

Rituale – Flow – Spiritualität

No

Inhalt

2		
	Vorwort	3	
	Christopher Scholtz	„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“ - Über Rituale in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte	4
	Kerstin Söderblom	Flow in der Beratungsarbeit	14
	Marion Dezenter	Spiritualität - (ungenutztes?) Potenzial für die Beratung	25
	Gerhild Frasch und Kersti Weiß	Begleitung im Labyrinth - Supervision und spirituelles Geschehen	32
	Ludwig Raischl	Die Entwicklung von Pfarrverbänden aus systemischer Sicht	39

Vorwort

.....

Liebe Leserin, lieber Leser,
Sie haben die neue Ausgabe unserer Zeitschrift in ungewöhnlicher Form und zu einer ungewöhnlichen Zeit bekommen. Wie Sie sehen, haben wir uns entschieden, von dem aufwendigen (und teuren) Papierformat auf digitale Verbreitung umzustellen.

Dieses Heft liegt – zum Übergang – als CD-Rom vor, zukünftige Ausgaben werden wir auf unserer Home-page www.zos-ekhn.de im Internet veröffentlichen. **Als künftig kostenloses Service-Abo** bieten wir unseren bisherigen Abonnenten an, Sie per mail über neu Erschienenes zu informieren. Wenn Sie daran teilnehmen möchten, teilen Sie uns bitte Ihre Email-Adresse mit (an: zos@ekhn-net.de; Stichwort: OE-Zeitschrift). - Wir bedanken uns für die bisherige finanzielle Unterstützung dieses Projektes durch den Kauf der einzelnen Ausgaben und hoffen, dass Sie unserer Entscheidung folgen und weiterhin die Beiträge lesen und nutzen können. Gern veröffentlichen wir auch weiterhin Beiträge von Kolleginnen und Kollegen, die nicht unserer Arbeitsgemeinschaft angehören.

Die meisten unserer diesjährigen Beiträge sind wieder Abschlussarbeiten für die Ausbildung in Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung; der Beitrag von Gerhild Frasch und Kersti Weiß beleuchtet das Titelthema aus der supervisorischen Praxis.

Was geschieht in Beratungs- und Veränderungsprozessen jenseits der rationalen Absichten und Ziele? Welche Interventionen können eingesetzt werden, um tiefere Schichten zu erreichen und damit nachhaltigere Wirkung zu erzeugen?

Mit der (Wieder-)Entdeckung des Rituals für die Beratungsarbeit beschäftigt sich *Christopher Scholtz'* Beitrag. Er diskutiert das negative Image von Ritualen in der Moderne und die neue Bereitschaft, sich auf sie mit dem Verweis auf anthropologische Grundbedürfnisse wieder einzulassen. Kern seiner Ausführungen ist ein Praxisbeispiel aus der Beratung zur Überwindung alter Konflikte, die einen Neuanfang behindern und dessen Reflektion.

Schließlich gibt er praxisorientierte Hinweise zur Nutzung von Ritualen in der Beratungsarbeit.

Kerstin Söderblom konfrontiert in ihrem Beitrag das Flow-Konzept von Mihaly Csikszentmihalyi mit einer ganz "normalen" Beratungssequenz. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um Flow-Erfahrungen (kurz gesagt:

"ein Zustand optimaler und zutiefst erfüllender menschlicher Erfahrung, in dem der Mensch völlig in seiner Tätigkeit aufgeht") machen zu können? Sie überprüft die Anwendungsmöglichkeiten des Flow-Konzepts für die Beratungsarbeit und zeigt seine Chancen und Grenzen auf.

Mit der Brille einer interessierten, aber nicht kirchlich-professionell gebundenen Beobachterin geht *Marion Dezentzer* auf die Suche nach Hinweisen auf Spiritualität im Beratungsalltag in kirchlichen Systemen. Die Diskrepanz zwischen Auftrag und Engagement der meisten kirchlichen Klienten und dem eher nüchternen Organisationsalltag beschäftigt sie. Sie lotet in ihrem Beitrag aus, ob und wie spirituelle Elemente in der beraterischen Praxis einsetzbar sind oder auch nicht.

Erfahrungen aus Supervisionsprozessen schildern *Kersti Weiß* und *Gerhild Frasch* in ihrem Beitrag, nachdem sie dieses so schwer fassbare Geschehen (christlicher) Spiritualität facettenreich nachbuchstabieren. Explizit und implizit ereignen sich spirituelle Erfahrungen im Supervisionsgeschehen unterschiedlichster Thematik und dabei ist es unerheblich, ob die Supervision in kirchlichen oder weltlichen Arbeitsfeldern stattfindet.

Ein ganz anderes, in den Kirchen aber sehr aktuelles Thema bearbeitet der Beitrag von *Ludwig Raischl* auf originelle Weise.

Die Bildung von Pfarrverbänden, mit der er in unterschiedlichen Rollen beschäftigt ist, beleuchtet er aus systemischer Sicht und konfrontiert sie mit vier Grundprinzipien aus der Systemischen Strukturaufstellung von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibet. Dabei werden bekannte Phänomene und alltägliche Schwierigkeiten bei der Zusammenlegung von Pfarrgemeinden in ein ganz neues Licht gerückt und damit einer Bearbeitung zugänglich gemacht.

Sigrid Düringer

Herausgegeben vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN
Redaktion: Sigrid Düringer, Ernst-Georg Gäde, Gerd Bauz
Layout und Titelblatt: Opak, Frankfurt am Main
Druck: Reha-Werkstatt Rödelheim, Frankfurt;
Mai 2006

Christopher Scholtz

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“ - Über Rituale in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte

4

Rituale und Beratung

Der Einsatz von Ritualen ist heute in der Organisationsentwicklung eine von vielen Interventionsmöglichkeiten und basiert auf der These, dass die Arbeit mit einem Ritual etwas Spezifisches leisten kann und daher nicht einfach durch andere Arbeitsformen ersetzt werden kann. Die daran erkennbare positive Sicht auf Rituale ist keineswegs auf den Bereich der Organisationsentwicklung beschränkt, sondern ist auch in vielen anderen Arbeitsfeldern und Disziplinen anzutreffen.¹ Dies ist keine Selbstverständlichkeit, denn der Begriff des Rituals hatte gesellschaftlich vom Ende der 1960er Jahre an ein negatives Image², galt vielfach als archaisch und wurde oft gemieden.

Ich möchte zunächst kurz zurückblicken und fragen, welche Kritik sich seit den 60er Jahren mit dem Ritualbegriff verband und woher der in diesem Kontext überraschende Wandel zur heutigen Einschätzung des Rituals kommt, da an diesen unterschiedlichen Sichtweisen etwas von der grundsätzlichen Ambivalenz des Rituals deutlich werden kann, die für die Arbeit mit Ritualen einen wichtigen Orientierungspunkt darstellt.

Das negative Image des Rituals

Dass der Begriff des Rituals vor allem in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts vielfach als anti-quiet galt und "die 68er Bewegung mit einem elementaren Antiritualismus einherging" [Levold 2004 187], hatte wohl nicht nur modische Gründe. Für Rituale schien in der Moderne kein Platz mehr zu sein, nicht zuletzt, weil das Ritual in seiner inhaltlichen und begriffsgeschichtlichen Abstammung vom Ritus eine große Nähe zur Religion aufwies, die ihrerseits in vielen Konzeptionen der Moderne höchstens in einer stark gewandelten Form als überlebensfähig galt. Inhaltlich stand das Ritual als eine auch unter Umgehung des Intellekts wirksame Kraft unter dem Verdacht, den modernen Zentralbegriffen der Reflexion und Rationalitätsorientierung entgegenzustehen. Dabei wurde unterstellt, dass Rituale, gegen die Waffe der Ratio weitgehend 'immun', die Freiheit bzw. die Befreiung des Individuums erschweren oder gar verhindern könnten. Rituale galten im pejorativen Sinne als *affirmativ* und wurden nicht selten in direkter Verbindung mit neurotischen Zwangshandlungen gesehen. Kritisiert wurde ihre Fähigkeit, Machtansprüche zu legitimieren und zwar besonders die Tatsache, dass sie, aufgrund ihrer nicht-rationalen Wirkweise, diese Machtansprüche

unhinterfragbar erschienen ließen und so dem Diskurs entzogen.³

Auf der Ebene der Alltagssprache hatte sich zusätzlich zu dieser, oft ideologisch motivierten, Fundamentalkritik eine Verwendung des Begriffs des Rituals etabliert, die nicht unerheblich zum negativen Image beigetragen haben dürfte, wenn mit der Formulierung ‚nur ein Ritual‘ sinnentleertes Handeln gemeint war.⁴

Die Wiederentdeckung des Rituals

Sieht man die Ritualfeindlichkeit in ihrer Verbindung zur Moderne, so erklärt sich die Wiederkehr der Rituale zumindest zu einem Teil schon aus der gesellschaftlichen Einschätzung, dass die Moderne partiell gescheitert bzw. nur in modifizierter Form weiterzuführen sei.

Darüber hinaus scheint mir für die Renaissance des Ritualbegriffs die Erkenntnis eine wichtige Rolle gespielt zu haben, dass die Moderne keineswegs zu einer ritualfreien Kultur führte: Dabei war nicht nur zu akzeptieren, dass sich viele traditionelle Rituale trotz eines ‚ritualfeindlichen‘ Klimas einer beständigen Beliebtheit erfreuten, sondern auch die noch weiterführende Einsicht, dass die Moderne zwar viele Rituale abschaffen oder relativieren konnte, aber gleichzeitig viele neue Rituale kreierte. Dabei ging es einmal um bewusst geschaffene neue Rituale, z.B. zur Ablösung alter Rituale (Jugendweihe statt Konfirmation), und zum anderen ging es um die Entdeckung, dass auch scheinbar genuin moderne Phänomene wie z.B. die medialen Inszenierungen des Fernsehens und des Kinos funktional und strukturell mindestens eine deutliche Nähe zum Ritual aufweisen⁵.

Diese Entdeckung der Rituale der Moderne lässt sich gut mit der These verbinden, dass Rituale ein anthropologisches Grundbedürfnis darstellen. In Anlehnung an die Überlegungen zur Bedeutung des Symbols für die menschliche Kultur, zusammengefasst in Ernst Cassirers Diktum vom "animal symbolicum", erscheint es dann der Natur des Menschen angemessen und für seine Entwicklung sinnvoll, dass der Mensch Rituale erschafft und nachfragt, besonders, wenn sich diese Strukturen bereits im Verhalten von Primaten nachweisen lassen [cf. Hess 2004].

Die neue Bereitschaft, sich wieder stärker mit Ritualen zu befassen, hängt aber auch damit zusammen, dass das Versprechen der Moderne, das Ritual als Versuch, Naturgewalten und Krankheiten zu beeinflussen und zu beherrschen, durch technischen und medizinischen

Fortschritt überflüssig zu machen⁶, bis heute nur bedingt eingelöst werden kann. Dabei scheitert (partiell) nicht nur der Versuch der Beherrschung der Natur durch Technik⁷, sondern die Beherrschung der Technik erweist sich selbst als ein Problem, dessen Lösung für viele Menschen nicht in weiteren technischen Entwicklungen gesucht werden kann.

Der wichtigste Impuls für die Wiederentdeckung des Rituals entsteht aber aus den immer stärker in den Blick kommenden positiven Effekten von Ritualen, die sich durch die eben genannten anthropologische Einsichten erklären lassen. Dabei geht es nicht nur um die positive Wirkung von Ritualen für Gruppen und Organisationen⁸, sondern auch für das Individuum. Unbestritten bleibt die Tatsache, dass (destruktive) Rituale ein mächtiges Instrument sein können, um die Subjektwerdung zu behindern. Umgekehrt ist die Subjektwerdung aber unbedingt auf (konstruktive) Rituale angewiesen. Mit anderen Worten: Man erkennt heute, dass es, trotz der im zeitgeschichtlichen Rückblick schlechten Erfahrungen mit Ritualen⁹, *keine* Lösung darstellt, *keine* Rituale zu haben. Neuere Studien weisen beispielsweise darauf hin, dass eine Korrelation zwischen dem Ritualreichtum einer Familie und der positiven Entwicklung ihrer Kinder besteht.¹⁰

Für die Arbeit in Therapie und Beratung wurden die Rituale entdeckt, da sie gerade in ihrer dargestellten partiellen Umgehung des Intellekts einen in der heutigen, stark rational geprägten Zeit kaum zugänglichen Modus des Wirklichkeitsumgangs eröffnen und damit in bestimmten Konstellationen relativ schnell Erfolge erbringen, die mit reflexiv dominierten Arbeitsformen nicht möglich sind.¹¹

Verschiedene Verständnisse des Rituals

Dieser kurze Rückblick auf das sich wandelnde Image des Rituals gibt einen Hinweis darauf, dass jede Bezugnahme auf Rituale deren Ambivalenz berücksichtigen muss, auch und gerade für die Arbeit im Beratungskontext. Was aber meint man eigentlich, wenn man im Kontext der Organisationsentwicklung von Ritualen spricht? Es wäre vermessen, hier eine Theorie des Rituals präsentieren zu wollen,¹² aber es scheint hilfreich, mindestens drei Ebenen zu unterscheiden, auf denen Rituale im Beratungskontext begegnen können.

Versteht man im *engen Sinne* unter Ritualen offiziell religiöse Zeremonien, so wäre z.B. auf dieser Ebene bei einer Kirchenvorstand-Beratung zu fragen, ob bzw.

welche *Verbindungen zwischen der liturgischen Praxis der Gemeinde und der OE-Situation* bestehen (wobei im Watzlawickschen Sinne der Unmöglichkeit der Nichtkommunikation eine an der Oberfläche vollkommene Beziehungslosigkeit der beiden Bereiche auch eine wichtige Erkenntnis wäre). Oder es wäre zu fragen, ob bestimmte OE-Prozesse durch einen Gottesdienst begleitet und erleichtert oder auch zu einem Abschluss gebracht werden könnten.

Nimmt man statt eines engen nun einen *sehr weiten Ritualbegriff*, der auch alltägliche Gewohnheiten und Routinen einschließt, so ließe sich nach den Ritualen eines Beratungsprozesses fragen. Der Ritualbegriff würde dann als Analyseinstrument dienen, einmal um die bestehende beraterische Praxis auf ritualisierte Abläufe, positiver und negativer Art, zu befragen. Ein solche Reflexion wäre auf der Ebene einer ganzen Beratungsinstitution, auf der Ebene eines Teams und auf der Ebene der individuellen Praxis eines Beraters/einer Beraterin einsetzbar. Ferner kann auch ein weiter Ritualbegriff als Instrument für die Analyse des Klientensystems eingesetzt werden [cf. Schmidt/Berg 2002 390ff.]. Für beide Fälle gilt, dass ein solcher auch Routinisierungen einschließender Ritualbegriff zwar den Blick öffnet, aber auch die Gefahr birgt, praktisch jedes Handeln und Verhalten als Ritual zu verstehen und damit unproduktiv unscharf zu werden.

Fragt man nach Ritualen in einer *mittleren Fokussierung des Begriffs* als Intervention im Rahmen einer Beratung, so ergeben sich zwei Möglichkeiten: Entweder üben die Berater zusammen mit dem Klientensystem ein Ritual ein, das dieses selbstständig wiederholen kann (etwa zum Abschluss eines Projektes)¹³ oder die Berater führen mit dem Klientensystem ein Ritual einmalig durch.¹⁴ Ersteres zielt primär auf die Verbesserung der Organisationskultur und stellt dem Klientensystem ein Werkzeug zur Verfügung, das auch Vorbild für die Entwicklung eigener Tools sein kann. Letzteres hingegen erscheint sinnvoll, um Übergänge im Klientensystem für alle deutlich zu vollziehen, alte Konflikte abzuschließen etc. Damit erhält das Klientensystem zwar keine direkte Anleitung für die eigene Praxis, aber die klärenden Folgen eines erfolgreich durchgeführten Rituals können die spätere Arbeit des Klientensystems erheblich erleichtern.

Im Folgenden wird es nur um die letztgenannte Variante gehen, um ein Ritual, das in einer Beratungssituation einmalig durchgeführt wird.

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“

6

Ein Ritual zur Bearbeitung alter Konflikte

Die Beratungssituation

Das zu beratende Klientensystem, ein Kirchenvorstand (KV) einer evangelischen Gemeinde im ländlichen Raum, war in seiner Arbeitsfähigkeit durch eine Vielzahl älterer Konflikte beeinträchtigt, die zwar auf der praktischen Ebene als gelöst bzw. abgeschlossen erschienen, aber weiterhin für erhebliche atmosphärische Störungen sorgten, nicht zuletzt, weil sie vielfach als Konflikt kalt geliebt waren. Dies trat in der gegenwärtigen Arbeitssituation der Organisation deshalb besonders hervor, weil ca. ein Drittel der Mitglieder des Kirchenvorstands durch Wahl neu in diesem Gremium waren. Diese waren in die alten Konflikte nicht involviert gewesen und wussten von vielen Konflikten wenig oder gar nichts. Dennoch spürten gerade die neuen Mitglieder sehr deutlich, wie die alten atmosphärischen Störungen die gegenwärtige Arbeitssituation belasteten. Daher stand der Wunsch im Raum, durch einen Abschluss der alten Konflikte zu einer Art Neuanfang zu kommen, ohne dass damit die alten Probleme einfach ‚unter den Teppich gekehrt‘ werden sollten. Diese Erwartung wurden in dem Bild zum Ausdruck gebracht, dass ein in sinnvoller Weise abgeschlossener Konflikt zur Muttererde für eine gedeihliche zukünftige Zusammenarbeit werden könnte.

In dieser Situation suchte das Beraterteam eine Arbeitsform, die drei Dinge leisten konnte:

- 1) Für das System als Ganzes und die einzelnen Mitglieder einen Klärungsprozess anzustoßen, um zu trennen, einerseits, welche der Konflikte sich soweit erledigt hatten, dass sie tatsächlich abgeschlossen werden konnten und andererseits, welche der Konflikte bearbeitet werden mussten.
- 2) Die eigentlich nicht mehr aktuellen Konflikte sollten zu einem (symbolischen) Abschluss gebracht werden, da besonders kalte Konflikte sich von alleine nie ganz auflösen.
- 3) Die noch aktuellen Konflikte sollten in einer solchen Art und Weise benannt werden, dass damit keine neuen Zerwürfnisse inszeniert (bzw. keine ‚Retraumatisierung‘ stattfindet) und die Konflikte für das System bearbeitbar wurden.

Das Beratersystem kam schnell überein, dass eine reine kognitive Bearbeitung der vielen Konflikte weder zeit-

lich zu leisten noch zielführend wäre. Vielmehr erschien es angezeigt, eine Arbeitsform zu finden, die neben der kognitiven Dimension auch einen symbolischen und rituellen Zugang ermöglichte.

So entstand das Konzept für die folgende Ritualarbeit. Sie fand am Nachmittag eines Beratungstages statt und griff die am Vormittag mehrfach formulierten Wünsche nach Abschluss der alten Konflikte auf.

Das Ritual in seinem Ablauf

Das hier zu beschreibende Ritual lässt sich in drei Phasen einteilen. Vor dem Beginn der ersten Phase stand eine ausführliche Erläuterung, was in der folgenden Arbeitseinheit geschehen sollte (s.u.). Dabei fand keine Benennung dieser Arbeitsform als Ritual statt¹⁵, aber es wurde darauf hingewiesen, dass bei der folgenden Einheit nicht wie so oft das Reden und die Suche nach logischen Lösungsmodellen die zentrale Arbeitsform sei, sondern dass symbolisches Handeln, Wahrnehmung und Erleben der Situation eine wichtige Rolle spielen werden. Daher sei es auch nötig, sich für ca. eine halbe Stunde auf eine andere Arbeitsweise und Arbeitsatmosphäre einzulassen, damit sich bei einer solchen Übung Lösungswege ergeben können, die mit einer normalen Gruppenarbeit nicht zu erreichen seien.¹⁶ Gleichzeitig wurde betont, dass es sich um nichts Magisches handle, sondern nur um eine andere Zugangsart und dass sich die Arbeitsformen nur im jetzt dargestellten Rahmen bewegen werden, es also nicht zu einer überraschenden Intervention der Leitung kommen werde. Nachdem damit Transparenz hergestellt und diese auch als Prinzip für den weiteren Ablauf zugesichert worden war, wurde die explizite Einwilligung der Gruppe zu dieser Arbeitsform eingeholt.

Phase 1:

Gemeinsame Vorbereitung des eigentlichen Rituals
In dieser Phase wurden nicht nur die praktischen Vorbereitungen für das Ritual getroffen, sondern mit der gemeinsamen Umgestaltung des Raumes wurde die Lösung von den bisherigen Arbeitsformen und der Eintritt in die Arbeitsform des Rituals eingeleitet. Die Umgestaltung des Raumes bestand darin, dass in dem Saal, der bis dahin als ganzer für die Arbeit genutzt wurde, der vorhandene Raumteiler fast vollständig gezogen wurde, so dass zwei durch einen schmalen Durchgang verbundene Räume entstanden. In der einen Hälfte des Raumes wurde von den Mitgliedern des

.....

Kirchenvorstands ein Stuhlkreis gestellt, für jedes anwesende Mitglied einen Stuhl. In die Mitte des Kreises wurde ein Tisch gestellt, der, da er nur kniehoch war, den direkten (Sicht-)Kontakt zwischen den im Kreis sitzenden Personen nicht beeinträchtigte. In der anderen Hälfte des Saales wurden Moderationskärtchen und Stifte bereitgelegt. Direkt am Durchgang, aber noch in der Raumhälfte ohne den Stuhlkreis, wurde ein Papierkorb aufgestellt.

Dann wurde die Gruppe aufgefordert, dafür zu sorgen, dass es in der folgenden halben Stunde nicht zu Störungen kommen konnte. Daraufhin wurden Mobiltelefone abgestellt und die Toiletten aufgesucht. So entstand noch eine kurze ‚Pause‘, die schon von einer deutlichen Konzentrationserhöhung gekennzeichnet war und somit bereits einen wichtigen Schritt in das Ritual hinein darstellte. Als alle Teilnehmer wieder in den Raum zurückgekehrt waren, wurden noch einmal kurz skizziert, was gleich geschehen würde und es wurde erklärt, dass der Beginn und des Ende der Übung jeweils mit drei Zimbelschlägen markiert würden und dass in der Zeit dazwischen nicht geredet werden sollte. Eine letzte Rückfragemöglichkeit wurde für eine Klärung von Details genutzt, abschließend wurde noch einmal ein Einverständnis der Gruppe eingeholt. Danach nahmen die neuen Mitglieder des Kirchenvorstands in dem Stuhlkreis Platz, während die alten in die andere Hälfte des Raumes gingen.

Phase 2:

Durchführung des Rituals

Mit drei Zimbelschlägen begann die mittlere Phase des Rituals. Während die neuen Mitglieder in dem Stuhlkreis, der den neuen KV symbolisierte und in dem die nächsten sechs Jahre zusammengearbeitet werden sollte, saßen, hatten die alten Mitglieder in der anderen Hälfte des Raumes die Aufgabe, für jeden Konflikt, an dem sie beteiligt waren und der für sie mit Kränkungen verbunden war, ein Kärtchen zu beschriften. Dazu hatten sie ausreichend Zeit und konnten sich je nach Bedarf auch in die Ecken des Raumes zurückziehen. Nachdem sie alle Konflikte aufgeschrieben und vor sich liegen hatten, bestand ihre Aufgabe darin, für sich die Konflikte in zwei Gruppen einzuteilen: Auf einen Stapel sollten die Karten der Konflikte, die für sie persönlich als abgeschlossen gelten konnten, gelegt werden: sei es, dass eine gemeinsame Klärung des Konflikts stattgefunden hatte, sei es, dass der zeitliche Abstand da-

für gesorgt hatte, dass der Konflikt innerlich schon abgeschlossen wurde oder zumindest mit dem heutigen Ritual abgeschlossen werden konnte. Auf dem anderen Stapel sollten die Karten der Konflikte, die als noch präsent und nicht abschließbar wahrgenommen wurden.¹⁷ Der nächste in Stille und im je individuellen Tempo durchgeführte Teil der Übung bestand darin, dass ein(e) jede(r) mit den Kärtchen in der Hand bewusst den Weg von seiner/ihrer Ecke des Raumes auf den Durchgang zurücklegte, symbolisch für die Bewegung von den vielen (bis zu 24 Jahren) zurückliegenden Jahren im KV hin zur gegenwärtigen Arbeitssituation. Kurz vor dem Durchgang zu der Raumhälfte mit dem Stuhlkreis stand ein Papierkorb. Für jeden der alten Konflikte, die abgeschlossen waren oder damit abgeschlossen werden konnten, wurde das zugehörige Kärtchen zerrissen und die Schnipsel in den Papierkorb geworfen. Eine(r) der BeraterInnen stand am Durchgang und ließ für jedes zerrissene und losgelassene Kärtchen einmal die Zimbeln klingen.

Nachdem das am Durchgang stehende alte Kirchenvorstandsmitglied die nicht mehr akuten Konflikte einzeln in den Papierkorb hatte fallen lassen, überschritt es die Schwelle in die Raumhälfte mit den neuen KV-Mitgliedern, trat dann in den Kreis, legte die Kärtchen mit den noch nicht abgeschlossenen Konflikten einzeln und sichtbar auf den in der Mitte des Kreises stehenden Tisch und nahm im Kreis des aktuellen Kirchenvorstands Platz.

Nachdem alle alten Mitglieder nacheinander ihre noch akuten Konflikte auf den Tisch des neuen Kirchenvorstands gelegt und sich in den Kreis gesetzt hatten, signalisierten drei Zimbelschläge das Ende der in Stille durchgeführten Übung.

