

Urteilkraft

Wer Verantwortung trägt, urteilt fortwährend. Noch bevor eine Entscheidung ansteht, hat sich eine Vorstellung davon gebildet, womit eine Organisation es zu tun hat. Beobachtungen wurden aufgenommen, Erfahrungen erinnert, einzelne Vorgänge miteinander verbunden. Eine Entwicklung erscheint als vorübergehende Belastung, als Konflikt, als Führungsfrage oder als Hinweis darauf, dass sich innerhalb der Organisation etwas verschoben hat. In diesem frühen Verständnis einer Situation liegt bereits ein erheblicher Teil dessen, was später zur Entscheidung wird.

Im beruflichen Alltag richtet sich die Aufmerksamkeit stärker auf die Entscheidung selbst. Sie ist sichtbar, hat einen Zeitpunkt, lässt sich protokollieren und begründen. Mit ihr wird eine Richtung gesetzt. Weniger sichtbar bleibt der Vorgang, in dem der Gegenstand dieser Entscheidung überhaupt erst entsteht. Situationen liegen selten fertig vor. Sie müssen verstanden werden.

Eine Reihe von Krankmeldungen ist zunächst eine Reihe von Krankmeldungen. Ein ungewöhnlich hoher Personalwechsel ist zunächst eine Bewegung im Personalbestand. Eine Spannung zwischen zwei Bereichen kann als persönlicher Konflikt erscheinen und sich später als Folge widersprüchlicher Zuständigkeiten zeigen. Erst im Zusammenhang erhalten einzelne Beobachtungen ihre Bedeutung.

Urteilkraft bezeichnet für mich die Fähigkeit, das Besondere einer konkreten Situation so wahrzunehmen, zu verstehen und zu gewichten, dass daraus ein tragfähiges Urteil entstehen kann. Wahrnehmung, Erfahrung und Wissen werden auf das bezogen, was sich zeigt. Der Einzelfall bleibt maßgeblich. Ähnliche Situationen ähneln sich bis zu einem gewissen Punkt. Was vertraut wirkt, kann an einer entscheidenden Stelle eine andere Gestalt besitzen. Dort beginnt die Arbeit des Urteilens.

Philosophisch lässt sich diese Form des Urteilens als reflektierende Urteilkraft verstehen. Wo eine vorhandene Regel auf einen bekannten Sachverhalt angewandt werden kann, liegt der Zusammenhang bereits vor. In anderen Situationen ist zunächst der Einzelfall gegeben. Erst im Nachdenken über seine Besonderheit bildet sich ein Zusammenhang, unter dem er verstanden werden kann. Führung, Beratung und professionelle Fallarbeit bewegen sich immer wieder in solchen Situationen. Erfahrungen, Regeln und Wissen geben Orientierung, ohne den konkreten Fall bereits zu bestimmen.

Was ist hier eigentlich der Fall?

In einer Leitungsrunde einer sozialen Einrichtung berichtet eine Bereichsleiterin über eine seit Monaten schwieriger werdende Situation. Entscheidungen, die früher im Bereich getroffen wurden, werden zunehmend an die Geschäftsführung zurückgegeben. Zwei erfahrene Mitarbeitende haben gekündigt, der Krankenstand ist gestiegen, im Team ist von Überlastung

die Rede. Die Bereichsleiterin wirkt erschöpft und sagt: „Ich habe inzwischen bei fast jeder Entscheidung das Gefühl, dass ich eigentlich nur noch verlieren kann.“

Die Situation scheint zunächst gut beschreibbar. Eine Führungskraft ist stark belastet, ein Team verliert Mitarbeitende, Entscheidungen stocken. Daraus können jedoch sehr unterschiedliche Urteile entstehen.

Die Bereichsleiterin kann als überfordert erscheinen. Dann richtet sich die Aufmerksamkeit auf ihre Führungsfähigkeit, ihre Arbeitsweise und die Unterstützung, die sie braucht. Die Situation kann ebenso als Folge personeller Überlastung verstanden werden. Dann stehen Stellenbesetzung, Arbeitsvolumen und Prioritäten im Vordergrund. Eine andere Lesart richtet den Blick auf die Entscheidungen selbst. Entscheidungen, die früher innerhalb des Bereichs getragen werden konnten, verbinden inzwischen fachliche, wirtschaftliche und rechtliche Folgen, deren Tragweite dort kaum noch begrenzt werden kann. Die Rückgabe an die Geschäftsführung wäre dann Ausdruck einer Verschiebung organisationaler Entscheidungsfähigkeit.

