ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

Heft 17
Juni
2017

Nr

„interkulturell beraten“

Praxisbezogene
Anregungen
für die Gemeindeleitung

- ✓ präzise und kompetent
- ✓ nur ein Themenkomplex
- ✓ zeitlos aktuell
- ✓ erscheint 4 mal jährlich

E-Paper
ab **12,60 €**

Jetzt bestellen
Telefon 069 – 92 107 407
E-Mail vertrieb@ev-medienhaus.de

Druck-version
ab **14,90 €**

Es erscheinen 4 Ausgaben pro Jahr.
Mengenrabatte und weitere Informationen auf unserer Homepage:
medienhaus.ekhn.de/gemeindeleiten

Herausgeber sind fünf evangelische Landeskirchen: Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau + Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers.

INHALT

Editorial 5

Themenbeiträge

Dietmar Burkhardt: Kirche, Interkulturalität und dritter Raum 7

Leo Baumfeld: Die Figur des Dritten 11

Prof. Dr. Hans-Günter Heimbrock: Interkulturalität und Konflikt 15

Prof. Dr. Werner Kahl: Interkulturelles Lernen zur Gestaltung transkultureller Gemeinden 21

Irmtraud Weissinger: Differenz als wirksames Prinzip – Beratung mit Ehrenamtlichen in der Flüchtlingsarbeit 26

Heike Roth: Diversity zwischen Ressourcen- und Konflikt-Potenzial 31

Dr. Hendrik Fenz: Interkulturelles Konfliktmanagement 39

Sabine Denecke: Supervision mit freiwilligen Flüchtlingspaten 45

Katharina Witte: Lernen von Kindertagesstätten 48

Hans-Joachim Güttler: Geflüchteten helfen und Helfer begleiten – Internetrecherche 53

Zur Diskussion gestellt

Dr. Sonja Radatz: Wollen Sie die „Gemeinde neu“ schon morgen? 55

Materialkoffer

Frank Reintgen: CultuRallye 63

Leo Baumfeld: Dragon Dreaming 64

Pro Action Café 65

Storytelling 66

Barkamp 67

Pioniere der Gemeindeberatung

Hans-Joachim Güttler: Christus auf der Straße begegnen – Interview mit Jens Haasen 68

Gerd Bauz: Das Feuer brennt von unten – Interview mit Ulf Häbel 72

INHALT

Buchbesprechungen

Jutta Rottwilm: ***Frederic Laloux:*** Reinventing Organizations 76

Kerstin Neddermeyer: ***Ben Furman, Tapani Ahola:*** Twin Star – Lösungen vom anderen Stern 76

Günter G. Bamberger: Lösungsorientierte Beratung 77

Veranstaltungen 78

Aus der GBOE

Dr. Susanne Schatz: Nachruf Horst Bracks 82

Susanne Habicht: DACH-Tagung u. Delegiertenkonferenz 2017 83

Gerd Bauz: Fachtagung: Entwicklung von gemeindlichen Gebäudekonzepten 84

Adressen der Gemeindeberatung 85

IMPRESSUM UND REDAKTION 77

„Interkulturell beraten"

Foto: Werner Gebel

Die Fluchtbewegung 2015 hat Grundlegendes verändert in unserer Gesellschaft, in unseren Kirchen, auch in Beratung und Organisationsentwicklung.

Eigenkultur und Fremdkultur treffen aufeinander, berühren sich, finden Schnittmengen, reiben sich an gegenläufigen Erwartungen und Wirkungen. Sie werden interkulturell.

Wer sich dieser Begegnung aussetzt, findet schnell heraus, dass sich das „inter" nicht nur zwischen verschiedenen Hautfarben, Religionen und ethnischen Herkünften abspielt, sondern auch zwischen unterschiedlichen Glaubensausprägungen, Milieus und Organisationskulturen hier bei uns.

Migration verändert die **Rolle und Aufgabenstellung von Kirche**:

Dietmar Burkhardt nimmt das Konzept vom „Dritten Raum" des indischen Kulturwissenschaftlers Homi K. Bhabha auf, um Gemeinde als „Ort der Begegnung" zu beschreiben.

Leo Baumfeld erweitert den „Dritten Raum" zur „Figur des Dritten", des unparteiischen Dritten, der Vermittlerin, des Dolmetschers, der Beraterin, des „blinde Flecken" aufdeckenden Beobachters.

Prof. Dr. Hans-Günter Heimbrock berichtet von einer Frankfurter Forschungsgruppe, die die Aufgaben und Möglichkeiten der Kirchen in der Situation interkultureller Konflikte untersucht.

Angesichts der Gründung von Hunderten internationaler Gemeinden geht **Prof. Dr. Werner Kahl** der Frage nach: Wie können Christinnen und Christen so unterschiedlicher Herkunft Kirche gemeinsam gestalten?

Die Begegnung mit Fremden verändert auch **Konzept und Vollzüge von Beratung**:

Irmtraud Weissinger präsentiert neue Herausforderungen: vermehrte Ebenen der Auftragsklärung, differenziertere Anschlussfähigkeit an die Dynamiken des Klientensystems, erhöhte Achtsamkeit gegenüber der Täter-Opfer-Retter-Kommunikation.

Heike Roth untersucht das systemische Bedingungsgefüge von Diversity und kommt zu dem Schluss, dass interkulturelles Beraten eine erhöhte Ambiguitätstoleranz benötigt.

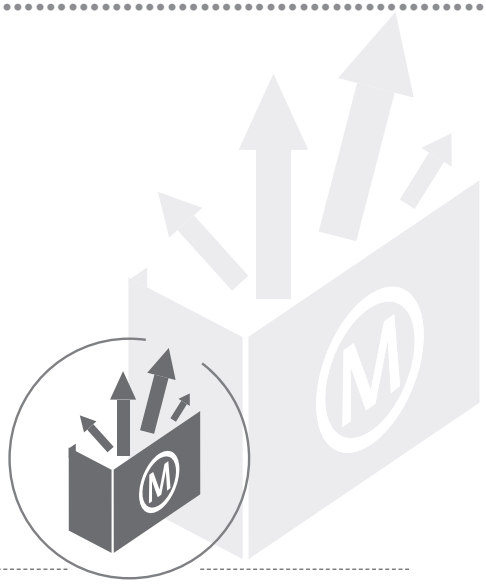
Dr. Hendrik Fenz verbindet das islamische *Sulh*-Verfahren mit dem europäischen Mediationsverfahren, um verschiedenen Kulturen in der Konfliktbearbeitung gerecht zu werden.

Sabine Denecke beschreibt ihre Erfahrungen in der Supervision mit freiwilligen Flüchtlingspaten.

Katharina Witte zeigt am Beispiel von Kindertagesstätten Schritte hin zu einer interkulturellen Organisation auf.

Und **Hans-Joachim Güttler** recherchiert Materialien zur Flüchtlingshilfe im Internet.

Wer raschen Change will, plant keine klassische Organisationsentwicklung mehr, sondern erfindet zusammen mit den Verantwortlichen die Gemeinde neu. Diesen provokanten Ansatz von **Dr. Sonja Radatz** stellen wir in zweiten Teil des Heftes **zur Diskussion**.



Der **Materialkoffer** bietet fünf Arbeitsformen für die praktische Beratungsarbeit.

In den **Pionierinterviews** erzählen diesmal **Jens Haasen** und **Ulf Häbel** aus den Anfängen der Gemeindeberatung.

NEU

Die **Veranstaltungshinweise** werden ab diesem Sommer sowohl in der ZOEGB als auch im Internet unter *www.gboe.de* veröffentlicht. Auf diese Weise können die Hinweise laufend aktualisiert und fortgeschrieben werden.

Nach Abschluss der Arbeit an diesem Heft scheidet Hans-Joachim Güttler auf eigenen Wunsch aus der Redaktion aus. In den fünf Jahren seines Mitwirkens hat er viele Artikel akquiriert und betreut, das Werberessort geleitet, Leserumfragen durchgeführt und durch seinen Scharfblick dem Druckfehlerteufel das Leben schwer gemacht. Wir danken für seine umsichtige und konstruktive Mitarbeit!

Viel Freude und Gewinn beim Lesen wünscht im Namen der Redaktion

Dieter Pohl

www.pohl-organisationsentwicklung.de

KIRCHE, INTERKULTURALITÄT UND DRITTER RAUM

Dietmar Burkhardt

Was kann in die Wahrnehmung gelangen und welche Möglichkeitsräume werden eröffnet, wenn es gelingt, seine Identität im „sowohl-als-auch" zu konstruieren und Kirchengemeinden sich auf den „Dritten Raum" (Homi Bhabha) einlassen? Burkhardt lädt dazu ein, dass Gemeinde- und Organisationsberatung Kirchengemeinden darin unterstützen, diese sogenannten „Zwischenräume" zu entwickeln, mit diesem Konzept zu experimentieren.

„In unserer Kultur lernen wir wenig mit Konflikten umzugehen", sagte der junge koreanisch-stämmige Kirchenvorsteher aus einer protestantischen Kirchengemeinde im Rhein-Main-Gebiet, und er begründete so, dass die Spaltung der Gemeinde auf Grund von Differenzen in der Frömmigkeitsausrichtung unausweichlich sei. Zwar war die Gemeindeberatung hinzugezogen worden, es war jedoch nicht möglich, sich auf eine gemeinsame Form der Konfliktbearbeitung zu einigen. So blieb nur die Trennung.

Wo für Konfliktbewältigung in interkulturellen Zusammenhängen kein Instrumentarium zur Verfügung steht, drohen Überforderung, Eskalation und letztlich das Scheitern. Besonders in Flüchtlingsinitiativen wird das derzeit deutlich. Waren sie vor zwei Jahren noch mit viel Elan und Engagement gestartet, so droht nun vielen Ehrenamtlichen die Kraft und die Geduld auszugehen. Das hat einerseits Ursachen in der derzeitigen Asylpolitik, andererseits jedoch auch in der mangelhaften Vorbereitung auf die Begegnung mit dem Fremden. Man dachte, guter Wille und Freundlichkeit sei schon genug Voraussetzung, um adäquat helfen zu können.

Dabei wurde jedoch zu wenig darauf geachtet, dass Menschen aus anderen kulturellen und religiösen Kontexten kommen und andere Werte- und Normensysteme mitbringen. In vielen Ländern des Nahen und Mittleren Ostens ist das Familienrecht beispielsweise oftmals konfessionell zugeordnet und nicht Aufgabe des Staates. Auch sind die Menschen dort in erster Linie beziehungs- und weniger zielorientiert. Hinzu kommt, dass Migrierende oftmals Bilder „vom Westen" mitbringen, die wenig mit der hiesigen Realität zu tun haben. So kommt es leicht zu Irritationen in oder im schlimmsten Fall zum Abbruch der Kommunikation, wenn es an interkultureller Kompetenz fehlt.

Von Fremdheit und Zugehörigkeit

Hochverbundene und engagierte Mitglieder in parochial strukturierten Gemeinden konstruieren ihre Identitäten häufig in Kategorien von „wir" und „die anderen", „drinnen oder draußen" und „entweder - oder".

Das Denken bildet also ganz automatisch eigene und fremde Räume und damit auch Grenzen. Die einheimischen Kirchen sehen Gemeinden anderer Sprache und Herkunft oft zuerst als die »Anderen«, denen man mit Gastfreundschaft und diakonisch motivierter Hilfsbereitschaft begegnet. Das gemeindliche Leben gleicht vielerorts eher einem Nebeneinander als einem Miteinander.

Aber auch evangelische Christinnen und Christen, die eingewandert sind, werden meist in den landeskirchlichen Gemeinden nicht wirklich wahrgenommen, solange sie nicht beharrlich zeigen, dass sie dazugehören wollen. Dann aber werden sie oft „nostrifiziert", „zu einem von uns" gemacht. Kulturelle, sprachliche und spirituelle Unterschiede werden dabei oft übersprungen.

Der Soziologe Georg Simmel hat in seiner Studie über das Fremde von 1908 geschrieben, dass ich von einem Fremden, der am Horizont auftaucht, zunächst nichts weiß. Erst wenn er sich mir nähert, kann ich sein Äußeres erkennen und Vermutungen anstellen, woher er kommt, welche Sprache er spricht, welcher Kultur und Religion er sich verbunden fühlt. Doch dann weiß ich immer noch nicht, aus welchen Gründen und mit welchen Absichten er gekommen ist, wie lange er gedenkt zu bleiben oder welche Pläne, Wünsche, Träume, vielleicht auch Traumatisierungen er mitbringt. Wird dies alles, was ich von dem Fremden nicht weiß, übersprungen, verliert er seine eigene Identität. Nach Simmel wird der Fremde so in die Nichtexistenz verschoben. Dagegen ist eine Grundbedingung für ein gelingendes interkulturelles Miteinander, dass der Andere das Recht hat, anders zu sein und zu bleiben. Zwar kann aus Fremdheit im Laufe der Zeit Freundschaft oder Vertrautheit werden. Dennoch gilt der Satz von Julia Kristeva, dass wir uns selbst Fremde sind. Das kann der eigene, aber fremd wirkende Vorname sein oder die Irritation über eigenes Verhalten, das uns gegenüber uns selbst fremd werden lässt.

Universelle Botschaft und partikulare Organisationsform

Ein Blick in den in Deutschland lutherisch geprägten Protestantismus zeigt, dass dieser sich in einem Dilemma befindet. Einerseits verkündigt er die universelle Botschaft des Evangeliums - gerichtet an die ganze Welt und an alle Völker (vgl. Matthäus 28,18-20, Epheser 2,19 oder Römer 15,7), andererseits ist er partikular organisiert. Die Frage lautet also, wie sich universelle Botschaft und partikulare Organisationsform zueinander verhalten.

Der Religions- und Missionswissenschaftler Volker Küster stellt die europäischen Kirchen und ihre Theologien in den Kontext der Globalisierung und des Internets und kritisiert, dass sie als einstige Vorreiter einer globalen Ausbreitung des Christentums stetig provinzieller würden. Andere kritisieren, dass die Europäische Theologie unter dem Label „Aufklärung" eine rationalistisch-reduzierende Interpretationsweise religiöser Erfahrungen versteht und diese als Maßstab an fremde Frömmigkeitsformen anlegt. So wird Christen vornehmlich aus „dem Süden" oftmals unterstellt, sie vermischten christliche Religion und (vormoderne und naturreligiös gefärbte) Herkunftskultur in nicht akzeptabler Weise. Dabei wird jedoch verschwiegen, dass eigene Sprache, Kultur sowie Glaube ebenfalls in eins gesetzt werden, sodass die eigene Organisation oder Gemeinde als eine ethnisch-kulturelle Einheit erscheint. Die Missionswissenschaftlerin Claudia Währisch-Oblau hat dazu schon 2004 geschrieben, der deutsche Protestantismus bete, singe, glaube deutsch, er sei deutsch.

Das „Dazwischen“ oder der „Dritte Raum“ als Raum der Interkulturalität

Zugewanderte Protestanten dagegen konstruieren ihre Identitäten im „sowohl als auch“. Die Beziehungen zum Herkunftsland werden, soweit das möglich ist, aufrechterhalten. Sie verankern sich sowohl kulturell als auch konfessionell mehrfach, in der Kirchengemeinde und in „ihrer Migrationsgemeinde“. Sie können auch zugleich pfingstlerisch und lutherisch sein, die Dichotomien europäischer Theologie sind ihnen fremd, denn Ihre Identitäten sind meist transnational.

Die Frage lautet also: Wie können Protestantinnen und Protestanten von so unterschiedlicher Couleur gemeinsam Kirche sein? Die Antwort liegt im „Dazwischen“. Seit die postkoloniale Theorie zunehmend in Geistes- und Gesellschaftswissenschaften einwandert, ist das von dem Kulturwissenschaftler Homi K. Bhabha entwickelte Konzept des „Dritten Raumes“ auch zu einer Denkfigur in Theologie und Kirchentheorie geworden. Der Dritte Raum wird von Bhabha als ein Zwischenraum verstanden, der niemandem gehört und in dem Menschen aus ihren eigenen Räumen zusammenkommen und ihn gemeinsam gestalten. Dabei handeln sie kulturell aus, was in diesem Raum gilt.

Was damit gemeint ist, lässt sich gut am Bild einer Wohngemeinschaft veranschaulichen. In ihr ist meist die Küche der Dritte Raum. Es muss von den Mitgliedern der WG ausgehandelt werden, was in ihr gilt, wie beispielsweise das Einkaufen, das Abspülen, die Ordnung im Kühlschrank etc. organisiert wird, aber auch welche Reinlichkeitsvorstellungen in ihr gelten. Natürlich sind solche Aushandlungsprozesse nicht frei von Konflikten und Missverständnissen und auch in einer WG gibt es meist ein Machtgefälle zwischen denen, die schon länger in ihr wohnen und jenen, die später hinzugekommen sind. Der Dritte Raum ist also keine Idylle, die sich einfach herstellen lässt. Eher ist er ein bildhaftes Gleichnis für eine Situation, in der Verständigung geschieht. Gemeinden, aber auch andere kirchliche Einrichtungen, können selbst zu einem Dritten Raum werden, wenn sie gängige normative Engführungen hinterfragen und damit „das Eigene“ relativieren. So eröffnen sich Anderen Möglichkeiten, Neues in diese Räume hineinzutragen und sie so zu Zwischenräumen werden zu lassen.

Die Theologin Andrea Bieler bezieht Homi Bhabhas Konzept des „Dritten Raumes“ auf Kirchentheorie und Theologie. Für Bieler ist „Zwischenraum“ ein theologischer Begriff mit einer eschatologischen Dimension, der sich dem einfachen Rückgriff auf Traditionen verweigert. Sie fragt, wie aus monokulturell angelegten Gottesdiensten interkulturelle Gottesdienste im Zwischenraum werden können.

Ein ähnliches Konzept vertritt die amerikanische Theologin Letty Russell mit ihrer „Theology of God’s Welcome in a World of Difference“. In ihr lädt Gott zu sich an seinen Tisch ein. Die Gemeinde ist also selbst Eingeladene und nicht Einladende. Damit sind alle Gäste.

Stühle über Grenze (Timmelsjoch)
Foto: Dieter Pohl

Die Theologie der Gastfreundschaft meint damit die Gastfreundschaft Gottes und nicht die einer Gemeinde. Für Russell ist nicht das Woher, also die Tradition, das zentrale Merkmal der christlichen Gemeinschaft, sondern es ist das Reich Gottes, das aus der Zukunft den Christen entgegenkommt. Einen neuen Himmel und eine neue Erde zu erwarten, setzt ein anderes Denken in Gang. In ihrer Ekklesiologie, ihrem Kirchenverständnis, ist der „runde Tisch" das zentrale Bild. An ihm versammeln sich diejenigen, für die Jesus Christus die Mitte ihres Glaubens und Handelns ist. Die kirchliche Gemeinschaft besitzt also keine Daseinsberechtigung aus sich, sondern immer nur aus dem Evangelium heraus. Kirche ist immer nur vorläufig, für die Zukunft offen und von Gott her zusammengeführt. Sie ist selbst von Gott her eingeladen, Kirche zu sein.

Letty Russells Theologie der Gastfreundschaft geht von dem Satz in Römer 15,7 aus: „Darum nehmt einander an, wie Christus euch angenommen hat zum Gottes Lob". Eine christliche Gemeinschaft, die ihre Identität nicht aus dem neoliberalen Zwang zum „besser, schneller, weiter", sondern aus der Hoffnung auf einen neuen Himmel und eine neue Erde schöpft, wird selbst mehr Freiheitsdrang und ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl entwickeln und kann darum mit anderen großzügig und großherzig teilen.

Eine Aufgabe für Beratung: Kirchengemeinden als Zwischenräume entwickeln

Russells Theologie gewinnt in der Gegenwart eine andere Färbung. Denn der landeskirchliche Protestantismus kann sich angesichts von Pluralisierung, Transnationalisierung und Globalisierung seiner Identität als christlicher Gemeinschaft keineswegs sicher sein. Wenn Gemeinde- und Organisationsberatung Kirchengemeinden darin unterstützt, Zwischenräume zu entwickeln, kann sich in ihnen Interkulturelles Leben entwickeln. Und wenn es gelingt, in Beratungsprozessen den kirchlichen Akteuren zu vermitteln, dass sie selbst durch Christus eingeladen sind, dann kann sich gleichberechtigte Teilhabe aller entwickeln.

Zugewanderte Christinnen und Christen sind Geschwister, so heißt es in der vom Rat der EKD herausgegebenen Erklärung „Gemeinsam evangelisch". Das bedeutet, dass das Gemeindeverständnis, die Gemeindearbeit, die religiöse Bildung, aber auch die Organisations- und Gemeindeberatung sich der interkulturellen Situation stellen müssen. Dabei geht es zunächst um eine Änderung der eigenen Haltung, dann erst um die Entwicklung von interkulturellen Programmen, wie Trainings, Sprachkursen, gezielter Gewinnung von Mitarbeitenden aus anderen kulturellen Kontexten und anderem mehr.

Der Dritte Raum ist und bleibt jedoch ein Raum des Experiments. Ihn immer wieder neu zu entwickeln, dazu kann Gemeinde- und Organisationsberatung maßgeblich beitragen.

Dietmar Burkhardt

Schulpfarrer am Schuldorf Bergstraße, interkultureller Berater und Lehrbeauftragter an der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Leo Baumfeld

Leo Baumfeld erweitert Burkhardts „Dritten Raum“ (siehe vorherigen Artikel) zur „Figur des Dritten“, des unparteiischen Dritten, des Vermittlers, des Dolmetschers, des Beraters, des Beobachters. Sie dient als Scharnier zwischen unterschiedlichen Rationalitäten, zwischen kulturell Verschiedenen und hat eine hohe Bedeutung für Innovation.

Was ist das, die Figur des Dritten?

Die Figur des Dritten[1] ist eine allgegenwärtige Figur, sowohl in unserem Alltag des sozialen Zusammenlebens als auch auf Ebene der institutionalisierten Gesellschaften und in der Beratung erst recht.

Zur konzeptionellen Relevanz hat sie erstmals der Soziologe Georg Simmel (1858 – 1918) erhoben. Simmel[2] hat die Figur des „Lachenden Dritten“, des Akteurs, der „divide et impera“ beherrscht und auch den „unparteiischen Dritten“, nämlich den Vermittler beschrieben. Mit dem Vermittler sind wir bereits ganz nahe bei der Beratung, ja sie stellt eine wichtige Form davon dar. Weitere Figuren sind jene des Sündenbocks, des Boten, des Dolmetschers, des Schiedsrichters, des Zeugen u.a.m.

Niklas Luhmann hat als Figur des Dritten den Beobachter eingeführt, der zumindest helfen kann, einen Teil „des Blinden Fleckes“ sichtbar zu machen. Luhmann hat auch das Konzept der operativ geschlossenen Systeme (autopoietischen Systeme) von Maturana[3] und Varela aufgegriffen, die das Verhältnis von System und Umfeld als „strukturelle Kopplung“ bezeichnen, die nur verbunden werden können, indem sie einen Bereich wechselseitiger Kooperation etablieren. Dieser Kooperationsbereich ist eine Figur des Dritten. Man trifft die Figur des Dritten also sehr häufig an. Simmel meinte, dass die Erweiterung der Dyade zur Triade das wesentliche Element zur Gruppe und zur Gesellschaft darstellt. Jede weitere Ergänzung kann im weiteren Sinn als die Erweiterung der Funktion des Dritten verstanden werden. Die Gesellschaft beginnt mit dem Dritten, es beginnt die Differenzierungsmöglichkeit.

[1] *Eva Eßlinger, Tobias Schlechtriemen, Doris Schweitzer und Alexander Zons haben 2010 ein gleichnamiges Buch herausgebracht (Suhrkamp Taschenbuch, Berlin) in dem sie diese Figur von verschiedenen Seiten betrachten. Im gleichen Jahr erschien auch das Buch „Theorien des Dritten: Innovationen in Soziologie und Sozialphilosophie” herausgegeben von Thomas Bedorf, Joachim Fischer und Gesa Lindemann (W. Fink, München). Der Dritte als Figur gewinnt an Aufmerksamkeit.*

[2] *Georg Simmel: „Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe“ in „Soziologie. Untersuchungen über Formen der Vergesellschaftung“ (Erstausgabe Berlin 1908)*

[3] *Maturana, Humberto R.: Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. (Heidelberg 1985²)*

Einige Beispiele:

Institutionen haben ihren Ausgangpunkt im Bedarf der Kooperation, dem gegenseitige Erwartungen vorausgehen. Ihr Hauptzweck besteht darin, die Unsicherheit in der Kommunikation und Kooperation der kooperativen Akteure zu vermindern[4]. Die Akteure haben übereinander unvollständige Informationen. Dies bedeutet, sie müssen den Mangel an Vertrauen durch Regeln ausgleichen. Diese Regeln bedürfen einer Überwachung, das sind meist Organisationen (weswegen wir häufig diese Organisationen als Institution bezeichnen). Für ***Verträge*** gilt dasselbe.

Gemeinschaft lebt von der kollektiven Praxis im Inneren, von der Abgrenzung nach außen (der ausgeschlossene Dritte) und dem Dritten, einer Vorstellung[5], dass sie ist und was ihr Sinn ist.

Netzwerke stellen, so die Reflexion über Netzwerke von Athanasios Karafillidis[6], Grenzen dar. Netzwerke haben keine Grenzen, sie sind Grenzen, so seine überraschende These. Sie stellen eine Form der strukturellen Kopplung zwischen unterschiedlichen Systemen dar.

Der Markt[7]definiert sich dadurch, dass er mindestens drei Akteure braucht. Grundsätzlich braucht er zwei Typen, nämlich den Anbieter und den Nachfrager. Damit man dieses Setting allerdings als Markt bezeichnen kann, muss auf mindesten einer Seite ein zweiter Akteur sein, so dass mindestens einer von ihnen wählen kann. Damit ist der Bedarf an Strategie gegeben.

Macht bedarf zu ihrer Ausübung neben den Machtressourcen auch die Zuschreibung von Macht (oder Anerkennung) und die erfolgt über die Figur des Beobachters, der sich „im Spiel" zu positionieren versucht.

Der Tratsch (im Internet Chat) kommt ohne die Figur des Dritten nicht aus, weil der Tratsch nur durch den Dritten seine Wirksamkeit entfalten kann.

Auch Religion konstituiert die Figur des Dritten. „*Religion* adressiert ein Problem, das aus der Gesellschaft entsteht, aber nicht in der Form der Gesellschaft gelöst werden kann" schreibt Dirk Baecker[8] in einem Thesenpapier und verweist auf das Göttliche. Er wartet mit der These auf, dass jede Gemeinschaft religiös ist: Das Göttliche als die Figur des Dritten.

Das soll fürs Erste an Beispielen genügen. Sie stellen ja außerdem schon wesentliche Bausteine zur Verfügung aus denen Kirche besteht. Daher sind BeraterInnen im kirchlichen Kontext auch mit diesen Figuren des Dritten konfrontiert.

Die praktische Relevanz der Figur der Dritten in der Beratung.

Multirationalität ernst nehmen

Wenn in Kirche kommuniziert wird, dann dürfen wir davon ausgehen, dass die Kommunizierenden, je nach ihrer sozialen Verortung in der Kirche und ihrer Profession, unterschiedlich „ticken". Die einen sprechen im Gemeinschaftsmodus, die anderen im Marktmodus, wieder andere im Organisationsmodus (Hierarchie) und weitere im Netzwerkmodus usw. Diese Rationalitäten zu erkennen und als BeraterIn anschlussfähig zu sein, indem die Bilder aufgegriffen und gewürdigt werden, ist eine wichtige Kopplungsaufgabe.

[4] *Douglas C. North (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Mohr Siebeck, Tübingen*

[5] *Benedict Anderson (1988): Die Erfindung der Nation, Campus, Frankfurt*

[6] *Athanasios Karafillidis: Entkopplung und Kopplung. Wie die Netzwerktheorie zur Bestimmung sozialer Grenzen beitragen kann. (http://tinyurl.com/k3u25pq; aufgerufen am 12.04.2017)*

[7] *Helmut Wiesenthal (2006): Gesellschaftssteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung, VS-Verlag, Wiesbaden, S 97.*

[8] *Handeln und Erleben in religiöser Gemeinschaft: Auch ein Versuch einer Ethik der leeren Selbstreferenz; Thesenpapier zur Tagung „Form und Formen religiöser Gemeinschaft: Religionswissenschaftliche und systemtheoretische Perspektiven", Universität Zürich, Theologisches Seminar/Religionswissenschaftliches Seminar, Zürich, 8.–9. Mai 2015. (http://tinyurl.com/m75j3f8; aufgerufen am 12.04.2017)*

Die Figur des Dritten konstitutiv einführen

Auf der institutionellen Ebene können unterschiedliche Rationalität nur durch eine Figur des Dritten, d.h. ein „Scharnier", verbunden werden. Es ist so wie bei jeder Tür. Der Türrahmen repräsentiert die Rationalität Stabilität, der Türflügel repräsentiert die Rationalität Beweglichkeit. Wären die beiden nicht durch ein Scharnier verbunden, gäbe es täglich Verletzte. Auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk und die Politik sind durch soziale Scharniere wie dem Verwaltungsrat verbunden. Dadurch wird vermieden, dass die Politik direkt hineinregiert, denn dies ergäbe Kränkungen und Machtspiele mit Verlierern und Gewinnern, im übertragenen Sinn also Verletzte.

Bei der Suche nach neuen Formen der Organisierung und Koordinierung von Arbeit und Entscheidungsfindung, die die Organisation sehr nahe am Kunden und der Aufgabe organisiert, ist man in den letzten Jahren weltweit sehr konkret fündig geworden. Diese neuen Organisationsmodelle nennen sich *Soziokratie (oder die Abwandlung Holakratie*), *Beyond Budgeting*[9], *Agiles Management*[10], *Scrum*[11], *Kanban*[12], *Scrumban*[13] udgl. Sie sind allesamt durch drei Designelemente gekennzeichnet, die zur Figur des Dritten gezählt werden können:

1. ***Funktionale Arenen***, das sind spezielle Meetings, die je nach Funktion mit bestimmten Formaten und Rollen arbeiten. Solche funktionalen Aufgaben sind beispielsweise Lernen, Strategiethemen, Entscheidungsfindung, usw.

2. ***Bewusste Rollensetttings*** in Kommunikationsarenen oder Workshops einführen (z.B. Hüter, ModeratorInnen, ExpertInnen, Beobachtende, usw.), damit werden traditionelle Hierarchiemodelle abgelöst mit Rollen, als Ressource für die jeweilige Aufgabenstellung.

3. ***Geregelte Verfahrensweisen*** der Kommunikation in Form von klaren Ablaufschritten, visualisierte Darstellung der Arbeitsschritte und Entscheidungsfindung (Konsens oder systemisches Konsensieren), die weniger blockieren, sondern schnelle Entscheidungen ermöglichen, indem nicht zählt wie viele für etwas sind, sondern wie stark der Einwand gegen einen Vorschlag ist.

Wir befinden uns in einem Paradigmenwechsel: Bisher sind Organisationen deshalb funktionstüchtig gewesen, weil sie in ihren hierarchischen Figuren Inseln der Partnerschaften herausbildet haben. Künftig sind Organisationen deshalb funktionstüchtig, weil sie in ihrer partnerschaftlichen Grundausrichtung Inseln der Hierarchie behalten. Jedoch die Sicherheit der partnerschaftlichen Grundausrichtung wird durch die drei genannten Merkmale hergestellt.

[9] *„Der Ansatz zielt darauf ab, die traditionelle Budgetierung durch ein flexibles und dezentrale Initiative förderndes Managementmodell zu ersetzen. Dieses Modell besteht aus zwölf Prinzipien: sechs Prinzipien, die die Unternehmenskultur und den organisatorischen Rahmen betreffen, und sechs weiteren Prinzipien, die sich auf den Planungs- und Steuerungsprozess selbst beziehen" (Utz Schäffer).*

[10] *In dynamischen Umwelten brauchen Organisationen/Unternehmen/Projekte ein Agiles Management. Es setzt auf Schlankheit, emergente Planungsprozesse, Orientierung am Kunden/Nutzer, transparente Abläufe, Teamarbeit und Selbstorganisation.*

[11] *Scrum (Gedränge beim Rugby) ist vor allem ein Vorgehensmodell des Projektmanagements im Rahmen des Agilen Managements. Es arbeitet mit drei Rollen, dem Product Owner, Development Teams und dem Scrum Master. Es wird in speziellen Sprint-Planungs und-Review-Meetings geplant und in „Sprints" gearbeitet. Alles zusammen soll die Flexibilität und Transparenz erhöhen. Scrum akzeptiert die Unwägbarkeiten als Normalität und nicht als Fehler. Scrum ist besser für Projekte geeignet.*

[12] *Kanban ist eine Teamarbeitsmethode mit visualisierten Darstellungselementen. Es soll den Arbeitsfluss beschleunigen, unnötige Arbeiten eliminieren und schnellen Überblick durch Feedbackschleifen verschaffen. Kanban ist besser für kontinuierliche Aufgaben geeignet.*

[13] *Scrumban kombiniert Scrum und Kanban und ist vor allem für ereignisgesteuertes Arbeiten (spontane Ereignisse) für schnelle Lösungen oder für kurz- mittelfristige Arbeitsphasen (z.B. Produktentwicklung) geeignet.*

Die Bedeutung für Innovation

Für den Unternehmenskontext haben zwei amerikanische Wirtschaftswissenschaftler das Konzept der „organizational ambidexterity“[14], der „Beidhändigkeit“ entdeckt. Sie meinten damit, dass große Organisationen, die wir hier mit dem Bild des Dampfers versehen, die erfolgreich über die Jahre hinweg unterwegs sind, sich dadurch auszeichnen, dass sie an ihren Rändern Kleinboote unterhalten, die nicht nach den Regeln des Dampfers arbeiten müssen. Wenn beispielsweise ein Regionalmanager seine Dienstfahrten nach den Regeln des „Verwaltungsdampfers“ durchführen müsste, wäre es unmöglich, seinen Job halbwegs gut zu machen. Dies gilt ebenso für Kirchen. Sie brauchen daher korporative Figuren des Dritten, die nicht nach ihren Verwaltungsregeln arbeiten müssen.

Diese Beidhändigkeit braucht es immer dann, wenn

- *wie schon erwähnt, unterschiedliche Rationalitäten verbunden werden sollen,*
- *die Art der Leistungserstellung Niedrigschwelligkeit bedarf, weil sie sonst nicht beansprucht wird,*
- *der Leistung eine eigene Profession zugrunde liegt, die in sich gepflegt werden muss und einer eigenen Aufmerksamkeit und Reflexion bedarf.*

Oft bilden sich solche Beidhändigkeits-Systeme in Ansätzen heraus, aber sie sind nicht konstitutiv verankert. Sie sind mitunter geduldet, oder sie stellen ein Hobby eines Verantwortungsträgers dar, oder sie sind ein Zugeständnis an einen Studienfreund oder Ähnliches. Wenn sie nicht konstitutiv sind, sind sie der persönlichen Dynamik ausgesetzt, jemand geht in Ruhestand und das „Kleinboot“ muss um seine Existenz fürchten.

Konstitutiv ist die Beidhändigkeit dann, wenn es eine beschlussmäßige Verankerung und eine Körperschaft gibt, die die Scharnierfunktion übernehmen kann.

[14] *Robert B. Duncan und James March*

Die Figur des Dritten in der Beratung selbst

- *Als Beratende sind wir meist mit zwei Anforderungen konfrontiert, wir sollen von der Sache etwas verstehen (Expertiseberatung) und wir sollen den Prozess so gestalten (Prozessberatung), dass für den Kunden das Maß an Unsicherheit verkraftbar bleibt. Beides muss verbunden werden, weshalb diese Herausforderung auch die „Beratung im dritten Modus“ oder „Komplementärberatung“ genannt wird. Vor dem Kunden kommt es deshalb oft zu einem Rollensplitting, welches unter den BeraterInnen ein gerüttelt Maß an Disziplin einfordert.*
- *Darüber hinaus bedarf es als Kopplungssystem zwischen Berater und Kunde das sogenannte Beratungssystem, welches beide Rationalitäten verbindet.*
- *Interne kirchliche Beratungsinstitute sind für die Kirche eine Figur des Dritten, indem sie eine Flow-Institution darstellen. Flow-Institutionen stellen Verbindungen her, die ohne sie so nicht hergestellt werden könnten. Damit sind sie ein wichtiges Gegenstück zu klassischen Institution, die eine einschränkende Funktion hat.*

Auch wenn uns die Figur des Dritten täglich im Alltag zu begegnen scheint, verlangt ihr Design in komplexeren Aufgabenstellungen und Organisationen eine hohe Kunst des Gestaltens, welche durch Übung und Reflexion gestärkt wird.

