

Maren Lehmann

**SCHULD UND UMKEHR, SOZIOLOGISCH
(MIT EINEM BESONDEREN BLICK AUF ORGANISATIONEN)**

Vortrag auf der Tagung »Institutionelle Umkehr – Wie gelingt sie?«, Wernau, 11.15; erschienen in: Oliver Merkelbach (Hg.), Institutioneller Umgang mit Schuld. Aufarbeitung von sexuellem Missbrauch in katholischen Organisationen. (Reihe „Impulse“, Nr. 18) Stuttgart: Caritas, 2017, S. 23-31.

Die Überinterpretation amtlich verliehener Autorität – und als solche soll auch jede Form sexuell konnotierter Annäherung an Schutzbefohlene im Folgenden selbst dann verstanden werden, wenn es sich bei diesen Schutzbefohlenen nicht um Minderjährige handelt – mag aus egoistischen oder aus altruistischen Motiven geschehen (für ersteres mögen sexuelle oder ökonomische, für letzteres politische Übergriffe stehen, wiewohl ersteres auch altruistisch – Witwen trösten! hier, Verwahrlosendes bewahren! da – und letzteres auch egoistisch – Geltungslust, d.h. Speisen am Tisch der Mächtigen, oder Konfliktfreude, d.h. Vorgeschmack auf Siege – verstanden werden kann); die Schuldfrage wirft sie immer auf. Das kann theologisch, juristisch, ökonomisch, psychologisch oder soziologisch geschehen und Fragen nach Buße, Strafe, Rückzahlung nach sich ziehen, und wahrscheinlich werden diese Fragen als komplexes Netz von Verweisungen auftreten, in dem der Einzelne sich verfangen kann, das er aber auch nutzen kann, um sich der Frage zu entziehen. Dieses Sichentziehen ist attraktiv, weil die Schuldfrage zwar eine Zurechnung darstellt, die dem Einzelnen ein distinktes, personales Selbst ermöglicht, aber zugleich auch eine beunruhigende Infragestellung dieses Selbst ist bis hin zum Zusammenbruch der distinkten Persona. Die drohende Ruinierung des Selbst heilt man dann (immer vorläufig, aber immer auf's Neue) dadurch, dass für juristische Fragen theologische Antworten, für theologische Fragen ökonomische Antworten, für ökonomische Fragen psychologische Antworten und für psychologische Fragen soziologische Antworten solange angeführt werden, bis die Beunruhigung dem Eindruck gewichen ist, dass *unter*

Leuten niemand ohne Schuld bleiben kann, dass mithin nur der gerechtfertigt ist, der schuldig sein könnte – und nur dieser gilt schließlich den Theologen, Juristen, Ökonomen, Psychologen und Soziologen als satisfaktionsfähiges *alter ego*. Normalität, könnte man sagen, ist nichts als Komplizenschaft.

Immerhin aber entsteht aus dieser Sozialität unausgesetzten wechselseitigen Kittens von Brüchen nicht nur ein fluides Netz namens *Gesellschaft*, sondern auch ein außerordentlich trainiertes Reflexionsvermögen (das unter dem Namen *modern* Geschichte gemacht hat). Reflexion führt nie in Sicherheit, Gewissheit und Ruhe, sondern immer in Verunsicherung, Zweifel und Nervosität – und das sagt sich leichter, als es sich erträgt. Zufluchten in Bollwerke des Unzweifelhaften – Offizium, Konfession, Profession, Anciennität, Seniorität, Expertise, Disziplin usw. – liegen daher zwar ebenso wie fraglos-überindividuelle Rechtfertigungen – *sola gratia, sola fide, sola scriptura, solus christus, sola ecclesia, sola caritas* (usw.?) – verführerisch nahe, sobald Schuld unabweisbar wird. Aber, um den Eingangssatz zu wiederholen: Schuld ist nicht als Feststellung, sondern *als Frage* unabweisbar. Ob die Umkehr im religiösen Sinne einer Bekehrung eine Antwort auf diese Frage sein kann, lasse ich hier dahingestellt (vgl. aber Lehmann 2011, S. 47-62 und Landkammer/Lehmann 2016) – bis auf einen ersten, aus meiner Sicht aber wichtigen Hinweis: Diese Umkehr kann nicht institutionell und auch nicht kollektiv erfolgen. Wir können deshalb die alles andere als einfache ekklesiologische Frage hier offenlassen, ob etwa *die Kirche* schuldig sein kann (oder ob sie, was ggf. sehr bequem sein könnte, als erlöst und befreit in Christi gelten kann und in jedem Fall schuldlos bleibt, was immer in ihren sozialen, z.B. ihren organisierten Formen auch geschieht). Und selbst wenn sie *als Kirche* nicht schuldig sein kann, so heißt das zwar vielleicht, dass dann auch das kirchliche *Amt* im sakramentalen Sinne nicht schuldig sein kann; es heißt aber keineswegs, dass deswegen auch der individuelle *Amtsinhaber* unschuldig bleibt. Die Schuldfrage stellt sich nicht *der Kirche*; sie adressiert ein Individuum, sie muss individuell ertragen werden, und sie kann auch nur individuell

beantwortet werden. Sie stellt sich, wie Niklas Luhmann (2000) gelegentlich schrieb, der Seele, die als Person beobachtet wird, und sie stellt sich der Person, die als Seele beobachtet wird.

In diesem Sinne können wir die eingangs aufgestellte Behauptung präzisieren, bei sexuell konnotierter Annäherung an Schutzbefohlene bis hin zu gewaltsamen Übergriffen handele es sich um eine Überinterpretation amtlich verliehener Autorität, und zwar können wir diese Behauptung soziologisch präzisieren, nämlich in interaktionstheoretischer Hinsicht – dabei geht es um die Übersetzung von Identität in Individualität durch Rollenübertretungen in Komplementärrollenkonstellationen (II) – und in organisationstheoretischer Hinsicht – dabei geht es um die Verwechslung formaler Mitgliedschaft mit Anstaltszugehörigkeit, unser wichtigster Punkt, weil hier die Folgeprobleme ihren Ausgang nehmen dürften, die zur Gewalt gegen Schutzbefohlene führen können (III). Um das Problem der Beobachtung (der Seele als Person, der Person als Seele) greifbar zu machen, bei dem es um Zurechnungs- und Individualisierungsfragen geht, stellen wir einige Überlegungen zum Problem der kommunikativen Konstitution von Schuld voran (I).