Auch Kündigungen und Krankenstand erhalten je nach Zusammenhang eine andere Bedeutung. Sie können von hoher Arbeitsbelastung erzählen. Sie können zugleich anzeigen, dass Verantwortung sich bei wenigen Personen sammelt und andere beginnen, sich zurückzuziehen. Die Aussage der Bereichsleiterin beschreibt ihre persönliche Erfahrung und kann zugleich etwas von der Situation des gesamten Bereichs enthalten.

Der Sachverhalt hat sich während dieser Überlegungen kaum verändert. Dieselben Kündigungen, Krankmeldungen und zurückgegebenen Entscheidungen liegen vor. Verändert hat sich das Verständnis dessen, was diese Beobachtungen miteinander verbindet. Mit jedem Urteil entsteht ein anderer Gegenstand und damit eine andere Vorstellung davon, was zu tun wäre.

Vor der Frage „Was tun wir?“ steht deshalb eine andere: **Was ist hier eigentlich der Fall?**

Organisationen brauchen Entscheidungen. Mitarbeitende erwarten Orientierung, Ressourcen müssen verteilt, Entwicklungen begrenzt oder weitergeführt werden. Eine Entscheidung braucht jedoch einen Gegenstand. Dieser entsteht daraus, wie eine Situation wahrgenommen, verstanden und beurteilt wird.

Was als persönliches Führungsproblem erscheint, verlangt eine andere Bearbeitung als eine Verschiebung von Verantwortung. Was als vorübergehende personelle Belastung verstanden wird, stellt andere Anforderungen als ein Bereich, dessen bisherige Entscheidungsräume ihre Tragfähigkeit verloren haben.

Führung beginnt deshalb früher als mit der Entscheidung. Sie beginnt dort, wo eine Situation Bedeutung erhält.

Erfahrung und Gegenwart

Mit beruflicher Erfahrung verändert sich die Wahrnehmung. Wer viele Gruppen erlebt, Organisationen durch Krisen begleitet oder über Jahre Führungsverantwortung getragen hat, erkennt Konstellationen früh. Ein bestimmter Ton in einer Sitzung, eine ungewöhnliche Zurückhaltung, die Wiederkehr derselben Frage oder die Weise, wie Verantwortung zwischen Personen wandert, kann Aufmerksamkeit wecken, lange bevor ein Problem ausdrücklich benannt wird.

Eine erschöpfte Bereichsleitung, hoher Krankenstand, Kündigungen und zunehmende Rückfragen nach oben gehören zu vertrauten Bildern organisationaler Belastung. Erfahrung stellt Möglichkeiten des Verstehens zur Verfügung, bevor sich ein Zusammenhang vollständig erschlossen hat. Darin liegt ihre Stärke und zugleich ihre Begrenzung.

Das Vertraute kann sich vor die Gegenwart schieben. Eine Führungskraft erinnert an andere Führungskräfte, eine Teamkonstellation an frühere Konflikte, eine Organisationskrise an bereits Erlebtes. Aus Ähnlichkeit wird schnell Gleichheit. Dann wird etwas wiedererkannt, bevor gesehen wurde, worin diese Situation ihre eigene Gestalt besitzt.

Der konkrete Fall verlangt seinen eigenen Blick. Erfahrung muss verfügbar und beweglich bleiben. Sie hilft, etwas zu sehen, und muss zugleich offen genug bleiben, damit sich das Gesehene korrigieren kann. Wer lange in einem Feld arbeitet, braucht die Bereitschaft, sich vom Gegenstand neu belehren zu lassen.

Urteilkraft zeigt sich deshalb auch darin, den Unterschied zwischen dem Bekannten und diesem einen Fall wahrzunehmen.

Wie Urteile Aufmerksamkeit ordnen

Viele Urteile innerhalb einer Organisation werden nie ausdrücklich als solche bezeichnet. Sie entstehen in Gesprächen, beiläufigen Bemerkungen und wiederkehrenden Deutungen.

„Das wird sich wieder beruhigen.“

„Mit diesem Bereich ist es seit Jahren schwierig.“

„Sie braucht einfach mehr Führung.“

„Das ist im Augenblick wirtschaftlich das wichtigste Thema.“

Solche Sätze ordnen Wirklichkeit. Sie beeinflussen, welche Beobachtungen weitere Aufmerksamkeit erhalten, welche Informationen gesucht werden und welche Entwicklungen aus dem Blick geraten.

