



Leseprobe aus Endruweit und Marx, Wirtschaftsethik, soziale
Verantwortung, zukunftsfähiges Wirtschaften, ISBN 978-3-7799-6930-3

© 2022 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6930-3](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6930-3)

Inhalt

Grußwort	7
Einleitung: Kann Wirtschaft ethisch sein – oder schließen sich Wirtschaften und Ethik aus?	11
<i>Maya Bentele</i> Entscheidungen treffen im Spannungsfeld von Macht und Ohnmacht – Eine transaktionsanalytische Anleitung für ethisches Denken und Handeln in Organisationen	15
<i>Eva Häuselmann</i> Persönliche Integrität als Kriterium bei der Auswahl von Führungskräften	25
<i>Jule Endruweit</i> Ethische Dilemma-Situationen im Coaching – Arbeiten mit der Ethik-Matrix der EATA	37
<i>Dr. Johann Schneider</i> Natürliche Scham – Beweggrund für die Entwicklung von Ethik	49
<i>Rolf Balling</i> Der Ethik-Kreis – Vier Kompetenzfelder, um in der Wirtschaft ethisch zu handeln	59
<i>Susanne Alt</i> Das A und O der Ethik in Unternehmen	73
<i>Jutta Kreyenberg</i> Ethisches Handeln in einer traumatisierten Gesellschaft – Verantwortungsräume in HR	88
<i>Anette Dielmann, Wolfgang Weiss</i> Die wirtschaftsethische Perspektive –Rahmen für verantwortliches Entscheiden und Handeln in Gesellschaft und Unternehmen	99
<i>Christoph Seidenfus</i> Ethik und Wirtschaft – Gedanken zu einem Spannungsfeld	113
<i>Bernd Kessel</i> Über neue Aushandlungsprozesse zwischen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft – eine Standortbestimmung	123
Die Herausgeberinnen	142
Die Autor:innen	142

Einleitung:

Kann Wirtschaft ethisch sein – oder schließen sich Wirtschaften und Ethik aus?

Der Reader, den Sie in der Hand halten, hat seinen Anfang genommen auf dem Online – Fachtag zum Thema „Wirtschaftsethik, soziale Verantwortung, zukunftsfähiges Wirtschaften – Was hat TA beizutragen?“, veranstaltet im März 2021 von der Fachgruppe Organisation der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA). Über 80 Teilnehmende, zwei Key-Note Beiträge und zehn Workshops haben eine lebendige Diskussion entfacht. Um dieses geballte Potential an Wissen auf dem Gebiet der *Wirtschaftsethik* einem breiteren Kreis zur Verfügung zu stellen, haben wir diesen Reader herausgegeben. Möge er Ihnen im Umgang mit Organisationen, Unternehmen und Einzelnen in Beratungs-Situationen und Projekten hilfreich sein.

Was ist Transaktionsanalyse?

Die Transaktionsanalyse (TA) ist eine professionelle kommunikationspsychologische Richtung, die darauf abzielt, Wachstum und Veränderung zu unterstützen. Sie wurde Mitte des 20. Jahrhunderts von dem amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910 – 1970) begründet und bis heute weltweit angereichert, modifiziert und weiterentwickelt. Mit verschiedenen Denk- und Handlungskonzepten bietet sie für Unternehmen und Organisationen sowie für den einzelnen Menschen Perspektiven sich – unter anderem durch ethische Dilemmata – zu steuern. Dabei stützt sich die Transaktionsanalyse auf ethische Prinzipien wie Respekt, Bestärkung, Befähigung, Schutz, Verantwortlichkeit für den und des Einzelnen sowie Verbindlichkeit in Beziehungen. Was liegt da näher, als sich mit Wirtschaftsethik, sozialer Verantwortung und zukunftsfähigem Wirtschaften auseinanderzusetzen?

Was ist Wirtschaftsethik?

Die Sozialwissenschaften nutzen üblicherweise drei Ebenen (Makro, Meso, Mikro) zur differenzierten Betrachtung verschiedener Wirkabläufe. Die Makro-Ebene untersucht große Systeme, die Meso-Ebene befasst sich mit den Teilen dieser Systeme und auf der Mikro-Ebene werden die Handlungen und Entscheidungen Einzelner und/oder die Beziehungen zu anderen in den Fokus genommen.

