

Erscheint in: C. Schmidt-Lellek, A. Schreyögg (Hrsg.): Philosophie und Ideologie in Supervision und Coaching (OSC Sonderheft 4). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

## **Coaching als Raum für Entwicklung von moralischer Integrität Anleihen bei Ernst Tugendhat und Charles Taylor**

Johannes Fischer

**Zusammenfassung:** Moralische Integrität wird anhand der Theorieansätze *Tugendhats* und *Taylors* erläutert und für die Coachingpraxis übersetzt, sodass Coaching einen dialogischen und wertschätzenden Entwicklungsraum für moralische Integrität eröffnet. Eine moralisch integre Person ist diejenige, die aus der Kraft und dem Anspruch eigener Moralquellen Rahmen, Horizont, Standort, Orientierung findet und sich aus dieser Identität kohärent und redlich auf die verschiedenen Weisen und Formen des Guten entwirft, sie mit Inhalt füllt und darin zu einer festen, realistischen und flexiblen Disposition findet.

**Schlüsselwörter:** Ich-Sager, Identität, Moralquellen, intellektuelle Redlichkeit, Gutes

J. Fischer  
Legiendamm 6, D-10179 Berlin  
Mail: [fischer@ent-wickler.de](mailto:fischer@ent-wickler.de); [www.ent.wickler.de](http://www.ent.wickler.de)

## 1 Einleitung

Die zunehmende Ökonomisierung der gesamten Lebens- und Arbeitswelt und die Skandale nicht-integrer Unternehmensführung mit ihrem letzten großen Höhepunkt in den außer Rand und Band geratenen Bankspekulationen (2009) werfen die Frage auf, auf welcher normativen Basis insbesondere Führungskräfte ihre Rolle ausfüllen. Moralische Integrität (Wieland 2004; Maak & Ulrich 2007) nimmt dabei eine besondere Stellung ein, denn sie fördert die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit und hat eine regulierende und erneuernde Wirkung in einem Kontext ungebremster Ökonomisierung und abgekoppelter Eigeninteressen.

Um dieses Thema zu vertiefen, stütze ich mich in diesem Beitrag auf die Ansätze der Philosophen *Ernst Tugendhat* und *Charles Taylor*. Sie verankern ihre Moralvorstellungen in einer Anthropologie und führen Begriffe und Kategorien ein, die für das Coaching bedeutsam sind. Daher werde ich zunächst ihre theoretischen Grundlagen vorstellen und daraus Konsequenzen für das Coaching ableiten. Unter Moral verstehe ich im Anschluss an Taylor (1996, S. 16; vgl. Pollmann 2005, S. 78f) die Frage nach dem richtigen Handeln, den intersubjektiven Verpflichtungen und die Frage nach dem guten Leben. In diesem Beitrag möchte ich zeigen, dass sich durch Coaching moralische Integrität entwickeln lässt.

Eine *moralisch integre Person* möchte ich einleitend folgendermaßen beschreiben: Sie ist weder heilig noch scheinheilig, steht im konkreten Leben, weiß um die Versuchungen, Konflikte, Dilemmata und Abgründe. Sie hat die Fähigkeit und die Absicht, Gutes zu erkennen, und entschließt sich, gut zu leben und Gutes und Richtiges zu tun. Sie überschätzt sich nicht selbst und weiß um ihre Fehlbarkeit. Eine moralisch integre Person will in ihrem moralischen Wollen im Einklang mit sich selbst sein und darin eine Standhaftigkeit und einen festen, jedoch flexiblen Charakter erwerben. Diese Person gilt in den Augen anderer als vertrauenswürdig. Diese Vorstellung von moralischer Integrität werde ich in den Abschnitten drei und vier in den wesentlichen Aspekten vertiefen.

## 2 Kontextualisierung von moralischer Integrität

Auch wenn ich mich auf das Thema moralische Integrität konzentriere, so ist zunächst der Kontext dieses Begriffs zu beachten. Moralische Integrität ist einerseits nur ein Teil des weiter gefassten Begriffs der Integrität und zum anderen ein kleiner, jedoch wichtiger Baustein des umfassenden Ansatzes einer integrierten Unternehmensführung.

### 2.1 Moralische Integrität als Teil von Integrität

Pollmann (2005) legt eine systematische Definition von Integrität vor, indem er vier verschiedene Gebrauchskontexte integriert. So ergeben sich vier aufeinander verweisende Bedeutungsdimensionen:

- (1) Die Dimension „Selbsttreue und Unbestechlichkeit“ entstammt dem *ethischen Kontext* der präferentiellen Orientierung. Damit ist gemeint, dass der Lebensvollzug im Einklang mit Grundvorhaben und Selbstverpflichtungen stehen soll.
- (2) Die Dimension „Rechtschaffenheit und Unbescholtenheit“ hat ihren Ursprung im *moralischen Kontext*. Hier wird auf die moralische Zulässigkeit des ethisch-existentialen Lebensvollzugs mit Rücksicht auf andere reflektiert.
- (3) Die Dimension „Integriertheit und Kohärenz“ ist dem *psychologische Kontext* entnommen. Sie zielt auf die Integration divergierender Lebensvollzüge und disparater Lebensverläufe.
- (4) Die Dimension „Ganzheit und Unversehrtheit“ gehört in den *sozialphilosophischen Kontext* und meint eine psychophysische Stimmung der Intaktheit des ganzen Lebenszusammenhangs und des Schutzes von Außen.

*Pollmann* beschreibt mit der ersten und zweiten Dimension wichtige Aspekte von moralischer Integrität. Doch das Phänomen der Integrität ist viel umfassender. Ich werde die dritte und vierte Dimension lediglich am Rande einbeziehen. Jedoch möchte ich betonen, dass alle vier Dimensionen aufeinander angewiesen sind und im Coaching Beachtung finden sollten.

## 2.2 Moralische Integrität im Kontext integrierender Unternehmensführung

Maak & Ulrich (2007) entwerfen einen umfassenden Ansatz „integrierender Unternehmensführung“. Integrität definieren sie als „moralische Wahrhaftigkeit und Stimmigkeit“ und „Ganzheit und Unteilbarkeit“:

- (1) „Moralische Wahrhaftigkeit und Stimmigkeit“ ist in grundlegenden Werten und Prinzipien“ gegründet („*Komitment*“), setzt auf die Übereinstimmung von Werten, Kommunikation und Handeln („*Kohärenz*“), die widerspruchsfreie Abstimmung zwischen humanen Werten und marktwirtschaftlicher Logik („*Konsistenz*“) und das lückenlose und beständige Handeln gemäß den Werten („*Kontinuität*“).
- (2) „Ganzheit und Unteilbarkeit“ wird aufgebaut durch moralisch *stimmige Beziehungen und Wechselwirkungen* zwischen:
  - externer Stakeholder-Gesellschaft (Integrität nach außen),
  - interner Organisation (Integrität nach innen) und den
  - Individuen (Integrität der internen Personen).

