

Friedrich-Wilhelm Lindemann

Phantasie und Realität

Zur (Psycho) – Dynamik kirchlicher Vereinigungsprozesse

Vortrag bei der Tagung „Nichts ist selbst-verständlich. Unterschwellige Themen im Nordkirchenprozeß“ am 26. 11. 2009 in Schwerin

1. Pastoralpsychologische Perspektiven

Welche Pastoralpsychologische Perspektive ist für die Betrachtung Ihres Themas die richtige? In der Supervisionsarbeit unterscheidet man 4 Perspektiven: Person, Gruppendynamik, Organisationsstruktur und Organisationskultur. Alle sind gleich wichtig. Im Vordergrund steht heute ein Strukturwandel und die Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen, die sich auswirken auf die Psychodynamik Einzelner und die Soziodynamik von Gruppen. So legt sich zunächst die organisationsstrukturelle Perspektive nahe, dazu die organisationskulturelle, die neben den manifesten Kulturmerkmalen auch die latenten Dynamiken zu erfassen sucht: die Untergrundmusik mit den latenten Gesetzen, Tabus, Wünschen und Ängsten, den zurückgehaltenen Emotionen und geheimen Phantasien der am Prozess beteiligten Männer und Frauen.

2. Fusionsprozess

Um den Standort dieser Tagung innerhalb des Vereinigungsprozesses zu markieren, möchte ich mit einigen allgemeinen Bemerkungen zu Fusionsprozessen beginnen.

Jede Fusion hat eine *Vorgeschichte*. Äußerer und innerer Druck verdichten sich immer mehr, das Unbefriedigende der Situation kristallisiert sich soweit heraus, daß eine grundlegende Veränderung unabweislich wird.

Sie muß in den *Leitungsgremien* beschlossen werden. Der Weg zum Beschluß hat schon die ganze Dynamik in sich, die später auf allen folgenden Ebenen zu erwarten und zu steuern ist. Was an gründlicher Auseinandersetzung über das Für und Wider auf der Sach- und auf der Gefühlsebene hier versäumt wird, das muß später vielfach nachgeholt werden.

In der Wirtschaft scheitern 60 – 70% der Fusionen. Das hat 2 Gründe. Zum einen sind die Synergieeffekte, dh der durch die Fusion erhoffte Gewinn zu optimistisch angesetzt und die pragmatische Umsetzung der notwendigen strukturellen Veränderungen ist nicht gelungen. Zum andern lassen die unterschiedlichen Kulturen sich nicht vereinigen.

Leitung muß also zum einen den erhofften Ertrag einer Fusion nüchtern und klar beschreiben und immer wieder kommunizieren .

Leitung muß zum andern dafür sorgen, daß die Verunsicherung, die durch die Veränderung vertrauter Strukturen entsteht, aufgefangen wird.

Leitung gibt *Halt und Orientierung*

durch eine klare Formulierung der Vision, des Auftrags, der Ziele, der Aufgaben- und Rollenverteilung etc., die von den Leitungsebenen auf alle anderen Ebenen weitergegeben und dort diskutiert und aufgenommen werden.

Leitung gibt *Halt und Orientierung* durch eine klare *Prozeßarchitektur*, die über den zeitlichen Ablauf, über die verschiedenen Ebenen und Wege der Beteiligung und über Räume für Diskussion und Entscheidungen orientiert. Es geht zum einen um technische Fragen der Strukturveränderung: hier ist zweckdienliches Know-How, Denken und Handeln gefragt. Es geht zum anderen um die Diskussion der Vorschläge der Leitungsebene auf allen Ebenen, für die genügend Zeit und Raum gegeben sein muß, damit Emotionen geäußert, Wut und Trauer verarbeitet werden können und Reflexion geschieht. Die Ergebnisse dieser Diskussion werden von der Leitung aufgegriffen und im Entscheidungsprozeß berücksichtigt. Dafür ist eine gute *Prozeßsteuerung* notwendig, die sowohl das zu erreichende Ziel mit all den Etappen dorthin im Blick hat als auch die Leute, die mitkommen sollen.

Nach der formalen Vereinigung durch die Verabschiedung einer neuen gemeinsamen Verfassung ist die tatsächliche Einheit noch nicht erreicht. Sie muß bekanntlich wachsen und das kann lange dauern.