I

Schuldfähigkeit ist Selbstfähigkeit

Ganz allgemein, zugleich aber auch sehr konkret gesagt, sind Schuldfragen kommunikative Formen der Bewältigung enttäuschter Erwartungen; Schuld gehört zu den „Enttäuschungserklärungen“ (Luhmann 1987, S. 56ff.). Soziale Strukturen sind das Geflecht von Relationen zwischen adressablen Individuen und von Relationen zwischen Relationen, und sie bestehen aus Erwartungen, die alle Beteiligten voneinander bilden (auch: von sich selbst). Diese Erwartungen prägen das, was man als Normalität erlebt, als Alltag, und werden sie enttäuscht – etwa im Falle einer Regelverletzung –, werden sie entweder bekräftigt (man hält Diebstahl auch dann nicht für normal, wenn man ihn beobachtet)

oder geändert. Schuld gehört, wie leicht zu sehen ist, zu ersterem; man beobachtet eine Regelverletzung und sucht die Gründe dafür, und zwar sucht man sie bei demjenigen, der die Regel verletzt hat. Schuld setzt also eine Zurechnung voraus: jemand hat gehandelt, diese Handlung verletzte eine Normalitätssituation, sie enttäuschte eine Erwartung, und um die Erwartung nicht ändern zu müssen, wird der Handelnde zum Schuldigen gemacht. Es geht um die Externalisierung einer Regelverletzung mit dem Ziel, die Normalität aufrechterhalten zu können. Rechtlich setzen hier Sanktionen ein, die typisch Exklusionen sind (Schulverweise bei Absenzen, Kündigungen bei Diebstählen, Gefängnisstrafen bei Gewaltverbrechen, usw.).

Solche Schuldzurechnungen stärken den Zusammenhang, der sie ausspricht – zumindest solange, wie die Regelverletzung nicht notorisch ist; ein öffentliches Schuldbekenntnis wird deshalb typischerweise vermieden, weil es die Verletzlichkeit der Struktur allgemein sichtbar machen und den Zusammenhang daher schwächen würde (vgl. Hahn 2000a, S. 173ff.). In einem solchen Falle werden die Sanktionen daher typischerweise besonders scharf (nämlich »exemplarisch«) ausfallen. Für die Öffentlichkeit sieht das dann meistens so aus, als würde sich die Institution schützend vor den einzelnen stellen, der auch tatsächlich insofern profitiert, als relative Milde möglich bleibt (»eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus«); tatsächlich aber stellt sich die Institution schützend vor sich selbst. Durchkreuzt ein Schuldbekenntnis diesen Selbstschutz, hat der Bekennende keinerlei Milde mehr zu erwarten und wird scharf bestraft, weil er doppelt schuldig gesprochen wird: der Regelverletzung und der Insubordination.

In Strukturen, die aus Erwartungen bestehen, die sich aneinander orientieren, kommen neben solchen offensichtlichen oder versteckten Rissen und Brüchen aber auch Strukturschwächen vor: Distanzen und Klüfte, die sich nicht überbrücken lassen (zwischen Bürgerlichkeit und Elend etwa oder zwischen Stadt und Land). Sie treten entsprechend nicht dort auf, wo Erwartungen enttäuscht bzw. Regeln verletzt werden, sondern dort, wo sich orientierende Erwartungen gar nicht erst

bilden lassen. Das sind Umgebungen größter Unsicherheit, zum Beispiel hochdynamische, sich rasant verändernde, als instabil erfahrene Kontexte, außerdem Anfangssituationen, Fremdheitssituationen oder eben Konstellationen extremer Asymmetrie. Letztere können mit Diskreditierungen der einen Seite und Opazität der anderen Seite verbunden sein; es hat dann für beide Seiten keinen Sinn, sich am je anderen zu orientieren, es hat also keinen Sinn, Erwartungen zu bilden. Und während die eine, »obere« bzw. privilegierte Seite sich selbst vollkommen mit dem Zusammenhang insgesamt bzw. mit der Institution identifiziert und im Falle einer Schuld also der beschriebene Selbstschutzmechanismus greifen würde, könnte die »untere« bzw. diskreditierte Seite dem Zusammenhang gar nicht gefährlich werden, weil sie von ihm ohnehin gelöst wäre; sie könnte gar nicht schuldig werden, weil sie nicht zurechnungsfähig und nicht satisfaktionsfähig wäre.

Das zeigt zugleich, dass mit jeder Beschuldigung eine Individualisierungschance einhergeht. Schuldfähigkeit ist Selbstfähigkeit. Mit der Schuldzurechnung wird eine Reflexionserwartung verknüpft, die sich weniger an das Faktum der Regelverletzung (die ›Tat‹) richtet als an die Intention, die das Handeln veranlasst haben könnte. Damit geht eine komplexe Theologie der Beichte einher (vgl. Hahn 2000b), die nicht die Vermeidung der Schuld aus *Angst vor Strafe* als den Zustand betrachtet, der durch Reflexion zu erreichen sei, sondern den Schmerz über die *Fähigkeit zur Schuld*. Damit geht aber auch ein nicht minder komplexer Sozialisationsvorgang einher, der im Erlernen der Vernunftserwartung besteht: man weiß schon im Kindesalter, dass man Gründe parat haben muss, falls man bezichtigt wird. Wichtig ist das nicht zuletzt deshalb, weil die Erwartungsenttäuschung, die als Schuld erklärt werden mag, zunächst einmal ja eine Regelverletzung ist, mit der man auch Erfolg haben kann – sie würde dann bspw. als Innovation gefeiert oder als Chuzpe bewundert oder als Charme geliebt. Als Selbstfähigkeit ist Schuldfähigkeit auch Voraussetzung jeder Möglichkeit, sich auszuzeichnen, sich aus dem Allgemeinen heraus- und ins Besondere hineinzuheben. Deshalb ist das sozialisierende Erlernen der

Vernunft- bzw. der Rationalisierungserwartung eine so komplexe, niemals abzuschließende Aufgabe: es geht um das Aufsichnehmenkönnen nicht nur von Erfolg – der zur Selbstzurechnung verführt –, sondern auch von Misserfolg – der zur Fremdzurechnung verführt, zur Suche von Gründen in der Umgebung. Aber, das sollte bereits deutlich geworden sein: in der Umgebung lassen sich zwar Gründe für Misserfolg, für Scheitern, für Enttäuschung finden. Schuld aber liegt immer nur beim Handelnden selbst; es gibt keine Externalisierung, keine Wegdelegation, keine Fremdzurechnung von Schuld, und entsprechend gibt es auch keine kollektive Schuld. Schuldfähigkeit ist Selbstfähigkeit, sie ist Fähigkeit zu selbstbewusster Individualität, zu verantwortlicher Personalität.

