

Gimmel, Jochen; Vollstädt, Michael

## Ethische Supervision – eine "Inkompetenzkompensationskompetenz" für die berufliche Praxis?

Wellmann, Tom [Hrsg.]; John, Emanuel [Hrsg.]: *Ethik in der beruflichen Bildung. Grundfragen, Aufgaben, Konzeptionen.* Opladen • Berlin • Toronto : Verlag Barbara Budrich 2024, S. 43-62. - (Wissenschaftliche Beiträge zur Philosophiedidaktik und Bildungsphilosophie; 11)



Quellenangabe/ Reference:

Gimmel, Jochen; Vollstädt, Michael: Ethische Supervision – eine "Inkompetenzkompensationskompetenz" für die berufliche Praxis? - In: Wellmann, Tom [Hrsg.]; John, Emanuel [Hrsg.]: *Ethik in der beruflichen Bildung. Grundfragen, Aufgaben, Konzeptionen.* Opladen • Berlin • Toronto : Verlag Barbara Budrich 2024, S. 43-62 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-318295 - DOI: 10.25656/01:31829; 10.3224/84742761.03

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-318295>

<https://doi.org/10.25656/01:31829>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://www.budrich.de>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# Ethische Supervision – eine „Inkompetenzkompensationskompetenz“ für die berufliche Praxis?

*Jochen Gimmel und Michael Vollstädt*

Im Folgenden versuchen wir ein Konzept ethischer Supervision zu zeichnen, das aus unserer Sicht eine hilfreiche Ergänzung und neue Perspektivierung berufsethischer Ansätze bietet. Hierzu verbinden wir bewusst sehr unterschiedliche Theoriemodelle in Form teilweise provokativ formulierter Thesen, anhand derer wir die Argumentationslinie dieses Beitrags gliedern. Diese Thesen verstehen sich nicht als apodiktische Feststellungen, sondern als Diskussionsanstöße, die durchaus auch Widerspruch herausfordern sollen. Zentral für unser Vorgehen ist die Annahme, dass Ethik nicht zureichend als ein Wissenssystem neben anderen begriffen werden kann, sondern ethische Aspekte sich wesentlich als Überforderungen unserer Praxiskompetenzen darstellen und erst in der Anerkennung dieses von uns als „aporetisch“ gekennzeichneten Charakters ihre eigentliche Relevanz offenbaren. Im Berufsleben, das in der Regel besonders stark auf praktische Lösungen und Zuwächse an Handlungskompetenz ausgerichtet ist, wird somit die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen zu einem widerspruchsträchtigen organisatorischen Konfliktfeld, das wir mit Mitteln philosophischer Begriffsarbeit, systemtheoretischer Überlegungen, Anleihen bei der Psychoanalyse und Organisationstheorie offenlegen möchten. Um den widerspruchsträchtigen und kritische Reflexion erfordernden Ansprüchen ethischer Fragestellungen im Berufsalltag gerecht zu werden, zielen wir auf die Entwicklung einer spezifisch *ethischen Supervision*. Der Beitrag gliedert sich in vier Teile, angefangen (Kap. 1) mit einer Abgrenzung epistemischer Ethik vom aporetischen Charakter performativer Ethik. Von hier aus lässt sich ethische Reflexion im beruflichen Umfeld als eine Form von Indifferenzvermeidung verste-

hen (Kap. 2), die in die Forderung einer ethischen Supervision im beruflichen Kontext (Kap. 3) mündet und schließlich auf ihre institutionell-organisatorischen Umsetzungsmöglichkeiten hin (Kap. 4) untersucht wird.

## **Teil 1: Ethik als aporetische Wissenschaft: epistemische Ethik und performative Ethik**

Wenn wir in diesem Beitrag die Herausforderungen der Berufsethik durch den etwas sperrigen Titel „Inkompetenzkompensationskompetenz“ (Marquard 1974) zu bestimmen versuchen, den Odo Marquard gebrauchte, um Philosophie zu kennzeichnen, dann beargwöhnen wir damit keinesfalls die Kompetenzen von „Professionals“ der Berufsethik, sondern möchten vielmehr grundsätzlich das Verhältnis von Professionalisierung und Ethik hinterfragen. In unseren Augen ist mit der Ethik ein besonderer Problembereich angesprochen, der sich dadurch auszeichnet, dass dessen Fragen immer wieder von Neuem beantwortet werden müssen, ohne dass man darauf hoffen darf, sich die Last (und Lust) der ethischen Infragestellung jemals endgültig vom Halse geschafft zu haben. Fragen dieser Art, die nicht zufriedenstellend über einen formalen Lösungsweg beantwortet werden können, konfrontieren die Menschen notwendigerweise mit einem der Sache selbst entspringenden Kompetenzmangel, der wiederum eine besondere Kompetenz im Umgang mit dieser Inkompetenz erforderlich macht. Positiv gewendet kennen wir diese Inkompetenzkompensationskompetenz von sogenannten „Führungskräften“, von Menschen also, deren Aufgabe nicht in reproduzierbaren Handlungsabläufen oder dem bloßen Befolgen gewisser Handlungsanweisungen besteht, sondern die der Kompetenzüberforderung mit einem situationsgerechten, innovationsoffenen und sozial sensiblen Urteilsvermögen<sup>1</sup> zu begegnen wissen. Ethik überhaupt, aber auch Berufsethik, die *eo ipso* in einem funktionalen Zusammenhang steht, gehört nach unserem Verständnis einer Art des Wissens zu, das nicht dem Modell der *techné* gleicht, sondern dem der *phronesis*<sup>2</sup>. Im professionellen Kontext lässt sich diese besondere Art des Erkenntnisgewinns in Bezug zur Inkompetenzkompensationskompetenz des Managements kennzeichnen, was wir im letzten

---

1 Hier ist an die reflexive Urteilskraft im Sinne Kants zu denken. Die ethischen Implikationen des Urteilsvermögens liegen bei Kant offen zu Tage, insofern es nicht ohne den *sensus communis* und den Raum der Publizität, also der Öffentlichkeit und Politik zu denken wäre (Arendt 2012: 16–119; Gimmel 2017a).

2 Vgl. dazu auch den Beitrag von Kristján Kristjánsson in diesem Band, der das Konzept der *phronesis* in das Zentrum seiner Überlegungen rückt.

Teil wenigstens skizzenartig versuchen werden. Zuvor geht es darum, die Besonderheit der Ethik als aporetische Wissenschaft genauer zu fassen, sie auf das berufsethische Anwendungsfeld zu beziehen und in Analogie zur Psychoanalyse das Modell einer berufsethischen Supervision zur Diskussion zu stellen.

