

Wenn die Haltung der Ethik gegenübersteht

Alexander Exner

erschienen in:

Heintel, P., Krainer, L., Ukowitz, M. (Hrsg.). Beratung und Ethik. Ulrich Leutner Verlag, Berlin, 2006 (S. 53 – 70)

Wenn die Haltung der Ethik gegenübersteht

Inhalt:

1. Warum schreibe ich diesen Artikel?
2. Meine Annahmen und mein Grundmodell
3. Berater-Handeln
4. Ethik
5. Berater-Haltung
6. Authentizität
7. Praxisbeispiele
8. Resümee

1. Warum schreibe ich diesen Artikel?

Als mich Peter Heintel einlud, für dieses Buch – mit dem Arbeitstitel „Beratung und Ethik“ – einen Beitrag zu schreiben, sagte ich sofort zu, denn dieses Thema begleitet und beschäftigt mich in meiner praktischen Arbeit seit vielen Jahren.

Ich bin seit 30 Jahren als Unternehmensberater tätig, gestalte seit 20 Jahren Weiterbildung in systemischer Beratung und habe auch einiges an Managementenerfahrungen gesammelt.

Vor diesem Hintergrund wagte ich mich an diese Aufgabe heran und musste leider sehr schnell erkennen, dass die Auseinandersetzung mit Ethik eine überaus herausfordernde und es kein Zufall ist, dass sich durch die Jahrtausende sehr viele große Denker mit diesem Thema in vielfältigster Form beschäftigt haben.

Nach einer kurzen Phase der Resignation und der Erwägung, einer Überforderung einfach durch das Aufgeben des Unterfangens zu begegnen, fasste ich dann den Entschluss, mich diesem Thema von der Seite der Praxiserfahrung her, mit Subjektivität und dem Mut, mir auch ein gewisses Maß an Naivität zu gönnen, zu nähern.

Dieser Artikel richtet sich an

- § die – vor allem systemische – Beraterszene, wobei ich da an die Beraterkolleg(inn)en in ihrer täglichen Arbeit und auch an jene, die in der Weiterbildung tätig sind, denke;
- § alle weiteren geeigneten Lesern, von denen ich annehme, dass sie möglicherweise andere Zugänge in ihren Grundmodellen und Praxiserfahrungen haben. Ich hoffe, dass das hier Gesagte trotzdem – oder gerade deshalb – einige für Sie interessante Impulse setzen kann;
- § mich selbst, weil er mich veranlasst, einmal mehr eine Reflexionsschleife zu diesem Thema zu durchlaufen und in diesem Kontext etwas mehr Ordnung in meine Modelle, Gedanken und Gefühle – so wie es zu diesem Zeitpunkt gerade für mich passend ist – zu bringen.

2. Meine Annahmen und mein Grundmodell

Um die (Über-)Komplexität zu reduzieren, wage ich es, einige Annahmen und ein sich daraus ergebendes Grundmodell – quasi als Fundament dieses Artikels – voranzustellen.

Aus meiner Sicht ist es hilfreich, sich diesem Thema von den Begriffen *Ethik*, *Berater-Haltung* und *Authentizität*, die wesentlichen Einfluss auf mein *Berater-Handeln* haben, zu nähern.

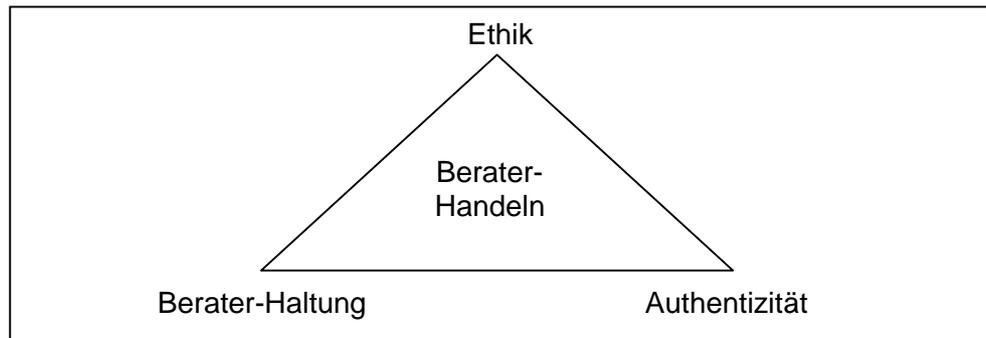


Abb. 1: Die vier Schlüsselbegriffe

Ich möchte für mich *Ethik* – trotz ihrer im Kant'schen Sinne absoluten Forderung – als eine subjektive Dimension, die jedem Menschen in der für ihn ureigensten Art innewohnt, definieren (siehe Kap. 3.). Im Gegensatz dazu ist Moral eine konkrete Vorschrift, die von außen festlegt, was „richtig“ bzw. „falsch“ ist (z. B. die Zehn Gebote).

Jeder Berater hat auch eine für ihn spezifische *Berater-Haltung*. Diese basiert auf seinen Werten und Normen, seinen professionellen Vorstellungen und persönlichen Ausprägungen, wie er die Beraterrolle zu gestalten hat, und lässt ihn in der jeweiligen Situation aus der Vielzahl der möglichen *Berater-Handlungen* bestimmte spezifische mit größerer Wahrscheinlichkeit als andere setzen (siehe Kap. 4).

Authentizität ist für mich ein Basiswert, an dem eine Auseinandersetzung über Ethik und Beratung nicht vorbeigehen kann. Authentizität setzt für mich voraus, dass ich die Ansprüche, die ich verstandes- und gefühlsmäßig an mich stelle, an meiner (tatsächlich) gelebten Realität und meinem Erleben derselben spiegle und auf diese Weise prüfe, ob hier eine gewisse Übereinstimmung herrscht, und wenn dies nicht der Fall ist, mir dies zumindest eingestehe und auch dazu stehe, dass die hehren Ansprüche sehr oft mit der schönen Wirklichkeit nicht in Einklang (zu bringen) sind.