Mit der Schuld nimmt ein Handelnder also die Kontingenz der Erwartungen auf sich, die sein Handeln strukturieren. Er versteht sich als frei, und er verantwortet dieses Selbstverständnis. »Mitverursachende[] externe Kausalfaktoren« (Luhmann 1987, S. 120, der, nicht ohne Spott, die »Einwirkung übernatürlicher Kräfte«, »Minderwertigkeitskomplex[e]«, »Kindheitsfrustrationen«, »Klassenlage[n]«, »Systemzwänge« nennt, außerdem Ausreden auf bspw. »negative[] Stereotypen« wie »die ›Bürokratie«, die ›Justiz«, die ›heutige Jugend«, die ›Kapitalisten«, S. 56) werden durch Schuldübernahme – und natürlich auch durch Schuldbehauptungen – ausgeschlossen bzw. in ihrer Relevanz durch nichts begrenzt als eben die Freiheit des individuellen Handelns und Unterlassens. Anderenfalls würden all diese externalisierenden Ausreden dazu führen, dass »das, was zunächst fast als Verbrechen erschien, [...] zu einem bloßen Unfall geläutert werden [kann]. In allen diesen Fällen wird die angeschlagene Erwartung dadurch saniert, dass das enttäuschende Ereignis ins Irreguläre oder ins Negative gerückt wird« (ebd.) und eine Erwartungs- oder Verhaltensänderung »aus solchen Gründen« (ebd.) nicht mehr sinnvoll erscheint. Dieses externalisierende, schuldvermeidende Verhalten führt daher zunächst in verstärkt, ja geradezu exzessiv normativen Kommunikationsstil (wenn darunter einfach verstanden werden kann, dass Erwartungen auch im Enttäuschungsfalle nicht geändert werden) – auf Gültigkeit der Regeln (bzw.

auf den Sinnlosmodus der Kollektivschuld) pochen gerade die besonders, die die Regeln verletzt haben, aber dies damit erklären bzw. sich damit entschuldigen, dass ihnen durch tausendundeine Umgebungsbedingung keine Wahl gelassen wurde, dass sie nicht frei handeln konnten, usw. Das Unangenehme, oder sagen wir sachlicher: das Prekäre dieses Stils liegt dabei in einer verdrehten, mithin perversen Dramaturgie, nämlich darin, dass er gerade nicht als normativer, sondern als kognitiver, das heißt als lernbereiter Stil auftritt: die Umstände waren so und so, also verhielt man sich so und so. Das verhöhnt, schon wieder unsachlich formuliert, jede Moralität.

Vielleicht kann man demgegenüber sagen, dass Schuld im Sinne des Aufsichnehmens von Kontingenzen eine gegenläufige Dramaturgie erkennen lässt. Sie verdreht den kognitiven in den normativen Stil; behauptet und verteidigt wird eine Konsistenz des Erwartens, die als kontrafaktische Identitätszumutung auftritt. Man mutet Identität zu, wenn man Schuld zurechnet – obwohl (oder weil) man weiß, dass Individualität eine fragmentarische, in unzähligen Abhängigkeiten stehende Existenzform ist. Das kann unangenehm sein, wenn es ein Schuldvorwurf ist (auch, und vielleicht vornehmlich, in Form einer Selbstbeziehung) und gegenwärtiges Handeln einer Person als deren künftige Vergangenheit betrachtet, als etwas Unablöslich-Klebriges. Rechtliche und religiöse Sanktionen können hier aber immerhin eine Lockerung bewirken, eine Absolution, die ohne die Selbstzurechnung unmöglich gewesen wäre, und sie können auch einen perversen Selbstgenuss der eigenen Verworfenheit verhindern (was übrigens zeigt, dass Schuld und Freiheit einander nicht nur retrospektiv, sondern auch prospektiv bedingen, und was außerdem zeigt, dass Selbstzurechnung eine kommunikative Form ist, die Gespräch voraussetzt und sich in reiner Introspektion oder Grübeleien nicht erschöpft). In Umgebungen, die sich auf ihre Komplexität viel zugute halten und deswegen geradezu Märkte von Externalisierungsangeboten bewirtschaften, kann diese Identitätszumutung aber auch ein Desiderat sein. Unangenehm bleibt sie vermutlich, auch weil sie eine bestimmte gesellschaftliche

Selbstverständlichkeit bestreitet, nämlich die Kalkulation von Opportunitätskosten. Die Opportunitätskosten von Schuld, immer noch: im Sinne des Aufsichnehmens von Kontingenz, sind ja unkalkulierbar hoch. Zudem lassen sie sich nicht planen; die Kontingenz, um die es hier geht, ist die des Zurückliegenden, das nicht vergangen ist, nicht aber die eines Kommenden, das noch nicht begonnen hat. Man kann Schuld nicht planend beschließen (etwa so, dass man jemanden über den Tisch zieht; so konstruiert man Opfer, nicht Schuldige). Man kann sich nur bilanzierend entschließen, nicht nur (um im Bild zu bleiben) die schwarzen, sondern auch die roten Zahlen zu verantworten. Schuld heißt, Vergangenheit als Zeitform ernst zu nehmen, die »nicht schon von selbst erledigt ist, aber erledigt werden kann« (Luhmann 1987, S. 344); Schuld heißt, eine Vergangenheit als bindend zu akzeptieren, die in zahllosen ihrer Aspekte weder vorausszusehen noch zu beeinflussen war.

II

Problembhorizont Interaktion: Übersetzung von Identität in Individualität durch Rollenübertretungen in Komplementärrollenkonstellationen

Den vielleicht plausibelsten Zusammenhang des Entstehens von Schuld wie auch des Ermöglichens von Umkehr im Sinne einer Reflexion der Identität, die infolge von Schuld (oder genauer eigentlich, wie gezeigt, im Raum, im Umkreis, im Medium von Schuld) entsteht, bildet die Interaktion unter Anwesenden. In Seelsorgekontexten liegt dies um so näher, da man es hier - ähnlich wie in medizinischen und pädagogischen sowie rechtlichen Zusammenhängen - mit einer Komplementärrollenkonstellation zu tun hat. Solche Konstellationen formatieren das, was man als klassische Profession zu bezeichnen pflegt: Ärzte, Anwälte, Lehrer und eben Priester, denen Patienten, Klienten, Schüler und eben Laien zugeordnet sind. Während erstere, die klassische Profession, als Leistungsrolle beschreibbar ist und entsprechend selektiv bzw. exklusiv gehandhabt wird - nicht jede/r kann in diese Rolle kommen, weil eine Vielzahl an Zugangsregeln den Pfad verengen und die

