

Seele, Schuld und berufliches Handeln in Organisationen

Zusammenfassung

Dieser Artikel beschreibt Perspektiven nicht religiös oder konfessionell gebundener Bemühungen um Seele und um den Umgang mit Schuld im beruflichen Rahmen. Ausgehend von einem Coachingfall werden psychologische Betrachtungen organisations- und wirtschaftssystemkritischen gegenübergestellt. Strukturen, Prozesse und Kulturen in kleinen und großen Systemen begünstigen Seelenvolles oft machtvoller als individuelle Bemühungen. Über die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit hinaus sind hier Haltungen und Kompetenzen im professionellen Umgang damit entscheidend. Einige dabei wirksame Menschen- und Gesellschaftsbilder werden diskutiert.

Die Frage nach der Seele

Ich möchte die Frage nach der Seele weder den Konfessionen noch den Religionen, noch spirituellen Richtungen überlassen. Schließlich bin ich auch Psychologe, was trotz akademischer Ausrichtung ja doch Seelenkundler heißt. Ich habe nach ca. 20 Jahren Tätigkeit im Feld der Psychotherapie in den Organisationsbereich gewechselt. Doch haben sich dadurch meine Einstellungen geändert? Eigentlich nicht. Auch Menschen mit vorrangig professionellen Interessen bzw. in Organisationsverantwortung, zumindest wenn sie den Weg zu mir finden, sind an seelischen Dimensionen orientiert und sollten dies auch sein. Kaum jemand will vom Brot allein leben. Wenn etwas den Menschen vom Tier unterscheidet, dann das Bedürfnis, seinem Leben Sinn zu verleihen, das Faktische in einen Lebensmythos einzubinden. An ihrer Lebenserzählung stricken Menschen überall, ob dies nun offiziell angesagt ist oder nicht. Und so wünschen sich viele, dass Begegnungen auch in der Berufswelt seelisch getragen sind und Erfahrungen seelisch positiv berühren. Inwieweit dies möglich ist, hängt nicht nur vom individuellen Verhalten der Beteiligten im direkten Kontakt ab. Sondern auch Strukturen, Prozesse und Kulturen in kleinen und großen Systemen begünstigen Seelenvolles mehr oder weniger und oft machtvoller als individuelle Bemühungen. Von der Seele einer Gemeinschaft, einer Organisation oder einer Gesellschaft zu sprechen, muss daher keine falsche Verdinglichung sein. Zum Seelenheil unserer Zivilisation tragen nicht nur mein privates Verhalten, sondern auch Strukturen, Prozesse, Kulturen, Wirklichkeits- und Menschenbilder, Konzepte, Methoden, Geschäftsmodelle und Marktauftritte bei. Auf diese Dimensionen habe ich durch Tun und Unterlassen, durch Engagement und Kompetenz gestalterischen Einfluss. Insofern Sorge auch ich für Beseelungen dieser Welten, bin Seelsorger, wenn auch ein weltlicher. Damit meine ich nicht, dass ich weiß, was Seele ist, doch versuche ich mich immer wieder neu kundig zu machen.

Gibt es bezüglich Seele unstrittige kulturelle Übereinkünfte?

Fast jeder spürt, wenn ein Mensch beseelt ist. Das kann man auch von Situationen und Momenten sagen. Eine französische Seminarteilnehmerin sagte einmal: „Bei uns sagt man, ein Engel geht durch den Raum!“ Und jeder wusste, wovon die Rede war. Allerdings muss man damit rechnen, dass anders sozialisierte Menschen dies nicht teilen können. Seele mag etwas Überkulturelles haben, doch zeigt sie sich in kulturellen Formen, in die man eingeführt sein muss. Selbst differenzierte und ergreifende kulturelle Formen anderer Gemeinschaften können dem Uneingeweihten unverständlich sein – wie mir es bspw. mit katholischen oder buddhistischen Ritualen ergeht. Die Beurteilung seelischer Qualitäten durch eigene seelische Resonanz kommt hier an ihre Grenzen. Dies birgt Verständigungsprobleme zum Thema *seelische Qualitäten* über verschiedene Kulturräume hinweg.

Wo Empathie versagt, brauchen wir Haltungen für Toleranz. Welche Verständigungsebenen sind möglich? Liegen sie auf der Ebene von Hans Küngs Weltethos oder der Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen, deren Erklärung erst 60 Jahre jung ist? Im psychologischen Bereich hat sich z.B. C. G. Jung um eine Kartographie universeller archetypischer Symbolik bemüht. Solche universell zu akzeptierenden Inhalte sind zwar Stoppschilder gegen Verbrechen an der Menschlichkeit und Wegweiser für das Bemühen um Humanität, doch bleibt das Ringen um situative, seelisch getragene Humanität auf dem schwankenden Boden individueller und gemeinschaftlicher Bedeutungsgebung. Letztlich sind wir für die individuelle Beseelung wieder auf ein subjektives Erfahren des Gemeinten zurückgeworfen. In Form innerer Resonanz offenbart sich Seelenwert unmittelbar.

