

HEFT 6 DEZEMBER 03

Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung

No

..... 1

2

Vorwort

In eigener Sache...

Die Nr. 6 liegt in einer leicht veränderten äußeren Aufmachung aber deutlich wiederzuerkennen vor Ihnen.

Die Jahre 2001-2003 haben für die (ehemalige) gemeindeberatung in der EKHN gravierende Veränderungen mit sich gebracht.

Nicht nur musste ein nach der inhaltlichen und personellen Ausweitung der **gb** durch die Supervision ein neuer Name gefunden werden, auch ein Umzug nach Friedberg stand an und ist inzwischen vollzogen und weitestgehend bewältigt.

Friedberg ist eine kleine Stadt ca. 30 km nördlich von Frankfurt und dort wurde das ehemalige Theologische Seminar der Landeskirche, einer der Orte für die Ausbildung von Pfarrerinnen und Pfarrer, zu einem gemeinsamen Haus dreier Zentren der Landeskirche umgebaut. So sind nun das Zentrum für Seelsorge und Beratung, das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (**ZOS**) und das Zentrum für kirchliche Personalberatung dort unter einem Dach versammelt. Dazu gehört ein kleines Tagungshaus mit 15 Zimmern und sehr schönen Seminarräumen.

Erweiterung der Leistungsfelder, das Entstehen eines neuen Teams, ein neuer Name, ein Umzug ... all das bedeutet erhebliche Veränderung. Wir sind konfrontiert mit Themen und Herausforderungen, denen unsere ganze Aufmerksamkeit und Professionalität als OrganisationsentwicklerInnen, GemeindeberaterInnen und TrainerInnen bei Klienten gilt. Sie am eigenen Leib, in der eigenen Organisation zu erleben und zu reflektieren ist für uns sehr bedeutend. Denn es bewahrt uns davor, als BeraterInnen von Veränderungsprozessen bei Klienten blauäugig über die Anstrengungen und Brüche derartiger Prozesse hinwegzugehen und hilft uns, die Spannung von Verändern und Bewahren achtsam und einführend zu begleiten.

Der Umzug nach Friedberg wurde am 26.06.2003 mit einem Einführungsfest feierlich begangen.

Bei den Beiträgen von Sigrid Bernhard-Müller, als neuer Leiterin der Kirchenverwaltung der EKHN und Prof. Dr. Peter Scherle, Professor für Kirchentheorie und Kybernetik am Theologischen Seminar der Landeskirche in Herborn handelt es sich um Redebeiträge bei diesem Einführungsfest, die wir in diesem Heft abdrucken.

Ulf Häbel hat seit zwölf Jahren einen kirchlichen Auftrag für "Gemeindeberatung auf dem Land". Dieses Angebot reagiert auf die unterschiedliche Entwicklung gesellschaftlichen und kirchlichen Lebens in Stadt und

Land. Die kirchliche Entwicklung, unabhängig von ihrem gesellschaftlichen Kontext gibt es nicht; vielmehr muss sie von den Bedingungen ihres Umfelds her angemessen gestaltet werden und danach fragen, wie Kirche für die Menschen ihren Beitrag zur Bewältigung und Gestaltung individuellen und gemeinschaftlichen Lebens in der jeweiligen Situation leisten kann. In seinem Beitrag beschäftigt sich Ulf Häbel mit der mit kulturtragenden Rolle der Kirche im Dorf.

Mit den Beiträgen von **Martina Klein** und **Günther Schmitt** veröffentlichen wir wieder zwei Abschlussarbeiten, die in der Ausbildung für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung entstanden sind. Beide beschäftigen sich ähnlich und ganz unterschiedlich mit spielerischem Herangehen an Veränderungsoptionen von Klienten.

Komplettiert werden die Beiträge über Methoden in der Beratung von **Ernst-Georg Gäde**. Er berichtet über den Einsatz von Großgruppenmethoden in der kirchlichen Beratungsarbeit. Zukunftskonferenzen und Zukunftswerkstätten für große Systeme gehören inzwischen zum Repertoire des ZOS und haben ihre aktivierende und zukunftsweisende Funktion in der Praxis bewiesen.

