



Jule Endruweit | Grit Marx (Hrsg.)

**Wirtschaftsethik,
soziale Verantwortung,
zukunftsfähiges Wirtschaften**

Ein transaktionsanalytischer
Baukasten zur ethischen Orientierung
für Organisationen

BELTZ JUVENTA

Jule Endruweit | Grit Marx (Hrsg.)

Wirtschaftsethik, soziale Verantwortung, zukunftsfähiges Wirtschaften

Ein transaktionsanalytischer Baukasten zur
ethischen Orientierung für Organisationen

BELTZ JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-6930-3 Print
ISBN 978-3-7799-6931-0 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Ethische Dilemma-Situationen im Coaching – Arbeiten mit der Ethik-Matrix der EATA

Überblick

Wie bemerke ich ethische Dilemma-Situationen im Coaching und wie lassen sie sich bearbeiten? Voraussetzung für eine ethische Haltung ist ein innerer (oder äußerer) Maßstab, an dem ich mein Handeln ausrichten möchte. Dieser Maßstab ist für Transaktionsanalytiker:innen festgelegt. Ein ethisches Dilemma entsteht, wenn in einer Situation unterschiedliche Werte des Maßstabs nicht gleichzeitig erfüllt werden können. Dann bedarf es einer Abwägung, die durch das Tool angeleitet wird. Außerdem gilt es unterschiedliche Ebenen im Coaching zu beachten: die/den Coachee selbst, deren Mitarbeitenden (oder Klienten), die/den Vorgesetzten, die Firma usw. – diese Ebenen werden mit dem Tool in den Fokus genommen. Es gibt keine „richtige“ ethische Haltung. Die Matrix hilft den eigenen Standpunkt zu finden, zu begründen und einzunehmen. Anhand eines Beispiels aus der Praxis zeige ich wie es für die/den Coachee möglich ist zu einer abgewägten, für sie/ihn passenden Entscheidung zu kommen. Und wie die Arbeit mit der Matrix neue Handlungsoptionen entstehen lässt und so die Polarität von Entweder-Oder auflöst.

Wie bemerke ich ethische Dilemma-Situationen im Coaching und wie lassen sie sich bearbeiten? In meiner 23-jährigen Praxis als Organisationsentwicklerin, Coach, Ausbilderin für Transaktionsanalyse (PTSTA¹) sowie als Mediatorin begegnen mir oft Situationen, in denen (ethische) Konflikte eine Rolle spielen. Zum Beispiel bei der Frage, ob im Unternehmenskontext mediiert werden kann, weil die Freiwilligkeit der Mediant:innen nicht unbedingt gegeben ist; oder ob ich einen Auftrag, den mir ein Trainee außerhalb der Ausbildung vermittelt hat, annehmen darf; oder wie mit Kolleg:innen in einer Organisationsentwicklung umgegangen werden soll, die darauf bestehen, Veränderungen nicht mitzutragen; oder wie Pflegekräfte die Selbstbestimmungsrechte ihrer Klient:innen und die Aufgabe der Pflege und Fürsorge in Wohngruppen balancieren können.

1 Provisional Training and Supervising Transactional Analyst – Lehrende und Supervidierende Transaktionsanalytikerin unter Supervision.

Die Ethik-Matrix der EATA² hat sich für mich als ein einfaches und wirkungsvolles Instrument herausgestellt mit diesen Situationen umzugehen. In meinem Beitrag beschreibe ich zunächst die Bedeutung von Ethik und der Ethik-Matrix in der europäischen Transaktionsanalytischen (TA)-Welt (EATA). Es folgt der Aufbau und die Erklärung der Handreichung der EATA. Mit einem anonymisierten Beispiel zeige ich, wie ich im Coaching damit umgehe – wie ich mit Hilfe der Matrix eine Dilemma-Situationen erkenne und anschließend mit deren Hilfe daran arbeite.