Im beschriebenen Fall macht es einen erheblichen Unterschied, ob die Bereichsleiterin im Leitungskreis seit längerem als wenig entscheidungsfreudig gilt oder bisher als selbstständig und belastbar erlebt wurde. Dieselbe Rückgabe einer Entscheidung erhält dann ein anderes Gewicht. Ein Leitungsteam, das einen Bereich innerlich bereits als problematisch eingeordnet

hat, wird neue Vorgänge unter diesem Vorzeichen aufnehmen. Wo eine Person als besonders fachkundig gilt, erhalten ihre Einschätzungen ein Gewicht, das über die formale Rolle hinausreicht. Wo jemand als schwierig gilt, können selbst begründete Einwände zur Bestätigung eines bereits bestehenden Urteils werden.

Urteile strukturieren Aufmerksamkeit und prägen Erwartungen. Sie beeinflussen, wer gehört wird, welche Beobachtungen Anschluss finden und welche Unterschiede Gewicht erhalten. Deshalb lohnt es sich, auf das Urteil selbst zurückzugehen: Wie sind wir zu dieser Einschätzung gelangt? Welche Beobachtungen tragen sie? Was wurde stärker gewichtet? Was blieb am Rand? Welche andere Lesart derselben Situation ergibt sich aus einer anderen Position?

Führung braucht Urteile, auf die sie sich stützen kann. Umso wichtiger ist zu wissen, worauf sie beruhen.

Wissen und Widerspruch

Organisationen reagieren auf schwierige Situationen mit zusätzlichem Wissen. Zahlen werden erhoben, Rechtsfragen geklärt, Fachleute hinzugezogen, Gutachten eingeholt. Das kann die Qualität einer Entscheidung erheblich verbessern. Im Fall der Bereichsleiterin ließen sich Krankenstände vergleichen, Kündigungsgründe auswerten, Stellenbesetzungen prüfen, Entscheidungskompetenzen klären und wirtschaftliche Folgen verschiedener Optionen berechnen.

Damit wird das Bild genauer. Die Widersprüche verschwinden dadurch jedoch nicht. Eine soziale Einrichtung kann aus fachlichen Gründen ihre Belegung begrenzen müssen. Dieselbe Entscheidung verschärft wirtschaftliche Probleme, wirkt auf die Versorgung im Sozialraum und berührt Erwartungen von Aufsicht, Kostenträgern oder Trägergremien. Mehr Wissen macht diese Spannungen deutlicher.

Damit verändert sich die Aufgabe des Urteilens. Verschiedene Gesichtspunkte behalten ihre Berechtigung und müssen dennoch gewichtet werden. Fachliche Qualität, Wirtschaftlichkeit, rechtliche Anforderungen, personelle Belastbarkeit und die Verantwortung gegenüber den Menschen, für die eine Organisation besteht, stehen miteinander in Beziehung und können in unterschiedliche Richtungen weisen.

Das Urteil bestimmt, welcher Gesichtspunkt in dieser Situation welches Gewicht erhält. Es schafft eine Grundlage für Handeln, obwohl die Widersprüche fortbestehen. Komplexität erhält damit eine konkrete Gestalt: Mehrere begründete Sichtweisen bleiben wirksam, und dennoch muss eine Richtung entstehen.

Die Position verändert den Blick

Dasselbe Geschehen sieht aus unterschiedlichen organisationalen Positionen verschieden aus. Eine Pflegefachkraft erlebt den Ausfall von zwei Kolleginnen in einer Schicht. Die

Wohnbereichsleitung sieht zusätzlich die Dienstplanung der kommenden Wochen. Die Einrichtungsleitung berücksichtigt Belegung, Qualitätsanforderungen und Personalbindung. Auf Geschäftsführungsebene kommen wirtschaftliche Auswirkungen, Trägerinteressen und rechtliche Verantwortlichkeiten hinzu.

Alle sprechen über dieselbe Organisation und erleben verschiedene Ausschnitte ihrer Wirklichkeit.

Auch die Bereichsleiterin sieht ihre Situation anders als die Geschäftsführung. Für sie kann eine Entscheidung unmittelbar mit der Frage verbunden sein, ob ihr Team sie fachlich und personell tragen kann. Die Geschäftsführung sieht zugleich Auswirkungen auf andere Bereiche, Refinanzierung, Aufsicht und Gesamtverantwortung. Beide Urteile können sachlich begründet sein und auseinanderliegen.