Authentizität zu leben erscheint mir in einer von mannigfaltigsten Widersprüchen geprägten Welt eine der größten und lohnendsten Herausforderungen zu sein. Das Zusammenspiel von Ethik, Beraterhaltung und Authentizität und ihre Auswirkungen auf mein Beraterhandeln möchte ich in folgender Abbildung darstellen:

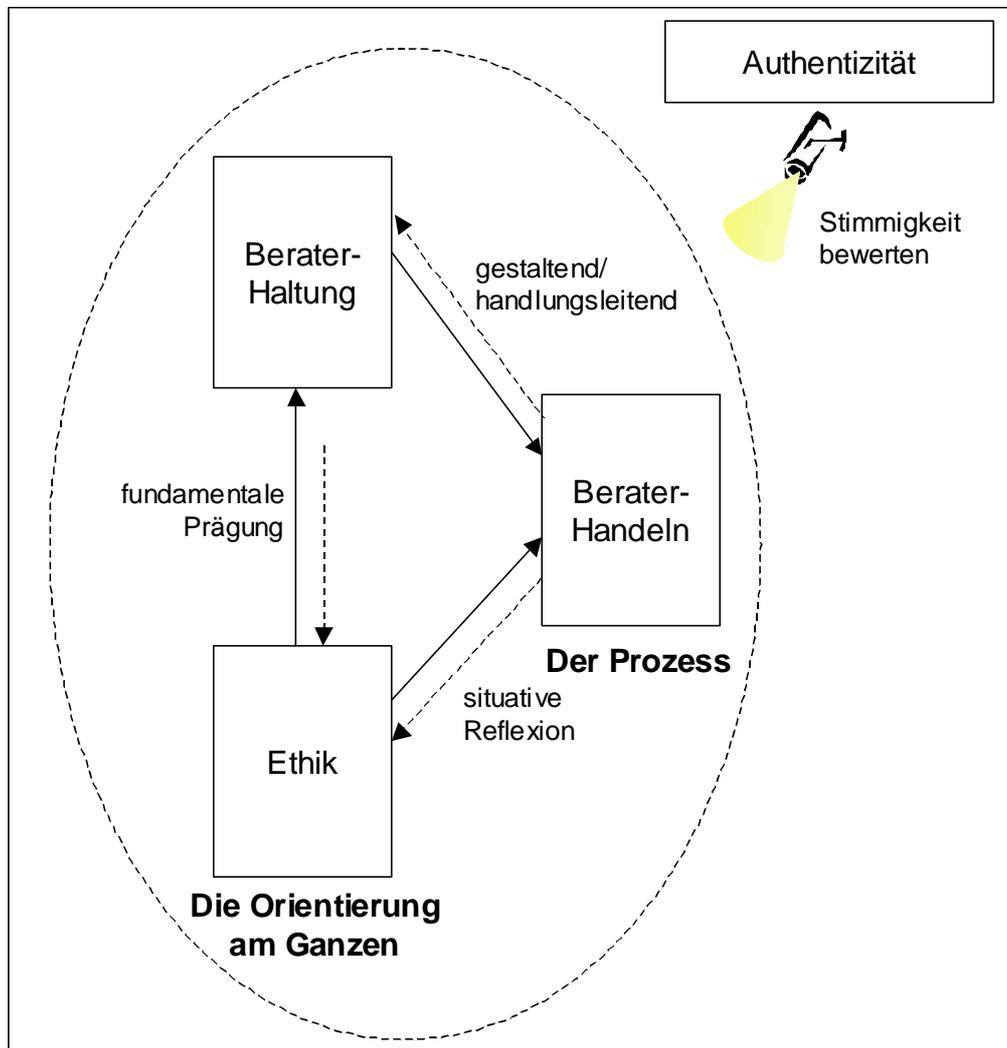


Abb. 2: Das Zusammenspiel der vier Schlüsselbegriffe

Ethik (Kap. 4) rekurriert auf die Orientierung am Ganzen (Gesellschaft, Umwelt, Kosmos). Einerseits prägt sie fundamental die Werte, die der Berater-Haltung zugrunde liegen. Andererseits reflektiert sie permanent das situative Berater-Handeln – und wenn dieses aus der subjektiven ethischen Sicht nicht vertretbar ist, kommt es zu Irritationen. Die *Berater-Haltung* (Kap. 5) ist grundlegend von der Ethik geprägt und wirkt sich gestaltend und handlungsleitend auf das konkrete Berater-Handeln aus. Die Weiterentwicklung der einmal gefundenen Form der Berater-Haltung erfolgt wesentlich langsamer als auf der Ebene des Berater-Handelns. Die Beeinflussungen zwischen Ethik, Berater-Haltung und Berater-Handeln findet nicht nur in der oben beschriebenen Art und Weise statt, sondern es erfolgen auch Rückkoppelungen, z. B. ergeben sich auch Impulse bezüglich Berater-Haltung und Ethik aus dem Berater-Handeln heraus.

Die *Authentizität* (siehe Kap. 6) ist sozusagen der Beobachter, der rückmeldet, ob das Zusammenwirken meiner Berater-Haltung, meiner Ethik und meiner Berater-Handlungen als *echt, zuverlässig, richtig* etc. empfunden wird.

Im Folgenden möchte ich auf die vier Schlüsselbegriffe etwas näher eingehen.

3. Berater-Handeln

In meiner Beraterrolle setze ich ständig Handlungen. Um diese für mich selbst besser einordnen und reflektieren zu können, stütze ich mich auf folgende mich leitenden Grundannahmen (vgl. Königswieser/Exner 2004: Systemische Intervention, S.15 ff):

- Es gibt ein Klientensystem (KS), dem ein Beratersystem (BS) gegenübersteht, und diese beiden Systeme bilden gemeinsam ein temporäres Berater-Klienten-System, das versucht, eine gestellte Aufgabe zu erfüllen.