Bedeutung von Ethik und der Ethik-Matrix

Ethik ist der Prozess des Ringens um das richtige Handeln in komplexen Situationen und um die gute Lösung. Dafür braucht es einen Maßstab oder Werte, an denen ich die gute Lösung messen möchte – im Allgemeinen mein Gewissen und Traditionen, in die ich mich stelle. Beispiele hierfür sind das humanistische Weltbild oder die christliche Tradition. Ethisch herausfordernde Situationen entstehen dann, wenn unterschiedliche Werte miteinander oder Vorschriften/Gesetze untereinander oder mit meinen Werten kollidieren.

Die Gemeinschaft der Transaktionsanalytiker:innen hat für sich entschieden, keine Regeln mehr aufzustellen: Im besten Fall führen Regeln zwar zur Einhaltung, möglicherweise geschieht diese Einhaltung aber in der Über-Anpassung, in der das Denken ausgeschaltet und „blind“ Regeln gefolgt wird. Im schlechtesten Fall führen Regeln zu rebellischem Verhalten und der Nicht-Einhaltung – auch dies, ohne über die Angemessenheit nachzudenken.

Um ins Denken einzuladen – in der TA-Sprache „in den Erwachsenen-Ich Zustand“ – hat sich die TA-Gemeinschaft entschieden, Werte und Prinzipien aufzustellen und eine Handreichung zu entwickeln, die den Prozess des Ringens um das richtige Handeln unterstützen kann: die Ethik-Matrix. „Die Ethik-Richtlinien sind damit nicht mehr nur eine Sammlung von allgemein zu beachtenden Regeln, die Verhalten beschreiben, das ethisch oder unethisch ist, sondern ausgehend von einer ethischen Grundhaltung der Person (Werte) wird ethisches Handeln beschrieben (Konkretion): Sie unterscheiden ‚Grundlegende Werte‘, ‚Ethische Prinzipien‘ und davon betroffene ‚Zielgruppen‘ im Sinn einer ‚praktischen Philosophie‘, die Moral und Gesinnung im Handeln von Menschen zum Thema macht und sich dabei auf grundlegende universelle Prinzipien beruft.“ (Kreuzburg et al 2009, S. 55)

Bei der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen, kombiniert

2 European Association for Transactional Analysis – Hier sind alle Transaktionsanalytischen Verbände Europas Mitglied, deswegen gelten die Ethik-Statuten auch für alle Mitglieder z. B. des deutschen TA Verbandes (DGTA).

mit unterschiedlichen Prinzipien können emotionale Tendenzen, Argumente und neue Lösungen entstehen. Das Ergebnis ist eine abgewogene Position. Diese bietet die Basis für das Handeln und für die Kommunikation über das Handeln. Das bedeutet: Ich bin in der Lage meine Position zu vertreten und zu argumentieren.