Die Frage nach Schuld und Verantwortung

Die jüdische Publizistin und Soziologin Hannah Arendt (1906-1975) nahm im Jahre 1961 in Jerusalem als Reporterin des „The New Yorker“ am Prozess gegen Adolf Eichmann, den Leiter des für die Deportation der Juden zuständigen Referats des Reichssicherheitshauptamtes des „Dritten Reichs“ teil. Daraus ging eines ihrer bekanntesten Bücher hervor: „Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen“.¹ Darin hat sie die Bedeutung des Mitläufers für das Funktionieren des NS-Regimes beschrieben. In der breiten Masse fand sie keine Bestien. Aber sie fand jede Menge Menschen, die das System akzeptiert, von ihm profitiert haben und es zunehmend als Selbstverständlichkeit angesehen haben. Publikationen in jüngerer Zeit machen immer plausibler, dass die meisten wissen konnten, was gespielt wurde, wenn sie nur 2 und 2 zusammenzählen wollten.

Also neben den Schurken sind es die Dulder, Profiteure und Mitläufer, die erst böse Systeme ermöglichen. Dabei will der Einzelne nicht so viel Böses bewirken und rechnet es sich auch nicht zu. Aber alle zusammen erzeugen es durch Unaufmerksamkeit, durch Inkompetenz, durch Duldung, durch Eitelkeit, durch Opportunismus und Vorteilsnahme und durch fehlenden Mut. Dabei geht es zunächst weniger um den Mut, sich existenziellen Entscheidungen zu stellen, sondern vielmehr um den Mut, den Anfängen zu wehren, die eigenen Spielräume positiv zu nutzen und dies anderen abzuverlangen. Genauso wie nach Arendt das Böse banal ist, ist es auch das Gute. Doch es will gewagt und in professionellen Rahmen gelernt und in täglicher Übung umgesetzt sein.

Jeder hat Verantwortung und muss sich dieser stellen. Dies gilt auch unserer heutigen Art des Wirtschaftens gegenüber. Niklas Luhmann hat schon durch den Buchtitel „Die Wirtschaft der Gesellschaft“ darauf hingewiesen, dass wir alle wirtschaften und am Wirtschaften beteiligt sind. Es gibt hier keine Position der Unschuld. Gerne würde man als Saubermann dieser schnöden Welt entsagen und die Bösen irgendwo in der Wirtschaft sehen. Doch so wie jedes Volk die Regierung hat, die sie duldet, haben wir ein ruinöses Wirtschaftssystem bis wir uns dagegen emanzipieren. Unschuld ist ohne massive Ausblendung von Zusammenhängen, in die jeder schicksalhaft eingebunden ist, auch gar nicht möglich. Manche sehen sich nur als Opfer, blenden aber ihre Mitwirkung am System völlig aus. In die Logik eines Michael Kohlhaas² zu flüchten und sich fundamental zu verweigern, wäre bloß Flucht in die andere Richtung.

Doch wie erwirbt und erhält man sich seine Spielräume und bringt sich in der Lage, ethisch verantwortlich handeln zu können? Sind Bemühungen um psychische Gesundheit, um das persönliche Seelenheil hinreichend? Diese Frage möchten wir an einem Fallbeispiel diskutieren.

¹ http://de.wikipedia.org/wiki/Hannah_Arendt

² In der Novelle Kleists geht es pointiert um die Konfrontation zwischen Idealwelt und Wirklichkeit. Ein rechtschaffener Pferdehändler, dem Unrecht widerfahren ist, ruft die Gerichte an. Als er begreift, dass sein Widersacher von korrupten und einflussreichen Leuten geschützt wird, versucht er, sein Recht gewaltsam zu erzwingen. <http://www.kleist.org/texte/MichaelKohlhaasL.pdf>

Ein Coachingfall

Mein Klient ist Geschäftsführer im Handel, Mitte 40, gut situiert, verheiratet. Nachdem es ihm vorher um seine Zukunft und neue Ziele gegangen war, möchte er in seinem dritten Coaching-Gespräch gerne über Ängste sprechen. Er muss mit Lieferanten wie auch mit Abnehmern große Aufträge verhandeln. Und er leidet darunter, dass auf Abnehmerseite Verhandlungspartner mit herabwürdigenden Strategien auftreten nach dem Motto: „Sie sind für mich ein austauschbarer Lieferant, warum rede ich überhaupt mit Ihnen?“ Insbesondere wenn ältere Herren ihm gegenüber so auftreten, ängstigt ihn das sehr. Er laviert sich da zwar immer wieder durch, aber es bereitet ihm auch schlaflose Nächte. Er fühlt sich gepeinigt und entwürdigt, wenn die andere Seite immer wieder versucht, ihn zu erpressen, ihn in eine unterwürfige Position zu drängen. Er sucht Auswege aus der Bedrängnis dieser so erlebten Situationen.