Seit nunmehr zehn Jahren gibt es in Salzburg, im Bildungshaus St. Virgil angesiedelt, ein eigenes Ausbildungscurriculum für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in den katholischen Diözesen Österreichs. Von der Konzeptentwicklung an bis heute existiert eine bereichernde und freundschaftliche Beziehung zwischen unseren Häusern, ökumenische Praxis auf hohem Niveau. Anlässlich eines Symposiums zum zehnjährigen Bestehen des Angebots hat **Prof. Dr. Rainer Bucher** aus Graz den hier abgedruckten Vortrag gehalten. Er setzt sich darin mit mehr oder weniger gravierenden Einwänden gegenüber Organisationsberatung in oder für die katholische Kirche auseinander und fordert die "prophetische Sensibilisierung" der Organisationsentwicklung in der Kirche. Es lohnt sich sicher auch im protestantischen Kontext, sich mit seinen Anregungen auseinander zu setzen.

Sigrid Düringer

Herausgegeben vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN
Redaktion: Sigrid Düringer, Ernst-Georg Gäde
Layout und Titelblatt: Opak, Frankfurt am Main
Druck: Reha-Werkstatt Rödelheim, Frankfurt
Dezember 2003

Rainer Bucher

„Vom CIC nach Chicago: ein prophetischer Qualitätszuwachs?“

Die Grenzen der Veränderungsmacht und die Veränderungsmacht der Grenzen¹

4

1. Worüber ich sprechen und worüber ich nicht sprechen werde

Ich werde heute morgen über einiges nicht sprechen, was Sie vielleicht und völlig zu Recht erwarten. Nämlich über all das, womit sich Organisations- und Gemeindeberater/-beraterinnen tagtäglich, wenn ich es recht sehe und höre, herumschlagen. Ich will es zusammenfassen in dem Satz: „Was braucht die Kirche Organisationsberatung, sie ist doch von Jesus gegründet; die Pforten der Hölle werden sie nicht überwältigen, und außerdem weiß die Hierarchie schon, was gut für die Kirche ist – und wenn vielleicht wirklich einmal nicht, werden es ihr der Heilige Geist oder rechtzeitig auftretende Heilige schon sagen.“

Darin ist bekanntlich vor allem eines richtig: Die Hierarchie hat die innerkirchliche Entscheidungsmacht tatsächlich immer noch und immer noch ziemlich allein und auch zunehmend einsam inne. Ihre Autorität leidet übrigens genau daran zur Zeit ziemlich nachhaltig und eigentlich auch bedauerlicherweise.

Nun schlägt dieses Misstrauen der Organisationsberatung nicht immer so simpel und ignorant entgegen: Es geht auch subtiler. Doch das Misstrauen ist weit verbreitet. Daran ändert auch nichts, dass diese Position lehramtlich eigentlich schon lange überwunden ist, denn „Gaudium et spes“, also die Pastorkonstitution des II. Vatikanischen Konzils, sagt in schöner Schlichtheit, dass „in der Seelsorge nicht nur die theologischen Prinzipien, sondern auch die Ergebnisse der profanen Wissenschaften, vor allem der Psychologie und Soziologie wirklich beachtet und angewendet werden“ (GS 62) sollen. Das ist sozusagen die lehramtliche Basis der Organisations- und Gemeindeberater/-beraterinnen.

Der Grund dieser positiven Sicht von Soziologie, Psychologie und von den so genannten „profanen Wissenschaften“ generell ist nicht nur ein ganz pragmatischer, weil man sie halt braucht, sondern liegt – und das steht jetzt in der Kirchenkonstitution „Lumen gentium“, Nr. 8 – darin, dass „die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche ... nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten“ seien, sondern „eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichen und göttlichen Elementen zusammenwächst, [bilden].“

Das Konzil macht dabei in einer raffinierten Volte die Christologie zum Vorbild der Rede von der Kirche, weswegen die eingangs zitierte Meinung, man brauche so etwas Irdisches und Menschliches wie Organisations-

entwicklung und -beratung nicht, mit einer alten christologischen Häresie als ekklesiologischer Monophysitismus bezeichnet werden muss. Das meint die verurteilte Auffassung, dass, wo Göttliches und Menschliches sich wie in Jesus oder eben auch in der Kirche begegnen, dies praktisch notwendigerweise das Verschwinden des Menschlichen bedeute.

