



die gemeinde ■ akademie



Raum – Region – Kooperation
Beiträge zur kirchlichen Regionalentwicklung

Horst Bracks

Seelsorge am System

**Trennung und Trauer
in Organisationen
begleiten**

Seelsorge am System

Trennung und Trauer in Organisationen begleiten

Als Kirche Jesu Christi haben wir Hoffnung und Vertrauen. Auch und gerade in den bei uns anstehenden, grundlegenden Veränderungsprozessen. Gott ist uns in allem Wandel voraus und an unserer Seite. Vertrauen ist ein positives Gefühl. Das brauchen wir auch und das sollten wir auch ausstrahlen.

Aber da sind auch andere, mitunter übermächtige Gefühle. Abschiede müssen begangen werden. Es wird nicht mehr so sein, wie es einmal war. Wir erleben unsere Volkskirchen auf einem Weg, der anscheinend nicht in den Weinberg führt, in dem es viel Ernte gibt und der Schnitter wenige sind. Der Weg der Reduktionen und Kürzungen führt stimmungsmäßig nicht ins gelobte Land. Er fühlt sich an, als führe er zurück. Diese Bilder tragen jetzt nicht mehr. Niemand weiß sicher, auf welche Zukunft sich unsere Kirche zu bewegt. Menschen und Gemeinden, Mitarbeitende und Führungskräfte sind davon betroffen: Von wem oder was müssen wir uns trennen? Schaffen wir das ohne betriebsbedingte Kündigungen? Erwischt es mich oder uns als erste? War denn das nichts wert, was wir all die Jahre gemacht haben?

Trauer und Enttäuschung, Wut und Widerstand sind berechtigte Gefühle. Sie sind ernst zu nehmen. Sie sind zu begleiten. Sie sind auszuhalten. Ich will als Gemeinde- und Organisationsberater eine biblische Geschichte anbieten, die mir geeignet erscheint Organisationen gerade und besonders in ihrer Trauer bei Restrukturierungen, einschneidenden Reduktionen und der Trennung von Arbeitszweigen zu begleiten.

Diese Grundsituation des Lebens ist im Buch Ruth beschrieben und eingefangen in einer bewegenden Erzählung. Kapitel 1 dieses Buches ist für mich ein spiritueller Begleittext für Trennungsprozesse. Man kann auch andere theologische Schwerpunkte aus ihr herausarbeiten. Aber für mich ist sie wie ein Spiegel für Trauerarbeit in Trennungsprozessen, wie eine Hilfestellung für die Seelsorge an Systemen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Manches kann die Geschichte spiegeln, manches nicht. Nicht alle erlebte und erlittene, getrauerte und veränderte Wirklichkeit kann man in sie hineinlesen. Aber man kann sich mit individuellen und kollektiven Grunderfahrungen in ihr wiederfinden. Gerade Organisationen mit ihren betroffenen Personen können sich darin in ihrer Situation verstanden fühlen, denn es ist eine Geschichte eines Systems, einer kleinen, aber ausdifferenzierten Organisation, es ist eine Familiengeschichte.

Ruth 1,1-19

1 Zu der Zeit, als die Richter regierten, kam eine Hungersnot über das Land. Da zog ein Mann mit seiner Frau und seinen beiden Söhnen aus Betlehem in Juda fort, um sich als Fremder im Grünland Moabs niederzulassen. 2 Der Mann hieß Elimelech, seine Frau Noomi, und seine Söhne hießen Machlon und Kiljon; sie waren Efratiter aus Betlehem in Juda. Als sie im Grünland Moabs ankamen, blieben sie dort. 3 Elimelech, der Mann Noomis, starb und sie blieb mit ihren beiden Söhnen zurück. 4 Diese nahmen sich moabitische Frauen, Orpa und Rut, und so wohnten sie dort etwa zehn Jahre lang. 5 Dann starben auch Machlon und Kiljon und Noomi blieb allein, ohne ihren Mann und ohne ihre beiden Söhne.