Die Herausforderungen der Berufsethik können ihre Abkunft von Problemen der allgemeinen Ethik und Philosophie nicht abstreifen. Das zeigt sich unter anderem an einem Charaktermerkmal der Anwendungsethik, das sich im Unterschied von bestimmender und reflektierender Urteilskraft<sup>3</sup> ausweisen lässt und auf ein Paradox hinweist: Anwendungswissen im Sinne von Fertigkeiten (*techne*) richtet sich auf praktische Zwecke und Methoden, diese zu verwirklichen; in dieser Hinsicht scheint es pragmatisch und lebensnah. Zugleich handelt es sich dabei aber um Formeln, die, auch wenn sie ausgehend von konkreten Problemen entwickelt wurden, allgemeine Lösungen für x-beliebige Situationen nach einer Methode Z vorgeben. Anwendung im Sinne der Fertigkeit fungiert nach Art bestimmender Urteilskraft: Für ein verallgemeinertes Problem wird ein generelles Lösungsschema vorgegeben und der jeweils besondere Problemfall infolge so behandelt, dass die Regel zur Anwendung gebracht werden kann. Anwendung im Sinne bestimmender Urteilskraft muss Notgedrungen von situativen Besonderheiten absehen, auf die Ethik jedoch dem eigenen Anspruch nach gerade zu achten hätte. So ergibt sich eine Selbstwidersprüchlichkeit für Anwendungsethik, die in ihrer Lösungsorientierung schematisch verfährt. Anwendungsethik müsste sich anders als Anwendungswissen zur konkreten Handlung vielmehr im Sinne einer reflektierenden Urteilskraft verhalten: Für den besonderen Fall gilt es jeweils, die ethischen Implikationen erst aufzuspüren, danach zu fragen, ob die konkrete Anwendung einen moralischen Zweck (z. B. Selbstzweck der Handlung) berührt und diesen achtet. In einem Kant'schen Reich der Zwecke, also der Sphäre der Moral, sind Besonderes und Allgemeines spiegelverkehrt wie im Anwendungswissen (*techne*) verbunden: Während die bloße Anwendung das Besondere zum Fall einer allgemeinen Regel reduziert, gewinnt die Besonderheit einer Situation, insofern sie als eine moralisch relevante erachtet wird, universelle Geltung (Achtung) jenseits bloßer Vergleichbarkeit. Dabei muss vom Besonderen ausgegangen werden, was zugleich eine Distanzierung zum pragmatischen Anwendungszweck erforderlich macht. So nimmt eine emphatisch verstandene Anwendungsethik gerade das Besondere

---

3 Siehe dazu u. a. Kant 2009: BXXVI–BLVII. Es handelt sich bei diesem Verweis auf Kant keineswegs um eine genaue Auslegung der Kant'schen *Kritik der Urteilskraft*, sondern vielmehr um eine Adaption. Zum direkten Bezug der reflektierenden Urteilskraft zum „moralischen Gefühl“ (Ebd.: § 29). Eine Vielzahl von Autoren hat den hier nahegelegten Bezug von Ethik und reflektierender Urteilskraft gesehen (Becker 1997; Gimmel 2017a).

gegenüber der Anwendungsabstraktion in Achtung, um die abstrakte Allgemeinheit zweckrationalen Denkens einer moralischen Kritik der Zwecke zugänglich zu machen. Im Abrücken von der Anwendungsfunktionalität findet der besondere anwendungsethische Charakter erst zum Ausdruck.

In didaktischer Absicht wird der aporetische Charakterzug ethischer Fragestellungen oftmals unter dem Titel „Dilemma“ dargestellt, mit der Absicht, unterschiedliche ethische Lösungsstrategien zu exemplifizieren (Dänner 2014: 66–71; Thediek/Banke 2014).<sup>4</sup> Dabei gerät leicht aus dem Blick, dass ein Dilemma eben keine Lösung kennt bzw. nur unzufriedenstellende, zumindest dann, wenn von Lösungen in einem methodisch-technischen, d. h. allgemeinverbindlichen Sinn gesprochen wird. Darum sind es gerade Dilemmata im Sinne des Eingeständnisses der eigenen Problemlösungs-Inkompetenz („ich weiß, dass ich nichts weiß“), die anzeigen, dass man es mit ethischen Fragen im eigentlichen Sinne zu tun hat (Arendt 1998: 166–192) und die es auszuhalten gilt (Trappe 2011: 20f.).

*These 1: Ethische Fragen sind aporetische Fragen. Sie werfen Probleme der Form „Was soll ich tun?“<sup>5</sup> auf, zu denen es keine allgemeinverbindliche praktische Lösung gibt.*

Philosophie und insbesondere auch Ethik lassen sich darum mit Marquard als „Zentr[en] konzentrierter Ratlosigkeit“ (Marquard 1974: 344) bezeichnen. Es bedarf einer besonderen Kompetenz, diese Ratlosigkeit auszuhalten und sich mit ihr systematisch auseinanderzusetzen, eine Kompetenz, die die grundsätzliche Lösungs-Inkompetenz kompensiert (Lindner 2017: 9). Dass die Geschichte der Ethik oder Moralphilosophie dennoch voll ist mit Lösungsansätzen, steht hierzu nur scheinbar im Widerspruch. Genauer besehen geht in der Regel der aporetische Charakter der Ethik in die moralphilosophischen Prinzipien selbst ein. So etwa beim Kategorischen Imperativ aufgrund seiner reinen Formalität oder bei utilitaristischen Ethiken, die einen reinen Mittelbegriff, nämlich Nutzen, zum Prinzip und Finalzweck erklären.

Man hat es hier mit unterschiedlichen Formen von Praxis zu tun: die technisch-herstellende Praxis der Problembewältigung (*techné*) und die Praxis der

---

4 Spezifisch auch in der systemischen Organisationstheorie, die ein wichtiges Segment in der Praxisberatung darstellt, sind Dilemmata und Paradoxien ein zentrales Element zur Struktur- bildung von Organisationen (Simon 2009: 117–121).

5 Selbstredend ist hier auf den Kant'schen Pflichtbegriff abgehoben, der das „Sollen“ als rein moralische Kategorie versteht, während Maximen der Klugheit, also hypothetische Imperative eine Urteilsabwägung hinsichtlich empirischer Folgen vornehmen (Kant 1968: 414f.).

Beurteilung (*phronesis*) dieser technischen Praxis. Diesen unterschiedlichen Praxen liegen unterschiedliche Zweck-Mittel-Verhältnisse zu Grunde: das methodisch abgesicherte Handeln als Zweckverwirklichung und die Selbstzweckhaftigkeit des moralischen Urteils.

Aus These 1 ergibt sich hinsichtlich der Unterscheidung der Zwecklogiken auch eine Differenzierung der fachlichen Zuständigkeit:

*These 2: Probleme, für die entschieden ist, wie gehandelt werden soll, und dass dementsprechend auch gehandelt werden kann, stellen im Grunde keine ethischen Fragen dar, sondern solche der Organisation, Verwaltung oder Technik, die in der Regel besser durch Jurist:innen, Wirtschaftswissenschaftler:innen, Psycholog:innen, Erziehungswissenschaftler:innen o. A. behandelt werden.*<sup>6</sup>

Der Rekurs auf die aporetisch-selbstzweckhafte Fassung ethischer Fragen ist relevant, weil durch ihn deutlicher werden kann, in welchem Sinne Ethik überhaupt ein Problem der Praxis darstellt. Die Fragen „Was ist moralisch gut (bzw. schlecht)?“, „Was soll ich tun?“, „Wie sollte ein Gemeinwesen eingerichtet sein?“ u. Ä. betreffen zwar die Praxis der Menschen, insofern sie die normative Ausrichtung des Handelns und der gesellschaftlichen Institutionen behandeln, aber das tun sie doch in rein theoretischer Form, solange sie allgemeine ethische Prinzipien und Systeme entwerfen. Es handelt sich um *Praktische Philosophie als theoretische Wissenschaft*. Zweifelsohne gibt es aber auch eine konkrete praktische Haltung, die dem (theoretischen) Fragen nach der Ethik eignet (Gimmel 2017b). Dieser Praxisbezug der Ethik liegt dann nicht in ihrem Gegenstandsbereich begründet (Ethik als theoretische Disziplin), sondern in der Haltung des Fragens selbst; man könnte von einer *performativen* Ethik im Unterschied