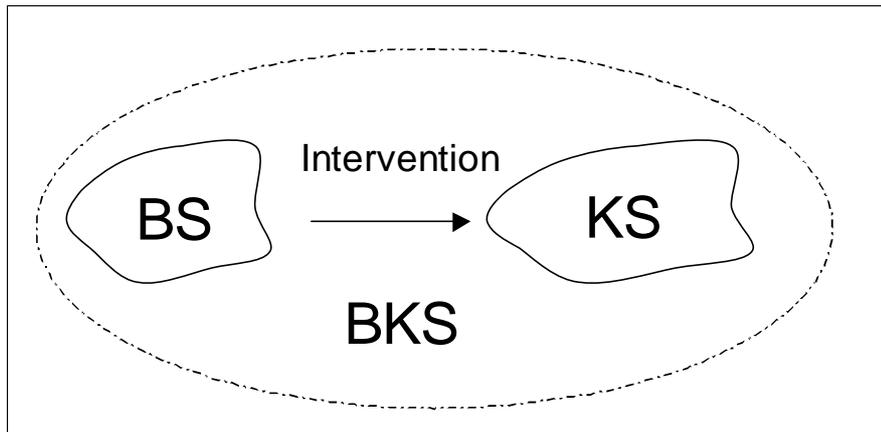
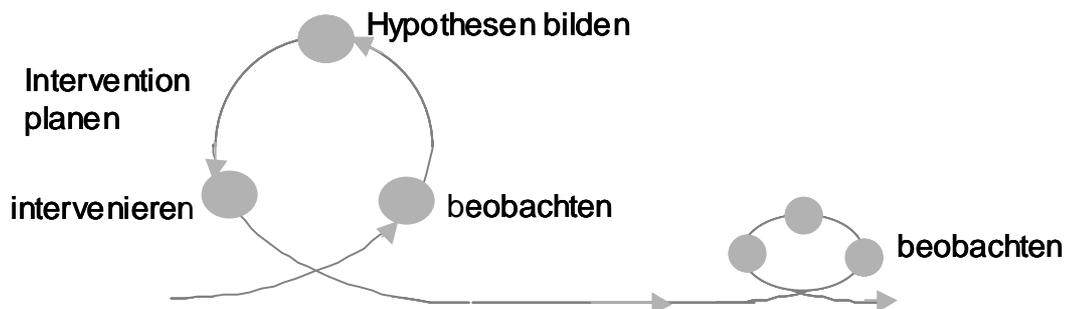


Abb. 3: Die an der Beratung beteiligten Systeme

- Das Beratersystem versucht mittels Interventionen, seine Aufgaben zu erfüllen. Unter (Berater-)Intervention verstehen wir (vgl. Willke 1987) eine zielgerichtete Kommunikation (d. h., eine bestimmte Wirkung der Kommunikation wird angestrebt) zwischen Berater- und Klientensystem, welche die Autonomie des Klientensystems respektiert und über deren Wirkung das Klientensystem entscheidet.
- Das Beraterhandeln folgt (modellhaft) immer folgender Schleife:



4. Ethik

In der Praxis scheint mir der kategorische Imperativ von Kant in seiner Grundform denn doch etwas zu „kategorisch“:

„Handle so, daß die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte.“ (Kant, 1788)

Der Begriff „kategorisch“ gebietet bedingungslos eine bestimmte Art zu handeln. Er duldet keinen Widerspruch. Imperativ bedeutet in der philosophischen Ethik „sittliches Gebot“. Der kategorische Imperativ verpflichtet jeden – ausnahmslos. Diese strenge Allgemeinheit wird zum Maßstab der Sittlichkeit. Sittlich handelt nur derjenige, der sich an verallgemeinerungs-

fähigen Grundsätzen („Maximen“) ausgerichtet. Freiheit – für Kant der Grundbegriff der Moral – bedeutet nicht Schrankenlosigkeit, sondern Gehorsam gegenüber dem selbst gegebenen Sittengesetz, das jeder in seinem eigenen Gewissen findet. Hier fällt wiederum der subjektive Zugang – die individuelle Bewertung von Ethik – sehr stark ins Gewicht, weil jeder für sich selbst entscheiden muss, nach welchen Maximen er handelt.

Für mich als Praktiker ist die sprichwörtliche Formulierung

*„Was du nicht willst, das man dir tu,
das füg auch keinem andren zu!“*

am hilfreichsten.

Ich werde zu permanentem Hinterfragen meines Wertesystems veranlasst, und zwar sowohl der Werte, die meiner professionellen Haltung zugrunde liegen, als auch aller anderen mir wichtigen Werte sowie meiner Beraterhandlungen.

Diese Sichtweise von Ethik veranlasst mich permanent, die Auswirkungen meiner Beraterhandlungen in ihren von mir angenommenen Wirkungen auf den Rest der Welt zu reflektieren. Dieser Prozess der Reflexion ist das Kategorische.

Wenn meine Handlungen bei mir im Sinne des kategorischen Imperativs Irritationen auslösen, entsteht die Anforderung, anders zu agieren. Das kann mir gelingen – oder auch nicht (siehe Kap. 7). Die Feststellung, ob eine meiner Handlungen meinen persönlichen Maximen entspricht, ist keine rein rationale, sondern eine sehr intuitive, denn meine Werte müssen keinesfalls widerspruchsfrei sein – ich kann meine Entscheidungen in Nachhinein reflektieren und entsprechend „in mein Gewissen hineinhorchen“.

Ich habe durchaus auch ein egoistisches Interesse an einem guten Gewissen, denn

*„Ein gutes Gewissen
ist ein sanftes Ruhekissen“.*

5. Berater-Haltung

Meine Auseinandersetzung mit systemischer Berater-Haltung ist eine schon sehr lang andauernde, faszinierende. Meine Haltung hat sich über die Arbeit in vielen Beratungsprojekten, Weiterbildungsveranstaltungen und auch Diskussionen in meinem beruflichen Heimatsystem, der Beratergruppe Neuwaldegg, das ein sehr stark wertorientiertes ist, entwickelt und gefestigt.

Über (meine) Berater-Haltung zu schreiben stellt naturgemäß ein Paradoxon dar. Haltung lässt sich nur (er)leben und ist daher nur begrenzt beschreibbar. Ich wage es, eine Landkarte zu skizzieren – in die Landschaft hineingehen bzw. andere in dieser beobachten muss jeder selbst.

Als Basis der individuellen Berater-Haltung fungiert das jeweilige Weltbild/Paradigma, das sowohl meinen professionellen Anspruch an Beratung als auch die spezifische Ausgestaltung meiner Beraterrolle beeinflusst.