Phase 3:

Rückkehr in die normale Arbeitssituation

Nachdem zu Beginn der Übung der Übergang von der normalen Arbeitssituation zum Ritual durch die gemeinsame Vorbereitung verdeutlicht worden war, musste auch der Weg zurück in die übliche Arbeitssituation gemeinsam gestaltet und beschritten werden. Dies geschah dadurch, dass eine(r) der BeraterInnen in den Kreis des Kirchenvorstands trat und die auf dem Tisch liegenden Kärtchen mit den noch nicht abgeschlossenen alten Konflikten vorlas, während die KollegIn an der außerhalb des Kreises positionierten Flipchart stand und die einzelnen Fälle teils abstrahierend, teils kon-

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“

8

ketisierend aufschrieb, nicht ohne bei unklaren Formulierungen oder Problemlagen die Autoren der Kärtchen zu befragen. Das Vorlesen der Kärtchen übernahm dabei in aller Symbolik die Funktion, die Probleme öffentlich zu Gehör zu bringen und ihnen damit den Charakter des Verschwiegenen und Dunklen zu nehmen. Gleichzeitig stellte das Aufschreiben auf dem Flipchart einen Medienwandel dar, welcher der Aufgabe der Phase 3, in die normale Arbeitsform zurückzufinden, sehr dienlich war. Der Übergang wurde auch dadurch verdeutlicht, dass mit dem Sitzkreis einerseits noch die Positionierung und Raumausrichtung der Übung präsent war, während durch die außerhalb des Kreises stehende Kombination von BeraterIn und Flipchart bereits ein neuer Schwerpunkt des Raumes und der Aufmerksamkeit eingeführt wurde.

Das Ende der Übung wurde dadurch markiert, dass der Kreis sich auf die Flipchart öffnete und die BeraterIn, die nicht die Leitung bei dem Ritual hatte, mit der Liste auf der Flipchart arbeitete, um gemeinsam mit der Gruppe zu klären, welches der daran sichtbaren Problemfelder in der letzten noch verbleibenden Arbeitseinheit des Beratungstages lösungsorientiert bearbeitet werden sollte. Nachdem hier eine Einigung erfolgt war, wurde eine Pause mit dem schon vorbereiteten Kaffee eingelegt. Diese Pause war nicht nur für die Erholung nach der konzentrierten Arbeit während des Rituals wichtig, sondern diente auch dazu, die Arbeitsphase des Rituals endgültig abzuschließen und sowohl den Teilnehmern als auch den BeraterInnen die dauerhafte Rückkehr in die üblichen Rollen und Arbeitsformen zu erleichtern.

Ergebnisse

Aus der *Sicht der BeraterInnen* sind vor allem drei Dinge zu den Auswirkungen des Rituals festzuhalten. Erstens scheinen durch die Prozesse, welche die alten Vorstandsmitglieder in dem die alte Zeit symbolisierenden Raum erlebt haben, alte Konflikte abgeschlossen worden zu sein, ohne alte Verletzungen wieder aufleben zu lassen. Teilt man die These einer spezifischen Wirkmächtigkeit symbolisch-rituellen Handelns, so ist davon auszugehen, dass dieser Effekt durchaus nachhaltig sein kann. Zweitens brachte das Ritual einige die aktuelle Arbeit des Systems behindernde Konflikte auf den Tisch. Positiv daran ist nicht nur, dass Dinge ausgesprochen und

damit bearbeitbar wurden, die bis dato im Sinne eines falschen Harmonieideals zurückgehalten wurden und zum Teil gerade dadurch ihre Wirksamkeit entfalten konnten, sondern auch, dass dies ohne eine Reaktivierung der mit dem Konflikt verbundenen negativen Emotionen und Aggressionen geschah, so dass ein lösungsorientiertes Arbeiten möglich wurde.

Drittens ist die atmosphärische Wirkung des Rituals zu betonen. In den verbleibenden gut eineinhalb Stunden des Beratungstages konnte sehr zielgerichtet und konzentriert gearbeitet werden. Dabei herrschte eine angenehme, entspannte und in gewisser Hinsicht gelöste Atmosphäre und zwar nicht nur zwischen Berater- und Klientensystem, sondern auch innerhalb des Klientensystems, die sich deutlich von der Stimmung vor der Ritualarbeit unterschied.¹⁸ Diese gute Stimmung reichte auch hinein in die Verabschiedung, bei der die BeraterInnen freundlich und dankbar, aber ohne Tendenzen zum Klammern entlassen wurden.

Für die *Perspektive der Klienten* auf die Ritualarbeit war auffällig, dass diese im mündlichen Feedback des Klientensystems das dominierende Element darstellte und als das wichtigste Ereignis der Beratung benannt wurde, obwohl es zeitlich gesehen nur einen kleinen Teil des sechsstündigen Beratungstages ausgemacht hatte. Das Feedback im Bezug auf die Ritualarbeit war durchweg positiv und es wurde betont, dass diese Arbeitsform als ungewöhnlich, spannend und kraftvoll erlebt wurde. Auch einige der neuen Mitglieder, die während des Rituals keine eigenen Aktivitäten zu vollbringen hatten, sondern nur im Stuhlkreis saßen und auf die Vervollständigung des Kirchenvorstands warteten, betonten, wie sehr sie sich, trotz der äußeren Untätigkeit, in das Geschehen involviert erlebt hatten und konnten zum Teil sogar von körperlichen Symptomen wie Kribbeln etc. berichten. Es wurde also auch in der Perspektive des Klientensystems deutlich, dass mit der Ritualarbeit nicht nur die Probleme der alten Mitglieder aufgearbeitet wurden, sondern auch aktiv an der Situation des gegenwärtigen Systems gearbeitet wurde. Mehrere Mitglieder betonten, dass der Beratungstag mit der Ritualübung für den Kirchenvorstand einen Schritt darstellte, der schon lange nötig war.¹⁹

Einsichten

Zunächst war es überraschend festzustellen, wie stark sich diese Arbeitsform atmosphärisch sowohl in der

Wahrnehmung der Klienten als auch in der Beraterperspektive von der restlichen Beratungsarbeit unterschied. Diese Fremdheit erzeugte im Klientensystem eine gewisse Unsicherheit und Angst. Dem konnte mit drei Interventionen entgegengesteuert werden: Dem Gefühl der Ungewissheit wurde eine größtmögliche Transparenz bezüglich des Ablaufs der Ritualarbeit entgegengesetzt, eine sehr klare und bestimmte Leitung sorgte für einen strukturierten Ablauf und die deutliche Markierung des Beginns und des Endes der Übung erleichterte es, sich für den so bestimmten Zeitraum auf eine ungewohnte Arbeitsform einzulassen.

Die gegenüber der normalen Beratungssituation ungewöhnlich direktive Leitung barg die Gefahr, dass die BeraterInnen in eine ‚Guru‘-Rolle geraten könnten. Daher war es nötig, dass die Berater für sich und das Klientensystem eine klare Unterscheidung der Rollen während und außerhalb der Ritualarbeit vornahmen. Hierbei half zum einen die schon erwähnte deutliche Abgrenzung der Arbeitseinheit von den anderen Arbeitsformen und zum anderen die Tatsache, dass der Berater, der die Leitung des Rituals inne hatte, in der anschließenden Arbeitseinheit eine deutlich erkennbare assistierende Funktion übernahm. Dass es damit gelang, eine dauerhafte Sicht der BeraterInnen als ‚Gurus‘ zu verhindern, zeigte sich besonders deutlich an der Leichtigkeit, mit der das System den Abschied von den BeraterInnen vollzog.

Zur Arbeit mit Ritualen im Beratungskontext

Charakteristika von Ritualen

Ein Blick auf die Ritualtheorien kann helfen, den Effekt der eben vorgestellten Intervention besser zu verstehen und einen kurzen allgemeinen Ausblick auf die Arbeit mit Ritualen zu geben.

Wie im ersten Teil schon skizziert, kann die Arbeit mit einem Ritual Spezifisches leisten und damit für bestimmte Situationen einer Beratung eine äußerst produktive Arbeitsform darstellen. Gleichzeitig wurde, nicht zuletzt durch den kurzen historischen Rückblick, auch schon deutlich, dass Rituale in ihrer Wirkung durchaus ambivalent sein können.

Dass Rituale zum Teil erstaunlich machtvoll sein können²⁰, liegt nicht zuletzt daran, dass sie wie viele andere Arbeitsformen nicht nur kognitiv wirksam werden, sondern auch die Kraft des Sinnlichen, Symbolischen und Emotionalen ansprechen und nutzen.

Gerade dieses Machtvolle und die Überschreitung der kognitiven Ebene sorgt aber auch für Verunsicherung und Ängste, besonders in einer stark rational ausgerichteten modernen westlichen Gesellschaft. Daher muss ein Ritual nicht nur Kräfte aktivieren, sondern diese durch einen deutlichen Rahmen, klare Regeln und eine mitunter sehr direktive Leitung auch kanalisieren und kontrollieren.

Traditionell übernehmen Rituale oft die Funktion, bei Übergängen, Veränderung und Krisen eine Ordnung (wieder) herzustellen und für eine Art Reinigung zu sorgen. Sie verdeutlichen den (neuen) Status eines Individuums oder auch einer Gruppe und strukturieren oft darstellend den Verlauf von Zeit. Besonders wichtig sind Rituale für die Bildung von Gruppen²¹: Mit einem Ritual können neue Gruppen gebildet werden bzw. neue Mitglieder in eine Gruppe aufgenommen werden. Sie wirken aber nicht nur inkludierend, sondern auch exkludierend: Wer an einem Ritual nicht teilnimmt, gehört nicht zur Gruppe.²² Ferner gilt nicht nur für die Konstituierung von Gruppen, dass es mit Ritualen möglich wird, verwirrende Situationen wieder überschaubar zu machen, da sie eine komplexitätsreduzierende Funktion haben [cf. Levold 2004 195f.].²³

Funktion, Rahmen und Einstellung für die Arbeit mit Ritualen

Für die Arbeit mit Ritualen in der Organisationsentwicklung erscheinen mir über die eben angerissenen Funktionen hinaus zwei Aspekte besonders vielversprechend.

Einerseits kann die eben erwähnte gruppenbildende Funktion sehr hilfreich für verschiedene Formen von Übergangssituationen sein: Sei es, ein Team neu zusammenzubringen, neue Mitglieder in eine Organisation zu integrieren oder auch eine alte Arbeitsgruppe so zu verabschieden, dass die Mitglieder sich auf neue Konstellationen einlassen können. Darüber hinaus kann ein Ritual, wie in dem unter 2. dargestellten Beispiel, auch bestehende Gruppen bei einem Veränderungs- und Krisenbearbeitungsprozess unterstützen.

Zum anderen ist die Fähigkeit eines Rituals hervorzuheben, Emotionen, die oft unterdrückt werden, zuzulassen und ihnen dabei gleichzeitig einen so deutlichen Rahmen zu geben, dass es nicht zu einer unkontrollierten und destruktiven Wirkung der Emotionen kommt. „Rituale können ein solides Gefäß sein, in dem tiefe Emotionen zum Ausdruck gebracht werden können“

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“

10

[Imber-Black 2004 79].²⁴ Dies erscheint gerade für die Arbeit mit (kirchlichen) Gremien hilfreich, da es dort oft nur die weitgehende Unterdrückung von negativen Emotionen im Falle einer normalen Zusammenarbeit oder das mehr oder weniger unkontrollierte Ausagieren von Emotionen im offenen Konfliktfall gibt.²⁵

Die *Gefahren der Arbeit mit Ritualen* liegen u.a. darin, dass die grundsätzlich positive Eigendynamik des Rituals eine nicht vorhergesehene Intensität und Richtung nehmen kann, so dass einerseits eine sehr starke und direktive Leitung gefragt ist und andererseits der Beratungsprozess durch das Ritual an einem anderen Punkt ankommt als geplant (was wiederum eine Chance darstellen kann). Damit zusammen hängt auch die Mehrdeutigkeit der in den Ritualen verwandten Symboliken, die zwar einerseits die Tiefe eines Rituals ermöglicht²⁶, andererseits aber auch zu nicht vorhergesehenen kontraproduktiven Aussagen führen kann. Nicht zu leugnen ist auch die Gefahr des Machtmissbrauchs: Dass sich einzelne durch Rituale illegitime Macht verschaffen, dass sich die Gruppe durch Rituale isoliert oder dass mittels eines Rituals eine scheinbare Lösung erzwungen wird, deren positiver Effekt nicht nachhaltig ist, sondern nach einer gewissen Zeit sogar ins Gegenteil kippt.²⁷

Fragt man nun nach *Regeln für den Einsatz von Ritualen* in der Organisationsentwicklung so scheint die wichtigste Regel zu sein, dass es Regeln im Sinne einer standardisierten Anwendung von Ritualen nicht geben kann.²⁸ Rituale können nur wirkungsvoll sein, wenn sie an die spezifische Situation angepasst sind, also an das zu bearbeitende Problem, das Klientensystem und an die Berater. Wenn es also keine direkten Anleitungen für die Durchführung eines Rituals geben kann, so lässt sich abstrakt doch Wichtiges beschreiben: Welcher Rahmen für die Durchführung eines Rituals geschaffen werden sollte und welche Einstellung bei der Arbeit mit Ritualen hilfreich ist.

Der *Rahmen* ist für ein Ritual notwendig, da ohne ihn Unsicherheit und Unruhe, schlimmer noch ein Zwang zum Nachdenken über das, was jetzt geschieht, entsteht: Besonders die Reflexion über das Ritual während des Rituals befördert ein innerliches Herausfallen aus dem Ritual.

Vier Elemente sind m.E. für den Rahmen konstitutiv: Zunächst ist Transparenz herzustellen, was während der Ritualarbeit geschehen wird. Danach ist die Einwil-

ligung der Teilnehmenden einzuholen, da ein unter Zwang durchgeführtes Ritual kontraproduktiv sein kann. Zum dritten muss eine klare Leitung während des Rituals entstehende Unsicherheiten auffangen und die frei werdenden Kräfte gegebenenfalls begrenzen können. Schließlich muss eine klare Abgrenzung des Rituals stattfinden, z.B. durch die unter 2.2 vorgestellten drei Phasen,²⁹ damit den Teilnehmenden eine Trennung der verschiedenen Arbeitsformen möglich wird und auch die BeraterInnen nicht in der Rolle der Ritualleitung gefangen bleiben.

Im Hinblick auf eine für die Durchführung einer Ritualarbeit sinnvolle *Einstellung* lassen sich m.E. fünf Punkte benennen. Zuerst ist es natürlich nur dann sinnvoll, mit Ritualen in der Beratung zu arbeiten, wenn einem diese Arbeitsform zusagt, auch darin, dass sie eine besondere Arbeitsatmosphäre und Leitungsrolle erzeugt. Ferner ist es hilfreich, sich darauf einlassen zu können, dass man in der Arbeit mit Ritualen nur den Prozess als ganzes lenken kann, aber keine Kontrolle im Detail und auch nicht hinsichtlich des Ergebnisses erlangen kann. Eine Detailkontrolle anzustreben würde bedeuten, nicht auf die Leistungsfähigkeit des Rituals zu vertrauen und könnte dazu verleiten, ein Ritual schematisch ohne Kontextualisierung einzusetzen. Die Arbeit mit Ritualen verspricht aber besonders dann neue Perspektiven zu eröffnen, wenn auch die Leitung bereit ist, sich auf die Eigendynamik des Rituals einzulassen und die darin liegende partielle Ergebnisoffenheit auszuhalten. Zum Dritten ist für die Arbeit mit Ritualen eine große Achtsamkeit erforderlich: Grundsätzlich können auch kleinste Elemente große Bedeutung erlangen und die Durchführenden brauchen ein großes Gespür für Symboliken, die sich auch aus scheinbar nebensächlichen Gegenständen und Handlungen ergeben können. Achtsamkeit ist aber auch gefragt, um wahrzunehmen, wann die Unsicherheit angesichts der Fremdheit und Mächtigkeit des Rituals in der Gruppe so groß wird, dass der Prozess dadurch blockiert werden kann. Als eine spezielle Form der Achtsamkeit ergibt sich viertens die Haltung, stets die Ambivalenz des Rituals zu bedenken. Dies bedeutet für die Leitenden vor allem, nicht der Faszination der Macht im Ritual zu erliegen und darauf zu achten, dass das Ritual in seiner kollektiven Dynamik keinen deformierenden Druck auf Individuen aufbaut, nicht nur, weil daraus resultierende Ergebnisse meist einen Pyrrhussieg darstellen. Fünftens

erscheint es hilfreich, die Arbeit mit Ritualen in einer Mischung von Ernsthaftigkeit und Spielfreude anzugehen, denn: "Das Ritual ist ernst und spielerisch zugleich" [Turner 1995 52]. Beide Elemente, Spiel und Ernst, sind notwendig, weil sie sich gegenseitig in ihren negativen Aspekten relativeren. Während die Ernsthaftigkeit Konzentration und den Übergang in eine besondere Situation ermöglicht, verhindert das Spielerische Steifheit und falsches Pathos. Da wo sich ein Ritual mit Spielfreude und mit Wissen um den eigenen Ausnahmecharakter präsentiert, kann es am ehesten klärend, ordnend und befreiend wirken.

Anmerkungen

¹ Einen Überblick über die Sicht verschiedener Disziplinen auf das Ritual bieten beispielsweise Belliger/Krieger [1998] und Wulf/Zirfas [2004].

² Ich habe hier mit "Image" bewusst einen umgangssprachlichen Terminus gewählt, weil ich damit auf ein Common sense-Verständnis des Begriffs verweisen möchte, ohne dabei zu übersehen, dass es in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Ritual in den 60ern schon sehr differenzierte Positionen gab.

³ So schreibt beispielsweise Wulf [1997 1029]: "Über rituelles Handeln und Verhalten werden [...] auch soziale Machtverhältnisse inkorporiert. Diese Prozesse verlaufen weitgehend außerhalb des Bewußtseins der Beteiligten und entfalten daher umso nachhaltigere Wirkungen."

⁴ Auch bei Schmidt/Berg [2002 395] wird mit Blick auf einen spezifischen Aspekt des Rituals festgestellt: "Abläufe in einer Organisation sind von Ritualen bestimmt, deren Sinn nicht (mehr) einsehbar ist."

⁵ Als ein Beispiel für eine Einzelanalyse, hier der politischen Talkshow, s. Keppler [2004].

⁶ Failing [1998 209] spricht von dem Versuch "der Ersetzung der Riten durch technisch-wissenschaftliche Beherrschung der Natur, durch medizinisch-therapeutische Kontrolle oder Disziplinierung der Menschen".

⁷ Natürlich scheitert die Naturbeherrschung durch Technik keineswegs auf allen Ebenen, im Gegenteil gibt es immer wieder Bereiche, z.B. in Medizin und Biotechnologie, in denen die Entwicklung auf zuvor undenkbbare Gebiete vordringt.

⁸ Dass Rituale für Gruppen und Organisationen *als Ganzes* positive Wirkungen haben können, wurde wohl auch in den 60ern kaum bestritten. Mitgesetzt war allerdings immer der Verdacht, dass dies konträr zu den Interes-

sen des Individuums verlaufen könnte.

⁹ Für die Auseinandersetzungen der 60er und 70er Jahre war es sicherlich prägend, dass die Nationalsozialisten die Kraft des Rituals erkannt hatten und mit hohem technischen Geschick Rituale für ihre Zwecke und zur Unterdrückung des Subjekts einsetzten: Siehe dazu beispielsweise die Arbeiten des Mainzer Liturgiewissenschaftlers Hansjakob Becker zur strukturellen Analogie von NSDAP-Parteiritualen und katholischer Liturgie.

¹⁰ Fiese/Parke [2002 380] berichten von einer Untersuchungsreihe that "provides evidence that family investment in routines is related to child literacy skills and performance on standardized reading tests. These effects extend beyond social address and ethnicity".

¹¹ Welter-Enderlin [2004 237f.] verweist darauf, dass seit Ende der 80er Jahre im Trend der "lösungsorientierten Kurzzeittherapien" Rituale in Mode kamen, besonders sichtbar an den Arbeiten von Evan Imber-Black. Inzwischen sind Rituale auch für den Profit-Bereich als attraktiv entdeckt worden [cf. Echter 2003].

¹² Wie bei vielen kulturwissenschaftlichen Schlüsselbegriffen gibt es auch für das Ritual keine kurze unumstrittene Definition. Vielmehr präsentierten sich die Ritual Studies [cf. Belliger/Krieger 1998 und Wulf/Zirfas 2004] als eine höchst ausdifferenzierte Theorie-landschaft.

¹³ Beispiele dafür finden sich etwa bei Schweitzer/Nicolai [2004 176ff.].

¹⁴ Natürlich ist auch eine Kombination von beidem möglich: Die Beratungsteam führt das Ritual zunächst mit dem Klientensystem durch und bespricht dann, wie dieses Ritual selbstständig durchgeführt werden kann. Ferner ist es auch bei der mittleren Fokussierung des Begriffs möglich, die Frage nach Ritualen im Klientensystem als Analyseinstrument einzusetzen (s.o.).

¹⁵ Eine solche Benennung kann eine intensive inhaltliche Auseinandersetzung hervorrufen. Levold [2004 207] brachte in einem Beratungsfall "das Wort Ritual ins Spiel, worauf das Gespräch in eine Grundsatzdiskussion über den Wert von Ritualen schlechthin umzukippen drohte." Zwar kann eine solche Auseinandersetzung auch produktiv verlaufen, aber sie steht zunächst nicht nur zeitlich blockierend vor der konkreten Intervention.

¹⁶ Diese Notwendigkeit zur Erläuterung erklärt sich theoretisch aus der Einsicht, "dass die besondere Leistung von Ritualen, nämlich unhinterfragt kulturelle und organisatorische Einheit zu stiften, in komplexen Systemen

nur durch eine reflexive Absicherung zu haben ist“ [Levold 2004 197].

¹⁷ Bei der Erläuterung des Ablaufs des Rituals waren die TeilnehmerInnen ermuntert worden, bei dieser Entscheidung ehrlich zu sein und sich durchaus zu trauen, die Konflikte, die noch nicht ‚beerdigt‘ werden konnten, auch zu benennen.

¹⁸ Es würde den hier gegebenen Rahmen sprengen, über Gründe für diese Stimmung nachzudenken. Daher nur der Hinweis, dass das Erleben während des Rituals oft von einer besonderen Qualität ist. Wulf [1997 1035] schreibt dazu im Rückgriff auf das Konzept des Flows von Csikszentmihalyi: „Für das szenische Arrangement und die Kontinuität der szenischen Aufführung von Ritualen ist dieses ‚Fließen‘ im Inneren der Handelnden von zentraler Bedeutung. Das im ‚Erlebnis des Fließens‘ liegende Gefühl der Zufriedenheit stellt das Gefühl der Zusammengehörigkeit her.“ Zur Bedeutung des Flows für die Organisationsentwicklung siehe den Beitrag von Dr. Kerstin Söderblom.

¹⁹ Im Hinblick auf die nur schwer zu evaluierende längerfristige Wirkung ist zu berichten, dass ein kurzes Gespräch mit dem Klienten ein gutes Jahr nach der nur aus einem Tag bestehenden Beratung folgendes Bild zeichnete: Die Stimmung ist seit dem Beratungstag gut, die alten Konflikte spielen praktisch keine Rolle mehr, es gelingt nach vorne zu schauen und gemeinsam lösungsorientiert zu arbeiten.

Auch wenn es unmöglich ist, hier eindeutige Kausalitäten im Hinblick auf den Beratungstag oder gar die einzelne Ritualarbeit zu benennen, so ist es doch ein wichtiger Hinweis, dass nach der positiv erlebten Arbeit mit dem Ritual kein atmosphärischer Einbruch oder ein Rückfall in alte Konfliktmuster erfolgt ist.

²⁰ Einer der erstaunlichsten Belege für die Macht von Ritualen findet sich m.E. in den Arbeiten von Gilbert Herdt [1987]: Mit seiner ethnologischen Forschung bei dem Stamm der Sambia in Papua-Neuguinea konnte er zeigen, dass es in dieser Gesellschaft mittels eines strengen, kollektiven Ritualzyklus möglich ist, die sexuelle Orientierung der heranwachsenden Männer von homo- über bi- zu heterosexuell vorzugeben und in den einzelnen Stadien auch jeweils exklusiv zu handhaben. Dort ist es mittels einer strikten rituellen Strukturierung des Erwachsenwerdens möglich, etwas nach klaren Regeln zu formen und zu verändern, was in unserer Gesellschaft mit ihren eigenen Ritualen als höchst subjektiv und unsteuerbar erlebt wird.

²¹ Wulf/Zirfas formulieren in dem Einleitungskapitel des von Ihnen herausgegebenen Bandes [2004] („Performative Welten. Einführung in die historischen, systematischen und methodischen Dimensionen des Rituals; S.7-48.) unter dem Stichwort des Rituals als „kommunitären Rahmens“: „Gemeinschaften sind ohne Rituale undenkbar, bilden sie sich doch in und durch rituelle Prozesse, erhalten oder restituieren sich in rituellen Praktiken.“ [18]

²² Exklusion entsteht aber nicht nur durch Nicht-Teilnahme, sondern in einem Ritual können auch einzelne Teilnehmer ausgegrenzt werden. Oswald [2002] zeigt beispielsweise in einer empirischen Studie, wie bestimmte Familienrituale mitunter genutzt werden, um homosexuelle Familienmitglieder als Außenseiter zu markieren.

²³ Auch an dieser Funktion wird die potentielle Ambivalenz der Rituale deutlich, denn sie können die Wirklichkeit durchaus auch in einer unzulässigen Art und Weise vereinfachen und somit beispielsweise fundamentalistischen Sichtweisen Vorschub leisten.

²⁴ S. dazu auch Ciompi [2004], der seine Betrachtung des Rituals unter der Perspektive der „symbolischen Affektkanalisation“ mit folgendem Satz resümiert: „Rituale sind [...] ein potenziell hochwirksames Mittel zur – therapeutischen wie sonstigen – Bewältigung von emotional explosiven Situationen.“ [70]

²⁵ Diese hängt u.U. auch damit zusammen, dass in kirchlichen Organisationen oft ein niedriges Konflikt-niveau angestrebt wird, obwohl ein „mittleres‘ Konflikt-niveau [...] für höchste Leistung“ sorgt [Schmidt/Berg 2002 318].

