

Fachtagung „Ethik in der Beratung – Anspruch und Wirklichkeit“,  
Mannheim, 22./23.02.2018, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

## Ethik Standards in der Praxis von Coaching, Supervision und Organisationsberatung

Edeltrud Freitag-Becker

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)

**„Dass der Mensch Ethik betreibt, gehört zum gemeinsamen Erbe der Menschheit“  
(frei nach Kant)**

### Wortherkunft und Definition (nach Hübner 2010)

„**Ethik**“ leitet sich von dem altgriechischen *ethos* her. Dieses Wort konnte vor allem zwei Verwendungsweisen: Zum einen bedeutete es ‚Sitte‘, ‚Gewohnheit‘, ‚Brauch‘, bezog sich also auf die kollektiven Gepflogenheiten, die in einem Gemeinwesen herrschen, etwa in einem Staat oder in einer Religionsgruppe. Zum anderen bedeutete es ‚Charakter‘, ‚Denkweise‘, ‚Sinnesart‘, sprach also individuelle Haltungen und Einstellungen an, die bei Einzelpersonen anzutreffen sind. Auffällig ist, dass *ethos* in diesen beiden Bedeutungen keinerlei Wertung implizierte: Es konnte eine gute aber auch eine schlechte oder eine wertneutrale Sitte bezeichnen, und ebenso einen guten, einen bösen oder einen wertfreien Charakter.

Unter ‚Ethik‘ versteht man im deutschen Sprachgebrauch die Wissenschaft von der Moral, die sich damit beschäftigt, welche verschiedenen Moralen es gibt, wie sie sich begründen lassen und welcher Logik ihre Begriffe, Aussagen und Argumentationen folgen. Ethik ist ‚Moralphilosophie‘: Sie analysiert, für welche Bereiche verschiedene Moralen Geltung beanspruchen, inwieweit sie sich in ihren Gestalten ähneln oder voneinander abweichen. Sie untersucht, welche Antworten verschiedene Moralen auf Fragen geben wie: ‚Was soll ich tun?‘, ‚Was sind meine Pflichten, was sind meine Rechte?‘, ‚Was ist gut oder böse, was ist richtig oder falsch?‘ usw., und nicht zuletzt versucht sie herauszufinden, ob und wie diese Antworten zu rechtfertigen sind.

„**Moral**“ kommt von dem lateinischen *mos*. Dessen Bedeutungsspektrum war sehr ähnlich gear- tet wie das von *ethos*, und entsprechend darf es als dessen unmittelbare Übersetzung gelten: Auch *mos* stand erstens für den kollektiven Bereich von ‚Sitte‘, ‚Gewohnheit‘ oder ‚Brauch‘. Ebenso kannte *mos* zweitens die individuelle Verwendung als ‚Charakter‘, ‚Gesinnung‘ oder ‚Wesen‘. Wiederum war in beiden Fällen keine eindeutige Wertung vorausgesetzt. Die *mores* einer Gemeinschaft konnten löblich oder verwerflich sein, ebenso wie die *mores* eines Individu- ums.

Als ‚Moral‘ bezeichnet man heutzutage ein Normensystem, welches das Verhalten von Men- schen reguliert und dabei mit dem Anspruch auf unbedingte Gültigkeit auftritt.

Jede Fachdisziplin stellt inzwischen eigene ethische Leitlinien auf. Während **System- und Gesellschaftsethik** (Bühl / Rosner) weitgehend als Ordnungsethik mit festen Rahmenordnungen und Verhaltensregeln auftritt, geht es hier in unserem Kontext mehr um die Frage der Begründung einer eigenen ethischen Haltung im supervisorischen Handeln.

Diese zu finden fällt schwer, angesichts

- einer zunehmenden Suche nach Justiziabilität von Verhalten: Suche nach dem Gesetz, nach einem Richter, nach meinem Recht, nach einem Schuldigen...(s. Beschwerden und Gerichtsprozesse im Kontext von Schule, Hochschule, Beruf, Weiterbildungen, Nachbarschaftlichem Zusammenleben etc.)
- einem geringeren Austausch eben über die ethischen Richtlinien in der Beratercommunity und den Stolperstellen, denen man im Beratungsalltag ausgesetzt ist.