Psychologische Fragen

Welche Betrachtungsweisen würden sein Repertoire anreichern und ihm mehr Gelassenheit ermöglichen? Ist das Verhalten der anderen Absicht? Vielleicht manövrieren sie sich und ihre Gegenüber in eine paranoide Beziehungsdynamik, ohne selbst zu verstehen, was geschieht. In einer paranoiden Beziehungsdynamik gesteht man sich Angst vor dem anderen nicht ein und prüft daher nicht wirklich, ob eine Bedrohung von diesem ausgeht. Stattdessen nimmt man selbst zu Stärkegebaren und unterschwelligem Drohhaltungen Zuflucht, um dem anderen Angst zu machen und damit von dem befürchteten Angriff abzuhalten. Reagiert der andere auch paranoid, dann kommt es leicht zu paranoiden Eskalationen oder zu einem Gleichgewicht des Schreckens, nicht aber zu vertrauensvollen Geschäftsbeziehungen.

Mein Klient entdeckt Ähnlichkeiten zwischen solchen Beschreibungen und den berichteten Situationen und nimmt sich vor, auf eigene Ängste zu achten, und probeweise davon auszugehen, dass sein Gegenüber uneingestandene Befürchtungen hat. Er will Wege finden, sich und die Situation zu entspannen, also Wege aus der gegenseitigen Kontrolldynamik, aus der heraus jeder den anderen unterwerfen will, weil er sonst seinerseits Unterwerfung befürchtet.

Täter-Opfer Beziehungen

Darüber hinaus berichtet der Klient erschrocken, dass er seinerseits begonnen habe, seinen Lieferanten gegenüber unterwerfendes Verhalten zu zeigen. Irgendwie sei er anfällig für diese Art Stärkegebaren. Wir sprechen über Täter-Opfer Beziehungen. Missbrauch schafft Missbrauch. Wer sich erniedrigt sieht, sucht Ausgleich gegenüber anderen Opfern. Durch Identifikation mit der Täterdynamik kommt man über die Schmach, Opfer zu sein, scheinbar hinweg. Das ist wie bei Dracula: Wer gebissen wird, wird zum Vampir. Oder anders formuliert: Opfer sind auch dadurch geschädigt, dass sie die Dynamik der Täter in sich aufnehmen und Neigungen entwickeln, sie auszuleben. Manchmal unverblümt, manchmal subtil mit Rechtfertigungen aus dem erlebten Unrecht. Doch: „Im Recht haben verharren führt zu Unrecht!“ (Schmid 1998b). Daraus folgt, dass erst die Auseinandersetzung mit der eigenen Tätermentalität, mit dem eigenen Vampirsein nachhaltig befreit.

Auf seine Bitte hin versuchen wir zu klären, ob es von seiner Seite sonst noch mögliche neurotische Anteile an seiner Ängstlichkeit diesen Geschäftspartnern gegenüber gibt. Gibt es z.B. einen ungelösten Vaterkonflikt?

Wir finden heraus, dass sein Vater und sein Elternhaus recht liberal waren. Er scheint von daher nicht belastet zu sein. Allerdings hat er auch nie gelernt, dass manche mit harten Bandagen vorgehen, ohne dies wirklich feindselig zu meinen. Es gibt eben Leute, mit denen man sich erstmal prügeln muss, sozusagen als „Freundschaftstest unter Gassenjungen“. Vielleicht erschreckt er sich

zu sehr, weil er sich mit solchem Milieuverhalten nicht auskennt. Wir leuchten das im Gespräch aus. Zumindest könnte er es mal mit einer solchen Betrachtung versuchen.

Schattenintegration

Schamlose Ellenbogenmentalität hat ihn auch immer irgendwie fasziniert. Er findet, dass er zwar der charmante, gescheite, wendige Typ sei, dass ihm aber eine kraftvolle Macho-Seite in seiner Persönlichkeit fehle. Er konnte diese Seite nicht ausbilden, weil sie ihm als Modell gefehlt hat. Er fände es toll, kraftvoll, sich gegenseitig spürend mit anderen in Kontakt zu treten, ohne bis aufs Messer zu kämpfen oder die Flucht anzutreten. Dass ihn die ganze Sache nicht loslässt, kann also damit zu tun haben, dass er von der Dominanz fasziniert ist, weil er selbst Dominanz aus seiner Persönlichkeit bzw. seinem Selbstverständnis verbannt hat. Ganz ohne gelebte, aber vielleicht nicht eingestandene Dominanz kann es ja wohl kaum abgegangen sein auf seinem Weg zum Geschäftsführer. Doch hat er die Erfahrung nicht gemacht, dass man einen Vater lieben kann, auch wenn er manchmal rau und ungehobelt mit einem umgeht. Und er begreift, dass es nicht immer um Unterwerfung gehen muss, sondern um kraftvollen männlichen Kontakt.

