

caritas

Ethisch entscheiden

Leitfaden zur
Einzelreflexion und
für Konferenzen



Ethik im Management
christlicher Organisationen



Deutscher
Caritasverband e.V.



Inhalt

- Hinführung
- Hinweise für die Durchführung
- Erläuterung der Bewertungskriterien
- Ethisch entscheiden – Leitfaden zur Einzelreflexion und für Konferenzen
- Empfehlungen für die Einführung
- Weitere Materialien
- Anregungen und Kritik
- Impressum

Hinführung

Unternehmerische Entscheidungen sind in unterschiedlicher Weise von ethischen Normen und christlichen Wertvorstellungen berührt. Einige Entscheidungen erscheinen eher als wertneutral, bei anderen besteht der Eindruck, dass sie dem Leitbild oder den Leitlinien einer Einrichtung entsprechen oder zumindest nicht widersprechen. Hier wird sich eine explizite ethische Reflexion in der Regel erübrigen.

Es gibt aber auch Entscheidungssituationen, bei denen Unsicherheit oder Zweifel bestehen, ob und wie im Einklang mit den ideellen Unternehmenszielen gehandelt werden soll. Hier kann es vorkommen, dass

- ein(e) Entscheider(in) sich selbst in einem Wertekonflikt sieht;
- in einem Entscheidungsgremium unterschiedliche Werte priorisiert werden;
- die Lösungsansätze für Probleme in einer Situation nicht mit den Werten der Organisation übereinzustimmen scheinen.

In diesem Fall kann es gut sein, eine Entscheidung gründlicher unter ethischen Kriterien zu betrachten und Handlungsoptionen gut gegeneinander abzuwägen. In einer solchen Situation bietet das vorliegende Instrument „Ethisch entscheiden“ den Entscheidungsträger(inne)n verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung an.

Der hier vorgestellte Ansatz schlägt einen Weg der ethischen Reflexion vor, der von den Verantwortlichen selbst und in Entscheidungsgremien durchgeführt werden kann. Er unterstützt die an einem Entscheidungsprozess Beteiligten, gemeinsam (ggf. mithilfe einer Moderation) eine anstehende Entscheidung zu prüfen. Ein solches Prozessmodell besitzt einige wesentliche Vorteile gegenüber dem Einholen einer ethischen Expertise:

- Die Wahrnehmung, Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten und ethische Bewertung liegen in der Hand der Entscheidungstragenden. Entscheidungs- und Ausführungsverantwortung werden nicht getrennt.
- Die Komplexität der Situation wird durch die Vorgabe einer klaren Handlungsstruktur reduziert, Alternativen können entwickelt und an vorgegebenen Kriterien geprüft und miteinander verglichen werden. Der Entscheidungs- und Handlungsdruck nimmt ab.
- Die Vielfalt unterschiedlicher Wahrnehmungen und Bewertungen hilft, eine Situation multiperspektivisch zu betrachten, sich über unterschiedliche Positionen zu verständigen und eine tragfähige Lösung zu finden und umzusetzen.
- Die Teilnehmenden bilden ihre moralische Urteilskraft aus und erlangen Sicherheit. Dies kann sich nachhaltig positiv auf die Entscheidungs- und Kommunikationskultur der Organisation auswirken.

Im Folgenden lernen Sie das Instrument „Ethisch Entscheiden“ kennen und erhalten wertvolle Informationen zu dessen Anwendung.