Rollen und Positionen lenken Wahrnehmung. Eine Führungskraft verfügt über Informationen, die anderen fehlen, und verliert zugleich unmittelbare Nähe zu Teilen des Arbeitsalltags. Mitarbeitende erleben die Folgen einer Entscheidung dort, wo sie praktisch wirksam wird. Fachbereiche sehen Unterschiede, die aus einer übergeordneten Perspektive leicht verblasen. Ein Aufsichtsgremium begegnet derselben Organisation aus einer anderen Distanz und mit einem eigenen Verantwortungsauftrag.

Die eigene Position gehört deshalb zum Urteil. Sie eröffnet Wahrnehmung und begrenzt sie zugleich. Was lässt sich von hier aus besonders gut sehen? Welche Wirklichkeit erreicht diese Position nur vermittelt? Welche Stimmen finden im Leitungskreis rasch Anschluss? Welche bleiben randständig?

Mit solchen Unterschieden erweitert sich der Raum, in dem ein Urteil entstehen kann.

Urteilstkraft zwischen Menschen

Urteilstkraft wird leicht einer einzelnen Person zugeschrieben. In Organisationen entstehen viele Urteile zwischen Menschen. Eine Führungskraft bringt eine Beobachtung ein, eine andere ergänzt Erfahrungen aus einem benachbarten Bereich, jemand erinnert an eine frühere Entwicklung, eine weitere Person hält eine Wahrnehmung fest, die quer zum entstehenden Verständnis liegt. Im Gespräch beginnen sich einzelne Ausschnitte aufeinander zu beziehen.

Hier berühren sich diese Überlegungen mit Hannah Arendts Verständnis von Urteilstkraft. Im Anschluss an Kant hebt Arendt hervor, dass Urteilen sich am Besonderen bewährt und die möglichen Standpunkte anderer in das eigene Denken einbezieht. Für Organisationen erhält dieser Gedanke eine unmittelbare Bedeutung. Unterschiedliche Rollen eröffnen unterschiedliche Ausschnitte derselben Wirklichkeit. Ein Urteil gewinnt an Tragfähigkeit, wenn diese Perspektiven miteinander in Beziehung gebracht werden, ohne ihre Unterschiede einzuebnen.

Im beschriebenen Fall nimmt eine Person zunächst die Erschöpfung der Bereichsleiterin wahr. Eine andere erinnert daran, dass in den vergangenen Monaten mehrere Entscheidungen mit erheblichen wirtschaftlichen Folgen nach oben gewandert sind. Jemand aus dem Personalbereich weist darauf hin, dass Kündigungen bereits vor der aktuellen Zuspitzung begonnen haben. Erst in der Verbindung dieser Beobachtungen kann ein Zusammenhang entstehen, der zuvor an mehreren Stellen verteilt vorhanden war.

Gruppen können dafür sehr leistungsfähig sein. Eine Wahrnehmung gewinnt durch die Beobachtung eines anderen Kontur. Etwas zunächst Nebensächliches erhält Gewicht. Unterschiedliche Erfahrungen ergänzen sich und lassen ein Bild entstehen, das einer einzelnen Position kaum zugänglich gewesen wäre.

Dieselbe Gruppe kann ihre Wahrnehmung verengen. Erklärungen setzen sich früh durch, weil sie plausibel erscheinen oder von Personen mit besonderer Autorität vertreten werden. Andere Beiträge finden weniger Anschluss. Im Verlauf gewinnt ein gemeinsames Verständnis Selbstverständlichkeit.

Eine besondere Aufgabe von Leitungsgremien liegt deshalb darin, Unterschiede lange genug wahrnehmbar zu halten, bevor sie zu einer gemeinsamen Beurteilung verdichtet werden. Ein störender Einwand kann jene Information enthalten, die dem entstehenden Urteil fehlt.

Gruppen verteilen Aufmerksamkeit, Bedeutung und Autorität. Urteilskraft besitzt deshalb eine soziale Seite. Sie entsteht auch daraus, wie Menschen ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen miteinander in Beziehung bringen.

Zwischen Offenheit und Entscheidung

Führung kann Situationen nicht beliebig lange offenhalten. Informationen bleiben unvollständig, Entwicklungen laufen weiter, Entscheidungen drängen. Irgendwann verändert weiteres Nachdenken den Gegenstand kaum noch, während das Ausbleiben einer Entscheidung selbst Folgen erzeugt.

Auch im beschriebenen Fall braucht die Bereichsleiterin einen tragfähigen Entscheidungsraum. Mitarbeitende erwarten Orientierung, weitere Kündigungen können folgen. Eine Richtung muss unter Umständen gesetzt werden, während die Ursachen der Entwicklung erst teilweise verstanden sind.

