

Clemens Sedmak

# ANSTÄNDIGE INSTITUTIONEN

**Ethik für Organisationen und Unternehmen**

**HERDER** 

FREIBURG · BASEL · WIEN



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2025

Alle Rechte vorbehalten

[www.herder.de](http://www.herder.de)

Lektorat: Sophie Dahmen, Karlsruhe

Umschlaggestaltung: Finken & Bumiller, Stuttgart

Satz: Daniel Förster, Belgern

Herstellung: GGP Media GmbH

Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-451-07245-1

ISBN E-Book (E-Pub): 978-3-451-83666-4

# INHALT

Vorwort	7
Einführung	11
Teil I	
Hintergründe	19
1 Institutionen und Lebenswelten	27
<i>Institutionelle Abhängigkeiten</i>	29
<i>Institutionell überformte Biographien</i>	34
2 Die Bedeutung von Institutionen	48
<i>Erkenntniskulturen und Institutionen</i>	53
<i>Die politische Bedeutung von Institutionen</i>	64
3 Institutionen und Vorstellungskraft	73
<i>Schöne andere Welten</i>	74
<i>Höllenvorstellungen</i>	77
Teil II	
Eine Theorie anständiger Institutionen	89
4 Design und Fundament einer Ethik von Institutionen	95
<i>Konstruktionsoptionen</i>	102
<i>Ein fundamentaler Text</i>	114
<i>Die These</i>	121

5	Integritätsgefährdende Institutionen .....	126
	<i>Institutionen und Würdeverletzungen</i> .....	127
	<i>Eine Landschaft moralischer Herausforderungen</i> .....	136
6	Moralische Güter .....	147
	<i>Die Verankerung von zwölf moralischen Gütern</i> .....	150
	<i>Zur Architektur der moralischen Güter</i> .....	158

## Teil III

Zwölf moralische Güter .....	161
------------------------------	-----

7	Moralische Rahmengüter .....	163
	<i>Verwundbarkeitssensibel</i> .....	163
	<i>Zukunftssichernd</i> .....	177
	<i>Gemeinwohlorientiert</i> .....	192

8	Primäre moralische Güter .....	212
	<i>Würdewahrend</i> .....	212
	<i>Respektschützend</i> .....	228

9	Sekundäre moralische Güter .....	246
	<i>Vernunftgegründet</i> .....	247
	<i>Einzigartigkeitsoffen</i> .....	263
	<i>Freiheitsfördernd</i> .....	277
	<i>Gleichheitsverpflichtet</i> .....	287
	<i>Beziehungsermöglichend</i> .....	302

10	Moralische Stützgüter .....	316
	<i>Wohlstrukturiert</i> .....	316
	<i>Haltungsbewusst</i> .....	327

Epilog .....	345
--------------	-----

Anständige Institutionen: Ein Überblick .....	347
---	-----

Anmerkungen .....	349
-------------------	-----

Literaturverzeichnis .....	409
----------------------------	-----

# VORWORT

Institutionen dienen dem Zweck, das gute Leben von Menschen unter Berücksichtigung der vielen nichtmenschlichen Formen von Leben zu befördern. Institutionen sind Mittel zum Zweck, nicht Zweck. Das Bauen von Institutionen ist nicht Endpunkt menschlichen Lebens, sondern Arbeit an Werkzeugen und Rahmenbedingungen. Wir können uns institutionellen Dynamiken nicht entziehen.

Diese Studie will eine leicht zugängliche Hinführung zu Fragen der Institutionenethik sein, wobei Verständlichkeit nicht um den Preis einer bloß beschreibenden Herangehensweise erkaufte werden soll. Dieses Buch will also nicht nur sagen, was Institutionen sind, sondern auch und vor allem, wie sie sein sollen. Durch dieses Buch wird sich eine normative Linie ziehen, eine These darüber, was aus moralphilosophischer Sicht von Institutionen erwartet werden soll. Es verfolgt damit ein doppeltes Ziel: inhaltliche Verständlichkeit und moralische Klarheit.