Hinweise für die Durchführung

1. Die Entscheidung für eine ethische Reflexion

Wenn eine Leitungskraft oder ein Leitungsgremium den Eindruck gewinnt, dass eine anstehende Entscheidung ethisch komplex ist, kann eine ausführliche ethische Reflexion zur Klärung beitragen. Bei der Anwendung des vorgelegten Instrumentes „Ethisch entscheiden“ gibt es drei Möglichkeiten:

1. die Nutzung des Leitfadens zur Einzelreflexion, den Entscheidungsträger(innen) bzw. die Mitglieder des Entscheidungsgremiums je für sich bearbeiten, um eine eigene Position zu entwickeln und argumentativ abzusichern;
2. der Gebrauch des Leitfadens für Konferenzen, in denen die Mitglieder eines Leitungsgremiums gemeinsam, ggf. mit Hilfe einer Moderation, einen ethischen Diskurs führen;
3. die Kombination zwischen einer vorbereitenden Einzelreflexion und einem anschließenden Ethik-Diskurs.

Einige Organisationen haben gute Erfahrungen damit gemacht, bereits bei der Erstellung einer Tagesordnung in geeigneter Forum auf die beabsichtigte Nutzung des Instrumentes hinzuweisen und ein ausreichendes Zeitbudget einzuplanen.

2. Die Durchführung der Reflexion

Das Instrument zielt darauf ab, anhand ethischer Kriterien eine gut verantwortbare und begründete Handlungsmöglichkeit zu entwickeln. Bei der Einzelreflexion steht das Finden der eigenen Position im Vordergrund. In Konferenzen ist das Ziel die Verständigung auf eine von möglichst allen Beteiligten getragene Position. Im Einzelnen werden folgende Schritte vorgeschlagen:

2.1 Klärung der Fragestellung

Zunächst geht es darum, Thema und Fragestellung zu formulieren – zwar konkret, aber zugleich so offen, dass nicht bereits eine Einschränkung oder Einflussnahme auf eine bestimmte Lösung hin geschieht.

2.2 Beschreibung des Sachverhaltes

Dieser Abschnitt bezweckt, den Hintergrund, die Entstehung und die Bedeutung der Fragestellung für die Beteiligten, Betroffenen und das Unternehmen ins Bewusstsein zu bringen bzw. miteinander zu klären. Hierbei kann es geschehen, dass Informationslücken deutlich werden, die für die Entwicklung einer persönlichen oder gemeinsamen Handlungsoption entscheidend sind und möglicherweise eine Vertagung notwendig machen.

2.3 Benennung von Handlungsmöglichkeiten

Im dritten Schritt werden Handlungsmöglichkeiten – zunächst ohne Bewertung – gesammelt. Dabei wird empfohlen, zuerst die naheliegende Option zu benennen und dann eine oder zwei mögliche Alternative(n) zu entwickeln und zu beschreiben. Dadurch können vorschnelle Orientierungen an Routinen oder Plausibilitäten unterbrochen und kreative Ideenbildung gefördert werden. Es wird empfohlen, diese Handlungsmöglichkeiten in den dafür vorgesehenen Textfeldern einzutragen.

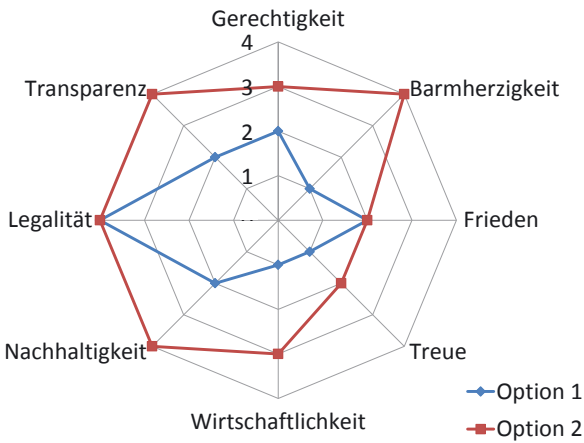
2.4 Ethische Bewertung der Handlungsmöglichkeiten

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. Die vier zuerst genannten Kriterien (Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, Frieden, Treue) stehen für theologisch-ethische Kategorien. Aber auch die anderen vier Kriterien (Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Legalität, Transparenz) sind für eine ethische Reflexion unverzichtbar. Daher wird empfohlen, die ethische Bewertung anhand aller acht Kriterien vorzunehmen. Durch die Reihenfolge ist jedoch keinerlei Priorisierung in der Gewichtigkeit beabsichtigt.