Manche Spannungen brauchen Zeit. Unterschiedliche Deutungen müssen nebeneinander bestehen können, bis ihr Zusammenhang erkennbar wird. An anderen Stellen verändert das fortgesetzte Offenhalten die Situation bereits. Mitarbeitende orientieren sich, informelle Lösungen entstehen, Verantwortung wandert, Erwartungen verfestigen sich.

Zum Urteil gehört deshalb auch der Zeitpunkt. Eine Situation muss lange genug offenbleiben, damit ein tragfähiges Verständnis entstehen kann. Irgendwann verlangt dieses Verständnis eine Setzung. Dort berühren sich Urteilskraft und Führung unmittelbar.

Das eigene Urteil kehrt zurück

Eine Entscheidung wird getroffen, eine Richtung gesetzt, eine Zuständigkeit verändert. Danach zeigt sich, wie die Organisation darauf reagiert. Erwartungen verschieben sich, Beziehungen verändern sich, neue Informationen werden sichtbar. Ein früheres Urteil kann sich bestätigen, erweitern oder als zu eng erweisen.

Angenommen, die Geschäftsführung entscheidet im beschriebenen Fall, bestimmte Entscheidungsrechte wieder ausdrücklich im Bereich zu verankern und einzelne wirtschaftliche Risiken auf Geschäftsführungsebene zu halten. Erst im weiteren Verlauf zeigt sich, ob dadurch Entscheidungsfähigkeit zurückkehrt. Die Bereichsleiterin gewinnt Handlungsspielraum oder die Rückgabe von Entscheidungen setzt sich fort und verweist auf einen anderen Zusammenhang.

Die Entscheidung erzeugt neues Material für das Urteil.

Führung begegnet den Folgen ihrer früheren Einschätzungen. Was aus einer Setzung entsteht, wird erneut wahrgenommen und verstanden. Frühere Urteile wirken in die Gegenwart hinein und treffen dort auf eine veränderte Wirklichkeit.

Darin liegt ein wesentlicher Teil organisationaler Lernfähigkeit. Ein Urteil bewährt sich daran, wie es sich zur weiteren Entwicklung verhält. Neue Erfahrungen können seine Reichweite bestätigen oder eine Korrektur verlangen. Verantwortung zeigt sich auch in der Bereitschaft, das eigene frühere Urteil erneut anzusehen.

Urteilkraft

Über Entscheidungen wird viel gesprochen. Über Urteilkraft deutlich weniger. Dabei liegt vor jeder verantworteten Entscheidung ein Vorgang, in dem bestimmt wurde, was Aufmerksamkeit verdient, welche Zusammenhänge Bedeutung besitzen und womit die Organisation es überhaupt zu tun hat. Lange bevor eine Richtung gesetzt wird, hat sich ein Verständnis der Situation gebildet.

Urteilkraft bezeichnet diese Arbeit am Verstehen einer konkreten Lage. Wo eine vorhandene Regel ausreicht, kann ein Fall unter Bekanntes gefasst werden. Wo der Zusammenhang selbst erst gefunden werden muss, beginnt reflektierende Urteilkraft. Erfahrungen, Regeln und Wissen stehen zur Verfügung. Der konkrete Fall verlangt dennoch ein eigenes Urteil.

Dieses Urteil entsteht aus Rollen und Positionen heraus und vielfach zwischen Menschen, die verschiedene Ausschnitte derselben Wirklichkeit sehen. Es braucht Zeit, ohne sich in Offenheit zu verlieren. Es muss Widersprüche gewichten, ohne sie zum Verschwinden zu bringen. Und es bleibt an die weitere Wirklichkeit gebunden, an der es sich bewähren muss.

Die Bereichsleiterin aus dem Beispiel bleibt dieselbe Person. Der Krankenstand bleibt derselbe, ebenso die Kündigungen und die zurückgegebenen Entscheidungen. Erst die Art, in der

diese Beobachtungen miteinander verbunden werden, lässt erkennen, womit man es zu tun hat.

Die Entscheidung wird später sichtbar. Das Urteil hat vorher bereits mitbestimmt, welche Wirklichkeit überhaupt in den Blick kommt.

Literatur

Arendt, H. (2012). *Das Urteilen: Texte zu Kants politischer Philosophie*. Piper.

Kant, I. (1790). *Kritik der Urteilskraft*.