Die Mikro-Ebene, die Ebene des Einzelnen und dessen Handeln, bietet den Ankerpunkt, von dem aus Vieles angestoßen werden kann. Denn auf dieser Ebene ist der Mensch selbst gefragt mit seiner Urteilsfähigkeit und Selbstreflexion. Hier bietet die TA mit vielen Konzepten für die Persönlichkeitsentwicklung ein reichhaltiges Repertoire.

Die Unternehmen und deren Unternehmenskultur selbst umfassen die Meso-Ebene. Auf dieser Ebene scheinen Leitkulturen und Compliance Regelungen auf den ersten Blick einfache Lösungen zu bieten. Einige unserer Beiträge schauen hier jedoch genau hin: Ist es tatsächlich so einfach? Wo ist es sinnvoll mit der Veränderung anzusetzen? Wie weit kann ethische Verantwortung im Kontext der Wirtschaftlichkeit gehen?

Auch auf der Makro-Ebene der Wirtschaftsethik sehen wir Hoffnung, obgleich dieser Bereich nicht direkt, aber durchaus indirekt durch Coaching, Beratung und Organisationsentwicklung beeinflusst werden kann. Entwicklungen in Gesellschaft und Politik führen zu mehr Verantwortungs-Übernahme von Unternehmen für die Folgen ihres Wirtschaftens.

Der Diesel-Abgas-Skandal, das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder die Einführung einer globalen Mindeststeuer für Großkonzerne durch die OECD sind einige positive Beispiele für diese Veränderung.

Die Herausforderungen unserer Zeit wie Globalisierung, Klimawandel, soziale Verantwortung und ethisch vertretbares Handeln lassen im Privaten wie in der Arbeitswelt verschiedene Unvereinbarkeiten oder Dilemmata entstehen. Der Umgang damit ist wieder eine Frage, die auf der Mikro-Ebene diskutiert werden kann, womit sich der Kreis schließt.

Was erwartet Sie?

Die Reihenfolge der Beiträge folgt einem Muster: Beginnend mit konkreten Modellen der Transaktionsanalyse für die Arbeit auf der Mikro-Ebene, über die Meso- hin zur Makro-Ebene. Die Beiträge sind eingerahmt von den beiden Key-Notes des o. g. Fachtags.

Maya Bentele startet mit der Frage, wie sich Entscheidungen ethisch treffen lassen in Situationen, in denen Macht oder Ohnmacht eine Rolle spielen. Macht als wichtiger Ansatzpunkt ethischen Handelns wird mit praktischen TA-Konzepten handhabbar für Beratung und Führung. Sie zeigt, wie wichtig die Persönlichkeitsreife der Handelnden ist und welche „sieben Quellen der Macht“ dabei helfen, zu balancieren, um Macht nicht zu missbrauchen. Die „Power Potentials“ helfen abzuwägen, welche Formen der Macht der Situation, der anderen und der Umwelt angemessen genutzt werden können.

Eva Häuselmann widmet sich der Frage nach der Auswahl von integren Führungskräften. Werden für bestimmte Positionen Führungskräfte gesucht, von denen besonders integriertes Verhalten erwartet wird, ist schwer vorauszusagen, ob jemand, der neu eingestellt wird, auch zukünftig integer handeln würde. Sie stellt auf der Grundlage der moral intelligence Forschung pragmatische Parameter auf, mit deren Hilfe geprüft werden kann, tatsächlich standhaft zu bleiben und ethischen Anspruch nicht nur zu formulieren, sondern auch zu leben. Damit hat sie ein weiteres Werkzeug für die Personalauswahl entwickelt.

Jule Endruweit nimmt ein genuines transaktionsanalytisches Werkzeug in den Fokus: die Ethik-Matrix der EATA¹ oder das EATA Ethik-Grid. In zwei Schritten nähert sie sich der Thematik. Zu Beginn geht es um die Frage, wie ethische Dilemmata zu erkennen sind. Im zweiten Schritt wird anhand eines Beispiels gezeigt, wie ganz praktisch mit dem Werkzeug im Coaching gearbeitet werden kann. Dabei gibt es nicht die eine richtige Entscheidung, sondern es kommt darauf an, eine für sich selbst abgewogene, stimmige Lösung zu entwickeln.

