

## Philosophie ante portas!

### Kann die Philosophie Lösungen für die Verwaltung der Zukunft anbieten?

#### Philosophie und Öffentliche Verwaltung

„Was haben Philosophie und Öffentliche Verwaltung miteinander zu tun?“ werden Sie sich vielleicht etwas verwundert fragen. Ist Philosophie nicht eine total weltfremde Angelegenheit, die sich nicht um so konkrete Anliegen, wie sie das Arbeits- und Organisationsumfeld Öffentliche Verwaltung generiert, kümmert? Und können Verwaltungsfachleute überhaupt etwas mit philosophischen Reflektionen anfangen? „Natürlich!“ lautet die optimistische Antwort. Ein Austausch zwischen beiden Bereichen wäre für alle Beteiligten gewinnbringend. Für diese These lassen sich viele Gründe und Beispiele anführen.

Öffentliche Verwaltungen sind komplexe dynamische Systeme, die – ähnlich wie Unternehmen – eine Vielzahl interessanter Fragen aufwerfen: Fragen, wie sie de facto funktionieren, aber auch danach, wie sie funktionieren sollten. Fragen der letzteren Art sind normative Fragen, also solche nach Maßstäben und Prinzipien. Man kann natürlich meinen, Maßstäbe und Prinzipien seien u. a. durch die Rechtsordnungen vorgegeben, die die Rahmenbedingungen von Verwaltungen ausmachen. Aber das ist nicht die ganze Geschichte: Man kann die normative Frage auch als eine nach Leitbildern und relevanten moralischen Werten begreifen. Dann eröffnet sie die Möglichkeit für die Bestandsaufnahme von konkreten, faktisch vorhandenen Problemen und Schwierigkeiten, aber auch von Herausforderungen, denen sich öffentliche Verwaltungen in Ge-

genwart und Zukunft stellen müssen sowie die Chance, neue Ideen und Lösungsansätze in Hinblick auf die Gestaltung von öffentlichen Verwaltungen zu entwickeln. Ein Teil der konkreten Schwierigkeiten und Herausforderungen verlangt nach ethischen Reflektionen: Welche ethischen Prinzipien sollten für Verwaltungsangehörige einschlägig sein in Hinblick auf ihr Berufsethos und ihre Entscheidungen? Wie könnte man sinnvoll mit dem Problem Korruption umgehen? Was heißt es eigentlich, im öffentlichen Interesse zu handeln? Und wie lassen sich Wert- und Pflichtenkollisionen etwa zwischen dem Anspruch auf Verschwiegenheit und dem der Transparenz auflösen? An dieser Stelle kommt die Moralphilosophie bzw. Ethik ins Spiel, die über ein umfassendes Reservoir an Moraltheorien und breiter Erfahrung in der Reflektion konkreter moralischer Probleme und Konflikte u. a. in der Wirtschafts- und Unternehmensethik verfügt. Dies wäre eine erste Antwort.

Öffentliche Verwaltungen sind deshalb so interessant und werfen so viele gesellschaftlich relevante Fragen auf, weil sie die Schnittstelle zwischen (Rechts-)Staat und Bürger darstellen – ihre Serviceangebote sind nicht nur unverzichtbar für die Organisation komplexer Gesellschaften, sondern auch der Bereich, in dem der demokratische Rechtsstaat, seine Werte und Leitvorstellungen konkret und erfahrbar werden für die Bürgerinnen und Bürger. Welche Aufgaben die öffentlichen Verwaltungen übernehmen, hängt u. a. davon ab, welche Funktionen ein

liberaler Rechtsstaat übernimmt bzw. übernehmen sollte. Und wie Öffentliche Verwaltungen diese ihr übertragenen Aufgaben ausführen, hängt wiederum ab von der jeweils einschlägigen Interpretation der Grundrechte und Grundfreiheiten, die den Rechtsstaat ausmachen. Die Fragen nach den Rahmenbedingungen fallen philosophisch gesehen in den Bereich der Politischen Philosophie. Und auch hier, in der Reflektion der politischen Grundlagen der Öffentlichen Verwaltung, darf die Philosophie Expertise beanspruchen. Das wäre die zweite Antwort.