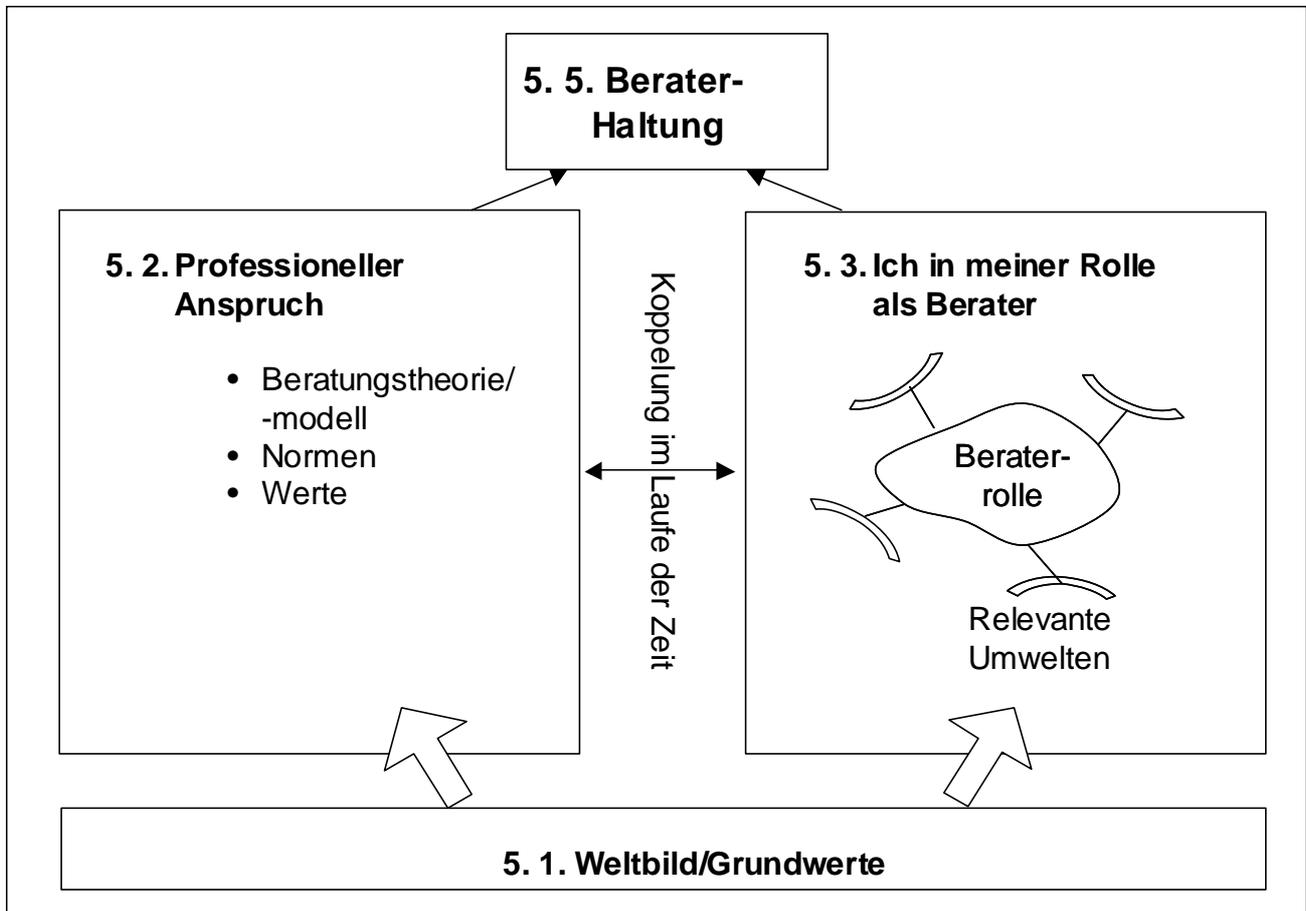


Abb. 4: Dimensionen der Beraterhaltung

Im Folgenden möchte ich die drei Dimensionen –

- 5. 1.) Weltbild/Grundwerte,
- 5. 2.) professioneller Anspruch,
- 5. 3.) ich in meiner Rolle als Berater –

in ihrem Zusammenspiel näher beschreiben, um damit meinen (systemisch-konstruktivistischen) Zugang zur Berater-Haltung zu verdeutlichen.

5. 1. Weltbild/Grundwerte

Die Basis der Berater-Haltung bilden das ihr zugrunde liegende Weltbild und die dazugehörigen Paradigmen.

Ich persönlich gehe von einem systemisch-konstruktivistischen Weltbild aus, das ich folgendermaßen beschreiben möchte:

- Es gibt keine objektive Wirklichkeit. Jedes Individuum und jedes soziale System konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit.
- Soziale Systeme sind Handlungs-/Kommunikationssysteme, in denen der Mensch zwar relevanter Handlungs- bzw. Kommunikationsträger ist, aber nicht dem System angehört.

Daraus ergeben sich Grundannahmen bzw. -werte, wie z. B. folgende

- Wahr ist, was funktioniert.
- Leben will leben (Respekt vor dem Leben).
- Es ist, wie es ist (Akzeptanz).
- Man kann nur verstören, aber nicht unmittelbar steuern.
- Respekt vor der Wirklichkeitskonstruktion der anderen.

Ein Grundwert verlangt es, verbindlich gemacht und befolgt zu werden und drängt genauso wie ein Naturgesetz nach Einhaltung. Der Unterschied zum Wert besteht darin, dass man sich diesem freiwillig unterordnet bzw. einem die Einhaltung eines Wertes anerkennen wird, während man dem Naturgesetz von Geburt an unterliegt. Wäre also ein „Wert“ für alle Menschen von Geburt an gültig, wäre er kein Wert, sondern ein Naturgesetz. (vgl. Landauer 1993). Diese Grundwerte „drängen nach oben“ (siehe Abb. 3) und destillieren sich in den Werten und Normen des professionellen Anspruchs und in der spezifischen Ausprägung der Beraterrolle.