Diese drei Bereiche selbst sind „Orte der Moral“. Themen wie „Corporate Citizenship“, „Stakeholder-Engagement and -Dialog“, „Good Corporate Governance“, „Integritätskultur“, „Responsible Leadership“ und „ethikbewusste Entscheidungsfindung“ werden auf Integrität hin durchbuchstabiert.

„*Responsible Leadership*“ ist dabei ein Schlüsselthema. Die Person, die führt, gilt als eine „moralische Person“. Für eine verantwortliche Führung bedarf sie neben einer „Ethik wechselseitiger Anerkennung“ eines „*moralischen Kompasses*“ (d.h. moralisches Bewusstsein, Reflexionsvermögen und selbstkritisches Denken, moralische Vor-

stellungskraft, Tugenden) als Orientierung für Handeln und Entscheiden. Genau hier ist moralische Integrität zu verankern. Natürlich ist moralische Integrität zuerst einmal Chefsache. Doch, so betonen Maak & Ulrich, darf sie nicht nur an das Top-Management delegiert werden.

Wenn im Coaching mit einer Führungskraft an dem Thema moralische Integrität gearbeitet wird, sollte der Coach alle Bausteine integrierender Unternehmensführung im Blick haben. Sonst droht die Gefahr einer fehlenden Kontextualisierung.

### **3 Moralische Integrität: Anleihen bei Ernst Tugendhat**

Der Sprachphilosoph und Ethiker Ernst Tugendhat (2006, 2007) bietet einen für das Coaching interessanten Ansatz zu moralischer Integrität. Auch wenn dieser Begriff explizit bei ihm fehlt, so kreist er doch intensiv um dieses Phänomen. Seine nachmetaphysische Anthropologie setzt bei der prädikativen Struktur der *Sprache* an. Dadurch besitzt der Mensch die Fähigkeit zum Ich-Sagen, er fragt nach Gründen, er kann sein Handeln auf Gutes hin entwerfen und sich innerhalb von Spielräumen entscheiden. So wird der Mensch fähig zur Rationalität und Selbstverantwortung. Tugendhats Begriff der „intellektuellen Redlichkeit“ nimmt dabei eine Schlüsselstellung ein. Hier besteht die Verbindung zur moralischen Integrität. An Tugendhat anknüpfend möchte ich nun *moralische Integrität definieren als redliches Ausgerichtetsein auf die drei Weisen des Guten (siehe Punkt 3.2) und dessen kohärente Verkörperung in Haltung und Handlung*. Ich werde Tugendhats Ansatz in vier Punkten vorstellen, um Begriffe und Sachverhalte zu klären, die für das Coaching bedeutsam sind.

#### **3.1 Die Fähigkeit, in der Ich-Perspektive zu überlegen und nach Gründen zu fragen**

Um die Reichweite von Tugendhats Ansatz zu erläutern, beginne ich mit der folgenden Überlegung: Wenn wir „Ich“ sagen, „überlegen“ und nach „Gründen“ fragen, ist dies eine alltägliche und gewöhnliche Tätigkeit. Dies zu tun kann banal oder weitreichend sein. Es gibt verschiedene Weisen, „Ich“ zu sagen, und der Unterschied ist ähnlich groß wie zwischen einem Bleistift und einem Computer – mit beiden lässt sich schreiben, doch welcher ein Unterschied liegt in der Qualität! Beim Ich-Sagen besteht der Unterschied darin, inwieweit ich ernsthaft und redlich „Ich“ sage und mir die Fähigkeit zur Rationalität und zur Verantwortung zu eigen mache. Zurück zu Tugendhats Ansatz:

„Ich“ zu sagen lernen wir als Kind, und wir lernen den Gebrauch und die Bedeutung dieses Wortes. Das Wort „Ich“ steht für diesen Menschen, der „Ich“ sagt. Wenn ich „ich“ sage, meine ich nicht etwas in mir, sondern unmittelbar mich selbst. Ich nehme mich selbst wahr und weiß, dass diese Bewusstseinszustände meine sind oder dass ich dieser Handelnde bin. Ich bin der Ausgangspunkt dieses Zustands oder dieser Handlung („vorpositionales Bewusstsein“).

Mit Hilfe der Sprache nimmt der Ich-Sager auf sich Bezug. Ich nehme sowohl mich selbst wahr als auch etwas in mir, und ich identifiziere Meinungen, Wünsche, Absichten

und Gefühle. Ich werde mir selbst über etwas in mir bewusst. Der Ich-Sager kann das Wahrgenommene durch die prädikative Struktur der Sprache (Prädikate, singuläre Termini, Modi) ausdrücken und objektivieren. Dies ist der Übergang zum „Ich-Bewusstsein“ oder „Egozentrität“.

Gleichzeitig zu der Fähigkeit, sich im Ich-Sagen zu objektivieren, wird sich der Ich-Sager bewusst, dass er ein Bewusstsein von anderen Objekten und Subjekten hat (ebd. 2006, S. 30). Das Ich erfährt sich als Mittelpunkt unter anderen Mittelpunkten, es muss sich wichtig nehmen können, ebenso wie sich andere Ich-Sager wichtig nehmen. Ich-Sager stehen durch die Sprache elementar in einer Sprecher-Gemeinschaft. Sie sind wechselseitig aufeinander bezogen, und sie können sich durch das oben Beschriebene wechselseitig aufeinander beziehen und verhalten.

Der Ich-Sager hat die Möglichkeit und Fähigkeit zum „überlegen“. Ich kann mich fragen, ob mein Handeln gut ist oder ob es bessere Alternativen gibt. Der Ich-Sager kann sich durch das Überlegen von unmittelbaren Wünschen und Gefühlen distanzieren und sich auf Zwecke und Ziele entwerfen. Dies stellt eine Wahl im Spielraum zwischen mehreren Möglichkeiten dar, eine Wahl für die beste Alternative. Diese Vorzugswahl fußt auf *Gründen*. „Das Gute definieren wir als das, was begründet vorgezogen wird“ (ebd. 2006, S. 33). Das Gute ist unhintergebar subjektiv, es lässt sich keine allgemeine oder vorgegebene Antwort finden, was denn inhaltlich das Gute ist. Dies muss mit guten Gründen selbst und im Gespräch mit anderen gefunden werden und ist als eine nicht zwingende Möglichkeit zu verstehen. Und doch kommt ihm genau dadurch eine objektive Komponente zu. Diese Fähigkeit zum Überlegen ist die Fähigkeit zur Rationalität.