Dr. Johann Schneider nähert sich dem Thema Ethik von der Gefühlswelt. Er identifiziert Scham als das Gefühl, das ethisches Denken und Handeln von Personen erst möglich macht. Die Unterscheidung von natürlicher Scham und Beschämung hilft dabei, Situationen einzuschätzen und einen Umgang mit dem Gefühl Scham in Organisationen zu entwickeln.

Rolf Balling beschreibt Ethik als notwendige Einsicht des Menschen, dass er sich selbst beschränken muss. Die Transaktionsanalyse versetzt Menschen in die Lage, diese Entscheidung zu treffen und adäquate Lösungen zu finden. Er macht vier Kompetenzfelder aus, die ethisches Handeln beim Einzelnen befördern. *Persönliche Reife, Umgang mit Regeln, Abschätzung von Folgen und Verbundenheit* sind Fähigkeiten, die – insbesondere in der Supervision – (weiter-)entwickelt werden können.

Susanne Alt schlägt den Bogen zwischen Mikro- und Meso-Ebene. Sie beleuchtet Autonomie als Bedingung für ethisches Handeln bei einzelnen Personen und die strukturellen Voraussetzungen dafür in der Organisation. Formen persönlicher Reife und Gestaltungselemente einer autonomiefördernden Kultur werden konkret beschrieben. Sie finden hier ganz praktische Vorschläge für Elemente des Unternehmensalltags.

1 European Association of Transactional Analysis – Der Dachverband aller Europäischen Transaktionsanalytischen Verbände, die damit an die EATA Standards gebunden sind.

Jutta Kreyenberg setzt sich mit der aktuellen Situation der Pandemie, ihrer Folgen und verschiedener Möglichkeiten, die Human-Resources Abteilungen haben, diese Situation zu begleiten, auseinander. Ausgehend von der Trauma-Forschung entwickelt sie Handlungsmöglichkeiten sowohl auf der individuellen Ebene im Umgang mit Mitarbeitenden als auch auf der Organisationsebene.

Annette Dielmann und Wolfgang Weis blicken auf die Verantwortung des Einzelnen zu wirtschaftsethischen Fragen und betrachten diese Aspekte vertieft einmal aus der Sicht der praktischen Anwendung des EATA Ethik-Grid in der Gemeinwesenarbeit und im Weiteren auf der Ebene der Unternehmensführung in Großkonzernen. Für sie zeigt sich hier klar, dass ethisches Verhalten und Wirtschaftlichkeit sich keineswegs ausschließen.

Christoph Seidenfus lädt Sie ein zur Reflexion. Er expliziert unterschiedliche Aspekte von Ethik auf der Makro-Ebene, zeigt den Nutzen von sorgfältiger Überlegung und eigener Reflexionsmöglichkeiten im Zusammenspiel von Ethik und Wirtschaftlichkeit für den Einzelnen. Er stellt acht Fragen zur Überprüfung eigener Entscheidungen zur Verfügung, ganz gewollt mit einem offenen Ausgang, der zu weiterer Diskussion einladen soll.

Bernd Kessel setzt mit „Über neue Aushandlungsprozesse zwischen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft – eine Standortbestimmung“ den Schlusspunkt. Seine philosophische Reflexion über Grundwerte der Gesellschaft und der Wirtschaft, über die Herausforderungen dieser Zeit und die Einschränkung der eigenen Sicht durch die Biologie lädt zu einer eigenen Standortbestimmung ein. Mit dieser Einordnung lassen sich als Berater:in oder Coach auch auf der Mikro- oder Meso-Ebene relevante ethische Fragen stellen.

Die Frage „Kann Wirtschaft ethisch sein – oder schließen sich Wirtschaften und Ethik aus?“ kann sicherlich in diesem Reader nicht zur Gänze geklärt, wohl aber als Einladung zum Weiterdenken gesehen werden.