Rolle verknappen -, wird letztere als Publikumsrolle beschrieben und entsprechend inklusiv gehandhabt - prinzipiell jede/r kann in diese Rolle kommen, weil es nur Zugangsregeln eines zwar sachlich, aber nicht sozial beschränkten Zusammenhangs gibt: die Publikumsrollen überschneiden sich *sachlich* nicht - als Klient eines Anwalts wird man anders beobachtet als als Schüler eines Lehrers, als Patient eines Arztes wird man anders beobachtet als (ich formuliere absichtlich so ungewohnt, weil nur der Genitiv die soziale Relation auszudrücken vermag, um die es geht) als Laie eines Priesters -, und weil das so ist, lassen sie sich *sozial* integrieren (vgl. Stichweh 1988). Auf Seiten des Publikums sind die Rollen locker integriert; das erlaubt die spezifisch moderne Individualität eines freien, nirgends totalitär in Anspruch genommenen, nirgends unentrinnbar zugehörigen Individuums, in dem sich (in Georg Simmels unnachahmlicher Formulierung) die sozialen Kreise nur schneiden, so daß es eben nichts ist als der »Schnittpunkt sozialer Kreise« (Simmel 1989, S. 168). Das mag zu einem Identitätsdesiderat führen, sobald man doch »mehr« sein will als ein solcher »Schnittpunkt«. Aber jede höher determinierte Identität, der die locker integrierte Individualität nicht genügt, führt auch zu einem Generalisierungs- oder Verallgemeinerungsdefizit, das sich als Inklusionsdefizit auswirkt: die Inklusion prinzipiell jedes Individuums in die sachlich spezifizierten Zusammenhänge gelingt dann nicht mehr oder nicht mehr ohne weiteres.

Kennzeichen solcher Komplementärrollenkonstellationen ist entsprechend erstens eine fundamentale Asymmetrie: die Identitätschancen bzw. die Chancen auf distinkte Sichtbarkeit sind auf Seiten der Leistungsrolle größer, die Individualitätschancen bzw. die Chancen auf indifferente Nichtsichtbarkeit sind auf Seiten der Publikumsrolle größer. Nur der Schüler, nicht der Lehrer kann im Unterricht lesen oder träumen, nur der Klient, nicht der Anwalt kann vor Gericht fluchen, nur der Patient, nicht der Arzt kann bei einer Therapie jammern, nur der Laie, nicht der Priester kann in der Messe schlafen. Die Beispiele zeigen, daß diese fundamentale Asymmetrie in Interaktionen unter An-

wesenden wirksam wird, die einander wahrnehmen, also die wahrnehmen, daß sie einander wahrnehmen - ein Umstand, auf den eben typisch nur die Leistungsrolle, nicht aber die Publikumsrolle Rücksicht zu nehmen hat. (Man mag das vor der Aufklärung vor allem in der Messe gelernt und erlernt haben; heute lernt es buchstäblich jedes Kind, keines nicht, in der Schule.) Im Effekt bauen Leistungsrollenträger im Laufe der Zeit immer höher integrierte, nachgerade verdichtete Identitäten auf, um die im Kreis der Leistungsrollenträger (in einem Konvent etwa oder einem Kollegium) rivalisiert und konkurriert werden mag, die aber zugleich im Gegenüber der Publikumsrollen zu kompakten Adressen im Sinne einer emphatisch beobachteten »Vollperson« (Luhmann) werden, die mit Erwartungen überfrachtet werden, die nicht in sachlich spezifizierte Komplementärrollenkonstellationen gehören, sondern in höchstpersönliche Beziehungen wie Liebesbeziehungen, Elternschaften oder Freundschaften. Diese Erwartungen übertünchen die gleichwohl gegebene fundamentale Asymmetrie; sie »schmier« jede Sachlichkeit zu, sie »seifen« das Gegenüber ein. Dann duzt man den Lehrer beim Schulfest oder auf der Klassenfahrt und sittet seine Babies, dann schläft man mit dem Anwalt beim »unverbindlichen« Abendessen, dann sportelt man mit dem Arzt im Fitnessstudio und himmelt von der Kanzelschwalbenbank aus die Alltagsärgernisse und Lebenshistörchen des Seelsorgers an.

Um es nochmals zu sagen: die Leistungsrolle bringt immer das Bedürfnis nach Allgemeinheit, indifferenter Individualität, Allzumenschlichkeit mit sich. Und dieses Bedürfnis läßt sich bestens auch dadurch befriedigen, daß man - da man kraft Amtes über die Gegenstände und Umgangsformen einer Interaktion verfügt - auf diese Verfügungsrechte scheinbar verzichtet (sich also gemein macht, bester Freund der Schüler wird, bester Kumpel des Klienten, Mitleidender des Patienten, Parallelseele der Leute -, tatsächlich aber nur ignoriert, daß dies gar keine Rechte, sondern Pflichten sind. Zugleich bringt eine Komplementär- bzw. Publikumsrolle immer das Bedürfnis nach Besonderheit, distinkter Identität, Höchstpersönlichkeit mit sich. Und auch dieses Bedürfnis läßt sich befriedigen, aber keineswegs so leicht; man muß

die Allgemeinheit - die meistens eine Gruppe oder Gemeinde ist - hinter sich lassen, »ausstechen«, sich in eine Exklusivrelation zur Leistungsrolle bringen. Zum Erfolg braucht es dann nur noch einen Leistungsrollenträger, der auf das Zurücksinken in die Allgemeinheit hofft - dann werden sich womöglich ein leutseliger, alltagsaffiner, individualitätsbedürftiger Lehrer, Arzt oder Priester und ein besonderheitsaffiner, identitätsbedürftiger Schüler, Patient oder Laie begegnen, und dann tritt eine Interaktionssituation ein, in der ein Mißbrauch der Rollenerwartungen wahrscheinlich wird. Schuldig, heißt das, werden nicht die, die aus ihren Rollen fallen, sondern die ihre Rollen übertreten - in Richtung des komplementären Gegenübers (ein gewissermaßen sachgerechtes Übertreten). Je beanspruchender eine Leistungsrolle für eine Person ist - und alle klassischen Professionen sind extrem beanspruchend in diesem Sinne: sie erlauben kaum Rückzüge ins Indifferentes (das als »Privates« ganz falsch bezeichnet ist, weil es nicht um Eigentumsprobleme geht, und das auch als »Freizeit« falsch bezeichnet ist, weil es nicht um Rückzug vor dem Bestimmtwerden geht, sondern um Auszeiten vom Bestimmtsein schlechthin) -, desto wahrscheinlicher ist es, daß solche Übertritte vorkommen: die einzige Ausweichrichtung vor den Inanspruchnahmen der Rolle, eine Art Ventil, ist dann das komplementäre Gegenüber. Vermutlich kann man daher die Prognose wagen, daß Mißbrauchsfälle solange immer wieder wahrscheinlich werden, wie Leistungsrollenträger bzw. Inhaber klassischer Professionen nicht Chancen auf Umgebungen haben, in denen sie ihrerseits nichts sind, nichts als Schnittpunkte sozialer Kreise. Dergleichen muß man, wenn man Arzt, Lehrer, Anwalt, Priester ist, lebenslang üben (und man kann es, um sehr deutlich zu werden, nicht in Gemeinschaft üben, weil man in Gemeinschaft ja gerade nicht nichts ist). Vergißt oder vermeidet man das, verlernt man es sofort; es ist sehr schwer, auf Bedeutung, Rang, Autorität zu verzichten, sie hat Suchtpotential - und sie ist schon in geringsten Dosen giftig.