### **3.2 Die Fähigkeit, sich im Handeln auf Gutes hin zu entwerfen**

Der Ich-Sager, der sein Handeln überlegt, realisiert in besonderer Weise seine Willensfreiheit und Verantwortung. Er wird zurechnungsfähig. Dieser Ich-Sager sagt, „es liegt an mir“ und „ich hätte auch anders können“. Er ist sich bewusst, „agent“ und „author“ zu sein (ebd. 2006, S. 47f), und vollzieht eine „Ich-Tätigkeit“. Eine „Ich-Tätigkeit“ ist zu verstehen als eine „Selbstaktivierung“, für die folgende Merkmale charakteristisch sind:

- (1) Sie ist von einem Vorsatz geleitet und richtet sich auf etwas Gutes.
- (2) Sie kann gelingen oder misslingen; dies hängt nicht von ihr alleine ab.
- (3) Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle, um die inneren und äußeren Zustände und Umstände dem Ziel oder Zweck unterordnen zu können.
- (4) Das im Vorsatz enthaltene Wollen kann stärker oder schwächer sein.
- (5) Der damit verbundene Imperativ „streng dich an“ gilt mir selbst (ebd. 2006, S. 53).

Das Überlegen ist eine besonders wichtige Ich-Tätigkeit. Das Spezifische der Überlegung ist die „Klärung, was das Bessere und Beste ist“. Daher ist die Überlegung implizit und explizit notwendiger Teil aller Ich-Tätigkeiten (ebd. 2006, S. 54).

Tugendhat unterscheidet drei Weisen des Guten: (1) das prudentiell, (2) das adverbial und (3) das moralisch Gute.

(1) Das *prudentiell Gute* setzt an der Sorge um das Leben an. Es geht um die Frage: Was will ich tun und wie will ich leben? Es fragt nach Zielen und Zwecken (Selbst- oder Endzwecke), nach dem eigenen Wohl und dem der anderen. Es kann egoistisch und/oder altruistisch sein. In dem facettenreichen und zersplitterten Leben eines Menschen kann sich das prudentiell Gute auf die einzelnen und unterschiedlichen Tätigkeiten und Belange beziehen. Es kann auch um das Leben im Ganzen gehen. Öffnet sich der Mensch den existentiellen Bedingungen des ganzen Lebens, stößt er unweigerlich auf die Fragen von Kontingenz, Vergänglichkeit und Tod. So fragt der Ich-Sager: Wie will ich leben und wie will ich mich verstehen angesichts der Unverfügbarkeit des Lebens und der Letzten Realität? Das prudentiell Gute hängt ab vom Wollen des Ich-Sagers. Er kann sich daher selbst Vorhaltungen machen. Oder er kann sich ärgern. Er kann auch bedauern, dass er etwas nicht getan oder nicht richtig getan hat.

(2) Das *adverbial Gute* besagt, dass ein Handelnder eine Tätigkeit gut und besser erlernen und ausüben will. Es geht hier um eine situationsunabhängige Skala des Besseren. Tugendhat greift Iris Murdocks Formulierung von den „degrees of excellence“ auf. Ein Uhrmacher will gute Uhren herstellen und ein Manager gut führen. Es wird auch von anderen erwartet, dass der Uhrmacher und der Manager ihre Aufgaben gut erledigen. Gleichzeitig gibt es das Bedürfnis, als guter Uhrmacher oder Manager anerkannt zu werden. Führt ein Manager nicht gut, so kann er sich Vorwürfe machen. Fehlt die Anerkennung anderer und wird er zum schlechten Menschen deklariert, so erlebt er dies als einen „Wertverlust“. Ist sein Fehler öffentlich und für andere sichtbar, so würde er sich schämen. Ein Motiv für adverbial gutes Handeln ist die Vermeidung von Scham (ebd. 2006, S. 75).

(3) *Moralisch gut* ist, wer sich so verhält, wie wir es wechselseitig voneinander erwarten, d.h. „wechselseitig diese Forderungen stellen“ (ebd. 2007, S. 124). Diese Forderung gilt immer, und jeder zieht daraus einen Nutzen. Wir sollen immer gut in dem sein, was wir wechselseitig voneinander erwarten und fordern. Die jeweiligen Forderungen bedürfen der Gründe und konstituieren sich in Gefühlen. „In dem Zusammenspiel dieser intersubjektiven Wertungen und Forderungen konstituiert sich, was man Gewissen nennt, indem man diese Forderungen und Wertungen internalisiert“ (ebd. 2007, S. 123). Dies verankert sich in moralischen Gefühlen. Wer als moralisch schlechter Mensch angesehen wird, stößt auf Tadel und Entrüstung und empfindet Schuld und Scham. Unmoralisch zu sein, hieße dann, keine moralischen Gefühle zu besitzen oder sich ihren Ansprüchen zu verweigern.

Es gibt noch eine zweite Möglichkeit, sich moralisch gut zu verhalten, und zwar sich einer altruistischen Moral oder der Herzensgüte zu öffnen. Als Quelle hierfür dient eine bestimmte Form weltbezogener Mystik (ebd. 2007, S. 133). Diese Mystik bedeutet nach Tugendhat, dass ein Mensch von egoistischen und egozentrischen Zielen zurücktritt, indem er sein Wollen relativiert und sich von der Welt her versteht (ebd. 2006, S. 125).

### 3.3 Die Fähigkeit, sich in Spielräumen verschiedener Möglichkeiten zu entscheiden

Der Ich-Sager bewegt sich in „*Ich-Spielräumen*“. Ich-Spielräume entstehen durch das Ich-Sagen und die Möglichkeiten der propositionalen Sprache, sich seiner selbst, seines ganzen Lebens in Vielheit und Einheit, der anderen Ich-Sager und des ganzen Universums bewusst werden zu können. So kann er sich zu seinen verschiedenen und widerstreitenden Motiven und Gründen verhalten, er kann ja oder nein sagen, er kann zurücktreten oder sich danach ausrichten. So eröffnen sich *Überlegens-, Entscheidungs- und Handlungsspielräume*. Ich-Spielräume sind Spielräume der Verantwortung.

Aus den Spielräumen ergeben sich „*Gabelungen*“ und *Wahlmöglichkeiten*, um das eine oder das andere oder mehr das eine oder mehr das andere zu wählen und zu tun. Einige seien hier genannt:

- Sind unmittelbare Wünsche und Interessen oder das auf die Zukunft gerichtete Wohl leitend?
- Richte ich mich mehr auf das egoistische oder auf das altruistische Wohl aus?
- Lasse ich mich von moralischen Gefühlen und Gründen leiten, oder folge ich solchen egoistischen Interessen, die unvereinbar mit dem moralisch Guten sind?
- Richte ich mich nach dem Beifall anderer und wünsche den Glanz, in den Augen anderer wichtig zu sein, oder richte ich mich auf die Sache, das Wahre, das Gute?
- Will ich aner kennenswert scheinen oder aner kennenswert sein?
- Zerstreue ich mich in die Vielheit der einzelnen Tätigkeiten, oder besinne und sammle ich mich auf das ganze Leben?
- Wenn ich mich auf das ganze Leben beziehe, versuche ich innerhalb der Vielheit eine gewisse Einheit und Beständigkeit zu gewinnen, die durch Verdrängung erworben ist, oder stelle ich mich auch der Dunkelheit, Kontingenz, Endlichkeit und dem Tod?
- Bin ich in der egozentrischen Sorge verhaftet, oder will ich von meiner eigenen Wichtigkeit und egozentrischen Sorge zurücktreten, um mich selbst zu relativieren angesichts der Welt und einer letzten, absoluten Realität? (Dies sind Optionen im Bereich von Mystik oder Religion).

