

Leiten in Veränderung*

Martin Weimer

1. Der Ausgangspunkt

Kirchliche Organisationen haben mit allen anderen psychosozialen Organisationen in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften eines gemeinsam: ihre einzige Kontinuität ist ihr dauerhafter Wandel. „Ecclesia semper reformanda“, lautet zwar ganz entsprechend eine der zentralen ekklesiologischen Formeln des Luthertums. Aber damit sind sehr tiefgreifende emotionale Prozesse verbunden. Um sie geht es mir hier.

Mit „Leiten in Veränderung“ meine ich zweierlei. Der eine Aspekt: Veränderungen in der Umwelt einer Organisation erzeugen bei allen Mitgliedern der Organisation spezifische Ängste sowie spezifische Abwehrformen, die auf diese Ängste reagieren. Eine der oft vernachlässigten Leitungsaufgaben in diesem Fall besteht darin, diese individuellen und psychosozialen Abwehrformen¹ sowie die ihnen zugrunde liegenden Ängste zu kennen, sie anzuerkennen (bei anderen und natürlich zuerst bei sich selbst), kurz: sie zu ertragen (Containment nach Bion). Dies betrifft gewissermaßen die Software von organisatorischen Veränderungsprozessen. Wird sie missachtet, so misslingt der ganze Prozess. Bei der Fähigkeit, sie ertragen zu können, stellt die Orientierung an der Primäraufgabe der Organisation² eine nicht zu überschätzende Hilfe dar. Der andere Aspekt: Anders als im Prozess einer psychoanalytischen Einzelbehandlung geht es bei organisatorischen Veränderungsprozessen um reale Handlungen, die eingeübt werden müssen. Deren Nebenwirkungen können nie vollständig prognostiziert werden, so dass bei jedem einzelnen Handlungsschritt der Zirkel von Angst und Abwehr neu entsteht. Man braucht für solche Handlungskompetenz – der Begründer der Gruppenanalyse, Sigmund H. Foulkes, sprach von „ego-training in action“³ – Visionen für die Organisation, Leitbilder einer zukünftigen Entwicklung. Eine solche Vision ist zwar „unverbindlicher formuliert als ein Ziel, kann jedoch bei Bedarf sehr viel näher an jede einzelne Entscheidung herangesteuert werden, als dies bei Zielen der Fall ist. Eine Vision ist präzise und vage gleichermaßen.“⁴ Ich beschäftige mich in die-

* Stark überarbeitete Fassung eines Vortrags auf der Tagung des „Pastoralpsychologischen Instituts in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.“ am 15.09.2000 in Rendsburg.

¹ Das Konzept der psychosozialen Abwehr hat I. Menzies-Lyth entwickelt: „The Function of Social Systems As a Defence Against Anxiety“, in: dies., *Containing Anxiety in Institutions*, London 1988, 43 – 99.

² Das Konzept der Primäraufgabe entstammt der am Tavistock-Institute-for-Human-Relations konzipierten psychoanalytischen Beratung sozialer Organisationen. Vgl.: M. Weimer, *Psychoanalyse und/als Organisation*, *Psyche* 53 (1999): 8 – 51.

³ S. H. Foulkes, *Gruppenanalytische Psychotherapie*, München 1974, 34.

⁴ B. Janta, *Was verändert die Veränderung*, in: M. Lohmer (Hg.), *Psychoanalytische Organisationsberatung*, Stuttgart 2000, 205.

ser Arbeit daher sowohl mit der Primäraufgabe kirchlicher Organisationen als auch mit Visionen für die Zukunft kirchlicher Organisationen.

Bei dem Vortrag, der diesem Text zugrunde liegt, waren Pastorinnen und Pastoren, Pröpstinne n und Pröpste anwesend. Im Hintergrund der Tagung des „Pastoralpsychologischen Instituts in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.“ standen zwei Entwicklungen in der Nordelbischen Kirche: einerseits läuft auf landeskirchlicher Ebene ein Organisationsentwicklungsprozess, der zu erheblichen Strukturveränderungen der landeskirchlichen Dienste und Werke führt. Andererseits läuft auf der propstalen Ebene ein Personalentwicklungsprozess, dessen inhaltlichen Elemente um das Konzept einer „Kirche der Annahme“⁵ kreisen. Die Protagonisten beider Prozesse waren auf dieser Tagung mit eigenen Referaten vertreten. Meine Aufgabe bestand darin, in diesem Konzert einen spezifisch pastoralpsychologischen Gesichtspunkt zu formulieren. In der hier vorliegenden stark veränderten Form meines Beitrags lege ich ein psychoanalytisches Theoriemodell zugrunde, das im wesentlichen aus einer Integration der beiden gruppenanalytischen Ansätze von W. R. Bion einerseits, S. H. Foulkes andererseits besteht.⁶

Persönlich erfahre ich den tiefe Ängste erzeugenden Wandel kirchlicher Organisationen in der seit einigen Jahren andauernden Strukturreform, von der natürlich auch die von mir geleitete Beratungsstelle betroffen ist. Aber auch in der Einzel- und Gruppensupervision von Gemeindepastorinnen und -pastoren taucht das Thema nicht minder vital in nahezu jeder Sitzung auf.

Wenn beispielsweise in einer Landgemeinde das Büro der Gemeindegemeinschaft im geräumigen, Reet gedeckten Pastorat untergebracht ist, wo Gemeindegemeinschaft und Pastor in früheren Jahren ungeplante Zeit zu einem kleinen Plausch über notwendige Besuche fanden, so ist unter der Taylorisierung der Pflege dafür heute so gut wie keine Zeit mehr. Unterdessen ist die Pflege in einer gGmbH organisiert, während ihr Büro sich nach wie vor im Nebenraum des pastoralen Amtszimmers unter demselben Dach des 17. Jahrhunderts befindet: ein prägnantes Sinnbild für die Diachronie in kirchlichen Veränderungsprozessen! Jetzt erfährt der Pastor nicht mehr, welches kranke Gemeindegemeinschaft seinen Besuch dringend benötigte, weil für diese Information keine Zeit mehr ist. Man mag dergleichen per Organisation zwar regeln können, aber es bleibt doch die Frage, ob mit der Schaffung einer gGmbH die Pflege sich nicht aus dem Pastorat emanzipiert hat. In einigen Sitzungen der Supervisionsgruppe wurden denn auch einige Kollegen immer wieder von plötzlich aufblühender Wut gepackt und plädierten entschieden dafür, dass Kirche sich vollständig aus der neu organisierten Pflege zurückziehen solle. Aber wie verändert sich Kirche, wenn sie diesen Schritt geht?

⁵ M. Müller-Wolf, Kirche der Annahme, Nordelbische Stimmen 7/8 (2000): 13 – 15.

⁶ In der gruppenanalytischen Bewegung kann man derzeit eine Tendenz zu solcher Integrationsarbeit beobachten. Am deutlichsten nach meiner Kenntnis bei M. Nitsun, The Anti-Group, London 1996.

Larry Hirschhorn⁷ hat aus ähnlichen Konflikten in anderen Organisationen den Schluss gezogen, dass wir das Konzept der Primäraufgabe (auf das ich weiter unten noch eingehe) durch das des „primären Risikos“ ersetzen sollten. Der Gemeindepastor, der vor der Frage steht, ob eine Kooperation mit der neu organisierten ambulanten Krankenpflege noch möglich ist, hat tatsächlich schlicht die Wahl zwischen zwei Risiken. Entscheidet er sich für die Kooperation, so wird diese Entscheidung zwangsläufig sein Zeitmanagement ziemlich grundlegend verändern. Es stellt sich dann die offene Frage, ob am Ende er sich und andere ihn noch als Pastor erkennen können. Entscheidet er sich dagegen, so nimmt er massive Konflikte wegen seiner mangelnden Präsenz bei kranken Mitgliedern seiner Gemeinde in Kauf.