Aufbau und Erklärung der Ethik-Matrix

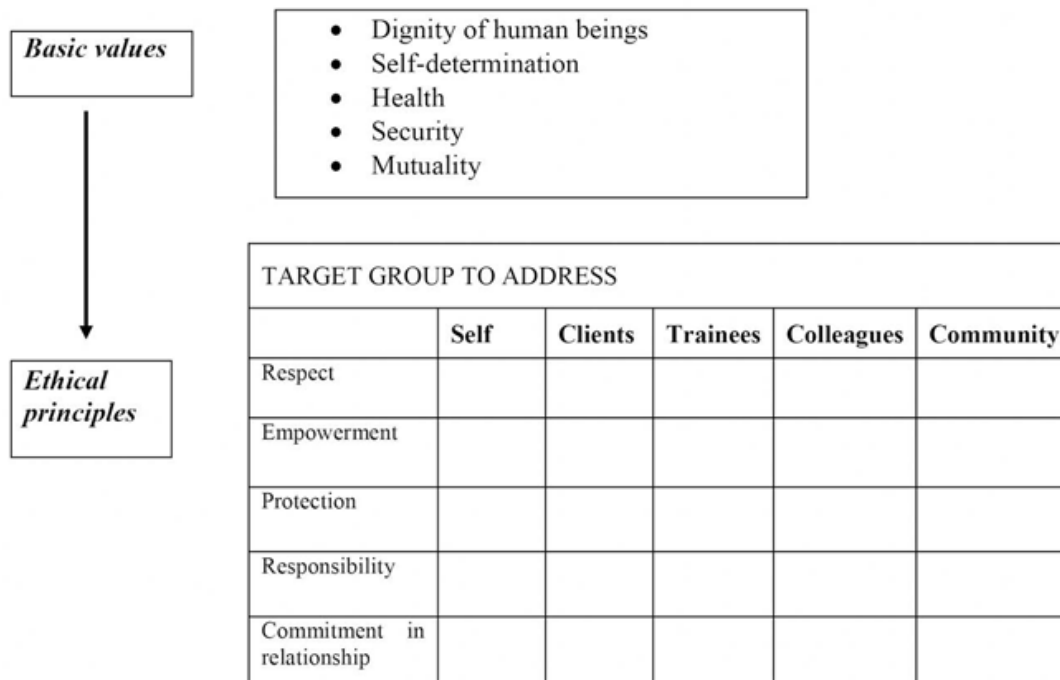


Abbildung 1: Ethik Matrix (aus: EATA 2021)

Die Basis-Werte (Basic Values)

Wie oben beschrieben braucht es für eine ethisch reflektierte Haltung einen Maßstab, an dem ich mein Handeln ausrichte. Die Transaktionsanalytiker:innen haben sich in die Tradition der Charta der Menschenrechte (vgl. EATA, 2007/ 2011 p. 5) gestellt und fünf Basis-Werte, die gerne erweitert werden können, abgeleitet:

- Menschenwürde („Dignity of human beings“) – Jeder Mensch hat Würde und Wert unabhängig von seinem Geschlecht, der sozialen Stellung, seinem Glauben, seiner Volkszugehörigkeit, seiner physischen oder psychischen Gesundheit, seiner politischen Überzeugung, seiner sexuellen Orientierung etc.
- Selbstbestimmung („Self-determination“) – Jede:r ist frei über die eigene Zukunft zu entscheiden – innerhalb der Gesetze des eigenen Landes – und unter Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse und der anderer. Jede Person hat das Recht durch Erfahrung zu lernen, die Verantwortung für sich zu übernehmen und dabei das Wesen der Welt und die Freiheit anderer zu berücksichtigen.

- Gesundheit („Health“) – Physische und Mentale Stabilität ist ein Recht jedes Individuums und muss aktiv geschützt werden.
- Sicherheit („Security“) – Jede Person muss erforschen und ausprobieren dürfen und sich in einem Umfeld entwickeln, das ein Gefühl der Sicherheit ermöglicht.
- Gegenseitigkeit („Mutuality“) – In Anbetracht der Tatsache, dass jede Person mit anderen Menschen aufwächst und lebt, ist sie abhängig vom Wohlergehen der anderen und entwickelt wechselseitige Abhängigkeiten (Interdependenzen), um die eigene Sicherheit und die der anderen zu gewährleisten.

Diese Aufzählung bezieht sich allein auf menschenbezogene Werte in der Gegenwart. Die Generationenfrage und die Umweltfrage werden nicht berücksichtigt. Das Thema Nachhaltigkeit in diese Werte zu integrieren wäre einen weiteren Beitrag wert.

Die erste Dimension der Ethik-Matrix: Prinzipien (Ethical Principles)

Wie erkenne ich im Handeln, ob diese Werte gelebt werden? Dafür hat die EATA ethische (Handlungs-)Prinzipien aufgestellt, die von den Werten abgeleitet wurden. Sie sind geeignet, den Respekt vor der/m Klient:in und die Rechte der/s Klient:in zu schützen sowie das Wohlergehen, die Entwicklung und das Wachstum von Personen anzuregen (EATA, 2007/2011 p. 8).