Primär geht es also darum, dem jeweiligen Berater / der Beraterin die Möglichkeit zur moralischen Reflexion zu eröffnen (Selbst-Reflexion = Selbst-Beobachtung), um die eigene ethische Haltung artikulieren, diese in den Diskurs der community einbringen und entsprechende Handlungsformen entwickeln zu können. Es geht also darum, das je eigene Konflikthafte im ethischen Diskurs zu verstehen und zu durchdringen und entsprechende Verhaltensweisen dazu zu entwickeln.

### Drei Ausgangsthesen:

1. Es gibt keine spezifischen ethischen Fragestellungen, die nur gelegentlich auftauchen und dann besonders zu behandeln sind. Denn alle unsere (bewussten und unbewussten) Intentionen und Handlungen enthalten implizite oder explizite Urteile „hinsichtlich des Fundamentalprojekts eines gelingenden oder guten Lebens“ (Eck 2013, S.349/s. dazu auch Milieuhintergründe, Biographien etc.)
2. Ethik ist ein Konfliktmodell. Es wird praktisch wirksam in der Bearbeitung der Pluralität von Interessen, Werten, Kontexten, Perspektiven usw. und zwar interpersonell wie intrapersonell. Als bloßes Bekenntnis bleibt es Ästhetik.
3. Unser Handeln ist vielfach geprägt durch allgemeine Rahmenbedingungen (Conditio humana, Recht, Kultur, technische Umwelt etc.) Ernst werden ethische Fragen dann, wenn eine persönliche spezifische Stellungnahme und Entscheidung gefordert ist. Dann tritt der ‚Ernstfall einer ethischen Frage‘ ein. Dieser Ernstfall lässt sich bezogen auf Berufsrollen und somit auch auf Berater\*innen-Rollen durch drei ernsthafte ethische Fragen erfassen:
  - Was für ein Mensch bin ich und wie konstruiere ich mir die Welt?
  - Was für eine Organisation ist das, in der ich arbeite? (Kultur, Auftrag, Primäraufgabe...)
  - Was für eine Gesellschaft ist das, in der ich lebe? (Kontextualisierung, Werte-Kultur....).

### Ethik-Kodex der Berufsverbände

Die Berufsverbände für Coaching und Supervision haben diesbezüglich einen Ethik-Kodex aufgestellt, der einen Rahmen für den Umgang mit der vorhandenen Pluralität bildet. So werden dort z.B. allgemeine anthropologische Prinzipien benannt, aus denen Folgerungen für die Beratung und das ethische Grundverständnis der Berater\*innen und mögliche Handlungsmaximen für die

Praxis abgeleitet werden.

**Die anthropologischen Prinzipien** lauten:

- Der Mensch ist Teil seiner Lebenswelt. (Weltbezogenheit des Menschen)
- Die Würde des Menschen ist unantastbar. (Würde der Person)
- Der Mensch ist für seine Entwicklung und für sein Selbstverständnis zeitlebens angewiesen auf Beziehungen zu anderen Menschen. (Der Mensch als dialogisches Wesen)
- Der Mensch hat einen Wert jenseits der Funktion. (Nicht-Reduzierbarkeit des Menschen)
- Der Mensch ist offen für bisher nicht verwirklichte Lebensmöglichkeiten. (Entwicklungsoffenheit des Menschen)
- Der Mensch ist trotz aller Bedingtheit nicht determinierbar. (Willensfreiheit des Menschen)
- Der Mensch ist nicht teilbar. Er ist ein Leib-Seele-Geist-Subjekt und lebt als solches in intersubjektiven, dialogischen Beziehungen. (Einheit des Menschen)
- Der Mensch ist prinzipiell mehr und etwas anderes als alle Zuschreibungen und Typisierungen. (Grenzen des Erkenntnisvermögens)
- Arbeit ist ein wesentliches Merkmal der menschlichen Existenzbewältigung. (Arbeit ist existentieller Teil des Lebens)
- Macht ist ein elementarer Bestandteil der zwischenmenschlichen Bedingungen.