Analoge Phänomene tauchen bei der Problematik der Teilzeitpfarrstellen auf. Sie wurden einerseits geschaffen, um kirchliche Arbeitsmarktprobleme zu lösen, und sie entsprachen andererseits gelegentlich durchaus den Wünschen vor allem junger Pastorinnen. 54 % der Befragten einer entsprechenden Studie aus der Hannoverschen Landeskirche zeigen sich jedenfalls zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit ihrem Teilzeitpfarramt⁸.

Allerdings sind die Teilzeitpfarrstellen weit überwiegend von Pastorinnen besetzt, so dass sich die Vermutung nahe legt, dass die Lösung des kirchlichen Arbeitsmarktproblems zugleich das Problem der Geschlechterspannung im Pastorenberuf neu gestaltete. 49% aller nordelbischen Pastorinnen, aber nur 11% aller nordelbischen Pastoren arbeiten teilzeitbeschäftigt.

Organisationspraktisch stellt sich in jeder Teilzeitpfarrstelle das Problem, pastorale Teilzeit zu bestimmen. Faktisch geht das nicht, ohne gleichermaßen das Arbeitsquantum einer Vollzeitpfarrstelle zu bestimmen. Damit aber wird in das pastorale Berufsbild ein wesentliches Element der Taylorisierung von Arbeitsleistung eingetragen, das diesem Berufsbild bisher fremd war. Vergegenwärtigt man sich schließlich, dass jedenfalls nach der religionssoziologischen Theorie eines Georges Bataille⁹ Religion der gesellschaftliche Bereich ist, in dem im Unterschied zu dem Bereich der ökonomischen Zweckrationalität Werte zwecklos veräußert werden, so zeigen sich deutlich die unkalculierbaren Wirkungen der Teilzeitpfarrstellen im pastoralen Berufsbild. Zugespitzt formuliert: mit der ersten Teilzeitpfarrstelle wurde das traditionelle Berufsbild des protestantischen Pfarrers fundamental verändert. Faktisch stehen die Inhaber von Teilzeitpfarrstellen nun vor der Wahl zweier Risiken: achten sie strikt auf die Einhaltung der Teilzeitarbeit, so ist der Christ eben nicht mehr immer im Dienst und der Pastor oder die Pastorin wird zu einer Dienstleistungsrolle wie andere auch. Leugnen sie die notwendigen Begrenzungen der Arbeitszeit, so fühlen sie sich mit Recht ausgebeutet.

Es gibt heute, mindestens tendenziell, wohl keine berufliche Arbeit mehr ohne primäre Risiken. Aber was meint eigentlich ‚Risiko‘? Alltagssprachlich assoziiert man eine kalkulierbare und also möglichst vermeidbare Gefahr. Aber dieses alltagsprachliche Verständnis stellt bereits einen sehr beunruhigenden Konflikt still. Die soziologische Begriffstradition¹⁰

⁷ L. Hirschhorn, Das primäre Risiko, in: M. Lohmer aaO., 98 – 118.

⁸ Diese und die folgenden Zahlen bei: U. Wagner-Rau, Vom Umgang mit Grenzen und Übergängen, Vortragsmanuskript.

⁹ R. Bischof, Souveränität und Subversion, München 1984.

¹⁰ W. Bonß, Ungewissheit als soziologisches Problem oder Was heißt »Kritische Risikoforschung?«, Mittelweg 36 II, 1993, 15 – 34.

des Risikobegriffs nämlich meint vielmehr „uncertainty“, also Ungewissheit und Unsicherheit. Unkalkulierbare Unsicherheiten machen heute, um einen der zentralen gruppenanalytischen Begriffe von Siegmund H. Foulkes, zu verwenden, ein wesentliches Element der „Grundmatrix“¹¹ (nicht nur) kirchlicher Arbeit aus. Wir können „uncertainty“ nicht mehr aus der Welt schaffen, aber wir können uns die Perspektive klar machen, unter der wir sie betrachten. Das ist in meinem Fall, wie gesagt, eine psychoanalytische Perspektive, genauer: eine gruppenanalytische Perspektive.

Vielleicht besteht einer der wichtigsten psychoanalytischen Beiträge zum Wandel in und um Organisationen in der Betonung heftiger Ängste, die solche Wandlungsprozesse gewöhnlich erzeugen. Manfred Kets des Vries und Katharina Balazs¹² erzählen von einem Mann, der ein ganz normaler Zeitgenosse war, allerdings in der festen Überzeugung lebte, tot zu sein. Seine Freunde hatten sich vergeblich bemüht, ihn vom Gegenteil zu überzeugen, und ihn daher schließlich zu einem Arzt geschickt. Indes fruchtete dessen langes Bemühen auch nichts, so dass er schließlich verzweifelt den Patienten fragte: „Tote bluten doch nicht, oder?“ Der Patient bestätigte dies, worauf der Arzt seinem Patienten mit Hilfe eines Skalpells eine kleine Schnittwunde am Arm beibrachte. „Donnerwetter“, antwortete der Patient, „Tote bluten also doch“.

Es ist nicht leicht, sich zu verändern. Der kleine Schmerz des Skalpells wiegt federleicht im Vergleich zum großen unbekanntem Schmerz, den Veränderung ankündigt. Psychischer Schmerz ist eine unvermeidliche Begleiterscheinung jeden Wandels¹³. Ich sehe in dieser psychoanalytischen Auffassung eine der dichtesten Verbindungen zur Kreuzestheologie. Um aber bei der Empirie zu bleiben: persönlich weiß ich nicht, ob es in ein paar Jahren noch die Beratungsstelle geben wird, die ich leite und der ich mich tief verbunden fühle. Meine Lage ist indes keine besondere: niemand in der Kirche, vom Küster bis zum Bischof, weiß, wie Kirche (und damit auch der eigene Arbeitsplatz in ihr) in 10 Jahren aussehen wird. Diese „uncertainty“ erzeugt spezifische individuelle und psychosoziale Abwehrformen, von denen ich eine nun etwas näher betrachten will: die narzisstische Organisation¹⁴. Der Begriff „Organisation“ meint zwar in der kleinianischen Psychoanalyse zunächst

¹¹ S. H. Foulkes, aaO. Grundmatrix meint „die öffentliche Meinung, die Welt, den Geist“ (aaO., 30), in der Sprache Mario Erdheims das „gesellschaftliche Unbewusste“ (M. Erdheim, Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit, Frankfurt/M. 1982).

¹² M. F. R. Kets de Vries, K. Balazs, Die Psychodynamik des Organisationswandels, in : Lohmer, aaO., 161.

¹³ B. Joseph (1981), Die Entwicklung des psychischen Schmerzempfindens, in: dies., Psychisches Gleichgewicht und psychische Veränderung, Stuttgart 1994, 135 – 148.

¹⁴ L. Sohn, Narzisstische Organisation, projektive Identifizierung und die Bildung eines Identifikanten, in: E. Bott-Spillius (Hg.), Melanie Klein heute, Bd. 1, München – Wien 1990, 339 – 366.

ein individuelles Phänomen. Man denkt dabei an ein System unterschiedlicher Abwehrformen, die alle gegen Ängste gerichtet sind, die sich aber im Fall der psychischen Organisation zu einem starren Komplex verdichten, der vor allem durch seinen hartnäckigen Widerstand gegen jeden Wandel auffällt. „Donnerwetter, Tote bluten also doch.“ Aber natürlich kann man dasselbe Phänomen auch in gruppenanalytischer Perspektive beobachten. Kleingruppen, Großgruppen und soziale Organisationen können sich gleichermaßen in solch einem starren, komplexen System psychischer Abwehrformen verdichten. Darum geht es mir im nächsten Abschnitt.

