

Systemischer Umgang mit Schuld!

Ich werde immer wieder gefragt:

Wie gehen Systemiker mit Schuld um? Und kennt systemische Beratung überhaupt einen Schuldbegriff? Inwieweit unterscheidet der sich von strafrechtlicher Schuldzuweisung? Gibt es aus systemischer Sicht theoretische Konzepte, Regeln, Analyseraster, Vorgehensweisen, um der Identifikation von Schuld und Verantwortung - oder genauer Verursachung - näher zu kommen?

Sicher wären diese Fragen ausführliche Erörterungen wert. Doch wäre das im Moment ein für mich zu anspruchsvolles Vorhaben. Ich schaue mich spontan innerlich um und antworte aus meinem direkt greifbaren Gedankengut. Also O-Ton, denn letztlich stehen solche Mosaik von Ideen, Erfahrungen und Meinungen für unsere konkrete Wirkung?¹

In den 1970er und 1980er Jahren flüchteten sich nicht wenige Systemiker in Neutralität, was sie mit der Relativität von Wirklichkeit begründeten. Oder war es vielleicht eher umgekehrt? Flüchteten sich Werte- oder Bindungsunsichere, Rebellische und/oder Belastete in eine Neutralitätszone, für die sie systemische Rechtfertigungen nutzten? Von begeisternden Zeitgeistströmungen ergriffen erlaubte sich die Szene manche Naivität und Überheblichkeiten. Ich erinnere mich an die Kontextvergessenheit eines namhaften Systemikers, der Managern Neutralitätshaltungen predigte. Deren Einwände, dass sie dafür nicht bezahlt würden, hielt er für Anschauungsträgheit.

Ich merkte: Auch Systemiker sind nicht gegen Dogmatismus und schematisches Gewohnheitsdenken gefeit. Zwar brauchen wir Menschen mit Überzeugungen und sollten reflektierte Überzeugungsgemeinschaften pflegen. Dass es *die* Wahrheit nicht gibt, ist mittlerweile trivial. Dennoch fällt es vielen Menschen schwer, persönlich überzeugt und ergriffen zu sein, ohne in Weltanschauungsimperialismus zu verfallen. Reichen Gewissheiten nicht? Müssen es Wahrheiten sein?

Dann kam das Postulat (Heinz v. Förster): Handle so, dass sich die Anzahl der Optionen vergrößert! - eine Art Freiheitsmythologie, die mehr **Freiheit von** als **Freiheit für** betonte. Gut gegen Verengung von Evolution jeder Art. Unzureichend für die Orientierung in unserer Multioptionsgesellschaft. Schließlich merkt jeder, dass die Inflation von Deutungsmöglichkeiten und möglichen Zusammenhängen mehr zur (Blah, Blah) Blasenbildung als zum Verständnis beiträgt. Die Herstellung von intelligenter Übersichtlichkeit, von Handlungsfähigkeit und Verbindlichkeit wird als Herausforderung wieder deutlich. Damit kehrt die Frage der wertegeleiteten Auswahl der Prämissen mit Implikationen und Konsequenzen zurück. Jede gewählte Wirklichkeit wird an der ausgesonderten Wirklichkeit schuldig. Manchmal dachte ich, das könnte man „Erbsünde“ nennen. Doch das Wort „Sünde“ passte nicht in die systemische Landschaft. Schon der Begriff „Schuld“ weckt oft empfindliche Reaktionen. Aber: Kein Grund zu schlechten Gefühlen, vielmehr zum Streit über Werte oder wenigsten Prioritäten.

Der wirklichkeitskonstruktive Ansatz führte schließlich zum Bewusstsein, ist Wirklichkeit menschengemacht, so haben Menschen eben auch eine besondere Verantwortung dafür, welche Wirklichkeit sie machen. Dies schließt Verantwortung für mitmachen, dulden, profitieren, unterlassen und wegsehen ein. Wenn es um Verursachungszuschreibung geht, kann der systemische Ansatz davor bewahren, naiv zu sein. Auch, wenn es darum geht, wie Menschen und Systeme zu verantwortlichem Handeln gebracht werden können, kann er zu intelligenten Lösungen, die komplexe Wechselwirkungen berücksichtigen, beitragen. Doch bleibt auch Systemikern das Problem, inwieweit sie durch konstruktiven Pragmatismus üble Zustände stützen. Da rettet die Meta-Perspektive nicht vor Fragen des Schuldigwerdens.