Dieser ekklesiologische Monophysitismus, der sagt, die Kirche besitze zuletzt nur eine, eben eine göttliche Natur und alles andere sei mehr oder weniger zu vernachlässigen, ist aber leider weit verbreitet, gilt als katholisch, was er nicht ist, und funktioniert meist schlicht als Ideologie, also als bewusste oder unbewusste Verschleierungsstrategie eigener Herrschaftsinteressen.

Nun wollte ich darüber ja gerade nicht reden, weil das irgendwie uninteressant ist: theoretisch zumindest. Praktisch ist dieses Phänomen schon sehr relevant, zum einen, weil Sie sich damit herumschlagen müssen, zum anderen aber, weil ja der eigene Gegner/die eigene Gegnerin immer auf mehreren Ebenen Macht über einen hat und man nicht nur aufpassen muss, nicht von ihm/ihr überwältigt zu werden, sondern auch, nicht von ihm/ihr auf ein Feld gezogen zu werden, auf dem man überhaupt nicht streiten will.

Bisweilen spielen einem nämlich die eigenen Opponenten/Opponentinnen zu leichte Siege zu. In Ihrem Fall: Konzepte und Strategien wie Organisations- und Personalentwicklung in der Kirche einzuführen und gegenüber dem alten veränderungs- und vor allem selbstreflexionsresistenten Geist einer klerikal-hierarchistischen Traditionskirche zu verteidigen, das mag politisch immer noch konfliktbeladen, fast immer mühsam und jedenfalls notwendig sein: Irgendetwas Wichtiges lernen – außer der Einsicht, schlicht wieder mal Recht gehabt zu haben – kann man dabei allerdings nicht.

Anders gesagt: Man darf es sich als Vertreter/Vertreterin reform- und veränderungsorientierter Optionen in der Kirche nicht zu leicht machen und sich an den nur allzu sichtbaren Grenzen des herkömmlichen Kirchengesystems noch einmal abarbeiten. Man bekommt zu leicht Recht, nicht im machtpolitischen, aber im erkenntnispolitischen Spiel und auf Dauer bekommt einem das nicht gut.

Für jenes Projekt, das Sie verkörpern, heißt das: Wo sind die Grenzen, die Gegner/Gegnerinnen, die Kontraste, an denen Sie stärker werden und keine leichten,

.....

zumindest moralisch und intellektuell leichten Siege davon tragen? Wo also wird Ihr Avantgardestatus, der als wohl nicht unberechtigte Selbstzuschreibung ein wenig versteckt, aber unübersehbar durch Ihre Texte schimmert, wo wird er wirklich herausgefordert?

Gegenüber der "Das brauchen wir nicht!" oder der teidentischen "Heiliger Geist statt Planung"-Fraktion Recht zu bekommen, ist zumindest intellektuell und sogar lehramtlich relativ einfach. Das aber ist eine Versuchung. Denn es übersieht, wonach überhaupt erst zu suchen wäre. Nämlich: Wo sind unsere blinden Flecken, unsere Grenzen und zwar die notwendigen und unausweichlichen, und wo brauchen wir, Sie also, Bündnispartner und -partnerinnen? Und zwar in beidem: im konkreten Tun wie in der Reflexion über das Tun. Genau davon will ich sprechen.

2. Wie ich OE wahrnehme

Aber vorher muss ich mich an das heranwagen, wovor ich mich bisher gedrückt habe, nämlich definieren, was ich unter OE verstehe, mich also in den Dschungel, denn das ist es, der OE-Definitionen begeben. Das werde ich nun freilich ebenfalls *nicht* tun.

Warum nicht? Erstens kennen Sie das sowieso alles und höchstwahrscheinlich besser als ich. Und außerdem haben Sie mich ja für eine Außenperspektive eingeladen. Ich will Ihnen daher nicht spiegeln, was ich oder andere von Heller bis Rüdeshelm, von Sievers bis Düringer, von Ernspurger bis Pressler unter OE oder GE in der Kirche verstehen, sondern wie ich das, was Sie machen, als kritisch-loyaler Sympathisant wahrnehme.

Was also fällt dem Beobachter der "Organisations-, Personal-, Gemeindeentwicklerszene" auf? An Dingen, die Ihnen vielleicht selbstverständlich sind, die es aber gerade nicht sind, was dann deutlich wird, wenn man die Normalität dagegenhält.

Zuerst und zuvorderst fällt natürlich auf, was ich die Strategie einer *problemorientierten Selbstthematization* nenne. Es ist überhaupt nicht selbstverständlich, dass man sich selbst zum Thema wird, auch nicht für die Kirche. Sie ist es sich in einem dogmatischen Sinne erst mit den Konzilien der Neuzeit, also recht spät geworden, dann allerdings ziemlich intensiv. Normale kirchliche Praktiken thematisieren sich nicht, sie funk-

tionieren, und wenn sie nicht funktionieren, dann haben entweder die Handelnden schuldhaft etwas falsch gemacht oder die, an denen gehandelt wurde, ebenso schuldhaft etwas nicht angenommen oder beides zusammen, so denkt man normalerweise.

Ein Problem wird sich erst wirklich zum Thema, wenn man nicht schon weiß, worin es besteht und wie es zu lösen ist. Normal ist ehrliche Selbstthematization nicht und kirchlich schon gar nicht. Sie wissen das aus ihren Initialsituationen: Es ist eben überhaupt nicht selbstverständlich, dass man Sie holt. In den deutschsprachigen Diözesen ist die Lage diesbezüglich denn auch von Passau (früher), Mainz und Linz einerseits bis ..., das dürfen Sie jetzt einsetzen, andererseits ganz und gar verschieden: Ob man Sie holt und will, ob man also *problemorientierte Selbstthematization* will, das ist in sich schon ein Indikator für die jeweilige Lage.

Zweitens fällt sofort das auf, was man mit dem Jargon Ihres Faches "*den systemischen Blick*" nennen könnte. Offenbar hat man gerade in den letzten Jahrzehnten und von der Systemtheorie inspiriert gelernt, dass soziale Systeme nicht über Manipulationen an den beteiligten Personen verändert werden können, sondern als Gesamtsystem betrachtet werden müssen und dass sie mithin anders lernen als Personen. Falls man also so etwas wie "lernfähige Organisationen" haben will, muss man andere Lernprozesse organisieren als bei Individuen. Das ist ebenso schlicht wie wahr und nur deshalb neu, weil erst die entwickelte Moderne die Zeit der großen und hochkomplexen Institutionen ist, denn unser Glück besteht bekanntlich darin, vielen und nicht mehr einer oder wenigen Institutionen ausgeliefert zu sein, wir können dann alle gegeneinander ausspielen und machen das ja auch tagtäglich.

Dieser "systemische Blick" der OE widerspricht nun aber dem gerade dem üblichen Personalismus. Dieser Personalismus liegt zwar im gewissen Sinne quer zur offiziellen Ekklesiologie, aber er ist gegenwärtig innerkirchlich praktisch unbesiegbar, denn er speist sich aus gleich drei, ganz unterschiedlichen Quellen: zum Ersten aus einer vormodernen, feudalen Tradition, deren Urszene die katholische Priesterweihe und der Gehorsamsschwur des Weihkandidaten in die Hände des Bischofs ist, zweitens aus einer sehr modernen personalistischen Philosophie, die man in den Homilien des gegenwärtigen Papstes und noch mehr in seiner Art, die Weltkirche zu regieren, beobachten kann, und

drittens aus einer emanzipatorisch-pathetischen Subjektrhetorik in der katholischen Pastoraltheologie seit ihrer Rezeption der Frankfurter Schule, was meinen Lehrer Ottmar Fuchs dazu brachte, von einer geradezu “explosiven Konjunktur des Subjektbegriffs”² im Fach zu sprechen.