Ein *Verbunden-Sein* oder sich *Verbunden-Fühlen* mit den anderen Lebewesen und der Natur ist ein Punkt, der in vielen der Beiträge zur Sprache kommt als Voraussetzung für ethisches Denken und Handeln. Die Gestaltung gelungener Beziehungen über eine offene Kommunikation und eine unverstellte Begegnung mit anderen, ist zentraler Teil und Ziel der Transaktionsanalyse. Wenn Sie die unmittelbare Wirkung dieser machtvollen Methoden und Konzepte kennen lernen möchten, empfehlen wir Ihnen einen offiziellen Einführungskurs (101 Kurs) zu besuchen.

Viel Freude beim Stöbern, Lesen, Reflektieren und Finden.

Jule Endruweit und Grit Marx

Maya Bentele

Entscheidungen treffen im Spannungsfeld von Macht und Ohnmacht

Eine transaktionsanalytische Anleitung
für ethisches Denken und Handeln in Organisationen

Überblick

Ich stelle den TA-Bezug her zum Umgang mit ethischen Herausforderungen und Fragestellungen der Gegenwart. Zunächst zeige ich auf, auf welchem Erfahrungshintergrund ich diese Fragestellungen angehe. Außerdem stelle ich dar, wie sich die Sicht auf Ethik beziehungsweise der Umgang mit Ethik in den letzten 30 Jahren in der TA-Welt verändert und entwickelt hat. Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auf den Zusammenhang zwischen Macht und Ethik sowie Persönlichkeit und Skript gelegt. Daraus ergeben sich wichtige Erkenntnisse für den Umgang mit ethischen Fragestellungen.

Landkarten und Konzepte aus der Transaktionsanalyse sind hilfreich, um mit den ethischen Herausforderungen und Fragestellungen der Gegenwart umzugehen. Aus meinen Erfahrungen als Lehrende und Supervidierende Transaktionsanalytikerin, Psychologin, Organisationsberaterin und Coach finde ich zwei Schwerpunkte besonders wichtig: den Zusammenhang zwischen Macht und Ethik sowie die Bedeutung von persönlichen Prägungen und Themen. Ich werde drei Landkarten und Konzepte vorstellen, aus denen sich wichtige Erkenntnisse für den Umgang mit ethischen Fragestellungen für Führungskräfte, Coaches und Berater:innen, die in und mit Organisationen arbeiten, ergeben.

In den letzten dreißig Jahren hat sich das Denken über Ethik sowie der Umgang mit Ethik und ethischen Fragestellungen sehr verändert. Die Komplexität hat sich in den letzten drei Jahrzehnten in allen Lebensbereichen massiv erhöht. Dies gilt insbesondere für die Wirtschaft, Organisationen und deren Führungskräfte. So verbindet sich zum Beispiel gesellschaftlicher Wertewandel mit wachsender Technologisierung. Das bedeutet, dass der Wert von Autoritäten sich verändert hat, zum Beispiel können heute auch Vorgesetzte kritisiert und infrage gestellt werden. Arbeitsorte werden dezentralisiert, individuelle Befindlichkeiten und Bedürfnisse werden immer wichtiger. Viele herkömmliche und standardisierte Vorgehensweisen in der Führung sind nicht mehr gültig. Es müssen situativ neue, angepasste Optionen entwickelt werden, weil sich ständig wieder neue,

teils unerwartete Situationen ergeben, die jeweils neu beurteilt werden müssen. Darum wird es immer wichtiger, mit einem systemischen Blick auf das Geschehen zu schauen. Dieser Blick erlaubt es, ganzheitlich und in Zusammenhängen zu denken. Und auch zu erkennen, dass Impulse, Anstöße oder Interventionen auf eine bestimmte Situation sehr unterschiedliche Wirkungen entfalten können. Diese lassen sich nicht eindeutig vorhersagen.

In der Vergangenheit war es üblich, ethische Themen mit Regeln zu handhaben. Aufgrund der oben beschriebenen veränderten Ausgangslage wurde es immer deutlicher, dass die ethische Betrachtungsweise mit einem starren Regelwerk vielen Situationen nicht mehr gerecht werden kann. Die Erkenntnis wuchs, dass es darum gehen müsse, in ethisch relevanten Fragestellungen eine eigene Haltung oder einen Standpunkt zu entwickeln, unter Einbeziehung vieler verschiedener Dimensionen. Damit ein eigener Standpunkt entwickelt und vertreten werden kann, braucht es also eine gut entwickelte Reflexionsfähigkeit sowie hohe Bewusstheit über die eigene Person und die Rolle.