Erfreulicherweise steht die fruchtbare Beziehung zwischen der Öffentlichen Verwaltung und der Philosophie nicht ganz am Anfang: Insbesondere im angelsächsischen Bereich gibt es bereits eine sog. „Bereichsethik“ mit dem Namen Public Service Ethics oder auch Public Sector Ethics. In Anlehnung an die Unternehmens- und Wirtschaftsethik, aber auch in eigenständiger Auseinandersetzung mit den spezifischen Herausforderungen des öffentlichen Sektors werden dort Fragestellungen erörtert und Lösungen erarbeitet, die für die Öffentliche Verwaltung relevant sind. Dabei geht es zum einen um die Werte und Maßstäbe, die konkreten Handlungsnormen, denen Verwaltungsangehörige folgen, zugrunde liegen sollten, zum anderen um diejenigen Normen, Prinzipien und rechtlichen Regelungen, an denen sie ihre Entscheidungen und ihr Verhalten ausrichten sollten und schließlich um die Frage, wie die Vermittlung, bzw. Implementierung dieser moralischen Werte, Normen und

Handlungsregeln aussehen könnten. Welche Funktion haben Ethik-Kodizes in diesem Zusammenhang? Was können sie leisten und wo liegen ihre Wirksamkeitsgrenzen? Durch welche anderen Maßnahmen (Ethik-Fortbildungen und -Seminare, Ombudsleute, Möglichkeiten anonymer Berichterstattung bei moralischen Missständen, etc.) könnten sie sinnvoll ergänzt werden? All das kann man aber sinnvoll nur dann fragen, wenn zuvor ein Reflektionsprozess darüber eingesetzt hat, welchen Herausforderungen sich die Öffentliche Verwaltung derzeit und in absehbarer Zukunft gegenüber gestellt sieht und welche gesellschaftlichen Entwicklungen sie auf intelligente Weise Rechnung tragen muss in ihrer Selbstorganisation und in der Durchsetzung ihrer Maßnahmen und Ziele in einer sozial differenzierten, komplexen pluralistischen Gesellschaft.

### **Herausforderungen der Öffentlichen Verwaltung ...**

Verwaltungsexperten führen ganz unterschiedliche relevante gesellschaftliche Herausforderungen und relevante Rahmenbedingungen an, wenn sie darüber nachdenken, wie die moderne Verwaltung in Zukunft aussehen sollte: U. a. verweisen sie auf die steigende Erwerbslosigkeit in der Bevölkerung, sinkende finanzielle öffentliche Ressourcen, die auch in den öffentlichen Verwaltungen zu Personalabbau in großem Umfang führen, die demografische Tatsache, dass der prozentuale Anteil älterer Bürgerinnen und Bürger ansteigt, divergierende Bildungsstandards einerseits, sowie radikale weltanschauliche Pluralität und kulturelle Heterogenität und eine zunehmende öffentliche Kontrolle und Kritik an Verwaltungshandeln andererseits. Hinzu kommen gesellschaftlich relevante Entwicklungen wie die zunehmende Bedeutung des Internets mit seinen internen Prozessen und

Ausdifferenzierungen und auch neuere Entwicklungen in der sozialen Entwicklung der sozialen Subgruppen und Schichten. Innerhalb der Verwaltungen führt dies u. a. zu einer Neustrukturierung von Arbeitsbereichen, Zuständigkeiten und Laufbahnen, mit einem höheren Grad an Eigenverantwortung – verursacht u. a. durch größere Ermessens- und Entscheidungsspielräumen für den einzelnen – und zunehmender Unsicherheit in Hinblick auf die eigene berufliche Zukunft. Zudem kommt es darauf an, verwaltungsintern mit internem Wettbewerb, Budgetkürzungen, dem Modernisierungsdruck und dem rasantem Reformtempo, das in vielen Bereichen verlangt wird, umzugehen. Moderne Verwaltung muss u. a. reagieren auf gesellschaftliche Trends und Fakten wie den Klimawandel, den demografischen Wandel, den Wandel in der Bedürfnisstruktur und dem Selbstverständnis der Bürgerinnen und Bürger als Kunden und Kooperationspartner sowie Migration und Integration wie auch Armut und Verschuldung als soziale Herausforderungen.

Das sind wirklich große Herausforderungen! Welche Probleme und Schwierigkeiten können bei dem Versuch auftreten, sie intellektuell und organisatorisch zu bewältigen? Und in welchen Bereichen könnte philosophische Expertise hilfreich sein?