¹ Eine Schriftenauswahl zu Wertefragen im Anhang

Was Schuld im strafrechtlichen Sinne betrifft, sehe ich die Systemiker zunächst nicht außerhalb unseres gesellschaftlichen Regelsystems. Die systemische Perspektive kann helfen, dieses zu überdenken. Doch macht sie Schuldfragen eher komplizierter, weil Schuldzuschreibungen eben schwieriger werden. Herr Roth hat auf dem Gebiet der Neurowissenschaften ja sogar subjektiv verantwortliche Steuerung infrage gestellt, ein riesiges Problem für unser auf individueller Schuld aufbauendem Rechtssystem. Allerdings ist die Frage, ob Individuen oder Systeme schuld sind, ja nicht neu. Auch muss sorgfältig unterschieden werden, wo echte Skrupel bezüglich Schuldfragen am Werk sind und wo gerne aufgewühlt wird, z.B. um im Trüben zu fischen. Langsam besinnen sich klassische Wissenschaften wie z.B. die Philosophie oder die Religion darauf, dass sie ohne Lufthoheit in Sachen metaphysischer Deutung auf Augenhöhe und allgemeinverständlich mitreden müssen, wenn ihre Anliegen bei den Gegenwartsmenschen ankommen sollen.

Doch müssen auch wir vermeintlich systemisch Aufgeklärte von einigen Illusionen Abschied nehmen und erkennen, dass manche uns archaisch erscheinenden gesellschaftlichen Mechanismen durchaus hilfreich sein können. Lange glaubte ich persönlich z.B., eine Gesellschaft könne über das Wertemanagement der Individuen gesteuert werden. Heute meine ich wie unser Alt-Bundespräsident Köhler, dass wir aus vielen Selbstverständlichkeiten des Anstands immer wieder herausdriften und aktiv etwas tun sollten, zu einem "So etwas tut man nicht!" zurückzukehren oder voranzuschreiten. Werteregeln und Selbstverständlichkeiten, die durch Bestätigung und Ächtung stabilisiert und notfalls hoheitlich durchgesetzt werden, helfen unserer gelegentlich wertevergessenen Gesellschaft. Wo es möglich ist, greifen wir natürlich gerne auf Bewährtes der Aufklärung, z.B. auf den Kant'schen Imperativ (und dessen Vorläufer bei Konfuzius) zurück. Norbert Corpray (2010) hat ihn so erweitert: "Handle so, wie Du vom anderen behandelt werden möchtest, wenn Du auf ihn angewiesen bist."

Abgesehen vielleicht von eher systemisch-tiefenpsychologischen Vertretern wissen Systemiker mit dem Schuldbegriff wenig anzufangen. Eher als Zeitgenossen abendländischer Kultur kennen wir Ideen, dass das Annehmen von Schuld befreien kann und zur Würde beiträgt. Es gibt wohl auch so etwas wie Überlebensschuld. Menschen, die durch Zufall überlebt haben während andere starben, können depressiv werden. Das muss man nicht als neurotisch ansehen und Schuldgefühle ausreden hilft nicht, sondern verstärkt Depression. Umgekehrt gibt es die seltsame Erscheinung, dass Menschen, die etwas schuldig bleiben, sich in Rechtfertigungen und übersteigerten Ansprüchen an andere flüchten. Wenn dies geradezu Suchtcharakter annimmt, dann ist die Umkehr schwer, weil man ja das eigene Schuldigbleiben anerkennen muss, um frei zu werden. In einer Art Offenbarungseid ist also Abschied von bedrückender Selbstgerechtigkeit mit Flucht in Ansprüchlichkeit angesagt.

Ideen zur „süßen Schuld“ wie bei J. S. Bach sind dem systemischen Feld auch eher fremd. Dies gilt wohl auch für den Umgang mit Scham. Scham kennen wir eher als neurotisches Schuldgefühl, von dem man befreit werden sollte, weniger als Empfinden, dass man sich selbst und anderen etwas schuldig bleibt, -etwas, das man dem eigenen höheren Wesen schuldig ist. Solches Schamempfinden kann zur Umkehr, Weiterentwicklung und Würde als Mensch und zu Versöhnung führen.