Kennzeichen solcher Komplementärrollenkonstellationen ist aber zweitens eine Tendenz zu formaler Organisation, weil die Formalisierung (bekanntlich allgemein trivialisiert und zugleich etabliert in Form

der Unterscheidung - ›Trennung« - von Amt und Person) von vielen spezifischen Interaktionsanforderungen entlastet (sie vorreguliert in vielen Hinsichten, wer wann wie mit wem zu reden hat); ein Effekt übrigens, den auch Massenmedien haben. Die Tendenz zur Organisation ergibt sich aber auch und vielleicht vor allem deshalb, weil Formalisierung zu Individualität und indifferenter Allgemeinheit als bloßem Schnittpunkt ausgezeichnet paßt, trotzdem aber Zusammenhänge stiftet, die - vor allem auf dem Wege der Karriere - Identitäts- und Distinktionschancen bieten. Durch formale Mitgliedschaft wird die Indifferenz moderner Individualität positiv, das heißt anschluß- und ausbaufähig sanktioniert. Wenn dann noch hinzu kommt, daß die Organisation Interaktionen stark reguliert in dem Sinne, daß das komplementäre Publikum kanalisiert, in unverfügbaren Gruppen oder Klassen oder Gemeinden zu unverfügbaren Zeiten an unverfügbare Orte gestellt wird, dann kann die alles entscheidende Rollenasymmetrie nicht mehr trainiert werden; verhaltensrelevant ist nicht Reflexion, sondern Korrektheit (und konsequenterweise sind dann die *drei verbotenen Griffe des Seelsorgers - in die Kasse, an die Flasche, unter die Röhre* - nicht mehr ungeschriebene Norm, gegen die man sich versündigen kann auch dann, wenn es keine Zeugen gibt, sondern gesatzte Verhaltensregel, bei deren Übertretung man erwischt werden muß und über die man, wie das geflügelte Wort ja zeigt, mitten im *Zugreifen* heitere Witze reißen kann). Der womöglich fatale Begleitumstand bzw. das Folgeproblem alles dessen ist es, daß im Kontext einer Organisation einem von den Distinktionserwartungen seiner Rolle überanstrengten Amtsinhaber Entlastung geboten wird: die formale Mitgliedschaft verschafft Indifferenz ohne Amts- oder Distinktionsverzicht und ohne herausfordernde Reflexion, sie verschafft Ruhechancen und Rangchancen zugleich.

Ich würde deswegen die ungemütliche These aufstellen, daß Umkehr im Sinne einer Abkehr von mißbräuchlichen Rollenübertritten im Kontext formaler Organisationen jedenfalls auf der Ebene der Interaktion unter Anwesenden nicht möglich ist. Organisation entlastet von dem entscheidenden Exerzitium: dem Erlernen von Indifferenz, dem

Erlernen bloßer Individualität *und* dem Erlernen besonderer, distinkter, professioneller Identität im komplementären Umgang. Diese Entlastung funktioniert in allen postklassischen Rollen (v.a. in arbeitsteiligen »Berufen«) wahrscheinlich sehr gut oder doch ziemlich gut; in klassischen Leistungsrollen (Professionen) funktioniert sie überhaupt nicht.

Das zwingt uns zu näherer Betrachtung der Organisation. Denn es könnte ja sein, daß diese Umkehr *im Kontext* der Organisation nur dann nicht gelingt, wenn sie auf der Ebene der Interaktion stattfinden soll. Von den einzelnen Rollenträgern wird dann erwartet, was das formale Gefüge von Erwartungen leisten muß (und sie erwarten es auch selbst von sich, weil sie - wie ihre klassische Profession es nahelegt - ständig zur Interaktion neigen). Das formale Gefüge von Erwartungen jedoch ist ein Entscheidungsnetzwerk, kein Personennetzwerk. Was heißt das?

III

Problembhorizont Organisation: Übersetzung klassischer Professionalität in formale Mitgliedschaft durch Übersetzung von Vertrauen in Entscheidung

Zu klassischen Professionen gehören klassische Institutionen. Das generalisierte Vertrauen, dem sie sich verdanken - ein Vertrauen also, das weder von jeder einzelnen Person in jedem singulären Moment neu erworben werden muß noch durch jede einzelne sachliche Position infrage gestellt werden kann -, verträgt sich überraschend gut mit dem spezialisierten Aushandeln von Handlungsspielräumen, das man »Organisation« nennt. Organisationen *ersetzen* dieses generalisierte Vertrauen nicht durch programmiertes, das heißt: durch rationales, aus Vernunftgründen sich rechtfertigendes und durch Änderbarkeit hinnehmbares Entscheiden, sondern sie *übersetzen* das eine in das andere. Das heißt zwar, daß Institutionen für ihre Beobachter stabil wirken - sie müssen dies keineswegs tatsächlich sein, weil Vertrauen verloren gehen oder verspielt werden kann, vor allem aber deshalb nicht, weil