Die erläuternden Aspekte, die hinter den jeweiligen Kriterien beschrieben sind, verstehen sich als Hilfe, die genannten Begriffe zu erschließen; sie sind beispielhaft gemeint und beanspruchen keine Vollständigkeit. Bei der Bewertung, inwieweit die jeweilige Option das Kriterium erfüllt, werden daher nicht die Einzelaspekte, sondern das Gesamtkriterium bewertet.

Erste Erfahrungen haben gezeigt, dass es gut ist, ein einzelnes Kriterium der Reihe nach auf die genannten Handlungsoptionen anzuwenden und danach erst zum nächsten Kriterium weiterzugehen. Dadurch kann deutlich einfacher geklärt werden, inwieweit etwa das Kriterium „Gerechtigkeit“ durch die Option 1, 2 oder 3 besser realisiert wird.

Bei der Bewertung der Kriterien bieten sich zwei Möglichkeiten an: ein Matrix-Modell, das es erlaubt, jedem Kriterium und jeder Option mit einem Symbol eine Wertigkeit zu geben: z.B. das Kriterium „Gerechtigkeit“ ist bei der Option 1 ohne Einschränkung (4), weitestgehend (3), eher nicht (2) oder eindeutig nicht (1) erfüllt.



Eine alternative Bewertung bietet eine Netzgrafik. Hier bilden die acht Kriterien die Ecken eines Netzes, in welches die Optionen eingetragen werden. Dabei wird zunächst jeder Option eine eigene Farbe zugeordnet. Danach wird auf der jeweiligen Achse mittels eines farbigen Punktes eingezeichnet, inwieweit die Optionen das jeweilige Kriterium erfüllen (4 = „ohne Einschränkung“ bis 1 = „eindeutig nicht“). Wenn anschließend die Punkte miteinander verbunden werden, veranschaulicht die Größe des jeweiligen Polygons, welche der geprüften Optionen eine größere Fläche abdeckt. Die Visualisierungshilfen reduzieren die Komplexität eines Problems. Sie sind nicht dazu gedacht, die ethische Reflexion zu mathematisieren.

schaulicht die Größe des jeweiligen Polygons, welche der geprüften Optionen eine größere Fläche abdeckt. Die Visualisierungshilfen reduzieren die Komplexität eines Problems. Sie sind nicht dazu gedacht, die ethische Reflexion zu mathematisieren.

2.5 Entscheidung

Dieser Abschnitt dient dazu, sich am Ende der Reflexion bewusst zu machen, welche der Handlungsmöglichkeiten die höhere Präferenz erhalten hat und aus ethischen Gründen empfohlen wird. Die Abwägung kann auch dazu führen, die zunächst genannten Maßnahmen zu modifizieren oder zu kombinieren.

2.6 Umsetzung

Hier können zentrale Punkte für die Durchführung einer getroffenen Entscheidung beschrieben werden.

2.7 Kurze Auswertung

Die Nutzer/innen können sich auf dieser Metaebene noch einmal bewusst machen bzw. darüber verständigen, ob und wenn ja welchen Beitrag das angewandte Instrument zur Findung der Entscheidung geleistet hat und was aus dieser Erfahrung für die Zukunft gelernt werden kann.

3. Hinweis zur Bedeutung der Moderation in Konferenzen

Zumindest für die Anfangsphase wird bei der Anwendung des Instruments in Konferenzen empfohlen, eine Moderation einzubinden, die Erfahrungen mit dem Prozessmodell der Ethikberatung besitzt. Dadurch wird es allen Teilnehmenden möglich, sich stärker auf die Inhalte zu konzentrieren. Da viele ethische Themen kontrovers diskutiert werden, empfiehlt es sich, eine unabhängige Moderation hinzuzuziehen.