Der Reflexionsauftrag und der Auftrag zur Entwicklung der jeweils eigenen Handlungsmaximen sehen dann wie folgt aus

Ein Beispiel (Deutscher Bundesverband Coaching e.V., DBVC)

Die Würde des Menschen ist unantastbar:

- Der Berater anerkennt in der Beratungsbeziehung sowohl die Einzigartigkeit als auch das soziale ‚Gewordensein‘ des Klienten in ihrer spannungsreichen Polarität auf der Grundlage des unabdingbaren Respekts vor der Würde der Person und enthält sich moralischer Belehrungen.
- Die Beraterin handelt aus der Bewusstheit ihrer Identität, aus der Bezugswirklichkeit ihrer Lebenswelt und Intersubjektivität, aus der Sicherheit (und Unsicherheit) der eigenen biographischen und kulturellen Prägungen.
- Der Berater achtet das Schutzbedürfnis des Klienten, er wahrt Diskretion und fügt niemals Schaden (seelisch, körperlich...) zu.

Ein weiteres Beispiel (DGSv):

- DGSv Supervisor\*innen tragen die Verantwortung für ihr berufliches Handeln im Wissen um die möglichen persönlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen auf ihre Klientensysteme und messen der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung Anderer eine hohe Bedeutung zu. Sie verhalten sich so, dass vorhersagbarer und vermeidbarer Schaden verhindert wird.

- Jede Vorteilsnahme und jeder Missbrauch – ob zu Gunsten wirtschaftlicher, sozialer, sexueller oder anderer persönlicher Interessen – wird eindeutig abgelehnt. Mitglieder der DGsv respektieren den Persönlichkeitsschutz und verpflichten sich insbesondere zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht und Abhängigkeit.
- Supervisor\*innen achten darauf, dass im Sinne eines prozessethischen Verfahrens die unterschiedlichen ‚Wertefiguren‘, die die Systemlogiken bestimmen, herausgearbeitet werden.

Und ein drittes Beispiel (Association of National Organisations for Supervision in Europe, ANSE)

- Im Umgang mit Macht, Vertrauen und Verantwortung halten Supervisorinnen und Coaches ihre persönliche und berufliche Integrität durch selbstverantwortliche Positionierung gegenüber ihren Kundensystemen und Kolleg\*innen aufrecht.

Das dahinterliegende **Beratungsverständnis** der Verbände ist deckungsgleich: Beratung ist keine Technik, die Reparaturmaßnahmen an defizientem menschlichen Handeln vornimmt. „Beratung ist vielmehr eine wissenschaftlich fundierte, methodisch geleitete Reflexion vorgelegter Sachverhalte menschlichen Erlebens und Handelns in bestimmten, gut definierten Kontexten und eine Reflexion dieser Kontexte – eine Reflexion, die zur Selbstreflexion des Klienten(systems) anregen soll, und zu diesem Zweck auch die Reflexion der Beratungssituation mit einbezieht. Beratung dient der Erhalten, Wiederherstellung, Erhöhung der Handlungsfähigkeit des Klienten(systems).“ (K. Buchinger)

So weit so gut. **Doch wie gestaltet sich der Beratungsalltag und mit welchen Hindernissen haben wir es bei der Entwicklung einer ethischen Haltung zu tun?**

Ich werde zwei Perspektiven beleuchten:

1. Ethik als Gegenstand bzw. Problemstellung in der Beratung
2. Ethik der Beratung als Anforderung an die Professionalität und Qualität der Beratung (Ethos der Beratung).

## Zu 1. Ethik als Gegenstand bzw. Problemstellung in der Beratung

**1. 1.** Beratung findet im Rahmen eines Kommunikations- und Interaktionsprozesses statt. Die ethisch relevante Fragestellung ist nun, wie die jeweiligen Interaktionspartner in ihrem Handeln Rechnung tragen, dass ihr Tun auf ein menschliches Gegenüber, also auf ein Subjekt, bezogen ist.

Ihr Ziel kann dabei nicht, wie gegenüber einem Gegenstand, darin bestehen, beim Partner einen modellhaften Idealzustand herbeizuführen, sondern das Ziel muss im Handlungsprozess, in der Herstellung eines Arbeitsbündnisses selbst liegen. (Schreyögg). Wie also ist ein solcher – asymmetrischer – Interaktions- und Handlungsprozess zu gestalten, bei dem sich die Partner gleichberechtigt gegenüber stehen und sich nicht vorsätzlich und planmäßig zu verändern suchen? (Gleichberechtigung? Obwohl der eine Veränderungsbedürftigkeit ‚anmeldet‘ und der andere sich als ‚Fachmann/frau für Veränderungen‘ sieht.)