Diese Prinzipien sind:

- Respekt („Respect“)
- Bestärkung („Empowerment“)
- Schutz („Protection“)
- Verantwortung („Responsibility“)
- Verbindlichkeit in Beziehungen („Commitment in relationship“)

Wie weiter oben beschrieben, entsteht ein ethisches Dilemma dann, wenn in einer Situation nicht gleichzeitig unterschiedliche Werte oder Prinzipien erfüllt werden können bzw. in Konkurrenz stehen.

Beispiel:

Kann jede:r Arbeitnehmer:in im Sinne des Empowerments selbst bestimmen, ob sie/er im Homeoffice arbeiten möchte. Oder ist es für die Zusammenarbeit (Schutz) des Gesamtteams und für Wahrnehmung der Verantwortung der Führungskraft wichtig, die Selbstbestimmung mit einer Anwesenheitspflicht zu begrenzen?

Für die Abwägung aller Möglichkeiten kann ich die Handreichung der EATA und die Ethik Matrix nutzen, wie ich weiter unten ausführen werde.

Die zweite Dimension der Ethik-Matrix: Betroffene (Target group to address)

Die zweite Dimension betrachtet die Betroffenen der Entscheidung. Das sind für TA Praktiker:innen³:

- die/der Klient:in
- ich selbst als Praktiker:in
- die Auszubildenden (Trainees)
- die Kolleg:innen
- das menschliche Umfeld/die Community

Im Coaching passe ich die Liste der von der Entscheidung Betroffenen an, indem ich mein Gegenüber frage: Wer könnte betroffen sein? Dabei ist es mir wichtig, auch die zukünftigen Generationen mitzudenken. Häufig werden genannt:

- die/der Mitarbeiter:in
- ich als Führungskraft
- mein:e Chef:in
- das Team
- die Firma
- meine Familie
- zukünftige Generationen im Unternehmen ...

Diese Ebenen werden dann jeweils mit dem Tool in den Fokus gerückt. Hier ist es wichtig zu betonen: es gibt keine „richtige“ ethische Haltung. Die Matrix hilft den eigenen Standpunkt zu finden, zu begründen und einzunehmen.

Beispiele aus dem Coaching

Wie arbeite ich im Coaching mit der Ethik-Matrix? Zunächst muss ich als Coach oder auch die Klient:innen und ich gemeinsam bemerken, dass es sich um eine ethische Dilemma-Situation handelt. Dann begleite ich die/den Klient:in dabei, die einzelnen sich widersprechenden Positionen zu einer für sie passenden Entscheidung zusammen zu bringen. Die Arbeit mit der Matrix löst dabei die Polarität von „entweder – oder“ auf und lässt, durch die unterschiedlichen Mög-

3 TA Praktiker:innen sind z. B. Ausbilder:innen, Therapeut:innen, Berater:innen, Coaches, Supervisor:innen, die in Transaktionsanalyse ausgebildet sind und damit arbeiten.

lichkeiten der Betrachtungen je nach Fokus innerhalb der Matrix, neue Handlungsoptionen entstehen. Zunächst werde ich beschreiben, wie man Dilemma-Situationen im Coaching erkennen kann und dann anhand eines Beispiels die Arbeit mit der Ethik-Matrix plastisch darstellen.