Ich gehe in diesem Text von einer einfachen und plausiblen Wertebasis aus, die im ersten Artikel der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte gefunden wird. Von da aus soll eine praxisnahe Reflexion über würdezentrierte Institutionen angeboten werden, die im Dialog mit vielen Beispielen erfolgt. Dabei werden zwölf moralische Güter (Grundwerte) und zu jedem dieser Güter drei Dimensionen identifiziert, die als Fragerichtungen dienen, also als Einladungen, in eine bestimmte Richtung zu sehen. Die Frage, was die

einzelnen Güter und deren Dimensionen für eine spezifische Institution bedeuten, kann nicht delegiert werden und bleibt Aufgabe der praktischen Vernunft in einem partikularen Zusammenhang.

Der hier gewählte Zugang soll theoretische Diskussionen mit praktischen Beispielen und Erfahrungen aus dem Alltag von Institutionen verbinden. Das Buch kann auf primäre Daten zurückgreifen, die für diese Institutionenethik geschaffen wurden – eine Reihe von Interviews mit Angestellten des englischen National Health Service (NHS), mit Mitarbeiter:innen in österreichischen Spitälern und ausgewählten Institutionen sowie eine Reihe von Interviews mit Personen im Reinigungsdienst im Großraum Salzburg. Diese Daten wurden hier verarbeitet und mit der allgemeinen Theorie der Institutionenethik verbunden.

Die Institution der Wissenschaftlichen Buchgesellschaft und im weiteren Verlauf der Verlag Herder haben dieses Buch unterstützt und gastfreundlich aufgenommen; mein großer Dank gilt Susanne Fischer, Jonas Bogumil, Regine Gamm und Patrick Oelze für die ebenso wohlwollende wie geduldige Begleitung.

Ein eindrückliches Beispiel für das Bemühen um eine anständige Institution darf an den Anfang des Buches gestellt werden – die Universität Salzburg unter der Leitung von Rektor Heinrich Schmidinger. Heinrich Schmidinger hat die Geschicke der Universität als Dekan, als Vizerektor und als Rektor mitbestimmt. Er hat seine Qualitäten als »Gentleman« im Sinne John Henry Newmans immer wieder bewiesen. Ein Gentleman ist fähig, unterschiedlichste Menschen willkommen zu heißen, er ist rücksichtsvoll und damit ein Beispiel dafür, wie ein Mensch einen anderen Menschen respektieren kann. Respekt geschieht nicht im Lauten und Grellen, nicht im Pompösen und Demonstrativen.

In einem Interview mit dem *Standard* im Dezember 2015 sagte der damalige Rektor Schmidinger und Präsident der Österreichi-

schen Universitätenkonferenz: »Ich bin ein Mensch, dem das Lautstarke nicht liegt und der von Kampf nicht viel hält, sondern auf stille Diplomatie und Vermittlung setzt.« Stille Diplomatie ist beispielhafter Dienst an Höflichkeit, Vertrauen und Frieden. Die stille Diplomatie Schmidingers zeigte sich in der Fähigkeit, Brücken zu bauen über vermeintliche oder reale Gräben hinweg. Dadurch wurde Vertrauen geschaffen und eine Kultur des Zuhörens etabliert.

Heinrich Schmidinger hat durch das Beispiel seiner Führungsarbeit gezeigt, was Integrität in administrativer Tätigkeit bedeuten kann.

So sei dieses Buch Heinrich Schmidinger gewidmet.