4. Hinweis zum Teilnehmerkreis in Konferenzen

Je nach Fragestellung kann es sinnvoll sein, zumindest phasenweise den Teilnehmerkreis um Personen zu erweitern, die z.B. zur Klärung des Sachverhaltes oder zur Vertretung von Interessen, die von einer anstehenden Entscheidung besonders betroffen sind, beitragen können.

5. Hinweise zur Dokumentation

Fragebogen, Matrix und/oder Grafik dienen in erster Linie der strukturierten Entscheidungsfindung und -beurteilung. Sie können auch als Dokumente einer sorgfältig gesuchten ethisch begründeten Entscheidung in ein Sitzungsprotokoll eingefügt werden.

Erläuterung der Bewertungskriterien

Gerechtigkeit

Sowohl der Entscheidungsprozess als auch das Entscheidungsergebnis müssen gerecht gestaltet sein. Alle betroffenen Personen sollen aktiv in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Sie müssen ihre Interessen angemessen vertreten können. Eventuelle Ungleichbehandlungen müssen sachgerecht begründet sein. Hierbei ist eine Balance zu halten zwischen der geforderten Sachorientierung und einer besonderen Rücksichtnahme für schwache, arme oder ausgegrenzte Menschen.

Barmherzigkeit

In konkreten Situationen kann die spontane und unbedingte (i.S. der Schuldfrage) Hilfsbereitschaft unverzichtbar sein. Diese geschieht im Wissen darüber, dass individuelle Notlagen auch strukturell bekämpft werden müssen. Einzelnen Personen, die sich selbst nicht aus ihrer Not befreien können, muss rechtzeitig geholfen werden (Hilfe zur Selbsthilfe). 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

Frieden

Frieden meint hier eine ausgewogene Beziehung zwischen Menschen, Gruppen und Unternehmen 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.

Treue

In Entscheidungssituationen können sich Gewissens- oder Loyalitätskonflikte aus einer Verpflichtung gegenüber den eigenen Werten, der Profession und des Unternehmens 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.

Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit ermöglicht, die christliche Wertorientierung eines Unternehmens zu verwirklichen. Nach dem Wirtschaftlichkeitskriterium soll ein gesetztes Ziel mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz oder mit einem vorhandenen Mitteleinsatz ein möglichst hohes Ziel erreicht werden. Orientiert an den Präferenzen der Nutzer(innen), handeln Unternehmen offensiv und fair als Akteure auf dem Markt sozialer Dienstleistungen. Wettbewerbsfähige Unternehmen können sich aus eigener Kraft gegen Konkurrenten auf dem Markt behaupten.

Nachhaltigkeit

Unternehmen 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 können, benötigen Unternehmen ein ausreichendes Maß an Gestaltungsfreiheit und Sicherheit. Maßnahmen sollen einzelne und mit diesen verwandte Probleme dauerhaft und zukunftsfähig lösen.

Legalität

Die Entscheidungsfindung soll sich am geltenden weltlichen und kirchlichen Recht orientieren und Maßnahmen 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 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 und durchschaubar sein. Dazu bedarf es einer möglichst umfassenden Kommunikation. 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.

Ethisch entscheiden

Leitfaden zur Einzelreflexion und für Konferenzen

Datum:

1. Klärung der Fragestellung

- Wer hat warum die Konferenz initiiert?
- Wie lautet die Ausgangsfragestellung?

2. Beschreibung des Sachverhaltes

- Welche Informationen, 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?

3. Benennung von Handlungsmöglichkeiten

- Welche Handlungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?
- Gibt es Alternativen oder Kombinationen?
- Welche Handlungsmöglichkeiten sollen bewertet werden?