### **3.4 Die Tugend der intellektuellen Redlichkeit als Voraussetzung für die Entwicklung von moralischer Integrität**

Der Begriff der „*intellektuellen Redlichkeit*“ greift der Sache nach auf Sokrates zurück. Der Begriff selbst erscheint später bei Nietzsche und Max Weber. Gemeint ist folgendes: Es geht um „Klarheit über sich selbst“ und um ein „Sich-Rechenschaft-Geben“. Max Weber sagt es so: „den Mut, sich selbst klar zu werden über die eigenen letzten Stellungnahmen“ (ebd. 2007, S. 103).

Tugendhat sieht bei Sokrates zwei Weisen der intellektuellen Redlichkeit verwirklicht: die „substanzielle intellektuelle Redlichkeit“, die nach dem Begründetsein fragt und nach Wahrheit als Selbstzweck sucht, und die „soziale intellektuelle Redlichkeit“, die im Dialog wirklich Rede und Antwort steht. Die intellektuelle Redlichkeit ist eine *Tugend*, eine Disposition. Sie schätzt als Selbstwert Wahrheit, Gutes und Realitätssinn und hält die Klärung der Wahrheit für notwendig, um im Spielraum gegenläufiger Moti-

ve, Gründe und innerer Widerstände auf Gutes und Besseres aus zu sein. Die Gegenmotive gegen die intellektuelle Redlichkeit wären dann die Lust am Scheinen, die Zunahme von Wichtigkeit und die Suche des Beifalls, die Abhängigkeit von egoistischen Interessen und Affekten und das Sich-Aufhalten in Phantasie- oder Traumwelten.

Tugendhat wählt ein drastisches Bild, um das „Motiv des Klärenmüssens“ zu verdeutlichen. Besonders in einer Zeit der „moralischen Desorientierung“ ist die Wertvorstellung, also die Vorstellungen über das Gute, „von vornherein brüchig“. Folgendes Bild wählt er dafür: Unsere Situation ist einem Eisläufer vergleichbar, der ins Eiswasser eingebrochen ist, als er über das Eis ging. Der Unterschied zur moralischen Desorientierung ist die, dass das Eiswasser eine unmittelbare Evidenz entfaltet, nämlich dass das Wasser äußerst kalt ist und der Eisläufer Angst hat unterzugehen, währenddessen einer moralischen Desorientierung leicht die Evidenz fehlt. Daher ist die intellektuelle Redlichkeit für denjenigen, der sich die Evidenz klarmacht, offensichtlich, einem anderen lässt sie sich, wie Tugendhat bemerkt, nicht „aufschwätzen“.

### 3.5 Konsequenzen aus Tugendhats Ansatz für den Coachingprozess

Coaching ist ein exzellenter Ort für die „Dynamik des Klärens und Begründens“ (ebd. 2007, S. 109). Es ist ein „*dialogischer Ort*“ und ein „Freiraum des Fragens, Experimentierens, Erforschens und Überprüfens“ (Schmidt-Lellek 2001). Coaching kann die „*intellektuelle Redlichkeit*“ (Tugendhat) fördern und zu einem Ort der Klärung, Einübung und Verankerung von moralischer Integrität werden.

#### 3.5.1 Allgemeine Konsequenzen aus Tugendhats Ansatz

- (1) „*Ich*“ zu sagen, *tatsächlich mich selbst zu meinen und Verantwortung für mein Tun zu übernehmen* ohne narzisstische Größenphantasien oder Delegationen von Verantwortung an andere oder zwanghaftes Festhalten an „Über-Ich“-Repräsentationen, wo ich „Ich“ sagen sollte. Im Coaching kann diese Unterscheidungsfähigkeit gut gefördert werden. Da die Angst vor Gesichtverlust groß sein kann, braucht es viel Vertrauen und Akzeptanz von beiden Seiten.
- (2) Die „*Wahrnehmung*“ meiner *tatsächlichen Gefühle, Gedanken, Wünsche, Absichten und Motive*. Der Coach sollte dem Coachee helfen, seinen Selbstkontakt und die Selbstwahrnehmung zu fördern. Im dialogischen Feld im Coaching kann die Wahrnehmungsfähigkeit vertieft und differenziert werden. Das gilt auch für die empathische Schwingungsfähigkeit mit anderen.
- (3) *Coaching ist der Ort für eine adäquate und differenzierte „egozentrische Sprache“*. Das in der Introspektion Wahrgenommene (Gefühle, Intuitionen, Gedanken, Bedürfnisse, Wünsche, Motive) braucht die genaue Benennung. Dasselbe gilt für die Überlegung. Die Überlegung fußt in Rationalität. Coaching kann Überlegungen durchspielen und zu Ende denken oder für eine kritische Befragung rationaler Gründe und Hintergrundtheorien genutzt werden (ähnlich einem klassischen philosophischen Disput auf Augenhöhe).



- (4) „Überlegungen“ über die „drei Weisen des Guten“ sind ein zentraler Bestandteil des Coachings, wenn es um moralische Integrität geht. Der Coach sollte mit dem Coachee sehr genau herauszuarbeiten, um welche Frage oder welchen Konflikt es sich handelt, wie weitreichend das Thema ist und welche Implikationen es besitzt. Es ist auch darauf zu achten, welches ethische Thema ausgespart bleibt. Es müssen auch die Konsequenzen mit der Frage durchgespielt werden, ob der Coachee sie tragen kann und möchte, und/oder ob er an Zielen festhalten kann, wenn sich von außen Widerstand regt.
- (5) Die Bewusstseins-, Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind auszuloten und auch zu erweitern. Unterschiedliche oder widerstreitende Motive, Gründe, Ziele, Tätigkeiten, Konzepte sind prägnant zu verdeutlichen und sollten „mehrperspektivisch“ (Schreyögg 2007) durch unterschiedliche adäquate Methoden lösungsorientiert bearbeiten werden.