---

<sup>6</sup> Hierzu wieder der Verweis auf die systemische Organisationstheorie, die mit Heinz von Foerster festhält, dass nur entschieden werden kann, was nicht entscheidbar ist (Simon 2009: 120–122; Baecker 2011: 106f.).

zu einer *epistemischen*<sup>7</sup> sprechen:<sup>8</sup> Letztere erfasst systematisch einen Gegenstandsbereich an Fragen und formuliert hierzu Prinzipien der Beantwortung. Performative Ethik meint dagegen ein *Ethos des Fragens bzw. des Infragegestellseins*. Auf eine solche Ethik der Infragestellung zielt beispielsweise das Werk von Emmanuel Levinas ab (Levinas 2002: 32, 51), der in der angewandten Ethik trotz seiner ungemeinen Bedeutung wenig rezipiert wird. Dieses Ethos ethischen Fragens lässt sich als die oben angesprochene Inkompetenzkompensationskompetenz verstehen, die ihre Verdienste gerade in der Achtung<sup>9</sup> des aporetischen Charakters ethischer Probleme hat.

*These 3: Es zuzulassen, die eigene Lösungskompetenz in Frage gestellt zu sehen und sich selbst in Frage zu stellen, ist das Ethos der Ethik. Die Kompetenz der Ethik be-*

---

7 Was hier unter epistemischer Ethik verstanden werden soll, lässt sich an Dieter Birnbachers Unterscheidung von idealen, nicht-idealen und pragmatisch-strategischen Ebenen der Anwendungsethik (Birnbacher 2022: 43–45) verdeutlichen: Die ideale Ebene identifiziert abstrakt ethische Ideale, die nicht-ideale Ebene bezieht diese Ideale auf konkrete Gegebenheiten in der Formulierung praxistauglicher Normen, während es auf pragmatisch-strategischer Ebene schließlich um deren zweckrationale Umsetzung geht. Diese aus Prinzipien abgeleitete Begründungsform der Ethik hat, bedenkt man es genauer, selbst eine technisch-poietische Form: Epistemische Ethik im Sinne logischer Kriterienentwicklung und Anwendungsableitung ist technischer Art. Mit dem Hinweis auf die performative Ethik möchten wir ergänzend geltend machen, dass die ethische Fragestellung mit dieser Bewegung aus dem Himmel des Ideals in den Werkzeugkasten des Praktikers nicht ihr Ende nimmt, sondern in umgekehrter Richtung wieder zurücklaufen muss: Es gilt, den ethischen Anspruch unseres Handelns *in concreto* danach zu befragen, ob wir ihn überhaupt verantworten können oder ob nicht das Ideal, die Norm oder die Umsetzung an der besonderen Sache und unserem „moralischen Gefühl“ zerschellt. Es bedarf mithin einer grundsätzlichen ethischen Selbstkritik, die am Besonderen Maß nimmt, und von dort her unsere Problemlösungsstrategie als solche in Frage stellt, nicht um sie per se zu negieren, sondern um der konkreten ethischen Infragestellung nicht durch eine Technik ethischer Problembewältigung auszuweichen.

8 Die Unterscheidung von Theorie und Praxis ist dabei weniger eindeutig, als es zuerst den Anschein nimmt. In der aristotelischen Tradition bildet Theorie gerade als selbstzweckhafte Praxis den Schlussstein der Ethik. Das theoretische Fragen ist als Haltung also stets ethisch performativ im unteren Sinn. Als solche selbstzweckhafte Praxis tritt es allerdings auch in einen Gegensatz zum reinen Anwendungswissen. Wenn wir hier einen epistemischen Charakter von einem performativen unterscheiden, dann meinen wir damit die Differenz zwischen einem System methodisch hergestellten und in der Anwendung reproduzierbaren Wissens (durch logische Argumentationen, induktive Schlüsse, Klassifizierungen usw.) und einer dahinterliegenden theoretischen Haltung, die das Fragen selbst, also auch die Infragestellung, als ein Glück begreifen kann (vgl. Gimmel 2021: 47–53).

9 Zum Begriff der Achtung als Achtung vor dem Besonderen vgl. Gimmel 2022: 42–44.

*steht wesentlich darin, sich verunsichern zu lassen, ohne dadurch verunsichert zu sein.*<sup>10</sup>

Für die Frage nach Berufsethik ist diese Unterscheidung im Praxisbezug zentral. So konnten wir in unserer Arbeit an einer Hochschule für Polizei bemerken, dass die Vermittlung ethischer Modelle, Systeme und Argumentationsformen zwar einen Gewinn für die konkrete berufliche Praxis darstellen kann, dies allerdings nicht im Sinne direkter „Anwendung“, sondern nur vermittelt durch einen Prozess aktiver Übersetzung und konkreter Aneignung. Sich von ethischen Fragen verunsichern zu lassen, eigene Selbstverständnisse und berufliche Strukturen in Frage zu stellen, ist essenziell bei der Aneignung ethischer Inhalte (Lindner 2017: 150); der erste Schritt in der beruflichen Ethik besteht darin, das Ethos performativer Ethik allererst zuzulassen, also einem ethisch begründeten Zweifel an beruflichen Aufgaben und Abläufen Raum zu gewähren. Das ist nichts, was äußerlich an den konkreten beruflichen Alltag herangetragen oder erst erlernt werden müsste, denn die Gabe, sich verunsichern zu lassen, bringen alle mit, die sich auf eine konkrete Situation und Menschen einlassen. Kein professionelles Verhaltensschema, keine To-dos, keine Reglements, keine Kataloge richtigen Verhaltens, kein Verfahren zur Entscheidungsfindung oder institutionelle Strukturen können letztlich von der ethischen Infragestellung entlasten, die dem konkreten Umgang mit Menschen entspringt.

*These 4: Konkrete Menschen stellen für den institutionellen Regelablauf per se systematische Überforderungen dar.*<sup>11</sup> *Insofern ist die performative Ethik ein genuiner Bestandteil der Berufspraxis, nämlich als Anzeige ihrer Funktionsgrenze.*

---

10 Auch hier ist der Bezug zur Systemtheorie, insbesondere zur Störung im System, naheliegend und würde eine eingehendere Analyse ethischer und systemtheoretischer Axiome lohnen.