5. 2. Professioneller Anspruch an Beratung

Der professionelle Anspruch drückt sich durch ein Set aus Beratungstheorie, Normen und Werten aus. Wenn diese sehr stark verinnerlicht werden, verschwimmen sie ineinander und sind folglich nicht mehr eindeutig voneinander abzugrenzen.

Zur Veranschaulichung führe ich hier einige für mich sehr wesentliche Aussagen zusammen.

A) Beratungstheorie

Die Beratungstheorie drückt sich in folgender Sichtweise bezüglich sozialer Systeme und Individuen aus:

- a) Soziale Systeme: Ich folge der Theorie von Luhmann (2001), der soziale Systeme als Handlungs-/Kommunikationssysteme beschreibt, für die der Mensch zwar relevanter Handlungs-/Kommunikationsträger ist, aber nicht dem System angehört.

Die Identität eines sozialen Systems lässt sich anhand folgender drei Beobachtungskategorien beschreiben:

- relevante Umwelten,
- innere Strukturen/Muster,
- Sinn (vgl. Exner 1990).

- b) Individuen: Hier folge ich der biologischen Erkenntnistheorie von Maturana und Varela. Diese Theorie basiert aus meiner Sicht auf zwei wesentlichen Grundaussagen.

§ *Der Beobachter*: Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt. Der Beobachter ist ein menschliches Wesen, das Selbstbewusstsein erlangt, da es sich selbst beobachten kann. Das heißt: Das, was der Mensch sagt, sagt er primär sich selbst, denn er teilt sich seine eigenen Beobachtungen mit.

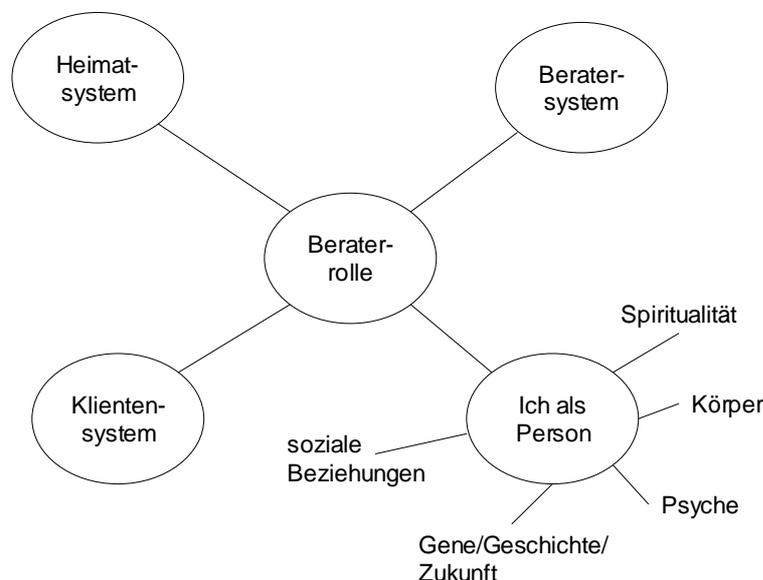
§ *Autopoiesie*: Der Mensch ist – wie auch andere Lebewesen – ein autopoietisches System. Der Mensch unterscheidet sich von den anderen Lebewesen durch die Möglichkeit, bewusst Beobachter zu sein. Andere Organismen registrieren unbewusst Veränderungen und reagieren evolutionär entsprechend. Autopoietische Systeme unterwerfen alle ihre Veränderungen der Erhaltung ihrer eigenen Organisation, sie sind deshalb autonom (vgl. Maturana, Varela 1987)

B) Werte/Normen

- Interventionen...
 - ... können nur Anregungen und Impulse zur Selbststeuerung sein, jedoch niemals Systeme determinieren. Die Einflussmöglichkeit ist sehr begrenzt.
 - ... sind nicht Eingriffe, die eine lineare Wirkung erzielen wollen, sondern solche, die versuchen, gestörte Energieflüsse zu deblockieren.
 - ... setzen nicht bei Personen, sondern bei Handlungen, Wirkungsgefügen, Mustern und Relationen an.
- Beraterinterventionshandeln ist eine zielgerichtete Kommunikation zwischen Beratersystem und Klientensystem, welche die Autonomie des Klientensystems respektiert und über deren Wirkung das Klientensystem entscheidet (vgl. Willke 1987).
- Das Beratersystem hat sich zu bemühen, die Werte des Klientensystems zu verstehen und zu akzeptieren (Neutralität). Wenn die Werte des Klientensystems aus Sicht des Beratersystems untragbar sind, ist die Beratung zu beenden.
- Zwischen Berater- und Klientensystem ist eine klare Grenze zu ziehen und aufrechtzuerhalten.
- Das Beratersystem selbst muss ein stabiles System sein (die Qualifikation des Beratersystems in seiner Gesamtheit ist eine höhere als die der einzelnen Berater).
- Berater können nur den Widerspruch bezüglich Verändern und Bewahren öffnen. Das Klientensystem trifft die Entscheidung, wie es damit umgeht, selbst.
- Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Es ist hilfreich, nach dem Guten im Schlechten und dem Schlechten im Guten zu fragen.
- Die Definition von Funktionalität ist Sache des Klientensystems.

5. 3. Ich in meiner Rolle als Berater

Als Berater erfülle ich eine gewisse Rolle. Wenn ich diese Rolle in den Mittelpunkt meiner Betrachtung stelle, kann ich relevante Umwelten wahrnehmen, die diese Rolle wesentlich beeinflussen und prägen.



Im Folgenden führe ich stichwortartig einige signifikante Fragen an, es vereinfachen festzustellen, in welcher Weise relevante Umwelten mich in meiner Beraterrolle beeinflussen bzw. prägen.

Die wichtigste Umwelt ist sicherlich *der Berater als Person* – in seiner Ganzheit.

- § Was sind meine Stärken/inneren Schönheiten/Ressourcen?
- § Welche Bedürfnisse habe ich?
- § Wie gestalte ich die Balance zwischen anderen sozialen Beziehungen und Beruf?
- § Was sind meine Ängste (Existenz-, Versagensängste, Nähe-Distanz-Probleme, Mann-Frau-, aber auch Frau-Frau- bzw. Mann-Mann-Themen)?