### 3.5.2 Die Konsequenzen bezogen auf vier Themenfelder

- (1) *Die indirekte Fragestellung nach moralischer Integrität bei aktuellen Themen:* Dazu folgen einige Beispiele aus eigener Praxis, bei denen die Erarbeitung der eigenen Position moralischer Integrität ein wichtiger Bestandteil des Coachings war:
- Eine Führungskraft im mittleren Management wollte ihre Gehaltsvorstellungen in einem Unternehmen in angespannter finanzieller Lage reflektieren.
  - Der Filialleiter eines Autohauses befand sich in einem Konflikt, da sein Führungs- und Kommunikationsstil nicht den Vorstellungen eines Chefs entsprach.
  - Eine Führungskraft in einer hierarchisch organisierten Verwaltung war sich unsicher, ob und wie sie ihrem Wunsch, Weihnachtsgeschenke an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verteilen, nachgeben sollte, da durch betriebsinterne Personalveränderungen eine schlechte Stimmung herrschte.
  - Eine Führungskraft wollte Zielvereinbarungen für bevorstehende Mitarbeitergespräche im Kontext drohender Rezession überprüfen.
- (2) *Persönlichkeit und Motive:* Dieser Themenbereich ist durch seine Intimität recht sensibel. Folgende Themen können hier vorkommen:
- Umgang mit Misserfolgen und Versagen,
  - Umgang mit Korruptierbarkeit und Bestechlichkeit,
  - Umgang mit Affekten der Schuld und Scham,
  - Umgang mit eigenen oder fremden Vorwürfen bzw. Vorhaltungen und mit Ärger,
  - Umgang mit dem inneren Konflikt von scheinen wollen, Anerkennung suchen, egoistische Machtinteressen durchsetzen wollen oder redlich nach Wahrhaftigkeit, Wahrheit und Gutem suchen,
  - Umgang mit der Erfahrung, nicht moralisch integer sein zu können, weil von Außen Druck oder Zwang ausgeübt wird.

(3) *Ziele und Lebensentwürfe*: Dieser progressive Themenbereich kann ein weites Spektrum betreffen:

- Kurze oder weiterreichende Ziele unterschiedlicher Art und in unterschiedlichen Handlungsfeldern (privat, familiär, beruflich).
- Work-Life-Balance-Themen.
- Frage nach einem einheitlichen Sinn in der konkreten Situation mit Blick auf das zukünftige Leben angesichts divergierender Ziele, Motive, Vollzüge, innerpsychischer Unintegriertheit, schwieriger Lebensabschnitte und -abbrüche.
- Fragen nach dem guten Leben angesichts von Krankheit, von Dunkelheit und Leid, von Tod und seinen Folgen für den Lebensentwurf.
- Fragen nach dem letzten Sinnhorizont, Fragen nach Religion, Mystik oder gelebter Spiritualität, um mit seinem Leben in Frieden zu sein oder gelassener und hoffnungsvoller zu leben.
- Die Frage nach den guten Mitteln; das berührt auch die Frage von Macht, Recht und Legitimität.

(4) *Konfliktive Kontexte*:

- Lösung und Abstimmung von Rollen- und Wertekonflikten: zwischen Privatperson, Familienvater/-mutter, Mitglied der Gesellschaft, Mitarbeiter und Führungsperson einer Organisation mit den entsprechenden Stakeholdern.
- Entscheidungskonflikte- oder Dilemmata zwischen eigenen Werten und Sachlogik des Marktes (Zwei-Welten-Dilemma), zwischen verschiedenen Loyalitäten (Familie, soziale Gruppen, Gesellschaft, Organisation, Stakeholdern).

#### **4 Moralische Integrität: Anleihen bei Charles Taylor**

Der Geschichts- und Sozialphilosoph *Charles Taylor* erweitert und vertieft Tugendhats Perspektive. Er führt in die Perspektive der *Identität* ein und in die Frage, was denn moralische Integrität konstituiert: Es sind die *Moralquellen*. Taylor verknüpft beide Begriffe in dieser Weise: *Moralquellen bieten den Rahmen und Horizont für moralische Integrität, bestimmen ihren Inhalt, geben ihr Kraft und prägen dadurch die Identität eines Menschen*. Ich werde dies in drei Punkten und einem weiteren der Konsequenz für Coaching entfalten:

##### **4.1 Moralische Integrität ist ein inhaltliches Lebens- oder Hypergut, das aus Moralquellen Kraft und Anspruch erhält**

Moralische Integrität ist bei *Taylor* eine „intuitive Moralvorstellung“, die einerseits die Achtung der Integrität durch andere meint und andererseits aus der autonomen und grundsätzlichen Orientierung am Guten entsteht. Taylor unterscheidet drei Formen von Gütern: Lebensgut, Hypergut und konstitutives Gut:

„*Lebensgüter*“ sind Handlungen und Lebensweisen oder Facetten und Bestandteile des guten Lebens: die verantwortliche und faire Führung durch einen Manager oder eine

Work-Life-Balance von Führungsaufgabe, Partnerschaft und Kindererziehung. Darin spiegeln sich Lebensgüter wie Integrität, Freiheit, Würde, Gerechtigkeit, Selbsterfüllung, Wohlergehen, instrumentelle Rationalität. Lebensgüter unterliegen einer qualitativen Unterscheidung, sie werden höher oder niedriger bewertet, für wichtig oder unwichtig gehalten. Für denjenigen, der sich daran bindet, besitzen sie eine hohe Bedeutsamkeit, jedoch nicht die grundsätzliche Tiefe des konstitutiven Gutes. Meistens spielt eine Vielzahl von Lebensgütern in unserem Leben eine Rolle. Diese sollten dann in eine „Rangordnung“ gebracht werden.

„*Hypergüter*“ nun sind höherstufige Güter. Da sie höchste Priorität besitzen, können sie Menschen in Spannungen oder quälende Konflikte stürzen. Die Folge von Hypergütern können Opfer und Dilemmata sein (Taylor 1996, S. 128, 899). Erhabene Ideale der Vollkommenheit religiöser oder marxistischer Provenienz haben zu grausamen Opfern geführt. Zu Hypergütern zählen auch die Absolutsetzung von ökonomischem Wachstum und Gewinn, von klösterlicher Heiligung und Streben nach höherem Bewusstsein oder höchste Prinzipien der Moralität.

Wenn Taylor für das „*konstitutive Gut*“ Bildwörter wie Moralquelle, Wurzel, Fundament wählt, so will er auf diejenigen Güter hinweisen, die den Lebens- oder Hypergütern zugrunde liegen. Moralquellen drücken einen Anspruch über das Wesen des Menschsein aus und sind eine Quelle, die „Kraft verleiht, gut zu handeln und gut zu sein“ (Taylor 1996, S. 178). Moralquellen haben daher eine weit höhere Grundsätzlichkeit, Tiefe, Eindringlichkeit und Kraft als Lebens- oder Hypergüter. Sie sind so sehr im menschlichen Sein verwurzelt, dass sie eine Qualität „moralischer Ontologie“ besitzen (ebd. 1996, 25). Daher sind sie unabhängig von Wünschen, Neigungen oder Entscheidungen. Die Wirksamkeit der Moralquellen hängt jedoch von der subjektiven Erschließung und Aneignung ab. Sie bedürfen der Aufmerksamkeit, Liebe und Bindung, um ihre Wirksamkeit zu entfalten. Die angeeigneten Moralquellen geben dem Subjekt einen Rahmen qualitativer Unterscheidung, von „*starken Wertungen*“ von Richtig und Falsch, von Höher und Niedriger, von Besser und Schlechter, ja sie sind sogar „unvergleichbar“ (ebd. 1996, S. 17, 44). Der Rahmen qualitativer Unterscheidung bildet gleichzeitig den Horizont moralischen Handelns und Lebens. Moral ist bei Taylor in einem weiten Sinn gedacht, sie umfasst Tätigkeiten, Sinnentwürfe und Spiritualität. Moralquellen werden sichtbar in „*Hintergrunderzählungen*“. Für Platon war es die Idee des Guten, die sich in der vernünftigen Ordnung des Seins spiegelt, für Kant die Fähigkeit zu vernünftigem Handeln, für Descartes und Locke die des kühlen, objektivierenden „desengagierten Subjekts“. Moralquellen bestimmen daher den Rahmen und Horizont, innerhalb dessen moralische Integrität Sinn, Inhalt und Kraft erhält (ebd. 1996, S. 55).

