiden. Leitfaden für Einzelreflexion und für Konferenzen“ des Deutschen Caritasverbands e.V. | Druck: gugler pure print | Fotocredit: Diego PH, unsplash.com | Medieninhaberin, Herausgeberin, Verlegerin: Beirat für Spiritualität und Werte der Caritas Österreich, Storchengasse 1/E1 05, 1150 Wien | Erscheinungsort: Wien, Verlagspostamt 1150 Wien | Grafik: Barbara Veit | Erscheinungsjahr: 2024