11 Diese Spannung von Institution/Verwaltung und konkretem Mensch ergibt sich notwendig aus der Organisationsstruktur, auch dann, wenn der Organisationszweck sich nach namentlich „humanen“ oder „humanitären“ Zielen ausrichtet. Das gilt zumindest, wenn man zu einer systemtheoretischen Auffassung neigt, wie sie im Hintergrund dieses Aufsatzes wirksam wird. Selbst wenn eine Verwaltung den Menschen als Gegenstand der Verwaltung ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit stellt, bleibt er als konkreter Mensch dennoch für diese Verwaltung immer eine Umwelt, die als solche ein Problem darstellt, d. h., durch Unterscheidungen intern verarbeitet und sozusagen hinsichtlich der Menschlichkeit (Freiheit, Charakter usw.) unschädlich gemacht werden muss. Luhmann stellt eben diese Spannung in seinem jüngst erschienenen, aber früh verfassten Buch *Die Grenzen der Verwaltung* ins Zentrum seiner Verwaltungstheorie. Nicht bloß die zu verwaltenden Menschen (Verwaltungsobjekte) stellen dabei ein Umweltproblem dar, sondern auch die Verwalter:innen (Funktionsträger:innen) selbst (Luhmann 2021: 165). Hierbei geraten notwendigerweise die Dimensionen menschlichen Daseins unter Systemdruck, die in der Regel als Güter im Zentrum der Ethik stehen (Glück, Freiheit, Ge-

Gegen diese Grenze des Berufs in der Ethik wirken (folgende) Tendenzen der Professionalisierung, die eine Neutralisierung ethischer Infragestellungen durch institutionelle Kompensation anstreben.

Hier wären zu nennen:

1. Professionalisierung: das Streben nach unablässiger Kompetenzerweiterung und Verinnerlichung professioneller Verhaltensweisen (z. B. als „lebenslanges Lernen“ oder „Qualifizierung“), um Situationen der Infragestellung zu minimieren. *Leerne dein Handwerk!*
2. Institutionelle Objektivierung von Entscheidungen: Schematisierung und Automatisierung von Beurteilungsprozessen, um die Handlungssubjekte von der Last ihrer eigenen Willkür zu befreien (z. B. „Qualitätssicherung“). *Befolge die Regeln!*
3. Problemlösungs-Postulat: Neutralisierung von Problemen durch die Direktive zur unmittelbaren Suche nach Antworten oder Lösungen, um Zielkonflikte, die durch die zwischenmenschliche Infragestellung entstehen, zu beseitigen. *Löse Probleme!*

Der Wunsch vieler Auszubildenden nach probaten praktischen Lösungen im Bereich der Berufsethik ist demnach nicht nur ein sehr verständliches, sondern im wahrsten Sinne des Wortes „professionelles Bedürfnis“. Dennoch droht gerade durch diese Professionalisierung ein Bereich der eigenen Berufspraxis aus dem Blick zu geraten, der zentral für die Arbeit mit Menschen ist, nämlich die ethische Infragestellung als Wert an sich. Zu jeder der drei Tendenzen lässt sich

---

rechtigkeit). Man kommt aber auch über eine Ratio-Analyse, die sich auf die klassische Leitstruktur der Zweckverfolgung stützt, letztlich zu einem analogen Verhältnis. Die Tendenz zur Verselbständigung der Bürokratie in allen Bereichen (Weber 1922: 128) fasst Adorno, ausgehend von Webers Bürokratietheorie, wie folgt: „Zweckorganisationen in der antagonistischen Gesellschaft müssen notwendig partikuläre Zwecke verfolgen: auf Kosten der Interessen anderer Gruppen. Daher sind sie zur Verhärtung und Vergegenständlichung genötigt. Hielten sie sich nach unten, ihren Mitgliedern und deren unmittelbaren Ansprüchen gegenüber, stets ganz offen, so wären sie nicht aktionsfähig. Je fester gefügt sie sind, um so größer die Aussicht, anderen gegenüber sich durchzusetzen. [...] Ihre Wirksamkeit nach außen ist Funktion ihrer Geschlossenheit nach innen, und diese hängt davon ab, daß das sogenannte Ganze den Primat über die Einzelinteressen gewinnt, daß die Organisation qua Organisation sich an deren Stelle setzt. Ihre Verselbständigung wird der Organisation von der Selbsterhaltung aufgezwungen, während sie gleichzeitig durch diese Verselbständigung ihren Zwecken und den Menschen, aus denen sie sich zusammensetzt, sich entfremdet. Schließlich tritt sie, um ihren Zweck angemessen verfolgen zu können, notwendig in Widerspruch zu diesen“ (Adorno 1998: 125).

in diesem Sinne ein Wert formulieren, der durch die zunehmende Professionalisierung beschnitten wird:

- Selbstkritik: Kann ich das überhaupt?
- Verantwortung: Darf ich das überhaupt?
- Konfliktfähigkeit: Muss ich das überhaupt?

Der allerorten anzutreffende Hang, ethische Probleme durch Lösungsstrategien aus den primären Aufgabenfeldern zu neutralisieren, zeugt von der Spannung zwischen Beruf und Berufsethik. Bei Polizei und Verwaltung beispielsweise besteht eine Tendenz, ethische Infragestellung durch rechtliche Regelungen und rechtskonformes Verhalten zu neutralisieren; in medizinischen bzw. Pflegeberufen darin, ethischen Fragen durch hygienische Lösungen auszuweichen; in Bildungsberufen, Lernerfolge als Maßgaben der Ethik umzuinterpretieren usw. Wir plädieren in diesem Beitrag nun keinesfalls für eine platte Gegenüberstellung von Professionalisierung und ethischer Infragestellung, sondern für professionelle Räume aporetisch-ethischen Fragens.

*These 5: Fasst man Ethik als Infragestellung auf, dann stellt sie eo ipso eine Überforderung dar, der weder durch „professionelle Lösungen“ noch durch Abbau an Professionalität angemessen begegnet werden kann, sondern nur durch eine systematische Integration ethischer Verunsicherung in die beruflichen Institutionen.*

Wir werden im Weiteren darüber nachdenken, wie die institutionellen Voraussetzungen aussehen müssten, um epistemische Ethik (das Wissen um ethische Modelle und Argumentationen) in einem fortlaufenden Prozess performativer Berufsethik zu inkorporieren; was es also heißen müsste, autonome Räume beruflicher Infragestellung in das Berufsleben zu integrieren.

## **Teil 2: Berufsethik als Indifferenzvermeidungsstrategie**

Die Schwierigkeit der Vermittlung ethischer Modelle (epistemische Ethik) an Studierende der Polizei, der Sozialen Arbeit, der Pflege oder der Verwaltung liegt nicht selten darin begründet, dass Berufsethik als Randfach angesehen wird.<sup>12</sup> Die Studierenden – und oft auch die Lehrenden – messen der Wissensvermitt-

---

<sup>12</sup> Vgl. zu den in diesem Kapitel skizzierten Überlegungen auch den Beitrag von Lea Chilian in diesem Band.

lung in der Berufsethik nicht denselben Stellenwert zu wie beispielsweise dem Recht. Die Notwendigkeit einer rechtlich sauberen Einschätzung ist alltäglich erfahrbar und liegt insofern nahe, als rechtliche Folgen mitunter unmittelbar spürbar werden (z. B. bei Disziplinarverfahren, Verpflichtungsklage etc.). Demgemäß fällt es auch Studierenden nicht schwer zu akzeptieren, dass rechtliches Grundwissen eine notwendige Voraussetzung für die berufliche Praxis darstellt.