Lebens- und Hypergüter und insbesondere konstitutive Güter proklamieren einen starken intrinsischen, *inhaltlichen Anspruch*. Sie sagen Inhaltliches über den Menschen, sein Verhalten, seine Haltung, seinen Sinn und seine letzten Ziele aus. Das Gute sagt aus, was sinnvoll, wichtig, wertvoll, bewundernswert, lohnend und reichhaltig ist, was Gewicht und Gehalt hat. Zwar ist die sprachliche Ausformung (Artikulation) kulturell eingefärbt und von unterschiedlicher Reichweite, doch sie erhebt einen inhaltlichen Anspruch. Was Taylor kritisiert, ist der Wechsel in der Neuzeit von einer inhaltlichen zu einer prozeduralen Auffassung der Ethik. Die prozedurale Auffassung grenzt Ethik auf

das richtige Handeln ein und bindet diese an diskurs- oder individualethische Ansätze, die von Prinzipien, Vorschriften, Standards oder Prozessverfahren geleitet sind (ebd. 1996, S. 162-168). Doch so ließe sich nach Taylor „nichts Aufschlussreiches“ über die Inhalte von moralischer Integrität sagen und noch weniger darüber, warum sie einen Geltungsanspruch haben sollten.

#### **4.2 In der modernen Kultur stehen eine Vielzahl von Moralquellen zu Verfügung**

Taylor diagnostiziert in der entzauberten Welt (Max Weber) zwei Hauptrichtungen: die aus der naturalistisch-utilitaristischen Weltsicht entstandene *technisch-instrumentelle Rationalität* und den „*subjektiven Expressivismus*“, der seine Wurzeln in der Romantik mit dem authentischen Ausdruck gefühlter Echtheit hat. Ist die erste Sicht in der Aufklärung gerade aus der entschiedenen Ablehnung von (theistischen) Moralquellen entstanden, so verlegt der Expressivismus als Reaktion auf diese Sicht seit Rousseau seine Moralquellen in die tiefere innere und äußere Natur. Taylor nun weist nach, dass die naturalistisch-utilitaristische Sicht ihre Kraft aus verleugneten Moralquellen bezieht und der subjektive Expressivismus der Neuzeit individualistisch eingeengt ist. Er zeigt in einer breit angelegten historisch-philosophischen Untersuchung, in welchem großem Ausmaß die heutige Vielzahl der Moralquellen in der Vormoderne ihren Ursprung hat. Er macht zudem plausibel, dass wir heute durch Sprache (Hintergrunderzählungen) und Sozialisation potenziell in diese Moralquellen verwoben sind.

Drei große Kulturbewegungen wirken sich auf unsere heutigen Moralquellen in großem Maße aus: die *Innerlichkeit*, die *Stimme der Natur*, die *Bejahung des gewöhnlichen Lebens*.

Die Entdeckung der „Innerlichkeit“ bei Augustinus setzt eine folgenreiche Veränderung in Bewegung, in der das antike Selbst mit seiner Einbindung in die kosmische oder göttliche Ordnung (Platonismus, Theismus) sich schrittweise verändert zum Selbst als radikalem Mittelpunkt der Welt. Es wird zum „desengagierten Subjekt“ (Trennung von Leib und Geist, von Subjekt und Objekt). In der Selbstgegenwärtigkeit wird das Selbst zum Objekt. Es wird veränderbar durch den freien Willen des Ichs. Die instrumentell-rationale Vernunft fängt nun an, eine zentrale Rolle zu spielen (seit Descartes, Locke). Freiheit, Würde, individuelle Menschenrechte erlangen Bedeutung. Die spätere naturalistisch-utilitaristische Bewegung (Nutzen-Orientierung zum Glück der größten Zahl) wird davon genährt.

Als Protest gegen die humanen Defizite dieses Ansatzes mit seinen Spaltungen, Disziplinierungen, Unterwerfungen und Verdinglichungen von Mensch und Natur hat sich der ebenfalls in der Innerlichkeit und der inneren Erfahrung gegründete und seit der Romantik zum Ausdruck gekommene „Expressivismus“ zu einer einflussreichen Bewegung entwickelt. Diese zweite Bewegung hört auf die Stimme und das Gefühl der tieferen wahren Natur, die das Ich zum Ausdruck bringt. Selbstaussdruck und Authentizität und Integriertheit werden hoch bewertet. Diese Bewegung hatte großen Einfluss auf Marx, Kierkegaard, Nietzsche (Zachhuber 2007) und ist heute im expressiven Subjektivismus wirksam.

Neben „Innerlichkeit“ und „innerer Natur“ ist die dritte große Kulturbewegung die „Bejahung des gewöhnlichen Lebens“ (in Folge der Reformation) von Produktion und Reproduktion entgegen aristokratischer und kirchlicher Eliten und gegen die Bewunderung „höherer“ Lebensformen. In der Folge und in der Verbindung mit dem naturalistisch-utilitaristischen Denken hat sich die Wertschätzung der Ökonomie als selbst regulierendes System überhaupt erst entwickeln können.

Das hat Folgen für die Moralquellen. Bis zur radikalen Aufklärung (Holbach, Diderot, Bentham) sind mehr oder weniger *kosmisch-theistische Hintergrunderzählungen* als Moralquellen auszumachen: das Gute in der Ordnung des Seins (Platonismus), Gott und Gnade (christlicher Theismus) und die das Wohl des Menschen meinende Vorsehungsordnung (Deismus). Der Naturalismus und Utilitarismus erkennen zwar Lebensgüter (Selbstverantwortung, Glück, Leidminderung) an, lehnen jedoch Moralquellen des Theismus oder Deismus ab. Die Ebenbildlichkeit Gottes wird zur völligen Autonomie, die christliche Liebe wird zu Wohlwollen, die göttliche Vorsehungsordnung zur Harmonie der Gesellschaft. Taylor weist auf ihre Selbstwidersprüche hin. Ihr Tun lebt von „starken Bewertungen“, die sie nicht als solche anerkennen. So werden *Autonomie*, *Wohlwollen* und *Harmonie der Gesellschaft* zu faktischen Moralquellen (ebd. 1996, S. 567-619).