Dilemma-Situationen im Coaching erkennen

1. Ein Zweifeln oder der Wunsch, dass jemand sagt, ob etwas richtig oder falsch ist, verweist oftmals auf eine Dilemma-Situation bei der/m Klient:in.
Eine Klientin fragt sich während einer Coachingsitzung, ob sie das Aussprechen einer Kündigung vor sich selbst rechtfertigen kann.
2. Häufig äußern sich Dilemma-Situationen durch Gefühle oder körperliche Symptome. Unsere Sprache verweist mit vielen Redewendungen auf solche Verknüpfungen: ein inneres „Stolpern“, ein „Kloß im Hals“, etwas ist „schief gewickelt“.
Ein Klient möchte sich auf eine Führungsposition bewerben, hat Skrupel dies zu tun. Er berichtet von „Bauchschmerzen“ und fragt, was er tun soll.
3. Das eigentliche Dilemma wird häufig erst im Vertragsprozess deutlich. Der Vertrag ist in der TA ein zentrales Steuerungsmittel. Es handelt sich dabei um eine Übereinkunft zwischen Coach und Coachee über das Ziel und den Weg eines Coachings. Dem Vertrag geht ein Vertragsprozess voraus, in dem klärende Fragen gestellt werden, damit die/der Coachee sich selbst auf die Spur kommen kann, was sie/er eigentlich will und herausfinden, worum es eigentlich geht.
In der Vertragsklärung kam heraus, dass sich seine Kollegin, die schon vor ihm im Unternehmen war, auch bewerben wollte und er deswegen Bedenken hatte und in einem Dilemma steckte.
4. Es kann auch sein, dass die/der Klient:in kein Dilemma sieht und erst darauf stößt, wenn ich als Coach meinen Bezugsrahmen⁴ zur Verfügung stelle und Werte benenne, die ich beeinträchtigt sehe.
Eine Klientin berichtet mir, dass sie ihre Mitarbeitenden auch persönlich coacht. Ich frage, wie sie die Rollen auseineralhalte, insbesondere, da sie auch für die Bewertung der Mitarbeitenden zuständig sei.

4 Bezugsrahmen ist ein TA Begriff, der beschreibt, wie wir auf die Welt schauen. Statt Bezugsrahmen könnte man auch sagen, es ist die eigene Brille, mit der wir auf die Welt schauen oder die eigene Sichtweise der Welt.

Mit der Ethik-Matrix im Coaching arbeiten

Es folgt ein Beispiel anhand dessen ich zeige, wie ich mit der Ethik-Matrix konkret arbeite. Zunächst stelle ich den Kontext des Fallbeispiels dar. Dann beschreibe ich, wie ich mit den Basis-Werten arbeite. Danach geht es um die Ethik-Matrix konkret und mit welchen Fragen das Denken im Hier und Jetzt stimuliert wird und welche Veränderungen dadurch entstehen.

Ich arbeite mit einer Coachee, die in einer international agierenden Organisation mit Sitz in Deutschland arbeitet. Sie ist Abteilungsleiterin und übernimmt eine neue Niederlassung von ihrem Vorgänger, inmitten der Corona Pandemie. Im Coaching fragt sie, ob sie alle Mitarbeiter:innen verpflichten soll mindestens einen Tag in der Woche im Büro zusammenzukommen, damit sie alle Teammitglieder und auch die Teamdynamik besser kennenlernen und anleiten kann. Einige Teammitglieder haben schon eingewendet, dass sie große Angst vor Ansteckung bei der Hin- und Rückfahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln und vor Ort haben. Die Vorschriften und Bürogegebenheiten lassen es allerdings zu, sich im Büro zu treffen. Deswegen befinde sie sich in einem Dilemma.

Ich frage zunächst: Wer ist mittel- und unmittelbar betroffen von der Entscheidung?

Ihre Antworten sind:

- *einzelne Mitarbeiter:innen des eigenen Teams*
- *ich selbst als Führungskraft*
- *die Familienangehörigen der Teammitglieder und meine eigenen Angehörigen*
- *die Gesellschaft (z. B. die Mitreisenden im ÖPNV)*
- *die Organisation*

Meine zweite Frage lautet: Welche Werte stehen in Konflikt miteinander?

Ihre Antworten:

Auf der einen Seite:

- *die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden, der Angehörigen und der Gesellschaft. (Health and Security)*
- *die Selbstbestimmung jedes Teammitglieds. (Self-Determination)*

Auf der anderen Seite:

- *meine Selbstbestimmung und Sicherheit im Arbeiten. (Self-Determination and Security)*
- *das Zusammenwirken der Teammitglieder bei der Arbeit. (Mutuality)*

Schon hier entsteht ein erster „Aha“ Effekt: der Wert, dass die Gesundheit und Sicherheit von so vielen Menschen beeinträchtigt würde, wiegt in Anbetracht der anderen Werte sehr schwer und eindeutig.