Leo Baumfeld

ist seit 1984 in der Organisations- und Regionalberatung tätig und seit 2001 Gesellschafter der ÖAR-Regionalberatung GmbH in Wien. Er begleitet Organisationen, öffentliche und intermediäre Systeme, wie auch Kirchen bei der Entwicklung neuer strategischer Ausrichtungen und Managementsysteme vorwiegend in Österreich und Deutschland.

KIRCHE: INTERKULTURALITÄT UND KONFLIKT

Prof. Dr. Hans-Günter Heimbrock

Prof. Heimbrock berichtet von einer Frankfurter Forschungsgruppe, die die Aufgaben und Möglichkeiten der Kirche in der Situation interkultureller Konflikte untersucht. Sie konstatiert eine widersprüchliche Ausgangslage – Religion gilt als konfliktträchtig; den Kirchen wird oft die Rolle des Konfliktschlichters zugeschrieben; in der Kirche gibt es einen Hang zur Konfliktvermeidung – und kommt neben vielen Haltungsbeschreibungen zur interkulturellen Begegnung zum nicht ganz unerwarteten Ergebnis: Der Gedanke der Interkulturalität muss auch nach innen gewendet werden. Die Kirche trägt immense Folge-Kosten nicht aufgearbeiteter Konflikte.

Die Relevanz und Aktualität des Themas „Konflikte in interkulturellen Begegnungen“ muss zumal nach den Ereignissen des Jahres 2015 mit massenhaften Fluchtwellen aus Syrien, Afghanistan, Libyen und Somalia nicht weiter begründet werden. Kirche ist hier vielfältig gefragt, vielfältig engagiert, und auch vielfältig in Konflikte verstrickt. Welche Aufgaben und Möglichkeiten hat Kirche in der Situation interkultureller Konflikte? Was können kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer konstruktiven Konfliktpraxis beitragen? Welche theologische Orientierung gibt es für interkulturelle Konflikte in Schule und Kirche? Auf solche Fragen hin haben wir in einer Frankfurter Forschungsgruppe Kirche in unterschiedlichen kirchlichen Handlungsfeldern untersucht. Dieser Text skizziert die Fragestellung und zentrale Stichworte einer empirisch-theologischen Annäherung an das Problemfeld.[1]

Kontinuierlicher Motor der Arbeit im Projekt war für die beteiligte Forschungsgruppe der Empirisch-theologischen Forschungswerkstatt Frankfurt die Fokussierung auf konkrete Konflikte. Dabei nahmen wir Fahrt auf in der Arbeit am Bericht eines Mitglieds aus der Gruppe über einen aktuellen Konfliktfall in der Schulseelsorge. Er erzählte aus eigener Praxis an der Berufsschule, wie einer jungen muslimischen Referendarin mit Kopftuch am Tag nach dem erfolgreich abgelegten Examen der Zugang zur Schule von der Schulleitung unter ganz formalen Gründen verwehrt wurde. Bis zu diesem Zeitpunkt war sie angesehen bei Schülern und Lehrern. So traf sie und manche andere in der Schule die harsche Entscheidung der Leitung völlig unvorbereitet. Im Konflikt wandte sie sich an den Schulseelsorger.[2]

[1] *Die ausführliche Beschreibung des Forschungsprojektes ist als Buch greifbar: H.-G.Heimbrock/Chr. Scholtz (Hg.), Kirche: Interkulturalität und Konflikt, Berlin 2016.*

[2] *Vgl. ausführl. W. Bauer, Interkulturelles Konfliktfeld Schule: Die Referendarin mit dem Kopftuch, in: Heimbrock/Scholtz (Hg.) 25ff.*

In mehreren Anläufen haben wir versucht, die Dynamik dieses Konfliktes zu beleuchten, haben nach Mechanismen gefragt, die hier virulent sind, nach Motiven der Handelnden, nach der Rolle von Kirche und kirchlichen Mitarbeitern in diesem Konflikt. Rasch wurde für uns deutlich, dass mit dem konkreten Einzelkonflikt um das Kopftuch in der staatlichen Schule zugleich mehr auf dem Spiel steht für Kirche heute, dass es deshalb notwendig und lohnend ist, sich vertieft mit solcher Art Konflikten zu befassen.

Was kennzeichnet das Feld, in dem wir uns bewegen?

Wir haben den Start im Forschungsprojekt nicht bei bekannten Leitbegriffen „Dialog" und „Begegnung" genommen, weil da allzu leicht Idealisierungen den Blick auf die Wirklichkeit verstellen. Stattdessen soll es um Konflikte gehen. In vielen Facetten der kirchlichen Praxis inmitten einer multikulturellen und religiös pluralen Gesellschaft machen Menschen konflikthafte Erfahrungen in der Begegnung mit Pluralität und Diversität.

Das kann ein Gottesdienst mit Menschen sehr unterschiedlicher ethnischer Herkunft sein oder ein gemeinsamer Schulgottesdienst von Christen und Muslimen in einer öffentlichen Schule. Das kann die Erfahrung eines Pfarrers betreffen im Verlauf einer Bestattung, an der Menschen unterschiedlicher Religionskulturen mit unterschiedlichen Bedürfnissen aufeinander treffen. Es kann intra-religiöse Pluralität betreffen: dem Einzelnen wird in einer bestimmten Situation plötzlich bewusst, dass er/sie anders ‚evangelisch' glaubt, feiert, handelt, als andere Menschen derselben Gruppe mit dem gemeinsamen Label ‚Evangelische Kirche'.

In solchen Situationen fühlen sich Einzelne, Gruppen wie die Kirche insgesamt gegenwärtig zum Handeln aus christlicher Botschaft gedrängt. Und sie starten Versuche, diese Erfahrung im Interesse christlicher Praxis zu verstehen und zu gestalten, fühlen sich gleichwohl oft besonders hilflos. Erwartungen, Erleben, Traditionen und deren Normierungen und manches Andere stoßen aufeinander.

Auch als Folge von Rückwirkungen globaler Austauschprozesse finden wir inzwischen in Gemeinden sehr unterschiedliche Frömmigkeitsstile und eben sehr unterschiedliche kirchliche Milieus. Fremd ist mir nicht nur ein türkischer Muslim aus Anatolien; fremd ist mir mitunter auch ein begeisterter Anhänger der Willow-Creek- Bewegung. Fremd ist mir unter Umständen der Gottesdienst, in dem nicht Paul-Gerhardt-Lieder, sondern Bongos den Ton angeben.

Ins Spektrum der relevanten Praxisausschnitte gehört auch die Diskussion und Positionierung einer Kirchenleitung angesichts der Ausgrenzung von Menschen im Zuge der finanziellen Reduzierung von Wohlfahrtsausgaben oder die Neudefinierung eines Leitbildes kirchlichen Handelns mit Begriffen wie ‚missionarische Kirche' oder ‚missionarischer Gemeindeaufbau'.

Wenn man die Ausgangslage ganz knapp beschreiben will, dann kann man das auf drei Thesen hin zuspitzen:

1. *Religion gilt in der Gesellschaft landläufig als konfliktträchtig – viele möchten deshalb Präsenz von Religion (etwa in der Schule) reduziert wissen*

2. *Den christlichen Kirchen wird oft die Rolle des Konfliktschlichters zugeschrieben/zugetraut*

3. *Menschen, die in der Kirche arbeiten, haben einen mehr oder weniger ausgeprägten Hang zur Konfliktvermeidung*

Das ist eine einigermaßen widersprüchliche und verblüffende Ausgangslage.

Kultur und Interkulturalität

Wer sich mit Interkulturalität befasst, muss sagen, was er mit Kultur meint. Der klassische Kulturbegriff von Joh. Gottfried Herder war noch im Singular gedacht, nahm Kultur als Einheit einer gemeinsamen Sprache und gemeinsamer Verhaltensmuster auf einem gemeinsamen Territorium. In der Spät-Moderne gelten für Kulturen dramatische Veränderungsprozesse. Der Wirklichkeit einer von Globalisierung und Migration stark bestimmten Gesellschaft angemessen scheint ein Kulturbegriff, der nicht mehr einem Homogenitätsideal aufsitzt, schon gar nicht mehr dem Gefasel der „Leitkultur" nachhängt, sondern der konstitutiv ein Differenzmoment ins eigene Denken mit aufnimmt.

Notwendig geworden ist es, nach *„Inter-Kulturalität"* und *„Trans-Kulturalität"* zu fragen. *„Inter-Kulturalität"* – das *„Inter"* markiert oder verspricht Austauschprozesse. Verschiedene Kulturen und Menschen dieser Kulturen leben nicht nur parallel nebeneinanderher, sondern begegnen sich. Das Stichwort „Dialog" für solchen Austausch, normativ hoch aufgeladen, schien uns zu beladen mit Wunschvorstellungen. Jeder ist dafür, keiner kann ernsthaft etwas dagegen haben. Aber zu analytischen Zwecken taugt der Begriff weniger. Nicht jede Begegnung gelingt bekanntlich.

Sich mit religiöser und kultureller Pluralität zu befassen, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Aber wie eine empirische Studie zur interkulturellen Orientierung des Leitungspersonals diakonischer Einrichtungen in den beiden hessischen Landeskirchen zeigt, steckt hier gewaltiger Sprengstoff gerade für das sog. ‚Evangelische Profil'[3]. Denn immer stärker muss man nicht-evangelisches Fachpersonal einstellen. Diese Konflikthaftigkeit gilt auch in anderen Bereichen von Kirche.

Will man sich Erfahrungen der Fremdheit in offener Haltung nähern, ist es wichtig, nicht mit einem engen, womöglich normativ aufgeladenen Begriff von Konflikt zu starten, der dann in der Praxis nur noch abgefragt wird, sondern unterschiedliche Dynamiken von Differenzen, Antagonismen und Konflikthaftigkeit erst in Praxiszusammenhängen aufzuspüren. Wir plädieren für einen offenen Forschungsprozess. Vom offenen Ansatz her sollten Antworten auf die Problemlagen auch nicht mit Großtheorien über Religion versucht werden. Vielmehr sollte Neugier walten: welche konkreten Konfliktsituationen relevant sind, wie Religion berührt ist, wie Menschen hinein verwickelt sind, all das soll nicht im Vorhinein entschieden werden, sondern im Durchgang durch Praxis, also im reflektierenden Nachgang genauer in den Blick genommen werden.

Die Forschungsfrage in unserem Projekt lautet so:

Wie und wo erleben Menschen in der evangelischen Kirche interkulturelle Begegnungen, insbesondere welche Muster im Umgang mit Fremdheit und Differenz zeigen sich dabei und welche Perspektiven zu gelungener Praxisgestaltung entwickeln sie?

Konflikt

Wenn man die gerade genannte Fragestellung aufnimmt – muss man dann eigentlich über Konflikte reden? Manche meinen, Kirche dürfe gar nicht so intensiv von Konflikten reden, das befördere jene noch, Kirche solle ihre Arbeit keinesfalls konfliktorientiert betreiben, sondern am Frieden orientiert. Die Briefe des Apostels Paulus und ihre Auslegungsgeschichte geben beredtes Zeugnis davon, dass der Umgang mit Konflikten in der christlichen Kirche immer schon ein neuralgischer Punkt erster Ordnung war. Der Zusammenhang von Konflikt und Religion darf jedoch nicht abgeblendet werden. Man kann die entsprechenden Probleme nicht mehr mit dem Einwand abtun, dass ja doch nur Religions- oder Kirchenkritiker Religion als Ursache von Konflikten identifizieren. Ob es einem lieb ist oder nicht: Religionen sind in vielfältiger Weise Ursachen für Konflikte.

[3] *Bisher ist die Studie nicht veröffentlicht. Wir beziehen uns auf mündliche Auskünfte des Initiators der Studie OKR Grubauer, Darmstadt.*

Und das betrifft entgegen pauschalisierenden Annahmen keineswegs nur den Islam. Es gilt eben auch für christliche Kirchen und Gruppen, denkt man etwa an fundamentalistische Strömungen. Forschung zu Dynamik von Religion als Konfliktpotential gibt es inzwischen von soziologischer und theologischer Seite zunehmend.[4]

Was sind Konflikte? Was bedeutet es für die konkrete Situation, über Konflikte begrifflich theoretisch zu sprechen? Von der Interkulturalität zum Konflikt scheint ein kurzer Weg: Das eine produziert das andere, denkt man an Thesen wie die vom ‚Kampf der Kulturen'[5]. Sagt man ‚Konflikt', stellt sich mental bei vielen, zumal bei vielen Christenmenschen, quasi automatisch eine Negativsicht ein, eine Konstellation, die belastet und die deshalb irgendwie überwunden werden sollte, in Richtung auf Ausgleich, Harmonie, Frieden. Da läuft etwas nicht glatt, da gibt es Disharmonie, Kontroversen, Streit, gar Feindseligkeit und Krieg.

Die Variationsbreite konkreter Phänomene und Konfliktphänomene ist bei näherem Hinsehen ansehnlich, wie schon Georg Simmel zu Beginn des 20. Jahrhunderts das in alltagssoziologischer Kleinarbeit beschrieben hat: Kampf, Antagonismus, Krieg, Kontroversen, Differenzen, Unterschiede, Disharmonie, Widerspruch, Zerwürfnis, Entzweiung, Trennung, Hass, Auseinandergehen, Zwist, Opposition, Feindseligkeit, Konkurrenz, Wettstreit, Zusammenstoß, Spaltung, Sezession, Protest.[6]

Hinter der Annahme eines tendenziell destruktiven Potentials zumal von interkulturellen Konflikten, stecken vermutlich Tendenzen zur Konfliktvermeidung oder gar Konfliktverleugnung, wie sie für christliche Kirchen oben angesprochen wurden. Dahinter steckt wohl auch ein nur notdürftig verstecktes harmonistisches Gesellschaftsbild. Wir haben eine etwas andere Ausgangshypothese: Gewiss führt nicht jeder Umgang mit Konflikten gleich zu produktiven Lösungen. Wir gehen gleichwohl in unserem Projekt der Vermutung nach, dass und inwiefern in Konflikten produktive Valenzen stecken. Das haben wir nicht aus einer theologischen Konflikt-Theorie, die gibt es nämlich noch gar nicht. Das kann man bei Simmels soziologischer Konflikttheorie lernen. Er machte die These stark, dass der Streit als Teil des Lebensprozesses verstanden werden muss, dass Konflikte insbesondere im Prozess der Bildung von Gesellschaft nicht destruktiv, sondern vielmehr unerlässlich und sozial produktiv seien. Das sollte man im Blick auf Kirche als soziales Gebilde keineswegs überhören.

Während Konflikte landläufig oft als das zu Vermeidende angesehen werden, lassen diese und andere Konflikttheorien zu, eine potentielle Produktivität von Konflikten zu behaupten. Aber diese Vermutung muss sich weiter bewähren, nicht zuletzt da, wo Menschen professionelle Konfliktbegleitung in Anspruch nehmen, um aus destruktivem Umgang mit Konflikten herauszukommen. Das geschieht z.B. in der Mediation, und Kirche selbst bietet ja vielfältige Angebote zur Mediation.

Herausforderungen für den kirchlichen Umgang mit interkulturellen Konflikten

Was heißt das soeben Skizzierte für Kirche?

Eine bekannte und plausible Antwort auf solchen Fragen zielt darauf, dass Kirche sich vor allem für die Förderung von Toleranz und für Schlichtung von Konflikten stark machen soll. So sagte Margot Käßmann in einer Vorlesung in Bochum 2011 zur Rolle der Kirchen in der multikulturellen Gesellschaft: „…ich bin überzeugt, dass Religionen alles daran setzen müssen, nicht länger Faktor der Konfliktverschärfung zu sein, sondern tatsächlich Konflikte über Religionsgrenzen hinweg entschärfen sollten."[7]

[4] *Vgl. I. U. Dalferth u.a. (Hg.), Religion und Konflikt, RCR Bd. 8, Göttingen 2011.*

[5] *S. Huntington, Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, München 2002*

[6] *G. Simmel, Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung (1908), Frankfurt/M. 2013.*

[7] *M. Käßmann, Multikulturelle Gesellschaft – Wurzeln, Abwehr und Visionen. Vorlesung 12.1.2011. (http://tinyurl.com/mth83yv; aufgerufen am 13.04.2017)*

Mit der Wirklichkeit von Interkulturalität in unserer Gesellschaft sind nun sicherlich neue oder zumindest verschärfte ethische Herausforderungen zu gewärtigen und im öffentlichen Auftreten der Kirche zu verstärken: Das Eintreten für die Schutzwürdigkeit der Fremden; verstärkte Anwaltschaft für Asylsuchende und Flüchtlinge. Das hat sich durch die Fluchtbewegungen seit dem Jahr 2015 verschärft.

Was bei dieser Beschreibung des kirchlichen Auftrags aber in der Regel zu kurz kommt, das ist die kritische Rück-Sicht auf innerkirchliche Verhältnisse. Solche, die faktisch einen hohen Reibungsverlust mit sich bringen, in der Sprache des Mediators Wilfried Kerntke: immense Folge-Kosten nicht aufgearbeiteter Konflikte[8]. Erforderlich ist deshalb zugleich eine neue Aufmerksamkeit auf pluralisierte, interkulturelle Prägung klassischer kirchlicher Handlungsfelder, ob in der Seelsorge im urbanen Krankenhaus, im Konfirmandenunterricht, der zunehmend von Jugendlichen mit Migrationshintergrund besucht wird, ob im Gottesdienst, wo es nicht mehr nur gilt, auswärtige Gäste zu Beginn freundlich zu begrüßen, erst recht in einem nach Konfessionen getrennt abgehaltenen Religionsunterricht in der Schule. Der Gedanke der Inter-Kulturalität muss auch nach innen gewendet werden. Denn auch die interne Diversität christlicher Kirchen und Gruppen ist gewachsen. Das betrifft den innerkirchlichen Umgang mit Gruppen und Kirchen außereuropäischen Ursprungs.[9] Das betrifft auch ein theologisches Verständnis von ethischen Leitfiguren und ein theologisches Grundverständnis von Kirche.

Be-Fremdungserfahrungen

Das christliche Ethos der Fremdenliebe (das der Kirche gern gerade auch von der säkularen Gesellschaft abverlangt wird) birgt in sich die tiefe Spannung zwischen Exklusion (in der Rede vom ‚Fremden') und der Nächstenschaft. Es trägt nach dem Erleben der Beteiligten allein nicht eine gelungene Praxisgestaltung vor Ort, zumal dann nicht, wenn unter Berufung auf solches Ethos Befremdlichkeit in der eigenen Wahrnehmung überspielt oder gar geleugnet wird.

Mitarbeitende in christlichen Gemeinden und Kirchen finden sich in ihrer eigenen Praxis immer schon verstrickt in bestimmte Muster, mit solcher Fremdheit umzugehen, sei es, sie zu umarmen, zu verleugnen oder auszuhalten. Nähert man sich solcher Praxis in offener theologischer Haltung und mit Blick für lebensweltliche Kontexte, so zeigen sich hinter und unter protestantisch-kirchlichen ‚Bewältigungsstrategien' sehr unterschiedliche individuelle subjektive Wahrnehmungsmuster und kognitive und affektive Deutungszugänge von kirchlichen Profis und Laien. Man und frau erfahren Fremdheit dabei nicht nur in ungewohnter fremder Religionspraxis, sondern bereits im eigenen Erleben des Befremdens. Es zeigen sich unterschiedliche Valenzen und Funktionen von Religion, sei es, dass diese zur Gastfreundschaft, zur Betonung des Gemeinsamen anregt, sei es, dass sie Trennendes gerade überspielt oder abschirmt, sei es aber auch, dass man und frau sich genötigt sehen, im Namen der ‚eigenen' Religion Front zu machen gegen andere Positionen, sei es, dass man und frau an bestimmten Stellen die protestantische Mehrheitshaltung dezidiert nicht nachvollziehen kann.

[8] *VW. Kerntke, Kommentare eines externen Mediators zu den Konflikt-Fällen, in: Heimbrock/Scholtz (Hg.), a.a.O. 66ff.*

[9] *Kirchenamt der EKD (Hg.), Gemeinsam evangelisch! Erfahrungen, theologische Orientierungen und Perspektiven für die Arbeit mit Gemeinden anderer Sprache und Herkunft, EKD-Texte 119, Hannover 2014*

Das Bild von Kirche

Die Ambivalenz in der Fremdheitserfahrung korrespondiert mit den Erfahrungen und mit dem Bild von Kirche. Auch hier stellt sich gerade im Umgang mit interkulturellen Konflikten ein spannungsreiches Bild ein. Die einen halten den Gedanken des unverwechselbar Eigenen im evangelischen Profil für unverzichtbar, die anderen plädieren unter Berufung auf den Kern der christlichen Botschaft gerade für eine Erneuerung von Bonhoeffers Leitvorstellung einer ‚Kirche für andere'. So verweist die Arbeit an Interkulturalität und Konflikt zurück auf Grundspannungen im Verständnis von Kirche. Wenn es zur Grundidee des Protestantismus gehört, Einheit in der Vielheit zu akzeptieren, verschiedene Formen unter dem Dach der einen Kirche theologisch für möglich zu halten, dann gerät man in der Lebenswelt doch immer an das Dementi dieser theologischen Grundidee. Denn konkret lebt man nicht in der Vielheit, sondern in eigenen religiösen Formen, die im Kontrast zu denjenigen von anderen stehen. Es gibt auch in Bezug auf unser Problemfeld nicht die evangelische Kirche, sondern die Vielheit ihrer lebensweltlichen Realisierungen, die Vielfalt der Bezugnahmen auf ihre theologischen Grundnormen, schließlich die Vielfalt der Spannungen zwischen erlebter und geglaubter Kirche.

Zum öffentlichen Umgang von Kirche mit Konflikten

Kirchliche Instanzen und Personen werden aller Entkirchlichung breiter Bevölkerungsgruppen zum Trotz nach wie vor gern als Schlichter in kulturellen Konflikten der Zivilgesellschaft in Anspruch genommen. Und das hängt sicher mit ihrem Eintreten für Toleranz, gegenseitigen Respekt und ihrer Gastfreundschaft zusammen. Darin liegt ein Moment der gesellschaftlichen Anerkennung, allerdings Versuchung und Falle, nämlich die, das ein Schlichter oberhalb der Differenzen sein soll. Für die Rolle von Kirche als Schlichter gesellschaftlicher Konflikte ist wohl gerade im Luthertum die Aufgabenbestimmung eines ‚Wächteramtes' der Kirche gegenüber dem Staat prägend gewesen.

Heute muss man fragen: Soll Kirche in diese Stelle einrücken? Wenn sie nun in interkulturellen Spannungen und Auseinandersetzungen zum Konfliktschlichter zwischen ‚Eigenen' und den ‚Fremden' gemacht wird, droht für sie die Falle, dass sie entweder exterritorialisiert wird oder in die Rolle eines übergeordneten Dritten abgeschoben wird, den sie gar nicht mehr spielen kann. Die kulturelle Rolle von Kirche ist nicht zuletzt von gesellschaftlichen Veränderungen bedingt, die mit dem politischen und ökonomischen Verlust an Einfluss einhergehen.

Sich als Kirche von der Rolle des moralisch hoch dotierten Schlichters zu verabschieden, impliziert nun aber weder, Konflikte zu verleugnen, noch zu versuchen, sie stillzustellen (denn dann brechen sie ohnehin an anderer Stelle wieder auf). Das ‚Inter' der interkulturellen Wahrnehmungs- und Handlungsorientierung für Kirche und ihre Mitarbeiter heißt heute wohl eher, sich in dimensionierten und positionierten Vermittlungsleistungen zu engagieren, aber eben nicht von ‚no-where', sondern als evangelische Kirche.

Prof. Dr. Hans-Günter Heimbrock

geb. 1948, von 1990 bis 2013 Prof. für Praktische Theologie und Religionspädagogik am Fachbereich Evangelische Theologie der Goethe-Universität, Frankfurt/M.; seitdem emeritiert.

Arbeits- und Interessensschwerpunkte: Praktische Theologie als Theorie gelebter Religion, Religionsdidaktik im Kontext Europas sowie lebensweltorientierte Homiletik und Liturgik

Neuere Veröffentlichungen:

- *H.-G. Heimbrock/S. Leonhard/P. Meyer/A. Plagentz (Hg.), Religiöse Berufe – kirchlicher Wandel. Empirisch-theologische Fallstudien, Berlin 2013*
- *H.-G. Heimbrock (Ed.), Taking Position. Empirical studies and theoretival reflections on Religious Education and worldview. Teachers Views about their personal Commitment in RE Teaching. International contributions Münster 2017*

INTERKULTURELLES LERNEN ZUR GESTALTUNG TRANSKULTURELLER GEMEINDEN

Hunderte von internationalen Gemeinden verschiedenster asiatischer oder afrikanischer Mitgliedschaft haben sich im Zuge der Migration in deutschen Städten gebildet. Sie wollen einen Beitrag zur Gestaltung der evangelischen Kirche leisten. Wie können Christen in protestantischer Tradition ganz unterschiedlicher Herkunft und Prägung Kirche gemeinsam gestalten?
Prof. Dr. Werner Kahl beschreibt als Beispielprojekt die ökumenische Fortbildung in Theologie (ÖkuFiT) für Gemeindeleitende in deutschen und internationalen Gemeinden und leitet daraus Herausforderungen für die Gestaltung transkultureller Gemeinden ab.

Prof. Dr. Werner Kahl

Interkulturelle Öffnung von Kirche

Die Evangelische Kirche in Deutschland ist dabei, sich interkulturell zu öffnen. In einigen Landeskirchen sind entsprechende Projektstellen eingerichtet worden. Hier und da bilden sich evangelische interkulturelle Kirchengemeinden aus, so z.B. in St. Georg-Borgfelde in Hamburg, in der Lydia-Gemeinde in Dortmund und in der Französisch-reformierten Kirche in Frankfurt. Damit antwortet evangelische Kirche auf eine sich im Zuge globaler Migrationsprozesse verändernde Bevölkerungsstruktur. Auffällig ist das relativ neue Phänomen der Präsenz von Hunderten von *internationalen Gemeinden* verschiedenster asiatischer oder afrikanischer Mitgliedschaft. Von diesen Gemeinden sind viele pfingstlich geprägt.

Ihre Mitglieder teilen ein Weltwissen und einen Glauben, wie es im globalen Süden weitverbreitet ist: Danach wird die Existenz und Wirksamkeit Gottes sowie böser Geister als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Eine die Zukunft der evangelischen Kirche betreffende Frage lautet: Wie können Christen in protestantischer Tradition ganz unterschiedlicher Herkunft und Prägung Kirche gemeinsam gestalten? Ist ein solches Projekt angesichts der Verschiedenheit repräsentierter Glaubenstraditionen innerhalb des Protestantismus, wie sie seit einer Generation in der Bevölkerung anzutreffen ist, überhaupt möglich? Dass es nötig ist, scheint sich schon vom Evangeliumsverständnis, wie es im Neuen Testament bezeugt wird, nahezulegen (vgl. prägnant Gal 3,28). Und in internationalen Gemeinden wird der Wunsch geäußert, einen Beitrag zur Gestaltung der evangelischen Kirche leisten zu wollen.

Kritische Reflektion interkulturellen Lernens

In diesem Zusammenhang wird gerne das Modell eines *ökumenischen bzw. interkulturellen Lernens* bemüht, um verschiedene christliche Traditionen zueinander produktiv in Beziehung zu setzen.

Wie allerdings interkulturelles Lernen zu realisieren sei – das wird gemeinhin wenig bedacht. Zuweilen wird das Anliegen eines solchen Lernens von dem romantischen Wunsch getragen, dass die Kirche im Norden sich einseitig für Impulse aus den Kirchen des globalen Südens öffnen möge. Kirchen und Theologien in und aus der Ferne dienen dabei gelegentlich als Projektionsflächen eigener Wunschvorstellungen. Der Versuchung zu einer undifferenzierten Wahrnehmung und Vereinnahmung der Anderen wird nicht immer widerstanden.

Ein Studium der mit der Kolonialzeit verwobenen Missionsgeschichte zeigt eindrücklich, dass Strategien theologischer Einbahnstraßen angesichts von kultureller Variabilität und der notwendigen Kontextualität des Evangeliums zum Scheitern verurteilt sind. Die Umkehrung des vormaligen Projekts eines paternalistischen theologischen Exports in einen naiven und unkritischen Import ist abzuweisen.

Ich möchte ökumenisches bzw. interkulturelles Lernen im Raum der Kirche deshalb verstanden wissen im Sinne eines Dazulernens durch ökumenisches Kennenlernen vor Ort unter der Zielvorgabe des Erlernens von Strategien zu einer evangeliumsgemäßen Gestaltung des kirchlichen Lebens, die in unserer Zeit und Gesellschaft attraktiv und relevant erscheint. Dies setzt die Wertschätzung der jeweils anderen in ihrem So-Sein mit ihren Traditionen, Sorgen und Anliegen voraus.

In der konkreten Begegnung vor Ort ist *wechselseitig* einer Offenheit für kritische Anfragen Raum zu geben. Mitunter erkennen kulturelle Outsider problematische Konstellationen deutlicher als Insider. In der interkulturellen Begegnung fungieren die jeweils anderen zum einen als Spiegel mit der Möglichkeit, dass ich mich mit meinen kulturellen Prägungen und den damit gegebenen Stärken und Schwächen, Vorlieben und blinden Flecken erkenne. Zum anderen erscheinen sie als Fenster, durch das mir neue Möglichkeiten der Interpretation und Gestaltung von Welt, der Lektüre der Bibel und des Verständnisses von Evangelium eröffnet werden. Insgesamt geht es darum, ökumenisch und interkulturell gemeinsam zu erkunden, wie ein lebensförderliches Zusammenleben der Verschiedenen flankiert werden kann. Aufgrund der globalen Migrationsbewegungen besteht heute die konkrete Möglichkeit und auch Notwendigkeit, dass sich Kirchengemeinden vor Ort auf den Weg machen, gemeinsam mit neuhinzugekommenen Christen bzw. ihren Gemeinden Formen kirchlichen Lebens zu erproben, die an der Zeit sind, und die ein Zusammen-Wachsen der Verschiedenen befördern. Ziel wäre die Kreierung transkultureller Gemeinden innerhalb der evangelischen Kirche insbesondere in städtischen Kontexten.

Ökumenische Fortbildung in Theologie (ÖkuFiT)

Theologische Zurüstung von Gemeindeleitern unterschiedlicher Herkunft im Rahmen einer interkulturellen Öffnung von Kirche

Bislang spielt die Förderung von interkultureller Kompetenz bei angehenden Pastoren und Pastorinnen keine Rolle im Studium oder in der zweiten Ausbildungsphase. Um diesem Mangel zu begegnen, hat die Missionsakademie an der Universität Hamburg das theologische Fortbildungsprogramm *ÖkuFiT* entworfen, das im Wintersemester 2015/16 angelaufen ist: *Ökumenische Fortbildung in Theologie*. Dieses Programm ist ein Versuch, Projekte einer interkulturellen Öffnung von Kirche durch gemeinsames Lernen und Erkunden von verantwortlichen Akteuren sowohl evangelischer Kirchen als auch internationaler Gemeinden zu flankieren. ÖkuFiT nimmt dabei Impulse des EKD-Textes „Gemeinsam evangelisch! Erfahrungen, theologische Orientierungen und Perspektiven für die Arbeit mit Gemeinden anderer Sprache und Herkunft“ (EKD Texte 119) aus dem Jahr 2014 auf. Der EKD-Text gibt für alle Bereiche kirchlichen Agierens Empfehlungen nicht nur zur Integration, sondern zur gemeinsamen Gestaltung von Evangelischer Kirche mit Repräsentanten internationaler Gemeinden.
Sie kommen hier in den Blick als engagierte Mitchristen, die mit den von ihnen vertretenen Glaubenstraditionen und Frömmigkeitsstilen

eine Bereicherung für die hiesige Kirche darstellen können. Dies gilt insbesondere für Repräsentanten der zweiten Generation, die auf der Überlappung von fremd werdenden Herkunftstraditionen und neuer Heimat in Deutschland neue Gemeinden auszuformen begonnen haben und die als in transkultureller Überschreitung geübte Menschen eine wichtige Ressource für eine Neuformierung von Evangelischer Kirche insbesondere in städtischen Milieus spielen könnten.

Auf diesen Kairos antwortet ÖkuFiT. Diente das vormalige Fortbildungsprogramm *ATTiG: African Theological Training in Germany* einer ersten Annäherung von afrikanischen Migrationsgemeinden und Evangelischer Kirche und der Vorbereitung zu qualifizierten Begegnungen – allerdings eher im Modus theologischer Belehrung, so besteht die Funktion von ÖkuFiT in der Befähigung von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund zur gemeinsamen Gestaltung transkultureller Gemeinden innerhalb der Evangelischen Kirche im Rahmen des Projekts einer interkulturellen Öffnung von Kirche.

Insofern hier gemeinsam gelernt und reflektiert wird, wird Transkulturalität – also die wechselseitige Verwebung von Christen unterschiedlicher Herkunft und Prägung in einer Gemeinde – in diesem Pilotmodell bereits eingeübt und erfahrbar.

Die Kommunikationssprache von ÖkuFiT ist deutsch. Als Teilnehmer und Teilnehmerinnen werden folgende Personengruppen in den Blick genommen:

- Menschen in gemeindeleitenden Funktionen in internationalen Gemeinden (Pastoren und Pastorinnen, Älteste, Bible-Study Instrukteure)
- Menschen in gemeindeleitenden Funktionen in deutschen evangelischen, katholischen und freikirchlichen Kirchengemeinden (Pastoren und Pastorinnen, Vikare und Vikarinnen, Prädikanten und Prädikantinnen, Presbyter und Presbyterinnen)
- Studierende der Evangelischen Theologie, sowohl für das Pfarramt als auch für den schulischen Religionsunterricht.

ÖkuFiT ist so konzipiert, dass es für Studierende der Theologie an der Universität Hamburg als Seminar modulfähig ist (über das Institut für Missions-, Ökumene- und Religionswissenschaft). Das Programm erstreckt sich über ein Jahr in zwei Semestern. Im ersten Semester wird die Bedeutung transkultureller Gemeinden aus der Perspektive verschiedener theologischer Fächer (biblisch, kirchengeschichtlich, systematisch, missionswissenschaftlich) reflektiert.

Grenzüberwindung (Timmelsjoch)
Foto: Dieter Pohl

Im zweiten Semester wird in praktisch-theologischer Perspektive die Gestaltung transkultureller Gemeindearbeit in unterschiedlichen Themenfeldern (Gottesdienstgestaltung, Seelsorge, interreligiöser Dialog) erkundet. Zu den Einheiten werden Universitätsdozenten bzw. kirchliche Fachleute mit diesbezüglichen Expertisen eingeladen. Dabei wird Wert darauf gelegt, Dozenten mit Migrationshintergrund zu gewinnen. In ÖkuFiT geht es darum, gemeinsames Lernen und Gottesdienst-Feiern einzuüben – in Vorbereitung einer transkulturellen Gestaltung von Kirche.

Der erste Durchgang von ÖkuFiT ist mit dreißig Teilnehmenden im Juli 2016 erfolgreich zu Ende gegangen: mit Pastoren und Pastorinnen der evangelischen Kirche aus Hamburg, Bremen, Lübeck, Dortmund, aus Südthüringen, mit PrädikantInnen, VikarInnen, Studierenden der ev. Theologie sowie Vertretern aus asiatischen und westafrikanischen Migrationsgemeinden. Die hier gemachten transkulturellen Erfahrungen werden im seit Oktober 2016 laufenden zweiten Kurs weitergeführt. Die sich in ÖkuFiT einstellenden interkulturellen Begegnungen, die erfahrene Würdigung je eigener Glaubenstraditionen, die Gespräche im Ringen um Entwürfe zur Gestaltung etwa interkultureller Gottesdienste, das gemeinsame Singen und Beten und Bibellesen – all dies hat sich als ungemein vitalisierend erwiesen. Es ist abzusehen, dass sich in Zukunft solche transkulturellen Verwebungen auch auf Gemeindeebene vermehrt vollziehen werden.

Schlussbetrachtung

Die Bevölkerung Europas befindet sich gegenwärtig in vielschichtigen Transformationsprozessen. Bei den alten etablierten Kirchen Europas handelt es sich weithin um – geschichtlich so gewachsene – monoethnische Institutionen. In der letzten Generation sind nun in Deutschland aufgrund globaler Migrationsbewegungen vielfältige neue Gemeinden entstanden. Diese internationalen Gemeinden haben eine mehrheitlich oder exklusiv asiatische, afrikanische oder lateinamerikanische Mitgliedschaft. Hinzu kommen Gemeinden mit unterschiedlichster Mitgliedschaft aus europäischen Ländern.