Kant, indem er der Verinnerlichung Rousseaus folgt, lehnt den Utilitarismus ab, dem er vorwirft, egoistischen Begierden und Bedürfnissen zu folgen. Er verlegt die Moralquellen in die *Würde des vernünftigen Handelns*. Die Pflicht zu Handeln folgt dem kategorischen, verallgemeinerungsfähigen Imperativ. Weiter in die Verinnerlichung führt die Romantik (Herder, Schiller). Aus der *Tiefe der inneren und äußeren Natur* bezieht der Mensch Anspruch und Kraft. Auf das innere Selbst zu hören und daraus zu leben, gibt dem Leben Sinn und Originalität.

Die Zeit nach Schopenhauer und Nietzsche kann nicht mehr naiv auf das individuelle, einheitliche, gute Selbst der Romantik zurückgreifen. Im Nein zum romantischen Selbst und trotzdem unter dessen Einfluss stehend, suchen sie durch *Expression neuer „Zwischenräume“* noch unbekanntem individuellen oder gesellschaftlichen Tiefen Ausdruck und Realität zu verleihen (Pound, Benjamin, Adorno). Nietzsche präsentiert in dieser Auseinandersetzung die Moralquelle der *total „bejahenden Kraft“* gegen das Dilemma einer Ethik des Wohlwollens. Durch die bejahende Anerkennung der Realität soll die Güte der Realität zum Durchbruch kommen.

Taylor bleibt in seiner hier schlagwortartig nachgezeichneten Analyse (1996, 2007) innerhalb der europäischen und nordamerikanischen Kulturgeschichte. Moralquellen anderer Kulturen, besonders anderer Religionen werden nur gestreift. In der heutigen interreligiösen und interkulturellen Situation ist daher eine Erweiterung sicher notwendig.

Wir stehen in dieser *komplexen Geschichte vieler, manchmal paradox verknüpfter Kulturerzählungen mit all ihren „Hintergrunderzählungen“ (Moralquellen)*. Sie sind potentielle Ressourcen und Potenziale unterschiedlicher Weite, Tiefe, Kraft und Ansprüche und von Bedeutung, wenn es darum geht, moralischer Integrität Inhalt und Form zu geben.

### 4.3 Moralquellen prägen die Identität, geben Orientierung und Standort und bedürfen der Artikulation

*Identität* ist die Frage, „wer ich bin“, und dies ist eine Unterform der Frage, „wo ich mich befinde“. Taylor macht das an folgendem Beispiel deutlich: Ich bin Katholik oder Anarchist und ich bin Armenier oder Quebecer (ebd. 1996, S. 55). „Ich definiere, wer ich bin, indem ich den Ort bestimme, von dem aus ich spreche: meinen Ort im Stammbaum, im gesellschaftlichen Raum, in der Geographie der sozialen Stellungen und Funktionen, in meinen Beziehungen zu den mir Nahestehenden und ganz entscheidend auch im Raum der moralischen und spirituellen Orientierungen“ (ebd. 1996, S. 69).

Für Taylor macht eine Identitätsdefinition ohne Moral keinen Sinn. Moral ist keine Zusatzoption, sondern Identität kommt grundsätzlich nicht ohne moralische Orientierung aus (ebd. 1996, S. 15, 54). Dieser zentrale Aspekt der Identität entsteht durch Berührung, Bindung und Identifikation mit dem für mein Leben ausschlaggebenden und grundsätzlichen Guten (ebd. 1996, S. 55, 81). Dies sind diejenigen Moralquellen, die für mein Handeln und Leben Raum, Rahmen und Horizont sind. Ich orientiere mich daran, und sie geben mir *Orientierung*. Ich habe einen *Standort* in Bezug auf das Gute, und ich weiß um diesen Standort und weiß, wo und wie ich mich platziere. So und nur so bin ich nach Taylor ein Selbst, eine Person.

Zum Menschsein gehören die „Suche“, das „Werden“ und der „Wandel“. Auch das geschieht im Raum grundsätzlicher moralischer Orientierung und unterliegt genauso der Möglichkeit einer potentiellen Revision oder Weiterentwicklung (ebd. 1996, S. 93). In all dem erfahren wir uns in einer sich entfaltenden *Identitätsgeschichte* und einer persönlichen „narrativen Darstellung“. Eine Identität in diesem Sinn kann sich nie ohne Gesprächspartner entwickeln. Ohne ein „Gewebe des sprachlichen Austauschs“ gibt es keine Identität und kein Selbst (ebd. 1996, S. 71). Daher bedarf es der Artikulation innerhalb einer Sprechgemeinschaft. Um mit Moralquellen in Berührung zu kommen, ist eine *Artikulation* im Sinne eines performativen Sprechens oder eines nonverbalen Ausdrucks erforderlich, das wirklichkeitsöffnend und wirklichkeitskonstituierend ist.

Damit ist nun der Rahmen für die Entwicklung moralischer Integrität gegeben: Integrität ist durch die Definition von Identität eng mit moralischer Integrität verknüpft. Es hängt von den Moralquellen ab, welcher Anspruch, Inhalt und Kraft sich mit moralischer Integrität verbindet. Dazu bedarf es der Artikulation in einer Sprechgemeinschaft, um persönliche und kollektive Moralquellen bzw. Hintergrunderzählungen zu erschließen und sich als persönliche Perspektive anzueignen.

Es ist vermutlich leicht nachzuvollziehen, dass aus selbstexpressiven, theistischen oder instrumentellen Moralquellen verschiedene Inhalte und Formen moralischer Integrität entstehen können. Wenn Taylor von „*ungeschmälerter Integrität*“ spricht (ebd. 1996, S. 881) und geöffnete Horizonte anstrebt (siehe ebd. 2007, Part V), so spricht er damit gegen alle subjektivistischen, instrumentellen Einengungen, gegen alle säkularen oder religiösen Totalitarismen oder neuzeitlichen Trivialisierungen (ebd. 2005). Aus dieser Perspektive der Offenheit wäre es möglich, unverkürzt der Intuition moralischer Integrität die volle Anerkennung zu geben.

#### 4.4 Konsequenzen aus dem Ansatz Taylors für den Coachingprozess

(1) *Coaching ermöglicht die Erschließung von Moralquellen.* Der Coach kann mit der allgemeinen Frage „wer bin ich“, „wie sehe ich mich“ und „wo befinde ich mich“ oder mit persönlichen Gefühlen, Reaktionen, Intuitionen beginnen und die darin enthaltenen Ansprüchen und Bewertungen erörtern. Der Coach kann nach wichtigen Erzählungen und Hintergrunderzählungen fragen. Oft sind die Hintergrunderzählungen undeutlich und implizit. Sie sollten dann bewusst gemacht werden. Coaching kann ein Raum zur Erschließung neuer Moralquellen sein. Sie müssen dem Coachee Sinn geben und ihm einleuchten. Dies kann nur in einer Atmosphäre von Freiheit, Wertschätzung, Wahrhaftigkeit und Augenhöhe geschehen, ohne moralischem Druck und ohne Dogmatismen.