6 Da brach sie mit ihren Schwiegertöchtern auf, um aus dem Grünland Moabs heimzukehren; denn sie hatte dort gehört, der Herr habe sich seines Volkes angenommen und ihm Brot gegeben. 7 Sie verließ zusammen mit ihren beiden Schwiegertöchtern den Ort, wo sie sich aufgehalten hatte. Als sie nun auf dem Heimweg in das Land Juda waren, 8 sagte Noomi zu ihren Schwiegertöchtern: Kehrt doch beide heim zu euren Müttern! Der Herr erweise euch Liebe, wie ihr sie den Toten und mir erwiesen habt. 9 Der Herr lasse jede von euch Geborgenheit finden bei einem Gatten. Damit küsste sie beide zum Abschied; doch Orpa und Rut begannen laut zu weinen 10 und sagten zu ihr: Nein, wir wollen mit dir zu deinem Volk gehen. 11 Noomi sagte: Kehrt doch um, meine Töchter! Warum wollt ihr mit mir ziehen? Habe ich etwa in meinem Leib noch Söhne, die eure Männer werden könnten? 12 Kehrt um, meine Töchter, und geht; denn ich bin zu alt, noch einem Mann zu gehören. Selbst wenn ich dächte, ich habe noch Hoffnung, ja, wenn ich noch diese Nacht einem Mann gehörte und gar Söhne bekäme: 13 Wolltet ihr warten, bis sie erwachsen sind? Wolltet ihr euch so lange abschließen und ohne einen Mann leben? Nein, meine Töchter! Mir täte es bitter leid um euch; denn mich hat die Hand des Herrn getroffen. 14 Da weinten sie noch lauter. Doch dann gab Orpa ihrer Schwiegermutter den Abschiedskuss, während Rut nicht von ihr ließ. 15 Noomi sagte: Du siehst, deine Schwägerin kehrt heim zu ihrem Volk und zu ihrem Gott. Folge ihr doch! 16 Rut antwortete: Dränge mich nicht, dich zu verlassen und umzukehren. Wohin du gehst, dahin gehe auch ich, und wo du bleibst, da bleibe auch ich. Dein Volk ist mein Volk und dein Gott ist mein Gott. 17 Wo du stirbst, da sterbe auch ich, da will ich begraben sein. Der Herr soll mir dies und das antun – nur der Tod wird mich von dir scheiden. 18 Als sie sah, dass Rut darauf bestand, mit ihr zu gehen, redete sie nicht länger auf sie ein. 19 So zogen sie miteinander bis Betlehem.

Die Erzählung von Ruth, Noomi und Orpa bietet Stationen und Szenen, die man bei unumkehrbaren Veränderungsprozessen wie Grundschritte und Phasen von Trauerarbeit ansehen kann. Wer in der Seelsorge bewandert ist, wird unschwer die Phasen der Trauerarbeit erkennen, wie sie Elisabeth Kübler-Ross beschreibt. Auch wenn sie hier als lineare Abfolge dargestellt werden, sind sie in der Wirklichkeit oft stärker miteinander verwoben und überlappen sich. Haupt- und Ehrenamtliche, Gemeinden und kirchliche Institutionen, Leitungspersonen, Gremien und Synoden können sich darin wieder finden:

Phase 1: Die alte Situation – Wohnen im Grünland

Eine Familie ist im Sicherem. Elimelech mit seiner Frau Noomi und seinen Söhnen Machlon und Kiljon. Ihr sicheres Land heißt Moab. Hier stirbt der Ernährer der Familie. Nach guter Tradition und Familienlogik sorgen nun die Söhne für die Familie, besonders für die Mutter. Die Söhne richten sich ein in der neuen, sicheren Heimat. Sie nehmen sich moabitische Frauen, Orpa und Rut. Anscheinend geht es der Sippe gut, denn sie wohnen dort etwa zehn Jahre lang.

Die siebziger bis Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts sind Zuwachsjahre für die Kirche. Kirche ist im Grünland. Manches stirbt ab, verändert sich, aber Existenz gefährdend ist das nicht. Volkskirche wächst und gedeiht. Sie öffnet sich neuen Arbeitszweigen, manches wächst ihr zu. Das Subsidiaritätsprinzip bringt viele „angeheiratete Aufgabenfelder“ mit sich.

Phase 2: Die neue Situation – Wegbrechen der Existenzgrundlage

Dann sterben Machlon und Kiljon, die Ernährer, und Noomi, die Mutter, bleibt ohne ihren Mann und ihre beiden Söhne allein zurück mit ihren Schwiegertöchtern. Die Existenzgrundlage für die drei Frauen ist weg gebrochen.

Ein Sohn stirbt: Die Massenarbeitslosigkeit bewirkt, dass die Kirchensteuereinnahmen drastisch zurückgehen und einbrechen. Auch der zweite Sohn stirbt: Der demographische Wandel verschärft die angespannte Finanzsituation. Rentner/innen zahlen keine Kirchensteuer. Und die Kirche steht da mit ihren Schwiegertöchtern: Ihren Kindergärten und Filialkirchen, ihren Instituten, Immobilien u.s.w.

Phase 3: Veränderung und Neuorientierung

Die Mutter trifft drei Entscheidungen. Die erste: Ich stelle mich der Existenz bedrohenden Situation. Ich setze keine Hoffnung mehr darauf, dass sich für uns im Grünland Moabs etwas Grundlegendes ändert. Die zweite: Wenn sich für uns nichts verändert, müssen wir uns verändern. Ich breche auf und gehe dort hin, wo ich hergekommen bin. Back to the roots mit den Schwiegertöchtern. Die dritte: Auf diesem Weg bleiben wir zusammen. Das gehört sich so. Die Familie bleibt zusammen. Wir sind füreinander da. Und so verlässt sie zusammen mit ihren beiden Schwiegertöchtern den Ort, wo sie sich aufgehalten hatte. Für Noomi ist es ein spiritueller Weg, ein Hoffnungsweg, denn sie hat gehört, der Herr habe sich seines Volkes angenommen.

Synoden beschließen Haushaltskonsolidierungen. So geht's nicht weiter. Die fetten Jahre sind vorbei. Ein neuer Weg wird eingeschlagen. Pfarrstellen werden abgebaut. Giftlisten und Reduktionskonzepte tun sich schwer. „Diesen Arbeitszweig können wir doch nicht aufgeben! Davon können wir uns doch nicht trennen.“ Was sind die Kernaufgaben der Kirche, was sind die Kernaufgaben z.B. von Pfarrern/innen? Diese Debatte hält noch an. Und so verlässt die Kirche den Ort, wo sie sich aufgehalten hat. Die Familienlogik bleibt: Sie sorgt für ihre „Schwiegertöchter“. Angeheiratete gehören zur Familie. „Wenn wir das aufgeben, geben wir ein Arbeitsfeld preis, das uns lieb und teuer ist.“

Phase 4: Radikale Veränderung

Auf dem neuen Weg geraten Noomis Gedanken in Bewegung. Die Neuorientierung erscheint nicht radikal genug zu sein. Ich versuche Noomis Gedanken aufzuspüren: „Wenn ich die alten Muster fortführe, dann kann das gefährlich für uns werden. Die Familienlogik gefährdet unser aller Existenz. Ob wir zu Dritt überleben ist sehr fraglich.“ Und so fordert sie ihre Schwiegertöchter auf dort hin zu gehen, wo sie ihre Wurzeln haben, wo sie herkommen: „Kehrt doch beide heim zu euren Müttern! Dort habt ihr eine Chance neue Ehemänner zu finden, die eure Existenz sichern.“ Die Mutter will sich von den Schwiegertöchtern trennen. Und dies geschieht mit Wertschätzung, Segen und Ritual: „Der Herr erweise euch Liebe, wie ihr sie den Toten und mir erwiesen habt. Der Herr lasse jede von euch Geborgenheit finden bei einem Gatten. Damit küsste sie beide zum Abschied.“ Der Abschiedskuss ist Ausdruck ihrer Liebe,

ihres Schmerzes, ihres Segens und ihres Loslassens. Sie hat sich zur Trennung entschieden und vollzieht sie.

Sparkonzepte bekommen Einsparungsziele. Einrichtungen werden geschlossen. Überlegungen werden angestellt, ob profilierte, aber nicht mehr finanzierbare Arbeitszweige von anderen Trägern übernommen werden können: „Kehrt doch beide heim zu euren Müttern! Der Herr lasse jede von euch Geborgenheit finden bei einem Gatten.“ Die Diakonie, die Kommune, der Staat ist Verhandlungspartner beim Bemühen, für Einrichtungen, die man sich nicht mehr leisten kann, andere Träger zu finden. Von drei Kirchen im Gemeindegebiet wird eine verkauft. Gottesdienste werden als Schließungsrituale gefeiert. Man verhandelt über Abfindungen für langjährige Mitarbeitende und Weggefährten. Einladungen zu Schließungsfeiern flattern auf den Tisch und Grußworte zur Abwicklung werden gesprochen. Ob es immer Segenshandlungen und Abschiedsküsse sind? Aber Trauer und Schmerz auf jeden Fall. Und bis jetzt küsst nur die Mutter, die Schwiegertöchter küssen nicht, noch nicht zurück.