In der Psychologie von C. G. Jung nennt man solche Ausblendungen eigener Neigungen Schattendynamiken. Eine Seite der Persönlichkeit findet keinen rechten Platz in der Persönlichkeit. Da die fehlende Ergänzung unbewusst gesucht wird, begegnet sie einem im Leben oder in Träumen in ihren ängstigenden und unentwickelten Varianten. Von daher muss es kein Zufall sein, dass jemandem immer wieder dieselben irritierenden Kräfte begegnen (Schmid 2005). Durch Anerkennen dieser Seiten als eigenen werden konstruktive Begegnung und Entwicklung hochwertiger Varianten dieser Kräfte möglich. Integration abgespaltener Schattenanteile beginnt mit der Bereitschaft, „schwachen und hässlichen“ Seiten der eigenen Seele zu begegnen. Im Lichte dieser wohlwollenden Aufmerksamkeit entwickeln sie sich zu annehmbaren, ja wertvollen Seiten der Persönlichkeit. Dadurch lösen sich Probleme, die durch Verweigerung, dem eigenen Schatten zu begegnen, entstehen.

Soweit einige psychologische Erklärungsmöglichkeiten, die mein Klient nachvollziehen kann. Doch bleibt er auch bei der Vermutung, dass diese Verhandlungspartner das aggressive, herabwürdigende Verhalten nicht unbewusst produzieren, sondern als geplante Geschäftsstrategie einsetzen.

Solidarität?

Es handele sich bei der Gegenseite um knallhartes Kalkül, absichtliche Drohgebärden sollen wirtschaftliche Vorteile erzielen. Wie kann er dem dann standhalten? Ich frage den Klienten nach seiner Rückendeckung in der Hierarchie seines Unternehmens: Vorausgesetzt, es handelt sich um Berechnung, dann will sein Gegenüber doch etwas von ihm, sonst bräuhete er doch erst gar nicht mit ihm zu sprechen. Für meinen Klienten und sein Unternehmen könnte die Angelegenheit auch zum kühlen Kalkül werden. Dann stellt sich die Frage, bis zu welchem Limit man als Unternehmen zu gehen bereit ist, jenseits dessen man nicht weiterverhandeln kann oder will.

Wie der Klient beschreibt, heißt Rückendeckung bei ihm, mit den Anderen im Unternehmen alle möglichen Faktoren zu besprechen und Rückzugslinien zu bestimmen. Aber klar ist, dass insgesamt ein befriedigendes Paket heraus kommen muss. Wenn nicht, wackelt sein Stuhl. Hier ist nicht mit gemeinsam getragem Risiko zu rechnen, sondern mit fehlender Solidarität bis hin zu unterschwelliger Bedrohung aus dem eigenen Unternehmen.

Angesprochen darauf, ob diese Solidarität nicht Thema in seinem Unternehmen werden sollte, zeigt sich mein Klient resigniert: „Ich habe da schon einige Spielräume ... Aber das System werde ich nicht ändern.“ Meine spontane Antwort darauf lautete: „Wenn alle Leute ihre Spielräume nutzen

würden, dann hätten wir dieses System nicht!“ Wenn sogar der Geschäftsführer in seiner herausragenden und relativ mächtigen Position schon mit vorauseilendem Gehorsam zugange ist und ein System nicht hinterfragt, das vielleicht zum Selbstbetrug, zur Korruption, zur Brutalität und zum Ausnutzen von Machtpositionen, zum Wegdrücken von Folgekosten und zum In-Kaufnehmen von Lateralschäden geradezu auffordert, sich nicht traut, wer dann? Auch wenn neurotische Gesichtspunkte mit eine Rolle spielen, ist anzustreben, dass er Verantwortung übernimmt. Sonst ist er vielleicht kein Schurke, doch aber Täter, zumindest ein Mithandelnder, ein Mitläufer.

Spielräume in mafiösen Strukturen

Insoweit haben wir es möglicherweise nicht nur mit einem neurotischen Problem des Geschäftsführers zu tun, zumindest nicht in der Beziehung zu Geschäftspartnern, sondern eher mit einem mafiösen System, dessen Botschaft lautet: „Du gehst da hin und drehst das Ding! Du kannst einmal zurückkommen und es nicht geschafft haben, dann fehlt Dir anschließend ein Fingerglied ... Aber beim zweiten Mal ist Schluss.“

Solche Logiken nicht infrage zu stellen, duldet Verhältnisse, die uns z.B. das Ausmaß der Finanzkrise gebracht haben: Die einen setzen ohne nennenswerten Widerstand Ziele und andere glauben mit allen Mitteln die Zahlen erreichen zu müssen. Managementmoden wie Führen durch Zahlenvorgaben lassen die Ausblendung von Inhalts- und Sinnfragen normal erscheinen. Man verkauft Finanzprodukte, die niemand wirklich versteht und verantwortet. Man kann damit aber Marge machen. Reicht das nicht, werden Zahlen geschönt und so weiter, oft aus nackter, häufig uneingestandener Angst. Hier fehlt eine Werte-Rückendeckung, eine von den eigenen Autoritäten vertretene Linie, die vernünftiges von unvernünftigem, anständiges von unanständigem Wirtschaften trennt.

Jeder hat in jeder Position Spielräume, die man nutzen kann:

- Man muss sich nicht reflexhaft mit einem System identifizieren, sondern man kann nachdenken, seine Schlüsse ziehen und handeln.
- Man kann auch Kompromisse machen. Aber man sollte dann wissen, dass es welche sind und was die Alternativen wären– und sich daran erinnern, wenn die Gelegenheit zur Kurskorrektur da ist.
- Man kann auch seine Beweggründe anderen gegenüber darlegen und argumentieren, welche Folgewirkungen man sieht und warum man sie nicht akzeptieren mag.
- Man kann letztlich entscheiden, welchen Preis man für ein wertorientiertes Leben zu zahlen bereit ist.

Wenn einen also in einem solchen System die Angst befällt, ist das nicht unbedingt nur neurotische Reaktion, sondern eigentlich eine gesunde. Coaching darf nicht dazu führen, dass ein Klient eine solche gesunde Reaktion nicht mehr zeigt. Wer in einem mafiösen System keine Angst mehr zeigt, ist, was man psychotherapeutisch „charaktergestört“ nennt.

Wirtschaftskultur korrigiert Sittenverfall

Empörende Erscheinungen im globalen Wirtschaften häufen sich. Die öffentliche Diskussion dazu kommt endlich auf vielen Ebenen in Gang. Es gibt z.B. Beschreibungen, die manche Arbeitsverhältnisse noch unter der Sklavenwirtschaft ansiedeln. Für Sklaven fühlten sich die Eigentümer wenigstens insofern verantwortlich, dass ihr Wert als Arbeitskraft erhalten blieb. In vielen Arbeitsverhältnissen sei nicht einmal das gegeben.

Die Gambler haben nun auch z.B. den Weltmarkt an Grundnahrungsmitteln entdeckt. Mit für Realwirtschaft völlig unproduktiven Spekulationen werden Gewinne abgeschöpft, die Nahrungsmittel für viele Arme unerreichbar machen. Neben der Angst regieren Gier und Maßlosigkeit. Durch Bereicherung und Gleichgültigkeit der einen sterben andere. Nicht immer ist dies den Anlegern bewusst. Sie wollen nur gerne hohe Renditen, machen sich aber nicht klar, wie diese erwirtschaftet werden. Schuldfähigkeit hat hier mit Aufgeklärtheit und Bildung zu tun. Doch es gibt auch die, die wissen was sie tun. Wie sie zur Verantwortung ziehen?

Wenn auch Kontrolle derzeit meist noch nicht durchsetzbar ist, so sollten wir uns wenigstens um gesellschaftliche Ächtung bemühen. Dabei sollte man sich einerseits vor bequemen Stereotypen hüten, andererseits auch nicht vor jeder Rechtfertigung und jedem Schönreden kapitulieren. Insgesamt sind aber Manager sicher nicht besser oder schlechter als andere Menschen. Dadurch aber, dass sie in ihren beruflichen Rollen und gesellschaftlichen Positionen oft größere Hebel betätigen, haben ihre Nachlässigkeiten, ihre Inkompetenz und fehlenden Skrupel größere Auswirkungen als die von Privatpersonen. Ihre Sünden werden daher in der Öffentlichkeit zu Recht angeprangert.

Zum Glück regen sich immer mehr Gegenkräfte gegen Sittenverfall und Seelenlosigkeit. Immer mehr Bürger und Politiker wollen wieder werteorientiert handeln. Ethische Erwägungen werden aber erst anspruchsvoll, wo sie über das Identifizieren von Fehlverhalten anderer hinausgehen und sich mit den systemischen Vernetzungen und der „Banalität des Bösen“ auseinandersetzen.

Seelsorge für Akteure im Beruf

Viele Menschen funktionieren einfach gemäß gesetzter Vorgaben und erledigen ihr Tagesgeschäft. Dabei erleben auch Hochrangige ihre Spielräume fürs Nachdenken und schöpferische Beeinflussen der unternehmerischen Strategien der Organisationskultur als viel geringer als man sich das von außen vorstellt. Daher glauben viele auch Vorgänge ertragen oder mitgestalten zu müssen, die sie aus ihren privaten Werthaltungen heraus ablehnen würden. Und verlieren so ihre Skrupel: Wenn ich es nicht mache, macht es ein anderer. Den Rest macht die sich einschleichende Selbstverständlichkeit.

Der Zusammenhang zwischen sich verselbständigenden wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten und persönlichen Lebenshaltungen scheint in vielen Lebensbereichen zerrissen zu sein. Die Menschen reagieren darauf – psychologisch verständlich – mit einer Spaltung ihrer inneren Lebenswelt. Es entstehen Risse in der Persönlichkeit, die als Verlust an Integrität erlebt werden. Die Scham darüber wird abgewehrt. Sie wird nicht als wichtiges Signal, das an die eigenen menschlichen Möglichkeiten und ethischen Bedürfnisse erinnert, erkannt. Diese Scham wird auch oft mit dem schmerzlichen Gefühl früher erlebter, unangemessener Beschämungen verwechselt und daher nicht als ein möglicher Schlüssel zur Selbstfindung und Wiederinanspruchnahme von Würde erkannt. Die Skrupellosigkeit im Wirtschaften erwächst aus dem Verlust von Würde. Daher ist es wichtig, Mechanismen in Organisationen zu untersuchen, die Menschen als Privatpersonen wie auch als Positionsinhaber entwürdigen.

Wichtig erscheint uns eine persönliche Auseinandersetzung mit eigenen neurotischen Tendenzen, mit in Schattenbereiche abgedrängten Persönlichkeitsstrebungen, mit Fragen von Verantwortung und Schuld, jenseits von Hilflosigkeit und Omnipotenz. Nach Adorno gibt es kein richtiges Leben im falschen. Persönlichkeitsentwicklung und persönliches Lebensglück, aber auch ein dafür geeignetes Gesellschaftssystem nach humanistischen Maßstäben sind letztlich nicht ohne ethische Auseinandersetzung zu haben. Alle müssen ihren Weg zwischen Polaritäten und unklarem Ausgang finden. Schon eigene Wege durch Labyrinth dieser Art zu finden ist nicht einfach. Es gibt kaum gerade Wege oder Wege, bei denen man nicht mit eigener Schuld und Verantwortung

konfrontiert wird. Ethische Kompetenz ist auch nicht nur eine Frage des gewünschten Anstandes (Schmid 1991), sondern eine Frage professioneller Kompetenz. Wer etwas kann und im Unternehmen Gewicht hat, hat bessere Chancen aber auch mehr Verantwortung, sich ethisch zu verhalten. Noch schwieriger ist das Definieren von Unternehmensstrategien, die für alle einen ethisch günstigen Rahmen schaffen. Neben persönlichem Bemühen ist dafür Unternehmenskultur als Teil von Unternehmensstrategie und Kulturkompetenz als Teil von Professionalität ernst zu nehmen.

Schritte zum Seelenheil

Welches sind Schritte zum Heil? Es gibt keine Rezepte, sondern die Frage muss für jeden spezifisch und ganzheitlich aus seinen Lebensperspektiven gestellt werden. Ganzheitlichkeit in diesem Sinne brechen wir situativ auf die Frage nach einer der möglichen sinnvollen Ergänzungen an einer bestimmten Stelle im Lebensweg herunter. Wir wissen also nicht, wie eine Persönlichkeit oder eine für sie heilende Entwicklung insgesamt zu beschreiben ist, doch an jeder Stelle im Prozess ist es in unserem Kulturrahmen doch möglich, zu einem Gespür für wesentlichere Schritte im Unterschied zu irreführenden oder unwesentlichen zu kommen.

Wir ermutigen bei unserer Arbeit zu solchen situativen Wertungen, da ohne sie keine Entscheidungen über einen sinnvollen Ressourceneinsatz (incl. Lebenskraft und Aufmerksamkeit) getroffen werden können. Dadurch entsteht so etwas wie eine Urteilsfähigkeit, die einerseits den vielfältigen Spielarten des Lebens gegenüber aufgeschlossen und andererseits einer Wertegemeinschaft verpflichtet ist.

Damit wir von einer solchen Werte- und Kulturorientierung nicht ins Sektiererische abrutschen, sind solche Begegnungen in ein partnerschaftlich-diskursives Beziehungsverständnis eingebettet. Die Integrität einer solchen Gemeinschaft zeichnet sich eher durch ihre Kultur des Umgangs mit Wertung als durch einen inhaltlichen Kanon bestimmter Werte aus. Im Rahmen einer solchen Kultur kann und muss dann die Frage, was Heilung ist, immer wieder neu beantwortet werden. In Kreisen, die ungezügelter Liberalismus das Wort redeten und außerhalb religiöser Rahmen ist die Frage nach der Schuld aus den meisten Debatten verschwunden. Dies galt auch für die Szene der Systemiker. Daher soll zum Abschluss hier ein persönlicher Rückblick und Ausblick vorgetragen werden.

Wie gehen Systemiker mit Schuld um?

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.

Dann kam das Postulat: Handle so, dass sich die Anzahl der Optionen vergrößert! (Heinz v. Förster) – 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 merkte 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 wurde als Herausforderung wieder deutlich. Damit kehrte 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 nach einer Phase der totalen Relativierung von Wahrheit schließlich zum Bewusstsein, dass wenn Wirklichkeit menschengemacht ist, Menschen eben auch eine besondere Verantwortung dafür haben, welche Wirklichkeit sie machen. Hier muss sich jeder zwar nicht um Wahrheit, doch aber um persönliche Gewissheit oder anders ausgedrückt um Klärung, woran er sich dauerhaft orientiert, bemühen. Dies schließt Verantwortung für ein 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.

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. Auf dem Gebiet der Neurowissenschaften wurde ja sogar subjektiv verantwortliche Steuerung infrage gestellt, ein riesiges Problem für unser auf individueller Schuld aufbauendes 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, um sich selbst mit wohlfeilen Ansichten ins Rampenlicht zu bringen. Langsam besinnen sich klassische Wissenschaften wie z.B. die Philosophie oder 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 vermeintlich systemisch Aufgeklärte von einigen Illusionen Abschied nehmen und erkennen, dass manche 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 (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 auch heute noch mit dem Schuldbegriff wenig anzufangen. Doch sollte Schuld wieder auf die Agenda genommen werden. Etwa 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.

Auch viele Systemiker 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 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.

Schluss

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 Wiesloch³ 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 ihre Werteorientierung eher ab, da sie nicht als Ersatz für Leistung verdächtigt wird. Einem professionell Vertrauenswürdigen erlaubt man nachhaltige Orientierung, auch wenn sie auf Kosten schnellen Profits geht, eher.

Im Konkreten muss jeder seine Positionen immer wieder neu finden. Dabei kann eine systemische Perspektive und können systemische Kompetenzen bzw. eine entsprechende professionelle Gemeinschaft 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, Sensible und Abgestumpfte sein können, dass man mal in Revolution oder notwendiger Sintflut und dann wieder alltäglich in der Banalität des Bösen (Arendt 1965) bzw. des Guten lebt, 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 ein: Über den Fluss des Lebens ist die Ur Schlange gespannt. Sie schlingt sich in der Flussmitte um eine Art Schneebesen oder Quirl. Auf der einen Seite ziehen die Teufel und am anderen Ufer die Engel in einem ewig währenden Tauziehen hin und her. Dadurch wird der Quirl in Bewegung gehalten und aus dieser Bewegung entsteht wiederum der Fluss des Lebens.

Auf <https://www.isb-w.eu/campus/de/> finden Interessierte im Reiter „Mediathek“ die Option „öffentliche Merklisen“. Eine Merklise ist eine z.B. von der isb-Redaktion zusammengestellte Sammlung von Dokumenten zu einem bestimmten Thema.

Zum vorangegangenen Artikel finden Interessierte in o.g. Bereich eine Merklise zum Thema „Werte und Sinn“ mit einer Reihe von isb-Materialien.

In der isb-CampusBibliothek stehen auch die in der folgenden Literatur- und Medienliste von Bernd Schmid genannten Dokumente als kostenloser Download zur Verfügung!

³ <https://www.isb-w.eu/campus/de/> Hier finden sich kostenlose Downloads von Texten, Video- und Audio-Dokumenten.

Literatur

Arendt, Hannah (1965): Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen.

Copray, Norbert (2010): Fairness – Der Schlüssel zu Kooperation und Vertrauen. Gütersloh.

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

Graf, Friedrich Wilhelm (2009): Menschenbilder sind Gottesbilder - Die Moderne und ihre religiösen Konflikte. SWR 2 AULA

Sendung vom 12.4. (Teil 1) im SWR 2 Archiv unter:
<http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/-id=660374/nid=660374/did=4565596/g83xib/index.html>

Sendung vom 13.4. (Teil 2) im SWR 2 Archiv unter:
<http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/-/id=660374/nid=660374/did=4590534/1713xnq/index.html>

-ders. (2007): Die Wiederkehr der Götter: Religion in der modernen Kultur. Beck, München.

Schmid, Bernd & Jäger, Klaus (1986): Zwickmühlen. Oder: Wege aus dem Dilemma-Zirkel. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 3, I: 5-16.