Im Sinne der Komplexitätsreduktion wird von einigen Berater\*innen die Situation so ausgedeutet, dass sie den ‚unterlegenen‘ Partner zu objektivieren und zu modellieren suchen, in der Hoffnung, so die Situation ‚einfacher‘ handhaben zu können.

Sprechen wir hier von Gleichberechtigung, dann meint dies, gleichberechtigt in der Konsequenz des Handelns. Derjenige, auf den sich die Beratung richtet (*passio*), erlebt die Wirkungen der Handlungen des anderen an sich und übernimmt dafür Verantwortung. Der aktive Handlungspartner (*actio*) löst bei seinem Gegenüber etwas aus, für das er mitverantwortlich ist. (Riedel) Und jede Übernahme von Verantwortung berührt letztlich Schuldfragen in ethischer Hinsicht. Wer handelt, kann sich schuldig machen, kann etwas ‚falsch‘ machen. (Ein kleiner Ausflug in das ethische Verständnis von Dietrich Bonhoeffer: Bonhoeffer baut sein ethisches Verständnis auf das Ringen um Selbstreflexion und Selbstverantwortung auf. Es geht ihm um die innere Auseinandersetzung, die dem Folgen normativer Setzungen gegenüber gestellt wird. ‚Ethik ist ein Konfliktmodell‘. Für was entscheide ich mich und bin ich bereit dafür die Verantwortung zu übernehmen?)

**1.2.** Beratung arbeitet im Spannungsfeld zwischen Person, Rolle, Organisation (und Gesellschaft). Dabei treten immer wieder Widersprüche, Spaltungen und Willkür zwischen Person, Rolle und Organisation zutage (als Mensch würde ich, aber...). Auf der Suche nach einem ethisch vertretbaren und institutionell begründbaren Verhalten liegt die Hoffnung auf Vereinbarungen und klaren Regelwerken. Doch diese ‚Lösungen‘ bleiben in der Regel suboptimal, weil das ‚noch-nicht‘ und damit die Spannung nicht gehalten werden kann und es zu schnellen Antworten kommt, die das Eigentliche‘ oft nicht erfassen. Die ethische Anforderung an Beratung ist, Spannung und mögliche Spaltungsversuche zu analysieren, zu reflektieren und zu halten.

Immer wieder geraten Coach und Coachee – insbesondere in Team- und Organisationsberatungsprozessen (Erlinghagen / Beumer / Freitag-Becker) – in Situationen, wo das Überschreiten des vermeintlichen Einverständnisses und der wahrgenommenen Grenzen – und somit der Regelbruch – notwendig ist, um im Sinne der Zielsetzung resp. der Aufgabenstellung der Organisation tätig bleiben zu können. In Zeiten systematischen Regelbruchs im wirtschaftlichen und politischen Bereich und der Missachtung von Grenzen (Korruption, Betrug...) ist ein Regelbruch, der vom Coach / Organisationsberater bewusst eingeleitet wird, ein schwieriges Unterfangen.

Beispiel: Verrat als bewusste Maßnahme der Organisationsberatung am Beispiel einer Klinikabteilung – ethisch vertretbar?

Was ist hierbei wichtig zu beachten?

Beratung gewinnt Legitimation erst dadurch, dass Gegenpositionen zum Bestehenden (Handlungsalternativen) denkbar werden. Ohne Konfrontation keine Veränderung / keine Entwicklung. Doch jede Innovation ist eine Attacke des Bestehenden, die ggf. als Verrat empfunden werden kann. Und Beratung erweist sich als hilfreiche Unterstützung, wenn sie die Spannungsfelder nicht auflöst, sondern hält und gestaltet (z.B. die Spannung zwischen Partikularinteressen (und Vertraulichkeit) und Organisationsinteresse / die Spannung zwischen der Orientierung am Leistungsziel (Arbeit an der Primäraufgabe) und am Humanziel (Schaffung von förderlichen Arbeitsbedingungen und Respekt für die individuellen Interessen).

**1.3.** Die erforderlichen **Kernkompetenzen**, um ein ethisches Handlungskonzept entwickeln zu können, sind **Reflexion und Argumentation**.