2. Kirche als narzisstische Organisation

„Uncertainty“ in kirchlichen Organisationen beruht nicht nur auf der ökonomischen Ressourcenkrise der bundesrepublikanischen Großkirchen. Sie muss vielmehr als Teil einer Legitimationskrise aller großen normativen Institutionen in den entwickelten postindustriellen Gesellschaften gesehen werden¹⁵. Diese fundamentaler Unsicherheit befördert in kirchlichen Gruppen, Großgruppen und Organisationen eine Tendenz zur narzisstischen Homöostase, eine „Neigung zum Stillstand“¹⁶. Polemisch zugespitzt formuliert: Wir glauben uns zu Tode. Die Erosion beispielsweise der Volkskirche – also die Tatsache, dass das Christentum in unserer Kultur längst partikular geworden ist – wird geleugnet. Lohmer und Wenz interpretieren diese Tendenz zur narzisstischen Homöostase in vom Wandel bedrohten Organisationen als Äußerung des Todestriebs, wie Freud ihn zuerst beschrieben hatte¹⁷. Die Autoren meinen damit die Neigung von Individuen und Organisationen zum Stillstand, dies sogar um den Preis, „den eigenen Untergang zu riskieren“¹⁸. Larry Hirschhorn hat ähnliche Phänomene in Organisationen als „narzisstische Kultur“ beschrieben¹⁹. Hirschhorn sieht in der Annahme der Mitglieder einer narzisstischen Organisation, die Organisation sei um ihrer selbst willen da, ein typisches Element dieser narzisstischen Kultur.

Ich meine nun, dass man in den gegenwärtigen Bemühungen um Personal-, Qualitäts- und Organisationsmanagement in den Kirchen mindestens Tendenzen dieser „narzisstischen Kultur“ erkennen kann. Um zuerst metaphorisch zu sprechen: das Leitbild dieser Tendenzen scheint mir die „Kirche der Verklärung“ zu sein. Während die Jünger in der lukanischen Komposition der Szene (Luk. 9, 28ff) auf dem Berg der Verklärung, auf die ich

¹⁵ U. Beck, Risikogesellschaft, Frankfurt/M. 1986; A. Giddens, Jenseits von Links und Rechts, Frankfurt/M. 1997.

¹⁶ M. Lohmer, C. Wenz, Zwischen Veränderungsdruck und Homöostaseneigung, in: M. Lohmer, aaO., 246.

¹⁷ S. Freud (1920), Jenseits des Lustprinzips, GW XIII.

¹⁸ Lohmer, Wenz, aaO. Ich würde in der behaupteten Weiterexistenz der Volkskirche ein solches Phänomen sehen.

¹⁹ L. Hirschhorn, The Workplace Within, London 1992, 217ff.

mich beziehe, eine Kirche bauen wollen, führt der Weg des lukanischen Jesus von dort direkt nach Golgatha. Ich bin also der Meinung, dass die Prozesse des Qualitäts-, Organisations- und Personalmanagement in der Kirche theologisch begleitet werden müssen von einer kritischen Theologie des Kreuzes. In diesem Sinne folgen jetzt einige kritische Anmerkungen zum Leitbild von Kirche als narzisstischer Organisation.

Die in den genannten Prozessen zur Anwendung kommenden Managementmodelle stammen durchweg aus dem Sektor der „profit-Unternehmen“. Sie orientieren sich also an den Warenverhältnissen, gehen – in psychoanalytischer Perspektive gesehen – von der narzisstischen Maxime aus: „Der Kunde ist König“. Der zentrale Parameter für die Konzepte des Managements und des Selbstmanagements ist die „Kundenzufriedenheit“, wobei im Falle des Selbstmanagements der Kunde niemand anders ist als „Seine Majestät das Ich“²⁰, die Firma „Ich & Co“²¹. Feedback-Rituale, ein zentrales Konzept im Qualitäts-Management, dienen der narzisstischen Fütterung dieser Firma. „Nicht die Priester oder Propheten der alten und neuen Religionen, sondern die Spezialisten für Marketing und betriebliche Reorganisation liefern das Orientierungswissen und die Verhaltenslehren, die dazu befähigen sollen, sich unter den Imperativen des Marktes zu behaupten.“²² Man könnte von einer implodierenden Globalisierung sprechen: die Warenverhältnisse bemächtigen sich nicht nur externer globaler Märkte, sondern ebenso der Innenwelt. „Glaube“ wird zum „Produkt“; MitarbeiterInnen der Kirche zu deren „wichtigstem Kapital“²³. Diskursiv verwandeln sich die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergegebenen in solche von Kunden und Lieferanten, die durch Feedback-Rituale abgesichert werden. U. Bröckling²⁴ weist überzeugend nach, dass wir es hier mit der von Foucault beschriebenen Herrschaftsform des „Pastorats“ zu tun haben²⁵.

Ich zähle im Folgenden einige Phänomene auf, die ich als Ausdruck des Wunsches verstehe, eine narzisstische Homöostase angesichts der Ressourcen- und Legitimationskrise zu erreichen, in der Kirche sich befindet.

²⁰ S. Freud (1908e), Der Dichter und das Phantasieren, GW VII, 220.

²¹ W. Bridge, Ich & Co. Wie man sich auf dem neuen Arbeitsmarkt behauptet, Hamburg 1996.

²² U. Bröckling, Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement, in: U. Bröckling et al. (Hg.), Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/M. 2000, 134.

²³ Ev.-luth. Dekanat München, McKinsey&Company, Inc., Das Evangelische München-Programm. München 1996 (Manuskript).

²⁴ S. Anm. 13.

²⁵ Vgl. das Themenheft WzM 47/2: „Pastorale Macht. Foucaults Auseinandersetzung mit dem Christentum“.

(1) In Kirche als einer narzisstischen Organisation herrscht die Tendenz vor, Unterschiede zu verwischen. Wir sind alle gleich (Phantasma der fusionären Einheit [Brüderhorde]), womit geleugnet wird, dass Geschwister nie gleich sind, vielmehr die Unterschiede gerade hier besonders schmerzhaft spürbar werden.

(2) In einer narzisstischen Organisation wird daher notorisch Leitung mit Macht verwechselt, und zwar auf beiden Seiten des Schreibtischs. Hier kann man durchaus klinisch relevante Formen des paranoiden Denkens alltäglich beobachten.

Um ein beliebiges Beispiel aus meiner letzten Arbeitswoche zu wählen: In einer Kirchengemeinde fragt eine neu angestellte Mitarbeiterin den Pastor nach einer Arbeitsplatzbeschreibung. Reaktion des Kollegen: „Das muss der Propst machen. Ich habe hier ja keine Macht.“

(3) In einer narzisstischen Organisation werden Arbeitsaufgaben nicht klar definiert. Ich weiß, wovon ich rede, bemühe ich mich doch seit Jahren beispielsweise um eine operationalisierbare Definition von Seelsorge. Wir erleben dem gegenüber alle (um bei diesem Beispiel zu bleiben) den ständigen Missbrauch dieses Begriffs etwa im Sinne einer konfliktvermeidenden Mitmenschlichkeit (und Jesus war auch dafür).

(4) In einer narzisstischen Organisation sucht man beständig Sündenböcke für die mit jeder Arbeit unvermeidlich verbundenen Frustrationen. Larry Hirschhorn spricht in diesem Zusammenhang von Erwerbsarbeit als einem „System normaler psychologischer Verletzungen“²⁶, die aber in einer narzisstischen Organisation beständig auf Sündenböcke projiziert werden. Dafür eignet sich beispielsweise hervorragend die Klientel von Kirche, hier besonders die chronifizierte Klientel von Kirche, für die wir Bezeichnungen wie „Talarwanzen“ oder „Kanzelschwalben“ zur Verfügung haben, aber ebenso – dies allerdings unspezifisch für Kirche, weil in jeder Organisation sozialer Arbeit anzutreffen – die Verwaltung und die Bürokratie.