das Publikum, das ihnen vertraut, verloren gehen kann bzw. weil die Beobachtungsformen, in denen dieses Vertrauen reflektiert und kommuniziert wird, erodieren können (Vorgänge, die zum Beispiel mit dem Ausdruck »Säkularisierung« für den Verlust jeglicher generalisierter Akzeptanz oder mit dem Ausdruck »Digitalisierung« für den Verlust jeglicher physisch grundlegender Reflexivität beschrieben werden). Und zugleich heißt es zwar, daß im Gegenzug Organisationen für ihre Beobachter instabil wirken - und auch sie müssen dies keineswegs sein, weil die laufende Änderbarkeit jedes Bausteins durch neuerliches, abweichendes Entscheiden zu einer spezifischen Trägheit führen kann (wenn Änderungen jederzeit möglich sind, kann man sie verschieben und delegieren). Aber beide ergänzen sich vorzüglich zu beiderseitigem Vorteil. Einer der interessantesten Begleitumstände der Durchsetzungsstärke von Organisationen in der Neuzeit ist ihre doppelte, geradezu inverse Attraktivität: sie werden - unter dem Namen der Bürokratie - eingerichtet, um Institutionen in ihre Schranken zu weisen bzw. um unanfechtbare Gewißheiten und Standessicherheiten kritisierbar und änderbar zu machen; sie werden aber auch eingerichtet, um selbstreferentielle, sich selbst fortschreibende, »soziale« Netzwerke einzuhegen bzw. um ekstatisches Variieren noch jeder Plausibilität zu bremsen und populistisches Metastasenwachstum von ökonomischen Gewinnphantasmen und politischen Meinungsgemeinplätzen rechtlich zur Ordnung zu rufen. Organisationen stellen also einen Einwand von Änderbarkeit bzw. Instabilität (in diesem Sinne: von Unordnung) gegen Stabilität bzw. Verlässlichkeit (in diesem Sinne: gegen Ordnung) und einen Einwand von Sicherheit bzw. Gewißheit (Ordnung) gegen Unsicherheit bzw. Ungewißheit (Unordnung) dar. Anders gesagt: Organisationen sind definiert als Rekursivität der Differenz von Ordnung *und* Unordnung; sie wenden Ordnung gegen Unordnung und Unordnung gegen Ordnung ein. Die kommunikative Form dieses Einwands ist die Entscheidung.

Wenn man das ernst nimmt - was auch heißt: wenn man es als nicht bloß theoretische Verstiegenheit, sondern als praktisches, nachgerade alltägliches Problem ernst nimmt -, dann erscheinen Vertrauen und

Entscheidung zwar theoretisch als Gegenbegriffe und praktisch als konkurrierende Probleme. Sie greifen vermutlich in jeder einzelnen Situation um sich, in der sich Beobachter im Organisationskontext begegnen. Aber Vertrauen und Entscheidung lassen sich ineinander übersetzen. Und hier wird nun ein weiterer Umstand interessant, der sichtbar wird, wenn wir an die oben geschilderte Verknüpfung von Identitäts- und Individualitäts- bzw. von Distinktions- und Indifferenzchancen denken: die Seite des Vertrauens koinzidiert mit der Seite der Indifferenz, die Seite der Entscheidung koinzidiert mit der Seite der Distinktion; die Seite des Vertrauens koinzidiert also auch mit der Seite der Publikumsrolle, die Seite der Entscheidung koinzidiert mit der Seite der Leistungsrolle. Ganz einfach gesagt: Die klassischen Professionen okkupieren in Form ihres Personals die Organisation, sie eignen sich die Organisation kurzerhand an, besetzen ihre Stellen und bewirtschaften ihre Strukturen, sie übersetzen Professionalität in formale Mitgliedschaft - und zwar, wie Max Webers berühmte Bürokratiekritik in aller Schärfe herausgearbeitet hat (Weber 1980), um formale Mitgliedschaft ganz klassisch-traditionell zur Unterfütterung ihres klassischen Status benutzen zu können, um Stellen bzw. Ämter wie Pfründen bewirtschaften zu können. Die Trennung von Amt und Person, die eber empfiehlt, hat hier ihre Begründung, und wir können das leicht einsehen, wenn wir die Seite der »Person« als jene interaktiv erreichte Identität verstehen, die die klassische Professionalität ausmacht. Auch in Organisationen wird die klassische Rollenkomplementarität interaktiv reinszeniert - nur eben mit weit geringerem Aufwand, weil das Amt und seine Würde schon durch Etagen, Bürogrößen, Türschilder, Raumausstattungen, Kleiderordnungen, Mailadressen und -signaturen und vieles andere geklärt werden und nicht noch eigens kommunikativ erarbeitet werden müssen. Die Institution feiert, könnte man sagen, in der Büro- und Statusarchitektur der Organisation eine beispiellose Renaissance, und entsprechend begeistert lassen sich die Inhaber klassischer Leistungsrollen auf sie ein.

Wir hatten gesagt: Organisation entlastet Leistungsträger vom Aufwand der Identitätsarbeit (sie verschafft Rang, Bedeutung, Status,

Besonderheit praktisch ohne Zutun; dafür haben wir jetzt den Ausdruck der Renaissance der Institution im Büro verwendet); sie befriedigt aber auch deren Bedürfnis nach Indifferenz. Formale Mitgliedschaft fußt auf Entscheidungen, die (geschrieben oder ungeschrieben) Vertragscharakter haben; einmal getroffen, müssen Mitgliedschaften nicht in jedem Moment neu ausgehandelt werden, und zugeschriebene Aufgaben bzw. Verantwortungen können nicht laufend bestritten oder zurückgewiesen werden - weswegen die Mitgliedschaft eben als formalisiert, das heißt: situationsübergreifend generalisiert, gelten kann, als nicht immerzu nachzuverhandelnder Bereich relativer Sicherheit, als »zone of indifference«. Das paßt, wie bereits erwähnt, sehr gut zu einem klassisch-institutionellen Selbstverständnis. Man macht Dienst nach Vorschrift, wie man einen Thron durch (im engeren Sinne dieses Ausdrucks) Besitzen warm hält; das Amt wird nicht nur zur ökonomischen Pfründe, sondern auch zum gemütlichen Habitat. Nochmals deutlich: das wird ermöglicht durch nichts als die Entscheidung, die im Kontext der Organisation präzise die Funktionsstelle des Individuums besetzt: sie ist *nichts als der Schnittpunkt* sachlicher, sozialer und zeitlicher Erwartungen, jenes ist *nichts als der Schnittpunkt* sozialer Kreise bzw. komplementärer Verhaltenserwartungen; sie steht für prinzipielle Änderbarkeit jeder Festlegung (Goffman 1973, S. 127, spricht von »Wechselfällen«), jenes steht für prinzipielle Freiheit jenseits unaufgebbarer Zugehörigkeit.