Ein wichtiger Faktor darin ist auch der Kontext, in dem sich das ethische Geschehen abspielt, beziehungsweise in dem sich das Spannungsfeld zeigt. Es ergeben sich andere Fragestellungen je nachdem, ob sich die Situation in einem Arbeitskontext abspielt, in dem es Menschen gibt, die besonderen Schutz benötigen – zum Beispiel in Schulen, wo Kinder geschützt werden müssen – oder ob es sich um selbstverantwortliche Erwachsene handelt, denen man mehr zumuten kann. Daraus folgt, dass die Verantwortung für die handelnden Personen je nach Kontext unterschiedlich groß ist.

Auf der Grundlage, dass es keine Regel gibt, sondern eine Haltung situativ entwickelt werden muss, ergeben sich oft Dilemmata für die handelnden Personen. Wenn beispielsweise eine Führungskraft entscheiden muss, ob sie eine lange gesuchte Fachkraft einstellt, die sowohl von ihrer fachlichen als auch persönlichen Kompetenz her überzeugt, allerdings eine Gehaltsvorstellung hat, die den üblichen Rahmen sprengt. Egal wie sie sich entscheidet, sie kann es nicht allen recht machen: Stellt sie diese Person ein, dann hat das Team zwar die lange ersehnte Entlastung, einzelne Teammitglieder fühlen sich aber ungerecht behandelt, weil sie weniger verdienen. Was ist hier eine angemessene Entscheidung? In dieser Dilemmasituation gibt es für beide Optionen jeweils gute Gründe. Das macht es zu einer schwierigen Abwägung.

Herausgehoben werden soll in diesem Zusammenhang auch die Bedeutsamkeit der Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Je mehr Bewusstheit eine Führungskraft über ihre persönlichen Themen hat, desto kompetenter ist sie darin, ethische Themen angemessen abzuwägen. Eine gut entwickelte Persönlichkeit, die Bewusstheit über ihre persönlichen Stärken und Schwächen hat, hilft unter anderem, sich gut abzugrenzen und eigenständige Entscheidungen zu treffen. Außerdem hilft dies zu erkennen, wo es angemessen ist, Verantwortung zu übernehmen oder wo andere in die Verantwortung gehen müssen. Mit der Be-

wusstheit erhöht sich auch die Fähigkeit, damit umgehen zu können, wenn andere Personen nicht einverstanden sind mit Entscheidungen oder Meinungen. Führungskräfte finden dann einen stimmigen Umgang damit, auch wenn daraus Konflikte entstehen. Mit genügend Empathie gelingt es ihnen, ihre Entscheidungen und Werte glaubhaft zu vertreten und sie sind fähig, die dazu notwendigen Unsicherheiten und Suchprozesse auszuhalten.

Ein Beispiel:

Eine Führungskraft steht vor der Entscheidung, ob sie einem Mitarbeiter kündigen soll oder nicht. Es gibt eine Vorgeschichte mit vielen Konflikten und Unzulänglichkeiten im Zusammenhang mit dieser Person. Eine Kündigung wäre durchaus zu rechtfertigen. Außerdem wird je länger je mehr deutlich, dass ein Teil der Teammitglieder darauf wartet, dass die Führung endlich aktiv wird und handelt. Die Organisation hat auf der anderen Seite eine Kultur, die sehr mitarbeiterorientiert ist und oft neue Chancen gibt. Das heißt, ein anderer Teil des Teams hätte Mühe damit, wenn dieser Kollege die Kündigung erhält und würde der Führung Härte und Unmenschlichkeit vorwerfen.