(5) In Kirche als einer narzisstischen Organisation wird Kirche auf dem Weg nach Golgatha als eine unerträgliche Kränkung erlebt, die durch solche Aktionsprogramme, die in erster Linie auf einen höheren Marktwert der Organisation und ihrer Mitglieder zielen, ungeschehen gemacht werden soll. Die Kurzformel von Kirche als einer narzisstischen Organisation würde ich daher polemisch zugespitzt so formulieren: Gemeindeaufbau + Personalmanagement als narzisstische Fütterung = Vermeidung von Trauer und Schuld.

²⁶ AaO., 26.

(6) In Kirche als narzisstischer Organisation hält die Verwaltung sich für das Zentrum der Organisation (der Rentamtsleiter ist der Propst, der Präsident des Kirchenamts der Bischof) und entsprechend neigen die Mitarbeiter in einer solchen Organisation dazu, sich in ihrer konkreten Arbeit auf ritualisierte Abläufe („Dienst nach Vorschrift“) zurück zu ziehen, vor allem aber, sich von der Grenze der Organisation zurück zu ziehen, also von dem Bereich, in dem das System Kontakt mit seiner Umwelt hat. Ein typisches Merkmal narzisstischer Tendenzen in der Kirche ist daher der Fundamentalismus der Strukturen.

(7) Last not least: Kirche als narzisstische Organisation definiert sich als „Kirche der Annahme“. Sie wird damit der Umwelt des Systems gegenüber immer unkenntlicher; und ich meine, wir können bei den Befürwortern dieser Richtung gut sehen, dass sie sich in durchaus narzisstischer Weise immer als Subjekt der Annahme sehen, nie als deren Objekt, mithin: dass sie subtil sich anderer bemächtigen. Ich spiele auf Michel Foucaults mir so wichtige Kritik der Hirtenmetapher an. Wir erleben die destruktiven Folgen einer „Kirche der Annahme“ gerade hautnah in der Telefonseelsorge, die zusammen mit der Deutschen Telekom sich darauf eingelassen hat, die Anrufe vollkommen kostenfrei zu ermöglichen. Die Folge: die Telefonseelsorge wird gegenwärtig von bis zu 90% missbräuchlicher Anrufe faktisch lahmgelegt. Dass die „Kirche der Annahme“ eine narzisstische Organisation ist und dass da eine spezifische Psychodynamik der Großgruppe, die Freud in „Massenpsychologie und Ich-Analyse“²⁷ auf den Punkt gebracht hat, die zentrale Rolle spielt, zeigt sich sehr schön an einem der kleinen bösen Texte Friedrich Nietzsches²⁸:

„Seht hin! Seht hin! Er läuft vor den Menschen weg -: diese aber folgen ihm nach, weil er vor ihnen herläuft – so sehr sind sie Herde!“

Abschließend will ich für diesen Abschnitt einen etwas genaueren Blick auf die „Uncertainty“ werfen, die mit Hilfe des Leitbildes von Kirche als einer narzisstischen Organisation abgewehrt werden soll. Ich habe an anderer Stelle²⁹ vier Subsysteme in dem System der pastoralen Rolle beschrieben: das missionarische, das diakonische, das seelsorgerliche und das rituelle Subsystem. Hier will ich nun besonders hervorheben, dass alle diese Subsysteme durch Veränderungen in der Umwelt der pastoralen Rolle zutiefst verunsichert sind. Hatte das missionarische System im 20. Jahrhundert seine besondere Bedeutung nach gesellschaftlichen Katastrophen wie den beiden Weltkriegen und dominierte dementsprechend im protestantischen Raum zu diesen Zeiten jeweils die dialektische Theologie,

²⁷ S. Freud (1921), Massenpsychologie und Ich-Analyse, GW XIII.

²⁸ F. Nietzsche, Die fröhliche Wissenschaft, Frankfurt/M. 1982, 159.

²⁹ M. Weimer, Die Seelsorgerrolle als offenes System, Pth 90 (2001): 2 – 16.

deren empirischer Ort ja die Kanzel als der locus classicus pastoraler Identität war, so ist an diese Stelle nach kleineren kollektiven Gegenwartskatastrophen eine Expertenrunde im Fernsehen getreten. Richtete sich das diakonische System an die lebenspraktische Bearbeitung soziostruktureller Probleme³⁰, so bereitet mindestens das postmoderne Bewusstsein der Individualisierung sozialer Risiken diesem System erhebliche Legitimationsprobleme. Dass weiterhin das seelsorgerliche Subsystem angesichts des Psychobooms und der in ihm unterdessen organisierten religiösen Heilserwartungen gleichermaßen mit erheblichen Legitimationsproblemen zu kämpfen hat, muss in dieser Zeitschrift nicht extra erwähnt werden. Aber auch dem rituellen Subsystem, das nach der Analyse von Robert J. Lifton noch die größte Widerständigkeit in kollektiven Katastrophen bewiesen hat³¹, geht es nicht besser. Ich denke an Formen der kollektiven Ritualisierung wie etwa anlässlich des Todes von Lady Di³², aber auch an die Inszenierungen der Massenkultur oder des Hochleistungssports. Ritualisierungen in Großgruppen finden sich faktisch heute durchaus außerhalb organisierter religiöser Systeme wie den Kirchen; bestenfalls werden die Kirchen wie bei den Trauerfeierlichkeiten für Lady Di ihrerseits ein Element des Großgruppen-Rituals. In ganz analoger Tendenz hat Hans-Georg Soeffner die Inszenierung des Ev. Kirchentages beschrieben³³.

Es gibt also wahrlich Anlässe genug zur „Uncertainty“ in kirchlichen Organisationen und zu der auf sie abwehrend reagierenden narzisstischen Homöostase.

Wie sollte Leitung in kirchlichen Organisationen darauf reagieren? Darum geht es mir im folgenden Abschnitt.

3. Die kirchliche Primäraufgabe – Rahmen für Leiten in Veränderung

In seiner jüngsten Kritik des Konzepts der Primäraufgabe hat Larry Hirschhorn ausgeführt, dass uns dieses Konzept hilft, „das operative Vorgehen einer Organisation zu verstehen, nicht aber den Prozess, den sie durchläuft, wenn sie ihrer Strategie Gestalt verleiht“³⁴. Eingedenk dieser Begrenzung halte ich am Konzept der Primäraufgabe in kirchlichen Organisationen aber doch für zentral, dass diese Primäraufgabe durch induktives Vorgehen ge-

³⁰ N. Luhmann, Funktion der Religion, Frankfurt/M. 1982, 58.

³¹ R. J. Lifton, Der Verlust des Todes, München 1986. Lifton bezieht sich auf Formen des Überlebensglaubens beispielsweise bei den Überlebenden von Hiroshima.

³² G. Wilke, Gruppenprozesse und Identität, in: J. Wiese (Hg.), Identität und Einsamkeit, Göttingen 2000, 154 – 181.

³³ H.-G. Soeffner, Der Geist des Überlebens. Darwin und das Programm des 24. Deutschen Evangelischen Kirchentages, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 33 (1993): 191 – 205.

³⁴ L. Hirschhorn (2000), 101.

funden werden kann. Das induktive Denken, dem religionsphilosophisch das ganze Pathos der frühen Aufklärung innewohnt³⁵, hat es freilich nach wie vor schwer, in die Theologie Eingang zu finden. So sind alle mir bekannten deutschsprachigen Seelsorgeentwürfe deduktiv konstruiert, gehen also von basalen Vorannahmen aus, die theologischer, sozialogischer oder psychologischer Natur sein können, und aus denen die Bestimmung von Seelsorge deduktiv abgeleitet wird. Dieses deduktionslogische Vorgehen trägt nach meiner Vermutung erheblich zur Verunsicherung von Seelsorgern im Sinne eines ständigen beruflichen Inferioritätsempfindens bei.

Geht man dagegen induktiv vor, so fragt man zuerst, in welchen Lebenssituationen Menschen Kontakt zu kirchlichen Organisationen suchen. Mir scheint nun evident, dass dies stets überwältigende Erlebnisse sind. Bei den klassischen Amtshandlungen im protestantischen Raum handelt es sich um die überwältigenden Erlebnisse der Geburt (Taufe), der psychosexuellen Reifung (Konfirmation), der Geschlechterspannung (Trauung) und des Todes (Beerdigung). Aber auch außerhalb dieser Ritualisierungen überwältigender Erlebnisse zeigt beispielsweise die hohe öffentliche Akzeptanz von Telefon- und Notfallseelsorge, dass Menschen Kontakt zu religiösen Organisationen stets im Zusammenhang mit überwältigenden Erlebnissen suchen.

In der Sprache des Tavistock-Konzepts: Der input in ein System führt im funktionierenden System zu einem Transformationsprozess, der dann wiederum seinerseits zu einem output führt. Dieser in sich sehr vielschichtige Prozess ist mit dem Begriff der „Primäraufgabe“ gemeint. Ich halte daran für ganz wesentlich, dass die Primäraufgabe durch induktives Vorgehen gefunden wird. Das psychoanalytische Motto dessen stammt von Patrick Casement: „Vom Patienten lernen“³⁶. Ich zitiere die Definition des Konzepts „Primäraufgabe“ von dessen Schöpfer Anton K. Rice und Eric Miller: „Die primäre Aufgabe ist im Wesentlichen ein heuristischer Begriff, der uns die Ordnung von vielfältigen Aktivitäten gestattet.“³⁷

Um das Konzept auf Kirche bezogen psychoanalytisch zu füllen, müssen wir nun fragen: Welche Angstform begleitet für gewöhnlich ein überwältigendes Erlebnis? Mir scheint evident: es handelt sich um Fragmentierungsangst. Alltagssprachlich wird es in Sätzen formuliert wie „Ich halte es im Kopf nicht aus“, teilt sich in Körpergesten wie der Umarmung am Grab mit und wird biblisch in die wiederholte Initialformel eines überwältigenden Erleb-

³⁵ K. Heinrich, *tertium datur. Eine religionsphilosophische Einführung in die Logik* (Dahlemer Vorlesungen Bd. 1), Frankfurt/M. 1987.

³⁶ P. Casement, *Vom Patienten lernen*, Stuttgart 1989,

³⁷ E. Miller, A. K. Rice, *Systems of Organization*, London 1967, 25.

nisses gekleidet: „Fürchte dich nicht“. Mit anderen Worten: Menschen suchen Kontakt zu kirchlichen Organisationen im Zustand von Fragmentierungsangst im Kontext überwältigender Erlebnisse. Sie erwarten die Transformation dieses Zustandes in eine Erfahrung von Re-Integration (individuell und / oder sozial). Empirisch zeigt sich eine gelungene Re-Integration daran, dass kein Kontakt zur kirchlichen Organisationen mehr gesucht wird – bis zum nächsten Mal³⁸.

Ich vernachlässige hier das Problem der Re-Integration zu zweit. Empirisch scheint mir die Klientel von kirchlichen Organisationen zu erheblichen Anteilen aus Menschen zu bestehen, die einem chronifizierten Zustand des „psychic retreat“³⁹ des dauerhaften Kontaktes zur Organisation und zu ihren zentralen Rollenträgern, den PastorInnen, bedürfen. Das überwältigende Erlebnis ist ihnen zum a priori jedweder Erlebnismöglichkeit geworden und dies ist in der Regel ein traumatogenes Phänomen.

Ich meine nun, dass kirchliches Leitungspersonal zumal in fundamentalen Veränderungsprozessen kirchlicher Organisationen die Orientierung an der kirchlichen Primäraufgabe benötigt, um die aufwühlenden Begleiterscheinungen dieser Veränderungsprozesse tolerieren zu können. Dabei betrachte ich Leitung metaphorisch gesprochen als die „hagga suzza“ in der Kirche. „Hagga suzza“ – eine mittelalterliche Symbolik der Hexe; man sah sie nachts auf der Stadtmauer sitzen, ein Bein im Reich der Organisation, der Stadt, das andere Bein im Reich des Chaos, der Umwelt. Anders formuliert: Der Raum der Leitung befindet sich stets am Rand der Organisation. Leitung findet, um einen Begriff von Bion zu benutzen, an der „Kontaktgrenze“ zwischen System und Umwelt statt. Ganz entsprechend gerät in Veränderungsprozessen die Leitung in Organisationen immer unter enormen Druck, sich in die Mitte der Organisation zurückzuziehen, um dem zeitweise enormen Druck auf der Leitungsrolle in einer sich verändernden Organisation auszuweichen. Worin besteht nun genauer dieser Druck?

Ich greife hierzu nun die drei Grundambivalenzen auf, die Joachim Scharfenberg entwickelt hat⁴⁰, und beziehe sie auf die Psychodynamik von kirchlichen Leitungsrollen.

(1) Das Leitungspersonal in kirchlichen Organisationen ist einem enormen Regressionsdruck ausgesetzt. Damit spiele auf Scharfenbergs erste Grundambivalenz „*Regression* –

³⁸ Wohl jeder Pastor reagiert mit einem mehr oder minder starken Gefühl von Unbehagen auf einen Konfirmanten, der nach der Konfirmation noch regelmäßig den Sonntagsgottesdienst besucht. In praxi erfolgt jedoch darauf meist die Reaktion nach dem Muster „Tote bluten also doch“. Der Sachverhalt wird kaum einmal systematisch reflektiert. Dies mag vielleicht auch daran liegen, dass mancher Pastor aus der misslungenen Re-Integration der Adoleszenz seinen Beruf gemacht hat – ein treffliches Beispiel für die Kreativität von Wiedergutmachung, von der ich weiter unten spreche.

³⁹ J. Steiner, Orte des psychischen Rückzugs, Stuttgart 1998.

⁴⁰ J. Scharfenberg, H. Kämpfer, Mit Symbolen leben, Olten, Freiburg 1980; J. Scharfenberg, Einführung in die Pastoralpsychologie, Göttingen 1985.

Progression“ an. Geht in kirchlichen Organisationen alles seinen gewohnten Gang, so gibt es für das Leitungspersonal einen enormen Sog in Richtung auf das, was Bion als „Abhängigkeit“⁴¹ beschrieben hat. Man neigt dazu, Rollen- und Hierarchieunterschiede zu verwischen und hört darum auf Konventen schon mal die Anrede „Bruder Propst“ oder „Bruder Bischof“. Hinzu kommt: Im Pastorenberuf gibt es kaum Karrierechancen. So bleibt als Progressionsmotiv nur noch „Macht“. Als deren locus classicus fungiert *der* empirische Ort theologischer Identität schlechthin (wie wir alle es gelernt haben): die erhabene Kanzel. Aber die Psychodynamik dieses Orts wird bekanntlich abgewehrt mit der Ideologie der ubiquitären Gotteskindschaft. Und: diese Ideologie beruht nach meinen Erfahrungen beim kirchlichen Leitungspersonal auf einer ausgeprägten Angst vor Liebesverlust. Man tut leicht so, als sei man selbst „Bruder Mitarbeiter“, „Bruder Propst“ oder „Bruder Bischof“ – also man möchte beispielsweise gerne selbst Seelsorger seiner Untergebenen sein – , weil man als leitender Bruder oder leitende Schwester in der Brüderhorde Kirche berechtigtermaßen⁴² Angst haben muss vor all den lieben Kains in der Brüdergruppe. Wer in der Kirche leitet, sieht sich daher sicherheitshalber normalerweise zunächst einmal als Abel, dessen Opfer angenommen wurde (und benimmt sich auch meist so, betont nämlich, wie viel Leiden und wie wenig Freude mit der Leitungsrolle verbunden ist): *das überwältigende Erlebnis der tödlichen Geschwisterrivalität bildet den gruppenpsychologischen Grundkonflikt von Kirche als Organisation*. Machen wir uns klar: im Unterschied zu den Todeswünschen, die gegen die Eltern gerichtet sind und die meist unbewusst bleiben, erleben Kinder die Todeswünsche gegen Geschwister in der Regel sehr bewusst. Denn Geschwister sind im Unterschied zu Eltern nicht zum Überleben nötig. Und weil das alles – im Unterschied zur Elternbeziehung – normalerweise sehr bewusst erlebt wird, sind entsprechend auch die Wiedergutmachungstendenzen unter Geschwistern sehr viel bewusster – sozusagen: Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit⁴³.