Sie befinden sich mit dieser Tagung im Diskussionsprozeß und versuchen auf Ihrer fachspezifischen Ebene, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu klären – 9 Monate vor der Einberufung der Verfassungssynode im August 2010.

3. Rolle der Beratenden

Sie haben als Beratungs- und Seelsorgeexperten im Fusionsprozeß von einander zu unterscheidende Rollen inne:

Die Rolle des oder der von den Neuregelungen *Betroffenen*. Einige mögen Handlungsspielräume gewinnen, andere verlieren. Muß ich mich noch mehr mit anderen abstimmen als vorher, muß ich mehr reisen? Was gewinne ich durch die neuen Partner, erschließen sich neue Handlungsfelder? Etc.

Die Rolle der *Leitenden*: Es wird zusätzliche Kooperations- und Integrationsaufgaben geben. Wie klar sind die Zielvorgaben im Gesamtprozeß? Ist meine Rolle so gefaßt, daß ich aktiv an der Neugestaltung mitwirken kann? Wie wird die Aufgaben- und Rollenverteilung sein, wenn andere Kollegen in Leitungssätern hinzukommen? Wer wird welchen Gewinn, welchen Verlust haben?

Die *Beratungsrolle*: Die Person oder Gruppe, die Sie beraten, hat einen ganz bestimmten Ort im System, das sich verändert. Wie sind die eingebunden, welche Konsequenzen hat die Arbeit mit dieser Gruppe oder Person, für andere Subsysteme? Sind die Zielvorgaben für die Gruppe oder Person klar und plausibel? Welche Entscheidungskompetenz hat die Arbeitsgruppe, wie ist sie verortet oder sollte sie es sein? Sind alle für Beratung und Entscheidung wichtigen Leute aus Ost und West einbezogen? Worin ist man sich wirklich einig, worin nicht? Was ist für die einzelnen Subgruppen aufgrund ihrer Herkunft unaufgebbar, was können, müssen sie aufgeben?

Worin bestehen die manifesten und latenten Widerstände, welche Befürchtungen welche Hoffnungen liegen dem zugrunde?

4. Kulturelle Verarbeitung – zentrale Konflikte

Bei der langfristigen Vorbereitung dieser Tagung haben Sie sich in Ihrer west-östlich zusammen gesetzten Arbeitsgruppe bereits mit den Konflikten, die Sie im Fusionsprozeß erleben, beschäftigt. Nach meinem Eindruck sind sie in den drei Arbeitstiteln, die für diese Tagung erwogen wurden, enthalten: „Auf der Schwelle“ hieß der eine, „Überholen ohne einzuholen“ der andere, „Nichts ist selbst-verständlich“ der dritte, für den man sich entschieden hat. (Welcher der Titel zuerst aufkam und aus welchen Gründen zwei verworfen und einer gewählt wurde, entzieht sich meiner Kenntnis, es gäbe Aufschluß über den Diskussionsprozeß in der Vorbereitungsgruppe dieser Tagung.)

- **„Auf der Schwelle“ – Familiarität vs. Autonomie**

Die Schwelle bildet den Übergang von einem Raum zum anderen. Bedeutsame Übergänge sind mit Unsicherheit verbunden. Deshalb gibt es Übergangsrituale. Wir kennen sie aus der Kasualpraxis der Kirche. Psychodynamisch wird hier der Widerspruch zwischen zwei basalen Beziehungswünschen wirksam, nämlich zwischen dem Wunsch nach Vertrautheit und Sicherheit einerseits und dem Wunsch nach Neuem und Eigenständigkeit andererseits. Das Bedürfnis nach Sicherheit muß soweit befriedigt sein, daß die Neugier und der Mut zum Risiko die Angst vor dem Neuen überwiegt. Deshalb ist es wichtig, daß Partner, die ihr sicheres Terrain verlassen, um aufeinander zu gehen, zunächst herausfinden, was sie gemeinsam haben, was sie verbindet, was sie gemeinsam mögen. Wenn man sich verliebt, geschieht das automatisch. Das ist bei Organisationen anders. Da muß das Kennen- und einander Schätzenlernen, wie gesagt, gut organisiert werden. Soll aber das Verbindende gefunden werden, muß jeder der Partner zuvor wissen, was sein Eigenes ist, was ihm Sicherheit gibt, sein Selbstsein ausmacht, was er an sich selbst schätzt.

Die Angst vor dem Unbekannten macht risikoscheu und produziert Widerstand gegen Veränderung. Ein solcher Anfangswiderstand in einem Veränderungsprozeß ist insofern positiv, als durch das Bemühen, das eigene Gute zu bewahren, das Bewußtsein für die eigene Identität geschärft wird. (Denken Sie an die Trauer: wenn man einen geliebten Menschen verliert, merkt man ganz neu, was man an ihm hatte.) Wo hingegen ein Anfangswiderstand gegen Veränderung fehlt, fehlt später auch die Energie zur Arbeit an der Veränderung für ein gemeinsames Neues. Das Vertrautsein, die Identifikation mit der eigenen Organisation ist zu schwach geworden.

- **„Überholen ohne einzuholen“ – Initiative vs. Schuldgefühl**

In diesem Rätselwort geht es offensichtlich um Konkurrenz und deren Vermeidung. Wenn man eine Vereinigung will, ist es notwendig, sich mit seinen Wünschen und seinem Vermögen zu positionieren, eben Initiative zu ergreifen. Man riskiert, zurückgewiesen zu werden aber auch die andere Seite zu kränken und möglicherweise ein Scheitern der Annäherungsversuche. Die Friedfertigungs- und Bescheidenheitsideologie, die in der kirchlichen Tradition durchaus noch gepflegt wird, erleichtert es nicht, eigene Wünsche klar zu formulieren und zur Diskussion zu stellen. Diese Kultur begünstigt die Gefahr, um des lieben Friedens willen faule Kompromisse zu machen, die Groll nach sich ziehen. Ein Kehrseite dieser Tendenz kann dann starres Festhalten an eigenen Vorstellungen sein aus Angst, zu friedfertig und nachgiebig zu sein, wenn es ans Aushandeln geht.

- **„Nichts ist selbst-verständlich“ – Größen- und Ohnmachtsphantasien vs. realistische Wahrnehmung**

Wenn es um unser Selbst-verständnis geht, ist immer auch unser Selbst-gefühl dabei. Wenn ich mich selbst nicht verstehe, mich in meiner Umwelt nicht wohl fühle, mit mir nicht eins sondern verzweifelt bin, dann ist etwas nicht im Lot, maW.: die narzißtische Balance ist gestört. Das gilt für Individuen wie für Organisationen. Erstrebenswert ist, als Person ausgeglichen zu sein, daß eine Gruppe rund läuft, produktiv ist und Freude an der Arbeit hat, daß eine Organisation gut funktioniert und ihre Mitglieder gern und mit Stolz dazu gehören. Veränderungsdruck bedroht die narzißtische Balance. Auch so erklärt sich Widerstand gegen Veränderung. „Die einzige Person, die Veränderung mag, ist ein nasser Säugling“.

Das Selbstwertgefühl hängt nicht nur davon ab, ob man sich körperlich wohl fühlt, sondern auch wesentlich davon, ob wir unseren Idealen gerecht zu werden vermögen. Vega Z. Roberts merkt an, daß in Organisationen, die sich um Menschen kümmern, Beratungsstellen zum Beispiel, das Identitätsgefühl der Mitarbeitenden und deren Aufgabe oft mit Idealen und Ideologien verbunden sind, die zu Überlegenheitsgefühlen gegenüber alternativen Verfahren führen. Ich denke an den Methodenstreit zwischen verschiedenen Sektionen in der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie. Da die persönliche Bedeutung der Arbeit, so Roberts, in die Ideale investiert wird, die der Wahl der Arbeitsmethoden zugrunde liegen, kann es sehr ängstigend sein, wenn die infrage gestellt werden. Statt der Reflexion Raum zu geben, für welchen Zweck welche Methode die angemessenste ist, gibt es Polarisierung um „richtig und falsch“. (Vega Zagier Roberts, 116). Unter aufgeklärten und reifen Kolleginnen und Kollegen versucht man solche Polarisierungen zu vermeiden, zumal wenn man sich in der stärkeren Position fühlt. Das kann wiederum zu faulen Kompromissen führen unter Verzicht auf eine genaue Untersuchung der Qualität der in Frage stehenden Maßnahme.

Übrigens: Während in der alten Bundesrepublik die Abgrenzungskämpfe innerhalb der DGfP noch heftig tobten, wurde lange vor der Wende in Sachsen der erste „gemeinsame Grundkurs“ in Seelsorge entwickelt und von Kolleginnen und Kollegen aus der KSA, der tiefenpsychologisch fundierten Eheberatung und der tiefenpsychologisch orientierten Seelsorgeberatung (FSP) durchgeführt. Durch die Dringlichkeit der Aufgabe und die Begrenztheit der Mittel war die Lage der Seelsorge- und Beratungsspezialisten dort weniger luxuriös als im Westen, gab es weniger Raum für die Pflege der Differenz und mehr Nötigung, differenziert zusammenzuarbeiten.

Noch eine letzte Bemerkung zu „Größen- und Ohnmachtsphantasien“. In großen Organisationen wird es immer Gruppen geben, die gegenüber anderen Privilegien genießen und Neid auf sich ziehen. Es können reale Privilegien sein, die sich im Einkommen zeigen, oder zugeschriebene, die sich in Macht und Einfluß zeigen aufgrund formaler oder fachspezifischer Autorität. Das kann zur Lagerbildung führen und Berührungsängsten. Doch gegenüber einem solchen „regressiven Sog“ in einer institutionellen Kultur ist eine bewußte Anstrengung zur „Kulturleistung“ nötig, „sich immer wieder aufs Neue mit der Gesamtinstitution und ihrer Aufgabe zu identifizieren“ (Lohmer/Wernz, 244). Das bedeutet, daß der gemeinsame Beitrag aller Gruppen gesehen wird, und daß man dafür sorgt, voneinander zu profitieren. Neid in und zwischen Gruppen kann destruktiv aber auch umgekehrt wirken, nämlich Kreativität provozieren und Phantasie beflügeln. Ohne Neid keine Innovation.

5. Das persönlichkeitspezifische Credo

Wahrgenommene und kommunizierbare Eigenheit führt zu gemeinsamem Wachsen im Glauben.

Klaus Winkler und Joachim Scharfenberg, die Begründer der psychoanalytischen Pastoralpsychologie in Westdeutschland, stammten aus dem Osten und waren Schüler von Otto Händler an der Ostberliner Humboldt-Universität. Während Joachim Scharfenberg besonders nach dem Gemeinsamen in Psychoanalyse und christlicher Überlieferung suchte, so betonte Klaus Winkler gern die Differenz zwischen psychotherapeutischem und seelsorglichem Vorgehen. Beides ist wichtig. Winkler schrieb 1982 seinen kurzen Aufsatz „Das persönlichkeitspezifische Credo“ auf dem Hintergrund der schwierigen Kommunikation zwischen der Bekenntnisbewegung „Kein anderes Evangelium“ und anderen Gruppen in der hannoverschen Landeskirche. Er macht darauf aufmerksam, daß die eigene Glaubensauffassung automatisch für allgemein verbindlich gehalten und nicht bemerkt und berücksichtigt werde, daß die gleiche „Glaubenssache“ emotional und biografische bedingt unterschiedlich erlebt werden kann. Das gemeinsam gesprochene Credo verbinde und werde gleichzeitig in seinen Inhalten von einzelnen unterschiedlich verbindlich erlebt. Er fragt, ob dieses Zugleich von Gemeinsamkeit und Unterschiedenheit bewußt gemacht werden dürfe, ohne zu viel Angst auszulösen. Aufgabe der Pastoralpsychologie sei, individuell differenziertes Glaubenserleben und glaubensbezogene Identitätsfindung zu

unterstützen und kommunikabel zu machen in der „Gemeinschaft der Gläubigen“. Diese sei dann weniger durch Gleichheit des Erlebens als vielmehr durch gegenseitiges Verstehen der verschieden möglichen Erlebensmuster, die einander ergänzen, charakterisiert. (vgl. 1.Kor.12,4ff). Ich denke, diese pastoralpsychologische Aufgabe hat an Aktualität nichts verloren.

Literatur:

Mathias Lohmer und Corinna Wernz: Zwischen Veränderungsdruck und Homöostaseneigung: Die narzißtische Balance in therapeutischen Institutionen, in: Lohmer, M. (Hg), Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, Klett-Cotta, Stuttgart 2000, 233-254

Vega Zagier Roberts: The self-assigned impossible task, in: Obholzer, A. and Roberts, V.A. (ed.), The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services, Brunner-Routledge, Hove and New York 2002, 110-118

Klaus Winkler, Das persönlichkeitspezifische Credo, WzM 34, 1982, 159-163.