Für Systemiker sind die Zeiten von Anfangs-Vereinfachungen und -Polarisierungen vorbei, die jungen, noch unsicheren Strömungen Schonraum und Identität bieten. Schade eigentlich, denn Anfangs-Dynamik ist auch erfrischend und fürs jugendliche Selbstgefühl erhebend. Wir sind bei der Wirklichkeit der konkreten Verhältnisse und damit wieder beim Umgang mit Schuld angekommen (Glöckner 2003). Es ist also Zeit, verstärkt den Dialog zwischen systemischen und anderen Perspektiven zu führen, ohne den hintergründigen Herrschaftsanspruch einer beteiligten Weltsicht. Jedem Einzelnen und der Gesellschaft bleibt die Herausforderung, zwischen Dogmatismus und Beliebigkeit, zwischen Herrschaftsmoral und Verwahrlosung, zwischen „anything goes“ und verbindlicher Werteordnung einen Weg zu finden und verantwortlich Dialog zu halten.

Da es bei Werten als extra Thema leicht zu sonntäglicher Ergriffenheit unter der Kanzel kommt, von der am Montag wenig bleibt, leisten wir am Institut für systemische Beratung in Wiesloch² unseren Beitrag dadurch, dass wir uns diesen Dimensionen im Rahmen konkreter beruflicher Fragestellungen und Identitätsbildung widmen. Dies hilft auch bei der Vermittlung z.B. in Wirtschaftsunternehmen. Kompetent handelnden Menschen nimmt man Werteorientierung eher ab, da sie nicht als Ersatz für Leistung verdächtigt wird. Einem professionell Vertrauenswürdigem erlaubt man eher nachhaltige Orientierung, auch wenn sie auf Kosten schnellen Profits geht.

Im Konkreten muss jeder seine Positionen immer wieder neu finden. Dabei kann eine systemische Perspektive und können systemische Kompetenzen bzw. eine entsprechende professional community mit Verantwortungsdialog-Kultur helfen. Das Grundproblem des Schuldigwerdens lässt sich damit nicht aus der Welt schaffen und wir werden weiter zwischen Hoffnung und Entsetzen pendeln. In der Spannung zu leben, dass Menschen human und grausam, Heilige und Teufel, sensibel und abgestumpft sein können, dass man mal in Revolution oder notwendiger Sintflut und dann wieder alltäglich in der Banalität des Bösen (Ahrendt 1964) bzw. des Guten sein kann, will ertragen und gelernt sein.

Letztlich geht es vielleicht nicht um die Antworten, sondern um das Annehmen von Unbegreiflichem und von Hoffnung trotz Anlass zum Zynismus. Mir fällt eine tibetische Darstellung aus einem Buch „the mystical spiral“ ein: Über den Fluss des Lebens ist die Urschlange gespannt. Sie schlingt sich in der Flussmitte um eine Art Schneebesens oder Quirl. Auf der einen Seite ziehen die Teufel und am anderen Ufer die Engel in einem ewig währendem Tauziehen hin und her. Dadurch wird der Quirl in Bewegung gehalten und aus dieser Bewegung entsteht wiederum der Fluss des Lebens.

Literatur / Quellen:

Ahrendt, Hannah (1964): **Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen.** München, Piper.

Bernd Schmid

1991: **Auf der Suche nach der verlorenen Würde** – Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen.

Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/91, S. 47-54.

perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin (Februar 2009a) www.perspektive-blau.de

2009b: **Die Würde des Managers ist antastbar.**

Coaching-Magazin 01/2009 – Das moderne Magazin für die Coaching-Branche. Herausgegeben von Christopher Rauen.

2009c: **Säkulare Seelsorge im systemischen Feld der Professionen und Organisationen**

Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung (ZsTB), Heft 03/2009, S. 154-162.

² www.isb-w.eu Hier finden sich kostenlose Downloads von Texten, Video- und Audio-Dokumenten und der persönliche Blog von Bernd Schmid unter www.blog.bernd-schmid.com

Copray, Norbert (2010): **Fairness. Der Schlüssel zu Kooperation und Vertraue**“, Gütersloh.

Glöckner, Angelika (2003): **Frei von falschen Schuldgefühlen. Fehler erkennen - Selbstzweifel loslassen**. Herder, Freiburg.

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb