

# Wie Gewissen im beruflichen Kontext und in Organisationen wirkt

Das wichtigste Verdienst von Bert Hellinger ist nicht so sehr die Entwicklung der Methode der Systemaufstellung, sondern vielmehr die Einsicht in die Wirkungsweisen von zweierlei Gewissen innerhalb von Systemen: das Ringen und Wirken des persönlichen und des kollektiven Gewissens.

## Persönliches Gewissen

Persönliches Gewissen bindet uns an unsere Gruppe, unsere Familie und Heimat, an unser Land, unsere Religion, Kultur und Sprache. Es bindet uns auch an unsere Arbeit, unsere Kollegen und die Organisationen, an denen wir teilhaben. Persönliches Gewissen wirkt wie ein Gleichgewichtsorgan.

Wir erleben es bewusst, und es leitet uns durch Gefühle von Schuld und Unschuld. Persönliches Gewissen wirkt direkt und gibt uns Informationen über mindestens drei Bereiche, nämlich Bindung (Gehöre ich zu dieser Gruppe oder nicht?), Ausgleich von Geben und Nehmen (Schulde ich jemandem etwas oder schuldet mir jemand etwas?) und Ordnung (Bin ich an dem richtigen/berechtigten Platz in diesem System?).

## Bindung

Diejenigen Handlungen, die unser Recht auf Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstärken, bringen Gefühle von Unschuld und Vergnügen mit sich. Handlungen, die gegen die Normen und Werte unserer eigenen Gruppe gerichtet sind und somit unser Recht auf Zugehörigkeit infrage stellen, sind mit Schuldgefühlen verbunden. Durch das persönliche Gewissen fühlt sich die eigene Gruppe stark. Es sorgt für den Zusammenhalt der Gruppe und die Unterscheidung und Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen. Man kann das leicht überprüfen, indem man sich befragt, was man selbst dazu beiträgt, um zu einer Abteilung, einer Organisation, einer beruflichen Gruppe zu gehören oder auch an einem Trend oder einem Ideal teilzuhaben. Welche Handlungen bringen Gefühle von Schuld oder Unschuld mit sich? Es ist vorstellbar, dass jemand die schrecklichsten Taten begeht und sich dabei unschuldig fühlt. Die Menschen, die mit einem Flugzeug in das World Trade Center in New York rasten, taten das möglicherweise mit bestem Gewissen: Es bindet sie in ihre Gruppe.

Schuldgefühle tauchen auf, wenn jemand etwas tut, das das Recht auf Zugehörigkeit zur eigenen Gruppe in Gefahr bringt.

Eine eigene Familie zu gründen bringt früher oder später mit sich, dass man diese neue Familie ebenso bedeutsam erlebt wie die Herkunftsfamilie, und das macht schuldig gegenüber der Herkunftsfamilie.

Es ist leicht vorstellbar, wie sich Schuldgefühle einstellen: Ein 10-jähriges Mädchen raucht Zigaretten mit einem Freund im Haus der Eltern, wo sonst niemand raucht und Rauchen tabu ist. Einige Tage später erzählt sie es ihrer Mutter. Stellen Sie sich vor, wie sie sich dabei fühlt. Und welch ein Unterschied, wenn sie ihren Freunden erzählt: „Wir haben geraucht.“

In Organisationen stellt sich oft die Frage, zu welcher Gruppe die Menschen gehören. Manchmal ist es wichtiger, zum Zusammenschluss der Abteilungsleiter zu gehören als zur Firma selbst. Und zu welchem System gehören ärztliche Spezialisten in einer Universitätsklinik? Zur Klinik, wo sie arbeiten, zur Abteilung, zu ihrer Universität und deren Ärzten in Ausbildung, zu ihren Kollegen? Und wie weit machen sie sich schuldig, wenn sie etwas für eine andere Abteilung tun?

Wie kommt es, dass Bindung und Loyalität oft an der Basis einer Organisation stärker sind als an der Spitze? Und was bedeutet in diesem Zusammenhang loyal mit einer Firma zu sein?

## Ausgleich von Geben und Nehmen

Das persönliche Gewissen leitet uns auch, wenn wir im Austausch mit anderen sind. Wenn jemand etwas bekommen hat, wird er die Notwendigkeit fühlen, dem anderen etwas zurückzugeben, um den Ausgleich des Gewissens wieder herzustellen. Wenn der andere dem Ersten ein bisschen mehr zurückgibt, wird die erste Person wiederum etwas zurückgeben wollen, und daraus kann ein ständig wachsender fruchtbarer Austausch entstehen.

Das betrifft persönliche Beziehungen, aber auch Arbeitssituationen. Jemand gibt seine/ihre Leistungen und Talente an eine Organisation. Daraus entsteht Sicherheit, Beständigkeit, Anerkennung und ein Rahmen für die eigene Arbeit – und schließlich ein Gehalt. Vielleicht tut der Angestellte ein bisschen mehr und tut sein/ihr Bestes. Und man kann sich auch vorstellen, wie so ein Austausch verdorrt. Die Bindung wird gelöst. Ein großes Ungleichgewicht in jedem Unternehmen führt dazu, dass man nicht bleiben kann.

Beispiel: Eine Sekretärin leistete andauernd mehr, als der Chef von ihr verlangte. Sie machte sauber, gab Geschenke und erfüllte Extraaufgaben. Der Chef fühlte sich mehr und mehr unter Druck gesetzt, und obwohl beide darüber sprachen, war die einzige Lösung, die Sekretärin zu versetzen.

Der Ausgleich von Geben und Nehmen wirkt auch, wenn jemand eine Ungerechtigkeit begangen hat. Dann taucht ein Recht oder Bedürfnis auf, auch dem anderen eine Ungerechtigkeit zuzufügen, oder zumindest einen Ausgleich zu verlangen, sodass beide sich wieder in die Augen schauen können. Wenn jedoch einer als Antwort auf eine erfahrene Ungerechtigkeit den anderen mehr verletzt oder ungerecht behandelt, fühlt jener sich im Recht auf eine noch größere Ungerechtigkeit. Das ist das Modell der Eskalation. Wenn der eine nun in Antwort auf die erfahrene Ungerechtigkeit weniger vom anderen verlangt, dies jedoch klar und entschieden vertritt, kann die Balance wieder hergestellt werden, so dass beide sich wieder ansehen können.

Es ist bemerkenswert, wie präzise die Wahrnehmung eines jeden von uns ist, was diesen Ausgleich von Geben und Nehmen betrifft. Manche bemühen sich darum, ständig mehr zu geben als zu nehmen, sodass die Kunden fort-dauernd in ihrer Schuld stehen. Das kann jedoch bewirken, dass die Kunden sich nicht wirklich frei fühlen und es schwierig für sie ist, sich wie Erwachsene zu verhalten. Es gibt eine Ausnahme. In Familien ist der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen von Eltern zu Kindern nicht möglich. Eltern geben mehr, und Kinder nehmen mehr. Kinder können kein Gleichgewicht herstellen und sollten es auch nicht versuchen. Sie können dieses Ungleichgewicht gutmachen, indem sie an ihre eigenen Kinder oder an ein soziales Projekt das weitergeben, was sie erhalten haben, ohne dafür etwas zurückzuverlangen. Dasselbe gilt oft für Schulen oder Fortbildung oder Lehrer. Studenten und Schüler können nicht ausgleichen, was sie erhalten. Darum fühlen sie, dass sie anderen etwas Gutes tun müssen mit dem, was sie gelernt haben. Um den Lehrern oder Institutionen ihren Dank und Respekt auszudrücken, können sie zum Beispiel neue Einsichten veröffentlichen und sie damit an alle weitergeben.

Beispiel: Eine begabte Managerin in Amsterdam hinterfragte in einer Beratung, warum sie in ihrer Position als Vorgesetzte die erwarteten Ziele trotz aller Ausbildung und Erfahrung nicht erreichte. Es zeigte sich, dass mehrere ihrer Angestellten einen jüdischen Hintergrund hatten und finanzielle Zuwendungen aus einer Stiftung für Verwandte von Holocaust-Opfern erhielten. Die Managerin konnte wahrnehmen, dass diese finanzielle Unterstützung deren Rolle als Opfer verstärkte und somit die persönlichen Möglichkeiten einschränkte.

Wie groß sollte der goldene Handschlag sein, was ist eine angemessene Zahlung für einen Berater, sodass die Organisation und der Berater am Ende sich wieder frei fühlen können? Das „innere Preisbarometer“ kann eine Vorstellung davon verleihen. Stellen Sie sich vor, Sie bekommen doppelt so viel Geld für eine Dienstleistung oder ein Produkt, als Sie gerade dafür gegeben haben. Macht das die Trans-

aktion und das Ganze stärker oder schwächer? Macht es Sie oder das andere System freier oder gebundener? Und was passiert, wenn Sie das Eineinhalbfache dieser Summe bekommen? Oder zwei Drittel?

## Ordnung

Das persönliche Gewissen wirkt auch in dem dritten Bereich von Gefühlen der Schuld und Unschuld: Wo ist der richtige Platz für mich in dem System? Ein Platz, wo ich vertrauen kann, der mir Sicherheit und Ruhe gibt, sodass ich meine Arbeit gut machen kann?

Wenn jemand am richtigen Platz arbeitet, ist das mit dem Gefühl der Unschuld verbunden. In Organisationen ist der richtige Platz viel schwieriger zu bestimmen als in Familien. Familien folgen dem Lebensfluss: Großeltern kommen vor den Eltern, die wiederum vor den Kindern, diese wiederum vor den Enkelkindern. Und in der Familie kommt das erste Kind vor dem zweiten et cetera.

In Organisationen ist der richtige Platz verbunden mit unterschiedlichen, manchmal widersprüchlichen Prinzipien. Die Dauer der Zugehörigkeit ist von Bedeutung: die Tatsache, wie lange eine Person Teil der Organisation ist. Der Platz in der Hierarchie ist von Bedeutung: Wenn jemand denkt, er oder sie ist besser als der Chef, ist das oft mit Schuldgefühlen gekoppelt. Die professionelle Gruppe ist bedeutend, ebenso das Spezialistentum. In einer Gemeinschaftspraxis etwa nehmen die Physiotherapeuten einen anderen Platz ein als die Ärzte.

Auch die Reihenfolge der Ausbildungen, die jemand durchlaufen hat, kann von Bedeutung sein, oder die bisherigen Arbeitsstellen können das persönliche Gewissen beeinflussen. Entschließt sich ein Ingenieur, Sozialarbeiter zu werden, wird er eine völlig andere Stärke erleben, wenn er seine alte Ausbildung und Arbeit weiterhin respektiert, als wenn er diesen Teil seines Lebens zurückweist, indem er ihn als verlorene Zeit und falsche Wahl betrachtet.

## Kollektives Gewissen

Das kollektive Gewissen wirkt unbewusst im Dienste des gesamten Systems. Seine Funktion besteht darin, den Fortschritt des gesamten Systems zu gewährleisten. Und: Das System als Ganzes kommt vor dem Individuum. Die Tatsache, dass das kollektive Gewissen unbewusst wirkt und Einzelne – nolens volens – in den Dienst des ganzen Systems genommen werden können, macht es schwierig, die Dynamik als Gewissen wahrzunehmen.

Aufstellungen sind hilfreich, diese Mechanismen ans Licht zu bringen. Oft ist es überraschend und ganz anders, als die Klienten das gedacht haben.

Im kollektiven Gewissen wirken auch die Prinzipien von Bindung, Ausgleich von Geben und Nehmen und von Ordnung, jedoch anders als im persönlichen Gewissen. Jeder

hat dasselbe Recht auf Zugehörigkeit. Dass Mitglieder ausgeschlossen werden oder verloren gehen, erlaubt ein System nicht ohne spätere Kompensation. Wenn zum Beispiel der Gründer einer Organisation in unwürdiger Weise entlassen wird, kann das über Jahre hinweg wahrnehmbar bleiben, auch für Menschen, die sehr viel später zu dieser Organisation hinzukommen und niemals die fragliche Person kennen lernen.

Ein Ausschluss erfolgt ebenso, wenn Personen unwirkliche oder figurative Funktionen bekommen oder die anderen über sie herablassend oder moralisierend denken oder sprechen. Wenn zum Beispiel nach dem Zusammenschluss von vier Gemeinden vier Stellen geschaffen werden, um vier Bürgermeistern die Arbeitsstelle zu erhalten, jedoch nur drei für die Arbeit benötigt werden, ist der vierte ausgeschlossen, obwohl er immer noch für die Organisation arbeitet. Dies ist für jeden wahrnehmbar.

Wenn einer ausgeschlossen ist, so wird später ein anderer einen Ausgleich schaffen, indem er der ausgeschlossenen Person nachfolgen möchte. Er wird sich ebenso verhalten wie der Ausgeschlossene, indem er dessen Ziele verfolgt. Oder er identifiziert sich mit dieser Person, zum Beispiel durch mustergleiche Erfolglosigkeit.

Ursprüngliche Ziele einer Organisation können ebenso nach einiger Zeit ausgeschlossen werden. Dies zeigt sich dann als schwierige und unerklärliche Konflikte zwischen den Angestellten.

### **Ausgleich zwischen Geben und Nehmen**

Das kollektive Gewissen wirkt auch beim Ausgleich von Geben und Nehmen in einem gesamten System. Es erlaubt nicht, dass einer im System Vorteile auf Kosten der anderen genießt, ohne dass es später dafür zu einem Ausgleich käme. Wenn ein Familienunternehmen auf Kosten der Gesundheit oder gar aufgrund des Todes von Angestellten oder Kunden reich geworden ist, ohne dass jemand die Verantwortung dafür übernimmt oder bereit ist, die Konsequenzen zu tragen, so wird später einer unwissend sich schuldig fühlen und somit einen Ausgleich schaffen wollen. Kollektives Gewissen scheint dann irgendjemanden oder -etwas zu diesem Zwecke später in Besitz zu nehmen.

Diese Funktion des kollektiven Gewissens in Organisationen zeigt sich, wenn einer eine übergroße Last zu tragen scheint, die nicht mit dem übereinstimmt, was er oder sie in der Organisation getan hat.

Manchmal entsteht der Eindruck, dass jemand einen Ausgleich versucht, und es ist nicht klar, worum es sich handelt und für wen der Ausgleich dient. Es scheint jedoch nie genug zu sein. Manchmal kann man es in der Körperhaltung des Betroffenen sehen: mit hängendem Kopf und wie beladen mit einer schweren Last, unangenehm für die Kollegen und unerklärlich zur selben Zeit.

### **Ordnung**

Dem kollektiven Gewissen folgend, haben frühere Mitglieder oder Elemente eines Systems Vorrang vor denen, die später dazukamen. In gewisser Weise ist das kollektive Gewissen „grausam“, weil es die Späteren für die Ungerechtigkeit „bestraft“, die vor ihrer Ankunft begangen wurde. Wer früher war, ist wichtiger als der, der später kam. Das bedeutet auch, dass die Späteren sich nicht in die Angelegenheiten der Früheren einmischen oder sich für besser als die Früheren halten sollten. In Organisationen wirkt das kollektive Gewissen nicht nur in der zeitlichen Reihenfolge, sondern zugleich in der Hierarchie. Wer in der Rangordnung höher steht, wird im kollektiven Gewissen wie einer betrachtet, der zeitlich früher dazugehörte.

### **Der Kampf zwischen persönlichem und kollektivem Gewissen**

Tragischerweise kann die Funktion des persönlichen und des kollektiven Gewissens gegeneinander wirken. Tut einer etwas mit gutem persönlichem Gewissen, so kann ein anderer für dieselbe Handlung vom kollektiven Gewissen bestraft werden. Wenn wir mit diesem Wissen Organisationen untersuchen, entsteht ein neues Bild.

Betrachten wir eine Organisation in ihren Zusammenhängen und stellen uns vor, welche Ereignisse zu dem jetzigen Zustand geführt haben und den Vorgängen zugrunde liegen; und stellen wir uns vor, welcher Kampf zwischen persönlichem und kollektivem Gewissen im Gange ist, so können sich viele Vorurteile einfach auflösen. Wenn zum Beispiel ein Klinikchef den Angestellten sofort feuert, weil er Patienten falsch behandelt, handelt der Chef aus persönlichem Gewissen. Der Täter hat sich der Fehlbehandlung schuldig gemacht, die Regeln der Organisation gebrochen und das Recht der Zugehörigkeit verwirkt. Durch den Ausschluss des Täters wird jedoch das kollektive Gewissen verletzt. Jahre später tauchte in einem konkreten Fall dieses Thema wie ein versteckter Tumor wieder auf, und bewirkte massive Unruhe in der Klinik, ohne dass die Betroffenen einen klaren Grund dafür angeben konnten.

### **Liebe als Ausdruck des Problems**

Mir ist ein wunderbarer Satz von Jakob Robert Schneider, einem erfahrenen deutschen Aufsteller, im Ohr: Wie liebt er oder sie in dem Problem?

Es geht ja um die Art und Weise, wie man die Menschen in Organisationen betrachtet, wenn man sie mit ihrem persönlichen und dem kollektiven Gewissen zugleich kämpfen sieht. Man blickt auf sie oder auf eine Situation und fragt sich: Wie ist jeder Einzelne in die Mechanismen von persönlichem und kollektivem Gewissen eingebunden? Man

schaut sie an, ohne etwas ändern zu wollen, ohne helfen zu wollen, ohne Urteil, jedoch bereit zu sehen, was ist. Wenn Sie der Berater der oben erwähnten Klinik sind und äußern, dass der Chef nicht richtig gehandelt hat, als er den Täter kündigte, verschließt der Chef möglicherweise sein Herz und entlässt den Berater.

### Der Ausweg

Die Frage ist nun: Gibt es einen Weg aus der Falle der beiden Gewissen, oder sind wir ihnen ausgeliefert? Gibt es Wege, sich von der Vergangenheit zu befreien? Allein schon die Einsicht in die Funktion der Gewissen kann bereits in den frühesten Stadien der Beratung befreiend wirken.

Wenn wir die Menschen, Arbeitssituationen und Organisationen systemisch beobachten, können wir durch die aktuellen Ereignisse hindurch die Hintergründe erkennen. Bereits die Beobachtung eröffnet neue Möglichkeiten und Raum für eine neue Bewegung. Eine Aufstellung hilft, Licht auf die Funktion der Gewissen zu werfen. Es ist jedoch nur eine Methode, wie der Einsatz von Röntgenstrahlen. Wichtiger ist, an die Frage zu rühren: Was ist möglicherweise im Hintergrund geschehen, in der eigentlichen Organisation? Und: Welches weit reichende Ereignis hat bis heute solch einen Einfluss? Wer oder was ist hier ausgeschlossen? Was ist passiert, dass jetzt so viele Einzelne solch eine schwere Last tragen?

Der systemische Blick, die systemische Arbeit und vor allem Aufstellungen ermöglichen, die Ausgeschlossenen wieder in das System mit einzubeziehen, sich der Schuld zu stellen und etwas Lösendes zu tun, auch wenn dies vielleicht nur symbolisch geschieht.

Das kann hilfreich sein, um die Ordnung wieder herzustellen und Ruhe ins System zu bringen. Vor allem hilft es, Einsichten in die Bedingungen zu entwickeln, unter denen Menschen und Organisationen gedeihen können.

### Übersetzung Ursula Franke