²⁶ Für Gebauer/Wulf [1998 134] liegt gerade in der Tatsache, daß Rituale als „symbolisch verdichtete, überdeterminierte soziale Handlungen [...] von sozialen Subjekten und Gruppen unterschiedlich interpretiert werden können, ohne dadurch an Wirksamkeit zu verlieren, [...] ihre soziale Wirksamkeit und Bedeutung“ begründet.

²⁷ Mit solchen Machtdynamiken hängt es auch zusammen, dass die Berater durch die Anleitung eines Rituals leicht in eine Guru-Rolle geraten können (cf. 2.4).

²⁸ Mit Blick auf die therapeutische Arbeit stellt Welter-Enderlin [2004 237f.] fest, was sinngemäß auch für die beraterische Tätigkeit gelten dürfte: „dass eine maßgeschneiderte therapeutische Verwendung von Ritualen nicht normativ angelegten Schienen folgt, sondern anschließt an die Sinnstrukturen und den individuellen Rhythmus von Klienten.“ Turner [1995 129] kommen-

tiert im Kontext der Frage nach der regelgenauen Wiederholung im Ritual: "Ein lebendiges Ritual ist eher dem Kunstwerk als der Neurose vergleichbar."

²⁹ Dabei ist das Modell der drei Phasen keineswegs auf das hier vorgestellte Beispiel beschränkt, sondern kann sich theoretisch an zwei Klassiker der Ritualtheorie anschließen: Für Arnold van Gennep [1986] und Victor Turner [1995] besteht ein Ritual aus den drei Elementen Ablösung, Verwandlung und Rückkehr. Zur weiteren Beschäftigung mit Ritualtheorien in ihrer praktisch(-theologischen) Bedeutung liefert Heimbrock [1998] einen Einstieg.

Literatur

- Belliger, Andrea/Krieger, David (Hg.):* Ritualtheorien. Ein einführendes Handbuch; Opladen 1998.
- Ciampi, Luc:* Symbolische Affektkanalisation – eine therapeutische Grundfunktion von Ritualen; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.54-70.
- Echter, Dorothee:* Rituale im Management. Strategisches Management für die Business-Elite; München 2003.
- Falling, Wolf-Eckhart:* Die kleine Lebenswelt und der umfassende Sinn; in: ders./Heimbrock, Hans-Günter: Gelebte Religion wahrnehmen. Lebenswelt – Alltagskultur – Religionspraxis; Stuttgart u.a. 1998, S.200-232.
- Fiese, Barbara H./Parke, Ross D.:* Introduction to the Special Section on Family Routines and Rituals; in: Journal of Family Psychology 16(4) 2002, S.379-380.
- Gebauer, Gunter/Wulf, Christoph:* Spiel – Ritual - Geste. Mimetisches Handeln in der sozialen Welt; Reinbek bei Hamburg 1998.
- Gennep, Arnold van:* Übergangsriten; Frankfurt/M. 1986 (1909).
- Heimbrock, Hans-Günter:* Art. Ritus IV: Praktisch-theologisch; in: Theologische Realenzyklopädie, Band 29 (1998), S. 279-285.
- Herdt, Gilbert:* The Sambia. Ritual and Gender in New Guinea; New York 1987.
- Hess, Jörg:* Übergänge im Leben von Tieren; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S. 24-38.
- Hildenbrand, Bruno/Welter-Enderlin, Rosmarie:* Einleitung – Wie es zu diesem Buch kam...; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.7-23.
- Imber-Black, Evan:* Rituale und Geheimnisse, Geheimnisse und Rituale; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.71-88.
- Keppler, Angela:* Zum Ritual politischer Talkshows; in: Wulf/Zirfas [2004], S.293-302.
- Levold, Tom:* Rituale in Organisationen; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.184-210.
- Oswald, Ramona Faith:* Inclusion and Belonging in the Family Rituals of Gay and Lesbian People; in: Journal of Family Psychology 16(4) 2002, S.428-436.
- Schmidt, Eva Renate/Berg, Hans Georg:* Beraten mit Kontakt. Handbuch für die Gemeinde- und Organisationsberatung; Frankfurt 2002 (1995).
- Schweitzer, Jochen/Nicolai, Elisabeth:* Rituale der Organisation – Rituale der Organisationsentwicklung; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.163-183.
- Turner, Victor:* Vom Ritual zum Theater. Der Ernst des menschlichen Spiels; Frankfurt/M. 1995.
- Welter-Enderlin, Rosmarie/Hildenbrand, Bruno (Hg.):* Rituale – Vielfalt in Alltag und Therapie; Heidelberg 2004.
- Welter-Enderlin, Rosmarie:* Nützlichkeit und Grenzen von Ritualen und ritualisierten Übergängen in der Praxis systemischer Therapie; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.237-249.
- Wulf, Christoph:* Ritual; in: ders. (Hg.): Vom Menschen. Handbuch historische Anthropologie; Weinheim/Basel 1997, S.1029-1037.
- Wulf, Christoph/Zirfas, Jörg (Hg.):* Die Kultur des Rituals. Inszenierungen. Praktiken. Symbole; München 2004

Zur Person:

Der Autor studierte Evangelische Theologie, Philosophie und Pädagogik. Nach dem Ersten Theologischen Examen arbeitete er fünf Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter für Praktische Theologie/ Religionspädagogik an der Johann-Wolfgang-von-Goethe-Universität in Frankfurt. Zurzeit schreibt er seine Doktorarbeit zur theologischen Dimension von Unterhaltungsrobotern. Er ist Gemeindeberater/Organisationsentwickler im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision.

Kerstin Söderblom

Flow in der Beratungsarbeit

14

Flow ist ein schillernder Begriff, ein faszinierendes Phänomen und ein spannendes Konzept. Er wird nicht nur zur Beschreibung und Untersuchung von anspruchsvollen Freizeitaktivitäten benutzt, sondern explizit auch zur Analyse von konzentrierten und erfolgreichen Aktivitäten in der Erwerbstätigkeit.

Der "Schöpfer" des Flow ist Mihaly Csikszentmihalyi, ein auch künstlerisch und literarisch tätiger Psychologe, einer der prominentesten Vertreter der "positiven Psychologie", der im Jahr 2000 in den USA zum Denker des Jahres gewählt wurde.

Das Phänomen

Sein erstes Buch über Flow ist in den USA bereits 1975 erschienen. Darin untersucht er das Flow-Phänomen in vier völlig unterschiedlichen Bereichen: Beim Schachspielen, beim Klettern, beim Rocktanzen und bei der Arbeit eines Chirurgen. Seitdem erforscht er das Phänomen und hat in zahlreichen Buch- und Artikelveröffentlichungen innerhalb der letzten 30 Jahre ausführlich den Begriff Flow (wörtlich: Fließen/Strömen) erläutert. "Im-Flow-Sein" charakterisiert er als einen Zustand optimaler und zutiefst erfüllender menschlicher Erfahrung, in dem der Mensch völlig in einer Tätigkeit aufgeht. Intensives Engagement und volle Konzentration einer Person auf eine bestimmte Handlung sind demnach Elemente von Flow. In solchen Situationen herrscht eine ausgeglichene Balance zwischen den Herausforderungen einer Aufgabe und den Fähigkeiten einer Person. Menschen berichten, dass sie in solchen Zuständen eins werden mit ihrer Umwelt. Grenzen verflüssigen sich und ein rückhaltloses Eintauchen in die jeweilige Situation wird erlebt. Dabei werden häufig Entgrenzungs- und Transzendenz Erfahrungen gemacht. Raum- und Zeitdimensionen verlieren sich. Das Universum scheint sich zu weiten, die Handelnden gehen völlig im Fluss ihres Tuns auf. Es gibt in diesen Situationen keinen Raum für kognitive Selbstreflexionen, Zögern und Zweifel. Man vergisst sich scheinbar selbst, nur um sich nach dem Flow-Erleben noch stärker zu spüren. Das, was die Person tut, geschieht einfach. Energie wird frei und fließt. Glücksgefühle und Genuss an der Sache können sich einstellen, sind aber kein abrufbarer Automatismus.

An anderer Stelle bezeichnet Csikszentmihalyi das Flow-Erlebnis als totales Eintauchen von Körper, Geist und Seele in die Suche nach dem spirituellen Einssein mit dem Kosmos. Deswegen sind für ihn Flow und Re-

ligion (wenn sie nicht dogmatisch oder fundamentalistisch verhärtet ist) auch die zwei Seiten des gleichen Anliegens: Nämlich die Suche nach gelingendem Leben und nach dem Sinn der Existenz.

Ziel seines Lebenswerks ist es herauszufinden, was den Menschen wirklich glücklich macht. Flow ist für ihn jedoch nicht einfach mit Glück gleichzusetzen, auch nicht mit Freude oder Vergnügen. Das Glück, welches er im Sinn hat, beinhaltet neben Glücksgefühlen die ständige Herausforderung, über ein reines Eigeninteresse hinauszugehen und sich als Teil von etwas Größerem einzubringen und zu erleben.

Die Grundbedingungen

Csikszentmihalyi führte in mehr als 30 Jahren, empirische Untersuchungen mit über Tausend Probanden durch. In bestimmten Zeitabschnitten sollten die Probanden acht mal am Tag ihre Erlebnisintensität im Berufs- und Privatleben einschätzen und aufschreiben. Auf Grundlage dieser empirischen Untersuchungen und aufgrund von zahllosen Interviews mit außergewöhnlichen Führungspersönlichkeiten, ManagerInnen und bekannten Persönlichkeiten aus Film, Kunst, Musik, Sport, Literatur und Wissenschaft haben er und seine Forschungsteams versucht, optimale Bedingungen für das Erleben von Flow zu ermitteln. Die Untersuchungen zeigen, dass Flow-Erfahrungen im Sport (Klettern, Marathon, Schwimmen, Tanz, etc.) in gleicher Weise auftreten können wie beim Schachspielen, beim Vollzug religiöser Rituale, beim Yoga, bei Freizeitaktivitäten oder bei der Arbeit im Erwerbsleben. Ein beeindruckendes Beispiel von Flow beim Tanz und in der Musik bietet m.E. der Kinofilm "Rhythm is it" über das erste "Education Project" der Berliner Philharmoniker mit 250 SchülerInnen aus mehreren Berliner Schulen, die unter der Leitung von Sir Simon Rattle zu Musik von Tchaikowskis "Sacre du Printemps" zu tanzen lernen. Vgl. "Rhythm is it". Regie: Thomas Grube, Enrique Sanchez Lansch (D 2004). Folgende acht Komponenten müssen allerdings erfüllt sein, um Flow zu erleben:

1. Erreichbare Aufgaben
2. Rahmenbedingungen, die Konzentration und Vertiefung ermöglichen
3. Klare und erreichbare Zielvorgaben
4. Unmittelbare Rückmeldung
5. Gute Arbeitsplanung und Aufgabenklarheit, die Hingabe ermöglichen und Sorgen, Stress und Ängste aus dem Bewusstsein verdrängen

-
6. Transparente Kommunikation und verlässlicher Informationsfluss, die Kontrolle über die Tätigkeit ermöglichen
 7. Eine Arbeitsatmosphäre, die Gedanken über sich selbst hinfällig machen, wobei das Selbstgefühl nach einem Flow-Erleben gestärkt ist
 8. Erlebnisdichte, die das Zeitgefühl aussetzen lässt.

(Siehe dazu: Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow – Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992, Neuausstattung: Stuttgart 2004, S. 74 f)

Autotelisch

Darüber hinaus geschehen Flow-Erfahrungen um ihrer selbst willen. Sie sind also autotelisch (griechisch: autos = selbst, telos = Ziel). Sie geschehen einfach, sind nicht verfügbar und können nicht auf Knopfdruck hergestellt werden. Daher sieht Csikszentmihalyi die Chancen zu Flow-Erfahrungen zu gelangen bei egozentrischen Menschen, die alles nur zu ihrem eigenen Nutzen tun, wie auch bei schüchternen Menschen mit wenig Selbstbewusstsein und vielen Ängsten, als gering an, - nicht aber als unmöglich.

Flow-Kanal

Das Flow-Erlebnis ist dynamisch und prozesshaft. Wer z.B. regelmäßig klettert, läuft oder Schach spielt, braucht mit der Zeit höhere Anforderungen, um in einen Flow-Zustand gelangen zu können, da auch seine Fähigkeiten mit wachsender Übung und Routine ansteigen. Es kann ein "Flow-Kanal" entstehen, der prozesshaft mit proportional ansteigenden Anforderungen und Fähigkeiten wächst. So werden Tätigkeiten effizienter und Komplexität gesteigert. Diese Dynamik kann zu mehr Wachstum und Weiterentwicklung führen. Für Verantwortliche und Führungskräfte ist es daher wichtig, Arbeitsherausforderungen und Rahmenbedingungen so zu organisieren, dass sie Flow-Erleben ermöglichen und im Sinne von Csikszentmihalyi Komplexität stetig steigern. (Siehe dazu: Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart 2004, S. 92-96).

Verhinderungen

Objektive Faktoren, die Flow verhindern können, sind Risiken wie z.B.: Unwetter und Extremklima für Sport-

ler und Outdoor-Aktive; unwirtliche Räumlichkeiten, mangelnde Kommunikation, schlechtes (Betriebs-)Klima, Über- oder Unterforderung, zu wenig Zeit oder zu großer äußerer Erfolgsdruck für alle. Subjektive Faktoren können Blockaden, Ängste und zu hoher innerer Geltungs- oder Erfolgsdruck sein. Andererseits können die besten inneren und äußeren Bedingungen nicht garantieren, dass Flow-Zustände auftreten. Sie bleiben unverfügbar und gerade deshalb so faszinierend und erstrebenswert.

Wertneutralität

Flow-Erfahrungen sind zunächst wertneutral, also weder gut noch schlecht. Sie können aber zweifelhaften Zielen dienen und sind per se nicht vor Missbrauch geschützt. Untersuchungen über Wirkungsweisen von Flow und Diskussionen um ethische Richtlinien dürfen in diesem Zusammenhang also nicht ausgespart werden, will man nicht einer naiven Verherrlichung dieses Phänomens erliegen.

Bereiche von Flow

Neben (Extrem-)Sport, Tanz, Meditation, Musik, Literatur, Religion, Schauspielkunst, und anderen kreativen Alltags- und Freizeitbereichen gehört auch die Erwerbsarbeit zu den Gebieten, in denen Flow auftreten kann. In diesem Kapitel gehe ich auf Bereiche, Bedingungen und Verbesserungsmöglichkeiten für Flow in der Arbeitswelt ein, und zeige, welche Übertragungsmöglichkeiten für den Bereich der Beratung bestehen.

Flow in der Erwerbsarbeit

"Um die Lebensqualität durch die Arbeit zu verbessern, sind zwei sich ergänzende Strategien notwendig. Einerseits müßten die Berufe neu ausgelegt werden, um so stark wie möglich einer flow-Aktivität zu ähneln – wie jagen, weben als Heimarbeit und Chirurgie. Aber es ist auch notwendig, den Menschen zu helfen, eine autotelische Persönlichkeit zu entwickeln, ... indem man sie trainiert, Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, ihre Fähigkeiten zu verbessern und sich erreichbare Ziele zu setzen. Keine dieser Strategien allein wird die Arbeit an sich viel erfreulicher machen; doch zusammen genommen sollten sie eindeutig zu optimalen Erfahrungen beitragen." (Flow - Das Geheimnis des Glücks, S. 208)

Eine von Csikszentmihalyis erstaunlichsten Ergebnissen besteht darin, dass die untersuchten Personen Flow-

Erfahrungen viel häufiger während der Ausübung ihrer Erwerbsarbeit angezeigt haben als in ihrer Freizeit, obwohl die gleichen Probanden die Freizeit ihrer Erwerbsarbeit deutlich vorgezogen haben. Er weist bei vielen eine regelrechte Freizeit-Apathie nach, die aber dennoch mit der Vorstellung gekoppelt ist, dass Freizeit besser und erfüllender sei als Arbeit. Dem steht oftmals eine hohe Nicht-Motivation im Berufsleben gegenüber, die aber Flow-Erleben im Beruf nicht generell verhindert.

Laut Csikszentmihalyi besteht die Herausforderung darin, das Bewusstsein von Flow im Berufsleben zu stärken und MitarbeiterInnen zu ermutigen, die Erwerbsarbeit als intensive Zeit des Lernens und der Weiterentwicklung zu sehen.

Für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz macht er vor allem folgende Faktoren verantwortlich:

1. Mangel an Abwechslung und Herausforderungen
2. Arbeit ohne angemessene Rückmeldung
3. Anforderungen decken sich nicht mit Qualifikationen
4. Ungenutzte Fähigkeiten
5. Fehlen von Steuerungsmöglichkeiten und mangelnde Kommunikation
6. Kontrolle der Leitung zur Stärkung der Macht statt zum Wohle der Organisation
7. Konflikte mit KollegInnen
8. Ausgebranntsein

Alle diese Faktoren können durch die Bereitstellung der acht Grundbedingungen für Flow-Erfahrungen verbessert werden.

Flow-förderliche Maßnahmen im Berufsleben sieht er außerdem in der Bereitstellung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung statt in Ausbeutung und (Leistungs-)Druck. Ein menschliches Arbeitsklima und eine gute kollegiale Atmosphäre schaffen ebenfalls gute Bedingungen, um in den Flow zu kommen. Eine freundliche und warme Gestaltung des Arbeitsplatzes, gutes Licht, angemessene Arbeitskleidung, Kinderbetreuung, eine gute Kantine/Cafeteria, saubere sanitäre Anlagen, etc. sind ebenfalls Aushängeschilder für eine Firmenphilosophie, in der Lebensqualität und humanitäre Ideale Platz haben. Emotionales Wohlbefinden geht nach dieser Überzeugung vor Gewinn und höhere Marktanteile.

“Gute Geschäfte”

Kritisch zeigt er auf, dass die meisten UnternehmerInnen allerdings nur an der Gewinnmaxi-

mierung und der Sicherheit des Betriebes interessiert sind. Dieser Unternehmenshaltung entgegnet er, dass materieller Gewinn und Vermögen alleine nicht ausreichen, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und glücklich zu machen. Nach Csikszentmihalyi gibt es eine “Glückshierarchie”, die sich wie folgt zusammensetzt: 1. Befriedigung der Grundbedürfnisse, 2. Sicherheit durch Gesetze, Politik, Polizei, Feuerwehr, etc., 3. Lieben und Geliebtwerden in Partnerschaft, Familie, Gruppe, Gemeinschaft, 4. Produkte, die uns versprechen, lebenswerter zu werden, 5. Religiöse Gemeinschaft, politische Organisation, Sportverein, etc., 6. Selbstwertgefühl, 7. Selbstverwirklichung durch Ausleben geistiger und seelischer Potentiale; siehe: Flow im Beruf, S.37f.)

Er geht davon aus, dass Beschäftigte, die in ihren Arbeitsfeldern zufrieden sind, eine höhere Moral und eine gesteigerte Effizienz aufweisen und weniger oft den Arbeitsplatz wechseln.

Um zufrieden oder gar glücklich im Beruf zu sein und “gute Arbeit” zu tun, sind neben den acht Grundbedingungen für Flow seiner Meinung nach zwei Säulen zu beachten:

1. Der Prozess der Differenzierung. Er setzt die Erkenntnis von Einmaligkeit jedes Individuums und das Wissen um die Eigenverantwortlichkeit für sein Tun voraus.
2. Prozess der Integration. Er geht vom Wissen um das Eingebundensein in Beziehungsgefüge, kulturelle Symbole und Artefakte aus und sieht die eigene Arbeit als Beitrag für ein größeres Ganzes an.

In der produktiven Spannung dieser beiden Säulen von Individualität und Kooperation können “gute Geschäfte” vollzogen werden, die auch ethisch vertretbar sind und Gewinn mit gemeinschaftlichem Nutzen und Wohlergehen verbinden. Führungspersönlichkeiten, die diese beiden Säulen und das Konzept von Flow beachten, nennt er “visionäre Persönlichkeiten”.

Csikszentmihalyi gibt seinem Konzept von Flow also einen erkennbaren normativen und somit ethisch diskutierbaren Gehalt. Er distanziert sich vom scheinbar wertneutralen Zustand von Flow und unterstreicht, dass langfristig nur die Flow-Erfahrungen Bestand haben und “gute Arbeit und Geschäfte” ermöglichen, die eine Einheit bilden aus dem Spannungsfeld von persönlichem Wachstum jedes Einzelnen, einer gemeinschaftlich getragenen Firmenphilosophie und Allgemeinwohl fördernden Entwicklungen. Begriffe wie Wachstum,

Persönlichkeitsentwicklung, Allgemeinwohl und "gute Geschäfte" bedürfen freilich in jedem konkreten Fall einer sorgfältigen Klärung und nachvollziehbarer Kontrollmechanismen, wenn sie nicht gut gemeinte Worthülsen bleiben wollen. Das sehr explizit formulierte Verantwortungsbewusstsein und die respektvolle Haltung gegenüber den Einzelnen, der Gemeinschaft und dem Allgemeinwohl setzen aber bereits deutliche Signale für eine ethisch verantwortbare Firmenkultur und Geschäftsführung. Außerdem schaffen sie transparente Vorlagen für kritische Debatten und Reflexionen über "gute Arbeit" und "gute Geschäfte" in der Wirtschaftswelt.

Visionen

Zusammengehalten werden diese Vorbedingungen für Flow in den Visionen eines Unternehmens, also in einem übergeordneten Ziel, das Eigeninteressen transzendiert. Visionen beschreiben für ihn eine Seinsform, die noch nicht existiert. Für solche Antizipationen braucht man Energie, Risikobereitschaft, hohen Einsatz und Kapital, um Systeme entsprechend umzuformen. Daran ist nach Csikszentmihalyi die Seele beteiligt. Seele ist für ihn Lebensessenz, die im Prozess des Denkens, Fühlens und Wollens eine Einheit aus selbst-reflektierendem Bewusstsein, Verantwortungsgefühl und karitativer Sorge für das Allgemeinwohl bildet (siehe Flow im Beruf, S.193-207).

Wenn die Seele im Prozess von Kreativität und Visionen solide Geschäftspraktiken ergänzt, dann kann die Organisation selbst eine erfahrbare Seele gewinnen. Diese genannten Faktoren können Vertrauen in die Organisation stärken, Sinn und Orientierung geben und die nötige emotionale Sicherheit bieten, um ganz in der Arbeit aufzugehen.

Csikszentmihalyi zeigt durch seine Untersuchungen,

1. dass Flow-Erlebnisse in der Arbeitswelt häufig anzutreffen sind;
2. dass die Rahmenbedingungen für Flow durch die Verbesserung von Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur aktiv verbessert werden können und
3. dass durch eine ethisch begründete Firmenvision und durch klar formulierte Ziele, Sinn und Orientierung im Berufsleben gegeben werden. Sie ermöglichen Flow-Erleben, da Verunsicherung und Desorientierung, Motivations- und Kreativitätsblockaden herabgesetzt werden können.

Flow in der Beratungsarbeit

"Flow bezeichnet einen Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung 'aufgehen'. Entgegen ersten Erwartungen erreichen wir diesen Zustand nahezu euphorischer Stimmung meistens nicht beim Nichtstun oder im Urlaub, sondern wenn wir uns intensiv der Arbeit oder einer schwierigen Aufgabe widmen." (Klappentext, Flow im Beruf).

Wenn Csikszentmihalyi Recht hat und Flow-Erfahrungen die Freude an der Arbeit und deren Effizienz steigern, dann kann das Konzept von Flow auch für die Beratungsarbeit wichtig sein. Denn Gründe, warum nach Beratung gefragt wird, sind gemäß der Literatur vor allem folgende :

- Ausgesprochene oder unausgesprochene Konflikte
- Teamentwicklung (Verbesserung von Kooperation, Arbeitsstrukturen, etc.)
- Verbesserung der Unternehmenskultur
- Vergewisserung von Identität, Zielen und Visionen einer Organisation
- Veränderungen in der Organisation und damit zusammenhängende Verunsicherungen und Verlustängste
- Projektmanagement für eine transparente Planung, Durchführung und Auswertung von Arbeitsschritten
- Zeit-, Macht- und Geldfragen klären.

Berg und Schmidt bearbeiten in ihrem Handbuch zur Gemeinde- und Organisationsberatung folgende Problemthemen: Perspektiven und Visionen entwickeln; Zeit organisieren; in Gruppen arbeiten und Teams entwickeln; Konflikte regeln; Macht und Geld einsetzen; Veränderungen/Wechsel bearbeiten; Organisationskulturen verstehen; Genderfragen wahrnehmen; Leiten lernen. Vgl. Berg/Schmidt (2004).

Die meisten dieser Themen haben also damit zu tun, wie Mitarbeitende (Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche) miteinander umgehen, wie Leitung wahrgenommen wird, wie Entscheidungen herbeigeführt werden und in realisierbare Arbeitsschritte umgesetzt werden können. Unternehmenskultur, Arbeitsklima und kollegialer Umgang spielen dabei eine genauso wichtige Rolle wie die Klarheit über Ziele und Visionen einer Organisation. Wenn diese unklar sind, sind Arbeitsmotivation, Zufrie-

denheit und Wohlbefinden beeinträchtigt. Dies gilt für alle Organisationen, trifft aber Nonprofit-Organisationen, also auch Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen und Träger, in besonderem Maße. Denn hier schwingt Gewinnmaximierung als identifizierbares Ziel nicht unentwegt mit, wie dies in der Wirtschaft der Fall ist, auch wenn keine weiteren Ziele transparent gemacht werden.

Das Konzept von Flow hat in der Analyse viele der genannten Problempunkte im Blick und zeigt durch den Hinweis auf die Grundbedingungen von Flow Ansätze zur Veränderung auf. Dies soll an einem konkreten Beispiel überprüft werden.

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis

Ein Kirchenvorstand fragt beim Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision nach einer Kirchenvorstandsfortbildung zum Thema "Perspektiven für die Gemeinde entwickeln und umsetzen". Beim Erstgespräch wurde zwischen dem Kirchenvorstand und dem Beraterteam ein Klausurwochenende in einem evangelischen Bildungshaus einer benachbarten Stadt verabredet.