Phase 5: Weigerung und Widerstand

„...doch Orpa und Rut begannen laut zu weinen und sagten zu ihr: Nein...“ So drückt sich Widerstand aus. Alle Gefühle werden aufgeboten, um rationale Entscheidungen rückgängig zu machen. Die Schwiegertöchter weigern sich, die Trennung zu vollziehen. Vielleicht kriegen sie ja auf der emotionalen Schiene ihre Schwiegermutter noch einmal rum. Appelle ans Gefühl als letztes Mittel. Noomi argumentiert leidenschaftlich: „Überlegt euch doch..., selbst wenn..., schaut nüchtern die Situation an...“ Die Reaktion darauf ist zunächst ein noch größeres Klagen, ist noch tieferer Schmerz.

Wenn der Abschied von einem kirchlichen Arbeitszweig ansteht, scheinen Würdigung und Wertschätzung wenig zu helfen. Der Abschiedskuss ist wie eine Drohung und löst Widerstand aus. Protestbriefe und Eingaben werden verfasst, Presseartikel erscheinen mit dem Vorwurf, was Kirche denn dabei einfalle, wenn... Ich brauche nicht mehr Beispiele aufzuzählen. Sie sind bekannt. Dann wird noch einmal argumentiert. Alle Fakten und Argumente kommen noch einmal auf den Tisch, ja selbst die Idee, durch Einnahmesteigerungen die Trennung von diesem Arbeitszweig abwenden zu können, erweist sich als unsicher. Es ist wie bei Noomi: „Selbst wenn ich noch diese Nacht einem Mann gehörte und gar Söhne bekäme...“

Phase 6: Akzeptanz und neue Beziehung

Eine der Schwiegertöchter akzeptiert die Situation und die Trennungsentscheidung. Sie erwidert den Abschiedskuss. Sie verlässt nicht wütend und im Zorn ihre Familie, sie will im Segen gehen und nimmt den Segen an. Orpa kehrt zurück, wo sie hergekommen ist. Zu ihrem Gott, zu ihren Wurzeln, in ihr Land. Dieser Weg hat für sie mehr Perspektive als bei Noomi zu bleiben. Noch einmal versucht deshalb die Schwiegermutter ihre andere Schwiegertochter zur Trennung zu überreden. Ohne Erfolg. Rut will bei ihr bleiben, sie nicht verlassen. Sie ist bereit das Risiko mit zu tragen, das diese Entscheidung mit sich bringt. Und sie begründet ihre Entscheidung theologisch und spirituell: Dein Gott ist auch mein Gott. Damit begründet sie eine neue Beziehung zwischen sich und Noomi. Nicht mehr die Familienlogik ist das Ver-

bindende, sondern gemeinsamer Glaube und Überzeugungen. Zu diesen will Rut stehen mit allen Konsequenzen. Sie muss nicht zusammen bleiben, sie will zusammen bleiben. Sie will den gemeinsamen Weg. Die Beziehungen der Schwiegermutter zu ihren beiden Schwiegertöchtern werden zu Beziehungen in Freiheit. Die eine geht in Freiheit, die andere bleibt in Freiheit.

Die Geschichte geht weiter, sie wird noch spannend, und sie geht gut aus für Noomi und Rut. Von Orpa wird nichts mehr erzählt. Wir können nur hoffen, dass es ihr gut geht. Ich würde gerne wissen, wie es ihr ergangen ist.

Reflexionen

An dieser Stelle möchte ich die Spiegelungen unterbrechen, in die ich unsere kirchliche Situation und Wirklichkeit mit ihren psychischen und sozialen Prozessen in die Geschichte von Noomi, Orpa und Ruth entdecken und einzeichne. Der letzte Abschnitt ist für mich die Hoffnungsperspektive. Ich hoffe auf gelingende Trennungsprozesse. Alle Phasen müssen in ihnen durchlaufen werden. Jede Phase hat ihren Sinn, jede muss sein, jede ist zuzulassen. Ich hoffe darauf, dass unumgängliche Abschiedsküsse erwidert werden und sich für die davon Betroffenen ein neuer Weg im Segen ergibt. Ich hoffe darauf, dass für diejenigen, die zusammen bleiben, sich daraus ein Zusammengehen nicht in der Fortsetzung alter Muster, sondern ein neues Zusammengehen ergibt. Die alten Partner begegnen sich neu. Sie schätzen die Situation realistisch ein und sind bereit Risiken gemeinsam zu tragen, weil sie sich bewusst füreinander entschieden haben.