Die Herausforderung für die – noch – als Volkskirchen erachteten etablierten Kirchen besteht angesichts des neuen Phänomens der Vervielfältigung und Fragmentierung des Christlichen in Folgendem, und darin kommen wir der frühchristlichen Situation in der Antike ziemlich nahe: Wie können wir kirchliche Räume kreieren, in denen sich Prozesse wechselseitiger Integration von Gläubigen vollziehen können, die eine Vielzahl von Konfessionen, Kulturen und Identitäten – eben die weltweite Ökumene – repräsentieren? Die Gestaltung transkultureller Gemeinden in einer sich kulturell und ethnisch ausdifferenzierenden Gesellschaft erscheint mir vom Evangelium her aufgegeben. Mit solchen integrativen Vorhaben bezeugt Kirche das Evangelium soziologisch. Sie erweist dadurch in gesellschaftlicher Hinsicht ihre integrative Relevanz.

Bei der Ausbildung transkultureller Gemeinden wäre der Versuchung zu widerstehen, dass die zahlenmäßig und materiell besser ausgestattete Gruppe der Alteingesessenen die Neuhinzugekommenen Christen etwa gewissermaßen schluckt, also dominiert.

Eine Öffnung für den Prozess einer transkulturellen Gestaltung setzt folgende Bereitschaften voraus – bei allen Beteiligten:

- *die anderen als andere, d.h. in ihrem So-Sein als Subjekte zu würdigen*
- *Macht und Ressourcen zu teilen*
- *verändert zu werden in der Begegnung.*

Es geht also darum, sich einzulassen auf die produktive Spannung von Differenz und Transformation. Dies kann sich nur ereignen in der konkreten und ernsthaften Begegnung der Verschiedenen vor Ort. Mit Karl Barth meine ich, dass auf die durchaus irritierenden Stimmen auch von Pfingstlern und charismatischen Christen aus afrikanischen und asiatischen Ländern zu hören ist – kritisch selbstverständlich. Im Zusammenhang der Vaterunser-Auslegung, mit einem Seitenhieb auf das Entmythologi-

sierungsprogramm, schreibt Barth um 1960: „Magisches Weltbild? Ob uns wohl unsere Mitchristen aus den jungen Kirchen von Asien und Afrika, die ja in dieser Sache noch von frischerer Anschauung herkommen, hier eines Tages zu Hilfe kommen könnten? Hoffen wir nur, dass sie sich unterdessen von unserem Weltbild nicht allzusehr imponieren und dann ihrerseits von der Augenkrankheit, an der wir in dieser Hinsicht leiden, anstecken lassen!“[1]

Ich halte dies für ein herrlich polemisches und doch auch prophetisches Wort aus einer Zeit, als es noch gar nicht abzusehen war, dass es einst auf dem europäischen Kontinent Gemeinden afrikanischer oder asiatischer Mitgliedschaft geben könnte! Karl Barth war übrigens weit davon entfernt, ein magisches Weltbild heraufzubeschwören! Aber: Um klarer sehen zu können – das Evangelium, die Welt und uns selbst mit unseren Stärken und Schwächen – brauchen wir einander. Und nur zusammen kann es gelingen, neue Räume des Gemeinsam-Kirche-Seins vor Ort zu kreieren und zu begehen.

Bei der anstehenden Aufgabe einer transkulturellen Neukonturierung von Kirche angesichts einer sich wandelnden Bevölkerungsstruktur gilt es allerdings behutsam und umsichtig vorzugehen. Es ist sorgsam darauf zu achten, dass die Hauptverantwortlichen ihre Gemeindeglieder nicht überfordern. Es ist vielmehr zusammen mit der Gemeinde auszutarieren, was für sie möglich ist – in der Spannung von Kirche als bisheriger *comfort zone* der relativ Wenigen und dem Zuspruch und Anspruch des Evangeliums in den Nöten der Gegenwart. Die geschichtlich bedingte Herausbildung monoethnischer Kirchen – wie die evangelische Kirche in Deutschland – wird dann problematisch, wenn dies zum *ausgrenzenden* Faktor wird in einer sich wandelnden pluralen, konfessionell und religiös sich fragmentierenden Gesellschaft, und zwar angesichts der Deutung und bleibenden Bedeutung des Evangeliums, wie es in den Schriften des Neuen Testaments als grenzüberschreitendes bezeugt wird.

Dr. Werner Kahl

ist ordinierter Pfarrer der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck und außerplanmäßiger Professor für Neues Testament an der Universität Frankfurt a.M..

Seit 2006 arbeitet er als Studienleiter an der Missionsakademie an der Universität Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Muslimisch-christlicher Dialog; Migrationschristentum aus Afrika; transkulturelle Gestaltung von Kirche.

[1] *Karl Barth, Das christliche Leben. Die Kirchliche Dogmatik IV,4, Fragmente aus dem Nachlass, Vorlesungen 1959-1961 (Gesamtausgabe II,7), hrsg. von Hans-Anton Drewes und Eberhard Jüngel, Zürich 1976, 373.*

DIFFERENZ ALS WIRKSAMES PRINZIP – BERATUNG MIT EHRENAMTLICHEN IN DER FLÜCHTLINGSARBEIT

Irmtraud Weissinger

Der Zustrom von Flüchtlingen nach Deutschland hat in kurzer Zeit ein großes Engagement hervorgerufen und zu zahlreichen Begegnungen geführt, bei deren Beschreibung die Kategorie des „Unterschieds" eine zentrale Funktion hat. Die Autorin zeigt, welche Herausforderungen für die Beratung es mit sich bringt, wenn diese Unterschiede ernst genommen werden und Beschreibungen und Lösungsideen immer nur vorläufigen Charakter haben.

Dirk Baeckers Satz, immer wieder „das Bestimmte im Unbestimmten" zu konstruieren, hilft mir, meinen Wahrnehmungen eine Rahmung zu geben. Bei jedem Versuch, eine Wahrnehmung zum Thema niederzuschreiben, wird mir klar, wie begrenzt und ausschließend diese Beschreibung ist. Sofort ist der Wunsch da, zu öffnen und Begrenztheit zu überwinden. Gleichzeitig stellt sich Verwirrung ein. Das Thema „Umgang mit Unterschieden" inszeniert sich beim Schreiben. Und schon bin ich bei der Frage: ist das Thema neu oder geht es eigentlich nur um erhöhte Komplexität, um den Begriff des „Unterschiedes" und der Kommunikation im klassisch systemischen Sinn? „Kommunikation ist nicht auf Konsens angelegt, auch nicht auf Dissens; Kommunikation ist Differenz."[1]

Die Gleichzeitigkeit in ein Nacheinander bringen, immer neue Konstrukte bilden, die immer wieder neu ein- und ausschließen und damit auch nach Überwindung des Bisherigen drängen: Gleichzeitigkeit – Ungleichzeitigkeit, Gleichheit – Ungleichheit, Vielfalt – Eindeutigkeit, Öffnung – Ausschluss. Paradoxien werden wahrnehmbarer angesichts weltweiter Flucht und Wanderungsbewegungen. Komplexität erhöht sich und damit entstehen neue Anforderungen an die Kommunikation von Systemen mit ihren Umwelten.

[1] *Margot Berghaus: Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie. ²2004, 90.*

1. Veränderte Ausgangslagen

1.1. Kommunikation der Willkommenskultur

Vor der Beratung stellt sich zuerst die Frage: Mit welchen Kontexten könnte ich es hier zu tun haben? Was könnte die Ausgangslage des Kundensystems und seiner Umwelten sein? Je nachdem, wie wir beschreiben, ergeben sich andere Zuschreibungen: Flüchtlinge, Geflüchtete, Opfer organisierter Gewalt, Entwurzelte, Gäste oder einfach Menschen. Die bestehenden Organisationen scheinen nicht ausreichend in der Lage, auf diese chaotischen Zustände, die Veränderungen hervorbringen, zu reagieren. Ohne äußeren Auftrag fangen Menschen einfach an zu handeln. Die Menschen, die sich engagieren, stellen in dieser Größenordnung ein neues Phänomen dar. Unter den Akteuren entwickeln sich neue Kommunikationsformen, geprägt durch Selbstverantwortung und Selbstorganisation.

Unterschiedliche Menschen treffen aufeinander: Geflüchtete und engagierte Freiwillige, Menschen unterschiedlicher Nationalitäten, verschiedener Bildungsniveaus und Qualifizierungen. Menschen, die sich bisher aufgrund dieser Unterschiede kaum begegnen würden, kommen in Kontakt. Die Frage nach dem Verbindenden stellt sich. Verbindend scheint das Eintreten für das Recht auf Asyl zu sein, das aber zugleich auch das Unterscheidende ist: Menschen, die im Asylverfahren sind, Menschen mit deutscher Staatsbürgerschaft oder anerkanntem Asylstatus.

Betrachten wir weitere Faktoren, zeigt sich wieder die Schwierigkeit, klare begriffliche Zuordnungen zu beschreiben: Engagierte Bürger haben Flucht- und Kriegserfahrung in ihren Familien, unter den anerkannten Flüchtlingen haben manche inzwischen die deutsche Staatsbürgerschaft und sind engagierte Freiwillige. Und auch unter Geflüchteten sind freiwillig Engagierte. Hauptamtliche werden ehrenamtlich tätig und bringen diesen Hintergrund in ihr freiwilliges Engagement mit. Was beschreibt die Grenzen der zu beschreibenden Systeme?

1.2. Herausforderungen an die Kommunikation

Hauptamtliche in sozialen Organisationen und staatlichen Verwaltungen arbeiten in Strukturen mit einer ausdifferenzierten Arbeitsteilung, orientiert an gesetzlichen Regelungen. Sie verfolgen u.a. das Ziel, soziale Spannungen zu mindern, und das mit professioneller Distanz. Ihr Auftrag ist, Hilfe zu leisten und Programme für Hilfeleistungen zu entwickeln.

Die Formen und die Arbeitsstruktur freiwillig Engagierter sind ungeregelt und offen. Ein hohes Maß an Selbstorganisation und Offenheit, sich selbst einzubringen, prägt diese Arbeit. Ihr Ansinnen ist es, Hilfe und Unterstützung zu leisten.

Geflüchtete kommen mit dem Wunsch nach physischer, psychischer und materieller Sicherheit. Das verbindet sie. Aber gleichzeitig treffen große Unterschiede in den Gemeinschaftsunterkünften aufeinander, in einer Situation, in der die meisten überfordert sind mit der Bewältigung der Fluchterfahrung und des Alltags.

Vielfältiger Vermittlungsbedarf besteht zwischen den unterschiedlichen Akteuren. Schnell können sich Täter-Opfer-Retter-Kommunikationen herausbilden. Dieses „Drama-Dreieck“ trägt nicht dazu bei, Orientierung im Neuen zu finden, sondern Altes verfestigt sich. Das Bedürfnis nach Reflexion über die Kommunikation in diesem Kontext steigt und neue Kommunikation entsteht.

Diese Systeme zeichnen sich durch unterschiedliche Kooperationsformen aus. Daher werden neue Funktionen eingerichtet: Ehrenamtliche Vermittler, hauptamtliche KoordinatorInnen, die Kommunikation und Kooperation zwischen diesen unterschiedlichen Kontexten fördern und DolmetscherInnen, die die sprachliche Verständigung ermöglichen sollen. Prozesse kommen in Gang, soziale Systeme ohne fest geregelte Mitgliedschaften entstehen.In der Beratung begegnet immer wieder die Frage nach der Abgrenzung: Geht es in diesen Begegnungen um Familienersatz, Freundschaften, um neue Unterstützungssysteme oder alles gleichzeitig?

Aufgrund fehlender Sprachkenntnisse, fehlender Informationen, unbekannter Codes, bekommt direkte Kommunikation zwischen anwesenden Personen wieder eine wichtigere Bedeutung. Manchmal bleibt nur die nonverbale Kommunikation. Der Umgang mit Nähe und Distanz ändert sich in diesem Kontext. Nähe, Vertrautheit und gleichzeitige extreme Distanz können dicht beieinander liegen.

1.3. Erweiterter Blick auf Flucht- und Wanderungsbewegungen

Neben den Fluchtbewegungen von Menschen haben wir es zunehmend mit weiteren Bewegungen auf der Welt zu tun. Kapital und Kommunikationstechnologien überschreiten Grenzen von Ländern, Raum und Zeit. Weltgesellschaft und Weltwirtschaft sind Realitäten, bei gleichzeitig verstärkter Abschottung von Staaten, Wirtschaften und Gesellschaften. Komplexität verdichtet sich weiter. Alte Steuerungsinstrumente sind in Frage gestellt, neue Formen werden notwendig, sind aber noch nicht existent. Mit welchen Konstrukten kann unter diesen Voraussetzungen kommuniziert werden? Und welche Zukunftsvisionen treiben eigentlich an? Was ergibt Sinn?

2. Beratung

2.1 Entstehung von Beratungssystemen

Diese komplexen Ausgangslagen spielen bereits in der Auftragsklärung eine entscheidende Rolle: Wie entstehen Beratungsanfragen und wer ist der Auftraggeber? Träger- und organisationsübergreifende KoordinatorInnen übernehmen oftmals diese Rolle zu einem Zeitpunkt, da engagierte Freiwillige bereits Handlungsfelder besetzt haben. Die KoordinatorInnen haben kein offizielles Mandat für Beratungsverhandlung. Sie machen ein Angebot an Aktive, die sich auf der Grundlage von Freiwilligkeit beteiligen.

So formulierte eine hauptamtliche Koordinatorin folgende Einladung zu einem Workshop mit KoordinatorInnen von 18 Asylkreisen:

- *Arbeitsweise und Struktur von Asylkreisen (Modelle als Inspiration)*
- *Klärung der Aufgabenfelder und der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen*
- *Umgang mit Konflikten*
- *Erlernen der Methode der kollegialen Beratung*
- *Erarbeitung von gemeinsamen Leitlinien in der Flüchtlingsarbeit*
- *Umgang mit Überlastung und den eigenen Grenzen*
- *Den eigenen Standpunkt finden*

Um dieser Komplexität gerecht zu werden, bedarf es seitens der BeraterInnen einer hohen Unsicherheitstoleranz, einer großen inhaltlichen Offenheit sowie der Fähigkeit, viel Raum zur Selbstorganisation zur Verfügung zu stellen. Dieses sind Schlüsselkriterien, um sich beraterisch an diese Dynamiken anzuschließen und ein Beratungssystem überhaupt erst etablieren zu können.

2.2 Beratung

In der Beratung geht es darum, den Raum zu öffnen für die Bearbeitung vielfältiger Themen in kurzen Zeiträumen und dabei anschlussfähig zu sein an die Dynamiken des Klientensystems. Die Klienten bringen die Erfahrung mit, in kurzer Zeit wirksam kommunizieren zu können sowie selbstverantwortlich und selbstorganisiert wirksam zu sein. Gleichzeitig prägt sie die Erfahrung, dass Kommunikation häufig nicht gelingt. Dies bringt das Bedürfnis hervor, Kommunikation im eigenen System, mit Flüchtlingen, mit Hauptamtlichen in Organisationen, mit dem politischen System zu reflektieren und die eigenen Beschreibungen, Erklärungen, Bewertungen neu zu bewerten.

Wichtig ist es daher, Reflexionsräume zu öffnen, in denen ein gemeinsamer Fokus immer wieder neu entsteht für die Bearbeitung der komplexen Themen, die gleichzeitig und nebeneinander im Raum sind, und trotzdem lösungsorientierte Ergebnisse zu erzielen. Die Beraterin unterstützt das Schaffen von Räumen, die Verortung ermöglichen im Oszillieren zwischen Klarheit und Unklarheit, Differenz und Einheit, Offenheit und Abgrenzung. Räume, die den Zugang zum Dazwischen öffnen. Beratung unterstützt auch dabei, die Gefühle der Überforderung angesichts dieser Notwendigkeit des Oszillierens wahr- und ernst zu nehmen und die Kompetenz des „Aushaltens" der manchmal unaushaltbaren Komplexität zu stärken.

Das Bedürfnis nach Reflexionsräumen unter den Akteuren wächst nach der Anfangsphase weiter. Differenziertere Angebote werden entwickelt und genutzt, um qualifizierter handlungsfähig zu sein. Der Ausgangslage angemessen scheint hier die Vielfalt der Unterstützungsangebote zu sein: einerseits die Trennung zwischen Fortbildung, Fachberatung, Prozessberatung, kollegialem Coaching aufzuheben und gleichzeitig getrennte Angebote aufrechtzuerhalten oder einzuführen.
Netzwerke werden wichtiger. Räume im Dazwischen öffnen sich, in denen die Beteiligten „Eigenes" einbringen, „Anderes" wahrnehmen, aushandeln und gemeinsam ins Gestalten, ins Entstehen lassen kommen: In ständiger Bewegung sein, Dazugehörigkeit immer wieder neu konstruieren, Getrenntsein aushalten und immer wieder neu überwinden. Neues entsteht einfach.

Eine der größten Herausforderung ist aber, die Paradoxie von hohem Engagement und Wirksamkeit bei gleichzeitiger Ohnmachtserfahrung angesichts von Massenelend in der Welt auszuhalten. Angesichts dieser Situation werden Optionen politischen Handelns wieder öffentlich und damit austragbar. Folgt daraus die Rückkehr des Politischen in die Öffentlichkeit und auch in die Beratungskontexte?

3. Lernen im verdichteten Raum erhöhter Komplexität

Die veränderten Ausgangslagen und die Kommunikationen in den beschriebenen Systemen und über Systemgrenzen hinweg bringen wiederum Veränderungen und Entwicklungen hervor. Die Wirkung des Unterschieds ist überall präsent. Das Sensibilisierungsmodell nach Bennet kann hier hilfreich sein, um dem Umgang mit Unterschieden zu reflektieren: Das Modell beschreibt sechs Phasen zur Entwicklung von Kompetenz im Umgang mit Unterschieden. Damit lässt sich zeigen, wie ein gesteigertes Bewusstsein für komplexe Unterschiede zu einer deutlichen Zunahme an Kompetenz führt. In jeder Stufe tritt eine bestimmte Denkstruktur – verbunden mit bestimmten Verhaltensweisen – hervor. Die siebte Stufe ist ergänzt aus dem Modell der Entwicklungsstufen nach Binder.

- *Verleugnung: die eigene Herangehensweise wird als einzig Wahre erlebt, der alle nachzueifern haben.*
- *Abwehr: Die Welt ist geteilt in „das Eigene" das aufgewertet wird und in „die Anderen", die abgewertet werden*
- *Verniedlichung: Unterschiede werden gesehen, aber als unbedeutend abgetan. Sie werden romantisiert oder vereinfacht*
- *Annehmen: Die eigene Sichtweise wird als Konstrukt erkannt, andere Sichtweisen werden erfragt, man weiß aber noch nicht, wie man damit umgehen soll*
- *Übernahme: Die eigene Weltanschauung wird um Elemente der Anderen erweitert*
- *Integration: Durch differenzierte Interaktion mit Menschen unterschiedlicher Herangehensweisen und Sichtweisen werden Perspektivwechsel möglich*
- *Fließen: Das Bedürfnis, Dinge und Personen zu bewerten, wird aufgegeben. Es wird möglich, sich auf den Fluss der Dinge einzulassen und die Andersartigkeit von Menschen zu akzeptieren.*

Nach diesem Modell entstehen unterschiedliche Wahrnehmungen, die zu eher generalisierten Haltungen werden können, die aber auch im ständigen Fluss bleiben können. Haltung wird also zu einer wichtigen Komponente in diesem Feld:

- *Haltung des Nichtwissens (eigene Wirklichkeitskonstruktionen relativieren)*
- *Haltung des Nichtverstehens (immer wieder neu nachfragen)*
- *Haltung des Eingebunden-Seins (Mitspieler und Beobachter gleichzeitig sein)*
- *Haltung des Vertrauens (sich immer wieder neu auf den Prozess einlassen)*

Es besteht die Notwendigkeit, immer wieder die Kommunikation in Gruppen und Systemen zu reflektieren und bisherige Sichtweisen und Sicherheiten zu dekonstruieren. Der Unterschied und mögliche Dynamiken im Umgang mit Unterschiedlichkeit werden deutlicher erfahrbar, reflektierbar und veränderbar. Neuorientierung bedeutet oft aber auch Krisen, die von den Beteiligten individuell erlebt und gleichzeitig mit den Anderen vergemeinschaftet werden. Angesichts dieser Erfahrungen entstehen kollektive Entwicklungsräume.

Die Unterschiedlichkeit entfaltet sich in jedem Beteiligten und gleichzeitig in der Kommunikation des Beratungssystems. Hohe Aufmerksamkeit und Reflexivität ist erforderlich, um immer wieder einen gemeinsamen Fokus zu kreieren. Die Beraterin ist gefordert, auch die Scheinsicherheit über das richtige Vorgehen in der Beratung aufzugeben, sich einzulassen auf Unsicherheiten und diese zu akzeptieren, bei gleichzeitigem Vertrauen in die Kompetenz, den Raum zu halten.

4. Fazit

Die heutige Gesellschaft ist eine Weltgesellschaft. Kommunikation ist weltumfassend und unabhängig von der lokalen Uhrzeit und konkreten Orten. Dies erhöht die Gleichzeitigkeit der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Gesellschaftssysteme.

Unterschiedliche Formen der Systemdifferenzierung treffen gleichzeitig aufeinander. Wir haben es mit einer überkomplexen, intransparenten Welt zu tun, einer letztlich unbekannt bleibenden Welt. Es gibt nicht eine Wirklichkeitskonstruktion, sondern ein gebrochenes Realitätskontinuum. Übersetzungsbedarfe entstehen immer wieder neu. Synchronisierung wird immer schwieriger und immer notwendiger. Es gibt keine Zentralinstanz, die vorgibt, wie die Welt ist. Die verschiedenen Funktionssysteme können in Widerspruch stehen und blockieren und negieren sich gegenseitig. Entscheidungen sind risikoreich, Orientierung geht zunehmend verloren[2].

Die Differenz als allgemeinwirksames Prinzip wird deutlich. Kommunikation ist Differenz und Kommunikation erfordert immer wieder neue Kommunikation. Das ist als Herausforderung und als Chance erkennbar und ermöglicht Veränderung. Je mehr also kommuniziert wird, desto sichtbarer wird die Lücke, das Nichtkommunizierte. Das immer neue Entstehen von Paradoxien ist ein Durchgangsstadium, das zu Innovation führt. Einerseits nimmt Verunsicherung zu, andererseits wird Kreativität notwendiger. Einerseits wird alles grenzenlos kommunizierbar, andererseits gewinnt die direkte Kommunikation, die Interaktion zwischen anwesenden Personen an Bedeutung. Neue Formen der Verortung in Praxisräumen finden statt. All das können wir exemplarisch im erhöhten Raum der Gleichzeitigkeit des Unterschiedlichen in der Beratung mit Ehrenamtlichen in der Flüchtlingsarbeit erfahren und dabei unsere systemische Haltung wahrnehmen und vertiefen.

[2] *Nach Margot Berghaus, aaO, 286 ff.*

Irmtraud Weissinger

Selbständige Organisationsberaterin mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung, Umgang mit Unterschieden, Resilienz. In ihrem Grundberuf als Sozialarbeiterin hat sie bereits Anfang der 80er Jahre ein Psychosoziales Zentrum für ausländische Flüchtlinge in Frankfurt mit aufgebaut.

DIVERSITY ZWISCHEN RESSOURCEN- UND KONFLIKTPOTENZIAL.

Heike Roth

Ausgehend von einem Beratungsfall untersucht Heike Roth das systemische Bedingungsgefüge von Diversity und zieht die Konsequenz, dass Ambiguitätstoleranz als Kompetenz sowohl bei den Beratenden als auch bei den Beratenen vorhanden sein bzw. aufgebaut werden müsse. Zum Schluss nennt sie einige Tools zum Aufbau von Ambiguitätstoleranz. Der Ansatz gilt sicher auch für interkulturelles Beraten.

Auf der Suche nach der Ambiguitätstoleranz in Systemen

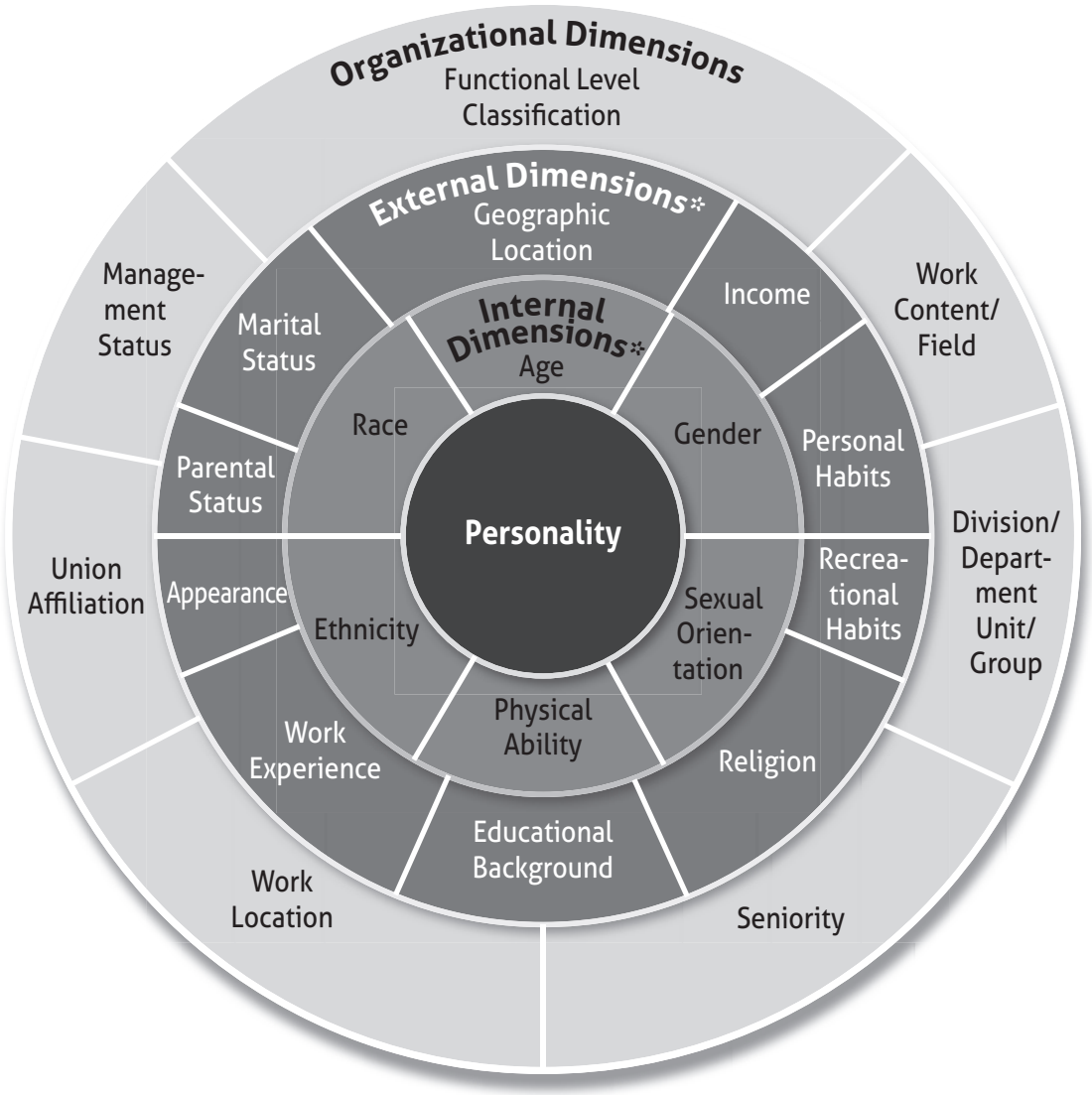
Die Erfahrung des Scheiterns von ursprünglich gewollter und gesuchter Zusammenarbeit in einem Klientensystem aufgrund offensichtlich unvereinbarer Unterschiedlichkeit, hat in mir die Frage aufgeworfen: Welche (gemeinsame?) Basis hätte es im System gebraucht, die die Möglichkeit der Verständigung über zugrunde liegende Interessen und Werte geschaffen hätte? Und allgemeiner: Welche Basis lässt Vielfalt fruchtbar werden?

In der längeren Auseinandersetzung schlossen sich weitere Fragen an: Wie viel Unterschiedlichkeit verträgt ein System? Warum vertragen einige Systeme mehr Unterschiedlichkeit als andere? Was heißt das im Kontext systemischer Organisationsberatung, die doch am Unterschied arbeitet? Gibt es so etwas wie eine systemische oder organisationale Ambiguitätstoleranz? Und: Welchen Beitrag kann Beratung hier leisten?

1. Unterschiedlichkeit, Vielfalt und Diversity als Begriffsfeld

Die Begriffe Unterschiedlichkeit und Vielfalt sowie das englische Pendant Diversity werden hier gleichbedeutend verwendet.

Alltäglich begegnen uns verschiedenartige Unterschiedlichkeiten: bezogen auf Geschlecht, auf sozialen Status, Lebensgewohnheiten, Freizeitverhalten, Bildungsstatus, religiöse Orientierung (Stichwort Sinus-Milieu), auf Kultur, auf Interessen und Werte und auf Kommunikationsebenen und Rollen. Beim genaueren Hinsehen tut sich hier also ein komplexes Feld auf, das nach Systematisierung ruft. Eine hilfreiche Übersicht findet sich bei Abdul-Hussain/Baig:



Four Layers of Diversity
(Quelle: Gardenswartz/Rowe 2003)

Dabei ist die Unterscheidung zwischen interner und externer Dimension aufgrund der Beeinflussbarkeit getroffen. Erstere wird als vorgegeben gesehen, letztere als zumindest teilweise durch die Person beeinflussbar.[1] Unterschiede wie Haupt- und Ehrenamt sowie Stadt- und Landregion lassen sich in die organisationale Dimension der Systematik einordnen; der Bereich Werte in die externe und die in den Sinus-Milieu-Studien[2] verorteten Kriterien eher in die interne Dimension.

Zwar wird Unterschiedlichkeit da untersucht, wo das Phänomen am augenscheinlichsten ist: im Miteinander verschiedener Kulturen, sei es in Gesellschaften oder im Zuge der Globalisierung in Organisationen. In der Einmaligkeit und Verschiedenartigkeit von Menschen ist sie zugleich ein Alltagsphänomen. Bewusst in den Blick kommt sie jeweils nur, wo eine Differenz bedeutsam wird – sei es im positiven Sinn oder im negativen.

2. Beobachtungen aus der Praxis und deren Reflexion

2.1. Vielfalt braucht Einheit

Angefragt von einem Kirchenvorstand für eine Beratung in konflikthafter Situation mit deren neuem Pfarrer stellen wir uns als Beratungssystem zunächst die Aufgabe zu prüfen, ob es sich im Sinne einer Fachdefinition um Probleme oder Konflikte in der noch jungen Zusammenarbeit (dreiviertel Jahr) handeln mag. Umso mehr überraschte und erschreckte mich mein spontaner Eindruck im Erstgespräch: Das geht ja gar nicht zusammen! Tatsächlich mussten wir feststellen, dass sich das System nicht an der Trennlinie Problem/Konflikt, sondern vielmehr an der Linie Konflikt/Katastrophe bewegt.[3]

In einem unreflektierten Impuls hatte ich als Beobachterin des Systems allein die Unterschiede wahrgenommen: Kirchenvorstandsvertreter und Pfarrer, die 1. in verschiedenen Sinus-Milieus beheimatet sind, 2. sich auf unterschiedlichen Bildungsniveaus bewegen, wo 3. die einen allein auf der Beziehungsebene und der andere ausschließlich auf der Sachebene kommunizieren und 4. Persönlichkeiten zusammenkommen, von denen die einen nach der Riemann'schen Definition[4] als Nähetypen und der andere als Distanztyp zu kategorisieren wäre. Beschreibe ich diese Unterschiede in der Reflexion, scheinen sie keineswegs unüberbrückbar. Das Verhalten im System (kein Blickkontakt, Sitzplatzwechsel, Nichterscheinen relevanter Personen, Rücktritt) und die Schärfe der erhobenen Vorwürfe (unmenschlich, krankmachend) erweckten den Eindruck einer unerträglichen Situation und einer nicht zu lösenden Unvereinbarkeit.

Etwas Verbindendes war für mich auf den ersten Blick nicht erkennbar, obwohl am Anfang ein gemeinsamer Wille zur Zusammenarbeit gestanden haben muss. Hatte der Pfarrer sich doch auf diese Gemeinde beworben und der Kirchenvorstand ihn gewählt. Formal war beiden der gemeinsame Auftrag zur Leitungsverantwortung gegeben, doch dieser wurde faktisch getrennt nach jeweiligem Ermessen ausgeübt. Die Ziele, die dabei für die Gemeinde verfolgt wurden, waren unterschiedlich, ohne dass darüber ein Austausch stattgefunden hätte. Und unterschiedlich war in diesem Zusammenhang mit der klaren Wertung von richtig und falsch versehen.

[1] *Vgl. Abdul-Hussain/Baig, S. 29 f*

[2] *Milieu-Grenzen werden nach dem Eigenverständnis dieser Studien als geschlossen angesehen.*

[3] *Vgl. Kunkel- van Kaldenkerken: Kooperation in der Konfliktbearbeitung (2008), S. 5 (www.stepberlin.de)*

[4] *Vgl. „Streben nach Distanz versus Streben nach Nähe" aus Fritz Riemann „Grundformen der Angst" zusammengefasst in: Gellert/Nowak: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung (2.2004), S. 305*

Tatsächlich war das System aus einer Konfliktberatungsperspektive betrachtet in seiner Handlungsfähigkeit so eingeschränkt, dass selbst ein Auftrag zur Konfliktbearbeitung nicht mehr gegeben werden konnte. Das Ergebnis der beiden Auftragsklärungsgespräche war schlussendlich, dass der Konflikt auf Leitungsebene durch „Auflösung“[5] beendet wurde.

Bezogen auf das Themenfeld Diversity heißt das: Allein mit Unterschieden geht es nicht. Es braucht etwas Verbindendes, eine gemeinsame Basis. Vielfalt braucht als Gegenstück die Einheit …

– *sei es auf der Beziehungsebene die gegenseitige Wertschätzung,*

– *sei es auf der Sachebene ein gemeinsames Ziel[6], eine geteilte Vision oder*

– *sei es mit Fokus auf die Kultur eines Systems das Finden einer „gemeinsamen Identität“[7] in von allen anerkannten „Werte(n) und Grundüberzeugungen“[8] und gelebte Rituale.*

Lüthi et al sprechen aus ihrer Erfahrung im Bereich Teamentwicklung durchgängig im selben Atemzug von Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit und machen damit deutlich, dass beide Pole zusammen gehören. So definieren sie Diversity als „Vielfalt von Unterschieden und Ähnlichkeiten bei Individuen, Gruppen, Teams, Organisationen und in der Gesellschaft“[9].

2.2. Unterschiedlichkeit braucht Zeit

Wo Vielfalt als Innovationsressource genutzt werden soll oder Unterschiedlichkeit in Prozessen in dem Mittelpunkt rückt, müssen ausreichende Zeitfenster für die Kommunikation zur Verfügung stehen oder gestellt werden.

Das ist für die Beteiligten anstrengend und erfordert Geduld. Der in der Kommunikationsbeschreibung leicht nachvollziehbare Gedanke „gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht umgesetzt, umgesetzt ist noch nicht zwingend erfolgreich“[10] macht deutlich, dass Verständigung Zeit braucht, und zwar umso mehr je unterschiedlicher die Ausgangspunkte sind.

Die Frage ist also: Welcher Gegenwert versetzt Menschen in die Bereitschaft, diese Zeit zu investieren und eine möglicherweise anstrengende Auseinandersetzung auf sich zu nehmen? Und: Welche Haltung braucht es dazu?

Bereits angeklungen ist die gegenseitige Wertschätzung. Ergänzend sind die Bereitschaft, die Überlegungen des anderen verstehen zu wollen und der gemeinsame Wille, einen Konsens zu finden, den alle gut mittragen können, zu nennen. Dies führt gedanklich zurück zu den Überlegungen unter 2.1. zur gemeinsamen Basis (Beziehungsebene, Ziel, Werte).

2.3. Unterschiedlichkeit braucht Konfliktkompetenz

Das genannte Beispiel zeigt im Extrem, dass Unterschiedlichkeit Konfliktpotenzial birgt. In anderen Systemen erlebte ich häufiger die Scheu, dass Differenzen möglichst erst gar nicht benannt werden sollen, aus Sorge im unversöhnlichen Streit zu enden.