- (a) _____
- (b) _____
- (c) _____

4. Ethische Bewertung der Handlungsmöglichkeiten

Bewerten Sie die unter 3. beschriebenen Handlungsmöglichkeiten mit folgenden Kriterien (Sie können die Handlungsmöglichkeiten in den einzelnen Zellen mit den Ziffern bewerten:

4 Trifft zu / **3** Trifft eingeschränkt zu / **2** Trifft eher nicht zu / **1** Trifft nicht zu):

Kriterien	Erläuternde Aspekte und Fragen	Handlungsmöglichkeiten		
		(a)	(b)	(c)
Gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Interessen der direkt Betroffenen gesehen/gehört/beteiligt – und sind sie angemessen berücksichtigt? • Ist bei der Maßnahme gewährleistet, dass niemand in unverantwortbarer Weise bevorzugt oder benachteiligt ist? 			
Barmherzigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Interessen der Schwachen/Ausgegrenzten geschützt – wird ihre Lage verbessert? • Sind bei der Maßnahme die Fürsorgepflichten gegenüber allen Beteiligten gewahrt? • Ist gewährleistet, dass niemand unerträglich geschädigt oder gekränkt wird? 			

Frieden	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Maßnahme geeignet, Versöhnung konkurrierender Interessen zu stiften und eine Eskalation zu vermeiden? • Ist die Maßnahme für alle Beteiligten nachvollziehbar erträglich? • Kann ein Schaden, der entstanden oder zu erwarten ist, angemessen ausgeglichen werden? 			
Treue	<ul style="list-style-type: none"> • Bleibt die Maßnahme dem institutionellen Leitbild einer christlichen Organisationskultur treu? • Ist gewährleistet, dass die Handelnden ihrem jeweiligen beruflichen Ethos treu bleiben können? • Ist bei der Maßnahme gewährleistet, dass die handelnden/entscheidenden Personen ihren persönlichen Überzeugungen treu bleiben können? 			
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Werden die Ressourcen effizient eingesetzt? • Ist der Mitteleinsatz im Blick auf das Gesamtunternehmen sinnvoll? • Trägt die Maßnahme zur Wettbewerbsfähigkeit bei? 			
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Führt die Maßnahme zu einer dauerhaften Lösung des Problems? • Ist es vermeidbar, dass die Lösung zukünftig in ungünstiger Weise als Präzedenzfall benutzt werden kann? • Sind ökologische und soziale Interessen, auch die der folgenden Generationen ausreichend berücksichtigt? • Erhält oder erweitert die Maßnahme die Gestaltungs- und Handlungsfreiheit des Unternehmens? 			
Legalität	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Maßnahme mit dem weltlichen und kirchlichen Recht vereinbar? 			
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Kann die Maßnahme und ihre Begründung offen gegenüber den Beteiligten und Betroffenen kommuniziert werden? • Ist ausreichend sichergestellt, dass Korruption oder Manipulation die Entscheidung für die Maßnahme nicht beeinflussen? 			