Den Preis dieser komfortablen Modernität - mit der sich Leistungsrollenträger aller klassischen Professionen in Justiz, Medizin, Bildung und Kirche bekanntlich bedenkenlos nobilitieren - zahlt das komplementäre Publikum, die Klienten, Patienten, Schüler und Laien. Denn ihnen gelingt die Okkupation einer äquivalenten Stelle nicht; ihre Mitgliedschaft kann nur äußerst zurückhaltend als formal bezeichnet werden - sie werden in ihre Komplementarität de facto hineingeboren, jedenfalls verfügen sie nicht über sie. (Es ist daher ein genuin moderner, ja geradezu seinerseits komplementärer Reflex im Kontext organisierter Institutionen, wenn Kinder die Schule bzw. Studenten das Seminar schwänzen, Patienten ihre Medikamente »online« selbst kaufen oder

Laien die Kirchensteuerzahlung verweigern.) Statt dessen wird ihnen die Mitgliedschaft - wieder mit Max Weber (1980, hier S. 28) - *oktroiert*: sie werden inkludiert, einrangi und Regeln unterworfen, »einerlei, ob« sie zustimmen; die Institution (Weber spricht von Anstalten) ist für sie nicht formal, sondern total. (Jeder, der einen Militärdienst abgeleistet hat, jeder, der je in einem Krankenhaus lag, auch jeder, der sich an den Moment erinnern kann, als sich Schultüren das erste Mal schlossen - oder daran, wie die alten Eltern im Krankenhaus sich nur für die besuchenden Kinder bzw. die die Schule verlassenden Sechsjährigen nur für die wartenden Eltern ein Lächeln ins Gesicht zwingen -, weiß präzise, wie das gemeint ist.) Unter organisierten Bedingungen haben institutionelle Ordnungen - wie eben Seelsorge, Erziehung, Therapie - spezifisch entmündigende Effekte, ohne daß es (von Schwänzen, Nichtsteuern, Selbstmedikation und ähnlichen Hilflosigkeiten abgesehen) irgendeine adäquate Umgangsform damit gäbe. Erving Goffman (1973) hat diese Effekte in seinem berühmten Aufsatz über *totale Institutionen* untersucht. Er kommt zu dem Schluß, daß solche Institutionen individuell nur überlebbare sind, wenn eine spezifische »Konversion« gelingt (vgl. dazu ausführlich Landkammer/Lehmann 2016): der »Insasse«, wie Goffman ihn nennt, läßt die Realität *aller anderen* hinter sich und fügt sich statt dessen in eine interne Realität ein, die er ganz zu seiner eigenen macht; er »hospitalisiert«. Diese seine Realität läßt sich für ihn nicht mehr - *in keiner Weise* - mit der Realität der anderen vermitteln. Das heißt: er kann nicht erzählen, es gibt *keine* Verständigungsebene. Es gibt, erinnert Goffman, auch kein Interesse an einer Verständigung seitens des Insassen, weil er vom Bruch seiner Identität durch das Oktroy ja weiß; er versteht diesen Bruch als Vertrauensbruch, der ihm durch *die anderen* zugefügt wird (man denke darüber nach, mit wievielen perfiden Tricks alte Menschen in Heime geschleust werden, verführerisch-überredend, verlockend-zugewandt - nur um dann dort in aller Verlassenheit zurückbleiben zu müssen). Der so Gebrochene hat niemanden mehr, dem er vertrauen würde, also wendet er sich neuen Autoritäten zu: eben jenen, die in der internen Realität zu finden sind - Lehrern, Ärzten, Pflegern, usw. Und er wendet sich in

einem interaktiven Gestus zu, der als Vertrauen aufgefaßt werden kann.

Eben dies - die Zuwendung eines (und sei es: vorläufig, sei es: zu seinem Schutz, sei es: in ermutigender Absicht einer *Erziehung zur Mündigkeit* [Adorno]) entmündigten *und dann* auf sich allein gestellten Menschen im Kontext einer formalisierten Ordnung, die zwar man selbst, die aber niemals dieser verlassen kann und in deren Umgebung man selbst immer schon etwas, dieser aber einstweilen noch nichts darstellt, als Vertrauen aufzufassen - ist der Anfang allen Mißbrauchs. Die Selbstfähigkeit, die wir eingangs als Schuld- und Umkehrfähigkeit dargestellt haben, erweist sich in solchen Umgebungen als Fähigkeit zur Distanz - nicht nur zu den Erwartungen des Gegenübers, sondern vor allem zu den eigenen Verführbarkeiten. Identität ist nur dann möglich, wenn sie als Differenz reflektiert wird. Genau diese Reflexion, meine ich, ist Umkehr.

Literatur

- Goffman, Erving (1973): *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hahn, Alois (2000a): *Tod, Sterben, Jenseits- und Höllenvorstellungen in soziologischer Perspektive*, in ders., *Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 119-196.
- Hahn, Alois (2000b): *Zur Soziologie der Beichte und anderer Formen institutionalisierter Bekenntnisse: Selbstthematization und Zivilisationsprozess*, in ders., *Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 197-236.
- Landkammer, Joachim/Lehmann, Maren (2016): *Anstalten machen – jenseits der Kaserne. Über Konversionen als unabschließbare Projekte*. In C. Schranz (Hg.), *Nach der Kaserne*. Friedrichshafen: Gessler, S. 97-248.
- Lehmann, Maren (2011): *Mit Individualität rechnen. Karriere als Organisationsproblem*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Luhmann, Niklas (2000): *Das Medium der Religion. Eine soziologische Betrachtung über Gott und die Seelen*, in: *Soziale Systeme* 6/1, S. 39-51.
- Luhmann, Niklas (1995): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 4. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas (1987): Rechtssoziologie. 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Simmel, Georg (1989): Über sociale Differenzierung. Sociologische und psychologische Untersuchungen, in: ders., Aufsätze 1887-1890, Über sociale Differenzierung, Die Probleme der Geschichtsphilosophie (1892). Gesamtausgabe Bd. 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 109-295.
- Stichweh, Rudolf (1988): Inklusion in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft, in: Renate Mayntz/Bernd Rosewitz/Uwe Schimank/Rudolf Stichweh, Differenzierung und Verselbständigung: Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/Main: Campus, S. 261-293.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, hrsg. von Johannes Winckelmann. 5., rev. Aufl. der Studienausgabe. Tübingen: Mohr.

*

Nachfolgend unverändert meine Ihnen bereits vorliegende Antwort auf Ihre Fragen, die Sie natürlich ebenso veröffentlichen können.

Wie verändert das Vorliegen von Schuld Systeme?

Zunächst liegt Schuld nie vor, wie ein unumstößliches Faktum; sie muss ein- und zugestanden werden. Sie ist also eine kommunikative Konstruktion, und sowohl Ein- als auch Zugeständnis machen das deutlich, denn Schuld ist dann die Mitteilung (jemand sagt, ...) einer Information (... etwas), die verstanden werden muss: Der Satz „Ich bin Schuld“ oder „Ich habe Schuld“ ist eine Mitteilung von jemandem über etwas, die als Mitteilung von der Information, die sie transportiert, unterschieden werden muss. Dieses Unterscheiden ist das Verstehen; es genügt also nicht die bloße Mitteilung, und es genügt nicht die bloße Information. Anders gesagt: Ein formelhaftes Bekenntnis genügt ebenso wenig wie eine noch so detailreiche Denunziation; beides wäre eine Spekulation auf »billige Gnade« (Bonhoeffer).