Demgegenüber zeigt sich der Wert ethischer Modelle nicht derart deutlich. Was soll es auch bringen, den Unterschied zwischen Pflicht- und Folgenethik zu kennen? Die dabei gebotenen Extrembeispiele wie Folter oder die terroristische Bedrohung bilden dafür auch keine wirklich alltagstauglichen Anknüpfungspunkte, sind sie doch zu extrem, um die alltägliche Praxis wiederzugeben. Und selbst in der Polizei oder Sozialen Arbeit, wo die Berufstätigen immer wieder mit den Abgründen und Extremen menschlicher Existenz konfrontiert werden, scheinen die epistemisch-ethischen Modelle wenig Anknüpfungspunkte oder Orientierung zu bieten.

*These 6: Der zu vermittelnde Stoff der klassischen ethischen Modelle ist selbst ein Hindernis, um Ethik im hier beschriebenen Sinn als aporetische Disziplin nahezu zu bringen.*

Eine stärker aporetisch-ethische Herangehensweise liefert beispielsweise die Analyse Hannah Arendts zur Banalität des Bösen. Auch diese ist vom Extrembeispiel des Dritten Reichs geprägt (Arendt 1998: 13), aber stellt die Banalität der Untat und den damit einhergehenden Verlust der eigenen Persönlichkeit in den Mittelpunkt (Arendt 2006: 76–78). Die zentrale Gefahr dieses banalen Bösen geht von einer kategorialen Indifferenz aus (Arendt 2006: 101f., 150). Und geht es nicht auch im Beruf und Alltag häufig nicht so sehr um Fragen der Extreme als vielmehr um schleichende Abstumpfungen, kleine Unaufmerksamkeiten, kurz um eine sich einstellende Indifferenz? Beginnt der:die Sozialarbeiter:in mit der Motivation seinen Klient:innen zu helfen und verstört ihn der Blick in die Abgründe mancher Lebensgeschichten zu Beginn noch, so stellt sich nach Jahren Gleichgültigkeit gegenüber dem individuellen Schicksal ein, einfach weil es schon zu viele ähnliche Klient:innen gab. Und gibt sich der oder die junge Polizeianwärter:in anfangs noch viel Mühe, auch in brenzligen Situationen den Anstand und die Würde des Täters zu wahren, so können die vielen gesehenen und erlebten Verbrechen dazu führen, dass die Würde des Menschen nur noch als Hülse oder gar als Fratze erscheint, die von denjenigen hochgehalten wird, die sich nicht selbst tagtäglich auf der Straße mit den Untiefen der menschlichen Existenz auseinandersetzen müssen.

Es ließen sich noch mehr pauschale Beispiele beibringen, von Verwaltungsangestellten, die die Nöte und Bedürfnisse der Bürger:innen nicht mehr sehen, sondern diese nur noch als Hinderung des Verwaltungsablaufs erblicken oder von Pfleger:innen, die vor lauter Überstunden und einer Fülle von Einzelbedürfnissen bei gleichzeitiger Zeitknappheit den Patienten nicht mehr als leidenden Menschen, sondern als Quälgeist und Belastung betrachten.

*These 7: Die ethische Herausforderung liegt häufig nicht in extremen Situationen, die Helden und Bösewichter entstehen lassen, sondern vielmehr in der alltäglichen Abstumpfung und Indifferenz gegenüber dem eigenen Berufsethos, in den kleinen Dingen des Alltags.*

Trifft dies zu, so kommt der Ethik als Infragestellung des eigenen Handelns entscheidende Bedeutung zu und die Frage nach einem gelingenden Leben mit sich selbst tritt ins Zentrum (Arendt 1998: 186–192; 2006: 81, 97). Ethik in diesem Sinne wirkt kritisch und soll gerade auch die standardisierten Handlungsabläufe immer wieder in Frage stellen und Störung verursachen, da nur so ein Durchbrechen „selbstreferentieller Tendenzen in der Organisation“ (Faust 2003: 74) ermöglicht werden kann. Ethik fungiert damit als Kompetenz der selbstkritischen Reflexionsfähigkeit im Hinblick auf die eigene Person wie Profession (Faust 2003: 265; Lindner 2017: 59). Damit verlassen wir aber den Bereich der Ausbildung und bewegen uns in Richtung begleitende Supervision.<sup>13</sup>

### **Teil 3: Berufsethik als innere Umwelt der Institution – für eine Supervision der Verunsicherung**

Die Reflexion berufsethischer Fragen wird aufgrund des besonderen Charakters ethischer Fragestellungen, die wir als *Infragestellung* begriffen haben, auf institutionelle Räume angewiesen sein, die vom Resultatsdruck des Berufslebens ausgenommen sind. Man kann diesen Umstand systemtheoretisch fassen:

---

<sup>13</sup> Die Bedeutung der Ethik in der Fortbildung wurde bereits von Seiten der Verwaltungsethik hervorgehoben (Faust 2003: 230–234; Dänner 2014: 95f.; Lindner 2014: 141f.); in diesem Aufsatz gehen wir noch einen Schritt weiter und heben die Bedeutung einer begleitenden Supervision hervor.

*These 8: Ethische Infragestellungen stellen eine Komplexitätsüberforderung des professionellen Umfeldes dar und müssen darum intern externalisiert werden.*

Durch das Subsystem Berufsethik könnte eine innere Umwelt innerhalb der Berufswelt ausgebildet werden, die diese Komplexitätsüberforderung ins Zentrum rückt und sie somit als Katalysator beruflicher Kompetenzentwicklung fruchtbar macht. Berufsethik trägt somit in einem nächsten Schritt zu der Schlüsselkompetenz bei, Verunsicherungen in Sicherheitsgewinne „umzuarbeiten“, also die Verunsicherung als Quelle aufzufassen, sich in aller Grundsätzlichkeit mit dem auseinanderzusetzen, was da verunsichert. Man kann sich hierfür an der psychologischen Supervision ein Beispiel nehmen, denn mit ihr ist in durchaus analogem Sinne eine innere Umwelt des Berufslebens ins Berufsleben integriert worden. Berufsethik ist unserem Dafürhalten nach nicht unter dem Anspruch zu haben, die ethischen Herausforderungen im Berufsalltag fortlaufend zu reflektieren. Sie kann aus diesem Grunde nie nur als Ausbildungsinhalt oder einmalige Sensibilisierung gelingen.<sup>14</sup>

*These 9: Es reicht nicht, über ethische Inhalte und Modelle in einem Lehrgang zu informieren, sondern die ethische Reflexion muss als fortlaufender Prozess in das Berufsleben integriert werden und dabei zugleich aus dem Professionalisierungsschema ausgenommen sein. Die Reflexionsräume der Berufsethik müssen institutionell-iterative Ausnahmeorte (Foucault 2005) darstellen.*

Die Analogie zur Psychologie ist auf struktureller Ebene berechtigt, auf inhaltlicher Ebene aber problematisch. Für den Fortgang unserer Überlegungen, wie Berufsethik als innere Umwelt des Berufs den fortlaufenden Prozess der Verunsicherung zu einer professionellen Kompetenz „umarbeiten“ kann, bietet sich dennoch die Analogie zu einer heute zunehmend marginalisierten Richtung der Psychologie an, der Psychoanalyse. Diese Bezugnahme legt sich nahe, da die Psychoanalyse im Unterschied zur Verhaltenstherapie weniger effekt- als vielmehr auseinandersetzungorientiert therapiert.