Doch: Differenzen um einer Scheinharmonie willen aus dem Weg zu gehen, verschlimmbessert die Situation auf Dauer meist. Vielmehr ist hier Konfliktkompetenz gefragt. Ihr liegt die Haltung zugrunde, dass eine Person oder Sache es wert ist, sich mit ihr oder über sie auseinander zu setzen. Konflikte werden dabei nicht als etwas Bedrohliches gesehen, sondern als im sozialen Gefüge von Menschen normal auftauchende Realität, die sich „akzeptieren, aushalten und auflösen“[11] lässt. Auf der Ebene der Gesprächsführung kann hier ein Wechsel von der Diskussion, in der es um Positionen geht, zum Dialog, der das Verstehen der Interessen sucht, weiterhelfen[12], zumindest, wenn das System dazu bereit ist.

[5] *Terminologie der Konfliktbearbeitung; vgl. Niveaus der Handlungsfähigkeit nach Kunkel – van Kaldenkerken, dto. S. 8*

[6] *Vgl. Simon: Gemeinsam sind wir blöd!? (2004) S. 153*

[7] *Lüthi et al, S. 18*

[8] *A.a.O. S. 20*

[9] *A.a.O. S. 15*

[10] *Kunkel: Denn „sie“ tun nicht, was „sie“ wissen (2007), S. 3 (www.stepberlin.de)*

[11] *Lüthi et al, S. 60f.*

[12] *Vgl. Kunkel: dto., S. 8f.*

Lüthi et al sehen aus ihrer Beratungserfahrung mit Teams neben dem Konfliktrisiko, das der Unterschiedlichkeit innewohnt, zugleich eine Lösungschance: „In Konfliktsituationen ermöglicht der Fokus auf die Unterschiedlichkeiten, die Konfliktebene zu wechseln. Konfliktpunkte, die nur auf der Beziehungsebene ausgetragen werden, erhalten eine Versachlichung, sodass Lösungsansätze auf der Sachebene möglich sind."[13]

2.4. Konfliktpotenzial „Fehlende Diversity"?

Bezogen auf die beschriebene Anfrage scheint die Frage interessant: Was hätte sich an der Bereitschaft zur Auseinandersetzung verändert, wenn die Differenzen nicht zwischen einer Einzelperson und einer ähnlichen Identitätsgruppe bestanden hätten, sondern die Vielfalt der Sichtweisen im Gesamtsystem größer gewesen wäre? Faktisch ließe sich die Dynamik im beschriebenen System auch unter einem Mehrheits-/Minderheitsblickwinkel betrachten. Mehrheitsangehörige sehen keine Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Minderheitsgruppen. Es entsteht ein Machtverhältnis, in dem sich die Mehrheit im Zweifel im Recht sieht.[14]

Das Machtgerangel um die Frage „Wer hat das Sagen, wer gibt die Richtung vor, wer setzt sich durch?" war im beschriebenen System offensichtlich. Die Minderheit kommt in solchen Konstellationen in die Rolle des Sonderlings/der Sonderlinge.

Es legt sich der Schluss nahe, dass Mehrheits-/Minderheitsverhältnisse für ein System schwerer handhabbar sind als weitgehend homogene oder stark heterogene Zusammenhänge und dass die „Lösung" dann im Konfliktfall eher in der Abspaltung gesucht wird.

3. Theoretische Reflexion

3.1. Diversity aus systemischer Sicht: Lernen am Unterschied

In der beraterischen Praxis gehört die Frage nach dem Unterschied zu jedem Erstgespräch. An die Schilderung der Schwierigkeiten im Klientensystem schließt sich die Frage an, ob und wenn ja in welchen Situationen das schon einmal anders war. Der Blick auf den Unterschied versetzt in die Lage, den Kontext mit einzubeziehen und so herauszufinden, welche Rahmenbedingung maßgeblich dafür sind, ob eine Schwierigkeit auftritt oder nicht. Systemische Beratung will das Lernen am Unterschied nutzbar machen.

Unter den „systemischen Schlüsselbegriffe(n)"[15] beschreibt Differenz den Unterschied zwischen System und Umwelt. Diversity jedoch nimmt nicht die System-Umwelt-Differenz in den Blick, sondern die Unterschiede innerhalb der Einheit System.

Von der Systemtheorie her betrachtet bedeutet das, dass Beratung sich im Diversity-Kontext in einen Grenzbereich zwischen Person und System, also an eine Schnittstelle zwischen sozialen und psychischen Systemen[16] bewegt. Damit nähert sie sich auf der Beratungsebene dem, was Jürgen Kriz in der systemischen Therapie auf dem Hintergrund seiner Profession als Psychologe als „personenzentrierte Systemtheorie" beschreibt, die neben dem Blick auf die „unterschiedlichen Prozessebenen und deren Zusammenwirken" die Ebene des psychischen Systems einbezieht[17] und einen interdisziplinären Dialog anregt[18].

Lüthi et al greifen hier den Begriff der Wechselwirkungen auf: „So wie das systemische Denken sich mit der Vielzahl von Wechselwirkungen in komplexen Systemen beschäftigt und Aufbau, Funktion sowie Interaktionsprozesse in den Mittelpunkt stellt, arbeiten wir in diesem Feld mit der Wechselwirkung von Unterschieden und Ähnlichkeiten."[19]

[13] *Lüthi et al, S. 62*

[14] *Vgl. Abdul-Hussain/Baig, S. 77-79*

[15] *Vgl. Abd. 2 in Königswieser/Hillebrand: Einführung in die systemische Organisationsberatung (5.2009), S. 23*

[16] *Vgl. Abbildung 10 in: Von Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie u. Beratung I (2012), S. 129*

[17] *Vgl. Von Schlippe/Schweitzer: dto., S. 107 f.*

[18] *Vgl. Von Schlippe/Schweitzer: dto., S. 439*

[19] *Lüthi et al, S. 41*

„Durch unterschiedliche Werte, Verhaltensweisen und Vorgehensweisen der anderen Teammitglieder werden auch in jeder einzelnen Person bisher nicht gelebte Seiten angeregt oder bereits vorhandene verstärkt“ (Resonanzphänomen)[20].

3.2. Diversity als Gratwanderung zwischen Ressource und Konflikt

Die Ressource Diversity wird sowohl in der klassischen Teamentwicklung z. B. bei Gellert/Nowak in dem Postulat „Das beste Team vereint verschiedene Persönlichkeiten, die sich gegenseitig anregen, ergänzen und überprüfen.“[21], als auch in der Systemtheorie selbst von Gregory Bateson sinngemäß „Systeme funktionieren besser, wenn sie ihre Vielfalt nutzen. … Ein Mehr an Unterschieden kann den entscheidenden Unterschied machen.“[22] in dem Mittelpunkt gerückt. Mit der Vielfalt steigt das Potenzial an Erfahrungen, an Ideen, an Wissen, an Fertigkeiten als Quelle von Kreativität, Innovation und Problemlösungskompetenz[23]. Verbunden damit wachsen die Möglichkeiten, sich verändernden Kontextbedingungen anzupassen und flexibel auf unterschiedliche Umweltanforderungen reagieren zu können[24].

Allein das Vorhandensein von Unterschiedlichkeit ist jedoch nicht ausreichend. Ebenso genügt es nicht, Diversity als Wert zu postulieren. Vielmehr muss sie als Bereicherung erfahren werden (vgl. Frage nach Gewinn unter 2.3.). Ein solcher Gewinn ist allerdings noch nicht da, wenn man sich auf den Weg macht.

Über die formale Vielfalt hinaus „muss tatsächlich eine Diversität im Denken gegeben sein[25]. Außerdem „bedarf es einer „Umwelt“, in der Diversity gelebt werden kann“[26]. Diese fängt bei der Leitung an, die Unterschiedlichkeit zulassen und schätzen können muss, führt über die Reflexions- und Veränderungsbereitschaft sowie den Zeitfaktor im System und muss beginnen, bevor Konflikte sich verhärten.[27]

Unterschiedlichkeit kann auf zweierlei Weise zum Konflikt führen: 1. durch das Ignorieren von Unterschiedlichkeit und 2. durch die Wertung von Unterschiedlichkeit.

Geht die Wahrnehmung der Andersartigkeit mit einer negativen Wertung einher, ist die Auseinandersetzung um die Frage „Wer hat Recht?“ vorprogrammiert. Eine negative Dynamik um die Deutungshoheit und damit letztlich ein Machtgerangel sind angestoßen.

Wenn Lüthi et al in diesem Zusammenhang davon sprechen, dass das „Denken in Stereotypen … ein Teil unserer menschlichen Geschichte“ und „das Denken in Polaritäten (Schwarz-Weiß-Denken) .. ein wesentliches Merkmal unserer westlichen Kultur“ sei[28], wird deutlich, vor welche Herausforderung sich Menschen unseres Kulturkreises im Umgang mit Diversity gestellt sehen können.

Systemische Beratung bietet hier aus einer konstruktivistischen Weltsicht einen anderen Blickwinkel an: „Wenn akzeptiert wird, dass es keine Wirklichkeit und keine Objektivität »gibt«, … dann wird die abweichende Perspektive des anderen mit Neugier statt mit Wertung aufgenommen“[29]. Die Zielrichtung systemischer Intervention vom Entweder-Oder zum Sowohl-Als-Auch, von Richtig und Falsch zur Kontextabhängigkeit[30] hilft damit im Umgang mit Unterschiedlichkeit zur Zulässigkeit von Mehrdeutigkeit zu kommen, die uns zum Thema Ambiguität führt.

[20] *A.a.O. S. 48*

[21] *Gellert/Nowak: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung (2.2004), S. 72*

[22] *Abdul-Hussain/Baig, S. 103*

[23] *Vgl. Abdul-Hussain/Baig, S. 42*

[24] *Vgl. Abdul-Hussain/Baig, S. 103*

[25] *Lüthi et al, S. 31*

[26] *A.a.O. S. 14*

[27] *A.a.O. S. 51*

[28] *Lüthi et al, S. 54*

[29] *Von Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie u. Beratung I (2012), S. 148*

[30] *Vgl. Gegenüberstellung „mechanisches Weltbild – systemisches Weltbild“ in: Königswieser/Hillebrand: Einführung in die systemische Organisationsberatung (5.2009), S. 28*

3.3. *Ambiguitätstoleranz als personale Kompetenz*

Das Wort Ambiguität lässt sich von seiner lateinischen Wurzel „ambiguus“ mit „sich nach zwei Seiten hinneigend“ übersetzen[31]. Die Psychologie definiert den Begriff Ambiguitätstoleranz als „Ertragen-können von Mehrdeutigkeiten … Das Maß der A. findet in der Selbstwahrnehmung, der eigenen Lebensgestaltung, aber auch in der Toleranz gegenüber fremden Meinungen und Gebräuchen seinen Ausdruck“.[32]

Wertungen gegenüber Andersartigem zu treffen, ist aus einer Persönlichkeitsperspektive nicht per se schlecht, sondern erforderlich zur Ausbildung einer Identität – ein Begriff, der deutlich macht, wie nah uns der Umgang mit Diversity an den Persönlichkeitskern führen kann. Dabei wird Identität als kongruentes Selbstbild verstanden, das sich in der Interaktion „durch immer neue Integrationsleistungen des Subjekts“ weiterentwickelt, deren Voraussetzung in den „einzuübenden Fähigkeiten der Rollendistanz … u. Ambiguitätstoleranz“ liegen.[33]

Systemische Beratung zielt zwar nicht auf die Veränderung der Persönlichkeit, nimmt man jedoch an, dass Ambiguitätstoleranz aufs Individuum hin betrachtet keine in jeder Situation gleiche Größe ist, sondern je nach Kontext mehr oder weniger davon gezeigt werden kann, sind wir wieder in einer systemischen Fragestellung (genau an der Schnittstelle von Person und System). Im Bild des „Inneren Teams“ gesprochen treten je nach Kontext unterschiedliche innere Teamplayer in den Vordergrund, die mehr oder weniger fähig sind, Mehrdeutigkeit auszuhalten (vgl. Resonanzphänomen unter 3.1).[34]

Ambiguitätstoleranz als personale Kompetenz im Kontext systemischer Beratung erfordert „das Arbeiten auf zwei Bewusstseinsebenen: Meine Welt ist die richtige (Ebene der Identität), und es gibt noch andere richtige Welten (Ebene der Relativität).“[35]

Lüthi et al führen über die Ambiguitätstoleranz hinaus den „Umgang mit Wahrnehmungen“, „(e)mpathische Kommunikation“ (vgl. Dialog statt Diskussion unter 2.3) und „Sicherheit im Umgang mit sich selbst“ (vgl. Identität) als Diversity-Kompetenzen an[36], über die nicht zuletzt die Berater selbst verfügen müssen.[37]

3.4. *Ambiguitätstoleranz als Kompetenz eines Systems*

Die Kultur ist das systemische Pendant zur personalen Identität. Durch den Blick auf die Kultur einer Organisation müsste also zutage treten, wie mit Mehrdeutigkeiten umgegangen wird, inwiefern Ambivalenzen ausgehalten werden sowie ob und wie lange „Bewertungen in der Schwebe“[38] gehalten werden können. Das Spannungsverhältnis zwischen Mehrdeutigkeit und Eindeutigkeit gehört unter dem Schlüsselbegriff Komplexität ohnehin in die systemtheoretische Betrachtung.[39]

Wenn es so etwas wie systemische Ambiguitätstoleranz gibt, schließt sich die Frage an, ob und wie sie in ihrem Ausmaß beeinflussbar ist. Ein Ansatzpunkt könnte sein, Personen auszuwählen, die über ein gutes Maß an Ambiguitätstoleranz verfügen. Er bewegt sich auf der Ebene des psychischen Systems und ist zunächst eine Frage von Management. Die besondere Bedeutung entsprechender Kompetenzen auf Leitungsebene ist schon angeklungen (vgl. 3.2). Was jedoch ist mit Systemen, die z.B. durch Wahl unter anderen Gesichtspunkten zustande kommen?

Für beraterisches Handeln ist zu berücksichtigen, dass wir uns durch die enge Beziehung zur Kultur, hier im „Set bedingt gestaltbarer, emergenter, selbstverständlicher kollektiver Denk- und Handlungsmuster“[40] bewegen.

[31] *Brockhaus: Artikel Ambiguität (20.2001), S. 489*
[32] *A.a.O. S. 489*
[33] *Vgl. Ziebertz „Identität Praktisch-theologisch“ in: LThK Bd 5 (2009), Sp. 401*
[34] *Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 3, (19/2010) S. 232-272*
[35] *Lüthi et al, S. 63*
[36] *A.a.O. S. 52-54*
[37] *A.a.O. S. 51*
[38] *Lüthi et al, S. 37*
[39] *Vgl. Abd. 2 in Königswieser/Hillebrand: Einführung in die systemische Organisationsberatung (5.2009), S. 23*
[40] *Wimmer et al: Praktische Organisationswissenschaft (2009), S. 223*

Kultur gestaltet sich u. a. durch Regeln. Fritz B. Simon kategorisiert diese in Anlehnung an Hall mit zunehmender Veränderungsresistenz in „technische, informelle und grammatische Regeln".[41] Der leichteste Anknüpfungspunkt wäre hier im Bereich der technischen Regeln, da diese bewusst vereinbart und stark ziel- und damit sachorientiert sind.

4. Zurück zur Praxis: Implikationen für das beraterische Handeln

Systemische Beratung bietet grundsätzlich eine idealen Rahmen für Diversity-Themen, weil sie ohnehin mit Relativität, mit Mehrdeutigkeit, mit Komplexität, mit Perspektivenvielfalt arbeitet. Dabei scheint eine Vergewisserung, welche Aspekte und welche Ebenen von Diversität in einer konkreten Situation bedeutsam sind, wichtig.

Auf dem Hintergrund, dass Diversity-Kontexte eng verwoben mit Identität (personale Ebene) und Kultur (organisatorische Ebene) sind und damit in einem sensiblen und schnell affektbeladenen Bereich, mag sich ein vorsichtiges Herantasten an diese Themen anbieten. Beispielsweise könnte mit Elementen aus der SWOT-Analyse zunächst auf einer abstrakten Ebene im System überlegt werden, welche Chancen und Risiken (Kosten und Nutzen), sich damit verbinden könnten, Unterschiedlichkeiten bewusst in den Fokus zu nehmen. Sinnvoll ist sicher diesbezüglich auf Leitungsebene zu beginnen. Im Sinne eines gemeinsamen Commitments sollten aber alle Ebenen durchlaufen werden. Weiterführend ist zu fragen:

1. *Was ist unsere gemeinsame Basis? Welche Werte sollen handlungsleitend sein?*
2. *Was brauchen wir, um uns auf den Prozess einer solchen Profilierung von Unterschieden einlassen zu können? Welche Regeln wollen wir uns dafür möglicherweise geben?*
3. *Was soll das gemeinsame Ziel sein?*

In einer Bestandaufnahme wären Unterschiedlichkeiten und Ähnlichkeiten zu sammeln und diese nach ihrer Bedeutsamkeit für das Ziel zu gewichten. Dies bietet auch die Möglichkeit zu erkennen, ob Perspektiven oder Kompetenzen fehlen und Ideen zu sammeln, wie diese Eingang ins System finden können.

Weitere hilfreiche Tools im Diversity-Kontext sind Trainings zu Dialogkultur und zu Konfliktkompetenz oder systemische Instrumente, die ein wertschätzendes Miteinander fördern.

Da das Arbeiten mit Vielfalt immer auch etwas mit der Art der Wahrnehmung und deren Bewertung zu tun hat, bietet auch das Modell der Wahrnehmungsstufen nach Scharmer[42] eine lohnende Auseinandersetzung für ein System.

Nicht zuletzt wird die Haltung der Berater, deren eigene Diversity-Kompetenz (inkl. ihrer Ambiguitätstoleranz) und ein diverses Beraterteam mit einer guten gemeinsamen Basis in einem solchen Kontext von Bedeutung sein.

Heike Roth
Gemeindereferentin im Bistum Limburg
Organisationsberaterin in der GB-OE Bistum Limburg sowie im IPOS der EKHN
Kontakt: h.roth@stjakobus-ffm.de

Literaturempfehlung

1. Abdul-Hussain, S., Baig, S. (Hg.): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien 2009
2. Lüthi, E., Oberpriller, H., Loose, A., Orths, S.: Teamentwicklung mit Diversity Management. Metholden-Übungen und Tools. Bern 3. Auflage 2013

[41] *Vgl. Simon: Gemeinsam sind wir blöd!? (2004) S. 231-237*

[42] *Vgl. Exkurs in: Lüthi et al, S. 49 f.*

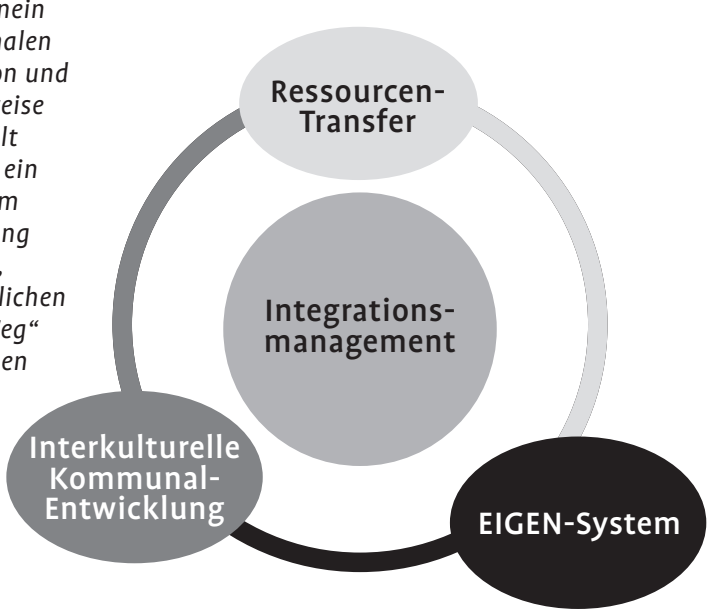
Dr. Hendrik Fenz

Überlegungen für ein passendes Integrationsmanagement

Mit diesem Beitrag möchte ich in drei Richtungen schauen:

- in den islamischen Raum und auf die bewährte jahrhundertealte Praxis der außergerichtlichen Konfliktklärung: ***Sulh*** al-Scharia
- auf die mögliche Bedeutung, die dieses Wissen und die innere Haltung dazu in einem deutschen Kontext an Kraft und Synergie im Konzert mit „westlich" geprägter transformativer Mediation spielen kann: *EIGEN-System*
- drittens auf die Unterstützungsangebote, die Institutionen vernetzen, bestehende Strukturen in der interkulturellen Organisationsentwicklung nutzen und gezielt dort Kompetenzen in Kommunikation und in Konfliktmanagement entwickeln, wo sie gebraucht werden: *interkulturelle Kommunalentwicklung.*

Fenz nimmt uns mit diesem Artikel hinein in seine Suchbewegung nach funktionalen Wegen für gesellschaftliche Integration und den Umgang mit Konflikten beispielweise in Gemeinschaftsunterkünften. Er stellt ein Modell zur Verfügung, welches für ein passendes Konfliktmanagementsystem im interkulturellen Kontext Orientierung bietet. Ein hybrider Mediationsansatz, welcher sich aus arabischen und westlichen Elementen bedient, wird als „dritter Weg" entwickelt. Elemente eines nachhaltigen Integrationsmanagement werden aufgefächert und er betont, dass Integration keine Einbahnstraße ist, sondern alle herausgefordert sind.



Ressourcen-Transfer

Mediation ist auf Vermittlung und Konsens ausgerichtet. Eine einvernehmliche Lösung des Problems wird angestrebt. Ob in fernöstlicher, westlicher oder nahöstlicher Kultur; ob in außerabrahamitischen Religionen, im Christentum oder im Islam: Mediation bleibt Mediation! Selbst wenn sich Herangehensweise, Aufbau und emotionale Tiefe in der Konfliktklärung unterscheiden sowie der Entscheidungsraum der Mediatoren/innen variieren: Die Haltung dahinter heißt konsensorientiert.

Lange bevor Europa und Übersee Mediation als Verhandlungsstrategie und Kommunikationsform (neu) entdeckten, nutzten im arabischen Raum Muslime Mediationsverfahren zur Konfliktbeilegung.[1] Das arabische Wort ***sulh***, das auch im Koran zu finden ist, bedeutet Aussöhnung und ist ein zentrales Instrument islamischen Krisenmanagements, etwa wenn es in Sure 49:10 heißt: *„Die Gläubigen sind doch Brüder. So stiftet Frieden zwischen euren beiden Brüdern!"* Ob in familiären Streitigkeiten, in Großgruppenkonflikten oder auf zwischenstaatlicher Ebene: ***sulh*** bringt Konfliktparteien zusammen.

Wie darf man sich das islamisch konnotierte ***sulh***-Verfahren vorstellen, das je nach regionalem Kontext auf unterschiedliche Art und Weise seine Anwendung findet? ***Sulh*** ist ein Vermittlungs- und Mediationsverfahren, das einem strukturierten Ablauf folgt und die Aussöhnung von Tätern und Opfern ermöglichen soll. Dabei geht es neben Schuldeingeständnis, Vergebung und (finanzieller) Entschädigung darum, Ehre und Würde der Konfliktparteien – sowohl der Täter als auch der Opfer – wiederherzustellen. Ziel ist es, die über einen Konflikt gespaltene Gemeinschaft wieder zusammenzuführen. Gehen dessen Wurzeln weit in die vorislamische Geschichte der Arabischen Halbinsel zurück, so wird ***sulh*** seit Jahrhunderten als integraler Bestandteil der islamischen Kultur angesehen.[2]

Kurz zusammengefasst lässt sich festhalten:

- *Sulh ist eine institutionelle Form von Konfliktmanagement*
- *Es ist eine alternative und indigene Form des Konfliktmanagements*
- *Es dient der Klärung privater und kommunaler Konflikte*
- *Anwendung findet es v.a. in Regionen geringer staatlicher Kontrolle*

Das Primat der Gemeinschaft hat folgenden Hintergrund: Es ermöglicht(e) das Überleben in ressourcenarmen Regionen und schafft Rechtssicherheit in mehr oder minder rechtsfreien Räumen. Ursprünglich aus dem ariden, ländlichen Raum stammend, wo Konflikte oft um den Zugang zu und die Nutzungsrechte von Weide- oder Ackerflächen sowie Wasser entstehen , orientiert sich das Verfahren, und damit auch der Mediator, an der Gemeinschaft; die Freiheit des Individuums hat dahinter zurückzustehen.

Mit Blick auf die bestehenden Rechtsauffassungen[3] und -systeme können islamisch geprägte Regionen als hochgradig komplex angesehen werden. Ein Element darin ist das informelle ***sulh***-Verfahren. Indikatoren für den Erfolg dieser Verfahren sind die persönliche Integrität traditioneller Mediatoren, die als lokale und regionale Autoritäten über eine hohe Reputation verfügen, deren zum Teil weiten Entscheidungs- und Handlungsspielräume sowie der Grad der Institutionalisierung des Verfahrens jenseits staatlicher Rechtsprechung.

Und schauen wir auf Deutschland, dann können wir Parallelgesellschaften beobachten, innerhalb derer autochthone Rechtsprechungen praktiziert werden; das Beispiel libanesischer Großclans mag hier nur pars pro toto und als Spitze des Eisberges stehen.

[1] *Das von Fisher und Ury als „Harvard-Methode" in den 1970er Jahren entwickelte Verhandlungsmodell mag hier als zeitlicher Referenzpunkt angesehen werden.*

[2] *Dazu auch: Fenz, Hendrik: Sulh Islamische Mediation, in: Spektrum der Mediation 51 (2013) 3, S. 4-7.*

[3] *Hier außerdem der Verweis auf die vier wesentlichen islamischen sunnitischen Rechtsschulen (madhāhib): Hanafiya, Malikiya, Schafi'iya, Hanbaliya. Diese weichen in ihren Rechtsauffassungen teilweise deutlich voneinander ab.*

EIGEN-System

Was ließe sich mit diesem Wissen um das Klärungsmodell *sulh* im hiesigen Kontext, etwa in der Gemeinschaftsunterkunft, in der sozialen bzw. kommunalen Beratung oder im Integrationsprozess anfangen? Wie ließe sich die soziale Kompetenz der Geflüchteten bei Konfliktklärungen nutzen? So könnte man sich die Frage stellen, inwieweit bei einem interkulturellen Konfliktmanagement dieses Vorwissen und darüber hinaus Elemente dieses *sulh*-Modells der Kompetenzerweiterung von Menschen und Organisationen dienen könnten.

Auf dem Weg in dieses Land haben Fluchtkarrieren die Menschen an seelische und körperliche Abgründe geführt. Kriegsparteien[4] haben sie über Grenzen, über das Mittelmeer und bis in die hiesigen Flüchtlingslager ver- und getrieben. Wer das überlebt, ist gezeichnet – und hat genügend Energie und Durchsetzungsvermögen bewiesen, um hier Fuß fassen zu können. Sicher: Der Start in die Neue Welt fällt schwer und geht einher mit bürokratischen Hürden, räumlicher Enge[5] und Fremdenhass. Gleichzeitig erleben Kinder, Frauen, Männer – nach Monaten, vielleicht Jahren – Frieden, Sicherheit, Schutz. Nur weil jemand (für den Moment) nicht Deutsch spricht und auf Hilfsleistungen angewiesen ist, bedeutet es nicht, dass jemand dumm, ungebildet und bedürftig sein muss. Flüchtlinge bringen Ausbildungen, Berufsleben und Wissen mit; haben ihre sozialen und religiösen Werte, ihre politischen Haltungen und ihr savoir vivre. Gleichzeitig finden sie sich wieder in einem sozialen und staatlichen System, das viele vertraute Werte und Normen anders interpretiert. Der Umgang mit und das Aushandeln von diesen von Hofstede als Kulturdimensionen benannten Werten, Normen und Verhaltensweisen bringt Unruhe in die Gesellschaft.

Es ist leicht gesagt, sich auf diese Unterschiede einzustellen. Es nötigt uns zur Auseinandersetzung mit der eigenen und der kollektiven Identität. So ließen sich Machtstrukturen und Genderfragen, Umgang mit Autorität und mit Gleichberechtigung nicht nur in den Herkunftsländern von Geflüchteten hinterfragen, ebenso bedürfte es etwa einer Antwort, warum in Deutschland gleiche Arbeit nicht auch gleich bezahlt wird. Überlegungen dieser Art bei der Wahl eines geeigneten Settings bzw. Konfliktmanagement-Systems einzubeziehen, stärkt die interkulturelle Sensitivität der beteiligten Akteure (Kommunen, Trägergesellschaften etc.) wie der betroffenen Konfliktparteien.

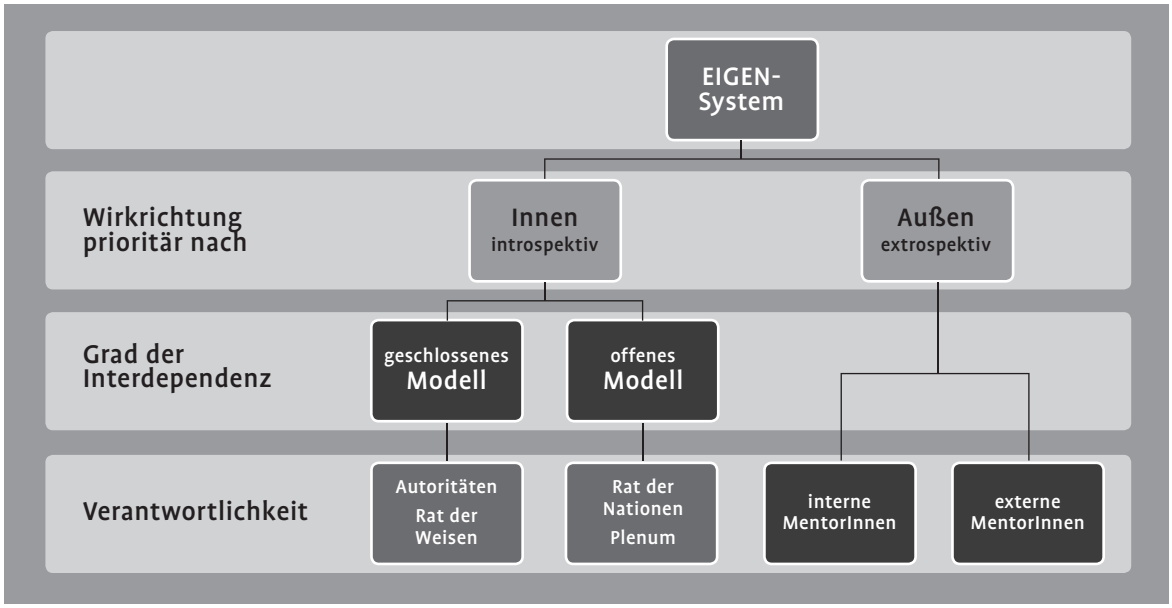
Einiges spricht dafür: Würden sich die Betroffenen selbst ihrer Konflikte annehmen und sie regulieren, sie würden Lösungen finden, die unter den gegebenen Bedingungen machbar sind. Ein Wunschtraum? Wenn man die Ressourcen und Kompetenzen aktiviert, die viele dieser Menschen mitbringen, dann kann aus dem Traum eine konfliktregulierende Realität werden.

[4] *Hierzu auch: Fenz, Hendrik: All options on the table, in Zenith – Zeitschrift für den Orient (2016) 1, S. 28-29.*

[5] *Der Begriff „Wohnheim" ist wohl doch etwas zu euphemistisch gewählt, oder? Weder kann man dort „wohnen" noch ist es ein „Heim".*

Das hier vorgestellte Modell des **EIGEN-Systems** als OE-Instrument für die Analyse geeigneter, passender Konfliktmanagement-Strukturen nimmt die Idee des Ressourcen-Transfers auf.[6]

- **E***igenverantwortung stärken*
- **I***nterne Ressourcen nutzen*
- **G***ewaltfreies Handeln*
- **E***mpathische Grundhaltung entwickeln*
- **N***achhaltigkeit*



Auf dieser Oberfläche lassen sich für verschiedene Organisationen Ziele und Maßnahmen einer interkulturellen Konfliktregulierung definieren. Die Erwartungshaltung etwa einer Kommune an Geflüchtete in der Folgeunterbringung sind andere als die der Leitung einer Gemeinschaftsunterkunft.

Während es im ersten Fall um die Sicherung des sozialen Friedens in der Gemeinde geht und sich kommunale Vertreter einem langjährigen Prozess der Integration gegenübersehen, liegt der Fokus in einer Gemeinschaftsunterkunft auf einer schnellen Beendigung eines akuten Konfliktes. Während also im ersten Fall dem Integrationsgedanken in Form von Wertevermittlung, Kommunikationstrainings, interkulturellen Begegnungsräumen usw. Rechnung getragen wird, braucht es im zweiten Fall eine in der Konfliktklärung erfahrene Person an Ort und Stelle. Für die Gemeinschaftseinrichtung wäre der einfachste Weg, auf aus dem Herkunftsland anerkannte Respektspersonen zurückzugreifen. Sie bieten sich als die natürlichen Ansprechpartner an, schon allein aufgrund der inneren Dynamik der jeweiligen Flüchtlingsgemeinschaft. Die Gefahr besteht in der Verstetigung alt- und mithergebrachter Machtstrukturen.

[6] *Ausführlicher beschrieben habe ich dieses Modell in: Ressourcen-Transfer in Flüchtlingseinrichtungen: Über Nutzen und Nachteile selbstverantworteter Konfliktregulierung, in:* **Perspektive Mediation** *(2016) 2, S. 101-106*

Interkulturelle Kommunal-Entwicklung

Im interkulturellen Konfliktfall sind es die (manchmal kleinen) Unterschiede, die bei Unkenntnis Missverständnisse provozieren und Zielvorstellungen torpedieren. Das Fremde und Unbekannte kann Ängste auslösen und zu Abwehr führen. Diese Impulse sind so natürlich wie menschlich und es braucht Raum und Zeit, sich ihrer anzunehmen, sie (und sich) zu hinterfragen und den Umgang mit ihnen zu trainieren. Interkulturelle und mediative Kompetenz und Sensibilität lässt sich spüren, lernen und erfahren.

Das gilt in die eine wie in die andere Richtung und ebenso für Personen wie Organisationen. Der transkulturelle Austausch wird an manchen Stellen Neues hervorbringen oder Altes transformieren. Mit Integrationsmanagern/innen, Konflikt-Tandems, Fortbildungen (angefangen von Kommunikationsworkshops bis hin zu Ausbildung zum/r interkulturellen Mediator/in) sind erfolgversprechende Anfänge gemacht. Wie weit die Basis sich für ein gelungenes Integrationsmanagement ausdehnen sollte, zeigt die Grafik zu Unterstützungsangeboten.[7]

Unklarheiten bestehen im Umgang mit Einrichtungen dezidiert muslimischen Charakters: Wie opportun und politisch gewollt (oder eben nicht), ist eine Zusammenarbeit bzw. Auslagerung von sozialen Leistungen an DİTİB oder Milli Görüs? An diesem Punkt kommt der Religionsmonitor 2017 der Bertelsmann-Stiftung gerade recht.[8] Demnach haben 44 Prozent der befragten Muslime angegeben, sich ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe engagiert zu haben (Christen zu 30% und Konfessionslose zu 17%).[9]

[7] *Eine noch genauere und weiter aufgeschlüsselte Beratungsstruktur findet sich auf den Seiten von* **Stadt-Land-Plus**, *http://tinyurl.com/n6sx5wy (Zugriff am 28. März 2017).*

[8] *http://tinyurl.com/n6sx5wy (Zugriff am 27. März 2017)*

[9] *A.a.O.: S. 25.*

Ausblick

Manch Irritierendes bringen Menschen aus ihren Herkunftsländern mit, manch Irritierendes wird ihnen hier begegnen. Sprache und Verhalten unterscheiden sich mal mehr mal weniger, Wissen und Werte ebenso. Geflüchtete/Ankommende braucht man von der Bedeutung der Integration nicht überzeugen. Wie sieht es nun bei der Aufnahmegesellschaft aus? Ist nicht auch hier Bereitschaft und Offenheit vonnöten, Wertevorstellungen wie Gemeinschaftssinn zu integrieren, wo diese den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken?