Die Situation

Während des Erstgesprächs und des vereinbarten Klausurwochenendes schimmerte unterhalb und jenseits der verabredeten Themen immer wieder eine "Ja-Aber-Struktur" in den Äußerungen der KirchenvorsteherInnen durch. Es zeigte sich, dass die Gemeinde im Jahre 2000 in einer euphorischen und sehr aktiven Phase war, in der neben Jubiläumsfeierlichkeiten und Visitation zahllose besondere Veranstaltungen und Events geplant und durchgeführt wurden. Im Jahre 2003, – zum Zeitpunkt der Beratung -, war die Stimmung eher gedrückt und alles wurde bewusst oder unbewusst am "goldenen" Jahr 2000 gemessen. Z.Z. der Beratung wurden weniger Aktivitäten angeboten. Aber selbst dort, wo es Angebote gab, erschienen weniger TeilnehmerInnen. Insgesamt waren die KirchenvorsteherInnen enttäuscht über das Missverhältnis von hohem Aufwand und wenig sichtbaren Erfolg. Typische Sätze, die immer wieder kamen, waren folgende: "Es ist ja alles ganz nett, *aber* damals war es eben viel besser!" "Früher haben mehr Leute mitgemacht. Jetzt machen zu wenige zu viel, *aber* es bringt doch nichts!" Wir machen jetzt ja auch noch ganz gute Sachen, *aber* 2000 war es besser!" "Das ist

ja alles ganz gut und schön, *aber* es reicht eben nicht!" "Wir rackern uns hier ab, *aber* die kommen einfach nicht mehr!"

Die Stimmung im Kirchenvorstand war entsprechend nicht gut, obwohl die ehrenamtlichen KirchenvorsteherInnen allesamt ein sehr hohes Maß an Engagement und Verantwortung in der Gemeinde hatten.

Interventionen

Uns als Beraterteam war ziemlich schnell klar, dass diese "Ja-Aber-Struktur" ein deutliches Zeichen von Unzufriedenheit, mangelnder Wertschätzung für die eigene ehrenamtliche Arbeit, fehlender positiver Rückmeldung, gedrückter Stimmung und damit schließlich von immer geringer werdender Motivation war. Insofern waren wir uns darin einig, dass die gewünschte Perspektiventwicklung für die Gemeinde nicht ohne eine angemessene Würdigung der bestehenden Arbeit des Kirchenvorstands und der Gesamtgemeinde möglich war. Durch eine solche Vergewisserung und Wertschätzung erhofften wir, Energien freizusetzen, die zu dem Zeitpunkt in Enttäuschungen festsaßen und blockiert waren. Als Nebeneffekt vermuteten wir, dass wir Antworten auf die Frage erhalten würden, was sich eigentlich zwischen 2000 und 2003 verändert hatte.

Appreciative Inquiry

Als Beraterteam arbeiteten wir mit den Annahmen der Appreciative Inquiry (AI), also mit der Haltung, dass es in jeder Organisation Erfolge, Stärken und Schätze gibt, die es zu erkunden, wertzuschätzen und weiter zu entwickeln gilt. Diese Haltung fiel uns nicht schwer, weil zumindest aus den Erzählungen aus dem Jahr 2000 sehr schnell deutlich wurde, dass diese Gemeinde vieles Interessante gemacht hat und sehr aktiv ist. Im Hinblick auf methodische Schritte und Interventionen arbeiteten wir undogmatisch mit Bausteinen von AI, ohne uns in jedem Einzelabschnitt streng an den Ablauf eines AI-Summits zu halten. Der Ablauf eines AI-Summits speist sich aus dem AI-Zyklus: 1. Discovery (Erkunden und Verstehen, was bereits da ist); 2. Dream (Entwerfen, was sein könnte); 3. Design (Gestalten, was sein soll); 4. Destiny (Umsetzen, was künftig sein wird). Vgl. dazu auch Maleh (2001), S.33. In Einzelarbeit und Paarinterviews, die später im Plenum anhand von Karteikarten vorgestellt, visualisiert und systematisiert wurden, arbeiteten wir mit dem Kirchen-

.....

vorstand an den Stärken der Einzelnen, die in die Vorstandsarbeit und die Gesamtgemeinde eingebracht werden. Es kam ein beeindruckendes Bild von Fähigkeiten, Qualifikationen und Talenten zum Vorschein, das auch den Kirchenvorstand in der späteren Systematisierung selbst überraschte. "So genau habe ich mir unsere ganzen Fähigkeiten noch nie klargemacht!", war einer der Kommentare, der in Variationen oft wiederholt wurde.

In einem weiteren Schritt ging es daran, die Stärken und Schätze des gesamten Kirchenvorstands bzw. der Gesamtgemeinde zu erarbeiten (Discovery). Um hier nicht nur auf der kognitiven Ebene zu bleiben und nicht wieder in eine lahmlegende Ja-Aber-Strukturdebatte hineinzufallen, gaben wir für diesen Arbeitsauftrag, der mit Präsentation und Auswertung den ganzen Nachmittag in Anspruch nahm, einen szenischen Impuls vor. Wir präsentierten uns – ohne Vorwarnung und Regieanweisung - als Vorsitzende des Festkomitees im Heimatdorf. Die Kirchengemeinde wurde aufgefordert, für das Dorffest im nächsten Jahr anhand von drei Präsentationen die Stärken und "Schätze" der Gemeinde vorzustellen. Eine Arbeitsgruppe sollte dazu ein Anspiel erarbeiten, eine zweite ein Gemälde oder Plakat entwerfen und eine dritte Arbeitsgruppe den Text für einen Song ihrer Wahl formulieren. Der Kirchenvorstand nahm den inszenierten Input auf und blieb sowohl in der Bildung der Arbeitsgruppen als auch später in der Präsentation im vorgegebenen Spiel-Setting. Das vom Berater team gesetzte Setting half nach unserer Einschätzung zu verhindern, dass die KirchenvorsteherInnen sofort wieder in die alten ablehnenden und negativen Verhaltensmuster zurückfielen mit dem Verweis darauf, dass es doch in der Gemeinde sowieso keine Stärken mehr gibt – jedenfalls nicht seit dem Jahr 2000.

Ergebnispräsentationen

Zwei Stunden später war die Ergebnispräsentation im Plenum verblüffend. Es gab ein nachdenkliches aber durchaus freches und selbstbewusstes Anspiel über eine typische Situation in der Gemeinde, das Plakat war kompetent gestaltet und symbolisch ausdrucksstark, und der Songtext aussagekräftig und eindrucksvoll und wurde schwungvoll "live" vorgesungen. Die Atmosphäre in der Präsentationsphase war wie umgekrempelt. Es wurde geklatscht und gelacht, alle waren aktiv und konzentriert bei der Sache. Genauso konzentriert und bei guter Stimmung war die Vorbereitungsphase verlaufen.

Freude und Stolz lagen spürbar in der Luft. Die Zeit verging wie im Flug. Genauso schätzten es auch die Teilnehmenden nach der gemeinsamen "Präsentations-Gala" und der inhaltlichen Auswertung bei der anschließenden Feedbackrunde ein. Es war, als sei ein unsichtbarer Ruck durch den Kirchenvorstand gegangen. Plötzlich war nicht mehr nur das Jahr 2000 gut, sondern viele Ansätze aus dem Jahr 2003 stellten sich als wichtig und bedenkenswert heraus. Alle Präsentationen wurden ausführlich gewürdigt und prämiert. In einem anschließenden "Reflecting Team" zwischen den BeraterInnen spiegelten wir dem Kirchenvorstand noch einmal ausdrücklich die guten Leistungen und machten demgegenüber auf die krasse negative Selbstwahrnehmung durch die Ja-Aber-Kommunikation im Erstgespräch und zu Beginn des Wochenendes aufmerksam.

Auswertungsgespräch

Im anschließenden Auswertungsgespräch wurde erkannt, dass das Niveau und der Aktivitätslevel der Gemeinde zur Zeit des Jubiläums im Jahr 2000 für eine begrenzte Zeit verträglich war, aber für einen Dauerzustand absolut ungeeignet und für ehrenamtliches Engagement neben Berufs- und Privatleben auch völlig unrealistisch. Überzogene Maßstäbe und viel zu hohe Erwartungen nach dem Jahr 2000 haben die Gemeinde in die Krise geführt. Überforderte Ehrenamtliche zogen sich zurück, und die positiven Ansätze und Aktivitäten, die es immer noch gab, wurden durch die ständige "Messlatte 2000" nicht mehr wahrgenommen oder zumindest nicht mehr wertgeschätzt. So wurde die Unzufriedenheit immer höher. Ein Teufelskreislauf war im Gang. Zuletzt wurde nur noch kritisch und negativ auf die Schwächen und die Misserfolge der Gemeinde und des Kirchenvorstands geblickt. Alle empfanden es als hilfreich, die Ja-Aber-Struktur einmal deutlich "vor die Nase" gehalten zu bekommen, denn sie war ihnen allesamt nicht bewusst.

In der Schlussrunde des ersten Klausurtages nahmen sich alle KirchenvorsteherInnen vor, zukünftig auf Ja-Aber-Sätze genau zu achten und sich gegenseitig darauf hinzuweisen, wenn sie wieder eingesetzt würden, um Wertschätzung, Energie und kreative Ideen frühzeitig abzuwürgen. Schon am folgenden Tag konnten wir diese neue Aufmerksamkeit gemeinsam einige Male einüben und neue Ja-Aber-Sätze entdecken und gemeinsam über sie lachen.

Mit der entstandenen guten Laune, spürbaren Energie und hohen Motivation konnten wir am nächsten Tag nach einem kreativen Brainstorming (Dream) an zwei konkreten und nicht überfordernden Perspektiven für die nächsten Jahre weiter arbeiten (Design). Wir verabredeten dafür einige konkrete Umsetzungsschritte und Verantwortlichkeiten für die nähere Zukunft (Destiny).

Flow-Erfahrungen

In der Vorbereitung und Präsentation der "Schätze" der Gemeinde waren m.E. Grundbedingungen für Flow erfüllt. Das Tagungshaus hatte eine freundliche und helle Atmosphäre. Das gemeinsame Essen, ein ausgewogenes Arbeit-Pause-Verhältnis mit Möglichkeit zum Spaziergang und regelmäßiger Kaffee und Tee schufen eine gute Stimmung unter den Beteiligten, die auch persönlichere Gespräche zuließen. Dadurch konnte Abstand zur Gemeinde erreicht und Konzentration erhöht werden. Das Klausurwochenende bot den Beteiligten darüber hinaus den "Luxus" von genügend Zeit, sich mit den Belangen, Sorgen und Wünschen der KirchenvorsteherInnen ernsthaft zu beschäftigen. Sie fühlten sich dadurch ernst genommen, ihre Beiträge wurden aufgenommen und gewürdigt, ohne wegen Zeitmangel zu schnell "abgewürgt" zu werden. So ließen im Laufe des ersten Tages Vorbehalte gegenüber dem Wochenende zunehmend nach.

Spätestens bei der Präsentation der Gemeinde-Schätze setzte Flow tatsächlich bei vielen ein. Das war in meiner Wahrnehmung deutlich zu spüren und deckt sich mit dem Erleben meines Beraterkollegens und vieler Kommentare von einzelnen KirchenvorsteherInnen. Zur Kontrolle soll die beschriebene Situation anhand der Grundbedingungen für Flow untersucht werden:

1. Die Aufgabe entsprach den Fähigkeiten der Teams. Sie überforderte niemanden, aber sie war auch nicht zu einfach und löste somit auch keine Langeweile aus.
2. Da es positiv um die "Schätze" der Gemeinde ging und nicht – wie sonst – um die Schwächen war von Anfang an eine hohe Motivation für die Aufgaben zu spüren, die durch das inszenierte Setting noch erhöht wurde. Erste Ideen zur Umsetzung entstanden schon bei der Findungsphase der Arbeitsgruppen. Wellen von Energie waren im Raum und führten zu hoher Konzentration und einer ungeteilten Vertiefung in die Arbeit. Entsprechend beeindruck-

ken waren auch die Teamergebnisse.

3. Die Aufgabe und das Ziel waren klar vorgegeben. Die Zeit sollte genutzt werden, um Stärken der Gemeinde vorzustellen.
4. Die Rückmeldung kam sofort. Denn das vorbereitete Tun wurde direkt präsentiert, euphorisch beklatscht, positiv wertgeschätzt und später für die Gemeinde im Gemeindebrief dokumentiert.
5. Es wurde nicht über die Probleme und Sorgen der Gemeinde gegrübelt. Nur die gemeinsame Aufgabe war wichtig.
6. Die KirchenvorsteherInnen hatten Kontrolle über ihr eigenes Tun und offensichtlich das Gefühl, die Situation zu beherrschen. So konnten sie ihre Kreativität optimal einsetzen.
7. Ein weiteres Ergebnis der intensiven Zentrierung war, dass nach eigenen Angaben vieler Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung außer Kraft gesetzt waren. "Es zählte in der Arbeitsphase nur noch die Arbeit der Gruppe. Und das war ein tolles Gefühl!" So hat es eine der Kirchenvorsteherinnen in der Auswertung beschrieben. Im Anschluss an diese konzentrierte Arbeits- und Präsentationsphase war das Selbstwertgefühl von allen gestärkt. Sie haben gespürt, dass die Arbeit Spaß gemacht hat und gut war. Die gegenseitige Wertschätzung und die Prämierung der Arbeitsergebnisse durch das Beraterteam stärkten Stolz und Achtung voneinander.
8. Als mein Kollege und ich die Arbeitsgruppen nach Ende der Gruppenphase wieder ins Plenum holten, hörten wir häufiger den Satz: "Was die Zeit ist schon um? Ich habe gar nicht gemerkt, wie die Zeit vergangen ist!" Die Gegenwart hat in diesem Energiefluss alleine gezählt. Die Zeit verging wie im Flug.

Schließlich ist eine wichtige Erkenntnis aus dem Feedback und unserer internen Teamauswertung, dass zwischen meinem Kollegen und mir während des Inszenierungs-Inputs ebenfalls eine Flow-Situation entstand. Wir hatten Stichworte und Ziel verabredet, uns aber sonst ganz auf unsere spielerische Intuition verlassen. Wir spielten uns die Bälle zu, es klappte gut, und alles kam ins Fließen. Dieser Flow-Zustand zwischen uns hat vermutlich auch auf das Klientensystem ausgestrahlt und möglicherweise eine Flow-Dynamik erleichtert. "So viel Energie habe ich im Kirchenvorstand schon lange nicht mehr gespürt!"

.....

“Alles war im Fluss!”

“So macht Arbeit Spaß!”

“Endlich sieht mal jemand von außen, dass wir auch Sachen gut machen!”

“Anerkennung für die eigene Arbeit ist wichtig, - besonders wenn sie ehrenamtlich ist. Das hat mir die letzte Zeit bei uns gefehlt!”

Solche Sätze, die ich bei der Auswertung mitgeschrieben habe, beschreiben für mich Flow-Erfahrungen!

Erträge

Ich konnte in meinem konkreten Beratungsbeispiel Flow-Zustände und Erfahrungen beschreiben, die Einzelne oder sogar die Gesamtgruppe des Kirchenvorstands in einigen Situationen des Klausurwochenendes gemacht haben. Sie haben ihre Erlebnisse allesamt nicht Flow-Erfahrung genannt. Vermutlich kennen sie das Wort überhaupt nicht. Aber die Beschreibung dessen, was viele der KirchenvorsteherInnen in der Zeit der Vorbereitung zur Darstellung der “Gemeinde-Schätze” und vor allem während der Ergebnis-Präsentation erlebt haben, entspricht in vielem der Kennzeichnung einer Flow-Erfahrung nach der Definition von Csikszentmihalyi. Insofern erscheint es mir angemessen zu fragen, was das Konzept von Flow für die Beratungsarbeit austrägt.

Gewinn von Flow

Mit Hilfe der Philosophie und unter Anwendung der methodischen Schritte der AI war es im Kirchenvorstand möglich, Energie zum Fließen zu bringen und Blockierungen zu lösen. Wir haben über Überforderungen, Leistungsdruck, Zeitmangel, Enttäuschungen und dem niederdrückenden Vergleich mit dem “Top-Jahr” 2000 geredet. Dieses konnte insgesamt ohne das Konzept von Flow erreicht werden. Aber die Methoden der AI allein hätten meine Reflexion über das Geschehene verkürzt. Es war eben nicht nur die wertschätzende Erkundung, die das gute Gesamtergebnis hervorgebracht hat, und mit AI alleine hätte ich es auch nicht angemessen auswerten können.

Dabei bin ich mir bewusst, dass AI mehr ist als nur eine Beratungsmethode. Die Philosophie dahinter geht davon aus, dass sich menschliche Systeme in die Richtung entwickeln, der wir die meiste Aufmerksamkeit widmen (z.B. Stärken oder Schwächen). Insofern schaffen Selbstbilder Wirklichkeit. Diese konstruktivistische Grundannahme zeigt, wie wichtig es ist, auf die Stär-

ken zu blicken. Kritische Selbstreflexion darf dadurch natürlich nicht ausgeblendet werden.

Flow als Analyseinstrument

Mit dem Konzept von Flow gelingt es m.E. besser zu erklären, was in den entscheidenden Situationen der Beratung passiert ist und warum es einen “Turning Point”(Wendepunkt) für die Beratungssituation dieses Wochenendes gab. Die Dokumentation der Situationen unter der Flow-Perspektive sagt dabei zunächst vor allem etwas über die Erlebnisdichte und Handlungsintensität dieser Situationen aus. Diese stellen sich nun aber nicht nur zufällig ein, sondern sie sind mit gewissen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen verknüpft. Insofern geht eine bewusste Reflexion zur Situation über die Beschreibung atmosphärischer Dichte hinaus. Es können Aussagen zur Angemessenheit der Rahmenbedingungen, der methodischen Schritte und zur Qualität der Arbeitsergebnisse gemacht werden. Wenn man davon ausgeht, dass Flow-förderliche Maßnahmen die Qualität von Beratungen erhöhen, kann die konkrete Beratungssequenz anhand von vier Kontrollpunkten noch einmal betrachtet werden:

1. Atmosphäre
2. Methode
3. Inhalt
4. Verhältnis von individueller und gemeinschaftlicher Entwicklung

1. Atmosphäre

Auf der atmosphärischen Ebene haben freundliche äußere Bedingungen, der Abstand von der Gemeinde, genügend Zeit und emotionale Offenheit Flow-Erfahrungen ermöglicht.

2. Methode

Die Ausgangshaltung und die konkreten Arbeitsschritte der AI haben offensichtlich genau das erreicht, was für die Gemeinde wichtig war und was auch für Flow-Erfahrungen entscheidend ist: Das Ernstnehmen und Wertschätzen der Fähigkeiten der Beteiligten; direkte Anerkennung für getane Arbeit; Ausgehen von den Stärken und nicht von den Schwächen eines Systems, das in diesem konkreten Fall ohnehin stets vor allem die Schwächen und das Negative im Vergleich zum Jahr 2000 sah; klare Arbeitsanweisungen, ein definiertes Ziel und eine transparente Kommuni-

kation. Der inszenierte Rahmen half, in die Flow-Dynamik hineinzukommen.

3. *Inhalt*

Auf der inhaltlichen Ebene stimmte die Konzentration auf die Stärken der Gemeinde mit den Bedürfnissen des Kirchenvorstands überein, so dass in den drei Arbeitsgruppen geradezu dankbar dazu gearbeitet werden konnte. Der Wunsch, die eigenen Stärken inhaltlich und substantiell zu zeigen, war sehr hoch. Der inhaltliche Arbeitsauftrag war lebensnah und mit Wertschätzung und Ernstnehmen der eigenen Arbeit verbunden. Das Dorffest zeigte sich als angemessener Auftragsrahmen für die Arbeit. Eine politische Kommunalversammlung oder ein Wettbewerb als inszenierter Rahmen hätten möglicherweise wieder zu viel Leistungsdruck hervorgebracht und die Freude an der Planung und Präsentation gedrückt.

4. *Verhältnis von individueller und gemeinschaftlicher Entwicklung*

Nachdem jede(r) für sich am Vormittag ihre/seine eigenen Stärken und Fähigkeiten vorstellen konnte und dafür Anerkennung erhielt, waren die Voraussetzungen für die Suche nach gemeinsamen Stärken gegeben. Einzelne wurden nicht übergangen. Die individuell und gemeinschaftlich leistungsstarke Planung und Darstellung setzte im Vollzug Flow-Zustände frei, was die Konzentration erhöhte und das Selbstbewusstsein der Gruppen und schließlich des gesamten Kirchenvorstands stärkte. Der Wendepunkt war gelungen. Die Spannung zwischen individueller Differenzierung und kollektiver Integration, wie es Csikszentmihalyi nennt, war durch die gesonderte Betrachtung der individuellen und gemeinsamen Stärken gewährleistet. Die Komplexität des gesamten Systems konnte gesteigert werden.

Die genannten Erkenntnisse sind hilfreich, um sie in zukünftige Planungen von Beratungen bewusst mit einfließen zu lassen. Ich kann Flow-Erfahrungen nicht erzwingen, ich kann sie auch nicht vorprogrammieren und fest einplanen. Entsprechend kann ich dafür auch keine Handbücher oder Rezeptvorschläge erstellen, aber ich kann mich – auch und gerade als Beraterin - genau wie eine Führungsperson darum bemühen, Flow-förderliche Bedingungen herzustellen und Aufgaben so vor-

zugeben, dass sie klar und zielorientiert sind und weder über- noch unterfordern. Das Wissen um Flow und dessen Grundbedingungen kann helfen, stärker sensibilisiert zu sein für die Frage nach der Vision und den Zielen einer Organisation, für die Suche nach transparenter Kommunikation, wertschätzender Unternehmenskultur und wachsender Komplexität. Flow stellt dafür eine Analysekategorie zum Verstehen "auf allen Kanälen" bereit. Sie kann *alle Sinne* in die Diagnose und Hypothesenbildung, in Interventions- und Auswertungsprozesse einer Beratung mit einbeziehen.

Wie es im Idealfall auch der Organisationsentwicklungszyklus vorsieht. Vgl. Berg/Schmidt (2004), S. 54-59. Flow hebt die Faktoren Kreativität, Energiezuwachs, Motivation und Wertschätzung aber in besonderer Weise hervor.

Flow als Kriterium zur Interventionsauswahl

Das Konzept von Flow und die Grundbedingungen von Flow-Erfahrungen können im Beratungszusammenhang zum einen für Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst gemacht werden, um geschäftsinterne Verbesserungen (Unternehmenskultur, Arbeitsatmosphäre, Zielbestimmungen, transparente Kommunikation, etc.) daran auszurichten. Das Konzept kann aber auch für den Beratungsprozess selbst angelegt werden. Dabei gehe ich – wie gezeigt - von der Einsicht aus, dass ein Beratungsprozess, der in einem guten räumlichen und atmosphärischen Rahmen stattfindet, in dem die Beteiligten in ihren Fähigkeiten respektiert werden und motiviert in gemeinsamen Bemühungen um Verbesserungen vertieft sind, ein gutes Beratungsergebnis erzeugen wird. Dies kann Zufriedenheit und Zuversicht für weitere Vergewisserungs- und Veränderungsprozesse stärken und damit Beratung nachhaltiger machen.

Im Hinblick auf Interventionsschritte erscheint es mir wichtig, dass die Konzepte von Flow und der AI darin übereinstimmen, dass ohne Wertschätzung und eine zeitnahe Anerkennung für Fähigkeiten und geleistete haupt- und ehrenamtliche Arbeit viel weniger Freude und Energie am Tun entwickelt werden. Insofern sehe ich die Grundhaltung und die methodischen Elemente der AI als besonders geeignet an, Flow-förderliche Beratungsarbeit zu ermöglichen. Grundsätzlich kann das Konzept von Flow als Entscheidungskriterium für die Auswahl von Interventionen innerhalb der OE-Beratungsmethoden ausgesprochen hilfreich sein.

Grenzen von Flow

Flow-Erfahrungen können Einzelne nicht nur zur konzentrierten Hingabe beim Klettern, Tanzen oder Arbeiten führen, sondern auch Gruppen, Gemeinschaften oder gar Massen erreichen (z.B. bei religiösen Übungen, charismatischen Gottesdiensten oder im ausverkauften Fußballstadion in der Fankurve). Dies ist grundsätzlich nicht problematisch. Solche intensiven Erfahrungen können aber für politisch ideologische oder religiös fundamentalistische Zwecke von starken Führungspersönlichkeiten und Propagandaapparaten ausgenutzt und manipuliert werden. Es wird in zukünftigen Untersuchungen und kritischen Reflexionen daher wichtig sein, Flow genauer von Ekstase, Hochgefühlen in Suchtuständen, Wahnvorstellungen und gewissen euphorischen Massenphänomenen zu unterscheiden, um mit dem Konzept von Flow nicht populären und massenwirksamen Scharlatanen und Sektenführern in die Hände zu arbeiten.

Schließlich sollte die ethische Diskussion um Flow-Erfahrungen weiter geführt werden, die Csikszentmihalyi in seinen Büchern und Studien zu Flow selbst begonnen hat.

Im Hinblick auf die Beratungsarbeit lässt sich festhalten, dass das Konzept von Flow als Analyseinstrument für Flow-förderliche Beratungen wirkungsvoll ist. Es kann auch als Entscheidungskriterium für die Wahl von angemessenen Interventionen eingesetzt werden. Aber es ersetzt keine methodisch fundierte Beratungsarbeit innerhalb des OE-Zirkels. Das Konzept ist keine Interventionsmethode und erhebt auch nicht den Anspruch eine solche zu sein.

Kritische Gesamtwürdigung

Das Wissen um Flow sensibilisiert für Chancen und Potenzial, die entstehen, wenn gute Rahmenbedingungen mit Motivation, Freude und Energiefluss zusammentreffen und konzentriert genutzt werden. Die ungewöhnliche Betrachtungsperspektive kann erklären, warum was wie passiert, und hilft, Voraussetzungen für gelungene Interventionen zu schaffen. Mit Flow kann demnach eine Perspektiverweiterung gelingen, so dass Kreativität und Wertschätzung vom Rand in die Mitte der Aufmerksamkeit rücken. Damit gewinnt jede nachhaltige Beratungsarbeit.

Literatur

Berg, Hans Georg/Schmidt, Eva Renate (Hgg): Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Frankfurt/Main 2004 (Originalausgabe 1995)

Chamberlin, Jamie: Reaching "flow" to Optimize Work and Play, in: American Psychological Association, Vol.29, No.7 (July 1998), S.1-3, Online:www.apa.org/monitor/jul98/joy.html

Cooperrider David, Sorensen, Peter F.: Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organisation Toward a Positive Theory of Change, Illinois (=Stipes Publishing Champaign) 2000

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow – Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992 (dt. Erstausgabe), Neuausstattung: Stuttgart 2004. Original: Flow – The Psychology of Optimal Experience, New York (= Harper & Row) 1990

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart 2004, 2. Aufl. Original: Good Business Leadership. Flow and the Making of Meaning, New York (= Viking) 2003

Csikszentmihalyi, Mihaly: Lebe gut! Wie Sie das Beste aus ihrem Leben machen, Stuttgart 1999. Original: Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life, New York (= HarperCollins Publisher Inc.) 1997

Csikszentmihalyi, Mihaly: Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden, Stuttgart 1997. Original: Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention, New York (= HarperCollins Publisher Inc.) 1996

Csikszentmihalyi, Mihaly: Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend, Stuttgart 1995. Original: The Evolving Self. A Psychology for the Third Millenium, New York (=HarperCollins Publisher Inc.) 1993

Csikszentmihalyi, Mihaly: Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun Aufgehen, Stuttgart 1985. Original: Beyond Boredom and Anxiety, San Francisco (= Jossey Bass) 1975

Csikszentmihalyi, Mihaly/Csikszentmihalyi, Isabella S. (Hgg): Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebnisses, Stuttgart 1991. Original: Optimal Experience – Psychological Studies of Flow in Consciousness, Cambridge (= Cambridge University Press) 1988

Csikszentmihalyi, Mihaly/Rochberg-Halton, Eugene:

Der Sinn der Dinge. Das Selbst und die Symbole des Wohnbereichs, München, Weinheim 1989. Original: the Meaning of Things. Domestic Symbols and the Self, Cambridge (= Cambridge University Press) 1981

Csikszentmihalyi, Mihaly/Schiefele, U.: Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens, in: Zeitschrift für Pädagogik 39/2 (1993), S.207-221

Maleh, Carole: Appreciative Inquiry. Bestehende Potentiale freilegen und für die Organisation nutzbar machen, in: OrganisationsEntwicklung, 1 (2001), S.32-41

Maleh, Carole: Aus Erfolgen Lernen. Appreciative Inquiry, in: Manager Seminare, Heft 44 (2000), S.90-95

Schäfer, Annette: Mr. Flow und die Suche nach dem guten Leben, in: Psychologie Heute, 32.Jg., Heft 3 (März 2005), S.42-48

Visser, Coert: Good Work Makes You Happy, Revision über Csikszentmihalyi (2004b), 19. April 2003, Online: www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0670031968/ref=pd_rhf_f_1/103-799

www.achievementadvocate.org/advisory_board.asp?advisory_board_id=3&prof..

www.brainchannels.com/thinker/mihaly.html

Zur Person

Dr. Kerstin Söderblom ist Pfarrerin der EKHN und Diplompädagogin, Dissertation im Fach Religionspädagogik, zurzeit wissenschaftliche Mitarbeiterin im kirchlichen Dienst an der Universität Frankfurt/Main im Fach Praktische Theologie/Religionspädagogik. Sie ist Gemeindeberaterin im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision.

lung,... – die Treppe hinaufsteigen, die Türe öffnen, die Hände waschen, an der roten Ampel warten – kann...zu einer spirituellen Übung werden. Wenn wir zur Arbeit gehen,... sind wir meist gehetzt und verlieren uns selbst. Wir sind nicht mehr im Augenblick – und wenn wir nicht mehr im Augenblick sind, sind wir nicht mehr im Leben und nicht mehr in Gott. Leben ist nur im Augenblick.”¹² Bei Jäger findet sich der Begriff vom “Sakrament des Augenblicks”.¹³

Wer im Strudel der alltäglichen Anforderungen versucht, Muße für eine Sache zu finden, um sich vollkommen darauf konzentrieren zu können und ihr gerecht zu werden, weiß, dass dies kein triviales Anliegen ist. Wer alles gleichzeitig erledigen will, ohne sich zwischendurch Auszeiten zu nehmen, um sich auf das zu besinnen, was für ihn wichtig und wesentlich ist, gelangt schnell ans Ende seiner Kräfte und zur Sinnfrage. Dass das “Burn out”-Syndrom eine solche Bedeutung erlangt hat, bekräftigt dies. Spannend sind in diesem Zusammenhang die weiterführenden Betrachtungen von Jäger/Quarch, Nouwen oder anderen zur Gedankenwelt des Zen.¹⁴

Ausgehend von diesen Gedanken scheint mir folgende Definition dem Wesen von Spiritualität verhältnismäßig gut gerecht zu werden: Spiritualität kommt offenbar immer dann in die Beratung, wenn man vom Geschäftsmäßigen, direkten Problemlösen einen Schritt zurück tritt und bereit ist, sich zu öffnen für “das Sein” an sich, für das, was diesen aktuellen Augenblick ausmacht und bestimmt.¹⁵ Im Folgenden soll der Fokus zum einen generell auf Überlegungen zur Spiritualität gerichtet werden, zum anderen speziell auf christliche Spiritualität und den jeweiligen möglichen Bezug zur Gemeindeberatung.

Gemäß obigem Definitionsversuch können Elemente der Spiritualität Raum schaffen in einem geschäftigen Alltag, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Nach meinem Verständnis ist christliche Spiritualität eine spezielle Ausformung dieses Gedankens: Sie dient dazu, etwa beim Lesen der Bibel oder im Gebet, Raum zu schaffen für die Begegnung mit Gott. Bei der Bitte im Gebet um den Heiligen Geist schließt sich auch im Hinblick auf die sprachlichen Wurzeln wieder der Kreis zur Spiritualität.¹⁶ Eng damit gekoppelt erscheint einerseits der Begriff der Mystik: McGinn versteht darunter

“ein den Menschen verwandelnder Kontakt mit Gott”.¹⁷ Auch hier findet sich die Idee des Alltäglichen wieder: Mystik lässt sich “nicht auf außergewöhnliche psychosomatische Phänomene beschränken”.¹⁸ Insofern scheint Übereinstimmung mit Beuys’ Überzeugung zu bestehen, die ebenfalls das Alltägliche betont: “Das Mysterium findet auf dem Hauptbahnhof statt”. Andererseits wird dabei die begriffliche Nähe zur Transzendenz deutlich, die etwa als Überschreitung der Grenze zwischen dem Irdischen und dem Himmlischen oder als Kontakt mit dieser anderen Welt, z.B. über den Heiligen Geist, definiert werden kann.¹⁹

In einer unspezifischeren, sozusagen profaneren Betrachtung zur Spiritualität weisen Jäger/Quarch auf die Spiritualität im Alltäglichen hin, die etwa bei einem köstlichen Essen zu finden ist, das man mit Freunden zelebriert, ebenso wie beim Tanzen oder auch in der Sexualität.²⁰ Das “Einssein mit dem Augenblick”, das dem Alltäglichen Gewicht verleiht, tritt hier jeweils besonders hervor. Der Gedanke wird auch in der Sammlung zum Thema Spiritualität von Hartlieb et al. verwendet, wenn es heißt: “Mit ganzer Achtsamkeit und vollkommener Hingabe widmen wir uns dem, was gerade von uns verlangt wird.”²¹

Exkurs: Spiritualität und Ritual

Da an dieser Stelle die Frage zum Zusammenhang von Spiritualität und Ritual naheliegend scheint, soll ein kurzer Exkurs einigen Überlegungen zu diesem Thema Raum geben: In einer Gesprächsrunde am 17.12.04 im SWR, in der es unter anderem um Rituale ging, äußerte Anselm Grün aus der Benediktinerabtei Münsterschwarzach, damit Leben als vollständig empfunden werde, müsse der Mensch erstens einen Sinn finden, er müsse zweitens aus einer Quelle Kraft schöpfen können und brauche außerdem Rituale. Nach meinem Verständnis können Rituale verschiedene Funktionen haben: Sie können etwa einen Ablauf strukturieren und sie können – wenn sie verlässlich durchgeführt werden – so etwas wie Vertrautheit oder auch Halt vermitteln. Sie können aber auch den Rahmen für Spiritualität bilden, gewissermaßen Spiritualität transportieren, ein Vehikel für sie sein.²² Bei Hartlieb et al. findet sich der Gedanke, Rituale im Alltag dienen dazu, ihn bewusster, achtsamer, langsamer anzugehen. Der Begriff der Acht-

.....

samkeit schafft die Verbindung zur Spiritualität. Außerdem deutet sich auch hier wieder an, dass durch die Entschleunigung des Alltags Raum geschaffen wird.²³ Rituale ohne spirituellen Hintergrund werden hier als Gewohnheiten, Bräuche, Traditionen definiert.²⁴

Welches Potenzial kann Spiritualität in der Beratung haben?

Folgt man den bisher entwickelten Gedanken, dann kann Spiritualität eine Quelle sein, aus der für den Alltag geschöpft werden kann. Spiritualität schafft Raum im Alltag, so dass der Mensch nicht nur funktionieren muss und Dinge erledigt werden müssen, er kann sich vielmehr auf das Wesentliche des Augenblicks konzentrieren. Bezogen auf Beratung würde dies bedeuten, dass Spiritualität eine Zäsur darstellt. Sie trägt dazu bei, Hektik und Druck sowie einen betriebsamen Problemlösungsaktivismus zu reduzieren, Spirituelle Übungen können dazu verhelfen, mit mehr Ruhe an Probleme heranzugehen und aus dem Abstand zum Problem Druck möglicherweise Nähe zu einem Lösungspotenzial zu finden.

Vergegenwärtigt man sich den Ablauf einer Beratung, so besteht eine der Aufgaben – wenn nicht die Hauptaufgabe – der Berater darin, auf den Prozess zu achten. Wenn Klienten und Berater zusammentreffen, kommt jeder aus seiner heimischen Alltagssituation, möglicherweise aus dem Ärger im Beruf, aus dem Stau auf der Autobahn oder einige sind in Gedanken bei alten Problemen im Kirchenvorstand. Der Beratungsprozess beginnt damit, dass die Anwesenden es schaffen, für die Beratung „voll da“ zu sein, sich auf den Prozess zu konzentrieren, belastende Alltagsgedanken möglichst außen vor zu lassen, kurz: im Augenblick anzukommen, sich auf ihn einzulassen und ihre Energie auf das gemeinsame Vorhaben zu richten. Passende Rahmenbedingungen zu schaffen, für einen geeigneten Einstieg zu sorgen und diese Aspekte während des Beratungsprozesses im Auge zu behalten sind daher Teil beraterischen Handelns und von Bedeutung für das Gelingen einer Beratung.

Dies kann zunächst durch die Auswahl geeigneter Räume, Stuhlanordnungen u.ä. geschehen sowie durch das Setzen von Regeln für den Tag, z.B.: Absprache von

Verschwiegenheit, verbindliche Zeitplanung etc. Ein weiteres mögliches Element ist m.E. eben die Einbeziehung spiritueller Elemente, die helfen, die Gedanken auf die Gegenwart, auf den Augenblick zu lenken und gleichermaßen Gelegenheit zum „Durchatmen“ geben. Dies führt mich zu der These: Spiritualität öffnet für die Beratung, indem sie die Wahrnehmung und die Präsenz auf den Augenblick richtet.

Eine weitere These ist, dass das gemeinsame Erleben von Spiritualität in einer Gruppe Individuen für die Zusammenarbeit in der Beratung öffnen kann. Bei einer Beratung im kirchlichen Kontext ist ein dritter Aspekt denkbar: Christliche Spiritualität hebt den gemeinsamen christlichen Hintergrund der Teilnehmer hervor. Da Kirchenvorstands-Mitglieder oft signalisieren, dass sie sich mehr mit den spirituellen Aspekten ihres Amtes beschäftigen möchten, könnten Elemente der christlichen Spiritualität dieses Anliegen wertschätzen und einen vertrauten Kontext schaffen.²⁵ Darüber hinaus kann die Rückbindung an christliche Grundlagen, etwa durch die Einbeziehung eines Bibeltextes, eine zusätzliche Verankerung für die Beratung und die Umsetzung der Ergebnisse sein, indem etwa beim Thema Gemeindeleitung passende Textstellen einbezogen werden.

Fallbeispiele: Spirituelle Elemente in der Beratung

Die folgenden Beispiele verdeutlichen, dass Spiritualität ein hilfreicher zusätzlicher Aspekt im Beratungsprozess sein kann. Dabei scheint es bei der Unterstützung durch spirituelle Elemente verschiedene Kategorien zu geben. Um nur zwei davon zu nennen: Die spirituelle Übung kann in der Regie der Klienten erfolgen, sie kann aber auch angeleitet werden von den Beratern. Eine andere Kategorie wäre die direkte Konzentration auf das Geistliche gegenüber der Annäherung an das Geistliche über körperliche Erfahrungen.²⁶

Eine mögliche spirituelle Übung, bei der die Konzentration auf den Körper den Weg zum Geistigen ebnen soll, ist die Beobachtung des eigenen Atems.²⁷ In dem vorliegenden Beratungskontext wollte eine Gemeinde über weitere Schwerpunkte ihrer Arbeit reden; es hatte in der Vergangenheit leichte Konflikte über die Veräußerung eines Gebäudes gegeben und einige Kirchenvorstands-Mitglieder waren neu. Am Beratungstag, als wir

uns nach dem geplanten Einstieg erkundigten, sagte uns der Pfarrer, dass nach der offiziellen Begrüßung ein neues Kirchenvorstands-Mitglied eine Atemübung anleiten werde. Wir nahmen in einem Stuhlkreis Platz, und die Betreffende bat uns, uns auf die jeweiligen Körperteile, die sie benannte, zu konzentrieren und "hineinzuatmen". Sie machte mit uns sozusagen eine Reise durch den Körper, die nach meinem Empfinden den Effekt hatte, dass alle Anwesenden Gelegenheit zum Ankommen bekamen und dies außerdem gemeinsam tun konnten. Die Anwesenden konnten "Einswerden mit dem jeweiligen Augenblick".²⁸ So konnte nachher konzentriert gearbeitet werden.

Diese Bewegung ins Hier und Jetzt schien bei der Arbeit mit einem Kirchenvorstand angemessen. Er stand unter großem Zeitdruck, eine gemeinsame Strategie für Vertragsverhandlungen mit dem Dekanat zu finden. Die Beratung fand in der Adventszeit statt und war daher eingerahmt von besonderer Geschäftigkeit. Zusammen mit meiner Kollegin luden wir als Beraterinnenteam die Kirchenvorstands-Mitglieder zum "Schritt über die Schwelle" ein. Dabei zogen wir mit Kreppband eine imaginäre Schwelle zwischen dem, was draußen geschah und dem Beratungsort und -geschehen. Jeder sollte kurz benennen, aus welcher Situation er kommt, in welcher Verfassung er nun hier ist und was ihm für den Tag wichtig ist. Bei so gut wie allen wurde deutlich, dass sie aus einer gehetzten Situation kamen. Durch das Innehalten und den Blick auf die Situation gelang der Übergang in die Beratung. Wünsche für den Tag wurden formuliert und die Beteiligung war rege. Als am Ende ein vorläufiges Ergebnis festgehalten wurde und die Aufgaben für das weitere Vorgehen verteilt waren, war die allgemeine Meinung, dass in kurzer Zeit effizient gearbeitet werden konnte.

Gleich mehrere spirituelle Elemente waren Teil der Arbeit mit einer Gemeinde, die mit verschiedenen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Der Kirchenvorstand beklagte, dass er mit ganz anderen Vorstellungen seine Arbeit als Kirchenvorstand aufgenommen hatte und sich jetzt mit zeit- und kraftraubender Verwaltungsarbeit beschäftigen müsse.. Hinzu kam ein alter Konflikt, da in dieser Gemeinde zwei verschiedene religiöse Strömungen ausgeprägt waren, sowie Unklarheiten hinsichtlich der Wahrnehmung von Leitungsaufgaben. Wir begannen damit, die Verpflichtungserklärung zur

Einführung der neuen Kirchenvorstände näher anzuschauen. Die Besinnung auf die Grundlagen ihrer Arbeit lenkte die Aufmerksamkeit der Kirchenvorstände weg von einer verkrampften Suche nach Lösungen hin zu den Ausgangspunkten ihrer Schwierigkeiten und schaffte so den Raum für neue Überlegungen. Die einzelnen Bausteine der Verpflichtungserklärung wurden auf größere Moderationskarten geschrieben, zu denen sich die Kirchenvorstände stellen konnten, wenn sie sie für ihre Arbeit als besonders wichtig erachteten. Im Ergebnis wurde offensichtlich, dass kein Kirchenvorstand sich für das Thema Leitung verantwortlich fühlte.

Christliche Spiritualität spielte in diesem Beratungskontext schließlich eine besondere Rolle bei der Frage, wie mit den unterschiedlichen Strömungen in der Gemeinde umgegangen werden sollte. Aus dem Römerbrief lasen wir das Bild der Gemeinde nach, die aus vielen Gliedern besteht, aber dennoch ein Leib ist, und sprachen über konkrete Umsetzungsmöglichkeiten. Am Ende des Tages kam zunächst die Rückmeldung, dass die Kirchenvorstands-Mitglieder insgesamt erstaunt waren, wie offen sie miteinander sprechen konnten. Etwas später erfuhr ich aber, dass der Konflikt sich nicht in der bestehenden Konstellation im Kirchenvorstand lösen ließ, sondern dass eines der Mitglieder das Gremium verlassen hat – Euphorie hinsichtlich spiritueller Elemente erscheint damit unangebracht, Spiritualität löst nicht per se Probleme.

Grenzen der Spiritualität in der Beratung

Darüber hinaus gibt es m.E. Fälle und Konstellationen, in denen mit Spiritualität besonders vorsichtig umgegangen werden sollte oder in denen sie möglicherweise (zunächst) gar nicht gefördert werden sollte. Ein Aspekt dieser Überlegungen ist das Thema "Authentizität": Mir scheint besonders wichtig, dass Spiritualität nur dann vom Berater eingebracht wird, wenn es authentisch geschehen kann, und auch dann nur soviel wie als passend empfunden wird. Jeder Berater hat eine eigene Haltung zu Spiritualität, und schon das Wesen von Spiritualität als etwas sehr Persönlichem verhindert, dass spirituelle Elemente wie ein beliebiges Werkzeug eingesetzt werden können. Als Gegenbeispiel erschien mir der Bericht einer Beraterin sehr eindrücklich, die schilderte, wie befremdlich ihr die Übung eines Kollegen er-

.....

schien, der die Klienten am Beginn einer Beratung dazu einlud, einige Minuten lang schweigend Brot einzuspeicheln.

Ein zweiter, damit verbundener Aspekt ist, dass für das Einbringen spiritueller Elemente in die Beratung Fingerspitzengefühl nötig ist, damit sie nicht als übergestülpt empfunden werden, sondern im Einklang mit dem Klienten geschehen. Dabei ist besonders die Kultur der Organisation zu beachten.²⁹ Spiritualität muss in der Unternehmenskultur akzeptiert werden können, sonst kann sie sogar abstoßend wirken. Einer Öffnung für die Beratung und den Kontakt untereinander wird dies entgegen wirken.

Eine Situation, in der das Einbringen spiritueller Elemente auch unangebracht sein dürfte, ist ein handfester Konflikt. Damit das Potenzial von Spiritualität in der Beratung zum Tragen kommt, muss eine Bereitschaft beim Klienten da sein, sich auf sie einzulassen. Es ist nachvollziehbar, dass bei verhärteten Fronten, vielleicht sogar im Rahmen eines jahrelang andauernden Streits, vermutlich wenig Offenheit da ist, sich auf spirituelle Elemente einzulassen. Zur Einschätzung der Lage wird von den Beratern auch hier besonderes Fingerspitzengefühl gefordert sein.

Vorsicht ist außerdem hinsichtlich der Rollenklarheit des Beraters geboten. Denn die Präsenz im Augenblick, die nach dem bisher Gesagten charakteristisch für Spiritualität ist, wird nicht nur für die Klienten, sondern auch für die Berater gelten. Nach Müller ist sie auf Beraterseite eng verknüpft mit der beraterischen Grundhaltung an sich, da auch der Berater für den Klienten vollkommen präsent sein muss.³⁰ "Liebende Aufmerksamkeit"³¹ oder die besondere Empathie des Seelsorgers, die mehrfach bei Müller betont wird,³² geht hier nach meinem Empfinden zu weit und würde die Beziehung zwischen Klient und Berater zu sehr in Richtung Seelsorge rücken, wobei sicher auch in der Seelsorge eine angemessene Distanz wichtig ist. Eine Seelsorgerposition zu vermeiden und Rollenklarheit zu wahren können im Kontext von Gemeindeberatung und christlicher Spiritualität eine zusätzliche Herausforderung sein. Angemessener scheint mir eine Haltung der wertschätzenden Aufmerksamkeit für den Klienten und sein Anliegen.

Die vorangegangenen Überlegungen machen deutlich, dass Spiritualität nicht die "allein gültige Weisheit" ist. Hinzu kommt, dass Spiritualität ihrem Wesen nach offenbar etwas ist, das zwar durch geeignete Übungen gefördert und unterstützt werden kann, das jedoch nicht beliebig verfügbar und herbeizitierbar, geschweige denn als "Beraterkniff" einsetzbar ist.

Eine weitere Schwierigkeit ist, dass sich die Wirkung von Spiritualität nie mit Sicherheit feststellen lässt, da es ja keinen direkten Vergleich derselben Situation mit und ohne spirituelle Elemente gibt. So lässt sich nur sagen, dass mittels spiritueller Übungen auf das System eingewirkt wird. Das Ergebnis ist nicht steuerbar – ein Umstand, der noch einmal an Grundlagen bei der Arbeit mit Systemen gemahnt. Und eine vielleicht heilsame Ernüchterung im Hinblick auf Illusionen über die "Machbarkeit" von Beratung. Dennoch denke ich, dass im Einzelfall einem verstärkten Augenmerk auf Spiritualität ein Potenzial innewohnen kann, das sonst ungenutzt bliebe.

Anmerkungen

³³ Bei Spinoza findet sich der Ausdruck "horror vacui", vgl. Jäger/Quarch S. 8.

² Vgl. dazu den Artikel von Michael Utsch: Psychotherapie und Spiritualität: Aktuelle Trends und alte Konflikte, EZW-Materialdienst 3/2002 S. 68-78 mit zahlreichen weiterführenden Literaturhinweisen.

³ Vgl. Barth, zitiert nach Schlageter, S. 8.

⁴ Vgl. Schlageter S. 96.

⁵ Schlageter verweist außerdem auf den Begriff der "spiritualitas" in der mittelalterlichen Theologie, vgl. ebd. S. 96.

⁶ Vgl. Schlageter S. 87.

⁷ Vgl. Remele, S. 47f.

⁸ Vgl. Zohar/Marshall S. 17.

⁹ Vgl. Jäger/Quarch S. 39.

¹⁰ Vgl. Nouwen S. 46.

¹¹ Jäger/Quarch, S. 48f.

¹² Vgl. Jäger S. 120.

¹³ Vgl. Jäger/Quarch insbes. S. 60-62; Nouwen S. 24.

¹⁴ Interessant fand ich hier als Ergänzung die naturwissenschaftliche Annäherung an Spiritualität bei Zohar/Marshall S. 107f, denen zufolge Messungen belegen, dass es im menschlichen Gehirn einen "God spot" (in

der Übersetzung "Gottesmodul") gibt, eine Region, die bei spirituellen Erfahrungen besonders aktiv ist.

¹⁵ Eine umfassende Einführung in praktische Aspekte der christlichen Spiritualität findet sich – amerikanisch geprägt – z.B. bei Marjorie Thompson: *Christliche Spiritualität entdecken*. Freiburg i.Br. 2004. Vgl. außerdem Schlageter S. 112ff.

¹⁶ Zum Thema Mystik vgl. z.B. den Aufsatz von McGinn in Hartlieb et al.: *Spirituell leben. 111 Inspirationen von Achtsamkeit bis Zufall*. Herder, Freiburg i.Br. 2002, S. 283-287. Hier insbes. S. 285.

¹⁷ Vgl. McGinn, S. 286.

¹⁸ Nach Wikipedia "Transzendenz in der Religion".

¹⁹ Vgl. Jäger/Quarch S. 7; beide Begriffe finden sich in der Sammlung von Hartlieb et al., siehe S. 327-329 und 349ff. Allen ist die Idee des Genusses gemeinsam – bemerkenswert, dass auch Goethe Fausts Seelenheil eng mit dem Genuss des Augenblicks verknüpft, wenn auch im negativen Sinne.

²⁰ Vgl. Hartlieb et al. S. 12.

²¹ Siehe dazu den Beitrag von C. Scholtz.

²² Vgl. Hartlieb et al. S. 315.

²³ Vgl. aaO. S. 314.

²⁴ Offenbar gibt es aber auch das Gegenbeispiel, dass nämlich Handelnde aus fremdem Kontext, etwa Unternehmensberater, höher eingeschätzt werden, da man ihrem systemfernen Know-how eine gewisse Hochachtung entgegen bringt.

²⁵ Vgl. dazu die Überlegungen von Jäger/Quarch zur Bedeutung der Körperlichkeit für die Spiritualität in Jäger/Quarch z.B. S. 47, S. 63ff, S. 87ff.

²⁶ Vgl. dazu auch Hartlieb et al. S. 35-39.

²⁷ Den Bogen zur Spiritualität im Alltag schlägt Jäger, indem er konstatiert "Nur in der Präsenz des Augenblicks ist die Kommunikation mit Gott möglich. Nur im Hier und Jetzt lässt sich die Wirklichkeit erfahren". Vgl. Jäger, S. 120. Aufs Äußerste reduziert wird diese Idee bei der Übung des Stehens im Raum mit ausgebreiteten Armen. Jäger betont dabei das Einssein mit der Gebärde: "Stehen ist Gebet, wenn ich ganz im Stehen bin." (ebda. S. 128). Deutlich wird dabei wiederum, dass es sich nicht um die großen Gesten handelt, die für Spiritualität nötig sind, sondern um das Alltägliche.

²⁸ Organisationskultur kann etwa definiert werden als die allgemein akzeptierten, gemeinsamen Werte und Normen in einer Organisation, die sich kognitiv über Symbole, Verhaltensweisen, Kleiderordnung, Hierarchie etc. äußern, für die Identifizierung des einzelnen mit

der Organisation von Bedeutung sind und von Neulingen nach und nach erlernt werden. Dazu Spieß, S. 9f. Weiterführendes zum Thema Organisationskultur siehe etwa Schmidt/Berg S. 385-408.

²⁹ Vgl. Müller, Wunnibald: *Ganz Ohr. Grundhaltungen in der seelsorgerlichen und spirituellen Beratung und Begleitung*. Matthias-Grünwald-Verlag, Mainz, 2. Auflage 1995.

³⁰ Bei Ignatius von Loyola

³¹ Vgl. Müller, insbes. S. 56-90

Literatur

- Barth, Hans-Martin*: Spiritualität. Göttingen 1993.
- Hartlieb, Gabriele/ Quarch, Christoph/ Schellenberger, Bernardin (Hrsg.)*: *Spirituell leben. 111 Inspirationen von Achtsamkeit bis Zufall*. Herder, Freiburg i.Br. 2002.
- Jäger, Willigis*: *Die Welle ist das Meer*. Herder spektrum, Freiburg i.Br. 15. Auflage 2000.
- Jäger, Willigis/Quarch, Christoph*: "...denn auch hier sind Götter". *Wellness, Fitness und Spiritualität*. Herder spektrum, Freiburg i.Br. 2004.
- McGinn, Bernard*: *Mystik*, in: Hartlieb, Gabriele et al.: *Spirituell leben. 111 Inspirationen von Achtsamkeit bis Zufall*. Herder, Freiburg i.Br. 2002, S. 283-287.
- Müller, Wunnibald*: *Ganz Ohr. Grundhaltungen in der seelsorgerlichen und spirituellen Beratung und Begleitung*. Matthias-Grünwald-Verlag, Mainz, 2. Auflage 1995.
- Nouwen, Henri J.M.*: *Ich hörte auf die Stille. Sieben Monate im Trappistenkloster*. Herder spektrum, Freiburg i.Br. 2001.
- Remele, Kurt*: *Die Reise ins Innere: Spiritualität als Heilung*, in: Zulehner, Paul: *Spiritualität – mehr als ein Megatrend*. Freiburg i.Br. 2004, S. 44-56.
- Schlageter, Holger*: *Verlorene Spiritualität? Rückbesinnung auf das Wesentliche der Kirche*. Matthias Grünwald Verlag, Mainz 2004.
- Schmidt, Renate/Berg, Hans Georg*: *Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Gabal Verlag GmbH, Frankfurt 2002.
- Spieß, Erika*: *Organisationsberatung – Einführung und Überblick*. Studienbrief PE1010, 2. Aufl., Kaiserslautern 2001.
- Sudbrack, Joseph*: *Im Angesicht des Absoluten. Hinführung zur Mitte christlicher Spiritualität*. Echter Verlag GmbH, Würzburg 2004.

.....
Thompson, Marjorie: Christliche Spiritualität entdecken. Einübung in ein bewusstes Leben. Herder, Freiburg i.Br. 2004.

Michael Utsch: Psychotherapie und Spiritualität: Aktuelle Trends und alte Konflikte. EZW-Materialdienst 3/2002 S. 68-78.

Waaijman, Kees: Handbuch der Spiritualität. Formen – Grundlagen – Methoden. 3 Bände, Matthias Grünewald Verlag, Mainz 2004.

Zohar, Danah/Marshall, Ian: Spirituelle Intelligenz, München 2000.

Zur Person
Die Autorin arbeitet in einer Frankfurter Bank und ist Gemeindeberaterin.

Gerhild Frasch und Kersti Weiß

Begleitung im Labyrinth - Supervision und spirituelles Geschehen

32

“Die empfohlene stille halbe Stunde am Tag macht mir Mühe. Gut ist dagegen Bewegung. Und nicht etwa Kreisläufe, sondern Velofahren. Oder Schwimmen. Je regelmäßiger ich mich bewege, um so ruhiger wird mein Geist. Allerdings ist es ungewohnt, Spiritualität und ein städtisches Schwimmbad zusammenzudenken.” So schreibt die Schweizer Theologin Dieterich (1999). Ähnlich seltsam mutet zunächst das Zusammendenken von Spiritualität und Supervision an. Geht es um Anpassung an einen Modetrend, um das Aufspringen auf einen derzeit immer schneller fahrenden Zug? Oder lassen sich spirituelle Traditionen und Erfahrungen mit Supervisionsprozessen und -erkenntnissen sinnvoll und produktiv verknüpfen?

Nun erfordert es schon eine gewisse gedankliche Anstrengung, die Bereiche Supervision und Spiritualität zusammenzudenken – noch viel größer ist die Schwierigkeit, eine Sprache für Erfahrungen zu finden, die im religiös-spirituellen Raum angesiedelt sind und deren Benennung nicht nur für spirituelle Laien häufig an die Grenze des eigenen intimen Raumes stoßen. “Alle Versuche, Spiritualität begrifflich zu fassen, hinterlassen ein merkwürdiges Gefühl des Ungenügens. Einerseits vereint der Begriff die Fülle des Lebens selbst – was sich auch in der Pluralität spiritueller Formen spiegelt –, andererseits markiert er eine Leerstelle. Sie steht für das Unverfügbare, für eine Sehnsucht, für die Suche nach neuen Möglichkeiten, nach dem Lebensgründendem ebenso wie nach dem Lebenübersteigenden.” (Matthiae 2005).

Bei den folgenden Überlegungen handelt es sich deshalb um Annäherungen an die Thematik, die mit Beispielen plausibel gemacht werden sollen.

Auf der Suche nach Sinn

Unübersehbar sind derzeit kollektive Sehnsüchte nach Sinnstiftung und auch religiöser Beheimatung. Wer die Szenen um den Tod von Papst Johannes Paul und die Neuwahl des Papstes auf dem Petersplatz und deren Verarbeitung in den Medien beobachtet hat, wird neben aller kritischen Beurteilung des Eventcharakters und dessen Vermarktung doch die Wünsche nach Orientierung und Halt bei den Hunderttausenden von Gläubigen und Nichtgläubigen zur Kenntnis nehmen müssen. Beim Kirchentag 2005 in Hannover wurde Spiritualität zu einem Hauptthema in überfüllten Hallen. Im Zeitalter der

Globalisierung und Hartz IV nehmen die Gefühle von Ohnmacht und Ausgeliefertsein zu. Neue Ängste entstehen angesichts des Irak-Krieges, des 11. Septembers 2001, von Arbeitslosigkeit. Gleichzeitig entwickeln sich neue Anforderungen an den einzelnen Menschen, diese Situationen selbstbestimmt und frei bewältigen zu können, ein Widerspruch, den aufzulösen sich viele Menschen nicht mehr in der Lage sehen. Deshalb entsteht in dieser säkularer werdenden Welt die Gegenbewegung, die Rückbesinnung auf strukturgebende Werte und auch auf religiöse Wurzeln. Die Angebote für die religiöse Beheimatung werden vielfältiger und auch diffuser, scheinbar frei wählbar. Die Krisenbewältigungsversuche finden in immer neuen Suchbewegungen statt – von Yoga über Wellness, von Einkehrtagen im Kloster über Outdoor-Aktivitäten für internationale Manager, von Wanderungen im Labyrinth der Kathedrale von Chartres, auf dem Jakobspilgerpfad, in Marathonläufen, über Meditation und fernöstliche Weisheiten wird mancherlei ausprobiert. Die Literatur darüber füllt nicht nur in esoterischen Buchhandlungen viele Regale.

Allen Suchenden gemeinsam ist der Wunsch nach Klarheit und Wahrheit, nach Verstehen und Bewältigen des Alltags, nach Sinnstiftung und auch Transformation von Erlebtem, um neue Handlungsperspektiven zu gewinnen.

Als Mitarbeiterinnen in Einrichtungen der Evangelischen Kirche (Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision und Fachschule für Erzieherinnen), die supervisorisch und lehrend tätig sind, greifen wir diese Phänomene auf und begegnen der Vielfältigkeit, indem wir uns auf unsere eigenen Wurzeln besinnen.

Spiritualität – christliche Wurzeln

Dabei scheint uns der Begriff der Spiritualität und die mit diesem Begriff bezeichneten Erfahrungen hilfreich, um bestimmte Dimensionen im Supervisionsgeschehen zu erhellen und zu verstehen.

Ina Praetorius beschreibt Spiritualität als alltägliche, materiale Spiritualität, die in allen Lebensbereichen die Dimension des Göttlichen mit der Dimension des Menschlichen verbunden weiß, wobei das Göttliche nicht immer personhaft, sondern auch als unpersönliche Kraft oder Energie gedeutet wird. Insofern schließt sie die Suche nach Sinn zusammen mit der Sorge um die Welt

.....

und die Lebensbedingungen aller Menschen. Als wesentliche Merkmale gelten Erfahrungsbezug, Ganzheitlichkeit als Integration aller Sinne, Handlungsbezug sowie Weltbezug in kritischer Reflexion.

Die biblischen Wurzeln von Spiritualität stecken im Begriff "Ruach", der im Alten Testament etwa 400 mal erwähnt wird, wodurch seine zentrale Bedeutung ersichtlich wird. Er wird meist übersetzt mit "Heiliger Geist", kommt häufig aber auch als Wind, Sturm oder Hauch, als Atem oder Geist Gottes vor. Stets ist damit die im Wind oder Atem erfahrbare, geheimnisvolle Kraft oder Dynamik gemeint. "Ruach Gottes ist lebensschaffend, bewegend und stärkend, dabei äußerst vielfältig, aber auch unberechenbar und unverfügbar. Sie trifft Menschen in konkreten Kontexten und ermöglicht sinnlich-leibliche Erfahrungen, die allerdings den bisherigen Erfahrungsfluss durchbrechen. Insofern wirkt sie auch irritierend und verunsichernd. Sie fordert zur kritischen Überprüfung üblicher Lebensmuster und –deutungen ebenso heraus, wie sie neue Lebensmöglichkeiten erschließt. Ihr ethischer Impuls zeigt sich in der Herausforderung zu neuen Handlungsweisen. Spiritualität von hier aus gedeutet umfasst sinnliche Erfahrungen ebenso wie kritisches Nachdenken, Erfahrung einzelner wie Erfahrungen von ganzen Gruppen und Gemeinschaften, passives Erleben ebenso wie aktives Gestalten, menschliche Möglichkeiten ebenso wie göttliche Ermöglichung, Ermächtigung ebenso wie Verohnmächtigung und Irritation." (Matthiae 2005)

Im Neuen Testament repräsentiert der Begriff "pneuma" diese geistvolle Kraft. Hier stehen insbesondere die Wundergeschichten und Heilungserzählungen über Jesu Wirken im Mittelpunkt. Jesus wird als Geisttäufer beschrieben, der selber geistbegabt ist. Auch sein Wirken geht mit Irritationen einher (Wunder!). Er setzt sich über gesellschaftliche und religiöse Regeln hinweg, entsetzt häufig die Menschen und lässt sie staunen. Seine Taten rebellieren gegen die herrschende Ordnung, die Vorstellungskraft: Er verwandelt Wasser in Wein, macht Blinde sehend und Lahme gehend, lässt Tote auferstehen und Aussätzige gesunden. Er stellt Frauen- und Männerrollen auf den Kopf, macht Starke schwach und Schwache stark (Meine Kraft ist in den Schwachen mächtig, 2 Korinther 12,9). Eine gewisse Ver-rücktheit wird sichtbar, die Dinge werden nicht an ihrem angestammten Platz gelassen, sondern verdreht

und gedreht, aus anderer Perspektive betrachtet. Jesus betrachtet die Welt mit den Augen von Zöllnern und Prostituierten, von Reichen und Kranken und gibt so vielen Geschehnissen eine neue, manchmal auch komisch anmutende Bedeutung.

"Spiritualität kann folglich auch neutestamentlich als Durchbrechung herrschenden Denkens und Handelns verstanden werden. Als solche ist sie konsequente Herrschaftskritik, die das Fragmentarische und das Scheitern kennt...Aber sie ist auch Ausgelassenheit, Verschwendung, Fest und Feier." (Matthiae 2005).

Die Richtung erhält dieses Tun entscheidend aus der Qualifizierung des Geistes als Geist der Liebe. Maßstab allen Tuns sind immer die/der Nächste und deren jeweiliges Leben, die Überwindung von lebenszerstörenden Kräften, gelungene Beziehungen, die Verständigung der Menschen untereinander und die Freiheit und Vielfalt aller.

Der Geist weht, wo er will

Das zentrale Moment dieses "Geistes" ist seine Unverfügbarkeit. "Gottes Geist weht wo er will" - unberechenbar und doch wirksam als menschliche Kraft. Göttliches Tun und menschliche Praxis kommen zusammen: im Gebet oder der Meditation, in der jeweiligen Lebensführung oder der politischen Praxis, allein oder in Gemeinschaft.

"Spirituelle Erfahrungen reißen Menschen heraus aus ihrem Alltag und führen sie als Veränderte wieder in diesen zurück (Ekstase und Alltag)...Göttlicher Geist ist lebensgründend und –erhaltend und wird doch auch als verwirrend, befremdlich und verunsichernd erfahren."(Matthiae 2005)

Dabei können die so gemachten Erfahrungen durchaus in unterschiedliche religiöse Kontexte eingebettet werden.

Spiritualität ist nicht "machbar" – aber ohne Bereitschaft, ohne Offenheit für spirituelle Momente und Erfahrungen ist sie auch nicht erlebbar. Eine Passivität des Geschehenlassens ist ebenso erforderlich wie die aktive Aneignung, die Übung, das Ritual. Um an dieser Stelle ein Beispiel aus der Supervisions- und Fortbildungspraxis vorwegzunehmen: wer nie an einem Gruppendynamikseminar oder einer Langzeitfortbildung teilgenommen hat, wird zunächst Mühe haben, die Seminarkultur wie z.B. Abschiedsrituale zu verstehen und ähnlich befrem-

det sein wie ein zufälliger Besucher einer katholischen Messe, dem die Abläufe und die damit verbundenen Handlungen und Gefühle fremd sind.

Spirituelle Erlebnisse sind nicht machbar und schwer in Begriffe zu fassen – sie müssen erlebt werden. So betont insbesondere Josuttis (1999) die "leibliche Lokalisierung aller spiritueller Methoden". Damit sind vom Händefalten beim Beten bis zur Sexualität im Hohen Lied (Altes Testament) bis zur Hare-Krishna-Bewegung alle leiblichen Möglichkeiten denkbar. In religiösen Kreisen sind hier Anselm Grün und Willigis Jäger oder auch Ellen Kubitza bekannt, in anderen Lebenszusammenhängen z.B. eher berühmte Marathonläufer.

Spiritualität meint das Aushalten von Fremdheit und Brüchigkeit beispielsweise von Lebensentwürfen, Berufsbiographien ebenso wie grenzüberschreitende Erfahrungen, Veränderungen und Transformation. Dabei geht es meist um harte Arbeit an sich selbst, verbunden mit Selbsterkenntnis, Suche nach Wahrheit und tatkräftigem Handeln.

Manfred Jossuttis (1999) spricht gar von Spiritualität als "Heiligem Handwerk". Das machtvolle Wirken des Heiligen gilt weiterhin als nicht instrumentalisierbar, doch erfordert es von Menschen eine Kompetenz, die mit den teilweise tief einschneidenden Veränderungen umzugehen versteht. Zu diesem Handwerk kann neben der Bereitschaft, quer zu denken, sich auch für irritierende und verwirrende Gedanken und Perspektiven zu öffnen auch die Fähigkeit, humorvolle Distanz herzustellen, gehören.

Eine interessante Erkenntnis ist, dass Frauen sich leichter auf solche Erfahrungen einstellen, offener für spirituelle Begegnungen und Erfahrungen sind – dieser Gedankengang kann an dieser Stelle nicht genauer ausgeführt und beleuchtet werden. Nur so lässt sich sagen: Frauen sind insgesamt religiös aufgeschlossener als Männer und haben weniger Hemmungen, sich rational nicht immer erschließenden Phänomenen zu öffnen.

Nicht alle Überlegungen zum Begriff der Spiritualität lassen sich analog auf Supervisionsprozesse übertragen, aber die Gemeinsamkeiten sind auf den zweiten Blick größer als erwartet: So benötigen Supervisionsprozesse das "Ruhige Anschauen", den Abstand, die Wiederholung oder das Ritual, das Querdenken, den Bezug auf Leib und Seele, das Öffnen für Unerwartetes, befreiendes Lachen und den Schritt zur Handlung in und für die Welt mit neuer Energie und Kraft.

Beispiele aus der Supervisionspraxis:

Wenn die These stimmt, dass Spiritualität nicht machbar aber erfahrbar ist, werden hier in diesem Sinne Beispiele erzählt. Hier kommen Supervisionsprozesse mit kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Sprache und solche mit Kolleginnen und Kollegen aus dem "weltlichen", dem Profitbereichen.

Spiritualität und Humor in der Supervision liegen dabei nahe beieinander. Das erschreckend- erleichternde Benennen und Erkennen des Alltäglichen und Besonderen der eigenen Verwicklung führen häufig zu erstauntem Aufseufzen, Durchatmen und befreiendem Lachen. Der Blick wird klarer und die Beschränktheit und die Möglichkeit des eigenen Handelns erscheinen deutlich. Ob es als Auseinandersetzung mit Glaubensfragen oder in der Reibung mit der Institution geschieht, ob in der Gruppe oder Einzelnen, ob benannt oder unbenannt: Es gibt vielerlei Formen, Spiritualität auszudrücken..

Im interkulturellen Kontext ist es auch eine Frage des Respekts vor anderen Religionen und der Fremdheit der Bilder des Glaubens. Die Frage der Verständigung, Übersetzung in gemeinsam verstehbare Kontexte ohne übergreifig zu missionieren, ist die Herausforderung.

Wie in Labyrinthen das Geführtwerden durch Strukturen, der Halt und das Wissen um Geborgenheit in aller Unsicherheit eine wesentliche Erfahrung ist, so ist der klare Rahmen in der Supervision, die Rolle der Supervisorin, des Supervisors als Begleitung in unwegsamem Gelände, das gemeinsame Erkennen von Strukturen und die Unterscheidung von Allgemeinem, immer Wiederkehrenden und der individuellen Ausprägung ein wesentlicher Prozess.

Insofern gleicht Supervision mit ihren Rollen den ursprünglichen Labyrinthen. In der Vielfältigkeit der Arbeitsbezüge gehen Überblick und Orientierung häufig kurz oder mittelfristig verloren. Durch die kontinuierliche ruhige Begleitung kann Be-Sinn-ung eintreten und zum Wesentlichen gefunden werden – dem Eigenen, dem der Anderen und der Welt.

Ein Teil vom Ganzen

Gerade bei sehr engagiert arbeitenden Menschen in wertorientierten Organisationen sind häufig Überarbeitungssymptome Anlass für Supervision. So

.....

auch bei einer erfahrenen Kollegin aus einer Einrichtung der Diakonie.

Unter großer Anstrengung versucht sie, mit den deutlich knapper werdenden Ressourcen an Personal, Zeit und Geld zurechtzukommen. Sparsamkeit ist ihr auch lebensgeschichtlich ein wichtiges Prinzip. Wie viele Frauen in Führungspositionen probiert sie mit äußerster Sparsamkeit und erhöhtem eigenem Engagement die Defizite auszugleichen. Auf die Dauer geht das zu Lasten ihrer Gesundheit und ihres Lebensmutes. Es führt in der Organisation zu der Einschätzung, dass offensichtlich auch mit ganz knappen Mitteln sehr viel zu erreichen sei. Mit Entrüstung nimmt sie wahr, dass ihr das nicht nur Anerkennung einbringt, sondern weitere Forderungen an sie nach sich zieht. Zorn und Unverständnis von Kollegen und Kolleginnen sind ihr zunächst unbegreiflich. Sie fühlt sich missverstanden, da sie davon überzeugt ist, das Beste für die Organisation zu wollen – zu arbeiten und zu sparen. Sie erlebt Verschwendung in der Organisation, andere Kollegen und Kolleginnen, die ihre Arbeit aufgrund der finanziellen und strukturellen Beschränkungen eingrenzen oder geschickt finanzielle und personelle Forderungen durchsetzen.

In einem längeren Prozess der Reflexion werden in den strukturellen und den persönlichen Dimensionen des Konfliktes ihre Wut und ihr Neid auf diejenigen deutlich, die es sich einfach gut gehen lassen, die Beschränkungen in Frage stellen und die neben und in der Arbeit die Lebenslust wagen.

Die Auseinandersetzung damit, dass sie Vieles, was für die Klientinnen und Klienten notwendig wäre, nicht mehr kann, die Trauer darum und die nicht einfache Einsicht, dass sie nicht nur leider, sondern wie sie feststellt, "Gott sei Dank" ihre Grenzen hat, ermöglichte Neues. Manches konnte sie loslassen, Platz für Atemholen und Reflexion im Alltag entdecken und die Kraft, die dadurch entsteht, wahrnehmen. Für die Möglichkeiten und Grenzen brachte die Supervisandin das biblische Gleichnis von den anvertrauten Pfunden an. Sie konnte das sehen, was ihr und das was anderen gegeben ist. Sie konnte eine Sicherheit neu und zurückgewinnen, sich mit ihrer alten Idee neu verbinden, dass es jenseits von aufopferndem Fleiß eine Akzeptanz, ein Aufgehobensein in der Welt gibt, dass sie ein kleiner, wichtiger Teil eines Ganzen ist und so mit ihren Pfunden wuchern darf und kann. Sie wirkt gelöst und knüpft an ihre religiösen Wurzeln an.

Spirituelle Einsichten wirken so als ein Gegenmittel zu

dem allmächtigen Größenwahn, auf den die Depression oder die Beherrschung und oft die Zerstörung auf dem Fuße folgen.

Be- Sinn- ung

In einer Teamsupervision ging es um lange schwelende Konflikte. Interesse- und Ratlosigkeit bei den Beteiligten hatten sich breit gemacht. Aufgaben, Werte und Konzepte konnten nur noch oberflächlich besprochen werden. Die Erinnerung an frühere Zeiten voll Engagement der Einzelnen aber auch gemeinsam kann erst nach längerem Fragen hervorgeholt werden.

Die Arbeit erfordert aber gleichzeitiges hohes Engagement und kann eigentlich nur in der Repräsentanz von glaubwürdigen Werten und Zielen nach außen erfolgreich sein. Eine Klemme. Die Supervision wird als höchst bezweifelte Möglichkeit der Änderung angefragt.

Solche Herausforderungen sind verführerisch und zum Scheitern angelegt. Mit der These, dass dort, wo so viel Verstocktheit ist, auch viel gebundene Energie, enttäuschte Hoffnungen und erfolgloses Engagement sein müssen, wage ich mich dennoch in die supervisorische Arbeit. Tröstlich ist, dass es nichts zu verlieren gibt, schlimmer – so sagen die Mitarbeitenden – kann es nicht werden.

Die Grundthese erweist sich als aufrüttelnder erster Einstieg. Die Supervisandinnen und Supervisanden besinnen sich auf die Werte, mit denen sie einst in der Organisation begonnen haben und machen sie den anderen über symbolische Darstellungen sichtbar. Ein Wiedererkennen im anderen ist möglich. Die Wurzeln des politischen Engagements werden sichtbar.

Die Bearbeitung der Sehnsucht nach Gemeinschaft, in der im gesellschaftlichen Kampf die Einzelnen aufgehoben sind, und die Ent-Täuschung darüber, dass es sich trotz allem hier um Arbeitsbeziehungen dreht, machen Platz für eine erste Differenzierung. Das System der Kooperation nach innen konnte betrachtet und "renoviert" werden. Erst jetzt war eine Wahrnehmung nach außen möglich. Dabei stellte es sich heraus, dass das Bild, welches das Team nach außen abgab, deutlich besser war als von innen heraus phantasiert war. Die institutionelle Depression hatte auch die Wahrnehmung dessen getrübt, was im Kundenkontakt noch gut funktionierte.

Es durfte deutlich werden, dass es gesellschaftlich

mühsamer geworden ist, die Werte des politischen sozialen Engagements zu vertreten, neben der Trauer und Wut darüber kamen neue Energien auf. Es kam die Einsicht, nicht dauernd mit aller Kraft gegen den Strom zu schwimmen und dabei erschöpft unterzugehen, sondern Stromschnellen zu nutzen, Ruhepole zu suchen und strategisch Kräfte schonend mit sich und der Umgebung umzugehen. Die Formen der Arbeit änderten sich entsprechend.

Kann es sich dabei um Spiritualität handeln, auch wenn der geschilderte Fall in einer politischen Organisation spielt? Wie schon erwähnt, auf den Verstehenskontext kommt es an – deshalb können wir die Frage bejahen. Der Geist der Auseinandersetzung, der Befreiung, der Freiheit und Verbundenheit der Menschen ist es, was hier wieder spürbar wurde: Sinn und Be-Sinn-ung miteinander in aller Differenz. Gemeinsam mit den Supervisorinnen und Supervisanden Wurzeln von verschüttetem Engagement freizulegen, damit Neues sich entwickeln kann und aus Erschöpfung kreative Schöpfung wird, ist eine befriedigende Erfahrung in der Supervision.