Ein Arzt wollte seine Praxis schließen. Im Verlauf des Coachings tastete er sich indirekt über Literatur, Diskussionen, biographische Arbeit an seine Moralquellen heran. Ihm wurde zu seiner Überraschung klar, wie stark humanistische Werte von Autonomie und Gerechtigkeit in ihm verankert sind. Er konnte sich die Tiefe und die Tragweite bewusst machen und fand eine neue Motivation für seinen Beruf.

Ein Geschäftsführer aus der Medienbranche wollte seine beruflichen Ziele klären. Es stellte sich heraus, dass er sich in einer Orientierungs- und Sinnkrise befand. Nach marxistischer, agnostischer, Zen-buddhistischer Phase suchte er nach dem zu ihm passenden spirituellen Fundament. Er fand sie dann in einer Form christlicher Kontemplation, bei der er positiv und autonom (ohne Regression) an seine katholische Herkunft anschließen und die späteren Erfahrungen integrieren konnte. Erst in der Klärung dieser Moralquellen konnte er seine ursprüngliche Frage zur Zufriedenheit klären. Er blickte mit neuem Elan in die Zukunft, und dies hatte direkte Auswirkungen auf Mitarbeiterführung und Zielsetzungen der gesamten Organisation.

Wenn der Coach mit diesen Themen arbeitet, muss er sich intensiv und realistisch mit verschiedenen Hintergrunderzählungen auseinandergesetzt und ein Gefühl für starke Wertungen haben. Er sollte seine eigenen Moralquellen positiv geklärt haben und nicht ideologisch oder moralisch eingeengt sein.

(2) *Moralquellen wirken sich auf Inhalt und Form der moralischen Integrität aus.* Der Coach versucht sich an diese Konsequenzen für den Coachee heranzutasten. Sie erörtern miteinander, welcher Standort und welche konkreten Orientierungen in der Fülle moralischer Fragen und Entscheidungen daraus folgen. Der Coachee kann so seine moralischen Positionen, Prioritäten oder Konflikte klären.

Ein 50-jähriger Geschäftsführer war durch das hohe Ethos seiner calvinistischen Herkunft in eine berufliche Krise geraten. Arbeit und Karriere hatten bislang oberste Priorität. Gefühle spielten keine Rolle. Er hatte große Distanz zu seiner spirituellen und moralischen Herkunft, obwohl sie unbewusst äußerst wirksam waren. Er musste sich nicht nur über seine Moralquellen klar werden, sondern seinen Standort und seine Lebensgüter völlig neu ausloten und in eine neue Verbindung bringen.

Eine Juristin war durch ihre hohen Gerechtigkeitsideale (Hypergut) in der Gefahr, sich bis zum Burnout zu verausgaben. Bei einer Stuhlarbeit (mit zwei gegenüberstehenden Stühlen) arbeiteten wir heraus, was sie dabei opfert: ihr eigenes Leben und Glück. So wurde ihr das Ausmaß des Konflikts fühlbar und nachvollziehbar. Die Lösung war dann kein entweder-oder mehr, sondern eine dritte Lösung durch den Dialog zwischen Hypergut und Opferseite.

(3) Auf eine *kohärente Abstimmung* zwischen der persönlichen Identität (Moralquellen, Standort, Orientierungen), den verschiedenen Rollen, Aufgaben, (Führungs-) Beziehungen in den verschiedenen Kontexten (Organisation, Stakeholder) sollte im Coaching geachtet werden, besonders auf die Abstimmung von Identität und Rollen. Maak & Ulrich (2007, S. 390-397) listen dafür eine Reihe von Verantwortungsrollen auf: Servant Leader, Steward, Architect, Change Agent, Coach, Storyteller.

## 5. Schluss

Der hier vorgestellte Coachingansatz zur Entwicklung moralischer Integrität setzt sozusagen am individuellen Zentrum, im *Herzen und Gewissen* an. Moralische Integrität erwächst aus Freiheit und Verantwortung und formt sich zu einer individuellen Disposition. Integre Menschen werden besonders in Führungspositionen dringend benötigt. Moralische Integrität fällt aber genauso wenig vom Himmel wie die Kenntnisse in BWL. Beides muss erworben werden. Doch um sie zu entwickeln, ist eine mehr oder weniger ausgedehnte persönliche und redliche Auseinandersetzung mit sich und den realen Herausforderungen nötig. Dann kann jemand so sein wie der kluge Mensch in der Bergpredigt (Mt 6, 24-27), der ein Haus auf Fels baute, und als die Stürme toben und das Haus rüttelten, da stürzte es nicht ein.

**Abstract:** Moral integrity is explained through the theory of *Tugendhat* and *Taylor*. The essentials are translated into the practice of Coaching. A moral integer person now is one, who lived out of moral sources, which gives her / him frame and horizon, viewpoint and orientation. She / he chooses in freedom, coherence and honesty the different forms of the good, fills them with content and creates a firm and flexible disposition.

**Key words:** me awareness, identity, moral-sources, intellectual honesty, good

## Literatur

- Maak, T. & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pollmann, A. (2005). *Integrität. Aufnahme einer sozialphilosophischen Personalie*. Bielefeld: transcript.
- Schmidt-Lellek, C. (2001). Was heißt „dialogische Beziehung“ in berufsbezogener Beratung (Coaching und Supervision)? Das Modell des Sokratischen Dialogs. *OSC* 8 (3), 199-212.



- Schreyögg, A. (2007). Wie viele „Brillen“ verwenden Berater? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Supervision, Organisationsberatung und Coaching. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Konzepte des Coaching* (S. 91-116). Wiesbaden: VS Verlag.
- Tugendhat, E. (2003). *Egozentrik und Mystik. Eine anthropologische Studie*. München: C.H. Beck.
- Tugendhat, E. (2007). *Anthropologie statt Metaphysik*. München: C.H. Beck.
- Taylor, C. (1996). *Quellen des Selbst. Die Entstehung der neuzeitlichen Identität*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Taylor, C. (2005). Die Zukunft des Kapitalismus. Kapitalismus ist unser faustischer Pakt. In: *Die Zeit*, Nr. 19.
- Taylor, C. (2007). *A Secular Age*. London: Belknap Press.
- Wieland, J. (2004). Grundlagen des Wertemanagement. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement* (S. 13-55). Hamburg: Murmann.
- Zachhuber, J. (2007). Die Diskussion über Säkularisierung am Beginn des 21. Jahrhunderts. In: C. von Braun, W. Gräb & J. Zachhuber (Hrsg.), *Säkularisierung* (S. 11- 43). Berlin: LIT Verlag.

Johannes Fischer, Dipl. Theologie, Bak. Philosophie, Gestalttherapie (FPI, DVG), Coaching (DPA), interdisziplinäre Gemeinschaftspraxis für Coaching und Psychotherapie, gibt Kurse in Zen in Dietfurt und Berlin. War 24 Jahre lang Jesuit mit diversen Leitungsfunktionen.