Die Führungskraft wägt diese beiden Aspekte sorgsam ab, beachtet die Vor- und Nachteile sowie die Signale, die mit einer solchen Entscheidung an die Organisation und die Mitarbeiter:innen ausgesendet werden. Am Ende macht sie folgende Überlegung: «Beide Entscheidungen werden bei der einen oder anderen Seite Unverständnis auslösen, ich kann es nicht beiden recht machen. Also entscheide ich mich, es so zu tun, wie ich es für mich gut verantworten und auch vor den Mitarbeiter:innen vertreten kann.» Am Ende ist es nicht mehr wesentlich, ob es nun zu einer Kündigung kommt oder nicht, sondern es geht um die Frage, des eingenommen Standpunktes und dessen Vertretung.

Dieses Beispiel zeigt auf, dass gerade Führungspersonen oft als Mächtige im System handeln und entscheiden. Als Mächtige:r kann eine Führungskraft Entscheidungen fällen, die Einfluss auf andere haben, so zum Beispiel über die Einstellung und/oder Entlassung von Mitarbeiter:innen. Sie verfügt über Geld oder Budgets. Damit kann sie viel Einfluss auf andere – insbesondere Mitarbeiter:innen – im System nehmen. Das heißt, dass der Aspekt der Macht beziehungsweise der Umgang mit Macht als ein sehr wichtiger Bestandteil von ethischen Überlegungen verstanden werden muss.

Eine gute Leitschnur für derartige Überlegungen bietet ein Konzept von Claude Steiner (1997), der «Die sieben Quellen der Macht» beschrieben hat. Dies sind sieben Quellen oder Kräfte von nicht-missbräuchlicher Macht. Dabei steht die Frage im Zentrum, wie Menschen machtvoll sein können, ohne dass dies auf Kosten anderer geht. Entscheidend ist das Zusammenspiel der Kräfte, damit das Potential entfaltet werden kann, positiv auf Veränderung oder Entwicklung einwirken zu können. Die sieben Quellen bilden eine gute Reflexionsbasis, um

ethisch kompetent denken und handeln zu können. Das Abwägen und Einbeziehen dieser sieben Quellen hilft, einen guten Überblick über die Einflussfaktoren einer spezifischen Situation zu bekommen.

Dazu gehören:

- Gleichgewicht, den Stand festigen
- Leidenschaft, Wärme, die Schwung gibt
- Kontrolle, sich im Griff haben
- Liebe, Motor der Veränderung
- Kommunikation, die Stimme
- Information, Heilmittel gegen Unsicherheit
- Transzendenz, über allem stehen

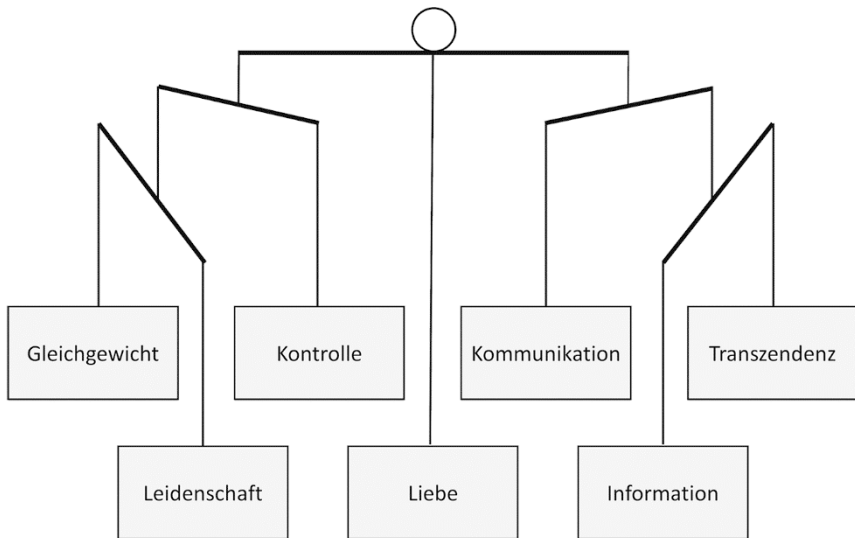


Abbildung 1: Macht-Mobilee (Nierlich, Ch./Bolliger J. 2018)

Diese sieben Kräfte sind als gleichwertig zu verstehen. Die Basis ist ein gutes *Gleichgewicht* im Sinne, sich positionieren zu können und in angemessener Weise seinen Standpunkt zu vertreten, ohne stur zu sein. Im Fall der im Beispiel beschriebenen Führungskraft kann das heißen, dass sie überlegt, mit welchen Argumenten sie ihre Entscheidung vertritt und wie sie auch die Argumente der anderen Seite in den Austausch einfließen lassen kann. Es ist eine Herausforderung, gleichzeitig nicht von einer Entscheidung abzurücken und nicht stur aufzutreten.