Andere wichtige Umwelten sind...

... *das Beratersystem* (Staff) – darunter verstehe ich die Kolleg(inn)en, mit denen man gemeinsam in einem Beratungsprojekt arbeitet.

- § Wie viel Kreativität entsteht?
- § Welche Rolle spiele ich im Staff/möchte ich spielen?
- § Arbeite ich lieber allein oder im Team?
- § Wie viel Platz/Anerkennung brauche ich?

... *das Heimatsystem* (z. B. die eigene Beratungsfirma), dem man angehört.

- § Will/brauche ich für mich ein (professionelles) Heimatsystem?
- § Welche Ansprüche habe ich an dieses (Sicherheit, Geborgenheit, Theorie, Macht etc.)?

... *das Klientensystem*.

- § Welche Klienten möchte ich haben bzw. habe ich?
- § Gibt es Klienten, die ich nicht haben möchte oder sogar ablehne?
- § Sind für mich Personen oder soziale Systeme im Fokus?
- § Welche Rolle möchte ich gerne gegenüber dem Klientensystem haben?
- § Worin fühle ich mich als Experte (z. B. Fachexperte, Prozessberater, Konflikte, Wissen haben statt vermitteln)?

Zusammenfassend möchte ich die Berater-Haltung folgendermaßen beschreiben:

Mein Weltbild, mein professioneller Anspruch und ich in meiner Rolle als Berater ergeben im Wechselspiel meine Haltung als Berater. In dieser Haltung sind die Werte, die dem Prozess der ethischen Beurteilung meiner Beraterhandlungen zugrunde liegen, bereits enthalten, wobei natürlich auch hier eine kontinuierliche Weiterentwicklung gegeben ist. Diese Berater-Haltung bestimmt, wie ich in den Prozess des Beraterhandelns gehe, und macht gewisse Handlungen von mir als Berater wahrscheinlicher als andere.

Marc Aurel sagte zur Haltung:

*„Von Menschen eines bestimmten Charakters
müssen notwendigerweise ihrer Natur
entsprechende Handlungen begangen werden.“*

(Marc Aurel)

6. Authentizität

„Eine Person ist dann authentisch, wenn rationale und emotionale, verbale und nonverbale, sichtbare und nicht sichtbare Signale und Intonationen übereinstimmen.“

(www.die.akademie.at/glossarbegriff)

Es werden auch Begriffe wie Echtheit, Glaubwürdigkeit, Stimmigkeit, Zuverlässigkeit und Richtigkeit damit assoziiert.

In diesem hochkomplexen Prozess des Berater-Handelns ist die Beobachtung, ob mein Handeln im oben angeführten Sinn authentisch ist, d. h. ob Ethik, Berater-Haltung und Berater-Handeln in sich und zueinander stimmig sind, ein zusätzlicher permanenter Prozess.

Für mich ist Authentizität ein Grundwert. Die Bewertung meiner Authentizität erfolgt durch mich selbst sowie durch andere, über deren Feedback ich eine Rückmeldung über meine derzeitige Wirkung erhalte.

7. Praxisbeispiele

Da ich sehr viele Berater/-innen kenne, habe ich mich entschlossen, eine kleine Fallstudie durchzuführen, und 15 von ihnen interviewt. Alle haben mindestens 10 Jahre Beratererfahrung und sind dem systemischen Beratungsansatz verbunden. Insofern ist es natürlich ein ganz spezifisches Sample.

Der Interviewleitfaden war ganz einfach:

1. Information, dass ich diesen Artikel schreibe und gerne Praxiserfahrungen anderer Berater/-innen mit einfließen lassen möchte.
2. Ich teilte mit, dass ich den Begriff Ethik als bekannt voraussetze und ich keine weiteren vertiefenden Fragen über dessen Inhalt stellen werde. (Das ergab im Anschluss an die Interviews gerade zu diesem Punkt sehr oft äußerst spannenden Diskussionen).
3. Ich konfrontierte die Befragten mit folgender Bitte: Beschreiben Sie jeweils ein bis zwei Beratungssituationen im Kontext von Ethik, die Sie rückblickend
 - mit Zufriedenheit bzw.
 - mit Unzufriedenheit betrachten.