**Reflexion** bedeutet in diesem Kontext die konsequente Verfolgung und Bewertung der folgenden drei Fragen. Dies unterstützt die Entwicklung einer ethischen Urteilsbildung:

- Was geschieht tatsächlich?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem, was geschieht?
- Wie verhält sich wer dazu?

**Argumentation** bedarf in diesem Kontext einer Argumentationsintegrität, für die nach M. Schreier (u.a.) folgende Standards gelten:

- Stringenzverletzung ....unterlasse es, absichtlich nicht in stringenter Weise zu argumentieren
- Begründungsverweigerung ....unterlasse es, Behauptungen nicht oder leichtfertig zu begründen
- Wahrheitsvorspiegelung....unterlasse es, Informationen als objektiv wahr auszugeben, obwohl du weißt, dass sie falsch oder nur subjektiv sind
- Verantwortlichkeitsverschiebung ... unterlasse es, eigene Verantwortlichkeit in Abrede zu stellen oder auf andere anzuschieben
- Konsistenzvorspiegelung....unterlasse es, bewusst keine oder nur scheinbare Übereinstimmung zu deinen sonstigen Sprechhandlungen herzustellen
- Sinnentstellung .... unterlasse es, fremde oder eigene Beiträge bzw. Sachverhalte absichtlich sinnentstellend wiederzugeben
- Unerfüllbarkeit....unterlasse es, An- bzw. Aufforderungen an Partner zu richten, von denen du weißt, dass sie diese nicht erfüllen können
- Diskreditieren .... unterlasse es, andere Diskursteilnehmer absichtlich oder leichtfertig herabzusetzen
- Feindseligkeit .... unterlasse es, Gegner in der Sache als persönliche Feinde zu behandeln
- Beteiligungsverhinderung....unterlasse es, in einer Weise zu interagieren, die das Mitwirken anderer an der Klärung bzw. Problemlösung behindert
- Abbruch....unterlasse es, Argumentationen bzw. den Diskurs ungerechtfertigt abzubrechen

Auch wenn der normierende Charakter dieser Aussagen nicht zu übersehen ist, sind sie für die Reflexion des eigenen Verhaltens wichtige Reflexionsaspekte.

## Zu 2. Ethik der Beratung als Anforderung an die Professionalität und Qualität der Beratung (Ethos der Beratung)

Werfen wir nochmals einen Blick auf die zu entwickelnde ethische Haltung.

Sechs Verhaltens-Komponenten lassen sich hierfür heranziehen:

1. Selbstbetroffenheit (u.a. wirksam im Phänomen der Übertragung / Gegenübertragung) – Selbsterkenntnis als Wert betrachten

2. Keine (Selbst)-Instrumentalisierung des Ratsuchenden – Vorgabe und Selbstbestimmung als Werte ansehen
3. Authentizität von Coach und Coachee: „Authentisch handelt ein Mensch erst dann, wenn er zu seiner eigentümlichen Form d.h. zu seinem Eigenen und Eigentlichen gefunden hat“ (Eck)
4. Handlungsorientierung: persönliche Stellungnahme anstatt bloßer retrograder Erlebniskorrektur oder allgemeiner Zukunftsszenarien
5. Konflikt – und Konfliktmanagement als Werte betrachten
6. Anerkennung, dass es keine Rezepte gibt und es einer Expertise des Nicht-Wissens braucht, um offen in jede neue Beratungs-Beziehung gehen zu können

## Literatur

Buchinger, Kurt (2006) Dimensionen der Ethik in der Beratung, in: Peter Heintzel u.a., Beratung und Ethik, Berlin, S.24-45

Bühl /Rosner: Systemdynamik und Systemethik, Verantwortung für soziale Systeme. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-324658>

DBVC. e.V.(2012) Coaching als Profession, Osnabrück, S. 39-44

DGSv, (2003) Ethische Leitlinien

Eck, Claus D. (2013) Ethische Fragen im Coaching von Führungskräften und Managementgremien, in: Eric Lippmann, Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Aufl., Berlin, S. 343-368

Erlinghagen / Beumer / Freitag-Becker (2017) Korrekter Verrat, in: OSC 3/2017, Springer

Judy, Michaela / Knopf, Wolfgang (2016) Im Spiegel der Kompetenzen, Supervision und Coaching in Europa, Facultas Wien, S. 129

Schreyögg, Astrid/ Schmidt-Lellek, Christoph, Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision, OSC, Sonderheft 4/2011