Praktisch stellt sich also die Frage, wo kirchliches Leitungspersonal organisierte Räume der Regression finden kann, die dann Räume wären für eine Regression im Dienste der Progression. Wer von uns Balintgruppen mit Pastoren und Pastorinnen macht, weiß, wovon die Rede ist. Aber könnte es nicht sein, dass wir wegen der Geschwisterproblematik in

⁴¹ W. R. Bion, Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften, Stuttgart 1974. Bion meint mit „Abhängigkeit“ einen psychosozialen Abwehrmechanismus in Gruppen und Organisationen: „Ohne mich könnt ihr nichts tun“ (Joh. 15,5).

⁴² Ich spiele an auf: S. Freud (1912-13), Totem und Tabu, GW IX. Die Brüderlichkeit der Brüderhorde beruht auf dem gemeinsamen Vaternord.

⁴³ F. Wellendorf, Zur Psychoanalyse der Geschwisterbeziehung, Forum der Psychoanalyse XI (1995): 295 – 310.

der Kirche bisher keine analogen Regressionsräume für Pröpste und Bischöfe eingerichtet haben?

(2) Kirchliche Leitungsrollen brauchen ein Evaluationsprogramm. Ich spiele damit auf Joachim Scharfenbergs 2. Grundambivalenz an „*Phantasie - Realität*“. Rob Leiper hat formuliert⁴⁴: „Wenn Erfahrungen die Nahrung von Lernen bilden, so ist Evaluation der Verdauungsprozess.“ Ross Allen Lazar hat das im Gespräch mit mir variiert: „Wenn Erfahrungen die Nahrung von Lernen bilden, so stellt der Traum den Verdauungsprozess und die Evaluation die Nährwerttabelle dar“⁴⁵. Ich komme auf den Aspekt „Traum“ am Schluss noch zurück. Um jetzt in der Metaphorik zu bleiben: Bei Ernährungsstörungen braucht man eine Nährwerttabelle. Oder weniger metaphorisch formuliert: Wenn sich die Umwelt des Systems Kirche ändert, dann braucht mindestens das Leitungspersonal in der Kirche ein Evaluationsprogramm. Hier gibt es enorme Defizite! Da kaum Modelle zur empirischen Überprüfbarkeit der Arbeit von kirchlichen Leitungspersonal benutzt werden, tendiert kirchliches Leitungspersonal zu einer ausgeprägten Phantasie-Orientierung. Die erscheint in der Regel in theologischer Verkleidung, trägt aber darin deutliche Züge der manischen Abwehr⁴⁶. Um es deutlicher zu sagen: Wenn wir unsere konkrete Arbeit nicht realitätsbezogen evaluieren, so geraten wir automatisch leicht unter die Vorherrschaft einer eben auch theologisch höchst fragwürdigen Tendenz: wir neigen dann nämlich dazu, die Differenz zwischen der sichtbaren und der unsichtbaren Kirche zu vergessen, in einer manischen Weise unsere Vorstellungen von Kirche mit dem Reich Gottes ineins zu setzen. Um an dieser Stelle eine Arbeit von Horst Kämpfer aufzugreifen⁴⁷: wenn Geld als Parameter von Leistung nicht benutzt wird (wofür es gute Gründe gibt), dann bleibt eben Geltung. Und das heißt zweierlei: (1) Das Leitungspersonal steht unter dem enormen Druck, seine Leitungsentscheidungen stets an dem Maß an Geltung zu orientieren, das als Prämie winkt; (2) das Leitungspersonal steht in der Versuchung, dem abhängigen Personal just das Maß an Anerkennung vorzuenthalten, das es selbst in seiner eigenen Arbeit vermisst. Mein praktischer Vorschlag angesichts dieser Ambivalenz „Phantasie und Realität“ in kirchlichen Leitungsrollen mag vielleicht überraschen: ich meine, wir sollten nach Räumen suchen, in denen das Leitungspersonal seinen konkreten Glauben überprüfen kann; Glaube hier so verstan-

⁴⁴ R. Leiper, Evaluation. Organizations Learning From Experience, in: A. Obholzer, V.Z. Roberts (Eds.), The Unconscious at Work, London 1994, 1997.

⁴⁵ R. A. Lazar, mdl. Mitteilung.

⁴⁶ R. Britton hat dies kürzlich als epistemischen Narzißmus beschrieben: R. Britton, Der Narzißmus des Glaubens, in: R. Britton, M. Feldman, J. Steiner, Narzißmus, Allmacht und psychische Realität, Tübingen 2001, 81 – 110.

⁴⁷ H. Kämpfer, (o.J.), Geld und Geltung, Manuskript.

den, wie Joachim Scharfenberg das Gebet einmal definiert hat: als „Erziehung des Wunsches“⁴⁸, also als narzisstisches Antidot.

(3) Kirchliches Leitungspersonal braucht Räume der Partizipation, in denen die Schuld der Autonomie gehalten werden kann („*Autonomie – Partizipation*“ nach Scharfenberg). Mit „Schuld der Autonomie“ spiele ich noch einmal auf die Psychodynamik der Geschwistergruppe an, also darauf, dass kirchliches Leitungspersonal bestenfalls etwas mehr Bruder oder Schwester sein darf und dabei unablässig mit einem erheblichen Maß an Misstrauen der anderen Geschwister konfrontiert ist. Nach meinen Beobachtungen reagieren kirchliche Leitungspersonen darauf gerne mit einer egalisierenden Tendenz, die ich als die heftige unausgesprochene Botschaft verstehe: „Aber ich bin doch gar nicht Abel!“ Die Verführung, den normalen paranoiden Elementen jeder Leitungsrolle⁴⁹, also einem gesunden Misstrauen, auf diese Weise auszuweichen, ist tatsächlich sehr groß. Leitung macht einsam, dies besonders in einer als egalitär phantasierten Geschwistergruppe, die erbarungslos nichts als Wiedergutmachung will⁵⁰ – und daher braucht kirchliches Leitungspersonal organisierte Räume der Partizipation. In concreto wird dies umso dringlicher, als kirchliches Leitungspersonal in den gegenwärtigen Veränderungsprozessen nicht darum herum kommt, Organisationseinheiten und die in ihnen arbeitenden theologischen und nicht-theologischen Mitarbeiter „frei zu setzen“, wie es euphemistisch heißt. Es geht also (auch) um durchaus reale Schuld.

4) Zwei Visionen: Kirche der Wiedergutmachung und Kirche des stillenden Verstehens

Abschließend skizziere ich in ein paar groben Strichen zwei Leitbilder einer zukünftigen Entwicklung kirchlicher Organisationen, die mir in den konkreten Veränderungsprozessen, die ich erlebe, einen gewissen Halt geben.