Die Formulierung der Wertekonflikte verweist bereits darauf, welche ethischen Prinzipien wichtig sind. Um weitere Optionen zu finden, füllen wir dennoch einzelne relevante Felder der Matrix. Die anderen Betroffenen und die Prinzipien werden mitgedacht, aber nicht unbedingt im Detail besprochen oder notiert.

Zielgruppe/ Ethische Prinzipien	Team-Mitarbeiter:innen (MA)	Ich als Führungskraft (FK)	Familienangehörige	Gesellschaft	Die Organisation
Schutz vor	Ansteckung Isolation	Ansteckung Versagen als Führungskraft	Ansteckung	Ansteckung	Ausfall von Personal und damit finanziellen Einbußen
Verantwortlichkeit für	Familie Arbeitsleistung	Teamleistung Wohlergehen aller MA	Ggf. Unterstützung der Teammitglieder	Sicherheit durch Beschränkung Regeleinhaltung	Gesunderhalten der MA
Empowerment	Kontrollieren?	Zutrauen, bestärken Leistung sehen Feedback	Einkommen der Familie sichern	Zumuten der eigenen Entscheidung	Internationale Hilfe kann geleistet werden
Respekt	Die Angst und Entscheidungen einzelner ernstnehmen	Von den MA für mich als FK	Verpflichtungen ernstnehmen	Unterstützung möglichst viele zu schützen und die Hilfe aufrechterhalten	Bild in der Öffentlichkeit, das meine Entscheidung herbeiführt
Verbindlichkeit in Beziehungen	Team Zusammenkünfte	Regelmäßige Gespräche/ Begegnungen	Unterstützung	Gemeinschaftsdenken	Langfristige ernsthafte Arbeitsbeziehungen

Hellgrau: die von der Coachee identifizierten relevanten Felder.

Abbildung 2: Soll ich das Team verpflichten in Präsenz zusammen zu kommen?

Wir starten mit „Schutz“. Weiterführende Ideen, die dabei aufgeworfen werden, lauten:

Wovor müssen Mitarbeiter:innen geschützt werden? Einerseits vor einer Ansteckung. Andererseits aber auch vor Isolation und Abkoppelung von Informationen und dem Team.

Die Frage nach dem funktionalen Äquivalent hilft weiter: *Wie können die beiden Prinzipien gleichzeitig erreicht werden?*

Dazu entwickelt die Coachee zwei Ideen:

- *die Mitarbeiter:innen könnten sich zu Hause testen, dann mit dem Individualverkehr zur Arbeit kommen – notfalls mit dem Taxi – und sich dort mit Masken treffen. Also größtmöglicher Schutz vor Ansteckung. Was ist jedoch mit der Angst einzelner?*
- *sie könnten sich regelmäßig in Online-Konferenzen aus dem Homeoffice treffen.*

Der nächste Bereich, den die Coachee wichtig findet, ist „Verantwortung“. Sie beginnt bei sich selbst:

Wie kann sie als neu eingesetzte Führungskraft ihrer Verantwortung nachkommen? Einerseits für die Teamleistung und andererseits für das Wohlergehen aller Mitarbeitenden?

Die Frage nach dem funktionalen Äquivalent hilft auch hier:

Wie kann sie ihrer Verantwortung nachkommen, ohne die Mitarbeiter:innen einer zu großen Gefährdung auszusetzen?

Ihre Ideen:

- *Intensive Gespräche in Zweier- oder Dreierkonstellationen, unter den schon entwickelten Sicherheitsmöglichkeiten (dann würde das Risiko für die Organisation klein gehalten, weil sich im schlimmsten Fall nicht alle Mitarbeitenden gleichzeitig ansteckten.).*
- *Möglichkeiten der Kollaboration schaffen, so dass Arbeitsergebnisse überprüfbar werden und eine Koordination der Arbeiten erfolgen kann. Dafür eignen sich Tools aus agilen Zusammenhängen, wie Kanban-Boards, gemeinsam bearbeitbare Dokumente, gemeinsame Kalender und eine Messenger Plattform, um gemeinsame Kommunikation möglich zu machen.*
- *Auch regelmäßige „Stand-Up“ Meetings (online) am Morgen könnten helfen, um das Teamgefühl zu stärken und rechtzeitig Probleme zu identifizieren.*