### **... und der Beitrag der Philosophie**

Die Philosophie kann grundsätzlich auf zwei Ebenen hilfreiche Dienste leisten: Zum einen inhaltlich, bei der Erarbeitung konkreter Lösungsvorschläge. Und zum anderen in der Ausbildung, also im Bereich der Lehre bzw. des Lehrangebots. Für beides möchte ich kurz einige Beispiele nennen:

Im Bereich der Ethik beschäftigt sich die Philosophie seit langem mit der Frage, wie man möglichst

rational mit Situationen umgeht, in denen Werte kollidieren und oder zwei verschiedene moralische Pflichten gleichermaßen einschlägig erscheinen, die aber nicht beide zugleich erfüllbar sind. Nehmen wir an, ein Mitarbeiter der Verwaltung steht vor folgendem Problem: Er hat beobachtet, dass ein Vorgesetzter einen großen Fehler in der Berechnung der für eine administrative Maßnahme anfallende Kosten gemacht hat. Niemand sonst scheint dies bisher aufgefallen zu sein; der Realisierung des Projekts scheint nichts entgegen zu stehen. Mittlerweile ist es auch zu spät, den Fehler ohne Aufsehen zu korrigieren. Nun sieht er sich persönlich mit zwei widerstreitenden moralischen Pflichten konfrontiert – die der Loyalität gegenüber seinem Chef, den er nicht öffentlich bloßstellen möchte und der Pflicht, im öffentlichen Interesse zu handeln und Schaden vom Bürger abzuwenden. Was soll er tun? Hier ist moralische Urteilskraft gefragt: Nach welcher Seite ist der Konflikt aufzulösen? In diesem Fall bietet es sich an, mal genauer zu untersuchen, was Loyalitätspflichten eigentlich beinhalten. Da kommt man schnell zu der Einsicht, dass das „Decken“ von größeren Fehlern zu Lasten anderer nicht dazu gehören kann. Schließlich kann es durchaus auch im Sinne des Vorgesetzten sein, ihn davor zu bewahren, mit diesem Fehler und seinen unüberschaubaren Konsequenzen ‚leben‘ zu müssen. Das bedeutet: Die vermeintliche Loyalitätspflicht besteht nicht im Stillschweigen, sondern darin, das Gespräch zu suchen. Zu überlegen ist vielmehr, wie man diese Angelegenheit möglichst dezent und rücksichtsvoll aufklären kann. Es zeigt sich also: Die Pflicht, im öffentlichen Interesse zu handeln, hat Vorrang; allerdings wird die nun anstehende Handlungsweise dadurch gekennzeichnet sein, dass man die Loyalität mit dem Vorgesetzten

nicht vollständig suspendiert, sondern so agiert, dass man ihr Rechnung trägt. Damit sind wir aber bei Verfahrensfragen angelangt.

Dies ist ein vergleichsweise unspektakuläres Beispiel für einen intrapersonellen Konflikt, der im Rahmen von Ethik-Seminaren o. ä. thematisiert werden könnte. Umfassender ist die Aufgabe dann, wenn es um grundlegende und allgemeine Konfliktlagen geht: Nehmen wir das bereits erwähnte Beispiel der Spannung zwischen dem Gebot der Verschwiegenheit und dem der Transparenz. In Zeiten, in denen das Internet auch als Bürgerforum fungiert und via Internet auf vielfältige Weise Einfluss auf Politik und öffentliche Verwaltung genommen wird, verzeichnen wir eine große Euphorie hinsichtlich der so erreichten Transparenz – die öffentliche Verwaltung wird, „kontrollierbar“. Was geschieht und vor allem, was nicht geschieht, wird umgehend dokumentiert, und der Bürger hat das Gefühl, endlich, „den Daumen drauf“ zu haben. Man könnte meinen, dies sei ein Beispiel für einen echten Fortschritt in Sachen Bürgerpartizipation und öffentlicher Kontrolle. Hier kann die Philosophie aber dazu ermutigen, sich nicht voreilig der vorherrschenden Meinung anzuschließen. Tatsächlich hat die gute „alte“ Tugend der Verschwiegenheit nicht vollständig ausgedient. Transparenz hat da ihre moralischen Grenzen, wo es um den Schutz von Personen geht, von denen Schaden abzuwenden ist oder um ein Handeln im öffentlichen Interesse, das auch bedeuten kann, Sachverhalte bis zur vollständigen internen Klärung eben nicht offen zu legen und Prozessverläufe abzuwarten. Auch hier ergeben sich Ermessens- und Handlungsspielräume. Philosophische Expertise kann bei einer kritischen Reflektion gesellschaftlicher Trends und vermeintlich evidenter moralischer Urteilsbildung hilfreich sein und generell