„Wiedergutmachung“ ist ein zentrales Konzept in der Psychoanalyse Melanie Kleins, auf das ich hier im einzelnen nicht näher eingehen kann⁵¹. Es geht, sehr allgemein gesprochen, um das Bedürfnis, phantasierte und / oder reale Schäden, die man in seiner spontanen Vitalität anderen Menschen zugefügt hat, in einem kreativen Akt wieder gut zu ma-

⁴⁸ J. Scharfenberg, aaO., 108ff.

⁴⁹ Dies behandelt ausführlich: O. F. Kernberg, *Ideologie, Konflikt und Führung*, Stuttgart 2000.

⁵⁰ Ich spiele an auf Ronald Brittons Modell der pathologischen depressiven Position. Ich beschreibe in einer in Vb. befindlichen Arbeit dies als „Privattheologie der Selbstgenügsamkeit“. Hier wird sozusagen die depressive Position dogmatisiert. Man weiß also, dass man ein Sünder ist, aber gerade dies Wissen erhebt einen doch in gebeugter Haltung, also die protestantische Lösung des Aggressionsproblems (R. Britton, *Belief and Imagination*, London 1998, 69ff).

⁵¹ Eine sehr knappe und präzise Zusammenfassung bei: R. A. Lazar, *Psychoanalyse, „Group-Relations“ und Organisation*, in: Lohmer, aaO., 45.

chen. „Wiedergutmachung“ hat also in einer sehr grundlegenden Weise mit Kreativität zu tun.⁵²

Die Mitglieder einer reparativen Organisation betrachten Arbeit als Gelegenheit zur Wiedergutmachung, u.z. Wiedergutmachung für reale und für phantasierte Schäden, die sie anderen Menschen zugefügt haben. Indem wir also unsere kirchliche Arbeit als Versuch der Wiedergutmachung für eigene Schuld betrachten, phantasierte ebenso wie reale Schuld, verstehen wir uns – in theologischer Perspektive gesehen – als Kirche Jesu Christi. Hier nun ein paar Merkmale einer Kirche der Wiedergutmachung:

(1) Die Mitglieder einer reparativen Organisation wissen, dass die Organisation keinen Selbstzweck hat, sondern auf bestimmten Ängsten und Konflikten der Klientel sowie der Mitglieder der Organisation basiert. Die Mitglieder der reparativen Organisation wissen, dass sie in ihren verschiedenen Rollen dazu da sind, diese Ängste zu mildern, so lange die Organisation besteht. Die Mitglieder einer reparativen Organisation wissen also auch, dass Organisationen – einschließlich der Volkskirche – irgendwann einmal zu sterben pflegen.

(2) Die Mitglieder einer reparativen Organisation können Rollenunterschiede in der Organisation akzeptieren. Sie folgen emotional nicht dem Phantasma der fusionären Einheit aller. Diese Differenztoleranz fußt letztlich entwicklungspsychologisch auf der Akzeptanz des Geschlechts- und des Generationenunterschiedes⁵³.

(3) Da die Mitglieder einer reparativen Organisation Differenztoleranz praktizieren, können sie beispielsweise in der reparativen Organisation „Kirche“ die Verwaltung effektiv kontrollieren. Mitglieder einer reparativen Organisation verfügen über ein gesundes Maß an paranoidem Misstrauen, denn sie sind mit ihrer eigenen Boshaftigkeit ausreichend vertraut.

(4) Dieser Aspekt scheint mir aktuell mit am wichtigsten: Die Mitglieder einer reparativen Organisation können trauern. Denn sie akzeptieren primär die Vergänglichkeiten auch von Organisationen, auch also beispielsweise der Volkskirche in der uns überkommenen Form. Darum können sie beispielsweise trauern über verloren gegangene öffentliche Repräsentanzen des Christlichen in unserer Gesellschaft.

⁵² Vgl. H. Segal, Wahnvorstellung und künstlerische Kreativität, Stuttgart 1992; dies., Traum, Phantasie und Kunst, Stuttgart 1996.

⁵³ Ich arbeite seit Jahren mit Dr. Edda Schütt an einer psychoanalytischen Theorie der Differenztoleranz und danke ihr an dieser Stelle herzlich für die anregenden Gespräche!

(5) Da die Mitglieder einer reparativen Organisation auf fusionäre Allmachtsphantasien verzichten können, können sie die faktische Partikularität des Christlichen in unserer gegenwärtigen Kultur anerkennen. Die Anerkennung von Partikularität – damit greife ich ein Element sowohl der Psychoanalyse Melanie Kleins wie auch Jacques Lacans auf – ist die Grundvoraussetzung für Kreativität. Eine reparative Kirche lebt wirklich in der „Kraft des Geistes“ (Moltmann), der frischen, alten Windsbraut⁵⁴ und nicht in der Herzrhythmusstörungen erzeugenden Angestrengtheit hyperaktiver PastorInnen.

Ich belasse es bei diesen knappen Strichen, um mich zum Schluss ebenso knapp einer zweiten Form des Leitbildes „Kirche“ zuzuwenden, das nun aber, was mich betrifft, wirklich eine Zukunftsvision ist, so dass ich nur im Konjunktiv sprechen kann. Es geht um die „Reverie-Organisation“, um eine Kirche des stillenden Verstehens, und die knappe nun folgende Skizze verdankt sich einer Anregung der Berliner Religionswissenschaftlerin Caroline Neubaur⁵⁵, die in einer gerade erschienenen Arbeit das Fehlen solcher Organisationen in unserer Kultur bemerkt.

„Reverie“ ist einer der zentralen Begriffe Wilfred Bions, der von Hermann Beland mit „stillendes Verstehen“ übersetzt worden ist⁵⁶. Reverie hat also mit Stille, mit Schweigen und mit Verstehen zu tun. Man kann an gewisse Formen der modernen Kunst denken⁵⁷, also etwa an das Schweigen der Figuren im dramatischen Spätwerk Samuel Becketts (der übrigens bei Bion auf der Couch gelegen hat), an die Stille im letzten Streichquartett von Luigi Nono oder in vielen Werken von John Cage oder an die monochromen Quadrate von Kasimir Malewitsch. Es ist eine ziemlich zeitgleiche Entwicklung in allen Kunstrichtungen nach dem 2. Weltkrieg und nach Auschwitz. Dieselbe Sprache der Stille mit demselben kulturgeschichtlichen Hintergrund erklingt in den Gedichten Paul Celans und Ingeborg Bachmanns. Eine „Reverie-Kirche“ finde ich denn auch in Ingeborg Bachmanns Gedicht „Psalm“ beschrieben, in dem es heißt:

„Schweigt mit mir, wie alle Glocken schweigen ! (...)

Unbegangen sind die Wege auf der Steilwand des Himmels. (...)

In die Mulde meiner Stummheit

⁵⁴ Ich benutze eine Metapher des Berliner Religionswissenschaftlers Klaus Heinrich. Zuletzt: K. Heinrich, Vom Bündnis denken, Dahlemer Vorlesungen IV, Frankfurt/M. 2000.

⁵⁵ C. Neubaur, Schweigen, Stille, Reverie. Erscheinungsformen einer sakralen und psychoanalytischen Kategorie, in: U. Engel et. al. (Hg.), Bion. Aspekte der Rezeption in Deutschland, Tübingen 2000.

⁵⁶ H. Beland, Einleitung zu: D. Meltzer, Traumleben, München – Wien 1988, IX.

⁵⁷ M. Weimer, Bion hört Cage, WzM 49 (1997): 459 – 473.