Die Erwartungshaltung an Geflüchtete, Vertriebene, Wirtschaftswanderer ist hoch. „Integriert Euch!", heißt es, gerne mit einem nachgeschobenen „sonst, ..." garniert. Dabei ist Integration keine Einbahnstraße. Während die Meisten der neuen deutschen Bevölkerung mit Sprache und Aufenthaltsstatus, mit Wetter, Nachbarn und Traumabewältigung eine Hürde nach der anderen angehen, verstört dies die mehr oder weniger angestammte Bevölkerung. Verstört positiv und setzt Unterstützung, Initiativen und Engagement frei; verstört negativ und setzt Ablehnung, Initiativen und Engagement frei. Alle Seiten haben für ihre Position gute Gründe gefunden und können diese argumentativ überzeugend vermitteln.

Was mag diese Entwicklung für Deutschland, für die Demokratie, für den Zusammenhalt bereithalten? Ob der eine dies als gut und die andere als schlecht empfindet, spielt letztlich keine Rolle.

Deutschland verändert sich und dieser Veränderungsprozess konfrontiert uns mit der Notwendigkeit, neue, funktionale Wege für Integration und den Umgang mit Konflikten zu finden. Ein hybrides Modell, das sich aus der Entscheidungsmediation *(sulh)* einerseits und dem transformativen Mediationsansatz andererseits speist, wäre in interkulturellen Konfliktlagen denkbar. Ein Mediatoren/innen-Doppel aus Entscheider *(owner of the decision)* einerseits und Prozessbegleiter *(owner of the process)* könnten die Konfliktparteien jeweils dort abholen, wo sie mit ihren Erwartungshaltungen stehen. Es bedarf in jedem Fall einer akribischen Vorbereitung, um eben diesen Spagat deutlich zu machen und die Konfliktparteien nicht im Unklaren darüber zu lassen, wie und auf welchem Wege es in den Lösungsraum gehen wird.

Dr. Hendrik Fenz

Privatdozent, Wirtschafts- und Organisationsmediator, Ausbilder und Coach. Er leitet die Mittlerei für Mediation, Coaching und Konfliktmanagement (www.mittlerei.de) und ist Mitgesellschafter des Kommunikations-Unternehmens STADT LAND PLUS (www.stadt-land-plus.org).

Als internationaler Konfliktforscher und interkultureller Trainer liegt seine Expertise in islamisch geprägten Regionen.

Kontakt: E-Mail: fenz@mittlerei.de

ERFAHRUNGEN IN DER SUPERVISION MIT FREIWILLIGEN FLÜCHTLINGSPATEN

Sabine Denecke

Konkrete Erfahrungen und reflektierte Angebotsveränderungen stehen im Mittelpunkt dieses kurzen Beratungsberichtes.

Als im Herbst 2015 die Flüchtlingskrise ihren Höhepunkt erreichte, war für mich klar, dass ich mich auf geeignete Weise engagieren wollte. Ich bot mich als Supervisorin für freiwillige Flüchtlingshelferinnen und -helfer an. Es war deutlich, dass die Menschen, die sich seit Monaten spontan und mit großer Offenheit um die Geflüchteten kümmerten, ein Angebot zur Reflektion ihrer Rolle und ihres Handelns dringend brauchen würden.

Mein erstes Angebot ging ins Leere, weil die Organisationen, die sich in meinem Umfeld um Geflüchtete kümmerten, mit ihrer eigenen Strukturierung so überfordert waren, dass für zusätzliche Aufgaben keine Kapazitäten frei waren. Die Erfahrung, dass angebotene Hilfe nicht direkt angenommen werden konnte, teilte ich mit vielen anderen Freiwilligen.

Im zweiten Anlauf bat mich der Leiter einer Einrichtung Anfang 2016, eine Gruppe Paten in einem Ort an der Hamburger Stadtgrenze zu supervidieren.

Schon die innere Vorbereitung auf das erste Treffen zur Auftragsklärung war für mich eine spannende Erfahrung. Sollte ich eine geschlossene Supervisionsgruppe anbieten oder ein offeneres Angebot zur regelmäßigen Reflektion machen? Würden die Freiwilligen das Angebot als zusätzliche Belastung erleben? Meine bisherige Erfahrung mit Ehrenamtlichen im Hospizbereich ließ mich eher vorsichtig und niedrigschwellig planen.

Die zur ersten Sitzung zusammengekommenen Paten überraschten mich, weil ihre Bedürfnisse völlig anders waren, als erwartet. Ich bot eine offene Gruppe in loser Terminfolge an, die Anwesenden bestanden auf einer geschlossenen monatlichen Zusammenkunft. ‚Sonst kann ich kein Vertrauen aufbauen' war das einhellige Votum für die Verbindlichkeit.

Die Gruppe bestand aus Personen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen. Neben einer Frau, die in ihrem Haus mehrere junge Frauen aus zwei verschiedenen Ländern aufgenommen hatte (um ihnen deutsche Kultur näher zu bringen), gab es andere, die sich vor allem auf Begleitung bei ersten Anpassungsproblemen eingestellt hatten.

Ein Freiwilliger hatte selbst als Kind Fluchterfahrungen gemacht und bot eine Fahrradwerkstatt an.

Eine erste Sammlung der möglichen Themen brachte in der ersten Sitzung die Komplexität der Situation zu Bewusstsein. Neben Themen, die die Geflüchteten selbst mitbrachten (Traumatisierung, ständiger Kontakt mit den in den Heimatländern verbliebenen Angehörigen, Erwartungsdruck der Familien, kulturelle Fremdheit, Erschöpfung, Einsamkeit, …) gab es Themen, die die Freiwilligen mitbrachten (Ablehnung des Engagements im Umfeld, Nähe und Distanz, kulturelle Verunsicherung, Vorurteile, eigene Grenzen, mangelnde Wertschätzung, …). Darüber hinaus wurden Themen genannt, die für beide Gruppen erfahrbar waren. (staatliche und rechtliche Begrenzung/ Deckelung, Schwerfälligkeit der Behörden, Raumnot, Sprachprobleme, organisatorische Engpässe, Ungleichheit der Behandlung, …).

Die Reaktionen in der Gruppe auf die Fülle der gesammelten Themen waren ambivalent: Erleichterung auf der einen Seite, dass es endlich möglich sein würde, darüber im Kreise Gleichgesinnter nachzudenken und Bestürzung andererseits, über die kaum überschaubare Komplexität der Situation.

In den folgenden Sitzungen ging es vor allem um die Überbrückung kultureller Gräben und die Supervision hatte vor allem zum Ziel, die Freiwilligen für ihre Arbeit mit den Geflüchteten zu stärken und die innere Haltung bewusster zu machen. Ungeduld und Unverständnis wichen vorsichtiger Annäherung an die anderen Kulturen. Auch die Arbeit an der eigenen Haltung gegenüber den Geflüchteten war mehrfach Thema. Die Einsicht, dass man es in der Regel mit erwachsenen, autonomen Individuen zu tun hatte, musste bisweilen hinter grenzverletzender Hilfsbereitschaft wiederentdeckt werden. Daneben spielte das Thema der Selbstsorge eine große Rolle. Im Überschwang der ersten Hilfsbereitschaft hatten sich Umgangsformen eingeschliffen, die auf Dauer nicht zu halten waren und die sich auch für die Geflüchteten als nicht hilfreich herausstellten.

Im Laufe der zwei Jahre meiner Arbeit mit den Flüchtlingspaten hat sich viel verändert. Aus der anfangs vor allem spontanen und sich fast täglich verändernden Arbeit der Organisationen ist eine mehr oder weniger überschaubare Aufgabe geworden. Positionen und Rollen haben sich verfestigt, viele Aufgaben wurden inzwischen professionell besetzt, die am Anfang noch von Freiwilligen übernommen worden waren. Die Geflüchteten haben an Eigenständigkeit gewonnen, die Gruppen sind ausdifferenziert, Familien sind nachgekommen.

Parallel dazu veränderten sich auch die Supervisionsthemen der Paten. Beziehungsklärungen haben einen größeren Raum eingenommen. Der Umgang mit den Behörden und den nach wie vor schleppenden, ungleichen und undurchschaubaren Verfahren ist in den Mittelpunkt gerückt. Ermüdungserscheinungen zwangen zu Neuausrichtung, erste Abschiede nach abgelehnten Asylanträgen mussten bewältigt werden.

Die zunehmende Professionalisierung der Betreuung der Asylbewerber führt zu Kränkungen, weil die Neuorganisation der Arbeit bei einigen Freiwilligen Entwertungsgefühle auslöst. Zurzeit ist diese Seite der Arbeit besonders wichtig.

Dagegen sind Themen des interkulturellen Lernens zum Alltag geworden. Die gemeinsame Bewältigung und Überwindung der anfänglichen Fremdheit hat nach meinem Empfinden beide Seiten (Paten und Geflüchtete) bereichert und flexibler im Umgang mit Alltagsfragen gemacht.

Meine Aufgabe als Supervisorin hat sich mit den jeweiligen Themen verändert. Am Anfang ging es vor allem um Auflösung von Haltungs- und Rollendiffusion im Blick auf (und in Beziehung mit den) die Geflüchteten. Meine Rolle war häufig erstaunlich direktiv, was aber dankbar angenommen wurde. Jetzt bin ich eher damit beschäftigt, Haltung und Rolle im Blick auf die Organisation und das deutsche Behördensystem zu klären und arbeite stärker mit den Ressourcen der Teilnehmenden.

Sabine Denecke

Pastorin, Supervisorin und Coach, arbeitet in der Beratungsstelle für kirchliche Arbeit im Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein.
Zu ihren Arbeitsschwerpunkten dort gehören – neben Supervision, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Prozessbegleitung usw. – Erneuerungsprozesse in Gemeinden und Einrichtungen, gemeinwesenorientierte Gemeindearbeit und interkulturelle Themen.

LERNEN VON KINDERTAGESSTÄTTEN

Katharina Witte

Nach einem kurzen Blick auf die beiden Schlüsselbegriffe der Interkulturalität, nämlich „Kultur“ und „Fremdheit“, wird am Beispiel von Bremer Kindertagesstätten aufgezeigt, wie Schritte in eine interkulturelle Organisation verlaufen können, und zwar fast ohne Beratung von außen, sondern orientiert am Alltagsgeschehen und unter Nutzung des Wissens und der Erfahrung der Mitarbeiterinnen.

Bei der Weihnachtsfeier in einem Kindergarten erzählen geflüchtete Kinder und deren Eltern von typischen Gerichten in ihren Heimatländern. Schließlich die Frage: Was ist für Euch typisch deutsch? Antwort: „Pizza, Spaghetti und Burger“. Und sie haben ja recht! Diese Gerichte sind Teil deutscher Kultur geworden. Also, was ist Kultur? Wir sprechen von „unserer Kultur“, an die sich die Geflüchteten bitte anpassen mögen. Was ist „unsere“ Kultur? Es gibt keine „reinen“ Kulturen. Die europäische Kultur war immer fremden Einflüssen ausgesetzt und hat diese assimiliert. Durch Jahrhunderte hat sie sich immer wieder verändert, entsprechend dem Selbstverständnis und dem Zeitgeist einer Epoche und dem Herrschaftsanspruch bestimmter Klassen. In manche Kulturen werden wir hineingeboren, manche eignen wir uns an. Sie leiten uns, ohne dass wir uns dessen unbedingt bewusst sind. Aufgabe unserer derzeitigen Gesellschaft mit ihren Integrationsbemühungen und -anforderungen für die geflüchteten Menschen ist es, Kulturen und ihre Werte nicht als statisch sondern als veränderbar zu begreifen und zu leben. Die dafür erforderliche Kultursensibilität bedeutet, uns unserer eigenen kulturellen Prägungen bewusst zu sein und gleichzeitig andere kulturelle Lebensweisen wahrzunehmen und ihnen offen zu begegnen.

„Kulturen sind

- *nicht statisch, sondern in Bewegung, also veränderbar*
- *nicht einheitlich, sondern zusammengesetzt*
- *nicht eindeutig, sondern mehrdeutig und widersprüchlich"*[1].

Wenn wir diese Aussagen bejahen, wird davon auch unsere Haltung gegenüber Fremdem und Fremden bestimmt. Jeder Mensch braucht Fremdes und die Fremden als Gegenüber, um sich zu entwickeln, um sich in der wahrgenommenen Unterscheidung selbst zu erkennen. Und er braucht es, vom Anderen verstanden zu werden. „Um zu wissen, wer ich selber bin, muss ich erst von außen verstanden worden sein. Alle unverstandenen Erfahrungen werden erst im Spiegel des Anderen zu Selbsterfahrungen und damit zum Eigenen".[2] Oder, wie Martin Buber es konzentriert: „Das Ich wird erst im Du zum Ich".

Diesen Weg vom Eigenen zum Fremden und wieder zum Eigenen zu gehen, erfordert die Bereitschaft, die eigenen verinnerlichten Vorstellungen loszulassen, ein Gefühl der Hilflosigkeit und Desorientierung zu ertragen und sich die eigene Verletzlichkeit einzugestehen. Ganz gleich, ob wir einem Fremden gegenüberstehen, ob uns in der Beratung ein fremdes Milieu begegnet oder ob wir Fremdes in uns selbst, als unseren Schatten, entdecken – die Reaktion ist erst einmal Argwohn, Unsicherheit, Angst oder Neugier, Faszination, Verstörung, Prickeln, Verführung, Eroberungswunsch. „Fremde bedeuten das Fehlen von Klarheit, man kann nicht sicher sein, was sie tun werden, wie sie auf die eigenen Handlungen reagieren würden; man kann nicht sagen, ob sie Freunde oder Feinde sind – und daher kann man nicht umhin, sie mit Argwohn zu betrachten".[3] Argwohn und Angst haben in diesem Zusammenhang zu tun mit „unbekannt" und nicht mit „Ausland". Wir wissen nie beim Fremden, ob er in feindlicher oder freundlicher Absicht kommt, ob er ein Dieb ist oder Geschenke bringt.

Diese Ambivalenz ist schwer aushaltbar, wir möchten Eindeutigkeit. Also erklären wir den Fremden entweder zum Freund oder Feind. Dinge, die wir ablehnen, werden als fremd bezeichnet und in der Folge als fremd wahrgenommen. Dinge, die wir gut finden, werden dem eigenen zugeordnet und wir identifizieren uns mit ihnen. Das Fremde dient als Projektionsfläche. Dabei gibt es nicht das Fremde, sondern das, was mir fremd ist, was *mir* unzugänglich und angstmachend ist oder meinem eigenen Verdrängten entspringt.

Überall begegnen wir zur Zeit der Aufforderung, uns mit dem Fremden auseinanderzusetzen und diese Auseinandersetzung in unsere Kulturentwicklung einfließen zu lassen. Wie dies konstruktiv geschehen kann, möchte ich am Beispiel von einigen Kindertagesstätten in Bremen erfahrbar machen.[4] In den Kindergärten, in denen ich Supervision und Organisationsberatung durchführe, beobachte ich die Entwicklung zu interkultureller Öffnung seit Jahren mit Anerkennung und Respekt. Aktuell trage ich hier die Erfahrungen aus fünf Bremer Einrichtungen in sozialen Brennpunkten oder Stadtteilen mit hohem Migrationsanteil zusammen. Alles große Kindergärten mit bis zu 150 Kindern und über 20 MitarbeiterInnen, also mittelständische Organisationen.

Für Kindergärten sind geflüchtete Menschen kein neues Thema. Es gab schon immer Flucht- und Einwanderungswellen (Polen, Iran, Kroatien, Irak, Afrika ...), die in die Kindergärten schwappten. Und über Jahre hat mich immer wieder überrascht, wie selbstverständlich und gelassen Leitungen damit umgehen, auch wenn es nicht immer einfach ist.

[1] *Arbeitskreis Interkulturelles Lernen, 2001, S. B7*

[2] *Heinerth, 1999*

[3] *Zygmunt Baumann, 2000, S. 39*

[4] *Ich benutze Kindertagesstätten, Kitas und Kindergärten in diesem Artikel synonym*

Eine Leitung: „Wir hatten schon immer den Schwerpunkt Interkulturalität. Unser Ortsteil ist ein Wohngebiet für türkische und russische Familien, für die Türken schon seit den 60er Jahren und inzwischen sind schon die Kinder der Kinder bis hin zu den Urenkeln bei uns in der Kita."

Der Anteil von migrantischen ErzieherInnen in diesen Einrichtungen ist unterschiedlich, aber da, wo bis zu 50% fremdsprachige Erzieherinnen arbeiten, wird das von den Leitungen als ein Segen empfunden.

Eine Leitung: „Wir können sechs unterschiedliche Sprachen bedienen ohne Dolmetscherdienste von außen in Anspruch nehmen zu müssen, das macht alles viel einfacher. Und die Vielfalt, sowohl im Team als auch bei Kindern und Eltern, finde ich überwiegend bereichernd."

Meine Ausgangsfrage für diesen Artikel ist: Wie verändert sich eine Organisation durch zunehmende interkulturelle Anforderungen?

Aus meiner Beratungserfahrung möchte ich hier einige Herausforderungen nennen:

- *Die Organisation denkt in Gruppenstrukturen und Jahresplänen. Die werden durch geflüchtete Familien immer wieder durcheinander geworfen. Die geflüchteten Menschen wissen um ihren Rechtsanspruch, wollen und müssen ihre Kinder unterbringen, zuerst im Kindergarten nahe dem Übergangswohnheim, dann nach dem Umzug in die eigene Wohnung, die meist in einem anderen Stadtteil liegt, in einem anderen. Für die Organisation heißt das: Können noch Kinder aufgenommen werden? Und wenn ja, dann bedeutet das permanente Eingewöhnungszeit.*
- *Viele afrikanische Mütter, die aus Ländern kommen, in denen die Großfamilie oder das Dorf die Kinder erzieht, möchten ihre Kinder abgeben und erwarten vom Kindergarten viele weiterreichende Unterstützungen.*
- *Es gibt von vielen geflüchteten Eltern große Erwartungen an eine Erziehung zum Erwachsenwerden der Kinder. Auch weil die Mütter die Kinder, die überraschend schnell deutsch lernen, als Übersetzungspartner und Einführungshelfer in die deutsche Gesellschaft brauchen. Da ist es für die Mütter dann unverständlich, wenn die Kinder im Matsch spielen dürfen.*
- *Die Mütter beanspruchen die Erzieherinnen, die ihre Sprache sprechen, über alle Maßen, halten sich an ihnen fest und die Erzieherinnen haben Schwierigkeiten, sich abzugrenzen.*
- *Das unterschiedliche Erziehungsverhalten der MitarbeiterInnen: Erzieherinnen kommen mit unterschiedlichen Ausbildungen in die Kindergärten, die werden hier anerkannt oder auch nicht. Beides zieht Schwierigkeiten nach sich. Erzieherinnen aus den ehemaligen GUS-Staaten und aus der ehemaligen DDR brauchen nur eine Anerkennung und keine zweite Ausbildung. Zu einem großen Teil kommen sie mit einer Ausbildung als Lehrerin. Diese Mitarbeiterinnen versuchen oft, ihre Erziehungshaltung durchzusetzen, Kindern etwas beizubringen, anstatt sie selbst entdeckend lernen zu lassen, Gehorsam zu fordern anstelle von Verstehen und Auseinandersetzung. Daraus entstehen häufig erbitterte Auseinandersetzungen in den Kleinteams und vergiftete Stimmungen.*
- *Aber ebenso schwierig kann es bei Nicht-Anerkennung der mitgebrachten Ausbildungen werden. Denn daraus entstehen Kränkungen und eventuell erbittertes Durchsetzen des gelernten Verhaltens.*

Für Kindergärten, die einen langen Weg zur Partizipation von Kindern gegangen sind – auch bei uns war das ja nicht immer selbstverständlich – die Kinderparlamente und Kindersprechstunden eingerichtet haben, ist das eine harte Konfrontation.

Zusätzlich ist die Situation mit den aktuell geflüchteten Menschen noch einmal eine neue Herausforderung. Denn es ist nicht nur die Anzahl von Kindern, die untergebracht werden müssen, es sind auch Eltern, die Zuwendung und Begleitung brauchen: Eltern, die mit psychischen Belastungen wie Heimweh, Traumatisierung, Trauer, Einsamkeit und Verlusten (von sozialen Kontakten, von Gütern und sozialen Positionen) im Kindergarten auftauchen. Und Kindergärten haben wie Schulen eine wichtige Funktion bei der Integration.

Nach Misun Han-Broich bedeutet Integration, zu einem Gleichgewicht in dreifacher Hinsicht zu kommen, auf den Ebenen von Fühlen, Denken und Handeln, das heißt,

- *auf der seelisch-emotionalen Ebene: Geborgenheit und Sicherheit, Anerkennung, gefühlte Nähe zur Aufnahmegesellschaft, positive Gefühle sich selbst gegenüber, Erfahrung von Respekt und Akzeptanz.*
- *auf der kognitiv-kulturellen Ebene: ausreichende deutsche Sprachkenntnisse, Orientierungswissen für ein selbständiges Leben, Kenntnisse über Normen und Werte in der Aufnahmegesellschaft.*
- *auf der sozial-strukturellen Ebene: Zugang zu Erwerbstätigkeit, finanzielle Unabhängigkeit, geklärter Aufenthaltsstatus, Zugang zu gesellschaftlichen Einrichtungen, angemessenes Wohnen und Wohnumfeld.*[5]

Wichtige Anteile davon werden in den Kitas realisiert, neben den Anpassungsleistungen in Bezug auf die kulturellen Unterschiede, als da sind: unterschiedliche Kommunikationsmuster, Gefühlsäußerungen, Begrüßungsrituale, Essgewohnheiten, Umgang mit Sexualität, Reinlichkeit, Geschlechterumgang, Religion, Sprache, Rollenhandeln, Werte und Normen, Verhältnis von Individualismus und Kollektivismus ...

Durch welche Maßnahmen passiert das? Die wichtigste Maßnahme ist die Haltung, Kinder konsequent in den Mittelpunkt aller konzeptionellen Überlegungen zu stellen.

Das hat Folgen in der Praxis:

- Kinder kommen überwiegend mit Freude in den Kindergarten, erobern sich mit Neugier und Offenheit Räume und Kontakte. Ihnen dieses zu ermöglichen, hat oberste Priorität.
- Fremdsprachige ErzieherInnen werden bevorzugt eingestellt (in den Kindertagesstätten in sozialen Brennpunkten gibt es bis zu 90% migrantische Kinder und bis zu 50% migrantische Erzieherinnen). Die Kinder treffen auf Sprachen und Verhaltensweisen, die ihnen vertraut sind. Sie fühlen sich dadurch schneller angenommen und beheimatet in der Einrichtung. Und auch bei den Eltern werden Schwellenängste abgebaut. Die migrantischen Mitarbeitenden haben aus eigener Erfahrung oft eine höhere Kultursensibilität.
  Eine Leitung: „Sie sind oft verstehender, wenn ausländische Eltern sich benachteiligt fühlen und sind wichtige Vermittlerinnen bei der manchmal auftretenden Arroganz der deutschen Kolleginnen, die finden, die Eltern sollten sich mal nicht so anstellen."
- Durch die Welle der geflüchteten Menschen 2014/15 hat sich die Anzahl der Eltern, mit denen sich die MitarbeiterInnen nicht verständigen können, erhöht. In Folge dieser Situation haben die Mitarbeitenden Pools von Eltern gebildet, die schon länger in Deutschland leben und bereit sind, als Sprachmittler tätig zu werden. Unter den Eltern gibt es dazu eine große Bereitschaft.
- In Bremen gibt es ein Programm (FIT= Familienorientiertes Integrationstraining), das migrantischen Eltern ermöglicht, sich auf biografischer Grundlage mit Erziehungsgrundlagen in Deutschland und migrationsbedingten Gewinnen und Verlusten auseinanderzusetzen.

[5] *nach Han-Broich 2015*

Einer der befragten Kindergärten gewinnt für die Ausbildung in diesem Programm vorwiegend migrantische ErzieherInnen aus dem eigenen Haus, die auf diese Weise sich selbst mit Erziehungsgrundsätzen auseinandersetzen und diese dann an Eltern weiter vermitteln.

- Kindergärten erarbeiten ein Konzept, wie sie mit der Vielfalt der Sprachen zum Nutzen aller Kinder umgehen, d.h. der Alltag ist bewusst durchmischt mit allen in den Gruppen vorkommenden Sprachen.
- Mehrere Kindergärten stellen nachmittags ihre Räume kostenlos Müttern/Elterngruppen unterschiedlicher Herkunftsländer zur Verfügung, um den Eltern einerseits einen Ort zur Beheimatung und Zugang zu gesellschaftlichen Aktivitäten zu bieten und sie andererseits an den Kindergarten zu binden.
- Alle vom Bildungsrahmenplan (deutscher Kita-Standard) abweichenden Haltungen werden wahrgenommen, benannt und es wird diskutiert, ob sie zum Konzept passen oder passend gemacht werden können. So sind über Jahre Bausteine für ein individuelles Konzept der Kindergärten entstanden, nach dem Prinzip, alle unterschiedlichen Kulturen ernst zu nehmen und sie wie unterschiedliche Flüsse zu einem Strom zusammenzuführen.

Konzepte müssen angepasst, Abläufe neu durchdacht, Haltungen müssen diskutiert und verinnerlicht werden, um Kompromisse muss gerungen werden. Jeder Kindergarten macht dadurch eine eigene Kulturentwicklung durch. Mit einer erstaunlichen Gelassenheit werden diese umfassenden und einschneidenden Veränderungen bewältigt und Leiterinnen und Mitarbeiterinnen bleiben bei der Aussage: Die Vielfalt bereichert.

Die Beispiele zeigen: Insgesamt sind das über Jahre währende Entwicklungsprozesse zu einer interkulturellen Organisation. Und das passiert mit nur wenig beraterischer Unterstützung, sondern orientiert an den Erfordernissen des Alltags. Als Beraterinnen und Berater können wir lernen von Kindertagesstätten.

Literaturempfehlung

1. Arbeitskreis interkulturelles Lernen: Trainings- und Methodenhandbuch. Stuttgart: Diakonie Württemberg, 2001
2. Baumann, Zygmunt: Vereint in Verschiedenheit. In Berghold,J. u.a.: Trennlinien. S.35-46. Klagenfurt: Drava Verlag, 2000
3. Han-Broich, Misun: Ehrenamt und Migration. Präsentation für den BBE (Bundesverband Bürgerschaftliches Engagement), 2015
4. Heinerth, Klaus: Die Notwendigkeit des Fremden für das Eigene, 1999
Im Internet unter http://tinyurl.com/lql8qyo abgedruckt (Aufgerufen am 25.04.2017)

Katharina Witte

Supervision, Weiterbildung und Organisationsberatung in freier Praxis.

Ich selbst blicke aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Interkulturalität: Seit 2015 mache ich viel Supervision im Kontext von Flucht. Ich leite das Playbacktheater Bremen, welches regelmäßig Auftritte in Geflüchtetenunterkünften macht und ich bin Vormündin von zwei minderjährigen geflüchteten Jugendlichen.

GEFLÜCHTETEN HELFEN UND HELFER BEGLEITEN – IM INTERNET ZUGÄNGLICHE MATERIALIEN

Hans-Joachim Güttler

Wer sich im Internet auf die Suche begibt, um sich über Geflüchtete zu informieren oder auch die besondere Situation der vielen und engagierten Helferinnen und Helfer in den Blick zu bekommen, der findet eine große Überfülle an Angeboten. So scheint es auch unmöglich, daraus eine Auswahl zu treffen und Empfehlungen zu geben. Um aber dennoch einen ersten Einstieg zu ermöglichen, möchte ich auf einige Übersichtsseiten hinweisen und auf einige wenige Handreichungen aufmerksam machen.

Auch die Gemeindeberatung hat für sich dieses Thema entdeckt und auf der Seite der Gesellschaft für Gemeindeberatung & Organisationsentwicklung (www.gboe.de) eine eigene Rubrik „Gemeindeberatung in der Flüchtlingsarbeit“ eingerichtet. Dort finden sich ebenfalls nur exemplarisch ausgewählte Dokumente, die sowohl allgemeine Informationen geben wollen als auch ganz konkrete Anleitungen, wie Helferinnen und Helfer für ihre Arbeit unterstützt und begleitet werden können.

Die Caritas-Konferenz Deutschlands e. V. ist mit einem eigenen Netzwerk für Ehrenamtliche vertreten (http://tinyurl.com/m7emp4h) und hält ebenfalls speziell für die „Ehrenamtliche Arbeit von Flüchtlingen“ viele Hinweise und Sachinformationen bereit.

Die Deutsche Bischofskonferenz (http://tinyurl.com/kavvl9l) hat neben einer umfangreichen Sammlung an weiterführenden Materialien zur „Seelsorge für Flüchtlinge“ auch ein umfangreiches Verzeichnis von Ansprechpartnern in den Bistümern zusammengestellt.

Ein Zusammenschluss des AWO Bundesverbandes, des Deutschen Caritasverbandes, des Deutschen Roten Kreuzes, der Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband und des Paritätischen Gesamtverbandes hat die Internetpräsenz www.fluechtlingshelfer.info ermöglicht. Neben aktuellen Informationen gibt es Informationen für Engagierte, für hauptamtliche Koordinatorinnen und Koordinatoren, Vorstellungen von Projekten und eine Sammlung von weiterführenden links und Adressen.

Stellvertretend für viele andere Landeskirchen greife ich die Präsenz der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens auf (http://tinyurl.com/m6w9txd), die eine gute Sammlung an Arbeitsmaterialien erarbeitet hat.

Unter www.wie-kann-ich-helfen.info ist eine der wenigen Seiten zu erreichen, die sich selbst als „das erste und einzige umfangreiche Informationsportal für Ehrenamtliche in der Flüchtlingshilfe in Deutschland“ bezeichnet. Und anders, als vielleicht der Selbstanspruch vermuten lässt, wird diese Seite von einer Einzelperson, Birte Vogel, betrieben, die sich selbst als freie Journalistin und Texterin beschreibt.

Interessant finde ich dort den Ansatz, sich der Thematik über eine eigene Rubrik der häufig gestellten Fragen (FAQ) zu nähern. Natürlich gibt es auch hier umfangreiches Material für Ehrenamtliche.

Von einer ganz anderen Seite her nähert sich das Netzwerk psychosozialer Zentren für Flüchtlinge und Folteropfer (http://www.psz-nrw.de). Auf dieser Website stellen sich die landesgeförderten psychosozialen Zentren (PSZ) und weitere Netzwerkpartner mit ihren Arbeitsschwerpunkten vor.

Außerdem sind hier auch Informationen zu finden, die für alle, die therapeutisch, beraterisch, pädagogisch, sozialarbeiterisch und ehrenamtlich mit traumatisierten Flüchtlingen arbeiten, interessant und wissenswert sind.

Aus der Fülle der Materialien habe ich drei ausgewählt, weil sie sich ganz besonderen Zielgruppen und Schwerpunkten widmen. Das mobile Beratungsteam Berlin hat die Handreichung „Ankommen – Eine Handreichung für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Flüchtlingsarbeit“ veröffentlicht (http://tinyurl.com/lmemvzf). Der Untertitel „Durch Normenorientierung und Wertediskussion den Integrationsprozess für Flüchtlinge erleichtern“ macht deutlich, wohin die Reise geht. Ein Fragenkatalog zur Selbstreflexion bei interkulturellen Konflikten und etliche Praxisbeispiele machen sehr anschaulich, wie Unterschiede bearbeitet und gelebt werden können.

Der „Ratgeber für Flüchtlingshelfer – Wie kann ich traumatisierten Flüchtlingen helfen?“ herausgegeben von der Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) (http://tinyurl.com/gmny8m7) soll keinesfalls die professionelle Hilfe und Begleitung ersetzen, kann aber eine „Erste Hilfe“ im Umgang mit solchen Geflüchteten sein.

Die dritte Informationsschrift hat einen besonderen Adressatenfokus „Flüchtlinge in unserer Praxis – Informationen für ÄrztInnen und PsychotherapeutInnen“ und ist von der Bundesweiten Arbeitsgemeinschaft der Psychosozialen Zentren für Flüchtlinge und Folteropfer (BAfF e.V.) (http://tinyurl.com/lznh2cz) veröffentlicht. Sie richtet sich zwar an ÄrztInnen aller Fachrichtungen, Psychologische PsychotherapeutInnen, und Kinder- und JugendlichenpsychotherapeutInnen, die in ihrer Praxis Flüchtlinge behandeln oder behandeln wollen, beschreibt unter anderem aber auch die besondere Situation von Geflüchteten, insbesondere das Thema „Trauma“, „Traumafolgestörungen“ und auch die Gestaltung der Kommunikation.

Noch ein Hinweis auf die hier aufgeführten und auch im Internet zu findenden links. Da Internetseiten immer wieder aktualisiert und verändert werden, kann es durchaus passieren, dass ein link seine Gültigkeit verloren hat. Dann hilft es oft, den Titel des gesuchten Dokuments in einer Suchmaschine mit Apostroph einzugeben und dahinter filetype:pdf zu schreiben. Dann wird es meist auch auf der neuen Seite gefunden.

WOLLEN SIE DIE „GEMEINDE NEU“ SCHON MORGEN?

Dr. Sonja Radatz

Wer in der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Evangelischen Kirche arbeitet, weiß: Das kann manchmal ganz schön zäh werden. Und stellt fest: Je länger und zäher eine Organisationsentwicklung eingeschätzt wird, desto eher schrecken die Verantwortlichen davor zurück. Wer raschen Change braucht und praktisch sofort den Gemeindemitgliedern das gelebte Neue anbieten will, plant daher keine klassische Organisationsentwicklung mehr, sondern erfindet die Gemeinde lieber mit den Verantwortlichen neu – und begleitet die Gemeinde dann dabei, das Neue immer erfolgreicher zu leben. Sonja Radatz macht mit ihrem Relationalen Change-Ansatz eine 180°-Wendung zum klassischen Prozess und legt die Latte in der Organisationsentwicklung ungewohnt hoch.

Der Unterschied zwischen dem klassischen OE-Prozess und dem Relationalen Change in der Praxis

Kennen Sie das? Sie bekommen einen Auftrag für eine Organisationsentwicklung in einer Gemeinde, analysieren dann gewissenhaft die aktuelle Situation, setzen ein Projekt auf und definieren dafür schließlich die „Erfolgskriterien“. Dann gründen Sie eine Steuerungsgruppe, prüfen deren Ergebnisse immer wieder in „Sounding Boards“ (bestehend aus gemischten Gemeinde-Mitgliedern) und präsentieren nach vielen Monaten harter Arbeit die Ergebnisse in einem „Kick-off“. Und dann wird umgesetzt – in vielen zähen Workshops. Jeder sollte „lernen“, wie das Neue geht! Und das kann in einer größeren Gemeinde durchaus dauern… Dabei messen Sie häufig Ihren Erfolg an den Projekt-Erfolgskriterien und gar nicht so sehr an den eigentlichen, zu Beginn bestehenden Erfolgskriterien der Gemeinde. Sie erleben Widerstand, das Tal der Tränen und viele Storming-Prozesse: Genau so, wie es die Gruppendynamik vorgibt.

Ich erlebe sehr oft in meinem Lehrgang für Unternehmens- und Führungsbegleitung, dass BeraterInnen sich gar nichts anderes mehr vorstellen können. Sie arbeiten jahrelang an OE-Prozessen mit oft suboptimalen Ergebnissen, die vor allem der Methodik und nicht ihrer Anstrengung geschuldet sind; und viele Gemeinden wollen sich das alles erst gar nicht antun: Sie riskieren, dass viele Gemeindemitglieder schon wieder weggezogen sind, wenn der Prozess noch in vollem Gang ist und verlieren zusehends das Interesse an Innovation – ganz einfach nur deshalb, weil es so kompliziert, anstrengend und langwierig zu sein scheint.

Dabei geht es auch ganz anders, ist meine Erfahrung. Ich habe viele Jahre lang „Change" beobachtet, wie er in unserem Leben stattfindet, und bemerkt: Da geht es immer andersrum. Wir werden nie auf den Change vorbereitet und niemals lässt uns das Leben zunächst alles analysieren, dann durchdenken und dann „in vielen Lernschritten umsetzen". Vielmehr ist es doch so, dass das Leben uns eine neue Szene in unserem „Lebensbuch" vorsetzt oder wir ein neues Kapitel in unserem Buch aufschlagen und dann sind wir praktisch schon mittendrin im Neuen. Und es liegt an uns, damit erfolgreich umzugehen: Mit dem Start in die Schule. Mit dem Start ins Berufsleben. Mit dem plötzlichen Ausfall der Kollegen im Job. Mit einem neuen Job. Mit dem Verlust eines Menschen. Mit dem Start in die Ehe. Mit der Geburt unserer Kinder ….
Was können wir daraus lernen?

1. Relationaler Change: Er beginnt dort, wo das klassische Change-Projekt aufhört

Lassen Sie uns Change nicht als Entwicklung sehen, sondern als Umzug – als einen Umzug, der nun notwendig ist oder für den wir uns entscheiden, weil wir ein besseres Haus für uns gefunden haben.