Die *Leidenschaft* hilft Gegensätze zu vereinen, kann aber auch konfrontieren, falls es notwendig sein sollte. Beide Quellen der Macht sind im obigen Beispiel gut erkennbar, in dem die Führungskraft sich zutraut, die eigene Entscheidung

zu vertreten und gleichzeitig den Konflikt mit denjenigen nicht scheut, die mit der Entscheidung möglicherweise nicht einverstanden sind.

Die Quelle der *Kontrolle* unterstützt insbesondere die Fähigkeit, die eigenen Gefühle gut zu regulieren sowie ihnen angemessen Ausdruck verleihen zu können. Außerdem gehört dazu, Verantwortung auch an andere abzugeben, mit dem Zutrauen in deren Fähigkeiten und Möglichkeiten. Dies ist oft insbesondere für Führungskräfte eine große Herausforderung. Gelingt es ihnen mit Zutrauen in ihre Mitarbeitenden zu führen, dann hat dies oft eine sehr positive Wirkung auf die Motivation.

Die Kraft der *Liebe* beschreibt die Fähigkeit, mit sich selbst und anderen im Kontakt zu sein und sich sowie andere gut wahrzunehmen. Dazu gehört auch Aufrichtigkeit mit sich und anderen. Die Herausforderung ist, sich selbst wahrzunehmen und zu verwirklichen und dabei gleichzeitig einfühlsam mit anderen zu sein sowie deren Wünsche und Bedürfnisse wahrzunehmen und einzubeziehen. Das ist oft schwer. Es kann bedeuten, dass es notwendig ist, selbst zu Gunsten von anderen zurückzustehen. Außerdem gehören viel Offenheit und Bewusstheit dazu, unterschiedliche Bedürfnisse wahrzunehmen und zu balancieren. Auch dies ist im obigen Beispiel sehr deutlich.

Kommunikation ist der Schlüssel, um Probleme zu lösen und Beziehungen zu gestalten. Außerdem wird durch die Sprache Wissen vermittelt und Information geteilt. Auf der Grundlage einer offenen und wertschätzenden Haltung gegenüber sich selbst und anderen lässt sich damit sehr viel Positives erreichen. *Information* ist gemäß Steiner das Heilmittel gegen Unsicherheit, sie fördert das gegenseitige Verständnis. Es gibt verschiedene Formen des Wissens und damit der Information. Einerseits ist dies das kopfgesteuerte Wissen, andererseits gibt es auch Wissen das überliefert und eher als Weisheit bezeichnet werden kann. Außerdem kann eine Quelle des Wissens auch durch Intuition beschrieben werden. So kann vermutet werden, dass die Führungskraft des obigen Beispiels durch Erfahrung und Intuition die richtigen Worte finden wird, um ihre Entscheidung zu begründen.

Mit dem Begriff der *Transzendenz* wird die Kraft beschrieben, die es ermöglicht, Abstand zu nehmen und eine übergeordnete Sicht einzunehmen. Damit ist es möglich, die größeren Zusammenhänge zu sehen und mit einer gewissen Abgeklärtheit Entscheidungen zu treffen. Auch wenn klar ist, dass diese Entscheidungen vielleicht weitreichende Folgen haben wird, weil unmittelbare Konsequenzen eintreten können, die unangenehm sind. Wie Kündigungen von Mitarbeiter:innen, die mit einer Maßnahme oder Entscheidung nicht einverstanden sind.

Julie Hay (2018) hat basierend auf den oben beschriebenen «Quellen der Macht» einen weitergehenden Ansatz entwickelt, der sich auf professionelle Beziehungen bezieht. Ihr Fokus ist der Umgang mit Macht. Es geht ihr darum, dass Personen, die machtvolle Positionen haben, reflektieren wie sie ihre Macht oder auch ihren Einfluss steuern können, um andere nicht zu manipulieren oder ihre