---

<sup>14</sup> Da dies jedoch faktisch den Standard bildet, wird dieser Umstand auch immer wieder kritisch angemerkt, wie beispielhaft in der Polizei: „Tägliche Polizeiarbeit wird kaum aufgearbeitet, Methoden wie z. B. Supervision sind innerhalb der Polizei noch weitgehend exotische Fremdworte. In einigen Bundesländern angebotene Konfliktbewältigungsseminare für PolizeibeamtInnen sind begrüßenswerte Ansätze – mehr aber auch nicht.“ Grundsatzpositionen – Kritische Polizisten, URL: <https://www.kritische-polizisten.de/grundsatzpositionen/> [Zugriff: 09.01.2023].

Wenn wir den Prozess der Analyse im Freud'schen Sinne als eine Arbeit begreifen, welche seelische Eindrücke mehr oder minder traumatischer, jedenfalls aber pathogener Art durch Wiederholung und Übertragung im Sonderraum der Analyse für den bewussten Umgang zugänglich macht (Freud 1999), dann steht die Berufsethik vor einer durchaus vergleichbaren Aufgabe. Ethische Fragen als Infragestellungen sind zwar keineswegs als Erkrankungen aufzufassen, aber sie stellen für den beruflichen Funktionszusammenhang dennoch Skandale dar. Typische ethische Infragestellungen im beruflichen Alltag – denken Sie beispielsweise an die moralische Aufforderung, die Würde eines Menschen auch in Situationen polizeilicher Gewaltanwendung ohne Abstriche zu achten, oder die Schwierigkeit, die individuelle Selbstbestimmung von erwachsenen Menschen in der Altenpflege nicht zu beschneiden – lassen sich, wie oben beschrieben, grundsätzlich nie vollständig durch Lösungen aus dem primären Aufgabenfeld aus dem Weg räumen: Die Achtung der Menschenwürde ist nie allein durch rechtskonformes Verhalten zu verbürgen, die Selbstbestimmung der Senioren nicht allein durch einen auch noch so behutsamen pflegerischen Umgang. Eine ethische Frage ist in diesem Sinne immer ein berufliches Skandalon, etwas, was nicht aufgeht, nicht in der jeweiligen Funktionslogik aufgefangen werden kann, und darum in ihr als Irritation fortwirkt. In den Worten der Systemtheorie hat man es hier mit „Komplexitätsüberforderungen“ oder „Störungen“ zu tun (Luhmann 1987: 122f., 237). Diese Logik hat eine Entsprechung im psychoanalytischen Setting: Ein Ereignis, das nicht im Funktionszusammenhang des (psychischen) Systems aufgeht, muss externalisiert werden und kann nur durch ein *re-entry* wieder systemkompatibel aufgefangen werden. Im Prinzip leistet die Psychoanalyse eben das, was Luhmann für die Systemtheorie beschreibt: „Die Differenz System/Umwelt kommt zweimal vor: als durch das System produzierter Unterschied und als im System beobachteter Unterschied. [...] Das für das System selbst sichtbare Resultat dieser Konsequenzen des *re-entry* soll im Folgenden mit dem Begriff ‚Sinn‘ bezeichnet werden“ (Luhmann 1997: 45f.). Für die Berufsethik ergibt sich aus dieser Strukturanalogie Folgendes:

*These 10: Der zunehmenden Professionalisierung kommt funktional nicht die Rolle der Aufarbeitung zu, schlicht, weil sie den aporetischen Charakter ethischer Probleme nicht integrieren kann, sondern die der Abwehr durch praktische Lösungen – eine Abwehr, die das ethische Problem zu einem blinden Fleck und wunden Punkt des Berufsalltags werden lässt. Es bedarf darum des re-entries oder der Durcharbeitung in einer Art Erinnerungsarbeit im berufsethischen Reflexionsprozess.*

Konkret heißt das, dass für Berufsethik nach dem Modell der Supervision eigene Reflexionsräume geschaffen werden sollten, in denen konkrete ethische Fragwürdigkeiten des Berufsalltags ohne Ergebnisausrichtung reflektiert werden können. Der epistemischen Ethik, also den ethischen Modellen und Argumentationsformen, käme hierbei eine wichtige, aber keineswegs die entscheidende Rolle zu. Zwei Funktionen sind ihr aber sicherlich zuzuschreiben:

These 11:

- 1. Epistemische Ethik stellt ein wichtiges Werkzeug zur Abgrenzung ethischer Fragen von denen professionellen Gelingens und psychischer Gesundheit dar. Es scheint uns wichtig, diesen Unterschied zu betonen. Sosehr Strukturanalogien zur systemischen Organisationstheorie und zur Psychoanalyse berechtigt sind, sosehr kommt es in der Praxis doch gerade auf den besonderen Unterschied an: Organisation zielt auf Funktionalität, Psychotherapie auf Leid-Minderung, Ethik dagegen auf Bewusstwerdung normativer Konflikte. In der Konfrontation der konkreten Berufspraxis mit klassischen Modellen der Ethik wäre die professionelle Tendenz zur Aporie-Abwehr systematisch abzubauen.*
- 2. In der Auseinandersetzung mit epistemischer Ethik lässt sich eine zentrale Aporie, die Ethik selbst aufruft, reflektieren, nämlich den Konflikt zwischen Moralität als repressive Funktion des Leistungsprinzips bzw. Über-Ichs (Marcuse 1969: 27–79) und Moral als Anspruch auf eine repressionsfreie Versöhnung von Allgemeinem und Besonderem.*

Konkret stellt sich nun die Frage, wie eine solche prozessbegleitende Berufsethik in den Berufsalltag inkorporiert werden könnte. Für diese Frage lässt sich ein Blick auf die neueren Management-Lösungen werfen, da sie Vorschläge erarbeitet haben, wie perennierende und weitgehend hierarchievermeidende Prozesse organisiert werden können, die im Verhältnis zum eigentlichen Aufgabenfeld die oben erwähnte *Re-entry*-Funktion ausspielen. Dabei ist das Thema Zeit entscheidend und gibt auch Anlass zu einer Kritik dieser Modelle hinsichtlich der Ansprüche eines Freiraums berufsethischer Reflexion.

## **Teil 4: Möglichkeiten und Grenzen der Berufsethik im agilen Management**

Mit dem systemtheoretischen Begriff der Störung als Möglichkeit der Organisation, immer auch damit zu rechnen, „nicht zu verstehen, was man versteht“ (Baecker 1999: 317), um sich dergestalt über die Umwelt zu informieren, ist

eine Dimension gegenwärtigen Managements angesprochen, das in der Irritation einen zentralen Faktor für Innovation sowie Adaption und damit auch für die Überlebensfähigkeit der Organisation erblickt (Baecker 2011). Diese Managementform wird zumeist unter dem Stichwort Agilität gefasst.<sup>15</sup> Unabhängig von der Genese des agilen Managements (Fischer/Häusling 2018; Vollstädt 2020: 535–539) lässt sich festhalten, dass Agilität Antworten auf eine stetig komplexer werdende und sich beschleunigende Welt und innovative Lösungen zu deren Bewältigung bieten soll.<sup>16</sup> Dies wird erreicht durch eine zyklisch-adaptive Arbeitsweise in Verbindung mit flexiblen Organisations- und Führungsstrukturen, um schneller und häufiger in einen Prozess eingreifen und so auf plötzliche Veränderungen reagieren zu können.