Wie gesagt: Biblische Geschichten sind wie Spiegel. Nicht alle erlebte und erlittene, getrauerte und veränderte Wirklichkeit kann man in sie hineinlesen. Deshalb will ich kritisch bleiben, denn der Text hat zwei Verführungen. Die eine ist die Verführung zur Beharrung und zur Verfestigung des Durchsetzungsmusters. Siegerin wird man nach dem Ruth-Muster: „Wer lang genug zetert, kann bleiben und steht als Siegerin da.“ Es kann die Gefahr bestehen, dass sich Betroffene von bevorstehenden Schließungen oder Reduktionen an dieser Textstelle festbeißen. Die andere Verführung ist die zur Regression. Innovative Chancen und Profilbildungen, die sich durch Neuorganisationsprozesse ergeben, werden vermieden nach dem Motto: „Wir haben's schon immer gewusst. Früher war alles besser. Deshalb zurück zur Altsituation, zurück nach Juda.“

Die Erzählung hat jedoch auch Chancen. Sie bietet Identifikationsmöglichkeiten für autonome Entscheidungen. Drei sind in ihr zu finden:

- (1) Die Entscheidung der Mutter bzw. Schwiegermutter Noomi, die Existenzsicherungslogik vor Familienlogik zu stellen und Trennungen zu vollziehen.
- (2) Die Entscheidung von Orpa zur Trennung.
- (3) Die Entscheidung von Ruth zum gemeinsamen Weg in neuer Partnerschaft.

Alle drei Entscheidungen haben das zentrale Bedürfnis nach Sicherheit. Alle drei Entscheidungswege tragen ein Risiko: Sie gehen in eine ungewisse Zukunft mit keiner letztendlichen Gewissheit, ob der jeweilige Entscheidungsweg die erhoffte Sicherheit bringt. Jede Entscheidung braucht Gottvertrauen und Glauben. Jede braucht Raum

für Trauer, für rationale Erwägungen, für Wertschätzung und autonomes Handeln. Rituale inszenieren alle diese Aspekte.

Die Geschichte kann eingesetzt werden z.B. auf den Leitungs- und Entscheidungsebenen von Organisationen, wo annähernde Machtgleichheit besteht. Hier kann der Text helfen, weil er ermöglicht, dass jede/r mit seinen/ihren Gefühlen in einer schweren Entscheidungssituation zur Sprache kommen kann: „Wie geht's mir mit meinen Gefühlen im Entscheidungsprozess, wenn ich sie im Spiegel der Handlung und der Figuren des Textes sehe, entdecke und ausspreche?“ Dies kann beim Einzelnen eine emotionale Stützung sein (individuelle Ebene) und ebenso die emotionale Stützung der Leitungs- und Entscheidungsgruppe befördern (kollektive Ebene). Damit kann die Geschichte einen Beitrag zum Durchbrechen des typischen Macht- und Durchsetzungsmusters in schwierigen Beratungssituationen mit Trennungsentscheidungen leisten.

Als Berater, würde ich, wenn Machtungleichheit bei den zu Beratenden besteht, vom Einsatz dieses Textes eher abraten, da keine autonome Entscheidungssituation vorhanden ist.

Wenn annähernde Machtgleichheit besteht, kann der Text in Beratungsprozessen so eingesetzt werden, dass

- (1) nach dem gemeinsamen Lesen der Geschichte
- (2) zunächst die Ausgangssituation (Grünland; Veränderungen) gemeinsam beschrieben wird.
- (3) Dann wird in der Geschichte durch Leitfragen ein neuer Interpretationsrahmen eröffnet
 - a. Was erwartet jede?
 - b. Was sind die Bedürfnisse einer jeden?
 - c. Wie entscheidet jede sich und warum?
 - d. Welche Risiken trägt jede?
 - e. Was hilft jeder?
- (4) Der vierte Schritt ist dem Transfer gewidmet.
 - a. Welche Szene oder Phase der Geschichte zieht mich an?
 - b. Was hat das mit meiner/unserer Situation zu tun?
 - c. Auf was macht mich die Geschichte besonders aufmerksam?
 - d. Auf was müssen wir in unserer Situation gut achten? Was können wir von ihr lernen?

Veränderungsprozesse geistlich begleiten ist eine Grundaufgabe von Führungskräften und Berater/innen in der Kirche. Wenn dies als Aufgabe angenommen wird, kann bei allen Härten deutlich werden, dass es darin um die Gestalt und das Wesen von Kirche geht. Die Veränderung ist nicht nur ein struktureller, sie ist auch ein spiritueller Prozess. Menschen werden auf diesem Weg mitgenommen, wenn sie sich in ihren aktuellen Erfahrungen und Gefühlen in alten biblischen Geschichten wieder finden. So geschieht Veränderung im Raum von alten und neuen Glaubens- und Lebenserfahrungen. Sie geschieht im Glauben auf Gottes Verheißungen und seinen Segen.

Evang.-Luth. Gemeindeakademie
Februar 2006