Salzburg und South Bend im Sommer 2024





# EINFÜHRUNG

Über viele Jahre hinweg gab es in der Stadt Salzburg eine Initiative, die niederschwellige, unbürokratische und damit nicht-institutionalisierte finanzielle Unterstützung für Bedürftige anbieten wollte. Zuletzt hatte Initiator Max Luger einen »Fairshare«-Container im Zentrum der Stadt, in unmittelbarer Nähe zum Sitz des Bürgermeisters, betrieben. Alle, die Geld geben wollten, konnten ihn dort zu bestimmten Zeiten besuchen, alle, die in Geldnot waren, durften an seine Tür klopfen.<sup>1</sup>

Die Initiative enthält viele Lehrstücke über das Wirken und Walten von Institutionen. Max Luger ist bei der Errichtung seines Containers auch auf bürokratische Unterstützung angewiesen. Er erhält eine Bewilligung von Bürgermeister und zuständigem Stadtrat, er bekommt ein Grundstück zugewiesen, auf dem er den Container aufstellen kann. Damit er Strom in den Container legen kann, sind bestimmte Auflagen zu erfüllen. Dann beginnt er, an vier fixen Tagen zu fixen Zeiten, den Container zu öffnen. Diese stabilen Zeiten am stabilen Ort mit stabiler Funktion sind bereits Ausdruck einer gewissen elementaren Institutionalisierung. Luger will Lücken füllen, die das institutionalisierte Sozialsystem aufweist; bei Zwangsräumungen beispielsweise kann es zu dramatischen Situationen kommen, in denen Menschen durch alle Sicherungssysteme fallen und rasche Überbrückungshilfe brauchen. Ähnliches gilt für das Einklagen von nicht bezahlten Alimenten. Der Container bietet schnelle

und unbürokratische Hilfe an, Geld wird über den Tisch verteilt, Menschen kommen ohne Termin, können jederzeit während der Öffnungszeiten auftauchen. Luger hat kein teures Büro (den Container hat er selbst bezahlt), keine Werbeausgaben, keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Lugers Initiative reagiert damit auf die oft bittere Erfahrung, die Armutsbetroffene mit Institutionen machen müssen. Zum Beispiel: »Ich musste lange warten. Nach drei Stunden kam ich dran, da hatte ich schon sieben Zettel ausgefüllt, gefühlt hunderttausend Unterlagen. Und dann sagte mir die Mitarbeiterin ins Gesicht, dass ich nichts bekomme.«<sup>2</sup> Luger ersetzt diese gesichtslose Hilfe von großen Institutionen (wie auch das roboterisierte Spenden durch Mausclicks) durch den persönlichen Kontakt. Die meisten Unterstützer sind Freunde und Bekannte, die Luger persönlich kennen, Vertrauen ist die Basis des Umverteilungsgeschäfts.

Aber auch im Fall des Fairshare-Containers lässt sich Bürokratie nicht zur Gänze vermeiden. Luger macht sich Notizen, wenn er Gespräche mit Bedürftigen führt. »Der Verwaltungsaufwand ist minimal und doch schleicht sich Bürokratie in das Projekt ein ... Die Namen der Spenderinnen und Spender und die gespendete Summe wird in eine ›Geberliste‹ eingetragen. Für jede Bittstellerin und jeden Bittsteller wird ein ›Stammdatenblatt‹ angelegt. Luger erfasst Basisinformationen wie Familienstand, Größe der Wohnung, Anzahl der Kinder oder Hintergrundinformationen zur Notlage.«<sup>3</sup> Er arbeitet mit einem »gläsernen Konto«, sodass alle jederzeit sehen können, wie viel gespendet und wie viel ausgegeben worden ist. Er übernimmt auch alle Nebenkosten selbst, sodass er tatsächlich damit werben kann, dass jeder gespendete Euro direkt an Menschen in Geldnot weitergegeben wird. Und doch muss er, wie jede Institution, Regeln einführen und sich an Regeln halten: Luger muss ein Kategoriensystem einführen und Prioritäten klären; die ersten drei Kategorien sind: (1) Unfälle, schwere Krankheiten oder hohe