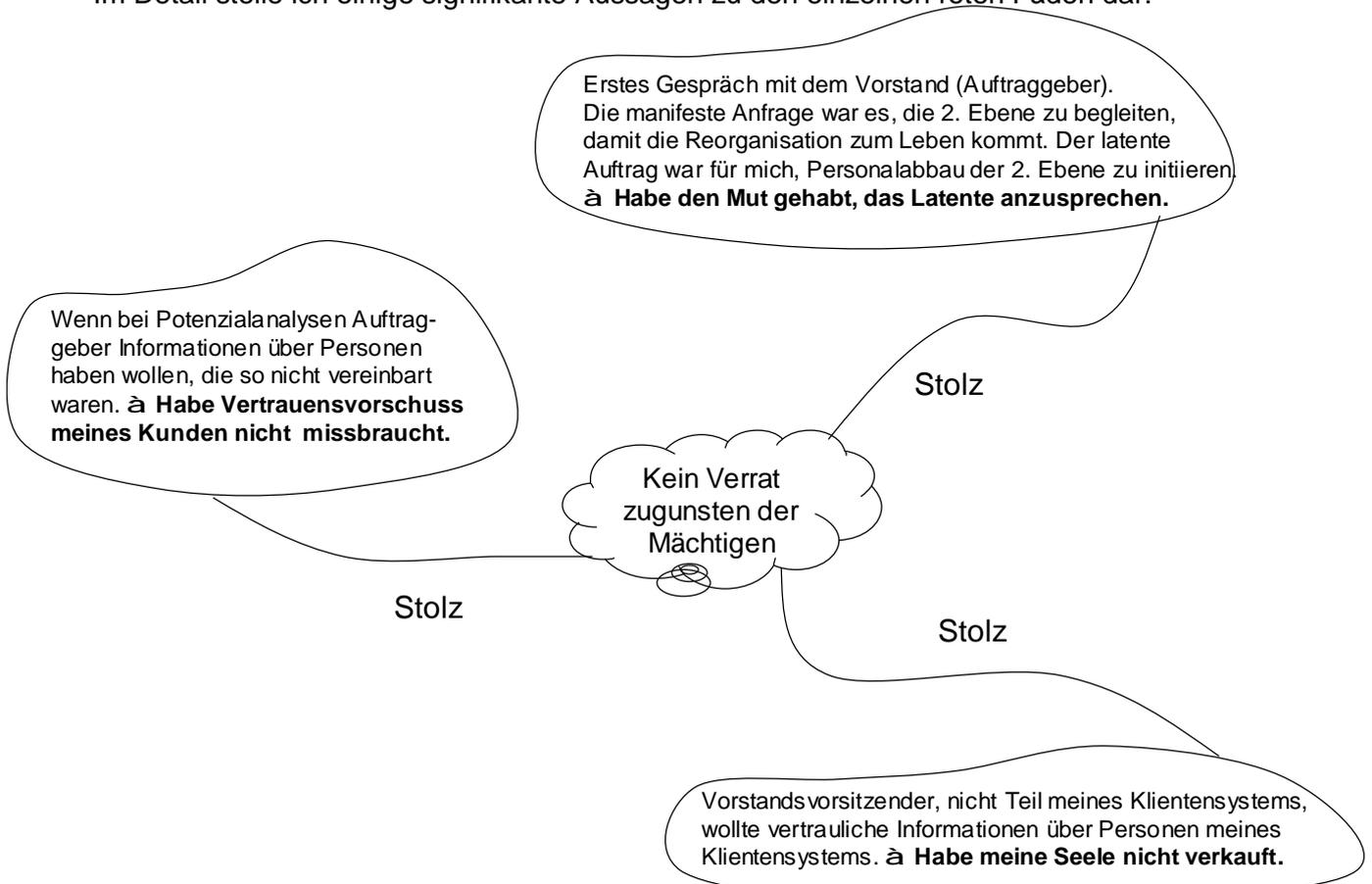
Die Interviewpartner waren alle sehr schnell bereit, sich auf das Interview einzulassen. Um Beispiele, bei denen Scham aufgetreten ist zu finden, genügten meistens wenige Minuten. Nur ein(e) Berater(in) fand keine negative Darstellung. Beispiele, die mit Stolz unterlegt sind, waren meistens schwieriger zu entdecken.

Anschließend an das Vorstellen der Beratungssituationen, die mit besonderer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit belegt sind, entstand immer eine ausführliche Reflexion über die Berufssituation des Interviewpartners. Offensichtlich sind die Fragen der Berater-Haltung sehr bewegend, und es bedarf nur eines geringen Anstoßes, um ausführlich darüber nachzudenken.

Die roten Fäden der Ergebnisse der Interviews habe ich in der folgenden Mind Map zusammengefasst.



Im Detail stelle ich einige signifikante Aussagen zu den einzelnen roten Fäden dar:



Habe ein Riesenprojekt abgelehnt, weil es dem Kunden nichts gebracht hätte. → **Habe mich nicht vom Geld verführen lassen.**

Stolz

Und ewig lockt das Geld...

Stolz

Stolz

Bei Reorganisation massive Konfliktsituation. Nicht der Versuchung erlegen, Konflikt zu erweitern. Mit sparsamen Interventionen den Symptomträger deblockiert. → **Habe sparsam gearbeitet**

Wurde angefragt, ein IT-Projekt zu evaluieren. Meine Diagnose ergab eine massive Konfliktsituation. Obwohl Kunde sehr sympathisch, gute Referenz, ökonomisch interessant war, habe ich abgelehnt. → **Habe der Verlockung widerstanden**

Habe an einem großen Projekt mitgearbeitet, weil ein mit mir befreundeter Kollege mich dazu eingeladen hat. Er hat weder zu diesem Kunden noch zu mir gepasst. Wir haben trotzdem gearbeitet, weil interessanter Auftrag und gutes Honorar. → **War „auf dem Strich“.**

Scham

Professionelle Staffarbeit

Scham

Zugestimmt, dass ein Kollege mit mir arbeitet, obwohl ich wusste, dass ein anderer viel besser gewesen wäre. → **Verrat an Menschen, die mir vertrauen.**

Klient wollte Beratung für Weg in die Selbstständigkeit (als Berater) haben. War für mich keine berufliche, sondern eine therapeutische Fragestellung. Habe in diesem Fall Therapie empfohlen. → **Habe eigene Grenzen erkannt, auf spannende Arbeit verzichtet, konnte zurückstehen.**

Stolz

Die eigenen Grenzen erkennen

Scham

Hatte zu einem Geschäftsführer von früher her ein Vertrauensverhältnis (von Coaching, war Geheimnisträger). Habe aus Neugierde einen Beratungsauftrag angenommen und bin dann in einen Loyalitätsstrudel gekommen. → **Bin unprofessionell meiner Neugierde gefolgt.**

Scham

Habe ein für uns sehr/zugroßes Projekt angenommen, obwohl wir nicht die Kompetenz dazu hatten. Projekt lief schlecht. → **Habe auf Kosten des Kunden lernen wollen.**