5. Entscheidung

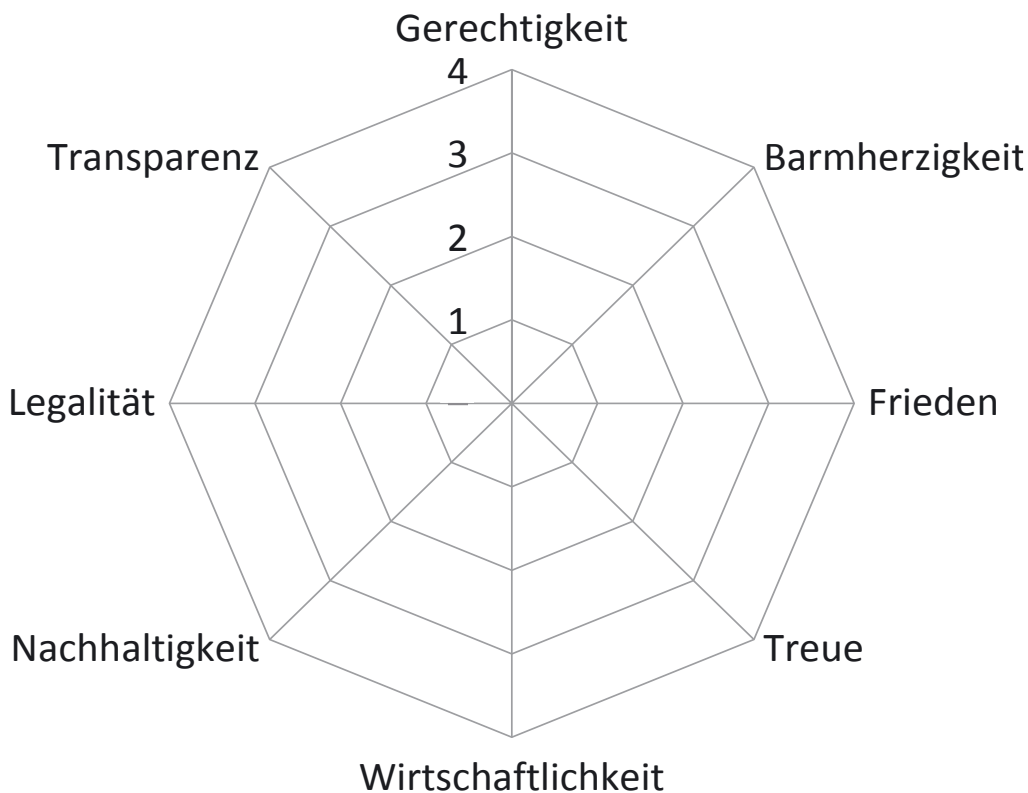
- Welche Handlungsmöglichkeiten lassen sich ethisch gut begründen?
- Für welche Handlungsmöglichkeit entscheiden Sie sich oder welche Option empfehlen Sie?

6. Umsetzung

- Wer ist bis wann für die Umsetzung verantwortlich?
-

7. Kurze Auswertung

- Hat die Konferenz zu einer guten Entscheidung verholfen?
- War die Moderation hilfreich?
- Was lässt sich aus diesem Reflexionsprozess für die Zukunft lernen?



4 Trifft zu

3 Trifft eingeschränkt zu

2 Trifft eher nicht zu

1 Trifft nicht zu

Empfehlungen für die Einführung

Auch wenn die Kunst, zu guten Entscheidungen zu gelangen, im Wesentlichen ein Thema der Kultur einer Organisation ist, sind einige strukturelle Voraussetzung notwendig, damit sich eine entsprechende Praxis entwickeln kann:

1. Diskussion des Instrumentes und Entschluss der Geschäftsführung/des Vorstands

Der Entschluss, das Instrument einzuführen, kann erhebliche Widerstände und Bedenken (z.B. Zeitaufwand, Wahrung der Diskretion, Trennung von Entscheidung und Verantwortung) hervorrufen. Diese sollen in den Leitungsgremien gemeinsam mit den Vorteilen eines solchen Instrumentes (z.B. Entscheidungs- und Handlungssicherheit, Kommunikationsfähigkeit, Multiperspektivität in der Problemanalyse, Partizipation vieler Beteiligten bei der Suche und Bewertung möglicher Handlungsoptionen, nachhaltige Umsetzung und verbessertes Marketing) diskutiert werden. Am Ende dieses Prozesses bedarf es eines klaren Beschlusses der Leitung, dass die Einführung und Anwendung des Instrumentes gewollt ist.

2. Festlegung der Vorgehensweise

Die konkreten Verfahrensschritte zur Anwendung des Instrumentes sind zu beschreiben. Im Einzelnen wird darin geregelt, wie und von wem die Anwendung der Einzelreflexion oder des Konferenzmodells initiiert wird, wer teilnimmt, wer moderiert und wie die Beratung dokumentiert und evaluiert ist. In dieser Ablaufbeschreibung sollen die o.g. Bedenken und Vorteile ausreichend Berücksichtigung finden. Teile der hier vorgelegten Handreichung können bei der Beschreibung des Verfahrens verwendet werden. Das Manual wird anschließend in der für die Organisation üblichen Weise autorisiert und publiziert.