Schmid, Bernd (1991): Auf der Suche nach der verlorenen Würde - Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen". Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE) 03/91: 47-54. Neu veröffentlicht in der Online-Zeitschrift perspektive: blau (02/2009).

Schmid, Bernd (1997): Lifespender's value – oder: Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren? Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 04/97: 180-193. Neu veröffentlicht in der Online-Zeitschrift perspektive: blau (09/2008).

Schmid, Bernd (1998a): Arbeit mit geleiteten Phantasien und Trance. In: Schmid, Bernd (2004): Systemisches Coaching, EHP, Bergisch Gladbach, S. 123-130.

Schmid, Bernd (1998b): Originalton. Sprüche aus dem Institut für systemische Beratung, Wiesloch. Verfügbar über die isb CampusBibliothek: <https://www.isb-w.eu/campus/de/schrift/Originalton-1998SY0364D>

Schmid, Bernd & Hipp, Joachim (2002): Anwesenheit und Kraftfeld. In: Schmid, Bernd (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse, EHP, Bergisch Gladbach, S. 175-181.

Schmid, Bernd (2002): Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont. In: Schmid, Bernd & Messmer Arnold (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach, S. 206-220.

Schmid, Bernd (2003a): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach.

Schmid, Bernd & Messmer, Arnold (2003b): Die Passung von Person und Organisation. In: LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 16, Nov./Dez. 2003, S. 36-43.

Schmid, Bernd (2004a): Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Edition Humanistische Psychologie (EHP), Bergisch-Gladbach.

Schmid, Bernd (2004b): Kult oder Kultur – Was geschieht im Coaching!

In: Schmid, Bernd & Messmer, Arnold (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach, S. 257-266.

LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 19, Mai/Juni 2004: 34-39. Auch im Newsletter 2007-06/07 des Coaching-Magazins - das Online-Magazin von Christopher Rauen.

Schmid, Bernd (2005): Störungen – Beeinträchtigungen oder Entwicklungsanreiz? In: Profile - Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 09/2005, S. 42-53.

Schmid, Bernd & Varga von Kibéd, Matthias (2005): Verzweifeln – eine professionelle Kompetenz. Veröffentlichungstitel: Mit Dilemmata einfach umgehen. LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 26, Juli/August 2005: 52-57.

Schmid, Bernd (2006a): Passungsdialog anhand innerer Bilder. In: Armin Rohm (Hg.): Change Tools. Managerseminare Verlag, Bonn.

Schmid, Bernd (2006b): Innere Bilder und die Passung von Mensch und Organisation. Audio Nr. 339

Schmid, Bernd (2007a): Selbstfindung und Sinn im Beruf und in der Organisation. Vortrag in der Reihe „Sinn im Beruf – Ich arbeite, also bin ich?“ am 28. 02. 2007, Institut für Medizinische Psychologie - Universitätsklinik Heidelberg

(2008) in perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin

Der Vortrag steht auch als Audio zur Verfügung:

Schmid, Bernd (2007b): Sinn im Beruf durch Passung von Mensch und Organisation. Audio Nr. 340

Zum Thema „Seelische Bilder“ finden Sie in der isb CampusBibliothek eine Vielzahl von Aufsätzen und Audio-Dateien. Diese stehen zum kostenlosen Download zur Verfügung. Sie finden sie im Themenbereich unter „Seelische Bilder / Metaphern / Träume“.

Schmid, Bernd (2008a): Lösungsorientierte Traum-Inszenierungen - Übung im schöpferischen Dialog. In: Röhrig, Peter (Hg.): Solution Tools. Managerseminare Verlag, München.

Schmid, Bernd & Gérard, Christine (2008b): Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Carl-Auer, Heidelberg.

Schmid, Bernd (2009a): Die Würde des Managers ist antastbar - Wider das Mitläufertum im Coaching. Coaching-Magazin 01/2009: 50-54.

Zum Thema auch:

Schmid, Bernd (2008): Coaching und Ethik. Ein Seminargespräch mit Bernd Schmid. Verfügbar als Audio Nr. 912.

Schmid, Bernd (2009b): Reflexionen zum Generationendialog. In: Gutknecht, Thomas; Polednitschek, Thomas & Stölzel, Thomas (Hg.): Philosophische Lehrjahre.

Beiträge zum kritischen Selbstverständnis Philosophischer Praxis.

Reihe: Schriften der Internationalen Gesellschaft für Philosophische Praxis (IGPP)

Bd. 1, Seite 227-243. Im Druck! ISBN 978-3-8258-0437-4

Sloterdijk, Peter (2009): Du musst dein Leben ändern. Über Anthropotechnik. Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Steiner, George (2004): Nach Babel: Aspekte der Sprache und des Übersetzens. Suhrkamp, Frankfurt.

Autor: Bernd Schmid (10/2012)

Quelle: isb