Leg ein Wort.“

Eine Reverie-Kirche also wäre eine Kirche *nach* dem Monopol der Verkündigung (und insofern eine postmoderne Kirche). Wenn sie denn eine Kirche des Wortes wäre, so eher eine des suchenden, vielleicht des hörenden, nicht primär eine des redenden Wortes. Sie sucht nach Sprache, wo Menschen in überwältigenden Erlebnissen fassungslos sind wie es der Menschensohn in Gethsemane war. Eine Reverie-Kirche hätte vermutlich – in ihrer bescheidenen Partikularität – eine gewisse kulturelle Bedeutung. Denn der globale Kapitalismus löst nicht nur geographische Grenzen, sondern beispielsweise auch die zwischen Tag und Nacht, zwischen Lärm und Stille auf. Was wir individuell als schweres psychopathologisches Phänomen kennen – die Unfähigkeit, schlafen zu können, bei schweren Psychosen – ist im Land der unbegrenzten Möglichkeiten, wo man rund um die Uhr einkaufen kann, längst kollektive Realität. Dazu passt vielleicht, dass die Zahl der chaotischen Nachtgespräche in der Telefonseelsorge mit Einführung des Mobilfunks rapide gestiegen ist.

Dementsprechend hätte eine Reverie-Kirche, bescheiden wie sie wäre, gerade darin eine gewisse kulturelle Relevanz: „Wenn ihr umkehrtet und stille bliebet, so würde euch geholfen“, sagt Jesaja (Jes. 30, 15) angesichts der Verführung einer für damalige Verhältnisse globalen Allianz mit Ägypten. Vielleicht suchen seit einigen Jahren die Menschen so massenhaft Museen auf, weil sie in den Museen Asyle der Reverie finden? So scheint es mir. Gleich Elia (1.Kön. 19) suchen Menschen Gott nicht im Feuer globaler Katastrophennews, nicht im Erdbeben genauso globaler ökonomischer Umwälzungen, denn dafür gibt es durchaus verlässlich rasch einen „Brennpunkt“ in der ARD. Sie suchen aber Gott in Reverie-Institutionen, in Räumen des stillenden Verstehens.

Ein paar Visionen zur Kirche als Reverie-Organisation zum Schluss:

(1) Die Reverie-Kirche könnte ihre Partikularität anerkennen, so wie die Mutter weiß, dass es die stillende Brust ebenso wenig wie das an ihr saugende Baby ohne den Vater gäbe und so wie der Vater das Stillpaar anerkennen kann und es für sich lassen kann (was predigenden Theologen außerordentlich schwer fällt).

(2) Dass das Weib in der Gemeinde schweigen soll, geriete in der Reverie-Kirche zum Vorschein der kreativen Potenzen beider Geschlechter, denn es ginge in ihr um die Erfahrung der Potenz der Stille und des aus der Stille kommenden Gehaltenwerdens.

(3) Vater und Sohn wären in der Reverie-Kirche befreit von dem zwei Jahrtausende währenden trinitarischen, ödipalen Kampf um den Besitz der unverfügbaren Windsbraut (also nicht die „Zertrümmerung“ des ödipalen Konflikts, wie Freud⁵⁸ es, gleich Elia, einmal paranoid genug sah, sondern dessen Reifung).

(4) Empirisch lernte eine Reverie-Kirche vor allem von denen, die im Urlaub die Stille einer Kirche suchen, in der sie nicht angepredigt werden.

(5) Eine Reverie-Kirche wäre eine träumende Kirche. Die lutherische Zwei-Reiche-Lehre würde in ihr aus ihrem strengen Lutherrock befreit, denn wir leben nach einem Wort des spanischen Dichters de Nerval alle in zwei Reichen, dem des Traums und dem der Wachheit. Einer ihrer Kirchenväter wäre der antike Traumdeuter und Bischof (das war damals also noch vereinbar!) Synesius von Kyrene, der an der Schwelle zum 5. Jh. nach Christus so etwas wie das Manifest einer demokratischen Reverie-Kirche lehrte⁵⁹:

„Kein Tyrann vermag ein Verbot der Träume durchzusetzen, noch weniger den Schlaf in seinem Herrschaftsbereich zu untersagen; es wäre Wahnsinn, das Unmögliche zu gebieten... Wir wollen uns daher alle der Traumdeutung widmen: Männer und Frauen, alt und jung, arm und reich, Bürger und öffentliche Beamte, Städter und Landbewohner, Handwerker und Redner. Niemand wird bevorzugt, weder durch Geschlecht noch Alter, weder durch Beruf noch Vermögen. Der Schlaf steht allen zur Verfügung...“

Es mag ja statthaft sein, anlässlich des 100jährigen Jubiläums der Traumdeutung Sigmund Freuds diesen Traum einer Reverie-Kirche zu buchstabieren anzufangen! Die Reverie-Gemeinde also wäre die Gemeinde derjenigen, die auf ihre Träume horchen.

(6) Sie öffnete daher „Segensräume“⁶⁰ für unterschiedliche Lebenslagen, wie Ulrike Wagner-Rau es so facettenreich beschrieben hat, und überwände so recht „arglos“⁶¹ die magische Omnipotenz eines Fundamentalismus der Strukturen.

(7) Eine Reverie-Kirche, alles in allem, wäre ein Raum für Wandlungen. Unverstehbares würde hier gehalten, ausgehalten, bis es sich vielleicht (vielleicht aber auch nicht!) irgendwann einmal in Sinn verwandelt. Machbar ist dergleichen sowieso nicht. Sinn stellt sich genauso unplanbar ein oder auch nicht wie der Traum der nächsten Nacht. Daher wäre die Fähigkeit, warten zu können, vielleicht eines der auffallendsten Merkmale einer solchen Kirche. Insofern wäre eine Reverie-Kirche von dem Wunsch der Jünger getragen, ihre Flucht vor der Stille von Gethsemane wiedergutmachen zu wollen.

⁵⁸ S. Freud (1923b), Das Ich und das Es, GW XIII, 260.

⁵⁹ Zit. bei: E. Lenk, Die unbewusste Gesellschaft, München 1983, 128f.

⁶⁰ U. Wagner-Rau, Segensraum. Kasualpraxis in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 2000.

⁶¹ Ein Lieblingssatz des ungarisch-britischen Psychoanalytikers Michael Balint

Auf die Reverie-Kirche träfe mithin zu, was Caroline Neubaur am Ende ihrer Arbeit beschreibt⁶²:

„Protestantisch ist man angenommen. Angenommen oder nicht? war für Luther und Tillich noch immer die Frage aller Fragen, und diese zweifelnde Frage wird in allen männlichen Jugendbünden erneuert. Aufgenommen hingegen ist aufgenommen. Aufnehmen tut ‚die‘ Mutter, die Maria, die mit der katholischen Kirche nicht identisch sein muss, ja bisweilen von dieser geradezu als Bedrohung empfunden werden konnte.“

Kirche in Zeiten stürmischer Veränderungen steht in jeder alltäglichen kleinen Entscheidung vor der Frage, welchen Weg sie gehen will. Der Weg einer Kirche der Verklärung, einer Kirche als narzisstischer Organisation ist wahrlich sehr verführerisch; Veränderung aber bedeutet Schmerzen und Konflikt. Wenn wir eine Kirche in der Nachfolge Jesu sein wollen, so müssen wir zuerst anerkennen, dass jetzt eine Zeit ist, in der es mit der Kirche bergab geht, Richtung Golgatha, dass es also jetzt Zeit zur Trauer und zur Einsicht, mithin Zeit für eine reparative und danach, wenn alles „good enough“ gegangen sein sollte, vielleicht für eine Reverie-Kirche ist. Auferstehung, neues Leben, gibt es erst nach Golgatha.

Martin Weimer, Appelhof 47, D-24217 Fiefbergen

⁶² AaO. 143.