3. Einbindung von bereits bestehender Ethikberatung

Organisationen, die bereits über organisierte Ethikberatung verfügen (z.B. Klinische Ethik-Komitees, medizinethische Fallbesprechungen) sollen bei der Entwicklung und Einführung von Ethikstrukturen auf Managementebene die vorhandenen Gremien zumindest informativ, besser jedoch aktiv mit einbinden. Dadurch können Missverständnisse und parallele Strukturen vermieden und Erfahrungspotentiale ausgeschöpft werden.

4. Qualifizierung

Im Allgemeinen ist das Instrument schnell einsatzfähig. Eine effektive Einführung des hier vorgeschlagenen Instrumentes gelingt besser, wenn potentielle Initiatoren und Beteiligte möglichst anhand konkreter Beispiele die Chancen und Grenzen des Verfahrens kennenlernen können und für mögliche Anwendungssituationen sensibilisiert werden. Hier sind sowohl Fortbildungsmaßnahmen für bestehende Konferenzen als auch Module im Rahmen von Führungskräfte-seminaren denkbar.

5. Moderation

Ethische Entscheidungsfindungen in Konferenzen können von einer kompetenten Moderation unterstützt werden. Es wird daher empfohlen, geeignete Personen entsprechend zu schulen und zur Verfügung zu halten. Wo bereits Moderationskompetenz im Zusammenhang mit medizinethischer Fallbesprechung besteht, kann geprüft werden, inwieweit diese für die Instrumentenanwendung bei Managemententscheidungen genutzt werden kann.

6. Evaluation und Publikation

Es wird empfohlen, die Anwendung des Instrumentes regelhaft zu evaluieren und z.B. im Jahresbericht oder im Ethikbericht aufzunehmen. Die Evaluation des Instrumentes kann sich auf die Struktur, den Prozess und die Qualität beziehen. So kann überprüft werden, ob Regeln modifiziert werden müssen und ob die Anwender/innen den Prozess für nützlich und effizient halten.

Weitere Materialien

Unter: <http://www.caritas.de/caritas-und-management> finden Sie

- den Leitfaden „Ethisch Entscheiden“ zum Download und weitere interessante Beiträge;
- den Leitfaden „Ethisch Entscheiden“ als Excel-Vorlage zum Download und Ausdrucken;
- den spirituellen Leitfaden „Entscheidungsfindung und Spiritualität“ für Führungskräfte;
- Fortbildungsangebote.

Anregungen und Kritik

Ihre Anregungen, Ihre positive Rückmeldung oder Ihre Kritik sind uns sehr wichtig - so helfen Sie uns, die Handreichung weiter zu verbessern.

Bitte teilen Sie uns Ihre Meinung mit: alexis.fritz@caritas.de

In Kooperation mit:



Rhein-Erft



GFO

Ja zur Menschenwürde.



Malteser

...weil Nähe zählt.



ST. AUGUSTINUS-KLINIKEN

**FRANZISKUS
STIFTUNG**



Diese Handreichung wurde erarbeitet in der Projektgruppe „Ethik im Management christlicher Organisationen“:
Georg Beule, Prof. Dr. Michael Fischer, Dr. Alexis Fritz,
Dr. Franz von Harnoncourt, Wolfgang Heinemann,
Christel Müller, Paul Neuhäuser und Dr. Brigitte Saviano.

Ansprechperson:
Dr. Alexis Fritz
Telefon: +49 761 200-253
E-Mail: alexis.fritz@caritas.de

Herausgegeben von:
Deutscher Caritasverband e.V.
Arbeitsstelle Theologie und Ethik
Karlstraße 40, 79104 Freiburg i. Br.

Foto: © Rido - Fotolia.com
Gestaltung: Cornelius Wichmann

Stand 10/2016