Zum Thema Empowerment stellte sich folgendes heraus:

Die Coachee war bisher davon ausgegangen, dass sie die Mitarbeitenden kontrollieren müsse, um diese bei deren Arbeit zu unterstützen. Das war ihre Idee wie sie die Mitarbeitenden motivieren kann. Sie war selbst überrascht, dass sie so denkt.

Als sie die Spalte „Empowerment“ für sich selbst ausfüllt, wird ihr bewusst, was sie selbst motiviert. Sie nennt folgende Punkte:

- *wenn mir jemand etwas zutraut und mich in Punkten bestärkt, die ich selbst nicht sehe.*

- *wenn meine Arbeitsleistung anerkannt, gesehen wird – nicht nur vom Vorgesetzten, sondern von allen.*
- *positive und negative konkrete Rückmeldung (es ist jemandem offensichtlich wichtig, was ich tue).*

Wir gehen eine Spalte weiter und bearbeiten die nächste Gruppe der Betroffenen:

Was bedeutet das, was Sie für sich selbst erkannt haben, für das Empowerment der Mitarbeitenden?

- *Den Vorgänger befragen, was kulturell angemessen ist.*
- *In den Einzelgesprächen fragen/herausfinden, was jede:r einzelne:n wichtig ist an ihrer/seiner Aufgabe und was motiviert.*
- *Konkretes Feedback zu Arbeitsinhalten geben, aber auch zur Art und Weise der Kommunikation. (Benanntes Verhalten verstärkt sich in der Regel.)*
- *Zukunftsorientiert Probleme bearbeiten und die/den Mitarbeitende:n Lösungen entwickeln lassen.*
- *Klare Absprachen über Ziele (Zielvereinbarungen) – die relevant für die Gesellschaft und die Organisation sind – und nicht über den Weg, der liegt in der Hand der Mitarbeitenden.*

Die Erkundung mit der Ethik-Matrix hat mehrere, auch für die Coachee überraschende Punkte ans Licht gebracht:

- Die Verantwortung der Gesellschaft und der Organisation gegenüber gebietet es, keine Vor-Ort Zusammenkünfte zu machen.
- Wieder ins Gedächtnis gerufen ist die Erkenntnis, dass der Arbeitgeber nach deutschem Recht eine Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten hat.
- Die Führungskraft stellt alternative Möglichkeiten zur Verfügung, sich vor der Pandemie zu schützen. (online Arbeit, Taxi zur Arbeit ...) Und sie respektiert die Entscheidung jeder:s einzelnen, nicht zur Arbeit zu kommen.
- Die Führungskraft nimmt gegenüber den Mitarbeiter:innen eine Versorgungs- und Kontroll-Haltung ein. Die Idee der TA ist es, an der Autonomie-Entwicklung aller im System zu arbeiten, d. h. es geht darum, dass jede:r im System die angemessene Verantwortung übernimmt und keine Abhängigkeiten von Versorgung oder Kontrolle gelebt werden. Wichtig wäre, dass über TA-Verträge und eine Erwachsenen-Haltung von beiden Seiten klare Erwartungen formuliert und vereinbart werden. Im Sinne der Autonomie-Entwicklung der Führungskraft und ihrer Mitarbeitenden tut sich hier ein neues Coaching Thema auf.
- Die Führungskraft erkennt, dass sie schon anerkannt ist. Sie berichtete mir, wie sie mit allen Mitarbeitenden Kennenlern-Gespräche geführt habe und dass die Kolleg:innen sehr offen gewesen seien. In den bisherigen gemeinsamen Treffen sind alle den Anleitungen und Ideen von ihr gefolgt und haben mit Freude und Elan diesen zugearbeitet. Ihr ist es gelungen in zwei Punkten

Konsens im Team herzustellen, so dass die Maßnahmen von allen getragen werden. Diese Aspekte habe ich im Laufe des Gesprächs zurückgespiegelt.