Auseinandersetzung mit Gottesbildern

Erstaunlich häufig finden sich bei Personen, die in der Kirche arbeiten und religiös erzogen wurden, gnadenlose, strafende Gottesbilder. Auch wenn sie in Predigten und ihren Tätigkeiten für andere sehr lebendig von der Erlösung, vom stabilen, haltenden, tröstenden, verzeihenden Gott sprechen können und glaubhaft andere in einer kreativ auffordernden Art auf ihrem spirituellen Weg begleiten, fehlt es Ihnen selbst oft an anhaltender eigener Zuversichtlichkeit und an dem Vertrauen in einen gnädigen Gott.

Bis es zu solchen Themen in der Supervision kommt, braucht es eine stabile, sichere Beziehung zwischen Supervisorin und Supervisorin, eine klare verlässliche Struktur und die Gewissheit, dass auch scham- und schuldbesetzte Themen einen Platz in der supervisorischen Arbeit haben. Vielleicht muss ein wenig von dem als Beziehung spürbar geworden sein, das in frühen Zeiten der Entwicklung den Grund für ein zusprechendes Gottesbild gibt. Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass Gottesbilder wesentlich mit zentralen Erfahrungen aus der frühen Kindheit verknüpft sind und mit den inneren Bildern wichtiger Beziehungspersonen. (s. auch T. Moser [2003]).

Ein engagierter Theologe mit einer langen familiären Tradition von Pfarrfamilien kommt in der Supervision immer wieder an seine zunächst schwer verständliche Ängstlichkeit in der Ausübung seiner beruflichen Rolle. Nach vielen Wegen durch das Labyrinth der Erkenntnisse taucht die Frage nach religiösen Prägungen und Vorbildern auf. Der tote Vater, ein bekannter Theologe, sitzt ihm im Nacken. All sein Bemühen um einen autonomen eigenen Weg, einer eigenständigen Ausübung der Pfarrrolle schmilzt auf dem Weg zur Kanzel mit ihm selbst zur Unscheinbarkeit.

Im psychodramatischen Rollentausch mit dem toten Vater kann der Supervisor des Vaters Kraft erleben und sich wieder zurück in der eigenen Rolle mit ihm auseinandersetzen. So wurden sowohl die Identifikation mit dem Vater als auch die Differenz des Eigenen in der psychodramatischen Begegnung erlebbar. Erst die Möglichkeit, sich so aus dem Konflikt und der Gemeinsamkeit eigenständig heraus zu entwickeln, konnte Spuren von Versöhnung und damit Befreiung zum Eigenen geben. Die Erfahrung, dass die Welt aus den Augen des Toten im Abstand großzügiger und gnädiger betrachtet wird als in der Erinnerung des Supervisanden, gab neue Spielräume. Das erleichterte Erkennen war eine Er-Lösung. Lachen und Erleichterung auf allen Seiten.

Seine darauf folgende Osterpredigt war von neuer Sicherheit und eigenem Wissen geprägt.

Zutrauen – Zuspruch

Eine erfolgreiche attraktive Frau mit einer kleinen Firma mit acht Mitarbeitenden kommt auf Anraten einer Kollegin in Supervision. Anlass sind zunächst komplizierte Kundenkontakte und Schwierigkeiten im Umgang mit Behörden. Im Verlauf der Supervision zeigt sich eine eskalierte Dramatik. Die Firma steht zunächst durch äußere Bedingungen verursacht kurz vor der Insolvenz und die Supervisorin vor dem beruflichen Aus.

Neben der schrittweisen, klärenden Erarbeitung der Wahrnehmung der Realitäten musste der Schrecken in für die Supervisorin verarbeitbaren Grenzen gehalten werden, um in Teilen handlungsfähig, spricht auch geschäftsfähig zu bleiben. Dabei konnte die Supervisorin auf die Erfahrungen und eine lange Geschichte persönlicher Erfolge aus scheinbar ausweglosen Situationen in ihrer Lebensgeschichte als Migrantin zurückgreifen.

.....

Auf dem Höhepunkt einer der vielfältigen Krisen schie-
nen allerdings alle realen Möglichkeiten der Finanze-
rung des Betriebes ausgeschöpft und ihr Zutrauen in
Verhandlung mit zuständigen Behörden auf Null. Wie
häufig wird eine solche Situation von den betroffenen
Personen nicht nur als berufliche, sondern auch als eine
persönliche Krise erlebt, die den Sinn und die Möglich-
keit der eigenen Existenz komplett in Frage stellt.

Die Ausweglosigkeit greifbar im Raum, taucht ein zarter
Impuls des Überlebens auf.

*Ich frage, wie sie sich erklärt, dass sie trotz größter
Gegenimpulse ihrer Eltern bis heute lebt und bis vor
Kurzem auch sehr erfolgreich ihr nicht gerade eifaches
Leben gemeistert hat. Über die Antwort bin ich
überrascht und erleichtert. Sie habe das Gefühl, Gott
meine es gut mit ihr, sonst wäre sie sicher schon viel
früher gescheitert.*

Auch wenn wir unterschiedliche Religionen als Aus-
gangspunkt haben, konnten wir uns über eine Vorstel-
lung von einem gütigen Gott verständigen. Diese Ge-
fühl des Getragenseins gab ihr eine wesentliche Zuver-
sicht, dass es sich nach göttlicher Vorsehung wirklich
lohne, "eine wie sie" im Leben zu halten. Eine Sicher-
heit, die neben vielen anderen Kriseninterventions-
instrumenten im wahren Sinne des Wortes *wesentlich*
war.

Es ist nicht alles einfach geworden, aber die Firma exi-
stiert, die Supervisorin macht gute Arbeit und nutzt
die Vorstellung vom strafenden Gott vor allem für dieje-
nigen, die sie weiter ausnutzen wollen. Bis sie sich dort
selber wehren kann, können wir uns darüber schmun-
zelnd verständigen.

Der Geist macht frei

Nach einer dreijährigen supervisorischen Begleitung mit
vielen institutionellen, kollegialen und persönlichen Aus-
einandersetzungen, entsprechenden Rollen- und Auf-
gabenklärungen schließt eine junge Kollegin den
Supervisionsprozess mit einem Rückblick auf das Er-
reichte ab.

Auf Anregung der Supervisorin sucht und findet sie für
viele Klärungen und selbstbewusst gewonnenen Fähig-
keiten Symbole, die sie zu einem Bild arrangiert. Sie
schaut – und immer fehlt ihr noch etwas zum Ganzen.
Zunächst findet sie noch eine indianische Tonfigur einer

gebärenden Frau, die beinahe im Zentrum steht – ein
sinnliches Bild für Göttlichkeit wie sie es begreift. Es
ist noch nicht völlig stimmig, bis sie eine Kerze ent-
deckt: Das ergibt die Mitte – angezündet, Licht spen-
dend – Zeichen des Heiligen Geistes - wie sie sagt.
Jetzt ist das Bild komplett.

Stolz über das Eigene, das Erreichte und froh über die
Einbettung in die spirituelle lustvolle, kraftvolle Erfah-
rung kann sie den Supervisionsprozess beenden. Auch
bei der Supervisorin bleibt herzliches Erstaunen und
Zuversicht.

Einsichten und Aussichten

Menschen deuten die Erfahrung in der Supervision je
nach ihrem Wertekontext unterschiedlich. Das trifft so-
wohl auf Supervisorinnen und Supervisanden als auch
auf Supervisorinnen und Supervisoren zu. Explizite und
implizite spirituelle Deutungsmuster werden abgelehnt
oder als Sinn- und Verstehensdimension akzeptiert.

Nach unserer Erfahrung hat es weniger mit der institu-
tionellen Einbindung und Profession der beteiligten Per-
sonen zu tun, als mit dem Grad der selbstbewussten
Auseinandersetzung mit eigenen religiösen Wurzeln,
Verkrümmungen und Erlösungen.

*In einer differenzierten repräsentativen empirischen
Studie über implizite Religiosität, die Menschen sehr
unterschiedlicher religiöser Wurzeln einbezog, findet
Tatjana Schnell (2004) heraus, dass 80% der Befragten
deutlich implizite Religiosität leben. Indem dieser
als Teil des Erkenntnisprozesses in Supervisionen
Raum gegeben wird, entsteht die Möglichkeit, aufrüt-
telnde, aufklärende, kraftvolle, humorvolle, lebenszu-
gewandte und lebensdeutende Arbeit zu tun. Die Ent-
deckung dessen, das immer wiederkehrt, die Einmalig-
keit und die Besonderheit in einer transkulturellen
Struktur findet sich im Labyrinth nicht als Irrgarten son-
dern als Weg, der in die Mitte führt - ein zentrales
Symbol aus vielen Religionen.*

Schlussbemerkung: Wir haben uns in einem spiralför-
migen Diskussionsprozess mit dem Thema auseinan-
dergesetzt, weitergelesen, diskutiert und Praxiserfah-
rungen reflektiert, in einem Workshop auf einer Tagung
der DGSv (im Herbst 2002) Erfahrungen mit anderen
Supervisorinnen und Supervisoren dazu gesammelt und
uns gegenseitig korrigiert und animiert. Ein spannen-

der und lohnender Prozess. Wir waren selbst auf der Suche, diese Kräfte, Schätze in den jeweiligen Supervisanden zu heben, Verschüttetes wieder freizulegen, Stärken zu nutzen. Mit neuen Deutungen und dem Ansprechen von Tabubereichen wie religiösen/spirituellen Dimensionen konnten Wurzeln erspürt werden, die künftige Handlungen tragen helfen. Für weitere Anregungen zum Thema sind wir dankbar...

Literatur

Berger, Klaus (2000): Was ist biblische Spiritualität? Gütersloh
Dieterich, Dorothee (1999) : Spiritualität im Frauenalltag, in FAMA (Die fem-theologische Zeitschrift der Schweiz) September 1999
Jossuttis, Manfred(1996): Die Einführung in das Leben. Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität, Gütersloh
Ders.(1999): Spiritualität und die Wirklichkeit des Heiligen: Lernort Gemeinde 4
Matthiae, Gisela (2005): Spiritualität, In: Eicher, P. (Hg): Neues Handbuch theologischer Grundbegriffe, München
Moser, Tilman (2003): Von der Gottesvergiftung zu einem erträglichen Gott
Praetorius, Ina (1995): Nicht trivial noch sentimental. Ein Versuch über Ent-trivialisierung als Methode in der Frauenforschung. In: dies.: Skizzen zur Feministischen Ethik. Mainz, S. 58-65
Schnell, Tatjana (2004) Sinnfindung mit und ohne Religion. In: Wege zum Menschen Jg.56

Der Beitrag ist zuerst erschienen in:
Supervision – Mensch Arbeit Organisation
Themenheft Spiritualität
Heft 4/2005 Beltz Verlag
Mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Dort sind weitere interessante Artikel zu dem Thema zu finden.

Die Autorinnen

Kersti Weiß

Dipl. Psychologin, approbierte Psychotherapeutin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), Psychodramatherapeutin (DAGG), Supervisorin (DGSv), Lehrsupervision für Supervision, Psychodrama und Organisationsentwicklung, Fortbildungsdozentin. Vielfältige qualifizierende und beratende Tätigkeiten von Menschen und Organisationen im Sozial- Wirtschafts- und Politikbereich. Diverse Veröffentlichungen zu den o.g. Themen.
Seit 2001 Studienleiterin für Supervision im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN
Kersti.weiss@web.de ; www.kersti.weiss.de Eckenheimer Schulstr.2 60435 Frankfurt

Gerhild Frasch

Dipl. Pädagogin, Supervisorin (DGSv), Organisationsentwicklerin. Vielfältigen Erfahrungen in sozialen und politischen Arbeitsfeldern, Jugend- und Frauenarbeit in leitender und begleitender Funktion sowie Fortbildungstätigkeit.
Diverse Veröffentlichungen zu den genannten Themen. Lehrtätigkeit an Fachhochschulen.
Seit 2005 Leiterin der Ausbildungsstätte für Sozialpädagogische Berufe im Frankfurter Diakonissenhaus.
g.frasch@nuovo-net.de Wöllstädter Str. 15 60385 Frankfurt

Ludwig Raischl

Die Entwicklung von Pfarrverbänden aus systemischer Sicht

.....

Der Pfarrverband (Begriff und seine Geschichte) und die Hintergründe des strukturellen Veränderungsprozesses

In einzelnen Diözesen der deutschsprachigen katholischen Kirche ist unter Pfarrverband (PV) ein Zusammenschluss von mehreren eigenständigen Pfarreien zu verstehen. In weiteren Diözesen werden andere Begriffe verwendet wie z.B. Pfarreiengemeinschaft oder Seelsorgeeinheit.

In der Diözese Passau existieren seit gut 30 Jahre solche Verbände, die nach einigen Jahren der Erprobung 1979 konstituiert wurden. Ausschlaggebend war für diese strukturelle Maßnahme der Priestermangel. Die neue Struktur sollte Ungerechtigkeiten verhindern (Pfarreien erster und zweiter Klasse) und lebendige Gemeinden ermöglichen. Zum 01.01.2005 ist in der Diözese ein neues Statut¹ in Kraft getreten, das aufgrund der Veränderungen eine Anpassung der kirchlichen Strukturen erforderte.

Die Veränderungen, die das Statut andeutet, sind bedeutsam und betreffen in unterschiedlicher Weise die großen christlichen Kirchen Deutschlands, evangelisch wie katholisch. Zu dem katholischen Phänomen des Priestermangels² kommen weitere hinzu. Als erstes ist hier der stetige Rückgang der Mitglieder³ zu erwähnen. Wie anderen großen Institutionen ergeht es auch den Kirchen: Eine große Zahl von Menschen in Deutschland haben kein Vertrauen in die Kirchen⁴. Die Kirchen haben ihre Monopolstellung eingebüßt. Es boomt auf dem religiösen Markt. Die EKHN begründet die neue Struktur in der Landeskirche damit, "die Akzeptanz der Kirche in der Gesellschaft zu erhalten, dem Traditionsabbruch entgegen zu wirken und den Rückgang der Mitgliederzahlen abzubremsen"⁵. Mit Blick auf die innerkirchlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen erklärt z.B. Bischof Genn aus dem Bistum Essen: "Nichts ist mehr wie es war, auch wenn es manchmal noch so scheint. Die Fiktion anhaltender Normalität hat lange vorgehalten, aber sie zerreißt." Eine Sozialgestalt von Kirche gehe nicht zu Ende, sie sei zu Ende. Unter Hinweis auf das von ihm vorgestellte Zukunftskonzept machte der Bischof deutlich, "dass dieser Umbruch einen Paradigmenwechsel darstellt, der nicht mehr theoretisch bleibt, sondern existentiell verarbeitet werden muss"⁶. Einher geht mit dieser Entwicklung ein Rückgang der finanziellen Mittel⁷, der die Kirchenführungen zum Handeln zwingt.

Ein Blick über die kirchliche Landschaft hinaus zeigt einen Trend zu Kooperationen, Konzentrationen und Fusionen: Firmen schließen sich zusammen, Konzentrationsprozesse finden statt. Auch in Social-Organisationen ist eine Entwicklung hin zu engen Kooperationen oder zu Zusammenschlüssen beobachtbar. Angewandt ist eine effizientere Arbeit, die Verminderung von Verdoppelungen wie Überschneidungen oder Kostenersparnis. Der Nutzen, den man sich erhofft, liegt in den Synergien wie z.B. in der Kostenoptimierung und in einem verbesserten Ressourceneinsatz (nur noch ein Sekretariat etc.) oder ?in einem abgestimmten Leistungsprofil (keine Überschneidungen mehr, keine Rivalität zu Lasten der Leistungsempfänger). Diese Prozesse sind von komplexer Art, strukturell-organisatorisch wie auch psychologisch. Das ist auch der Grund, weshalb außenstehende Berater/innen beigezogen werden, um den Veränderungsprozess zu begleiten.

Veränderungsprozesse stellen sich meist sehr komplex dar. Neben den Strukturen hat die Kultur im Unternehmen eine wichtige Bedeutung. Für ein dynamisches Changemanagement haben sich fünf Faktoren gezeigt, die entscheidend sind: die kreative Unruhe, die Konfliktfähigkeit, das Zusammengehörigkeitsgefühl, die Sinnvermittlung und die Kommunikation, deren Bedeutung gar nicht zu hoch eingeschätzt werden kann.⁸

Die systemische Herangehensweise an dieses Thema verspricht einen Erkenntnisgewinn. Durch einen differenzierten Blick auf die Pfarrverbandsentwicklung ist eine Unterscheidung gewählt „für das Wagnis Systemtheorie, das, wie das 'Wagnis Liebe', nicht immer einfach ist, aber einen hohen Output in Sachen Problemorientierung und -lösung garantiert."⁹

Beschreibung der verschiedenen Rollen auf dem Feld Pfarrverband

Ein erster Schritt in dieser differenzierten Sichtweise ist der Blick auf die verschiedenen Rollen, die auf dem Feld Pfarrverband eingenommen werden.

Das Referat Gemeindepastoral in der Diözese Passau ist beauftragt, die Gemeindeentwicklung in der Diözese Passau zu fördern, zu begleiten und zu koordinieren.

Für das Feld Pfarrverband nehme ich als Referent für

Gemeindepastoral verschiedene Aufgaben wahr. Die diözesanen Vorgaben sind dabei zu beachten. Sie stecken das Aufgabenfeld ab und eröffnen mir einen Handlungsraum, in dem Förderung – Begleitung – Koordination der Menschen in den neuen pastoralen Räumen angezielt und umgesetzt werden können. Dazu hilft mir die Tätigkeit in den Unterstützungssystemen "Grundkurs Gemeindlichen Glaubens" und "Arbeitsgemeinschaft GemeindeBeratung und Organisations-Entwicklung" (dazu unten mehr).

Moderator zur Bildung von Pfarrverbänden

In der Stellenbeschreibung heißt es: " Das Referat wirkt bei Bildung und Wachstum von Pfarrverbänden mit. Es trägt Sorge für eine raumgerechte Seelsorge. Es unterstützt die Pfarreien als lokale gläubige Netzwerke vor Ort. Und hält die missionarische Perspektive wach, die auch nach großräumigen Projekten verlangt."¹⁰ Dazu ist es wichtig, mit den Einrichtungen und Referaten, insbesondere auf Diözesanebene, zu kooperieren, die auf dem Feld Pfarrverband tätig sind.

Ein wichtiges Dokument bei dieser Aufgabe ist das Statut. Auf der Grundlage dieses Dokumentes gilt es, die Bildung und Begleitung von Pfarrverbänden zu fördern. Die Semantik des Statutes zeigt das vorrangige Interesse der Diözesanleitung, die strukturelle Veränderung in eine feste Ordnung zu gießen. Allein die Überschriften der elf Artikel geben darüber Auskunft: Art.1 Wesen und Rechtsform, Art.2 Errichtung, Veränderung und Auflösung von Pfarrverbänden, Art.3 Sitz und Anschrift, Art.4 Zwecke des Pfarrverbandes, Art. 5 Mitwirkung der beteiligten Pfarreien, Art. 6-9 Organe des Pfarrverbandes, Art.10 Finanzierung, Art.11 Inkrafttreten. Rechtliche Sprache wie die Zitierung des Kirchenrechtes und Instruktionen (z.B. Der Vorsitzende "soll übertragen bzw. delegieren", er "hat anzuhören", alle im Pfarrverband Tätigen sind "zur Kooperation verpflichtet") fallen auf.

Referent im Grundkurs Gemeindlichen Glaubens

Eine eigene Form der Gemeindeentwicklung findet sich im Grundkurs Gemeindlichen Glaubens, einem Handlungsstil, der in der Diözese Passau entwickelt worden ist¹¹. Dem Grundkurs Gemeindlichen Glaubens geht es um die Theologie und Spiritualität der Berufung des Volkes und damit um die Überwindung der Zweispaltung der Kirche in Klerus und Volk. Seit 1993 hat die Diözese ein Haus errichtet, in dem insbesondere

dieser pastorale Handlungsstil gepflegt wird. Im Hausprospekt heißt es: " Im Grundkurs gemeindlichen Glaubens nehmen die Menschen sich und ihre Pfarrei oder Gruppe mit ihrer Not und ihrer Freude in den Blick, gehen ihrem Alltag und ihrem Feiern auf den Grund und fragen nach den Wegen, die Gott mit ihnen weitergeht"¹². Die Entwicklung in Bezug auf das Feld Pfarrverband, auf das Zusammenwachsen der verschiedenen nach wie vor selbständigen Größen wird bewusst verlangsamt, damit die kleineren bzw. schwächeren Einheiten Schritt halten können. Diese Form der Begleitung ist geprägt von einer starken Eigendynamik, die Wege zu dem Eigenen ermöglicht.

Die Semantik im Grundkurs Gemeindlichen Glaubens zeigt, dass es um spirituelle Begleitung von Menschen geht. Diese Menschen mit ihren Fragen und ihren persönlichen Umgangsformen und Lösungsstrategien bilden den Ausgangspunkt für den Kurs. Für die Kursteilnehmer/innen wird ein Raum eröffnet, in dem sie sich und ihre eigene Berufung entdecken können. "Zu sich kommen", "sich und den eigenen Fragen auf den Grund gehen" sind prägende Worte im Grundkurs Gemeindlichen Glaubens. Mit sich und dem biblisch-christlichen Lebenswissen in Kontakt zu kommen ist ein angestrebtes Ziel.

Mitglied der AG GemeindeBeratung und OrganisationsEntwicklung in der Diözese Passau

Die AG GemeindeBeratung und OrganisationsEntwicklung der Diözese Passau beschreibt ihre Arbeit als "wirksame Einwirkung auf die pastorale Entwicklung des Bistums"¹³. In ihrer Zuordnung zum Bischöflichen Seelsorgeamt einerseits und ihrer eigenständigen Arbeit andererseits verstehen sich die Berater/innen "als Sensoren für die pastorale Entwicklungen in der Kirche von Passau und bleiben über die Einschätzungen und Erfahrungen aus der Beratung im Gespräch mit der Diözesanleitung"¹⁴.

In Bezug zur Beratung auf dem Feld Pfarrverband heißt es im Jahresbericht 2004 der AG: "Durch die von der Diözesanleitung zum 01.01.2005 angekündigte ... Veröffentlichung eines Statuts für die Errichtung und Leitung von Pfarrverbänden ist dem Thema 'Pfarrverband' neue Aufmerksamkeit zu Teil geworden. Präziser formuliert stellt sich die Arbeitsgemeinschaft der Frage, was aus systemischer Sicht eigentlich passiert, wenn bisher selbständige Pfarreien unter Wahrung ihrer Eigenständigkeit zu Seelsorgeeinheiten verschmelzen

.....

sollen. Wahrnehmbar ist dabei, dass die ehrenamtlichen Verantwortlichen in den Pfarreien der Gründung eines Pfarrverbandes in aller Regel mit Skepsis und Argwohn gegenüberstehen. Unterschiedliche Verlustängste, vor allem die Angst vor dem Verlust gewohnter pastoraler Arbeit, spielen dabei eine Rolle. Gewünscht und vorangetrieben wird die Errichtung von Pfarrverbänden von der Diözesanleitung aus personal- und finanzpolitischen Erwägungen. Die hauptberuflich in der Seelsorge Tätigen unterstützen dies aus arbeitsökonomischen Zwängen, teilweise aber mit deutlichen Vorbehalten. Diese unterschiedliche Interessenlage wird relevant bzw. führt nicht selten zu ersten massiven Konflikten, wenn in der Gründungsphase eines Pfarrverbandes Fragen der Arbeitsorganisation (z.B. Gottesdienstordnung ...) in den Blick genommen werden. Aus diesem und anderen Gründen rechnet die Arbeitsgemeinschaft im kommenden Jahr mit einer Zunahme der Beratungsanfragen von Seiten der Pfarrverbände. Zur dafür nötigen Erweiterung der Kompetenzen trafen sich die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft im November 2004 zu einem Studientag¹⁵.

Die Semantik zeigt, dass sich die AG GemeindeBeratung und OrganisationsEntwicklung als eigenständige, sich selbst entwickelnde Gruppe von qualifizierten Berater/innen mit dem spezifischen Blick für das System versteht. Begriffe wie Arbeitsorganisation, Rollenverständnis und Zusammenarbeit sind prägend für das eigene Profil. Die Achtung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der zu beratenden Personen und Organisationen sind der AG ein hohes Anliegen, der vertrauliche Umgang mit den Beratungsinhalten ebenso. Schlüsselbegriffe im Angebot der AG GemeindeBeratung und OrganisationsEntwicklung sind "Lernen und Qualifizieren", "Kompetenzentwicklung", "Unterstützung" und "Systementwicklung".¹⁶

Die Entwicklung von Pfarrverbänden aus systemischer Sicht

Ein Gewinn der Systemtheorie ist die Art und Weise, wie die Gesellschaft beobachtbar gemacht wird. Luhmann spricht von der Beobachtung zweiter Ordnung. Entscheidend ist, welche Beobachter man beobachtet und in welchen Kontexten kommuniziert wird. "Es geht also nicht um Ablehnung oder Zustimmung zu dieser Gesellschaft, sondern um ein besseres Verständnis ihrer strukturellen Risiken, ihrer Selbstgefährdungen, ihrer

evolutionären Unwahrscheinlichkeit."¹⁷ Dies gilt auch in unserem Beispiel für das Feld Pfarrverband.

Der systemtheoretische Ansatz

Das Werkzeug der Systemischen Strukturaufstellung¹⁸, entwickelt von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibed, arbeitet mit Metaprinzipien und Grundannahmen¹⁹. Diese Annahmen werden kurativ verstanden, d.h. sie werden verwendet "als Als-ob-Konstruktionen, deren Verletzung Hinweise auf Heilungsansätze bietet."²⁰ Sie sind keine Beschreibung eines Ist-Zustandes noch eines Soll-Zustandes. Sie werden hier dargestellt in der Annahme, dass sie insbesondere bei Veränderungsprozessen wie der beschriebenen Neustrukturierung von Pfarrverbänden hilfreich sind. Besonders bei Ungleichgewichten im System, die laut Einschätzung der AG GemeindeBeratung und OrganisationsEntwicklung zu erwarten sind²¹, kann der Blick auf die Prinzipien eine Lösung ermöglichen und zur Wiederherstellung eines Gleichgewichtszustandes beitragen.