Agile Elemente und Ansätze finden sich mittlerweile praktisch überall und erreichen schon lange auch Bereiche, die womöglich gerade nicht als besonders innovationsfreudig gelten, wie beispielsweise die öffentliche Verwaltung (BearingPoint 2013; Bartonitz et al. 2018; Vollstädt 2020). Für die Berufsethik ist dabei ein Aspekt entscheidend: Im Zentrum agiler Veränderungen steht fast immer ein „Mindchange“ hin zu einem neuen Verständnis von Arbeit, Mensch und Organisation.<sup>17</sup> Zentral ist dabei der Gedanke einer evolutionären Anpassung an eine sich wandelnde Umwelt verbunden mit einer Hervorhebung der schöpferischen Fähigkeiten des Menschen in deren Mitte. Dies führt zu einer Aufwertung von Unsicherheit als innovativer Ressource. Gerade Störungen und Unsicherheiten gelten als Chance, Neues zu schaffen und wieder einen Schritt weiterzukommen. Wie wir ausgeführt haben, zeigt sich auch darin eine Nähe zur psychologischen Therapie. Organisationen erschaffen in der Bearbeitung ihrer Herausforderungen immer wieder Störungen, die nicht einfach entscheidbar sind, aber entschieden werden müssen. Genau diese Spannung kann aber produktiv genutzt werden (Stichwort „Innovation“).

Problematisch daran ist, dass häufig eine gewisse Einseitigkeit besteht, mit dem Zwang, alles positiv zu sehen und Konflikte vorschnell in Lösungen zu verwandeln (Ehrenreich 2010). Ängste werden nicht ernst genommen und Möglichkeiten von Menschen überschätzt. Nicht zuletzt geht es doch häufig mehr

---

15 Grundlegend für die Namensgebung ist der Artikel von Rigby et al. 2016. Seitdem haben agile Konzepte Konjunktur, wobei es mittlerweile schon Stimmen gibt, die deren Überwindung fordern (Hofert 2020).

16 Dies wird dann meist in dem Akronym VUCA-World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) gebündelt (Bennett/Lemoine 2014).

17 Beispielhaft dafür Hofert 2018. Zudem können hier auch Schlagworte wie „New Work“ (Hackl et al. 2017), „Postheroische oder agile Führung“ (Baecker 2015; Hofert 2018b) und „evolutionäre Organisationsentwicklung“ (Laloux 2015; Häusling 2018) genannt werden.

um Gewinnmaximierung und Produktivitätssteigerung anstatt um Persönlichkeitsentwicklung und schöpferische Verwirklichung.

Dennoch bieten diese im Kontext agiler Umstellungen aufgekommenen Veränderungen einige Anknüpfungspunkte, auch wenn man diese durchaus herausfiltern muss. So kann man beispielsweise ethische Dilemmata durchaus als Störungen im beruflichen Kontext betrachten, die eine Spannung im Subjekt auslösen. Soweit erscheint dieser Befund, wie eingangs beschrieben, als Allgemeinplatz ethischer Analysen. Führt man den hier vorgestellten Gedankengang aber weiter, so erscheint diese Störung nicht nur als Problem, sondern lässt sich auch als Ausgangspunkt zur Sensibilisierung gegen Normalisierung durch Professionalisierung verstehen. Damit ist gemeint, dass eine unhinterfragte Professionalisierung – ohne die Notwendigkeit und großen Vorteile von Professionalisierung zu leugnen – eben zu einer Einebnung oder Verwischung dieser Konflikte zu führen droht. Die Folge ist die beschriebene schleichende Abstumpfung und dies nicht nur in einem Berufsfeld, das sich tagtäglich mit Extremsituationen (Drogen, Kriminalität, Abschiebungen etc.) konfrontiert sieht, sondern gerade auch bei vermeintlich neutral-sachlichen Verfahren, wie sie etwa in der öffentlichen Verwaltung vorherrschen.

Genau diese Sensibilisierung für eine systematische Überforderung und Konfrontation des Individuums wird durch eine „nur“ auf klassische Modelle fußende Berufsethik zu stark verdeckt, da solche systematisierten Überblicke (z. B. Deontologie vs. Utilitarismus) selbst wieder zur Entwicklung von Schemata tendieren, die die aporetische Suche einzufangen trachten. Dementsprechend votieren wir hier für eine Balance zwischen Professionalisierung, um fachlich kompetent und sich selbst schützend vorgehen zu können, und der Reflexion der immer vorhandenen systemischen Überforderung (Unlösbarkeiten unentscheidbarer Dinge), gerade auch vor dem Hintergrund einer komplexer werdenden und sich beschleunigenden Welt. Ein agiles Managementverständnis erlaubt es, dieser Überforderung des professionellen Handlungsablaufs einen positiven Wert zuzuerkennen und organisational einen klar definierten Raum in Form einer implementierten Supervision zu geben. Diese klare „räumliche“ und strukturelle Zuordnung ist wichtig, da dadurch eben nicht der „normale“ Ablauf aufgehoben, sondern gerade die Ausnahme in die Regelmäßigkeit integriert (Stichwort „re-entry“) wird.<sup>18</sup>

---

18 Vielleicht hilft es in diesem Kontext auch, sich in anderen Disziplinen Anregungen zu holen, wie in der Entrepreneurship- oder Nachhaltigkeitsforschung, in denen die Themen Komplexität, Adaption, Resilienz etc. bereits seit geraumer Zeit einen zentralen Raum einnehmen.

In diesem Sinne schlagen wir vor, den Schwerpunkt von Berufsethik wieder stärker auf ihren aporetischen Charakter zu legen. Auch wenn dies auf den ersten Blick einer zunehmenden Zertifizierung und Professionalisierung entgegenzustehen scheint, so erscheint uns dieser Ansatz doch als nachhaltiger Beitrag der Ethik im beruflichen Kontext. Vielleicht ist dies in einem Bachelorstudiengang nicht einfach zu vermitteln, aber mit fortschreitender Erfahrung und Professionalisierung wird u.E. ethische Reflexion durch Supervision unverzichtbar – auch als Beitrag von Arbeitgeberseite für ihre Angestellten. Ethische Supervision kann so als heterotoper Entschleunigungsraum in Organisationen wirksam werden, als Grenzpunkt für die eigene Reflexion. Dadurch wird zudem ein Ausnahmeraum aus der zunehmenden Effizienzorientierung geschaffen, der es ermöglicht, die grassierende Zeitknappheit – zumindest zeitweise – in Zeitüberfluss umzuwenden. Diese organisationale Investition in geschützte Zeiträume führt, so unsere Auffassung, nicht zu einer unnötigen Zeitverschwendung, sondern dient vielmehr der Humanisierung des Systems. An diesem Punkt weicht unser Ansatz vom sonstigen Tenor managerialer Literatur ab, insofern nach unserer Absicht eben keine Effizienzorientierung, sondern bewusst ein Reflexionsfreiraum in den Betrieb und die Professionalisierungsbestrebungen von Organisationen integriert wird. Aber es sind genau diese Räume, so votieren wir, die angesichts zunehmender Komplexität und Konnektivität die Möglichkeit vorstellen, die eigene Inkompetenz zu pflegen, und das nicht nur als Makel, sondern als kritische Infragestellung, die auch ein mögliches Scheitern (Trabant 2014: 276f.) nicht ausschließt.