1.1. Die Gestaltung des Rahmens

Dann steht am Beginn die Definition des gewünschten oder notwendigen neuen Rahmens: der Ergebnisse, die wir ab sofort (neu) herstellen sollten oder wollen. Diese Ergebnisse lassen sich quantitativ, qualitativ und/oder als Rahmenbedingungen formulieren. Idealerweise sind diese aber nicht „schwammig" beschrieben, sondern recht präzise und überprüfbar (wer „mehr Begegnung" oder „gute Beziehungen" als Rahmen formuliert, ist meines Erachtens von Beginn weg auf verlorenem Terrain!) und nicht als Ziel, sondern als laufend herzustellenden Zustand (Ziele erreicht man; Zustände lebt man; ich denke, die Kirche hat sich verdient, einen bestimmten optimalen Zustand zu leben und nicht irgendwelche Ziele zu erreichen (und dann vielleicht schon wieder zum nächsten Ziel zu hasten).

Die zentrale Frage aus Relationaler Sicht ist:

Welchen Rahmen soll die Organisation in Zukunft erfüllen?

Diesen Rahmen vergleiche ich gerne mit dem Umzug der Organisation in ein neues Haus – in dem ganz andere Erwartungen und Rahmenbedingungen zu erfüllen sind. Die Organisation spielt dann in einer anderen Liga mit einem anderen Rahmen – und keiner kann mehr die alten Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen sinnvoll praktizieren; ja jedes Organisationsmitglied „ist" dann jemand anders!

Der Rahmen wird festgelegt, daraus Rahmen für die erste Ebene abgeleitet und jedem einzelnen Leiter der ersten Führungsebene angeboten: Und wenn er den Rahmen nicht akzeptiert, dann lehnt er das Angebot der Organisation ab. Denn Rahmen sind nicht (wie Ziele) verhandelbar: Sie entspringen der Vorstellung der Organisationsleitung, was hergestellt werden muss und ihnen machbar erscheint.

Und jede Leitung in der ersten Ebene leitet aus ihrem Rahmen wiederum Rahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter ab. Und so weiter…

Der Relationale Ansatz reduziert die Richtungsgestaltung der Leitung auf einen klaren und messbaren Organisationsrahmen und die daraus abgeleitete Positionierung (gewünschte Selbst- und Fremdbildbeschreibung als Antwort auf die Frage „Wer wollen wir sein und wie wollen wir von anderen beschrieben werden, wenn wir diesen Rahmen voll und ganz erfüllen wollen?).

Die Definition von Strategien wird den Führungskräften und Mitarbeitern in den einzelnen Bereichen überlassen, da diese wissen oder zumindest erarbeiten sollten, welche Wege sie – auch kurzfristig – einschlagen müssen, um ihren Rahmen jederzeit und nachhaltig zu erfüllen.

Ist das Neue definiert – und das dauert meiner Erfahrung nach nicht länger als ein paar Stunden – dann kann es schon gelebt werden; denn der Umzug hat bereits stattgefunden.

Natürlich werden alle Beteiligten zu Beginn noch keine Experten im „neuen Leben" sein, aber sie erarbeiten sich Schritt für Schritt entlang von trial und error, also gelebten Erfahrungen, ein gewisses Expertentum – ähnlich wie Sie nicht vom ersten Tag der Geburt Ihres Kindes ein „exzellenter" Vater oder eine „exzellente" Mutter sind, aber dennoch jeden Tag genau das leben (wahrscheinlich blicken Sie nach ein paar Jahren zurück und stellen fest, dass Sie sich zu Beginn recht stümperhaft verhalten haben; aber zumindest wissen Sie, dass Sie von Anfang an das Beste wollten und all das Ihnen Mögliche taten).

In dieser „Begleitung des Neuen" kommen Sie ins Spiel. Meiner Erfahrung nach dauert es etwa ein Jahr, bis die Beteiligten vollends das Neue leben können – sprich: Sie beginnen damit in der ersten Minute, werden immer besser, und nach einem Jahr brauchen sie Sie nicht mehr.

1.2. Die Positionierung

Wenn der Rahmen mit der Leitung geklärt ist, dann sind die nächsten Fragen an die Geschäftsführung, „Wie wollen Sie

a) sich in Zukunft optimaler Weise selbst beschreiben,

b) von wichtigen anderen Menschen/Gruppen (z.B. Gläubige, Helfer, Nicht-Gläubige) beschrieben werden, wenn Sie diesen Rahmen voll und ganz (und wiederkehrend!) erfüllen wollen, wenn Sie also Ihren Rahmen „können" wollen?"

Diese Frage gilt es gemeinsam in schriftlicher Diskussion herauszuarbeiten und in einer 100%-Bewertung (Radatz, 2009) einstimmig zu entscheiden *(Der Aufwand dafür beträgt inkl. Rahmenklärung etwa 4 Stunden.)*

1.3. Das Change-Konzept

Typisch für klassisch-traditionelle Change-Prozesse ist, dass sich, sobald jemand sich genötigt sieht, ein entsprechendes „Projekt" dazu ins Leben zu rufen, mittendrin plötzlich der Fokus ändert: Ging es zu Beginn noch um bestimmte Ergebnisse, geht es nun rein und ausschließlich nur noch um die Projektergebnisse, die ja eigentlich Mittel zum Zweck und nicht zum Zweck erhoben werden sollten: Denn wenn „die angestrebten Projektziele erreicht werden", dann heißt das noch lange nicht, dass sich auch nur irgendein relevanter Erfolg in der Praxis einstellt!

Beispielsweise könnte die Organisation im Rahmen verankern, dass sie jeden Sonntag eine volle Kirche haben will. Im Projekt wird dann festgelegt, dass „es dafür bestimmte Dinge braucht: etwa das entsprechende Verständnis der Menschen, oder eine gute Botschaft, oder eine gute Beziehung zu den Menschen. In der Folge wird dann erstaunlicher Weise nur noch versucht, diese „Mittel zum Zweck" zu verfolgen (obgleich diese reine Vermutungen sind), während der eigentliche Zweck in den Hintergrund rückt. Und irgendwann feiern alle, dass sie nun eine aus ihrer Sicht gute Botschaft gefunden haben – obgleich der Rahmen „volle Kirche" immer noch nicht erfüllt ist.

Im Relationalen Change-Prozess wird am Leben des Zwecks gearbeitet – und nur an diesem.

1.4. Wir brauchen kein „Change-Projekt"!

Typisch für die klassisch-traditionelle Arbeitsweise ist die Entwicklung eines „Projekts". Das erscheint auch logisch, geht es doch darum, in einem langjährigen Prozess etwas Neues neben dem bestehenden Alltags-Berufsleben zu entwickeln – und nicht wie im Relationalen Ansatz darum, ein neues Alltags-Berufsleben zu leben.

Um ein Bild aus der Alltagssprache zu verwenden: Wir mögen ein Projekt brauchen, um die Hochzeit zu planen – darum geht es im klassisch-traditionellen Ansatz. Aber wir brauchen ganz bestimmt kein Projekt, um eine gute Ehe zu leben (und es gibt auch keine wirklich gute „Vorbereitung für das Leben, vielmehr geht es meines Erachtens darum, jeden Tag das Beste in der Partnerschaft zu geben!") – und darauf konzentriert sich der Relationale Ansatz.

Im Relationalen Ansatz gibt es kein Change-Projekt: Denn der Change stellt den Umzug in

ein neues Haus dar, dessen Grundfesten den (neuen) Rahmen darstellen. Von Beginn weg wird im neuen Haus gelebt und alles dazu getan, errichtet, eingerichtet um die geforderten Erwartungen zu erfüllen; aber es wird nicht „auf etwas hin gearbeitet"; sondern im Gegenteil „ab dem Zeitpunkt der Rahmenentscheidung etwas Bestimmtes gelebt".

Auf diese Weise wird im Relationalen Change Prozess der Alltag in einen neuen Rahmen gestellt und daher neu gestaltet und nicht „neben dem Alltag noch ein Projekt gemanagt, das irgendwann zu Ende ist".

1.5. Der Ablauf: Darf´s auch richtig knackig-kurz sein?

Es ist für mich immer wieder erstaunlich, wie lange ein Change-Prozess dauern kann, und hin und wieder frage ich mich: Kann es vielleicht doch sein, dass ein direkt proportionaler Zusammenhang zwischen der Länge des Prozesses und seinem Outcome besteht: „Je länger, desto bessere Ergebnisse"?

Natürlich gilt dieser proportionale Zusammenhang nicht, das ist meine Erfahrung aus vielen Jahren praktischer Arbeit mit meinem Relationalen Ansatz:

Die Dauer des Change-Prozesses ist ein fundamentales Problem des traditionell klassischen Ansatzes – und nicht etwa eine Qualitätsauszeichnung.

Sie ergibt sich schlicht daraus, dass alles zuerst in der Leitung entwickelt, gekocht, gegessen, verdaut und dann im Kreis der nächsten Ebene wieder ausgekotzt und nochmals gegessen und wieder verdaut wird... und das alles wird im sorgfältig inszenierten Beisein von Claqueuren, von Zuschauern dieses Theaterstücks zelebriert – den Mitarbeitern oder wie in Ihrem Fall den Mitgliedern der Gemeinde, die sich - bitte sehr – schon recht einbezogen fühlen sollen.

Natürlich ist dieses Vorgehen hier äußerst sarkastisch und geradezu niederträchtig beschrieben, aber wie sonst kommt mir dieses Schauspiel aus einer Relationalen Perspektive vor?

Was den klassischen Prozess so unnötig in die Länge zieht

1. „Das Bestehende wird verändert"

Typisch für die traditionell-klassischen Change-Prozesse ist, dass sie vom Bestehenden ausgehend Veränderungen vornehmen wollen.

Meine Erfahrung mit bisher all (!) meinen Kunden ist jedoch: Sie wollen ein bestimmtes Zukunftsbild, ein bestimmtes Ergebnis am liebsten sofort leben – und das hat mit dem bisherigen Tun gar nichts mehr zu tun. Es geht dann tatsächlich um einen „Umzug" ins neue Haus und nicht um eine Veränderung des Bestehenden: Wenn Sie Ihr aktuelles Haus umbauen, leben Sie deshalb nicht im neuen – gleichzeitig sind ihre Möglichkeiten auf die Koordinaten des alten Hauses beschränkt. Das erscheint mir als eines der Hauptprobleme des klassisch-traditionellen Denkens: Dass der alte Weg behübscht und Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, obwohl es darum geht, einen anderen Weg zu wählen.

2. Informationsaufwand

Ein zweites großes Problem besteht darin, dass im klassischen Prozess ein immenser Informationsaufwand entsteht, weil „oben" ständig operativ gearbeitet wird: Inhalte vorbereitet und ausgearbeitet werden, Vorgehensweisen und Prozesse entwickelt, inhaltliche Lösungen und Entscheidungen für die Ebenen darunter getroffen werden.

Da muss natürlich auch ständig „nach unten" informiert werden.

In einem Relationalen Prozess jedoch ist jeder Bereichsverantwortliche tatsächlich inhaltlich für die Gestaltung und Ausgestaltung seines Bereichs verantwortlich – und „oben" wird gar nicht mehr operativ gearbeitet. Dadurch sinkt der Informationsaufwand im Prinzip auf 0.

Da braucht es auch keine Ausarbeitungsprojekte, keine lästigen Treffen der Steuergruppe (die wieder zusätzlich Arbeit machen) und auch keine künstlich errichtete „Stimme des Volks" in Form eines „Sounding Boards". Und schon gar nicht die unendlich große Anzahl an Stunden in Projektmeetings!

3. „Umsetzungsmaßnahmen"

Im traditionell-klassischen Change Management werden „Maßnahmen" entwickelt, UM ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen – viele, viele Maßnahmen. Und in der Folge werden ausschließlich diese Maßnahmen abgearbeitet, anstatt direkt das gewünschte Ergebnis zu leben – und zwar mit welchen Maßnahmen auch immer, welche die Verantwortlichen in Eigenregie situativ setzen, wenn sie benötigt werden.

Das erfordert enorm viel Zeit, und schafft an sich noch nicht die geringste Aussicht auf Ergebniserfolg. Beispielsweise habe ich in einer Kirchengemeinde einmal erlebt, dass im klassischen Beratungsauftrag in einer Pfarre „ganz oben" eine konfliktfreie Zusammenarbeit mit den Jugendlichen als wichtiges Ergebnis definiert wurde. Daraus wurde unglücklicherweise (unter vielen) die Maßnahme abgeleitet, an einer „Verbesserung der Konfliktfreiheit" zu arbeiten. Mindestens 4 Monate arbeitete der „Maßnahmenverantwortliche" mit seiner „Projektgruppe" nun daran, festzustellen, woran die Jugendlichen „Konfliktfreiheit" erkennen würden und an Checklisten zur Herstellung der „Konfliktfreiheit" – bis sich schließlich durch Zufall herausstellte, dass die Jugendlichen unisono gar keine Konflikte zu erleben schienen. Und das ist nur ein Beispiel von vielen.

Aus dem traditionell-klassischen Change Management-Beispiel (siehe Kasten) wird deutlich, wie unnötig der Prozess dort in die Länge gezogen wird – ohne dass auch nur ein einziger Punkt aus dem „Maßnahmenpaket" endlich gelebt wird: Oft 1,5 Jahre und mehr! Angesichts dieser enormen Dauer entsteht natürlich sofort die Frage: Welche Organisation hat heute tatsächlich die Ressourcen, um sich völlig „ergebnisfrei" 1,5 Jahre und mehr der Entwicklung von „Verbesserungsmaßnahmen" zu widmen? Können diese Ressourcen nicht anders, besser genutzt oder sogar gar nicht benötigt werden?

Natürlich weist hier der Relationale Ansatz einen gewissen Charme auf, wenn er dort beginnt, wo unser Change-Prozess im Beispiel aufhört: Beim Tun des Neuen. Nicht bei der „Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen" wohlgemerkt, denn eine Organisation, die einen bestimmten (neuen) Rahmen definiert, schlägt einen bestimmten (neuen) Weg ein und dann verliert die „Verbesserung des alten Weges" jeglichen Sinn. Vielmehr geht es darum, den neuen Weg zu gehen und urbar zu machen bzw. im „neuen Haus zu leben", wie ich es oft alternativ bezeichne (da renovieren Sie auch nicht die alte Wohnung, sondern beginnen etwas Neues).

Der Relationale Change-Prozess spart also die gesamte (!) Dauer des klassisch-traditionellen Change-Prozesses ein und beginnt erst dort, wo der klassische Prozess endet. Dort beginnt er aber nicht mit der „Umsetzung in vielen hundert Projekten", die vom „Sounding Board" und von der „Steuergruppe" „gesteuert" wird – sondern mit dem Leben des Neuen. Das heißt, dass die Dauer des Change-Prozesses tatsächlich gegen 0 geht, weil mit dem Leben des Neuen sofort begonnen und dieses dann im Alltag immer besser bewältigt wird – ähnlich wie uns dies im Leben begegnet, wo der „Umsetzungsprozess des Elternseins" gegen 0 geht, weil „Eltern-Dasein" praktisch von der ersten Minute des Neugeborenen praktiziert wird – praktiziert werden muss (wenn auch zu Beginn recht und schlecht, aber immer mit dem Bewusstsein, es so gut wie möglich zu tun und immer besser darin zu werden).

Das Tun und Lernen findet dann im neuen Alltag statt und nicht wie im traditionell-klassischen Change-Prozess „on top“ zum gewöhnlichen, „alten“ Alltag, zu dem nun noch diverse „Schulungen“ hinzukommen, die mit den erlebten täglichen Herausforderungen nun beim besten Willen nichts zu tun haben.

Im Relationalen Ansatz beginnt der Change dort, wo

1. der neue Rahmen verabschiedet und verkündet wird,
2. jeder Mitarbeiter von oben nach unten vom jeweiligen Vorgesetzten seinen Rahmen erhält und
3. jeder Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten eingeladen wird, diesen Rahmen als klares Angebot zu committen (wenn nicht, dann kann er auch nicht ins Team integriert werden)
4. und der Vorgesetzte jeden seiner Mitarbeiter kontinuierlich dabei unterstützt, diesen Rahmen erfüllen zu können (Begleitung). Themen wie die Schnittstellengestaltung, die Erarbeitung funktionierender Prozesse im eigenen Bereich, Vereinfachungen und Selbstläufer, aber auch Wissensmanagement sind dabei zentrale Themen (siehe „Begleitung“ unten).
5. Natürlich holt der Vorgesetzte auch monatlich die Rahmenerfüllung ab und arbeitet so mit dem Mitarbeiter daran, diesen immer besser, nachhaltiger und einfacher erfüllen zu können.
6. Begleitend dazu habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht, dass das Team auf jeder Ebene monatlich zusammenkommt und gemeinsam mit dem Vorgesetzten bewertet, wo es derzeit in Bezug auf das „Können des Teamergebnisses“ steht – und nächste große Schritte setzt, die das Team sich konzentriert vornimmt, um (weiter) den geforderten Rahmen, das geforderte Ergebnis zu leben.

Dieser letzte Punkt klingt zunächst so ähnlich wie Maßnahmen – daher erkläre ich Ihnen am Beispiel im Kasten vorhin, wo der Unterschied zum „Maßnahmen gestalten“ liegt:

In unserem Beispiel der „konfliktfreien Zusammenarbeit mit den Jugendlichen“ wird monatlich das Team der Jugendbetreuer zusammengeholt und gefragt, „Auf einer Skala von 0 – 10, wenn 0 = „Die Jugendlichen erleben diese Konfliktfreiheit noch gar nicht“ und 10 = „sie erleben diese in höchstem Maße“, wo stehen wir gerade jetzt als Team?“ (Jeder Einzelne gibt seine Einschätzung ab). Folgefrage: „Woran erkennen die Jugendlichen, dass jeder von uns einen Punkt höher steht?“ Die Antworten auf diese Frage (z. B. „Wir nehmen sie ernst“, „Wir gehen auf ihre Themen ein, anstatt ihnen Themen vorzugeben“, „Wir veranstalten Treffen so, dass sie stressfrei Zeit haben“) verstehe ich als „nächste Schritte“. Es sind keine Maßnahmen, weil sie das WIE und nicht das WAS betreffen. Es sind nicht bestimmte Dinge zu tun, sondern die Dinge sind anders zu tun. Und darin liegt meines Erachtens auch der große Qualitätsunterschied.

1.6. Begleitung

Im Relationalen Ansatz geht es bildlich gesprochen darum, das neue (auf jeder Ebene jeweils eigene, weil durch einen eigenen Rahmen definierte) Haus mit Leben zu füllen. Und das neue Haus ist im Relationalen Ansatz immer ein Rahmen, der die neue Organisation beschreibt – in qualitativen und quantitativen Ergebniskriterien sowie dazugehörigen Rahmenbedingungen.

Nun arbeitet jeder Vorgesetzte mit seinen direkten Mitarbeitern im 1: 1 – Gespräch in wöchentlichen Meetings an diesem „Erfüllen Können des Rahmens“. Hier bespricht der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter, welche neuen Prozesse er setzen kann, was er getan hat um einen bestimmten Erfolg herzustellen – und wie er diesen multiplizieren kann – und was er aus seinen Misserfolgen lernt.

Er arbeitet dabei mit Coaching-Elementen, aber nicht als Coach, sondern als „Mitstreiter" in der Sicherung der Rahmenerfüllung – das heißt, er denkt durchaus mit und sollte die Entscheidungen des Mitarbeiters nur dann akzeptieren, wenn er diese auch selbst für sinnvoll hält.

1.7. Keine „Umsetzungsarbeit" und „Lernen" in unendlich vielen Projekten und Workshops mehr!

Oft werden im klassischen Prozess (teils auf freiwilliger Basis) bereichsübergreifende Arbeitsteams gebildet, erarbeiten, was es in den einzelnen Handlungsfeldern zu verändern gilt. Diese nehmen für gewöhnlich nach den Kick-off-Meetings ihre Arbeit auf. Über deren Entwicklungsstand informieren sie regelmäßig den Projektsteuerkreis, der seinerseits die Leitung informiert – neben regelmäßigen „Führungstagungen" zwecks bereichs- und hierarchieübergreifender Information über den Projektstatus und um relevante Entscheidungen für die Weiterarbeit der Arbeitsteams zu treffen. Dort werden etwa Zukunftsbilder der fünf Kulturbilder nebst detaillierter Beschreibung der hieraus resultierenden Handlungsfelder geschaffen – oder Ähnliches, was mit dem eigentlichen Leben nicht viel zu tun hat.

Workshops zur Umsetzung, Zukunftswerkstätten, in denen neues erarbeitet (und dann verdichtet, auf höheren Ebenen vorgestellt, dort wieder – oft bis zur Unkenntlichkeit – verdichtet…) und schließlich etwas Unkenntliches herauskommt, gibt es im Relationalen Change nicht. Wir haben ja die Begleitung – und das reicht für gewöhnlich völlig aus, neben den regelmäßigen kurzen Treffen zum „nächsten Schritt" im Team.

1.8. Ergebnisse

Klassische Organisationsentwicklungen machen für gewöhnlich Projektziele, UM das eigentliche Ziel zu erreichen – und interessanterweise erreichen sie dann zwar häufig die (angestrebten) Projektziele, aber nicht die eigentlichen Ziele, für welche die Projektziele nur Mittel zum Zweck sind. „Quick Wins" sind dabei häufig beliebte „Umwegziele", aber auch „Feedbacks" – z. B. das Feedback, dass sich „aus Mitarbeitersicht das Verhalten ihrer Führungskräfte deutlich verändert hat".

Ergebnisse werden im Relationalen Change immer nur entlang des „echten Lebens" gemessen: Leben wir schon das, was wir leben wollen? Bekommen wir die Ergebnisse, die wir uns vorgenommen haben?

2. Lernende Organisation

Zwei recht häufig angestrebte Ergebnisse des traditionell-klassischen Denkens sind die „Lernende Organisation" und die „Verbesserung" (in Qualität, in Kommunikationsfähigkeit oder was auch immer).

Auf diese beiden Punkte möchte ich im Folgenden noch näher eingehen, weil ich auch hier besonders große Unterschiede zum Relationalen Ansatz orte.

2.1. Die Lernende Organisation

Ich weiß, dass im Unternehmensalltag alles Mögliche als „Lernende Organisation" bezeichnet wird. Ich beschreibe eine Lernende Organisation entlang meiner Dissertation (Radatz, 2010a) sehr spezifisch als eine Organisation, die etwas kann und laufend daran arbeitet, dass sie immer mehr immer besser und spezifischer „kann": Damit meine ich, dass die Organisation auch ohne ihre Mitglieder den „bestimmten Dreh" raushat, der zu ihrem spezifischen Erfolg führt – und dabei immer besser wird.

Wie ausgeprägt Ihre Lernende Organisation bereits besteht, können Sie ganz leicht herausfinden, wenn Sie die Frage stellen, „Was kann Ihre Organisation morgen, wenn Sie auf einen Schlag alle Mitarbeiter verlieren und die Mannschaft komplett ausgetauscht wird?"

Richtig, es geht um die Frage, was in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und was im Kopf der Organisation steckt, also als „gemeinsame Standards" und „Nutzung von Drehs" in der Organisation auf irgendeine Weise definiert und daher immer wieder auch von neuen Mitarbeitern sofort gelebt werden kann – ohne dass es an

andere Unternehmen „verloren gehen“ kann, denn diese haben ja andere Erfolgskriterien und andere Ergebnisvorstellungen.

Die „Lernende Organisation“, wie ich sie definiere, erzeugen wir im Relationalen Ansatz quasi als Nebenprodukt über die laufende Begleitung der Mitarbeiter durch deren Vorgesetzte, in denen der Vorgesetzte den Mitarbeiter laufend dazu anhält, erfolgreiche Vorgehensweisen aus der Praxis zu beschreiben („Wie haben Sie das geschafft?“), eine Liste von Misserfolgskriterien bei nicht so erfolgreichem Vorgehen herzustellen oder Kundenerfahrungen zu dokumentieren – und vieles mehr. Das Wissen wird „nachvollziehbar“ und „nachahmbar“ gemacht.

So weiß der Vorgesetzte wie auch die Organisation über dessen laufende Verbreitung, was jeder Mitarbeiter weiß – die Organisation lernt dann praktisch „automatisiert“.

2.2. „Streben nach Verbesserung und Qualität“

KVP, Kanban, „Briefkasten für Verbesserungsvorschläge“ und viele andere Prozesse der „Qualitätsverbesserung“, die in klassisch-traditionellen Change-Prozessen eingeführt werden, orientieren sich meist an den bestehenden Prozessen und funktionieren über ein „Vorschlagswesen“, das wiederum ein Nachdenken auf höherer Ebene auslöst usw.

Dabei fallen jedoch immer „Quantensprünge“ weg: Einer der wesentlichen Quantensprünge in der Produktion von BMW, Audi oder Mercedes bestand z. B. nicht darin, das Verbrauchsmaterial zu reduzieren, sondern einen Großteil der Teile gar nicht mehr im Haus zu produzieren.

In der Relationalen Organisation braucht es all diese „Verbesserungseinrichtungen“ nicht, denn sie wären ein Brief an einen selbst: Schließlich braucht jeder Bereich ja nicht das OK der Leitung, um etwas anderes zu tun, sondern macht es einfach, weil er ja seinen Rahmen erfüllen muss – und das ganz ohne „Erlaubnis“.

Dadurch entstehen auch meist nicht nur „kleine Verbesserungen“, sondern häufig wirklich umfassend andere Herangehensweisen, welche die Verbesserungsvorschläge „links überholen“: Der Relationale Ansatz stellt solche Ansatzpunkte in den Mittelpunkt: das grundsätzliche „Anders“ mit oft überraschenden Momenten der Innovation anstatt einem unaufhörlichen „Schneller, höher, weiter, mehr“.

3. Fazit

Der Relationale Change mag auf den ersten Blick vielleicht ähnlich aussehen wie ein typischer klassisch-traditioneller systemischer Prozess. In diesem Beitrag kristallisieren sich jedoch die fundamentalen Unterschiede heraus.

Was ihn am meisten ausmacht, ist bestimmt seine Einfachheit und seine Radikalität. Ein „neues Kapitel“ oder oft sogar ein „neues Buch“ wird hier im Change-Prozess geschrieben – anstatt das bisherige Buch zu korrigieren, um es für eine neue Auflage herauszuputzen.

Eine neue Auflage würde ausreichen, wenn das Unternehmen grundsätzlich gut läuft und es hier und dort Verbesserungswünsche gibt oder es in Einzelbereichen noch ein wenig hakt. Aber das habe ich bisher in all den Jahren noch nie erlebt, wenn eine Organisation einen Change-Prozess angedacht hat: Dann geht es meiner Erfahrung nach immer darum, sich für die Zukunft neu auszurichten oder (endlich) die gewünschten Ergebnisse herzustellen, auf die alle sehnsüchtig warten.

Dr. Sonja Radatz

Begründerin des Relationalen Ansatzes und Eigentümerin des IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung (www.irbw.net) in Wien Schloss Schönbrunn, ist Autorin von aktuell 18 Büchern und über 250 Fachartikeln. Darüber hinaus begleitet sie namhafte Unternehmen und Organisationen, Leitende, Geschäftsführer und Führungskräfte in deren Erfolg. Die gefragte Keynote-Speakerin bei Kongressen und Gastautorin an internationalen Universitäten ist darüber hinaus Herausgeberin der Zeitschrift LO Lernende Organisation (www.lo.irbw.net). Bereits 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen.

CULTURALLYE

Im Metalogverlag werden verschiedene Tools angeboten, die theoretische Konzepte von Kommunikation, Führung, Teamarbeit und Konfliktlösung auf spielerische Weise „übersetzen". *Zum Thema interkultureller Dialog hat der Verlag das Würfelspiel „CultuRallye" im Angebot.*

Das Spiel macht für die Teilnehmer erfahrbar, was es bedeutet, in einer fremden Kultur mit ihren je eigenen Spiel- und Kommunikationsregeln zu leben. Explizite und implizite Regeln sind Ausdruck einer jeden Kultur. Ob es sich dabei um die Kultur einer Volksgruppe oder aber um eine Firmen- oder eine Abteilungskultur handelt – wie auch immer: Regeln bilden sich sehr schnell heraus und bestimmen das Zusammenleben. Der Umgang mit den Regeln einer fremden Kultur ist der Fokus dieses Lernprojekts.

Das Spiel beginnt ganz einfach. An jedem Tisch beginnen die Akteure mit speziell entwickelten Würfeln miteinander zu spielen. Dabei lernen sie die Regeln kennen. Nach kurzer Zeit darf nicht mehr gesprochen werden. Jetzt wechseln einige Akteure den Tisch und spielen an einem fremden Tisch weiter. Was diese jedoch nicht wissen: Die Regeln an jedem Tisch sind verschieden. Ohne zu sprechen, müssen sie jetzt mit der fremden Situation umgehen und entweder neue Regeln lernen oder die eigenen „importieren" und in das Spiel am jeweiligen Tisch eintragen. Auf jeden Fall ohne Worte!

Dieser sanft dosierte Kulturschock wirkt wie ein Augenöffner. Hier wird erlebbar, wie wir uns als Fremde in neuer Umgebung fühlen und was wir brauchen, um uns orientieren zu können. Nach der Würfelspielrunde werden die Erfahrungen aus dem Spiel in der Gruppe ausgewertet.

Gruppengröße

Das Spiel eignet sich für Gruppen von mindestens 9 bis 35 Personen.

Spieldauer:

ohne Auswertung etwa 20 – 25 Minuten.

Platzbedarf:

Benötigt wird ein Raum mit ca. 60m², in dem 4 Tische mit genügend Abstand Platz finden.

Zum Lieferumfang gehören:

8 Würfel, 320 Geldchips, 16 Kunststoffbecher, Spielanleitungen für die Tische, 1 detaillierte Anleitung. Lieferung im Holzkoffer.

Bestellmöglichkeit:

https://www.metalog.de/de/culturallye.html

(Erstveröffentlichung: www.futur2.org)

© Frank Reintgen

DRAGON DREAMING PROJECT DESIGN

Dragon Dreaming[1] ist ein ganzheitliches Projektbearbeitungskonzept, das der Australier John Croft entwickelte. Die Methode setzt auf Kooperation und die Kraft der Gemeinschaft.

Das Ziel: Es sollen 100% des gemeinsamen Traumes Wirklichkeit werden.

Ablauf

Dragon Dreaming umfasst viele kleinere und größere Prozesse, die in vier Hauptschritte gegliedert sind:

1 Traumkreis:

Die Teilnehmenden sitzen im Stuhlkreis.

Der Traumkreis beginnt mit einer kurzen Vorstellung der Idee, des Traumes der initiierenden Person. Danach folgt ein Redekreis und mit der Frage: „Wie müsste das Projekt aussehen, damit du in 6 Monaten, wenn das Projekt fertig ist, sagen kannst: Es war das bestmögliche Projekt, dass wir gemeinsam tun konnten?". Alle Aussagen werden durch die Moderation notiert.

2. Zieldefinition

Es beginnt mit der Frage: „Welche Schlüsseldinge müssen wir tun, damit wir 100% unseres Traumes verwirklichen können?" Die Antworten werden von den Teilnehmern auf kleine post-its notiert. Anschließend werden die Zettelchen von allen gemeinsam ohne viel Diskussion auf einer Pinnwand so lange geclustert, bis alle Zettelchen in 6 – 8 Spalten gelandet sind. Je 2 – 3 Teilnehmer finden dann eine Zielaussage für jeden Cluster (Spalte).

3. Aufgabenplanung

Nun geht es mit Brainstorming weiter. Die Frage dazu lautet: „Welche konkreten Aufgaben und Aktivitäten helfen uns, um unser Ziel zu erreichen?". Die Aufgaben werden nach den Kernaktivitäten Träumen-Planen-Handeln-Feiern sortiert und ergänzt. Anschließend werden die Aufgaben in eine Matrix aus Zeitraster und den 4 Kernaktivitäten gebracht und miteinander wie bei einem Netzplan verbunden. So entsteht der Projektplan .

4. Budgeting

Originellerweise wird bei Dragon Dreaming die Kostenschätzung für Zeit und Geld nicht durch Kalkulation und Recherche, sondern schnell und intuitiv durchgeführt. Während die Gruppe rhythmisch klatscht oder singt oder spielt, geht die Moderation die einzelnen Positionen durch und fragt nach der Schätzung von Zeit- und Geldbedarf und notiert die Antworten. Die Information kommt sozusagen aus dem Hinterstübchen. Die Erfahrung zeigt, dass diese Vorgehensweise erstaunlich treffsichere Ergebnisse zeitigt.

Ein Dragon Dreaming Projektteam kann idealerweise zwischen 4 – 12 Personenumfassen.

Die Dauer ist je nach Komplexität 1 – 2 Tage.

Die logistischen Voraussetzungen: Stuhlkreis, Flipchart, Stifte, Post-its, Krepp und freie Wände zum Aufhängen der Plakate.

[1] *Ein pdf Handbuch kann man hier herunterladen: https://www.fuereinebesserewelt.info/wp content/uploads/2016/04/Dragon-Dreaming.pdf*

© Leo Baumfeld

PRO ACTION CAFÉ

Das **Pro Action Café**[1] ist eine gelungene Mischung aus Elementen von Open Space und World Café und wurde 2008 von Rainer von Leoprechting und Ria Baeck in Brüssel entwickelt.

Das Pro Action Café übernimmt vom Open-Space-Setting das Element der freien Themenwahl, vom World-Café-Setting das Element der intimen Tischgespräche und zusätzlich fließen Elemente der kollegialen Beratung bzw. Fallarbeit ein. Ab 12 Personen ist es machbar.

Einführung im großen Kreis:

- *1 Minute Stille. „Nimm die anderen und den Raum bewusst wahr. Was würde deine Frage, dein Thema für heute sein? Wofür möchtest du Unterstützung für nächste Schritte gewinnen?" Dann: „Triff eine Entscheidung für heute: Willst du deine Frage mit den anderen teilen oder herumgehen und zu den Themen der anderen beitragen?"*
- *Die Teilnehmer werden eingeladen ihre Frage vorzustellen und einen Tisch zu wählen. Die mögliche Themenanzahl ist auf die Anzahl der Tische begrenzt. Es sind Tische für jeweils 4 Teilnehmer vorbereitet. Anschließend werden die Teilnehmer eingeladen sich zu entscheiden, zu welchem Tisch sie in der ersten Runde gehen wollen.*

Danach folgt ein Beratungsprozess in 3 Runden, um die genannten Themen zu besprechen. Nach der ersten und zweiten Runde bleiben die Gastgeber/Themenbringer an den Tischen, die übrigen Personen wechseln.

Fragen für die Runden (20 – 30 Min.)

Fragen zu ersten Runde: „Was ist die Frage hinter der Frage bzw. das Anliegen hinter der Frage?" „Was ist die tiefere Bedeutung dahinter oder wovon ist sie eine speziellere oder auch generellere Frage?" „Was bedeutet die Frage für den Tischgastgeber?"

Fragen zur zweiten Runde: Erforschen was fehlt. „Was fehlt noch?" Z. B. "Welche Frage ist noch nicht gestellt worden? Was sind Perspektiven oder Optionen, die noch nicht bemerkt worden sind?" Danach macht es Sinn, den Gastgebern ein wenig Zeit zu geben, um zu reflektieren, während die Teilnehmer Pause machen.

Fragen zur dritten Runde: „Was habe ich über mich selbst gelernt? Was habe ich über mein Anliegen/ mein Projekt gelernt? Wie kann das Vorhaben aus eigener Kraft wachsen? Welche nächsten Schritte werde ich setzen? Wer kann mir dabei behilflich sein?"

Das wünschenswerte Ergebnis dieser Runde: der Tischgastgeber nimmt Ideen für eine konkrete Handlung mit.

Kurze Pause für den Umbau zum großen Kreis.

Feedback im großen Kreis:

Die Gastgeber teilen kurz mit, was an den Tischen geschah und was sie mitgenommen haben. „Wofür bin ich dankbar? Was sind meine nächsten Schritte?"

Wenn Zeit bleibt, können auch die anderen Teilnehmer ihre Café-Erfahrungen teilen.

Gemütliches Ausklingen.

[1] *https://sites.google.com/a/pro-action.eu/pro-action-caf-/Home*

© Leo Baumfeld

ERFAHRUNGSGESCHICHTEN ERZÄHLEN LASSEN

Entstehung, Kontext und Begründer

Geschichten erzählen ist so alt wie die Menschheit selbst.