- Zur Kollaboration und zum Projektmanagement bedient sich die Führungskraft innovativer Möglichkeiten ein Team zu führen und Projekte mit (online-)Tools zu managen.

Fazit

Eine starke Organisation braucht integrale Führungskräfte, die Entscheidungen bedacht treffen. Coaching hilft dabei, sich selbst und das eigene Handeln zu reflektieren. Dabei ist das Erkennen und Bearbeiten von Dilemma-Situationen wichtig, um Konflikten vorzubeugen und eine starke (Verhandlungs-) Position zu beziehen. Von dieser aus ist es möglich Vereinbarungen auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation auf Augenhöhe auszuhandeln: mit den Mitarbeitenden, mit den Peers (anderen Führungskräften auf derselben Ebene) oder mit der Leitung, dem Vorstand.

Die Handreichung der EATA und die Ethik-Matrix eignen sich zur Reflexion im Organisations-Kontext, da die Werte von allgemeinverbindlichen menschlichen Grundwerten abgeleitet sind. Sie können um die Dimensionen Nachhaltigkeit und zukünftige Generationen oder um Unternehmenswerte erweitert werden.

Die Matrix aus ethischen (Handlungs-)Prinzipien und Betroffenen eröffnet eine Reflexions-Landkarte, die es ermöglicht, einen abgewägten, differenzierten Standpunkt zu entwickeln. Gegebenenfalls können die Reflexionsebenen Prinzipien oder Betroffene erweitert werden.

In der Anwendung empfiehlt es sich zunächst die Werte-Konflikte zu rekapitulieren, daraus lässt sich häufig schon eine Tendenz der Entscheidung ablesen. Die beteiligten Werte können Hinweise auf die betroffenen Prinzipien geben. Mit diesen Prinzipien kann die Reflexion der Auswirkungen auf die unterschiedlichen Betroffenen beginnen.

Fragen aus der Mediation helfen dabei mit Widersprüchen umzugehen. Zum Beispiel die Frage nach dem funktionalen Äquivalent: Wie kann das gleiche Ziel (die gleiche Funktion) auch noch erreicht werden? Wenn detailliert zu einzelnen Fragestellungen über die Bedeutung der Prinzipien für die jeweilige Zielgruppe reflektiert wird, können neue innovative Lösungen entstehen.

Voraussetzung für die Arbeit mit dem Werkzeug – entweder als Selbstreflexion oder als Coach – ist eine wertschätzende und offene Haltung, um in Dilemma-Situationen ehrlich und offen alle Möglichkeiten abzuwägen und zu werdebasierten und ausgewogenen Entscheidungen zu kommen.

Literatur

- Cornell, William F. (2006): Roundtable on the Ethics of Relational Transactional Analysis. In: Transactional Analysis Journal, 36:2, p. 105-119.
- EATA Code of Ethics (2011). In: Transactional Analysis Journal, 41:2, p. 188-189.
- EATA (2021) Ethical Code <https://eatanews.org/wp-content/uploads/2019/04/ethics-code-feb-13th-edit.pdf> 13.10.21 19:34 MEST.
- ITAA Code of Ethics (2011). In: Transactional Analysis Journal, 41:2, p. 186-187.
- Kreuzburg, Bernd/Klingenberg, Sabine/Hallstein, Günter/Risto, Karl-Heinz (2009): Ethik und Professionalität. In: ZTA 1/2009, S. 55-62.
- McGrath, Grace (1994): Ethics, Boundaries, and Contracts: Applying Moral Principles. In: Transactional Analysis Journal, 24:1, p. 6-14.
- Nash Chang, Valerie (1994): A Transactional Analysis Decision-Making Model and Ethical Hierarchy. In: Transactional Analysis Journal, 24:1, p. 15-20.