Medikamentenkosten; (2) Alleinerziehende, die wegen unterlassener Unterhaltszahlungen klagen; (3) zerbrochene Familien, meist in Verbindung mit Drogensucht. Er muss sich also überlegen, wo die Wirkung des Geldes am größten ist.<sup>4</sup> Luger unterstützt Wohnungslose nicht, da es in Salzburg eine Reihe von Organisationen gibt, die dies tun. Er will also »Unterstützungsnischen« bewohnen und auf nicht entsprechend abgedeckte Notlagen antworten. Und er tut dies mit Kategorien, die, zumindest implizit, zwischen »ordentlicher undwürdiger Armut« und anderen Armutsformen unterscheiden lassen. Diese Regeln sind selbstredend Ansätze einer Institutionalisierung. Hier deutet sich auch eine Arbeitsteilung an – Lugers Initiative kann Lücken schließen, die von staatlichen Einrichtungen oder großen Hilfsorganisationen nicht abgedeckt werden. Und gleichzeitig ist das Sozialnetz auf die großen Einrichtungen angewiesen.

Lugers niederschwellige Initiative kann rasch an Grenzen kommen, etwa durch: Dauernotlagen, Betrug, Vernetzung, Gewalt. Luger will keine Stamm- und Dauergäste. Das Konzept zielt auf einmalige oder wenigstens seltene Hilfe im Ausnahmefall ab. So muss Max Luger einer Frau erklären, dass er ihr nicht regelmäßig helfen kann. Sie ist Alleinerzieherin mit einem behinderten Kind, der Mann ist gewalttätig, das Pflegegeld reicht nicht.<sup>5</sup> Da tun sich strukturelle Defizite auf, die Lugers private Initiative nicht abfangen kann. Hier bringen ihn Menschen, die sich in verfestigten Armutslagen befinden, an Grenzen. Betrug: Luger bekommt auch Lügen aufgetischt: die verlorene Geldtasche, der verlorene Mantel mit Reisegeld; eine Betrügerin aus Deutschland erzählt, dass sie von ihrem Freund auf die Straße gesetzt worden sei.<sup>6</sup> Ein drogenabhängiger Mann täuscht eine Krebserkrankung vor.<sup>7</sup> Die Initiative, die auf Vertrauen beruht, will nicht in den Abgrund von dauerhaftem Misstrauen gedrängt werden. Es fehlt aber an Kontrollmechanismen. Vernetzung: Menschen in Not sind gut vernetzt. Es spricht sich herum, was Luger an-

bietet und welche Geschichten erfolgversprechend sind. Armutsbetroffene Menschen sind gezwungen, Lebenskünstler zu sein und sich nach dem Angebot zu strecken. Das kann rasch zur Überforderung der doch überschaubaren Mittel kommen. Luger kann nur verteilen, was er hat. Schließlich, tragischerweise, zeigt sich auch Gewalt als eine Grenze. Jeder und jede kann zu den Öffnungszeiten den Container betreten. Hier gibt es keine Pforte, kein Sicherheitspersonal, Geld ist zugänglich. Max Luger wird von einem jungen drogensüchtigen Mann überfallen und niedergeschlagen.<sup>8</sup> Durch das Trauma des Überfalls kommt die Initiative an ein Ende.

Auch dieses Ende ist eine Lektion in Institutionenforschung. Institutionen können sich besser auf die »worst case«-Szenarien vorbereiten als eine private Initiative. Ein höherer Grad an Institutionalisierung kann die Aktivitäten, um die es geht, besser schützen und verfestigen.

Die Frage, der sich Max Luger gestellt hat, bleibt: Gutes tun ohne Bürokratie – wie geht das?

Diese simple Frage führt in den Kern der Ethik von Institutionen. Wie unterstützen Institutionen das gelebte Gute? Wo werden Institutionen zum Hindernis und Stolperstein auf dem Weg zu Menschlichkeit und Solidarität?