Wenn wir uns Erfahrungsgeschichten erzählen, teilen wir ein Stück unseres Lebens, zeigen wir, wie wir die Welt wahrnehmen, was uns berührt, was uns bewegt.

Diese Intervention wird dann gesetzt, wenn in einer Dynamik Entschleunigung und Tiefe angesagt ist.

Für die Moderation ist Geduld die wichtigste Tugend: einfach den Raum und die Zeit halten.

Ablauf:

Nach der Anmoderation wird das Thema genannt. Der Moderator beginnt, wenn der Auftraggeber im Raum ist, setzt dieser fort, dann erzählt eine/r nach dem/der anderen seine/ihre Geschichte. Manchmal auch mehrere. Und wenn das passiert, verändert sich die Energie im Raum. Die ganze Atmosphäre wandelt sich. Die Teilnehmer verbinden sich mit der Menschlichkeit der anderen im Raum

Geschichten erzählen wir immer im Kreis: in einem hellen geschlossenen Raum oder im Freien oder am Lagerfeuer. Sonst braucht es im Äußerlichen nicht viel.

Was zwingend erforderlich ist:

1. *Ein klarer Fokus: Ein relevanter Bezugspunkt, auf den sich alle TeilnehmerInnen mit ihrer Erfahrungswelt beziehen können.*
2. *Ein klares Setting: Das ist ein runder Kreis mit Mitte, in dem sich die Energie aufbauen kann. Ein Redegegenstand (Redestab), der bestimmt, wer gerade spricht bzw. respektvoll zuhört.*
3. *Initiation – Einstimmung: Die Eröffnung ist von zentraler Bedeutung. Der Erzählkreis muss in einen größeren Rahmen eingebettet und mit Bedeutung aufgeladen werden; Fokus, Setting und Ablauf werden erläutert, nach den Beispielgeschichten geht es los.*

   Biete ein paar Empfehlungen an:

   - ▷ *Sei achtsam zur dir selbst und den anderen Geschichtenerzählenden*
   - ▷ *Lass dich auf deine innere Stimme ein*
   - ▷ *Spüre, wann deine Geschichte passt*
   - ▷ *Erzähle deine Geschichte mit Bedacht*
   - ▷ *Nutze eine angebotene Stille als Raum für Wirksamkeit*

4. *Raum und Zeit halten: Jede Geschichte steht für sich und bleibt unkommentiert. Pausen sind erwünscht und werden in Stille genossen. Ankündigung des baldigen Endes, Abschluss und fertig.*

Und wenn es vorbei ist, ist es vorbei.

Danach bilden sich improvisierte 5er-6er Reflexionsgruppen zu den Fragen „Wie habe ich den Geschichtenerzählkreis erlebt?“ bzw. „Was habe ich aus den Geschichten herausgehört, mitgenommen?“ „Gibt es ein Resümee für mich?“ Nach 15- 20 Minuten wird aus jeder Gruppe kurz berichtet, danach gibt es noch Zeit für freie Reflexionen. Was die Kreise berichten kann auch stichwortartig auf einer Pinnwand festgehalten werden.

Das Setting braucht Menschen, die bereit sind zu teilen und anzunehmen.

© Leo Baumfeld

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

BARCAMP

Ein **BarCamp**[1] ist eine offene Veranstaltungsform mit Workshops, kurzen Vorträgen und Diskussionen, bei der sich Menschen aus einem gemeinsamen Arbeits- oder Interessensbereich austauschen und voneinander lernen können. Der wesentliche Unterschied zu herkömmlichen Tagungen jedoch ist, dass es keine vorher fixierten und angekündigten Key-Note-SpeakerInnen oder Workshop-LeiterInnen gibt! Es ist aus der klassischen Perspektive eine „NICHT-Konferenz". Denn die Inhalte der einzelnen Sessions werden zu Beginn der Tagung unter den TeilnehmerInnen gesammelt und gemeinsam geplant.

Der Begriff „Bar" ist ein Platzhalter und kann je nach Thema auch ersetzt werden. Z.B. HealthCamp (Thema Gesundheit), EduCamp (Thema Erziehung) usw.

Das BarCamp verbindet Menschen mit dem gleichen oder mit ähnlichen Anliegen, um gemeinsam Ideen zu entwickeln und Lösungen zu suchen. Das Thema soll

- *einen Leidens- oder Lösungsdruck haben.*
- *nicht zu speziell sein und sich in wenigen Minuten an Außenstehende vermitteln lassen.*
- *Die Beiträge sollen vom Umfang etwa in 45 Minuten passen.*

Ein BarCamp folgt dem Prinzip Geben und Nehmen auf Augenhöhe. JEDE/R Teilnehmende bietet einen Beitrag!

Das Programm wird erst am Morgen jedes BarCamp-Tages gemeinsam festgelegt. Man braucht nur das Programmskelett vorzubereiten.

Am besten stellt man sich ein BarCamp wie ein Großkino vor: Zu jeder Anfangszeit starten in unterschiedlichen Räumen verschiedene Themen. Man hat die Qual der Wahl. Bei mehr als 50 Teilnehmern empfiehlt sich eine zweitägige Veranstaltung.

Wenn übrigens noch freie Zeitfenster offen sind, kann man jederzeit einen weiteren Zettel hinzufügen.

Im Veranstaltungshaus oder Großraum, die Arbeitsplätze vorbereiten und mit einer Nummer versehen.

Hinweise zur Moderation

- *Der Moderator/die Moderatorin sollte selbst pünktlich im Raum bzw. am vorgesehenen Arbeitsplatz sein.*
- *Die Person, die die Session vorgeschlagen hat, präsentiert.*
- *Der Themenbringer kann sich auch Hilfe organisieren (Mitstreiter, Themenunterstützer, Expertinnen, ...).*
- *Die Session kann auch früher beendet sein als die vorgegebene Zeit, wenn der Arbeitsplatz in der nächsten Runde nicht gebraucht wird, kann auch die Zeit überzogen werden.*

Zum Abschluss noch eine Runde Zusammenschau im Plenum machen und vor allem feiern!

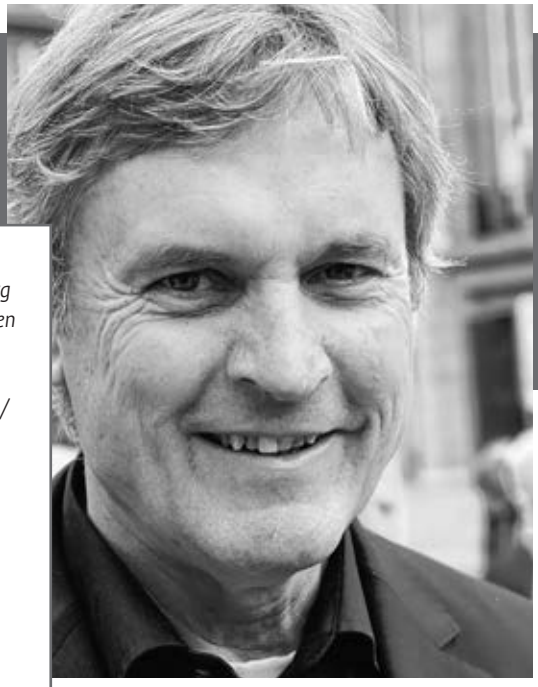
[1] *Der Name BarCamp wurde durch Tim O'Reilly ins Leben gerufen. Siehe auch: http://www.BarCamp-liste.de*

© Leo Baumfeld

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

CHRISTUS AUF DER STRASSE BEGEGNEN –

Interview mit Jens Haasen



WERDEGANG

1961 – 1966	*Studium der Theologie in Göttingen und Heidelberg*
1966 – 1967	*Vikariat in Huntsville/Ala.,USA, ab 1967 in Göttingen*
1969 – 1979	*Pfarramt in der Ev. Titusgemeinde Hannover*
1979 – 1996	*Referent in der Pfarrerfortbildung der Ev. Kirche von Westfalen für Kurse im Feld „Gemeindeaufbau/ Gemeindeleitung" und „Sozialarbeit / Diakonie", Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung*
1996 – 2000	*Beauftragter der Ev. Kirche von Westfalen für Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung verbunden mit dem Auftrag „Cityarbeit' an der Ev. Lutherkirche Hagen*
1996 – 2016	*Ehrenamtlich tätig im Vorstand der Suppenküche Hagen e.V. und im erweiterten Vorstand der Ballettfreunde Hagen e.V.*

GESPRÄCH

■ *Jens, zunächst einmal ganz herzlichen Dank, dass Du trotz Deiner Vorbehalte bereit bist, Dich befragen zu lassen. Hier meine erste Frage: Wenn Du an Deine eigenen Anfänge in der Gemeindeberatung zurückdenkst, was kommt Dir da als Erstes in den Sinn?*

Also mir kommt eine Weichenstellung im Pastoralkolleg der hannoverschen Landeskirche in den Sinn.

In einer Fortbildung fragte ich: Was kommt eigentlich nach 10 Jahren Gemeindearbeit in einem Neubauviertel in Hannover? Was könnte der nächste Schritt sein, welche Fortbildung suche ich künftig? Befragt nach meinen Interessensgebieten antwortete ich, dass ich aus einer pietistisch geprägten Jugendarbeit komme und mich in den biblischen Fächern im Studium ganz wohl gefühlt habe. Aber dann habe ich die Gemeinwesenarbeit kennengelernt, eine Richtung der Sozialarbeit, die in dem Neubauviertel auch dringend nötig war. Und zur gleichen Zeit habe ich für meine eigene Seele eine Psychoanalyse begonnen und lernte dabei zugleich etwas für meine seelsorgliche Praxis. Mein Gesprächspartner meinte, das wäre in der Gemeindeberatung gut vereint. So bin ich …

■ *Prägend waren also die Gemeinwesenarbeit, die Psychoanalyse …*

… und die biblische Theologie. Die drei Dinge könne ich in der Gemeindeberatung gut gebrauchen.

Ich absolvierte 1977 die Ausbildung Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau (EKHN). Bei einem EKD-Kolloquium zum Thema Gemeindeberatung 1978 in Gelnhausen wurde ich auf die Ausschreibung einer Pastoralkollegs-Stelle in Westfalen aufmerksam gemacht, die etwa meinem Profil entsprach. Darauf habe ich mich beworben und sie haben mich für den Fachbereich Gemeindeaufbau, Diakonie- und Sozialarbeit genommen. Zugleich übernahm ich einen bereits bestehenden Arbeitskreis, der von Pastor Gottfried Leich, der 1979 die Leitung des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt (KDA) in Hamburg übernommen hatte, gegründet worden war. Zu dieser Gruppe gehörten u. a. Mitarbeitende aus

GESPRÄCH

dem Volksmissionarischen Amt und der Leiter des Predigerseminars, Rolf-Walter Becker. Sie hatten an dem 1. Grundkurs Gemeindeberatung in Westfalen teilgenommen. Also das fand ich vor.

Ich bin nicht sicher, wo meine erste Beratungstätigkeit in Westfalen stattfand. Ich sehe mich hier nach Hagen zu einer Vorstadtgemeinde fahren - und das bei Glatteis. Nach der Autobahn ging es schleichend über Landwege. Ich kam viel zu spät, geriet in ein abgewracktes Gemeindehaus mit einer finsteren Eminenz als Kirchmeister. Pfarrer waren nicht da. Gemeinde in bedrückter Lage: Niemand kam mehr zur Kirche. Und die Frage: „Was machen wir denn mit Kirche und Gemeindehaus?“ Ich hab‘ da versucht, irgendwie klärend zu sein.

■ *Gemeindeberatung heute, das heißt den systemischen Blick zu schärfen und mit den Methoden der Organisationsentwicklung (OE) zu arbeiten. Sind das beides Dinge, die Dir damals schon begegnet sind?*

Ganz sicherlich stand die OE im Vordergrund. Sie stand im Zentrum für meine Fortbildner, Michael Pannwitz und Elke Möller. Diese arbeiteten nicht mit der Gemeindeberatung der EKHN zusammen, sondern eröffneten auf der kirchlichen Nordschiene eine eigene Fortbildung. Dabei war die OE ein großes Thema. Die systemische Variante ist für mich erst durch Fortbildungen im Pastoralkolleg mit Erika Lützner-Lay dazu gekommen. Das muss so in den 80er Jahren gewesen sein.

Ich verdanke der Organisationsentwicklung eine Haltung der Bescheidenheit: Der Gemeindeberater soll nicht meinen, er könne viel bewegen, voranbringen, sondern er muss sich verstehen wie ein Elektriker, der versucht, die Drähte wieder richtig miteinander zu verbinden, die Kommunikation herzustellen. Er mischt sich nicht in die Inhalte ein, sondern befördert die Kommunikation und akzeptiert, dass es für eine Organisation nicht ein Ziel gibt, sondern, abhängig von den handelnden Personen, wechselnde Ziele.

■ *Du hast einmal ein anderes Bild für Gemeindeberatung in einer Fortbildung benutzt und dafür eine Hebamme eingeladen. Kannst Du Dich noch entsinnen?*

Ja, genau.

■ *Es ging darum, den Geburtsvorgang gut zu begleiten, bis etwas Neues entsteht. Das fand ich sehr faszinierend.*

Dabeisitzen wie eine schnurrende Katze, das sei ihre Aufgabe, sagte die Hebamme, und Werner Zbinden war begeistert. In der Gemeindeberatung habe ich das so nicht erlebt.

■ *Könntest Du heute rückblickend sagen, wofür Gemeindeberatung im Rahmen der westfälischen Kirche stand, was sie der Kirche geboten hat oder auch, wie sie auf Kirche eingewirkt hat?*

Ich habe darum gekämpft, dass die Gemeindeberatung aus dem Klein-Klein der Kollegialen Beratung herauskam durch eine vernünftige Ausbildung und eine Geschäftsstelle. Das ist mir dann ganz am Schluss meiner Zeit im Pastoralkolleg im Zusammenhang der Vereinsgründung 1995 gelungen.

Ich selbst stand lange für so etwas wie eine biblisch orientierte Gemeindeberatung, die auch ein Feuer inhaltlicher Art hat mit biblischer Orientierung und Verwurzelung.

Also, was hat die Gemeindeberatung bewirkt? Ich glaub‘ sie hat viel Elektrikerkraft gekostet, um hier und da Gesprächsmöglichkeiten wiederherzustellen. Ich glaube nicht, dass wir wirkungsvoll waren, in dem Sinne, dass das Produkt von Kirche dadurch irgendwie besser geworden ist. Ich erinnere mich an einen Satz von Manfred Josuttis, der uns einmal sagte: „Ihr verbessert das Milieu von Kirche, aber das ist nicht ihr KIrche-Sein und Kirche-Werden. Daran arbeitet ihr nicht. Ihr verändert nicht Kirche in Richtung auf ihre Gestalt, die sie bekommen sollte.

■ *Wenn Du sagst „Wir wollten uns stärker professionalisieren, also auch eine Geschäftsstelle, einen Verein, alles haben", gab es so etwas wie ein Bild von Kirche, wofür Gemeindeberatung hilfreich sein kann?*

Josuttis hat leider recht gehabt. Wir haben auf diesen Binnenraum von Kirche geschaut. Aber wir haben gerade nicht an dem Verhältnis von Kirche und Dorf, Kirche und Stadt gearbeitet.

Das ist mir erst in der Bewegung der Offenen Kirche bewusst geworden. Ich glaube, am stärksten im Rahmen der Straßenexerzitien in Berlin, als ich Christus als Straße kennengelernt habe. Ihn nicht mehr als Herrn oberhalb der Wirklichkeit zu sehen, sondern ihn hier und jetzt wahrzunehmen. „Ich bin der Weg (die Straße), die Wahrheit und das Leben" (Joh 14,6). Aufzuhören, vom lieben, allmächtigen Gott zu reden, sondern hinzuschauen, was dieser Christus als Straße uns zumutet, wo er uns begegnet, und was er von uns will. Also eine andere Sicht auf die Welt zu bekommen und zu versuchen, Gemeinde zu sein an der Straße der Menschen, wie Jan Hendriks sie immer genannt hat: Gemeinde als Herberge, ein Rasthaus an den Straßen der Menschen, in dem sie Luft holen können, eine Tasse Kaffee trinken können und gestärkt ihren Weg weitergehen.

Als Gemeindeberatung haben wir es zu tun mit den Presbyterien oder Mitarbeiter-Teams, die uns einladen. Aber wir kommen nicht ran an die Leute vor Ort. Und sie gilt es eigentlich zu aktivieren, so hat es die Gemeinwesenarbeit gesehen. Dem Volk aufs Maul schauen: Diesen Kontakt herstellen, dafür fühlten wir uns nicht zuständig, das war Sache der jeweiligen Gemeinde. Und das ist meine Selbstkritik. Wir hatten damals ein Gemeindebild, das bestimmt auch schon eine offene Gemeinde vor Augen hatte, die sich aber vielleicht doch ganz gerne mit den internen Verhältnissen, Bedingungen, Widrigkeiten beschäftigte, anstatt zu hören, was ist am Ort los.

■ *Ich möchte jetzt nicht weiter an den Fehlern der Vergangenheit rühren, die Du für Dich so erkennst. Nach vorn blickend frage ich, was wären die Essentials, die ein Berater mitnehmen müsste, um gut beraten zu können?*

… Mir fällt wieder ein, zur westfälischen Gemeindeberater-Ausbildung gehörte der Besuch in Unternehmen. Also haben wir einen Tag in einem Zahnlabor gesessen. Es war sehr interessant zu sehen, wie die Techniker arbeiteten, wie sorgfältig und auch, wie die Stimmung war. Intern lief das gut. Es ist uns jedoch überhaupt nicht in den Blick gekommen, was die Zahnärzte sagen, unter welchem Erfolgsdruck diese Techniker stehen oder auch, was die Patienten sagen. Das kriegst Du nicht mit, wenn Du nur in einem solchen Unternehmen bleibst.

Wie gucke ich über den Tellerrand hinaus? Das ist eine Fragestellung des systemischen Ansatzes.

Ich glaube, der Beratungsauftrag muss vom Auftraggeber hin zu dessen Zielgruppe wandern. Das beinhaltet andere Analyseformen: Was nehme ich wahr, wie decke ich auf, was am Ort nötig ist oder gewollt ist. Dazu gibt es unterschiedliche Instrumente, mit denen so etwas geschehen kann. Ich erinnere an Ulf Häbel, der mit seinen Leuten im Dorf lebt und genau wusste, wo sie der Schuh drückt.

■ *Ist das der Blick „Für wen will ich Kirche sein?"*

Ja, genau. Ja, wo ist der Christus zu finden? Die verfasste Kirche, das Presbyterium sind nicht der wahre Auftraggeber für die Frage, wie Menschen Kirche leben. Der wahre Auftraggeber ist ein anderer, er muss befragt werden: Was ist auf der Straße los?

■ *Nun fragt uns oft Leitung an und sagt: „Wir wollen an unserem Leitungsverständnis arbeiten, weil wir mit einer überkomplexen Situation zu tun haben." Ist das auch ein Auftrag für Gemeindeberatung?*

Also, Kraft und Zeit würde ich heutzutage nicht mehr darauf verwenden, den Elektriker, den Klempner zu spielen, der Verbindungen wiederherstellt.

GESPRÄCH

■ *Was ich bisher gehört habe, würde zur Konsequenz haben „Beschäftigt Euch nicht so sehr mit Strukturen von Leitung, sondern guckt auf die Leute, für die ihr Kirche seid, was die brauchen und was die wollen und seid dann Kirche vor Ort. Ist das so?*

Ja … ich bin zwar nicht so ganz sicher, ob Beratung so funktioniert. Aber diese Erfahrung habe ich bei den Straßenexerzitien gemacht, den ganzen Tag auf der Straße sein und sich mit den Leuten dort unterhalten und am Abend darüber nachdenken, was hat das mit mir gemacht. Wo hat der Dornbusch angefangen zu brennen? Was hat gefunkt bei mir? Welches sind die Punkte, die bei mir wach werden. Diese Erfahrung hat mich verändert.

So stelle ich mir Gemeinde vor: In gutem Kontakt mit den Leuten vor Ort sein. Zu wissen, wo es bei ihnen brennt, wo der Schuh drückt. Wenn wir als Beraterinnen und Berater beim Presbyterium nachschauen, wo der Schuh drückt, so ist das gewiss auch nicht schlecht. Aber wenn das Presbyterium erst ‘mal eine gemeinsame Sicht auf die Menschen am Ort bekommt und wie viel diese Gemeinde für sie tun kann, vielleicht werden dann die internen Probleme kleiner durch den anderen Blickwinkel auf die Lebenswirklichkeit, das wäre meine Hoffnung.

■ *Eine letzte Frage: Kannst Du einen Fokus setzen und sagen, das war sinnvoll und gut, dass es Gemeindeberatung in Westfalen gegeben hat?*

Mir fällt eine Geschichte ein. Im Bereich von Gemeindeaufbau gab es manchmal Kollegs mit Gemeindebesuchen. Wir sind nach Gelsenkirchen gefahren und haben Interviews durchgeführt. Die einen haben dort die Mitarbeiter interviewt, die anderen die Frauenhilfe, usw., so ähnlich wie bei einer Visitation. Und am Ende des Tages haben sie der Leitung im Beisein der Befragten ein Echo gegeben „Das haben wir bei euch festgestellt.“ Solches Feedback brachte Wertschätzung für das Vorhandene, ging aber zugleich über die Sicht des engeren Leitungssystems hinaus. So haben wir den Gemeindeberatungsansatz umgesetzt in Pastoralkollegs.

Vermutlich tut die Gemeindeberatung das genau so, wenn sie ins Dorf geht, und sich dort um die Leute kümmert. Diese Wertschätzung vorhandener Arbeit ist ein Teil von Gemeindeberatung. Und, ja, als Gemeindeberater nicht zu viel besserwisserisch zu wollen, in welche Richtung eine Sache laufen muss. Dieser Ansatz, mehr Außenwelt einbeziehen, ist etwas, was zur Gemeindeberatung hinzukommen könnte.

■ *Jens, vielen Dank. Auch, dass Du bereit gewesen bist, Dich durch dieses Interview Deiner eigenen beruflichen Vergangenheit zu stellen.*

Kreativ-Agentur W & S GmbH
für Werbung und Produktion

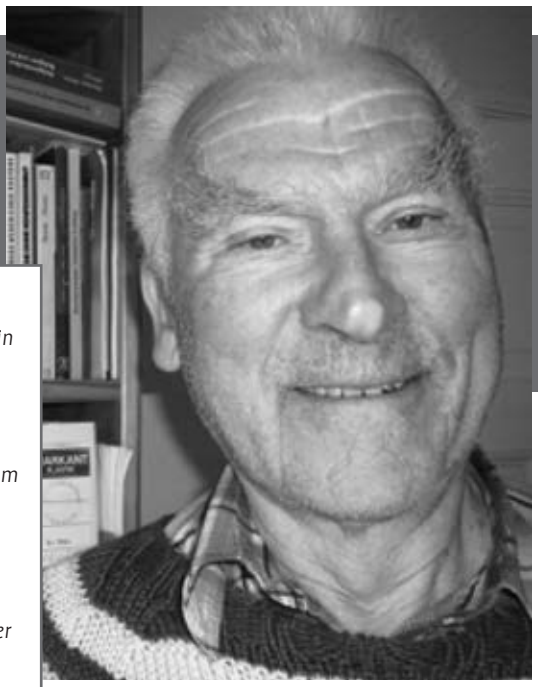
| Kommunikation
| Konzeption
| Grafik-Design
| Web

ws-werbeagentur.de | T. 06257 68350

Die Werbeagentur an der Bergstraße

„DAS FEUER BRENNT VON UNTEN“

Interview mit Dr. Ulf Häbel



WERDEGANG

1962 – 1967	*Theologiestudium in Marburg, Mainz, Berlin*
1967 – 1969	*Vikariat in Mainz-Finthen*
1970 – 1971	*Spezialvikariat bei der Gossner-Mission*
1971 – 1976	*Gemeindepfarrer in Schwalbach*
1977 – 1978	*Promotion in Münster bei Karl-Wilhelm Dahm*
1979 – 1989	*Stadt- und Dorfpfarrer in Büdingen*
1990 – 2007	*je zur Hälfte Pfarrer in Freienseen und „Gemeindeberater auf dem Land“*
seit 2008	*Pfarrer im Ehrenamt, Bauer, Kommunalpolitiker, Dorfentwickler, Gründer und weiter Gemeindeberater: „mich einbringen und einmischen.“*

GESPRÄCH

8. April 2017, Samstagmorgen, Ulf Häbel kocht uns Kaffee. Gestern Abend war es spät geworden beim Umtrunk mit der Freiwilligen Feuerwehr. Der war nötig, weil die Brandmeldeanlage in der „Dorfschmiede“ Fehlalarme am laufenden Band produziert … Gleich nach dem Interview trifft Ulf dort den Elektriker. Das prächtig restaurierte Fachwerkensemble mit Dorfladen, Altentreff, usw. wird bald fertig, wenn die Zuschussgeber pünktlich zahlen (www.dorfschmiede-freienseen.de). Im Moment türmen sich die Rechnungen, droht die Zahlungsunfähigkeit. „Das bereitet mir wirklich schlaflose Nächte – und volle Arbeitstage.“ Am Nachmittag wird er Mist fahren – Ulf wie er leibt und lebt.

■ *… und wie bist Du damals in Kontakt gekommen mit diesem neuen Ansatz: Gemeindeberatung?*

Ich war im zweiten Kurs 1974, der sechs Wochen dauerte. Da gab es zwei Wochen in Gelnhausen ‚Gruppendynamik‘, anschließend vier Wochen in St. Georgen, Frankfurt. Da waren wir kaserniert, durften auch übers Wochenende nicht heim. Wir waren jeden Abend in irgendeiner Gemeinde und haben probiert, was Beratung heißt. Ich war in Schwanheim, in der neuen Nordweststadt und noch irgendwo. Wir mussten immer raus zu zweit, haben Beratung gemacht und mussten abends bis halb zwölf zurück sein und dann gab es ein Meeting zur Auswertung: “Was habt ihr heute wie, wo erlebt?“

GESPRÄCH

■ *Nachts oder wie?*

Nachts, jaja. Wir hatten ja auch eine Kaffeemaschine und so. Und das haben wir dann gemacht. Nach diesen vier Wochen kam dann das nächste Urteil: Du kannst in der Gemeindeberatung weiter machen oder nicht. Das war mein Start. Insgesamt dauerte es damals vier Jahre, um selbständig zu beraten. Ja, wir haben da vier Labs gehabt.

■ *Wie bist du auf den Kurs aufmerksam geworden oder umgekehrt, wie sind die auf dich aufmerksam geworden?*

Das lag an Eva Renate Schmidt, die hat Leute gesucht. Da gab es eine Konsultation, veranstaltet vom Personalchef der Landeskirche. Referiert haben drei Amis, die Eva Renate immer angeschleppt hat.

■ *Wie hast du diese ‚Amis' erlebt? Was waren das für Leute?*

Das waren hochinteressante Leute und die haben genau das erzählt, was wir in der APO sowieso glaubten. Also dass wir anfangen mussten mit sozialer Einbindung. Pfarrer ist ein sozialer Faktor statt ein religiöser Akrobat, und du musst dich einmischen. In der Limesgemeinde, da habe ich ständig so ein Zeug gemacht: aktivierende Befragung bei Marokkanern und was weiß ich, in den Hochhäusern. Und diese Amis fand ich sehr pragmatisch und bisschen wissenschaftlich dumm oder platt, aber darin lag auch gerade eine Stärke. Statt zu sagen, jetzt müsst ihr erst mal die Rollentheorie oder irgendetwas runterbeten, lebten sie von der Praxis. Sie probierten aus und forderten uns auf, auch so ranzugehen. Das nannten sie ‚parish consultation', also Gemeindeberatung. Der eine, das war einer, der hatte immer das Hemd bis hier zum Bauchnabel offen, der hat eigentlich nie was gesagt. Das fand ich eher furchtbar, aber das liegt daran, dass ich halt ein Preuße bin. Der andere, der war anders. So ein kleiner Dicker, hellwach und der hat genau gesehen, was in der Gruppe passiert und hat sich dazu geäußert mit seiner Erfahrung. Diese Erfahrung, die fand ich damals interessant für mich… Wir waren ja von der Uni noch nicht lange weg. Ich hatte immer so den Eindruck, die denken flüchtig, wir waren Hochausgebildete, theoretisch und theologisch, und die kamen sehr pragmatisch, hemdsärmelig daher.

■ *Du sprachst die APO (Außerparlamentarische Opposition) an, wie hing das für Dich zusammen, der 68er Aufbruch und die Gemeindeberatung?*

Für mein Gefühl hat die 68er Mentalität und der Ansatz der Gemeindeberatung gut zusammen gepasst und das hat eine innere Energie geweckt. Denn, wenn du nur noch funktionierst, dann glaube ich, dass du die Lebensenergie verlierst. An der Grenze entsteht die Energie. Und die Gemeindeberatung war immer an der Grenze. Da hat mich damals einer mal angeschissen wegen Loyalität. Ich sagte: "Loyalität zur Sache habe ich, aber nicht unbedingt zur bürokratischen Verwaltung." Das haben wir damals halt vielleicht auch ein bisschen aufmüpfig, kritisch gesagt. Meine Freiheit ist geblieben. Diesen Impuls, den wünsche ich mir für Gemeindeberatung weiterhin. Geht rein, hört zu, nehmt erst mal wahr - und wenn du anfängst zu verstehen, dann kommt vielleicht was bei raus, was geht.

■ *Da hast Du zwei Impulse aufgenommen?*

Ich will mal sagen, biografisch hängt es zusammen, dass ich gemerkt habe, ich habe an der Uni viel gelernt, aber nur so im Grunde Texte sezieren. Also wenn ich das jetzt mal vergleiche mit meinem Bauernhof: Ich habe gelernt, wie du jedes Vieh geistig auseinandernehmen kannst und weißt, da ist ein Hinterbein und ein Biss und ein Ohr. Aber die Zusammenhänge, was es eigentlich im Lebensvollzug soll, das habe ich an der Uni nicht gelernt.

Und das habe ich gelernt durch die Gruppendynamik und durch die Ausbildung in Herborn, wo Karl-Wilhelm Dahm gesagt hat: „Theologie und Sozialwissenschaften müssen zusammengehören, falls ihr Pfarrer werden wollt." Eben nicht nur als Hüter der biblischen Wahrheit, sondern was ihr für die Menschen bewirkt. Das war seine ‚funktionale Theorie'. Du musst nach der Wirkung von dem, was du machst oder denkst oder glaubst oder sagst, fragen und diese Wirkung kannst du messen. Sowohl statistisch wie auch in deinem eigenen Gefühl. Die segmentierte Gesellschaft, die hat mir nicht gepasst. Ich weiß nicht, warum. Das hat aber mit der APO-Idee zu tun, weil die gesagt haben, du kannst in der Gesellschaft was bewegen. Daraus die nächsten Fragen: Wie kriegst du eigentlich Zugänge zu den Menschen und ihren Lebensvollzügen und wie kannst du sie, wenn es geht, mit beeinflussen, dass etwas anderes dabei rauskommt? Und die APO oder die 68er haben im Grunde immer gesagt: „Du musst was bewegen." Da gab es ja diesen schönen Satz: „Unter den Talaren der Muff von 1000 Jahren", Das war ja nicht so gedacht, dass man diese Talare zerstört und die drin sind auch, sondern frage dich mal: „Welche Wirkung hat das denn, was kommt dabei heraus?" Und da passt die Gemeindeberatung genau dazu, denn sie hat ja als Grundmuster: Geh in die Gemeinde - das heißt in einen geografischen Lebensraum, wo bestimmte Lebensvollzüge sind - und guck, was die da machen! Das war auch mein Start damals. Gemeindeberatung war der Ansatz und ist, das würde ich bis heute sagen, eine Basisbewegung. Das hat mir gefallen. Und insofern hat das für mich zusammengepasst und deswegen habe ich gedacht, ja Gemeindeberatung ist gut.

■ *… mit Auswirkungen auf Dein Selbstverständnis als Pfarrer?*

Ich habe gemerkt, es gibt zwei Thesen: Pfarrer ist ein religiöser Dienstleister, der wartet, bis eine Oma stirbt. Beerdigen kann er, dann macht er das. Wenn der Pfarrer ein sozialer Faktor ist, sagt er oder sie: „Ich mische mich hier ins Leben ein, ehe die Oma tot ist und guck, was los ist, wie es der geht." Heute würde man sagen ‚Sozialraumpionier'. Und insofern hat für mich jetzt im Nachhinein die Reflexion gepasst: Du musst was bewegen, damit die Lebensvollzüge für die Menschen besser werden.

■ *… und so hast Du auch weitergemacht?*

Das habe ich gelernt: Die Kirche als Ganzes ist ein sozialer Faktor und nicht eine religiöse Nische oder so Zeug. Im Grunde ist das Bild für Pfarrer und Kirche das der französischen Arbeiterpriester. Die haben einen ganz normalen Beruf und mischen sich in normale Lebensvollzüge ein mit ihrer Haltung. Ich würde da nicht so sehr sagen ‚Glaube', weil Glaube immer heißt, du musst Sprüche kloppen, oder Glaubensbekenntnisse ablegen oder Dogmenwissen. Das stimmt nicht. Es ist eher eine Haltung. Und da glaube ich, meine Haltung ist so geblieben. Das hat auch gepasst bei der Gemeindeberatung. Also wenn ich jetzt sagen würde, wo habe ich so eine Art seelische Oase gehabt: Das eine war der Dahm mit seiner ‚funktonalen Theorie der Kirche', das andere ist die Gemeindeberatung. Und ich glaube auch, dass ich lebenslang Pfarrer geblieben bin, lag daran, dass ich diese Oasen hatte.

■ *Wie siehst Du das bezogen auf die aktuelle Beratungspraxis?*

Das finde ich bei der Gemeindeberatung zurzeit nicht mehr so sehr gut, wenn wir ständig dieses ganze Gefummel mitmachen mit Pfarrstellenfusionen und so. Da finde ich die Energie der Gemeindeberatung, die ich in mir gespürt habe, erlahmen. Denn fürs Reich Gottes ist es völlig egal, ob du 1200 Pfarrer in der EKHN hast oder 1400. Das ist auch das, was ich jetzt hier bei der Dorfschmiede so erlebe: Das Feuer brennt von unten, die Energie im Dorf ist bei den Leuten. Die machen mit, die helfen

da vorne. Jetzt müssen wir, weil wir kein Geld haben, vieles in Eigenleistung machen. Und die Leute, die ahnen, das Leben hat einen Sinn, und wir stehen dafür ein und merken auch, je mehr du dich beteiligst, desto mehr bist du beheimatet. Und das wäre, finde ich, eine Urthese von Gemeindeberatung und nicht von professioneller Bürokratie, die alle Regeln ganz genau kennt und kontrolliert. Das ist im Augenblick meine innere Spannung, dass ich sage, jetzt zur Geschichte der Gemeindeberatung ..., ja sie ist ‚basisorientiert' haben wir damals gesagt, eine ‚basisorientierte Bewegung'. Das sollte sie nicht verlieren.

■ *... aber ohne Strukturanpassung gibt es auch keine Entwicklung?*

Nach dem zweiten Weltkrieg gab's kaum Pfarrer und da hat das Reich Gottes auch weitergelebt. Ich finde, da kann man pragmatischer vorgehen und sagen: „Lass doch die Leute vor Ort ihr Leben regeln, die kriegen das hin." Nur vermute ich, dass die Bürokraten alle Schiss haben vor Entscheidungen und vor Verantwortung und dann wird das alles so zäh und ungut... Also ich werde jetzt dauernd eingeladen von Bürgermeistern wegen dieser Dorfschmiede. Dann sind sie hochinteressiert und es gibt eine Sorte, die sagen: „Wie bist du ans Geld gekommen?" - und das wollen sie kopieren. Da steh ich mittlerweile auf und geh, weil ich das so unverschämt finde.

Andere fragen: „Wie bist du denn auf die Idee gekommen? Wie macht ihr das?" Dann sage ich: „Ei, ich hab mal durchgeguckt, wie viele alte Leute es hier gibt, wie es denen geht." Genau diese Sache des Wahrnehmens und Einlassens ist es. Das ist der Grundgedanke von Gemeindeberatung, Organisationsentwicklung: wirklich wahrnehmen, verstehen wollen und dann erst handeln.

■ *Lieber Ulf: in summa...?*

Die Kerngedanken sind wirklich: Das Feuer brennt von unten und wenn's von oben gelöscht wird, ist's Scheiße. Und das andere ist: Habe Freude am Leben. Das heißt essen und trinken, feiern und so. Das machen wir im Dorf viel und dann merken die Leute, jaja, schön, wenn du dich selber beteiligst. Das ist die andere These: Beheimatung geschieht nur durch Beteiligung, nicht durch Anspruch und Komfort.