dazu ermutigen, sich Urteile nicht von außen (Medien, Politik, Internet, Sachverständige aller Art etc.) vorgeben zu lassen, sondern Distanz zu wahren und kritisch zu prüfen, welche Reaktionen auf neue gesellschaftliche Entwicklungen aus der Perspektive einer verantwortungsvoll handelnden öffentlichen Verwaltung wirklich sinnvoll sind.

Abschließend sei noch kurz das breite Spektrum an Ausbildungs- und Studienprogrammen erwähnt, das für die öffentliche Verwaltung ebenfalls von Interesse sein kann. In einschlägigen B.A.- und M.A.-Programmen können zukünftige Führungskräfte sich systematisch mit den verschiedenen Aspekten ihrer bevorstehenden Aufgaben auseinandersetzen. Hier sind allerdings interdisziplinäre Curricula gefragt. So wird etwa der Studiengang „Komplexes Entscheiden (Professional Public Decision Making)“ an der Universität Bremen von vier Fächern gemeinsam betrieben: Politik- und Rechtswissenschaft, Ökonomie und Philosophie bündeln ihre Kompetenzen, um die Absolventen mit vielschichtigen komplexen Entscheidungsproblemen und deren Bearbeitung vertraut zu machen. Inhaltliche Fragen, wie sie oben an einigen Beispielen darstellt wurden, können im Rahmen eines solchen Studiums genau analysiert werden. Hier liegt zweifelsohne eine wichtige Aufgabe für die Philosophie.

### Fazit

Die Philosophie kann auf verschiedenen Ebenen etwas für die öffentliche Verwaltung tun: Sie kann auf der inhaltlichen Ebene dabei helfen, konkrete und eher kleinformatige Detaillösungen zu erarbeiten. Beispiele dafür sind neben Ethik-Kodizes für die Verwaltung auch ethische Fragen im Kontext des IT-Government oder dem Umgang mit hartnäckigen Problemen wie

z. B. der Korruption. Sie kann aber auch grundlegende Reflektionen über gesellschaftliche Entwicklungen und Perspektiven der modernen öffentlichen Verwaltung konstruktiv und kritisch begleiten. Und sie kann im Zuge von vielfältig gestalteten Ausbildungswegen Kompetenzen vermitteln, die die öffentliche Verwaltung braucht.

Damit diese Aktivitäten aber wirklich konstruktiv und für die öffentliche Verwaltung von Interesse sind, ist der Dialog zwischen ihr und der Philosophie von entscheidender Bedeutung – und auch dieser kann viele Formen annehmen: Ethik- und Fachkommissionen, Seminare, Tagungen und gemeinsam organisierte Foren, Think Tanks usw. Philosophie ante portas – Sie müssen entscheiden, wie weit Sie die Türen öffnen möchten!

Michael Niehaus/Roger Wisniewski  
**Management by Sokrates**

Cornelsen Verlag,  
Berlin 2009, 248  
S., 19,95 €, ISBN:  
9 7 8 - 3 - 5 8 9 -  
23676-3



Philosophie und  
Wirtschaft mit-  
einander ins Ge-  
spräch zu bringen,

das ist die Ausgangsidee der beiden Autoren. Dabei geht es Ihnen nicht um den moralischen Zeigefinger, der in Zeiten von Krisen und öffentlichen Fehlverhalten einiger Manager allzu leicht erhoben wird. Der Band will vielmehr ein philosophisches Denken, ein sokratisches Philosophieren aufzeigen, das Managern und Führungskräften Hilfestellung und Orientierung gibt. Dazu fassen die Autoren zusammen: „Philosophieren in der Tradition des Sokrates bedeutet, eigenes Handeln kritisch zu hinterfragen und sich Rechenschaft zu geben, das heißt offen zu sein, immer wieder zurückzutreten, zu staunen und einen kritischen Blick hinter die Kulissen zu werfen“ Ein Umdenken sei dringend nötig – nicht nur vor dem Hintergrund der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise.

(jk)