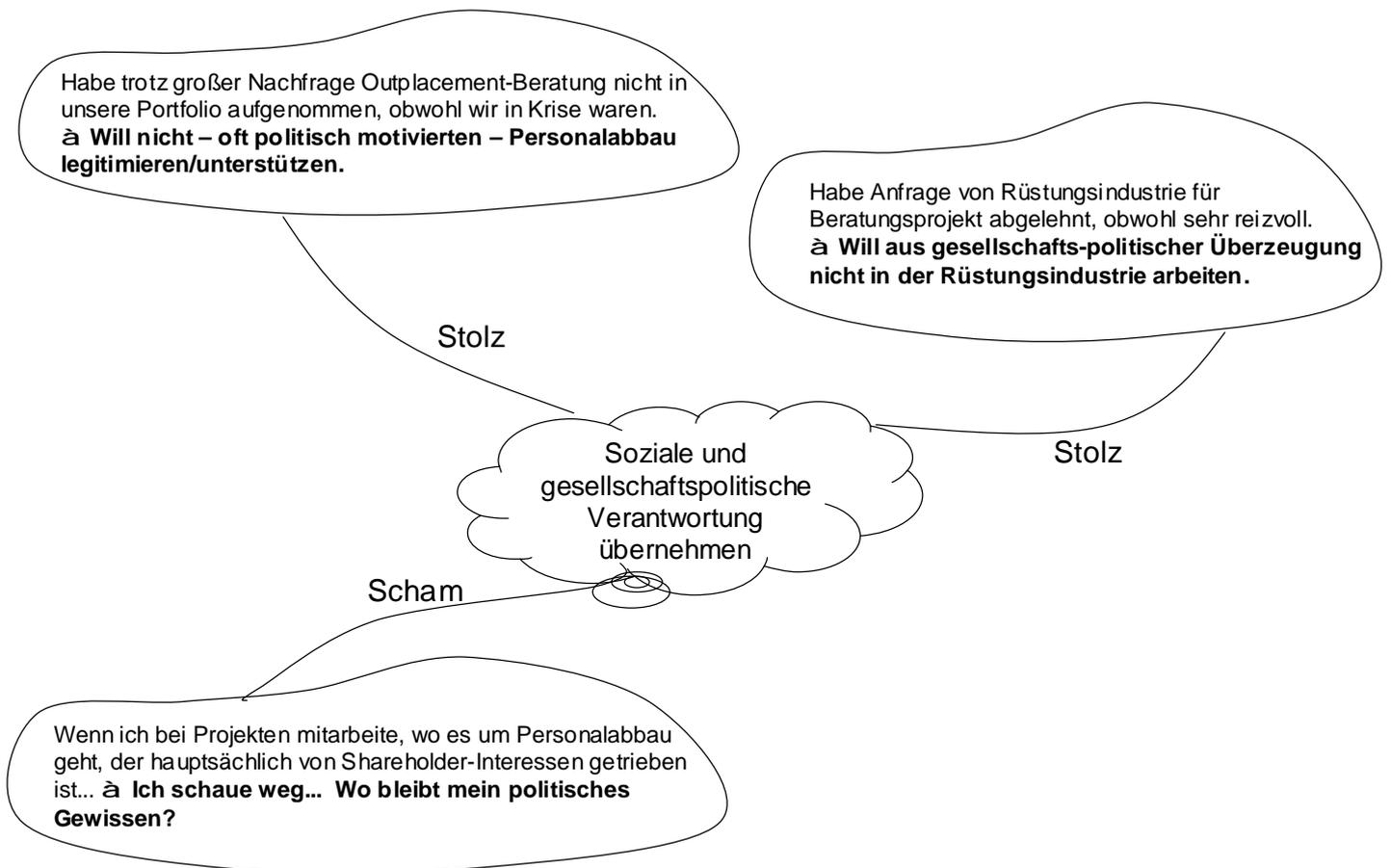
Nicht die „Wahrheit“ sagen

Scham

Habe einem guten Kunden einen nicht ausreichend qualifizierten Kollegen empfohlen, nur weil dieser zu wenig Arbeit hatte. → **Habe meinen Kunden angelogen.**

Scham

Habe einen Kandidaten für eine Personalbesetzung, der an zweiter Stelle war, in der Entscheidungsphase angelogen. → **Habe es zu lügen, selbst wenn es eine Notlüge ist.**



Ich finde diese Praxisbeispiele durchaus repräsentativ, wenngleich mir bewusst ist, dass jedem Leser – wie auch mir – sicherlich noch viele Ergänzungen einfallen werden. Aus meiner ureigensten Beratererfahrung kann ich sagen, dass einem diese und ähnliche Themen immer wieder begegnen und dass sie mitunter heftige Irritationen sowie Auseinandersetzungen mit der eigenen Persönlichkeit, aber auch mit anderen auslösen.

Die Frage nach Ethik in der Beratung hat bei allen sofort Resonanz gezeitigt. Besonders bewegend sind alle „Grenzfälle“, die oft große Ambivalenzen auslösen. Bei näherer Betrachtung dieser Grenzfälle zeigt sich allerdings, dass jeweils intuitiv klar ist, was die richtige Entscheidung wäre.

8. Resümee

Es hat mich sehr bereichert, diesen Artikel zu schreiben. Die vielen Gespräche mit den Kolleg(inn)en waren für mich sehr inspirierend und darin unterstützend, meine eigenen Positionen deutlicher zu sehen. Das auf diese Weise entstandene Modell ist für mich hilfreich, wenn ich auf Situationen stoße, die mich ethisch auf den Prüfstand stellen.

Sehr erfüllende Beratungssituationen sind für mich solche, in denen ich mich in meinem Berater-Handeln authentisch zu meiner Berater-Haltung und zu meiner diese bestimmenden Ethik erlebe. Wenn sich dieses Gefühl in meiner Beraterarbeit einstellt, erscheint mir diese als sinnvoll. Allerdings ist das in dieser dank ihrer Widersprüchlichkeit lebendigen Welt nur allzu oft nicht der Fall. Dann gilt es zumindest sofort einen Reflexionsvorgang einzuleiten. Obwohl ich mittlerweile einen ganz guten Blick hinsichtlich für mich ethisch kritischer Situationen entwickelt habe, gelingt es mir nach wie vor nicht immer, meinem Empfinden nach richtig zu handeln. Dann schlafe ich schlecht und träume von Zeiten, in denen ich ein gutes Gewissen hatte.

Literatur:

Exner, Alexander. Unternehmensidentität. In: Königswieser/Lutz (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management, Wien: Orac, 1990

Kant, Immanuel: Kritik der praktischen Vernunft. Riga: 1788

Königswieser, Roswita/Exner, Alexander: Systemische Intervention. Stuttgart: Klett Cotta, 2004, 8. Auflage

Landauer, Thomas: Zur Aktualität des Kategorischen Imperativs. Proseminararbeit am Institut für Philosophie. Universität Wien, 1993

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp, 2001

Maturana, H./Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern/München/Wien: Scherz, 1987

Willke, Helmut: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: D. Baecker, Markowitz u. a. (Hrsg.). Frankfurt: Suhrkamp, 1987