Das sind so Grundideen und die habe ich beibehalten. Im Grunde ist es eine Linie und das ist meine Lebenslinie und so bin ich mit einverstanden und zufrieden. Zurzeit muss ich mich halt dagegen wehren, dass diese ganzen bürokratischen Regelungen mich nicht erdrücken. Weil, wenn sie mir die Insolvenzschlinge um den Hals legen, dann ist das Ding da vorne irgendwann tot. Das wär' halt schade, gell. Ich würde es jetzt einmal so ein bisschen pathetisch sagen: „Wenn Gemeindeberatung oder diese sozial ausgerichteten Energien bleiben, haben Menschen immer eine Chance. Wenn wir uns nur noch verwalten lassen, dann haben wir sie halt nicht."

druckwerkstatt
Rödelheim

- Offsetdruck
- Konfektionierung
- KFZ-Beschriftung
- Digitaldruck
- Druckweiterverarbeitung
- Schilder
- Druckvorstufe

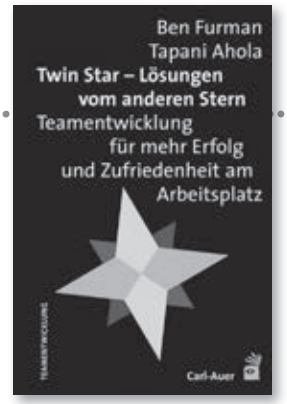
Biedenkopfer Weg 40a
60489 Frankfurt am Main
fon 069 9074980
dwr@frankfurter-verein.de
www.reha-werkstaetten.de

Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München 2015. 356 S. mit Schlagwortregister und Nachwort von Ken Wilber. Ca. 40,-€

Jetzt habe ich es zum dritten Mal ganz gelesen. Die Seiten, auf denen Frederic Laloux von dem ambulanten Dienst in den Niederlanden erzählt, wollen schon zerfleddern.

„Buurtzorg" („Nachbarschaftspflege") besteht aus kleinen Teams, die völlig selbstverantwortlich tun, was sie für ihre Kunden für geboten und notwendig halten. Das kann auch bedeuten, die Nachbarn des Kunden bei ihm auf einen Kaffee einzuladen ... Buurtzorg wächst mit besten Ergebnissen, spart 40% Kosten, hat zufriedene Mitarbeitende und einen winzigen Overhead. Drei Wochen lang lernen künftig Mitarbeitende, wie sie selbstverantwortete Entscheidungen herbeiführen, Konflikte im Team klären .... Und von solchen Organisationen gibt es eine ganze Reihe in Laloux's Buch. Für ihn sind sie integralevolutionäre lebendige Organismen, die ihre Durchbrüche vollzogen haben, weil die Leitungen das wollen: Selbstführung der Belegschaft, Ganzheitlichkeit für die Menschen, die in ihnen arbeiten, und Entwicklung eines „evolutionären Sinns". Für Organisationsberater/innen ist die Lektüre gleichermaßen erfreulich (weil alle emanzipatorischen Bemühungen doch nicht utopisch bleiben müssen?!) wie anfixend (weil es z.B. einen Überblick über Strukturen, Praktiken und Prozesse solcher Organisationen gibt) und diskussionswürdig (weil der vorangestellte Geschichtsoptimismus mit seinem usamerikanischen Stufenmodell doch ziemlich abgedreht wirkt?). Also los: selber lesen!

Jutta Rottwilm



Ort und Zeit: Heidelberg, 2014; vierte Auflage

ISBN-Nr: 978-3-89670-589-1

Kosten: 14,95 €

Ben Furman und Tapani Ahola entwickeln auf der Grundlage lösungsorientierter Kurzzeittherapie ein Werkzeug zur Unterstützung von Teams in Unternehmen. Geleitet von der Frage, wie eine gute Arbeitsatmosphäre geschaffen werden kann, ohne eine Fixierung auf die Probleme im betrieblichen Miteinander zu verstärken, entwickelten die Autoren den Ansatz des „Reteamings". „Reteaming erwies sich als ein sehr erfolgreiches Instrument. Denn damit ist es einer Arbeitsgruppe möglich, ihre Ziele in den Blick zu nehmen, statt sich auf Probleme und Unstimmigkeiten zu konzentrieren und gemeinsam zu besprechen, wie sie diese Ziele erreichen und ein dem Teamgeist förderliches Umfeld schaffen kann." (S. 15f)

Twin Star ist das anwendungsfreundliche Werkzeug, das es den Verantwortlichen ermöglichen soll, ihr Miteinander entsprechend zu gestalten. Dazu werden vier förderliche Grundhaltungen mit vier hemmenden ins Gespräch gebracht: Wertschätzung, Spaß, Erfolg und Anteilnahme auf der einen, Probleme, Kränkungen, Rückschläge und Kritik auf der anderen Seite. Zu jedem Stichwort ist ein Kapitel ausgeführt, das die Grundthemen der entsprechenden Haltung aufnimmt. Die Ausrichtung jedes Kapitals ist sehr praxisnah und orientiert sich an dem Ziel, die einzelnen Fragestellungen ins Gespräch zu bringen. Gedacht ist das Buch als Teamentwicklungsmodell für Arbeitsgruppen in Organisationen und Unternehmen. So setzen die Autoren dort an, wo Klärungsbedarf im Team erkannt wird und regen an, gemeinsam in der Lektüre und anschließenden Diskussion Verantwortung für das Miteinander zu übernehmen. Die Themen Rolle im Unternehmen, Abhängigkeiten untereinander, Leitungsverantwortung bleiben in diesem Ansatz unbedacht, da von einer Teambildung auf Augenhöhe ausgegangen wird. Vielleicht ist der Twin Star deshalb für gemeindliches Miteinander und kirchliche Teambildung besonders geeignet, wenn zuvor eine Kultur auf Augenhöhe gewünscht wird. Im Konflikt kann dieses Instrument einer externen Beratung gute Zugänge zur Motivation, Energie und der Veränderungsbereitschaft im Team bieten.

Kerstin Neddermeyer

Ort und Zeit:
Basel, 2015, 5. Auflage

ISBN-Nr:
978-3-621-28110-2

Kosten: 42,95 €

Lösungsorientierte Beratung ist Beratung, die an Ressourcen, Ausnahmen und Alternativen orientiert ist und nicht das Problem des Klienten in den Mittelpunkt der Bearbeitung stellt. Günter Bamberger macht in seinem sehr praxisorientierten Buch deutlich, wie das gelingen kann. Grundlegend ist der Ansatz der „lösungsorientierten Kurztherapie", wie sie von Steve de Shazer und anderen in Amerika entwickelt wurde. Dazu werden sechs Beratungsschritte vollzogen, denen in diesem Buch jeweils ein ausführliches Kapitel gewidmet ist.

1. *Beginnend mit der Synchronisation, dem Andocken des Beratenden an den Klienten,*
2. *über die Öffnung zur Lösungsvision,*
3. *dem Aneignen dieser Vision als Feld der Möglichkeiten, Neues zu tun oder von Gutem mehr,*
4. *hin zur Lösungsbegleitung als Teilnahme am Lösungsprozess,*
5. *zur Evaluation der Stärken und Ressourcen, die Lösungen dem Klienten möglich machen,*
6. *und der Sicherung des neuen Weges, um Nachhaltigkeit in der Beratung zu erzielen,*

ist lösungsorientierte Beratung stark an der Souveränität und der Selbstwirksamkeit des Klienten ausgerichtet.

Günter Bamberger gibt in den anschließenden Kapiteln die Möglichkeit, über den eigentlichen Beratungsansatz hinaus auf die Qualität von lösungsorientierter Beratung zu schauen. Er bietet eine wissenschaftliche Rückbindung seines Beratungsansatzes im Austausch mit anderen Beratungsformaten, aber auch im Blick auf neurobiologische Erkenntnisse.

Leider ist der dargestellte Ansatz allein als Einzeltherapie konzipiert – sodass ein Transfer des lösungsorientierten Beratens in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung hier nicht einfach zu vollziehen ist. Es gilt zu schauen, inwieweit z. B. die Mitarbeit des Beraters an der Lösung des Klienten (bei der Beschaffung von Informationen, in der Organisation von Wegabschnitten, und in der Umsetzung von Teilschritten) mit der Überzeugung vereinbar ist, dass alle Energie aus dem Klientensystem in die Beratung fließen muss.

Kerstin Neddermeyer

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

Herausgeber:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD-
Mühlenstr.126, 26180 Rastede

und

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN
Kaiserstr.2, 61169 Friedberg
Telefon: 06031-162970
Telefax: 06031- 162971
E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de
www.gboe.de
www.ipos-ekhn.de

Redaktion

Elke Breckner,
E-Mail: konfliktbeauftragte@ekhn-net.de

Hans-Joachim Güttler,
E-Mail: guettler-beratung@t-online.de

Susanne Habicht,
E-Mail: Susanne.Habicht@ib.nordkirche.de

Dr. Frank Hofmann,
E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Dieter Pohl („V.i.S.d.P"),
E-Mail: dieter.pohl47@googlemail.com

www.pohl-organisationsentwicklung.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an Dieter Pohl.

Grafik: Raphael Schreiner,
Seeheim-Jugenheim

Druck: RehaWerkstatt Rödelheim,
Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

Bezugspreise:

pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft

Bezugsadresse siehe oben

Mit komplexen Situationen wertschätzend umgehen

"Art of Hosting Training" (AoH)

AoH beschreibt die Kunst, in aufmerksamer Gastgeberschaft Räume zu öffnen, in denen gute und wesentliche Gespräche geführt werden können.

Im Training können Leitungskräfte, Berater/innen und Supervisor/innen neue Formen zur Gestaltung kommunikativer Prozesse erleben und ausprobieren.

AoH arbeitet mit einem großen Repertoire von Methoden und Abläufen, die im Alltag gut einzusetzen sind. AoH ist dabei vor allem eine Haltung, die wahrnimmt, dass Co-Intelligenz, Beteiligung und Kooperation, Selbstorganisation und angemessene Führung zu guten und tragfähigen Lösungen komplexer Herausforderungen führen.

Wir laden Sie ein – unter Anleitung eines erfahrenen Hosting Teams – dies konkret zu erleben und Ihre eigenen Fragestellungen einzubringen.

Zielgruppe:	Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater, Pfarrerinnen und Pfarrer, Interessierte
Termin:	13. – 15. September 2017
Veranstalter:	Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland (GO)
Ort:	Internationales Tagungszentrum Wuppertal Missionsstraße 9 42285 Wuppertal
Leitung:	Landespfarrerin Cornelia vom Stein
Referent/Innen:	Ingrid Schneider, Supervisorin, Gemeindeberaterin, Art of Hosting Trainerin und ein Art of Hosting Team
Kosten:	Voraussichtlich 350,00 € Inkl. Unterkunft/Verpflegung
Anmeldung an:	Bis 01.08.2017 Gemeinsames Pastoralkolleg im Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der EKvW Postfach 1247, 58207 Schwerte Fon: 02304 755 257 Fax: 02304 755 157 birgit.nagorny@institut-afw.de

Gekonnt miteinander weiterkommen –

Gestaltung von Veränderungs-, Entwicklungs- und Lernprozessen

Veränderung ist notwendig – doch wie lässt sie sich nachhaltig gestalten? In diesem Kolleg lernen Sie hilfreiche Zugänge zur Gestaltung von Prozessen kennen. Sie werden einen Blick auf das Umfeld entwickeln, das in Veränderungen eingebunden sein sollte. Neben Grundlagen zu Methoden und Lerntheorien werden Sie Fertigkeiten in der Planung und Gestaltung von Prozessen erlangen und sie so zielorientiert gestalten.

Dieser Kurs kann als Vertiefungskurs für Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater genutzt werden. Er ist zugleich ein Theoriemodul im Rahmen der Weiterbildung Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in Westfalen und Rheinland

Zielgruppe(n):	Kirchliche Mitarbeiterinnen, Pfarrer, Presbyterinnen, Gemeindeberater und Interessierte
Termin:	18. – 20. September 2017
Veranstalter:	Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Ev. Kirche in Westfalen, Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland, Gemeinsames Pastoralkolleg
Ort:	Ev. Tagungsstätte Nordhelle, Zum Koppenkopf 3, 58540 Meinerzhagen, Tel.: 02358 / 80090
Leitung:	Kerstin Neddermeyer GBOE Westfalen, Dortmund, Gemeindeberaterin und Organisationsentwicklerin
Referent/Innen:	Dr. Petra Welz, Systemische Beraterin, Leipzig
Kosten:	noch offen
Anmeldung an:	Gemeinsames Pastoralkolleg Postfach 1247, 58207 Schwerte Tel.: 06031 / 162970 Fax: 02304 / 755-157 Formular und Ausschreibung über http://www.institut-afw.de/downloads/

Langzeitkurs „Geist und Prozess“

Fortbildungswerkstatt zu spiritueller Prozessarbeit

Wie kann die spirituelle Dimension alltägliche Prozessgestaltung und Beratungsarbeit durchdringen? Wie können wir professionell arbeiten und zugleich theologisch verantwortlich mit dem Wirken des Geistes Gottes rechnen? Wie werden wir dabei den Herausforderungen wachsender Komplexität gerecht?

Es geht darum, Gruppen-, Veränderungs- und kirchliche Arbeitsprozesse spirituell zu durchdringen, geistlich zu vertiefen und theologisch zu reflektieren. Die Werkstatt eröffnet einen Raum, in dem die Teilnehmenden auf ihre eigenen Kompetenzen aufbauen und die Impulse des Kurses für ihren Arbeitsbereich weiterentwickeln. Wir arbeiten u.a. mit Methoden der vertieften Wahrnehmung aus den Kontexten Art of Hosting, Presencing Institute, Social Presencing Theater, The Circle Way, und geistlichen Übungen zur Prozessarbeit.

Mehr unter www.gemeindekolleg.de
Basisinformationen zum Ansatz: Isabel Hartmann, Reiner Knieling: Gemeinde neu denken. Gütersloh 2014.

Zielgruppe:	Gemeindeberater/innen, geistliche Begleiter/innen, Menschen in Leitungsaufgaben
Termin:	25. – 29.09.2017 16. – 20.04.2018 24. - 28.09.2018
Veranstalter:	Gemeindekolleg der Vereinigten Evangelisch-Lutherischen Kirche Deutschlands (VELKD)
Ort:	Geistliches Zentrum Kloster Bursfelde Klosterhof 5, 34346 Hann. Münden
Leitung:	Prof. Dr. Reiner Knieling, Leiter, Pfarrer Isabel Hartmann, stellv. Leiterin, Pfarrerin, geistliche Begleiterin
Referent/Innen:	s. Leitung
Kosten:	standen zum Zeitpunkt der Drucklegung noch nicht fest
Anmeldung an:	Anmeldung nach telefonischem Vorgespräch Gemeindekolleg der VELKD Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf Tel. 036202/7720-100 Fax 036202/7720-106 info@gemeindekolleg.de www.gemeindekolleg.de

Der eigenen Sendung folgen

Organisation und Führung in einer dynamischen Kirche
5. Strategiekongress der Kongressreihe Strategie und Entwicklung in Kirche und Gesellschaft

Dynamische Umwelten erfordern fluide Organisationen und partizipative Formen von Führung. Das ist für die Kirchen eine echte Herausforderung. Wir organisieren dafür zwei Tage lang ein Gründerzentrum: Am ersten Tag lassen wir uns von Theoretikern und Praktikerinnen außerhalb von Kirche inspirieren, am zweiten Tag arbeiten wir in Laboratorien daran, wie aus innovativen Ideen Wirklichkeit werden können.

Zielgruppe(n):	Der Kongress richtet sich an Führungs- und Fachkräfte aus dem weiteren kirchlichen Kontext
Termin:	6. – 7. Dezember 2017
Veranstalter:	kairos. Coaching, Consulting, Training Thomas-Morus-Akademie Bensberg Bistum Trier IPOS Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN ZAP Zentrum für angewandte Pastoralforschung Bochum
Ort:	Thomas-Morus-Akademie Bensberg Overather Straße 51-53 51429 Bergisch Gladbach Telefon 0 22 04 - 40 84 72 www.tma-bensberg.de
Team:	Valentin Dessoy u.a.
Kosten:	werden noch bekannt gegeben
Anmeldung an:	akademie@tma-bensberg.de wuerbel@tma-bensberg.de

WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GEMEINDEBERATUNG

STARTSEMINAR

Im ersten Teil des Seminars kommen die Teilnehmenden in Kontakt mit dem Beratungsansatz der systemischen Prozessberatung und können prüfen, ob sie dieses Beratungsformat beim IPOS in der 2,5-jährigen Weiterbildung erlernen wollen.

Im zweiten, dem Zulassungsteil des Seminars, werden wechselseitig die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung geprüft. Dabei handelt es sich um ein bewährtes Verfahren, das die kommunikativen Kompetenzen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und den berufsbiographischen Zeitpunkt zur Aufnahme der Ausbildung in den Mittelpunkt stellt.

Zielgruppe:	An der Weiterbildung Interessierte
Termin:	07. – 10. Februar 2018
Veranstalter:	Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS)
Ort:	Haus Am Maiberg, Heppenheim
Leitung:	Jutta Rottwilm
Referent/Innen:	Wolfgang Kleemann, Uwe Jaschke
Kosten:	Kosten: € 380,00 (zzgl. Übernachtung/Verpflegung)
Anmeldung an:	www.ipos-ekhn.de

Selbstorganisation – die Lebendigkeit der offenen Räume

Ein Lernlaboratorium

D.A.CH-Tagung der GBOE

Ein Lernlaboratorium – das ist ernst gemeint! In der Tagung wollen wir die Lebendigkeit der offenen Räume selbst entdecken.

Ausgehend von den Anstößen von Frederic Laloux (Reinventing Organizations) geht es ganz praktisch um die Grenzen und Möglichkeiten der Selbstorganisation.

Wie lässt sich Selbstorganisation etablieren, wenn das umgebende Öko-System hierarchisch strukturiert ist? Wie kommen unterschiedliche Leitungsstile und Organisationsmodelle ins Gespräch miteinander?

Und warum diskutieren wir das ausgerechnet jetzt?

Zielgruppe(n):	Organisationsentwickler/innen und Gemeindeberater/innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz
Termin:	Mo 26.2. – Do 1.3.2018
Veranstalter:	Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS)
Ort:	Evangelische Tagungsstätte Hofgeismar
Leitung:	Christoph Gerken, Eva Hillebold, Andreas Klein, Matthias Reinhold, Dr. Christopher Scholtz, Jutta Rottwilm
Kosten:	werden noch bekanntgegeben
Anmeldung an:	Der Flyer für die Tagung erscheint im Herbst - Anmeldung bis 1.12.2017

Systemische Gestaltung von Organisationsprozessen -

Weiterbildungsmodul in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung

Damit Ratsuchende in ihren Fragen ernstgenommen und mit ihren Ressourcen berücksichtigt werden können, bedarf es einer besonderen Aufmerksamkeit in der Gestaltung von Beratungsprozessen. Dies gilt auch in der Begleitung kirchlicher Leitungsgremien. Die Teilnehmenden lernen auf der Grundlage systemischer Beratung Zugänge zu Organisationsanalysen, hilfreiche Fragestellungen zum Erfassen eines Veränderungsbedarfs, Methoden zur Entwicklung von neuen Perspektiven und Schritte zu deren Umsetzung kennen und üben diese miteinander im Kontext eigener Erfahrungen ein.

Zielgruppe(n):	Auszubildende in GBOE und Allgemeininteressierte
Termin:	05. – 07.03.2018
Veranstalter:	GBOE-Westfalen in Verbindung mit der GO im Rheinland und dem Gemeinsamen Pastoralkolleg
Ort:	Haus Villigst, Schwerte
Leitung:	Kerstin Neddermeyer, GBOE Westfalen, Dortmund (AmD)
Referent/ Innen:	Harald Gröschel, Organisationsentwickler und Supervisor (DGSv),Stuttgart
Kosten:	Noch offen
Anmeldung an:	Ab Oktober 2017 über das Gemeinsames Pastoralkolleg, Postfach 1247, 58207 Schwerte, Tel: 02304/755-257 Fax: 02304/755-157 Sekretariat Birgit Hinzmann birgit.hinzman@institut-afw.de

Veränderungen gestalten -

Weiterbildungsmodul in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung

Kirche ist immer wieder einem Wandel unterzogen. Äußere und innere Faktoren zwingen dazu, über Veränderungen nachzudenken und sie zu gestalten. Für die Beteiligten bedeuten Veränderungsprozesse nicht selten Stress und lösen Verunsicherungen aus. In diesem Fortbildungsmodul beschäftigen sich die Teilnehmenden mit den Erfolgsfaktoren gelingender Veränderung und lernen dabei Denkmodelle und Methoden des Change Managements kennen und anzuwenden. Ein wichtiger Schwerpunkt ist, die Haltung und Rolle der künftigen Beratenden zu reflektieren.

Zielgruppe:	Auszubildende in GBOE und Allgemeininteressierte
Termin:	03. – 06.09.2018
Veranstalter:	GBOE-Westfalen in Verbindung mit der GO und dem Gemeinsamen Pastoralkolleg
Ort:	Internationales Theologisches Tagungszentrum, Wuppertal
Leitung:	Ernst-Eduard Lambeck, GBOE Westfalen, Dortmund (AmD)
Referent/ Innen:	Dr. Petra Welz, Organisationsentwicklerin, Leipzig
Kosten:	Noch offen
Anmeldung an:	Ab Oktober 2017 über das Gemeinsames Pastoralkolleg, Postfach 1247, 58207 Schwerte, Tel: 02304/755-257 Fax: 02304/755-157 Sekretariat Birgit Hinzmann birgit.hinzman@institut-afw.de

NACHRUF

Im Sommer 2016 haben wir Abschied von Horst Bracks genommen, der nach langer schwerer Krankheit am 26.6.2016 verstarb. Er wurde 60 Jahre alt. Unsere Kirche verliert mit Horst Bracks einen leidenschaftlichen Gemeindeberater, Organisationsentwickler und kreativen Gestalter wichtiger Veränderungsprozesse. Horst besaß die Fähigkeit, Themen und Dinge zu erschließen, aufzuschließen und zu vermitteln. Ob in der Jugendarbeit, als Lehrer in der Realschule, im Predigerseminar oder an der Gemeindeakademie: er war ein didaktisches Talent, ausgestattet mit einem kindlichen Spieltrieb in der methodischen Umsetzung. Durch ihn hielt der Raketenbau Einzug in die Teamentwicklung und er schaffte es sogar, einen bayrischen Landesbischof zum Bau eines Heißluftballons zu bewegen. Lernen und Spaß haben gehörten für ihn zusammen. Aber das geschah nicht spontan und chaotisch - Horst liebte Pläne. Zu Verlaufsplänen von Veranstaltungen, zu Beratungsplänen, Kostenplänen und Bauplänen konnte er eine erotische Beziehung aufbauen. Er war ein akribischer und fleißiger Arbeiter.

Und wenn's die Worte allein nicht taten, dann kam die Melodie dazu, um anderen das nahe zu bringen, was er als wichtig erachtete. Er war auch ein begnadeter Songpoet.

Für unsere Landeskirche war Horst zur richtigen Zeit am richtigen Ort, nicht weniger für die Gemeindeakademie und für die Arbeit der GBOE in Deutschland. In der ELKB war er wesentlich am Aufbau und der Entwicklung eines neuen Angebotes für die Dekanatsberatung beteiligt. Durch die Zusammenarbeit mit Geographen und deren Möglichkeit, kirchliche und sozialdemographische Daten in Landkarten abzubilden, betrat er erfolgreich beraterisches Neuland.

Er unterstützte damit viele verantwortliche Gremien bei der Entwicklung guter und tragfähiger Lösungen.

Durch sein Engagement wurden schwierige Situationen bearbeitbar, durch seine Moderation war faires Streiten möglich. Horst hat diese Arbeit immer wieder im Tiefsten als Friedensdienst an seiner Kirche verstanden. Er wusste, dass Gottes Geist im Plural wirkt und dass Betroffene beteiligt und nicht bevormundet werden wollen. Die Gemeindeberatung in Bayern und in ganz Deutschland hat ihm viel zu verdanken – nicht zuletzt einen Fundus biblischer Geschichten, die er unter dem Blickwinkel eines Organisationsberaters tiefsinnig erschlossen hat.

Danke für alles, lieber Horst!

Das Team der
Gemeindeakademie in Rummelsberg

Die feine Kunst, größere und kleinere Gruppen zu moderieren.

D.A.CH-TAGUNG
20.-22. FEBRUAR 2017 IN WUPPERTAL

Ein Tagungsbericht

Der Festsaal auf dem „Heiligen Berg" in Wuppertal hatte sich für drei Tage in ein großes Laboratorium verwandelt: fast 80 Kolleginnen und Kollegen aus der Gemeindeberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz waren damit beschäftigt, neuere und noch nicht so bekannte Formate der Gruppenmoderation in teilweise hochkomplexen Organisationskontexten kennen zu lernen und auszuprobieren. Erich Kolenaty und Leo Baumfeld, erfahrene Berater und Moderatoren aus Wien, hatten vier Formate mitgebracht: Dragon Dreaming, das Pro Aktion Café, Storytelling und das sog. Barcamp. Alle Methoden wurden vorgestellt, in ad hoc-Gruppen an eigenen Fragestellungen getestet und hinterher kollegial-kritisch auf ihre Brauchbarkeit hin untersucht und bewertet. Eine ungeheuer intensive Erfahrung, über die sich angesichts der Fülle von Eindrücken, Begegnungen, Ideen, Geschichten und Erlebnissen zusammenfassend nicht viel schreiben lässt ... Kompetent und mit charmantem Wiener Akzent führten die Referenten durch die Tage, immer wieder neu mischten sich Gruppen und Kreise nach den jeweiligen Anliegen, und diejenigen, die zum ersten Mal dabei waren – darunter Kolleginnen und Kollegen aus der katholischen und der freikirchlichen „Beratungsszene" und eine Reihe von Auszubildenden – fanden immer neue Anknüpfungspunkte, um schnell mit den anderen „ins Geschehen" zu kommen.

Ein sehr erfreuliches Event, das wir dem besonderen Engagement des GBOE-Vorstands gemeinsam mit der GO im Rheinland verdanken!

Details zu den Formaten finden sich im Materialkoffer in diesem Heft.

Bei der anschließenden Mitgliederversammlung der GBOE wurde ein neuer Vorstand gewählt: Ruhestandsbedingt ausgeschieden ist Gerd Bauz, der bisherige Vorsitzende und frühere Leiter des IPOS in der Kirche von Hessen-Nassau, nach einer Amtszeit ausgeschieden ist Bernd Rüger aus Oldenburg.

Erneut zur Wahl stellten sich Claudia Neumann aus der Mitteldeutschen Kirche, Christoph von Stritzky aus der Nordkirche und Achim Zobel aus der Badischen Kirche.

Gemeinsam mit Bernd Neukirch aus Berlin und Jutta Rottwilm aus dem IPOS, die neu kandidierten, bilden sie ab sofort den Vorstand der GBOE für die nächsten 3 Jahre.

Ein Dank an den bisherigen Vorstand und viel Glück und Erfolg für das neue Gremium!

Die nächste DACH-Tagung findet vom 26. Februar bis zum 1. März 2018 in Hofgeismar statt.

DACH-Tagung Wuppertal: "Dragon Dreaming"

Die Entwicklung von gemeindlichen Gebäude-Konzeptionen

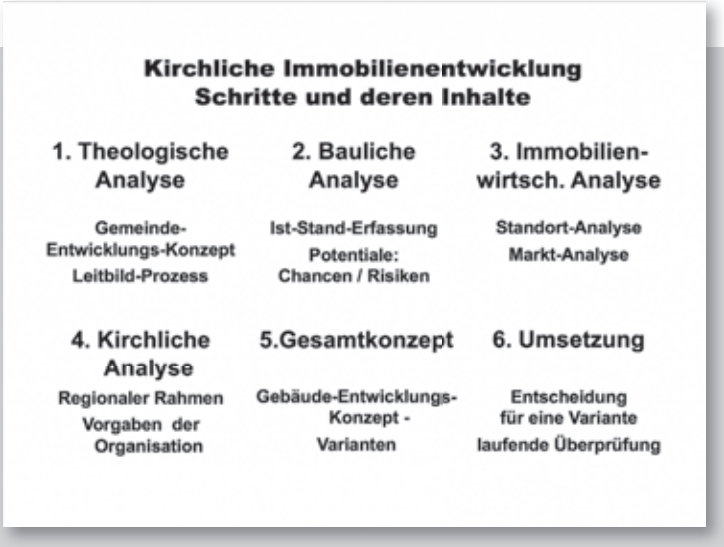
FACHTAGUNG

Am 9. November 2016 trafen sich 17 Kolleginnen aus 10 Landeskirchen, um ihre Erfahrungen in eben diesen Beratungen auszutauschen.

Sven Sabary, aktiver hessischer Pfarrer mit der Qualifikation als Architekt und als Immobilienwirt, stellte einen idealtypischen Prozessverlauf zu einer Gebäudekonzeption vor, der die neuralgischen Punkte offenlegte. In einer Austauschrunde präzisierten die Anwesenden ihre eigenen Anliegen und erarbeiten critical points bzw. Erfolgsfaktoren der Beratung.

Der Tag ist gut dokumentiert, insb. mit vielen Materialien aus den Landeskirchen; siehe auf der Homepage: www.gboe.de. Gerne kann dort weiteres Material eingestellt werden.

Die Repräsentanz von zehn landeskirchlichen GBOE-Einrichtungen zeigte das hohe Interesse am Thema. Deutlich wurden die verschiedenen Herangehensweisen, aber auch die Fülle der gemeinsamen Fragen. Wie auf einer guten Messe nahm jede/r mindestens die eine gerade jetzt wichtige Anregung mit. Im Thema wurde eine Fortsetzung gewünscht. Ansprechpartner dafür ist der Vorstand GBOE in der EKD.



Als Nebeneffekt zeigte ein schlankes Format des Austausches seine Möglichkeiten, anwendbar auch für andere Themen.

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evang. Kirche in Deutschland (GBOE)	**Im Vorstand: Claudia Neumann**	**claudia.neumann@ekmd.de www.gboe.de**
Evangelische Kirche in Baden	Matthias Hantke	gemeindeberatung@ekiba.de www.ekiba.de
Ev.-Lutherische Kirche in Bayern	Armin Felten	gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de
Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz	Bernd Neukirch	b.neukirch@akd-ekbo.de
Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig	Ute Ermerling	ute.ermerling@lk-bs.de www.landeskirche-braunschweig.de
Bremische Evangelische Kirche	Kerstin Richter	gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Ev.-Lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche in Hessen und Nassau und Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck	Christopher Scholtz	christopher.scholtz.ipos@ekhn-net.de www.ipos-ekhn.de
Ev. Kirche in Mitteldeutschland	Bettina Koch Claudia Neumann	bettina.koch@ekmd.de claudia.neumann@ekmd.de www.gemeindedienst-ekm.de
Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland Region Hamburg/ Schleswig-Holstein Region Mecklenburg-Pommern	Susanne Habicht Uta Loheit	susanne.habicht@ib.nordkirche.de www.institutionsberatung.de www.gemeindeberatung-nordkirche.de www.gfgo-nordkirche.de uta.loheit@elkm.de www.kirche-mv.de/gemeindedienst
Ev.-Lutherische Kirche in Oldenburg	Bernd Rüger	gemeindeberatung@kirche-oldenburg.de www.kirche-oldenburg.de
Ev. Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	gemeindeberatung@evkirchepfalz.de www.evangelische-gemeindeberatung.de
Ev. Kirche im Rheinland	Cornelia vom Stein	vomstein@go.ekir.de www.ekir.de/go
Ev.-Lutherische Landeskirche Sachsens	Frank Bohne	bohne.frank@web.de www.isg-leipzig.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche von Westfalen	Ernst-Eduard Lambeck	gemeindeberatung@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
Ev. Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	gemeindeberatung@elk-wue.de www.gemeindeberatung.elk-wue.de

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
Assoziierte Mitglieder		
Ev.-methodistische Kirche in Deutschland	Jörg Finkbeiner	joerg.finkbeiner@emk.de www.emk-bildungswerk.de
Ev..-methodistische Kirche Schweiz	Andreas Benz	andreas.benz@emk-schweiz.ch www.emk-bildungundberatung.ch
Bundeskonferenz Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche (BUKO)	**Gabriele Glandorf-Strotmann Erwin Westermeier**	**glandorf-strotmann@egv-erzbistum-hh.de ewestermeier@bistum-eichstaett.de**
Bistum Münster	Andreas Fritsch	pastoralberatung@bistum-muenster.de
Bistum Aachen	Bernd Wolters	bernd.wolters@bistum-aachen.de
Bistum Limburg	Annette Karthein	a.karthein@bistumlimburg.de
Bistum Osnabrück	Dieter Kamp	d.kamp@bistum-os.de
Bistum Regensburg	Domkapitular Peter Hubbauer	phubbauer.seel@bistum-regensburg.de
Bistum Bamberg	Domkapitular Prof. Dr. Peter Wünsche	seelsorgeamt@erzbistum-bamberg.de
Bistum Trier	Dr. Gundo Lames	gundo.lames@bgv-trier.de
Bistum Passau	Dr. Diozösanadministrator Klaus Metzl	generalvikariat@bistum-passau.de
Bistum Würzburg	Dr. Christine Schrappe	christine.schrappe@bistum-wuerzburg.de
Bistum Rottenburg-Stuttgart	Dr. Matthias Ball	mball.institut-fwb@bo.drs.de
Bistum Augsburg	Dr. Robert Ochs	pop.entwicklung@bistum-augsburg.de
Bistum Fulda	Ernst-Joachim Jost	gemeindeberatung@bistum-fulda.de
Bistum Hamburg	Gabriele Glandorf-Strotmann	glandorf-strotmann@egv-erzbistum-hh.de
Bistum Mainz	Generalvikar Dietmar Giebelmann	generalvikar@bistum-mainz.de
Bistum München und Freising	Robert Lappy	rlappy@eomuc.de
Bistum Essen	Rolf Preiss-Kirtz	rolf.preiss-kirtz@bistum-essen.de
Bistum Köln	Ulla Stollenwerk	ulla.stollenwerk@erzbistum-koeln.de
Bistum Hildesheim	Ulrich Koch	ulrich.koch@bistum-hildesheim.de
Bistum Berlin	Uta Raabe	seelsorge@erzbistumberlin.de
Bistum Freiburg	Wolfgang Oswald	wolfgang.oswald@ipb-freiburg.de
Bistum Eichstätt	Erwin Westermeier	ewestermeier@bistum-eichstaett.de
Österreich Bistum Salzburg	Dr. Sebastian Schneider	sebastian.schneider@seelsorge.kirchen.net
Schweiz Bistum St. Gallen	Damian Kaeser-Casutt	kaeser@bistum-stgallen.ch

Stand Mai 2017

Anzeige

Beruf und Berufung

Martin Luther hat den Beruf erfunden. Nicht mehr nur Mönche und Nonnen, nein jede und jeder hat einen **Beruf** und damit auch eine **Berufung**. Was ist daraus geworden? Hat Beruf auch heute noch etwas mit Berufung zu tun? Spielt der Dienst am Nächsten in der Arbeitswelt eine Rolle? Und wo finden Menschen Sinn in ihrem Leben?

Um diese umwälzende Erfindung der Reformation und ihre Wirkung bis heute geht es in der **Berufungsfabrik,** der interaktiven, erlebnisorientierten Ausstellung des Sozialwissenschaftlichen Instituts auf der Weltausstellung Reformation in Wittenberg.

Vom 20. Mai bis 10. September finden Sie uns im Hof zwischen Schlossstraße 10 und Wallstraße. Die Berufungsfabrik: ein Projekt des SI in Kooperation mit: Wittenberg-Zentrum für Gobale Ethik, Hans-Böckler-Stiftung, Verband Kirche-Wirtschaft-Arbeitswelt, Stiftung Sozialer Protestantismus - www.berufungsfabrik.de

Das Buch zur Ausstellung: **Beruf und Berufung**

Wie aktuell ist das reformatorische Berufsverständnis?
Hrsg. Anika Füser, Gunther Schendel, Jürgen Schönwitz
ISBN 978-3-374-04887-8, erscheint im Mai 2017, Evangelische Verlagsanstalt, Leipzig

Heft 17
JUNI
2017

HERAUSGEBER:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung
und Organisationsentwicklung in der EKD
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede

und

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN
Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg
Telefon: 06031-16 29 70
Telefax: 06031-16 29 71
E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de
www.gboe.de
www.ipos-ekhn.de