Für diese Inkompetenzkompensationskompetenz braucht es Freiräume, die in die Organisation selbst implementiert werden, um gerade auch sozial herausfordernde Berufe nachhaltig resilienter zu machen. Denn sollte man aus dem Umstand, dass alles schneller und komplexer wird, nicht schließen und akzeptieren, dass damit auch unsere Inkompetenz steigen müsste? Dafür aber stellt Professionalisierung nur eine Seite der Antwort dar, die andere, so meinen wir, ist ein kritischer und verantwortungsvoller Umgang mit dieser zunehmenden Inkompetenz, nicht nur um sie auszuhalten, sondern vielmehr um sie zu pflegen. Dazu kann die beschriebene ethische Supervision einen wichtigen Beitrag leisten.

## Literatur

- Adorno, Theodor W. (1998): Kultur und Verwaltung. In: Adorno, Theodor W.: Gesammelte Schriften 8: Soziologische Schriften I. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 122–146.
- Arendt, Hannah (1998): Vom Leben des Geistes. München/Zürich: Piper.
- Arendt, Hannah (2006): Über das Böse. München/Zürich: Piper.
- Arendt, Hannah (2012): Das Urteilen. München/Zürich: Piper.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2011): Organisation und Störung. Berlin: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2015): Postheroische Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Becker, Michael (1997): Reflektierende Urteilskraft und politische Philosophie. In: Politische Vierteljahresschrift 38, S. 225–246.
- Bartonitz, Martin/Lévesque, Veronika/Michl, Thomas/Steinbrecher, Wolf/Vonhof, Cornelia/Wagner, Ludger (2018): Agile Verwaltung: wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler.
- BearingPoint (2013): Fünf Hebel für eine agile Verwaltung. White Paper.
- Bennett, Nathan/Lemoine, G. James (2014): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. In: Business Horizons 57, S. 311–317.
- Birnbacher, Dieter (2022): Klimaethik. Eine Einführung. Stuttgart: Reclam.
- Dänner, Stefanie (2014): Verwaltungsethik: Warum eine Ethik der öffentlichen Verwaltung erforderlich ist. In: Trappe, Tobias (Hrsg.): Ausgewählte Probleme der Verwaltungsethik (II). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaften, S. 59–100.
- Ehrenreich, Barbara (2010): Smile or die. München: Verlag Antje Kunstmann.
- Faust, Thomas (2003): Organisationskultur und Ethik. Berlin: Tenea Verlag.
- Fischer, Stephan/Häusling, André (2018): Agilität und Arbeit 4.0. In: Werther, Simon/Bruckner, Laura (Hrsg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 93–98.
- Foucault, Michel (2005): Die Heterotopien. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Freud, Sigmund (1999): Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten. In: Freud, Sigmund: Gesammelte Werke: Band X. Frankfurt a. M.: Fischer, S. 125–136.
- Gimmel, Jochen (2017a): Ist Kritik erlaubt? Zu einige konzeptionellen Schwierigkeiten des Begriffs Kritik bei Kant. In: Elmers, Sven/Hogh, Philip (Hrsg.): Warum Kritik? Begründungsformen kritischer Theorien. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 73–102.
- Gimmel, Jochen (2017b): Zu den ethischen Implikationen der Theorie ausgehend von Emmanuel Levinas und Hannah Arendt. In: Jürgasch, Thomas/Keiling, Tobias (Hrsg.): Anthropologie der Theorie. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 295–321.

- Gimmel, Jochen (2021): Muße und Praxis in geschichtsphilosophischer Perspektive bei Marx. In: Cheauré, Elisabeth/Gimmel, Jochen/Rapp, Konstantin (Hrsg.): *Verordnete Arbeit – gelenkte Freizeit. Muße in der Sowjetkultur?* Tübingen: Mohr Siebeck, S. 47–73.
- Gimmel, Jochen (2022): Unter Tieren. Über Adornos mikrologischen Blick auf die Tiere und die Möglichkeit, Mensch zu sein. In: Berger, Maxi/Hogh, Philip (Hrsg.): *Der Vorrang des Objekts. Negative Dialektik heute.* Berlin: Springer, S. 37–55.
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (Hrsg.) (2017): *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Häusling, André (2018): *Agile Organisationen.* Freiburg/München/Stuttgart: Haufe.
- Hofert, Svenja (2018a): *Das agile Mindset.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, Svenja (2018b): *Agiler Führen.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, Svenja (2020): *Führen in die postagile Zukunft.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kant, Immanuel (1968): *Grundlegung zu einer Metaphysik der Sitten.* In: *Kants Werke, Akademie Ausgabe, Band IV.* Berlin: Reimer, S. 203–494.
- Kant, Immanuel (2009): *Kritik der Urteilskraft.* Hamburg: Meiner.
- Laloux, Frédéric (2015): *Reinventing organizations.* München: Vahlen.
- Levinas, Emmanuel (2002): *Totalität und Unendlichkeit. Versuch über die Exteriorität.* Freiburg/München: Alber.
- Lindner, Benjamin (2014): *Verwaltungsethik und Gesprächskultur.* In: Lück-Schneider, Dagmar/Kraatz, Erik (Hrsg.): *Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management.* Berlin: Edition Sigma, S. 131–145.
- Lindner, Benjamin (2017): *Verwaltungsethik.* Hamburg: Maximilian Verlag.
- Luhmann, Niklas (1987): *Soziale Systeme.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2021): *Die Grenzen der Verwaltung.* Berlin: Suhrkamp.
- Marcuse, Herbert (1969): *Triebstruktur und Gesellschaft. Ein philosophischer Beitrag zu Sigmund Freud.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Marquard, Odo (1974): *Inkompetenzkompensationskompetenz.* In: *Philosophisches Jahrbuch* 81, S. 341–349.
- Rigby, Darrel K./Sutherland, Jeff/Takeuchi, Hirotaka (2016): *Embracing Agile.* In: *Harvard Business Review* 94, S. 41–50.
- Simon, Fritz B. (2009): *Einführung in die systemische Organisationstheorie.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Thediek, Franz/Banke, Bernd (2014): *Verwaltung zwischen Altruismus und institutionalisierten Dilemma.* In: Lück-Schneider, Dagmar/Kraatz, Erik (Hrsg.): *Kompetenzen für zeitgemäßes Public Management.* Berlin: Edition Sigma, S. 109–122.
- Trabant, Udo (2014): *Scheitern in der Polizei.* In: Trappe, Tobias (Hrsg.): *Ausgewählte Probleme der Verwaltungsethik (II).* Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaften, S. 271–278.

- Trappe, Tobias (2011): Ethik als Menschenbildung. In: Trappe, Tobias/Palm, Judith (Hrsg.): Menschenbild und Menschenbildung. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaften, S. 15–22.
- Vollstädt, Michael (2020): Agile Verwaltung. In: Böhmer, Roland/Kiesel, Britta (Hrsg.): Rechnungswesen und Controlling. Freiburg: Haufe, Gruppe 6, S. 531–558.
- Weber, Max (1922): Grundriss der Sozialökonomie. III. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr Siebeck.