Gehen wir von Salzburg nach Toronto: Die *New York Times* berichtet in ihrer Ausgabe vom 16. April 2021 von Khaleel Seivwright, der in Toronto mit der Hilfe von 40 ehrenamtlich Tätigen und beträchtlichen Spendengeldern mehr als hundert einfache Holzunterkünfte für Wohnungslose errichtete. Der Anfang war ein Moment der Menschlichkeit: Khaleel sah die Zelte am Rand der Straße und wollte angesichts der sinkenden Temperaturen zum Anfang des Winters etwas tun, um menschenwürdigen Lebensbedingungen eine Chance zu geben. So errichtete er eine einfache Holzbox mit einem Fenster, installierte einen Rauchmelder und klebte einen Zettel an die Außenwand: Jede:r ist hier willkommen.<sup>9</sup>

Die kleinen »Häuser« wurden auf öffentlichen Flächen, etwa in Parks, aufgestellt. Khaleel Seivwright hatte selbst die Erfahrung von Wohnungslosigkeit gemacht, als er auf einer großen Baustelle in der Nähe von Vancouver arbeitete und während eines Zeitraums von fünf Monaten in einem Zelt in einem großen Park nahe dem Burnabysee hauste. Die Einsicht, dass ein Zelt kein angemessenes »Dach über dem Kopf« ist, war im Falle von Herrn Seivwright erlittenes Erfahrungswissen.

Die Stadtverwaltung in Toronto war nicht amüsiert, erklärte die Unterkünfte für illegal und nicht den Sicherheitsstandards angemessen und verfügte Delogierungen. Khaleel Seivwright wurde aufgefordert, das Errichten von derartigen Notunterkünften zu unterlassen. Camping in Parks sei gesetzeswidrig. Gegen diese Entscheidung und dieses Vorgehen regte sich wiederum der Widerstand der Zivilgesellschaft.

Gutes tun trotz der Bürokratie: geht das?

Das Hauptargument der Stadtverwaltung Torontos ist das Argument der Ordnung. Menschliches Zusammenleben muss Regeln unterworfen sein, also einer bestimmten Ordnung folgen, um langfristig reibungsarm funktionieren zu können. Phänomene wie »Wildwuchs im öffentlichen Raum« und »dauerhafte Übernahme von öffentlichen Räumen für private Zwecke« erodieren die Ordnung. Und hier gilt immer auch das Argument von den »gefährlichen Anfängen« – wenn einmal eine Tatsache geschaffen wird (eine Behausung in einem Park), werden weitere Tatsachen im Sinne des Vorbildeffekts folgen – und wo führt diese Entwicklung hin?

Gleichzeitig ist die Frage nach den Alternativen zu stellen – über 80 000 Menschen sind auf einer Warteliste für geförderte Wohnungen in Toronto erfasst. Sollen sie in Zelten leben? Die Kapazität der städtischen Obdachlosenheime reicht nicht aus, zudem sind sie (wiederum im Sinne der notwendigen Ordnung) klaren Regeln unterworfen.

Welche Rolle sollen Institutionen im Zusammenleben von Menschen spielen?

Man kann Institutionen als Einrichtungen verstehen, die Dienst am guten Leben leisten. Sie sind, um ein Bibelwort zu paraphrasieren, für den Menschen da, nicht umgekehrt. Institutionen sind besonders da gefragt, wo Einzelne an ihre Grenzen kommen. In einer Gesellschaft teilen sich Institutionen und Individuen die »Würdearbeit«, die Arbeit, die notwendig ist, damit Menschen in Würde und miteinander leben können. Hier sind sowohl einzelne Menschen als auch Institutionen moralisch verletzlich.

Zurück nach Salzburg: Im Herbst 2022 erschüttert ein Pflegeheimskandal die Stadt. Der profitorientierte Betreiber eines Pflegeheims hat Missstände zu verantworten. Hungernde, verwahrloste, wunde Senioren. Die Volksanwaltschaft stattet der Pflegeeinrichtung am 21. April 2022 einen unangekündigten Besuch ab. Die der Salzburger Landesregierung und dem Sozialministerium vorgelegte »Missstandsfeststellung und Empfehlung des Kollegiums der Volksanwaltschaft«<sup>10</sup> ist erschütternd. Ein Zitat aus dem Bericht:

»Besonders dramatisch stellte sich zum Zeitpunkt des Kommissionsbesuchs die Situation der Bewohnerin Frau N.N. (Pflegestufe 5, 42,5 kg) dar. Frau N.N. gab gegenüber der Kommission am Besuchstag selber an, ihren Alltag im Bett liegend bei ständig starken Schmerzen im Steißbereich zu verbringen. Die Kommissionsmitglieder beobachteten einen Verbandswechsel durch die zuständige DGKP, bei dem ein massiver Dekubitus mit Beteiligung des Steißknochens und einer etwa zwei Hände großen Hauttasche freigelegt wurde. Vom Wundgeschehen ging bereits Fäulnisgeruch aus. Frau N.N. wurde vor dem Verbandswechsel weder ein Schmerzmedikament angeboten, noch wurde sie nach aktuellen Schmerzen gefragt. Es erfolgte keine professionelle Reinigung der Wundränder, und eine tägliche Wundbeschreibung fehlte ebenfalls ... Die Kommission stufte die Situation von Frau N.N. als lebensbedrohlich ein und

befürwortete einen sofortigen Transfer in eine Krankenanstalt. Wie die Kommission später erfuhr, verstarb Frau N.N. kurze Zeit nach dem Kommissionsbesuch.«<sup>11</sup>

An dieser tragischen Begebenheit zeigt sich die moralische Vielschichtigkeit von Institutionen: Professionelle Pflege kann in einem Familienverband nur selten gewährleistet werden; das macht eine höhere Institutionalisierung der Pflege (über die Institution der Familie hinaus) notwendig; professionelle Pflege findet in einem Rahmen statt, der auf eine angemessene Infrastruktur und Personalausstattung angewiesen ist. Im vorliegenden Fall hatte das Pflegeheim mit Unterbesetzung zu kämpfen, was die Betreiberfirma allerdings nicht daran hinderte, mit Blick auf die Finanzierungsstruktur zu agieren.<sup>12</sup> Das lässt die Frage nach den Anreizsystemen stellen und wirft auch die Frage auf, ob eine »for profit«-Gestaltung des Pflegebereichs ethisch vertretbar ist. Die Begebenheit zeigt auch die Verschränkung von Institutionen auf (Volksanwaltschaft stattet dem Pflegeheim einen Kontrollbesuch ab und übermittelt einen Bericht an Landesregierung und Bundesregierung). Diese innerinstitutionelle Verschränkung zeigt sich auch darin, dass sich an diesem Skandal beteiligte Institutionen (etwa Stadt Salzburg, Land Salzburg) über die Verantwortung uneins waren, eine Dynamik, die sich häufig in der Verschiebung und Zuschreibung von Schuld zeigt. An diesem Beispiel zeigt sich auch, dass eine bestimmte Institution in eine Landschaft von Institutionen eingebettet ist – so konnten andere Pflegeeinrichtungen in Salzburg Bewohner des dysfunktionalen Pflegeheims aufnehmen. Der Begriff der Dysfunktionalität ist in diesem Fall gerechtfertigt, da das Pflegeheim seiner Funktion (oder »Mission«), Menschen nach menschenwürdeverträglichen Standards zu betreuen, nicht (mehr) nachgekommen war. Dabei geben die gesetzlichen Bestimmungen, denen das Pflegeheim unterliegt, Anhaltspunkte für die einzuhaltenden Standards und damit auch für die Funktionstüchtigkeit an die Hand. Institutionen bieten den Rah-

men für die Arbeit von und in Institutionen – ein Aspekt, der uns noch beschäftigen wird. Welche Regelwerke sind in welcher Dichte notwendig? Hier können sich Phänomene wie Überinstitutionalisierung wie auch Unterinstitutionalisierung zeigen. Eine Ethik von Institutionen wird entsprechend um ein Gleichgewicht ringen.

Institutionen können, wie obiges Beispiel zeigt, über Leben oder Tod entscheiden. Das wirft die Frage nach ethischen Standards für Institutionen auf oder auch die Frage: Was sind anständige Institutionen?