Grundlegend ist, dass das Gegebene anerkannt werden muss. Weiter sind für die Existenz von Systemen vier Prinzipien von Bedeutung: das der Zugehörigkeit, der Reihenfolge, die Prinzipien zur Regelung des Energieflusses und zur Regelung von Leistung und Fähigkeit.

Das Prinzip der Zugehörigkeit

Jedes Systemmitglied hat das Recht, im System zu sein und das Recht, gleichwertig zu sein. In Organisationen wird die Zugehörigkeit durch Verträge und Vereinbarungen (auch mündlich) geregelt. Werden Mitarbeiter/innen ungerechtfertigt gekündigt oder versetzt, zeigen sich oft die selben Probleme mit einer nachfolgenden Person. Das Beziehungssystem bleibt trotz neuer Akteure gleich, bis solche Zusammenhänge gesehen und akzeptiert werden.

Das Prinzip der Reihenfolge

Beim zweiten Prinzip geht es um Wachstum und Fortpflanzung. Wenn sich die Anzahl der Teile innerhalb des Systems vergrößert, wenn beispielsweise neue Abteilungen oder Filialen dazukommen, handelt es sich um Wachstum. Wachstum des Systems bedeutet, dass es zusätzliche, neue Systemmitglieder gibt. In diesem Fall gilt der Vorrang des Früheren vor dem Späteren. Wenn sich die Anzahl der Systeme vermehrt, z.B. durch

Gründung von Tochterunternehmen, handelt es sich um Fortpflanzung. Beide Prinzipien sind jedoch nicht als allgemeine Regelung, sondern 'nur' in Bezug auf das jeweilige System und die vorgegebene Fragestellung zu verstehen.

Wenn in einem System ein Ungleichgewicht besteht, kann das 'Deutlichmachen' der Reihenfolge des Eintritts in das System, die Kontaktaufnahme zwischen den Repräsentant/innen und das Würdigen des Bisherigen für eine Lösung ausreichend sein. Beim Prinzip der Fortpflanzung eines Systems, verdeutlicht durch die Bildung von Tochterfirmen, gilt der Vorrang des Späteren (des Jüngeren) vor dem Früheren (dem Älteren), bis das/die neuen System/e ausreichend eigene Kräfte entwickelt haben.

Das Prinzip zur Regelung des Energieflusses

Der Energiefluss ist für ein System ein wichtiger Existenzfaktor. Ein neues System kann sich dann besonders gut entwickeln, wenn dafür genügend Freiraum und Unterstützung gegeben ist. Das Prinzip des Vorrangs des höheren Einsatzes - commitment, fördert die Regelung des Energieflusses und die Immunkraftbildung eines Systems. Wenn der Einsatz des Einzelnen gesehen und gewürdigt wird, können sich stabilisierende Kräfte entwickeln. Die Organisation wird nicht durch innere Auseinandersetzungen geschwächt, Energie kann frei fließen. Die Berücksichtigung der systemischen und der offiziellen Hierarchie wie der internen und externen Einflüssen in Organisationen ist unter dieses Prinzip einzuordnen. Mit systemischer Hierarchie sind diejenigen 'grauen Eminenzen' in Organisationen gemeint, die im Innenverhältnis inoffiziell führen und deren Einsatz meist nicht genügend gewürdigt wird. Die offizielle Hierarchie, meist in Organigrammen festgehalten, ist hingegen im Außenverhältnis wirksam und sichert das Erscheinungsbild der Organisation nach außen.

Das Prinzip zur Regelung von Leistung und Fähigkeit

Die Person oder Gruppe, welche die größere Leistung und Fähigkeiten einbringt, hat Vorrang vor dem, der geringere Leistungen und Fähigkeiten zeigt. Zur Manifestation der individuellen Fähigkeiten muss die Unterschiedlichkeit der einzelnen Systemteile anerkannt werden. Die Vielfalt im System und die unterschiedlichen Fähigkeiten müssen eine Würdigung erfahren. Während der Leistungsvorrang die Leistungsbereitschaft

sichert, sichert der Fähigkeitsvorrang den Zugang zu Ressourcen. Dieses Prinzip wird in Organisationen am meisten berücksichtigt und steht häufig an erster Stelle.

Systemtheoretischer Transfer auf das Feld der Pfarrverbandsentwicklung²²

Die Existenz des Pfarrverbandes – Prinzip der Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit

Alle Teile eines Systems sind gleichwertig in Bezug auf die Zugehörigkeit. Theologisch ist die Gleichwertigkeit begründet in der Schöpfungsordnung und der darin beinhalteten Konsequenz, dass alle als Geschöpfe Gottes eine gleiche Würde besitzen.

Bei der Pfarrverbandsbildung werden mindestens zwei Pfarreien, die benachbart (d.h. mit gemeinsamen Grenzen nach innen und außen) und rechtlich selbständig sind, per Statut zu einem Pfarrverband verbunden, der jedoch nur von einem Priester geleitet wird. Sitz und Anschrift ist der Dienstsitz des leitenden Priesters, das bedeutet systemisch, dass das System-Zentrum mit dem Wohn-/Dienstsitz des Pfarrers zusammenfällt. Dies kann zu einer Störung der Gleichwertigkeit der Pfarreien führen, in denen der Dienstsitz nicht mehr liegt.

Die Bildung eines Pfarrverbandes wurde aus einer pastoralen Sachgerechtigkeit heraus vorgenommen. Der Verband wird mit Leben erfüllt, wenn er ein Produkt der Kooperation der Mitgliedspfarreien ist. Probleme in der Kooperation treten auf, wenn Systemglieder ungleich bewertet, tabuisiert oder gar ausgeschlossen werden. Weiterführend ist, wenn das Verband eine gemeinsame Aufgabe findet, die Kräfte entfaltet für eine ertragreiche und belastbare Kooperation. Erst dann kann das Ganze mehr als die Summe seiner Teile werden, weil die beteiligten Teilsysteme aus dem Bewusstsein der Gleichwertigkeit Gestaltungsmacht gewinnen, die eine höhere pastorale Sachgerechtigkeit nie schaffen kann.

Das Wachsen des Pfarrverbandes aus Einzelpfarreien – Prinzip der direkten Reihenfolge und die Fortpflanzung der Pfarreien in einen Pfarrverband – Prinzip der inversen Zeitfolge

Wenn ein System wächst, gilt der Vorrang der Älteren vor dem Jüngeren. Für den Pfarrverband heißt dies, dass der neue Pfarrverband zu den Mitgliedspfarreien hinzutritt. Dies wirkt verstörend, da die Mitgliedspfarreien

gezwungen sind mit den anderen zu teilen, ihre Arbeit zu koordinieren und sich auch von den anderen etwas vorgeben zu lassen. Etwa wird den einzelnen Pfarreien durch das Statut vorgegeben, eine gemeinsamen Pfarrverbandsrat zu gründen. Wichtig ist, die einzelnen Mitgliedsparreien in ihrem Systemalter und ihrem eigenen Profil zu unterscheiden und zu würdigen.

Wenn sich ein System fortpflanzt, hat das neue System Vorrang vor dem älteren System, da das neue in der Bildungsphase noch das schwächere darstellt. Aus der Sicht der Einzelpfarreien, die rechtliche selbständig bleiben und einen hohen Anspruch auf Autonomie haben, entsteht mit der Errichtung des Pfarrverbandes ein neues System. Es ist durch das "gemeinsame Dritte" der Kooperation gekennzeichnet. Für die Dauer der systemischen Gründungsphase ist dem Pfarrverband seitens der Pfarreien Vorrang einzuräumen. Die Gründung hat Priorität. Mittels konkreter Kooperationsprojekte darf experimentiert werden und Fehler sind ausdrücklich erlaubt.

Investition und Engagement in einem Pfarrverband. Das Prinzip des Vorrangs des höheren Einsatzes für das Ganze

Der Einsatz der einzelnen Systemelemente ist zu würdigen. Wenn sich besondere Mitglieder – Pfarreien oder Personen für den Pfarrverband einsetzen, gebührt ihnen Anerkennung, Belohnung und Auszeichnung. Wenn das fehlt, werden die Mitglieder auf Dauer weniger motiviert sein. In Krisensituationen wie z.B. bei zähen Verhandlungen über Gottesdienstzeiten werden stabilisierende Kräfte weniger investiert. Der Pfarrverband kann zu wenig an Liebe und Selbstachtung zu sich entfalten, er bleibt ein administratives Stiefkind. Deshalb ist der Einsatz für die Einzelpfarrei und den Pfarrverband zu würdigen, vor aller Differenzierung der Fähigkeiten. Einsatz ist das Maß an Loyalität, an Mut und konfliktbereiter Zivilcourage. Der Einsatz ist das Sich-Hinstellen für die Sache des Pfarrverbandes. Einsatz meint hier die öffentliche Wertschätzung wie auch eine ungesehene Beziehungsarbeit im Hintergrund und die verborgene Kreativität wie Tat.

Der Einsatz nach innen schützt vor Pfarrverbands- oder Leitungskritik. Der Einsatz nach innen zeigt sich in der guten Sorge um die Einzelpfarrei, die nicht aufgesogen werden darf im Pfarrverband. Der Einsatz nach außen stellt Kontakt her zu relevanten Umwelten wie dem politischen System oder dem Schulsystem und hält die-

sen aufrecht oder baut den Kontakt nach Bedarf aus.

Investition und Engagement in einem Pfarrverband – das Prinzip des Leistungs- und Fähigkeitsvorrangs

Die Wahrscheinlichkeit der Vielfalt an Fähigkeiten steigt mit Systemgröße. Dies wird häufig betont, wenn es gilt die bevorstehenden Gewinne des Pfarrverbandes vorherzusagen. Es ist dabei nicht zu übersehen, dass die Fähigkeiten Einzelner dann besonders eingebracht werden, wenn gute Bedingungen für einen "Einsatz" gegeben sind. Ich kann vieles können, jedoch muss ich wollen und mir Zeit und Energie nehmen. Der Pfarrverband ist eine relativ virtuelle Organisation. Er kommt nur Zustände unter bestimmten Bedingungen wie einer höheren pastoralen Sachgerechtigkeit durch Kooperation (z.B. Firm- bzw. Konfirmandenarbeit).

Erfahrungen aus einer Beratung

Beratung in einem Pfarrverband

Ein Pfarrverband, der aus zwei Pfarreien besteht, entschließt sich auf Anregung der Hauptamtlichen zu einer gemeinsamen Klausur. Es handelt sich bei dieser Beratung um die erste gemeinsame Klausur der beiden Orte. Die beiden Orte des Pfarrverbandes sind höchst unterschiedlich. K. ist der weit größere Ort, der Pfarrer residiert dort, auch die Verwaltung findet sich dort. S. ist eine Expositur (selbstständige Einheit mit Pfarrgemeinderat und Kirchenvorstand). Die Kirche/Pfarrei steht für die Identität des Ortes, deswegen ist die Pfarrei sehr um ihre Eigenständigkeit bemüht. Der Pfarrverband existiert seit 1978. Der damalige Pfarrer führte die beiden Orte weitgehend wie zwei eigenständige Pfarreien. 2001 geht der Pfarrverband in ein Jahr der Vakanz. Ansprechpartner im PV ist ein Pastoralassistent. 2002 wird die Pfarrei mit dem jetzigen Pfarrer besetzt. Vor allem die Hauptamtlichen (Pfarrer, Pastoralassistent) benennen die Notwendigkeit der Zusammenarbeit im Pfarrverband; die zwei Vertreter aus den beiden Orten benennen beim Vorgespräch persönliche („Energie tanken“) bzw. sehr allgemeine Themen („Sinn der Pfarrgemeinderäte“).

Auf dem Hintergrund der Systemprinzipien, hier insbesondere des Prinzips der Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit legen wir Berater in Beratungsarchitektur wie im Beratungsdesign besonderen Wert auf die Gleichwer-

tigkeit der Teilsysteme. So arbeiten die Klienten in drei Identitätsgruppen (sog. "Wir sind wir") zu zwei Impulsen: "Der Ort, in dem wir leben, ist ..." und "das liegt uns derzeit am Herzen als PGR/KV". In Gruppenarbeit erstellen die Klienten aus K., aus S. und die beiden Hauptamtlichen (Impuls abgewandelt: "Wie sehen wir K. und S." und "was liegt uns für die Orte jeweils am Herzen") Plakate. Im Beraterteam nehmen wir eine rege Gruppenarbeit wahr. Am nächsten Morgen präsentieren die Gruppen ihr Ergebnis mittels Plakat. Es ergibt sich ein ganz unterschiedliches Bild von den beiden Orten. S. zeichnet von sich ein Netz an Beziehungen, in dem die Ortsvereine und die Kirche wichtig sind. Die Menschen, ihr Engagement, die gelebten Traditionen halten den Ort zusammen. Am Herzen liegen den Klienten aus S. der Erhalt der Kirchen- und Gottesdienstgemeinschaft. K. zeichnet sich als langgestrecktes Straßendorf (von seiner Geschichte her) und heute als "Wohngemeinde" mit vielen Neuzugezogenen ohne große Bindung zum Ort. Treffpunkte sind die Vereine, die Kirche, die Kindergärten und die Schule. Am Herzen liegen den Klienten aus K. Jugend und Familie, sie wollen Traditionen pflegen und Werte hochhalten. Auch eine funktionierende Struktur (Koordination, Arbeitsteilung) ist ihnen wichtig. Die Hauptamtlichen sehen viele unterschiedliche Erwartungen in den beiden Orten, und sehen dies als je eigenen Orts-"Schatz". In Trios werden die Präsentationen und ihre Wirkung besprochen und in einer Plenumsrunde ausgetauscht. O-Töne: "Wir haben mit dem Gleichen zu kämpfen", "Es gibt gemeinsame Anliegen", "Wir brauchen Absprachen, damit keine Konkurrenz entsteht", "Eigenständigkeit der beiden Orte ist zu bewahren".

Ein wichtiges Datum ist, dass die Hauptamtlichen die gemeinsame Klausur angeregt haben. Sie sehen die Notwendigkeit der Kooperation stärker als die beiden zusammengeschlossenen Einzelpfarreien. Sie bringen herein, dass der Pfarrverband weiter wachsen wird, eine weitere Pfarrei in absehbarer Zeit dazukommen wird. Sie sorgen im Sinn des Prinzips der Fortpflanzung dafür, dass das Neue - der Pfarrverband - Vorrang hat und besonders in den Blick genommen werden will. Die Vertreter/innen der Einzelpfarreien haben insbesondere durch die Präsentation der Ergebnisse aus den Identitätsgruppen eine Würdigung erfahren. Das je unterschiedliche Profil wurde klar vor Augen geführt. Dies ist ein wichtiger Schritt gemäß dem Prinzip der direk-

ten Reihenfolge beim Wachsen des Pfarrverbandes.

Beim Nachgespräch mit den Vertretern der Klienten sieben Monate nach der Klausur sprechen die Anwesenden von einem positiven Nachgeschmack, den die Klausur hinterlassen hat. Der Sinn füreinander ist da. Der Pfarrer spricht von einem kleinen Wunder. Für ihn gibt es jetzt einen gemeinsamen Weg, es wird direkt miteinander gesprochen, vor der Klausur herrschte das Reden über den anderen vor. Der Vorsitzende von K. benennt die Schwierigkeit des Transfers für die, die nicht dabei gewesen sind. Diese Schwierigkeit deutet auf den unterschiedlichen Einsatz für das System hin. Es ist eine wichtige Aufgabe gemäß dem Prinzip des Vorrangs des höheren Einsatzes für das Ganze, die Personen, die sich für den Pfarrverband einsetzen, entsprechend zu würdigen. Der Leitung kommt insbesondere diese Aufgabe zu. Eine Form des Einsatzes ist, sich für eine Klausur zum Thema Pfarrverband Zeit zu nehmen. Die Klausurgruppe zählt daher zu denen, die Einsatz für das Ganze gezeigt haben.

Zu beobachten ist, dass im Vorfeld der Beratung zwischen den Zeilen von Konflikten die Rede war. Weder im Beratungsverlauf noch im Nachgespräch tauchte dies nicht auf. Es führt zur Hypothese, dass durch die Klausur Barrieren abgebaut wurden und nach einer wertschätzenden Differenzierung "gemeinsame Anliegen" gesehen werden. Das Gespräch miteinander führte zu einer gemeinsamen Blickrichtung.

Erstaunlich für uns Berater ist, dass in dieser kurzen Zeit schon konkrete Kooperationen entstanden sind. Die Idee des gemeinsamen Adventssingens ist Realität geworden und war ein Erfolg. Eine Kooperation in der Jugendarbeit setzt sich fort und bewährt sich. Aufgrund eines gelungenen Systemausgleichs investieren und engagieren sich Systemmitglieder im Pfarrverband. Die Klienten bringen ihre Fähigkeiten ein, sei es die Gabe der Musikalität oder die Arbeit mit Jugendlichen.

Systemischer Erkenntnisgewinn

Der beraterische Grundsatz "Differenzieren vor Integrieren"²³ hat sich in dieser Beratung bewährt. Die Intervention, nach einer Anfangsrunde in den Teilsystemen, sprich Einzelpfarreien, zu arbeiten, eröffnete eine wertschätzende Sicht auf das je eigene und unterschiedliche Profil. Dies ermöglichte auch den Aufbau gelingender Kooperationsprojekte.

Das Eröffnen eines kommunikativen Raumes²⁴ in der Beratung führte zu regen Gesprächen, zum Zuhören wie Fragen und zu einem Dialog, der einen gemeinsamen Lernprozess eröffnet hat. Selbstorganisationelle Anteile konnten sich bilden, die Berater fungierten als Impulsgeber und Entwicklungshelfer.²⁵ Durch dieses systemische Intervenieren wurde die Eigenverantwortung der Klienten gestützt und Kooperationsprojekte von symbolischer wie existentieller Bedeutung konnten entstehen.

Die Erkenntnis, dass jeder Veränderungsprozess einen hohen Anteil an Kulturarbeit braucht, wird durch die dargestellten systemischen Prinzipien verstärkt. Da jedes System bestimmte Gefühle, Haltungen und Verhaltensweisen auslöst, ist in der Beratung darauf zu achten. Sich z.B. gleichwertig zu fühlen, sich auf Augenhöhe begegnen zu können, sind evidente Faktoren im Beratungskontext²⁶.

Auf dem Hintergrund der systemischen Prinzipien der Zugehörigkeit, der Reihenfolge, den Prinzipien zur Regelung des Energieflusses und zur Regelung von Leistung und Fähigkeit konnte eine gewinnbringende Pfarrverbandsentwicklung initiiert werden. Die empfundene Gleichwertigkeit stärkte die Systemmitglieder. In der Beratung bildete sich ein Gleichgewicht zwischen den Teilsystemen. Die Einzelpfarreien haben ihren geachteten Platz wie auch der Pfarrverband, dem durch die Beratung Kräfte zugeführt wurden. Die Energien kamen ins Fließen. Es scheint auch eine Vielfalt der individuellen Fähigkeiten möglich zu sein.

Anmerkungen

¹ Statut für die Pfarrverbände als Seelsorgeeinheiten in der Diözese Passau, veröffentlicht im Amtsblatt für das Bistum Passau vom 29.12.2005

² In der katholischen Kirche ist spätestens seit den sechziger Jahren ein andauernder Rückgang in den Priesterzahlen zu konstatieren. Da die Gemeindeleitung kirchenrechtlich an das Priesteramt gebunden ist, sind die Bischöfe gezwungen, größere Einheiten zu schaffen. Örtliche Gemeinden werden in größere Verbände zusammengeführt oder zu Großpfarreien fusioniert.

³ z.B. heißt es in der Statistik der EKHN über das kirchliche Leben in den Gemeinden 2002,4: "Die angegebenen Werte machen deutlich, dass die Mitgliederzahlen

seit 1970 auch weiterhin kontinuierlich zurückgehen." (entnommen aus www.ekhn.de). Für die katholische Kirche in Deutschland drückt der Sprecher der Deutschen Bischofskonferenz, Dr. Langendörfer, dies so aus: "Immerhin sagen Berechnungen voraus, dass bis zum Jahr 2030 mit einem Mitgliederrückgang von 25% zu rechnen sei" (in: Journal Thomas-Morus-Akademie 15/2004, 3).

⁴ "Lediglich 11% der Bevölkerung äußern ein hohes Vertrauen in die katholische Kirche ... Die evangelische Kirche schneidet etwas besser ab: 17% vertrauen ihr", so der Kurzbericht 2003 S.23 in: www.Perspektive-Deutschland.de.

⁵ Kirchenverwaltung EKHN, Handbuch Kirchenvorstand, 93.

⁶ KNA-Pressemitteilung vom 11.01.05

⁷ Die Kirchensteuermittel sinken durch die Kirchengeldentwürfe und die vorgezogene Steuerreform. Interessanterweise widmen konfessionelle Zeitschriften wie *Zeitzeichen* oder *Anzeiger für die Seelsorge* eine gesamte Ausgabe dem Thema Fundraising.

⁸ s. Doppler/Lauterburg, *Change Management*, 59-63.

⁹ Schuldt, *Systemtheorie*, 90.

¹⁰ Zitiert nach der Stellenbeschreibung des Bischöflichen Seelsorgeamtes für das Referat Gemeindepastoral

¹¹ s. Zulehner/Fischer/Huber, *Sie werden mein Volk sein*.

¹² Zitiert nach dem aktuellen Jahresprogramm 2004/2005, erhältlich im Haus der Begegnung "Heilig Geist" Burghausen, Spitalgasse 207, 84489 Burghausen bzw. www.hdb-heiliggeist.de

¹³ Vorwort Handbuch AG Gemeindeberatung Organisationsentwicklung, 0-2.

¹⁴ ebd.

¹⁵ Jahresbericht der AG Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung, 17.

¹⁶ Handbuch der Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung Bistum Passau, Passau, 2000.1-3f.

¹⁷ Luhmann, *Archimedes und wir*, 155.

¹⁸ Die theoretischen Wurzeln dieses Ansatzes finden sich erstens in der Familientherapie, Familienrekonstruktion und Familienskulpturarbeit von Virginia Satir, zweitens im lösungsfokussierten Ansatz der Schule von Milwaukee (u.a. Steve de Shazer und Insoo Kim Berg), drittens bei verschiedenen Formen der systemischen Aufstellungsarbeit, sowie viertens in der modernen Hypnotherapie von Milton Erickson, sowie in dem darauf aufbauenden hypnosystemischen Ansatz

von Gunther Schmidt.

¹⁹ s. Sparrer, Modifikationen der Grundprinzipien der Systemischen Familienaufstellungen beim Übergang zu Systemischen Strukturaufstellungen; zusammengefasst in Sparrer/Kibed, Ganz im Gegenteil, 179-186.

²⁰ Ebd. 181

²¹ s.o. Abschnitt "Mitglied der AG GemeindeBeratung..."

²² Dieser Punkt stützt sich auf die grundlegende Arbeit und Übertragung von Helmut A. Höfl, Kollege in der AG GemeindeBeratungOrganisationsentwicklung. Er hat seine in verschiedenen Kursen erprobten Erkenntnisse der AG GBOE an einem Studientag im November 2004 vorgestellt und mit den Berater/innen bearbeitet.

²³ In Schmidt/Berg, Beraten mit Kontakt, 486, finden sich im Sachregister zum Stichwort Differenzieren allein 26 Verweise.

²⁴ s. Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation, 85 ff., mit der Darstellung der komplexen Vorgänge in der Kommunikation.

²⁵ Nach Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 28, prägen diese Faktoren das systemische Weltbild, im Gegensatz zum mechanistischen Weltbild, in dem Instruktion, Anordnung und Befehl wie eine daraus sich ergebende (Fremd-)Steuerung zentral sind.

²⁶ Nach Schreyögg hat die Organisationskultur u.a. integrierende, koordinierende, motivierende und identifizierende Funktion, s. Schreyögg, Unternehmenskultur, 529-535.

Literatur

Amtsblatt für das Bistum Passau vom 29.12.2005 Statut für die Pfarrverbände als Seelsorgeeinheiten in der Diözese Passau,

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph, Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York 2002 (10. Aufl.).

Handbuch der Arbeitsgemeinschaft GemeindeBeratung und OrganisationsEntwicklung im Bistum Passau, Passau, 2000.

Handbuch Kirchenvorstand, hg. von der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Darmstadt 2003.

Höfl, Helmut A., Einführung in die systemische

Gemeindeentwicklung, unveröffentlichtes Skript.

Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin, Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2004.

Luhmann, Niklas, Archimedes und wir. Interviews, hg. von Baecker, Dirk/Stanzitzek, Georg, Berlin 1987.

Schmidt, Eva-Renate/Berg, Hans Georg, Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche. Ein Handbuch, Frankfurt 2002.

Schreyögg, Georg, Unternehmenskultur, in: Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, Unternehmensführung, Wiesbaden 1991 (2.Aufl.), S. 529-553.

Schuldt, Christian, Systemtheorie, Hamburg 2003.

Sparrer, Insa/ Varga von Kibed, Matthias, Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen, Heidelberg 2003 (4. erweiterte Aufl.).

Sparrer, Insa, Modifikationen der Grundprinzipien der Systemischen Familienaufstellungen beim Übergang zu Systemischen Strukturaufstellungen, in: Hypnose und Kognition 14 (1 u. 2)/1997. Zeitschrift für die Grundlagen und klinische Anwendung von Hypnose und kognitiver Therapie, hg. von Milton Erickson Gesellschaft.

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D., Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern-Stuttgart-Wien 1974.

Zulehner, Paul M./Fischer, Josef/Huber, Max, "Sie werden mein Volk sein". Grundkurs Gemeindlichen Glaubens, Düsseldorf 1986 (2. Aufl.).

Zur Person

Der Autor ist Referent für Gemeindepastoral in der Diözese Passau, beauftragt mit der Moderation bei der Bildung von Pfarrverbänden, Gemeindeberater und Organisationsentwickler, Referent im Grundkurs Gemeindlichen Glaubens

Herausgeber:

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN im
Zentrum für Organisationsentwicklung
und Supervision in der EKHN

Kaiserstraße 2

61169 Friedberg

Fon 06031-16 29 70

Fax 06031-16 29 71

E-Mail zos@ekhn-net.de

www.zos-ekhn.de