Nicht das Vorliegen von Schuld, sondern die Kommunikation von Schuld verändert also Systeme. Es verändert die Formen ihrer Selbstreflexion, es verändert die Formen ihrer Selbstthematization, und es verändert ihre Umwelteinbettung – es mag zum Beispiel sein, daß der intern geänderte Kommunikationsstil zu einer starken Abschottung nach außen führt im Sinne eines Kommunikationsabbruchs an der Innen/Außen-Grenze. In einem solchen Fall setzt die Kommunikation von Schuld das System unter Stress, weil alle Kommunikationen dieser Grenzkontrolle unterworfen werden.

Was ist zu tun, wenn Institutionen Schuld auf sich geladen haben (in der Gegenwart / in der Vergangenheit)?

Diese Schuld ist vor allem nie als unumstößlich gegeben zu verstehen, weil sie auf diese Weise historisiert würde: die Schuld wäre dann etwas Vergangenes, Zurückliegendes, Antiquiertes, wie eine Krankheit, von der man geheilt wurde. Sondern die Schuld ist als möglich zu verstehen, genauer: als eigene Möglichkeit, die gewesen ist und sich *deshalb* wiederholen kann. Schuld muss also stets zugleich als vergangen, gegenwärtig und zukünftig verstanden werden, als Möglichkeit des Selbst.

Zum anderen muss diese Schuld von der institutionellen auf die individuelle Ebene transferiert werden; sie muss rekonkretisiert werden. Anderenfalls bleibt das Schuldeingeständnis abstrakt, formalistisch-wohlfeil (»billige Gnade«) und zeitigt keinerlei Verhaltensvariation. Diese Individualisierung darf auf Sanktionen nicht verzichten, aber sie darf kein Pranger sein, sie darf also das schuldige Individuum nicht verwerfen.

Schließlich muss die Schuld empathisch veranschaulicht werden; sie muss als kleinteiliges, vielmaschiges Netz »banaler Bosheiten« erfahrbar werden. Verzichtet man auf Kleinteiligkeit und Banalität als Merk-

male von Schuld, riskiert man neben der bereits erwähnten Abstraktion einen »Sündenstolz«, eine perverse Selbsthochschätzung im Modus der Schuld.

Wie geht institutionelle Umkehr kirchlicher Orte? Welche Eigendynamik von Organisationen ist zu beachten? Gibt es spezielle religiöse / kirchliche Systemlogiken?

Genau so, wie soeben beschrieben. Kirchliche Orte sind in dieser Hinsicht ganz einfach weltliche Orte (bzw. soziale Systeme) wie andere auch. Sie unterscheiden sich auch als Organisationen nicht grundsätzlich. Ihr starkes gemeinschaftlich-geschwisterliches Selbstverständnis gefährdet sie – ähnlich wie Familien – vielleicht stärker, was die erwähnte Abschottung nach außen (Kontrolle der Innen/Außen-Grenze) betrifft, und durch ihre starke Bindung an interaktive Kommunikationsformen unter der Bedingung von Rollenkomplementarität (Priester/Laien, Anwalt/Klient, Arzt/Patient, Lehrer/Schüler) wird sich Schuld nicht nur interaktiv im komplementären Gegenüber ereignen, sondern auch in diesem gegenüber verdeckt werden. Es kommt also stärker als anderswo auf Überprüfung der interaktiven Ausgestaltung dieser Rollenasymmetrien ankommen, bis hin zu architektonischen Arrangements. Aber grundsätzlich heißt Umkehr hier wie in allen Institutionen und Organisationen immer: Einführung dritter Möglichkeiten, also nicht einfach nur das Gegenteil vom Bisherigen tun, sondern Variation wagen. Das heißt: Prüfung und ggf. Änderung der sachlichen Programmatik, Prüfung und ggf. Änderung der internen Kommunikationswege, Prüfung und ggf. Änderung der Stellenschnitte und des Amts- und Rollenverständnisses, und zwar insbesondere: Prüfung und ggf. Neuaushandlung der »zone of indifference« (Chester I. Barnard), also des Bereichs, in dem die einzelnen Personen frei entscheiden können und müssen. Diese »Indifferenzzone« kann zu weit, aber auch zu eng gezogen sein. Im ersten Fall werden Stelle und Amt zur Pfründe, wenn nicht sogar zum Feudum; im letzten Fall werden Stelle und Amt zur Entschuldigung für Wegsehen und »Dienst nach Vorschrift«.

Was unterscheidet einen institutionellen Umkehrprozess von einem individuellen Umkehrprozess? Können Organisationen Schuldbekennnisse ablegen?

Ja, Schuldbekennnisse können sie ablegen, weil sie ja als juristische Person bzw. als korporativer Akteur auftreten können und als solche adressabel sind. Ihnen kann also Schuld zugerechnet werden, und sie können entsprechend Schuld auch bekennen. Aber dieses Bekenntnis darf, wie erwähnt, nicht die Individualisierung und Rekonkretisierung dieser Schuld blockieren; es darf auch – beispielsweise – der juristischen Aufarbeitung nicht im Wege stehen oder sich der medialen Beobachtung entziehen (und sei dies nur, weil solche Immunisierung zu einem sich selbst bestätigenden Verdacht führen würde).

Der individuelle Umkehrprozeß ist, anders als der institutionelle, der Seelsorge zugänglich. Versöhnung erfordert Höchstpersönlichkeit.

Welche „Kulturveränderungen“ müssten einem Schuldbekennnis folgen? Was brauchen die einzelnen Akteure?

Veränderungen der Kultur einer Institution oder einer Organisation können nicht inszeniert werden (allenfalls würde ihr Erfolg inszeniert, um »Ruhe« zu haben). Die Kultur ist so etwas wie das Gedächtnis eines Sozialsystems, und ein solches Gedächtnis kann nicht gelöscht, sondern muss angereichert werden. Die systemische Regel *Complicate yourself!* ist gerade deshalb sehr praktikabel; wir haben ja bereits davon gesprochen, daß Umkehr die Einführung dritter und weiterer Möglichkeiten bzw. das Wagnis der Varianz meint. Eine Kultur kann nie (und muss deshalb auch nicht) auf einen einfachen Begriff gebracht werden, auch die Kultur einer kirchlichen Organisation nicht. Eine Kirche, die umkehren will, muss variantenreicher werden – und sie muss die Möglichkeit von Schuld als Variante ihrer selbst akzeptieren. Die einzelnen Akteure brauchen, ich sagte es, verlässlich und praktikabel bemessene »zones of indifference«, und sie brauchen Seelsorge.