Gegen die vor-moderne, die modern-konservative wie die modern-emanzipatorische Pathetik, Überschätzung und Überforderung des/der Einzelnen setzt der systemische Blick die schlichte, aber weitreichende Erkenntnis, dass wir eben Subjekte im Wortsinn sind, also Unterworfenen einer Struktur, der gegenüber wir alles sind, aber sicher nicht frei, und dass Systeme nur in einem Gesamtprozess zu verändern sind, nicht in isolierten, gar moralisch-personalistischen Appellen an Individuen.³

Ein Drittes: OE verbreitet so etwas wie ein *grundsätzliches Vertrauen in die Umbau- und Steuerungsfähigkeit sozialer Systeme*, sonst bräuhete man es ja gar nicht erst versuchen. Natürlich weiß man, dass dies seine Grenzen hat, aber es überwiegt eine geradezu ansteckend-optimistische Sicht der Dinge. Ein Hauch von Machertum umweht die Szene, und das unterscheidet sich durchaus positiv von der sonst üblichen “Man kann ja eh nichts machen!” und “Es ändert sich ja doch nichts!”-Atmosphäre einer doch recht saturierten Kirche mit hoch ausgebildeter defizitorientierter Klagekultur. Auch das schöne und richtige Schlagwort von der notwendigen Ressourcenorientiertheit gehört hierher, will es doch eigentlich nur sagen: Schaut nicht wie leer Euer Glas ist, sondern wie viel noch drin ist!

Womit ich auch schon bei einem weiteren Merkmal bin, das ich die *mittlere Komplexitätsebene* nennen möchte. Schlägt man Bücher zu OE in der Kirche auf, springt einem sozusagen schon drucktechnisch entgegen, was man sonst bei theologischen Büchern nicht so oft findet: eine irgendwie wunderschöne Fasslichkeit und Handhabbarkeit, komplex genug, um die Wirklichkeit ein wenig anders als sonst wahrzunehmen, aber nicht so kompliziert, dass es längerer Zeiten handlungsstiftenden Nachdenkens oder gar Verunsicherungen bedürfte, um zu verstehen, worum es geht.⁴ Mit anderen Worten: Die OE-Szene verbreitet ein Image, das ein wenig an Power-point erinnert: effektiv, überzeugend, modern – mit einem leichten Hauch von Grundschulpädagogik.

Das liegt sozusagen halbwegs in der Mitte zwischen Karl Rahner und Anselm Grün. Das klingt despektierlicher, als es gemeint ist, denn jeder/jede, der/die irgendwie die Universität einmal professionell verlassen hat, weiß, dass man in Praxisprozessen jeglicher Art gerade keine Dauerreflexion gebrauchen kann, sondern den kontrollierten Problematisierungsabbruch kultivieren und lernen muss und zwar genau dort, wo das minimal notwendige Problematisierungsniveau erreicht ist.

Diese mittlere Ebene zwischen kirchlichen Steuerungsregeln à la “Das war schon immer so!” oder “Wir müssen nur dem Heiligen Vater gehorchen!” und den ekklesiologischen Traktaten der Dogmatik gefunden zu haben, ist eine große Leistung, deren wahre Größe allerdings erst im letzten und wichtigsten Merkmal der OE herauskommt, nämlich ein *mehr oder weniger präzises Methodeninstrumentarium* entwickelt zu haben, ein Instrumentarium, das vor allem eines leistet: kommunikative Prozesse mit dem Ziel ihrer Transparenz außerordentlich stark zu reglementieren.

Solch eine Reglementierung hat unweigerlich emanzipatorische, weil partizipative Wirkung, zumindest dann, wenn die Leitung einer Organisation einen OE-Prozess nicht derart anlegt, dass sie außen vor bleibt, was ja wohl mehr oder weniger notwendig zum Scheitern dieses Prozesses führt. Ich denke, man braucht nicht weiter zu belegen, dass solch ein *präzises Methodeninstrumentarium* zur Sicherung von Transparenz und Partizipation bei Entscheidungsprozessen in unserer Kirche geradezu schreiend anormal ist.

Das alles sind nun aber Eigenschaften, wie man sie am Markt braucht: Problemwahrnehmung, Selbstkritik mit kurzen Feed-back Schleifen, ein grundsätzlich optimistisches Bild von sich und seiner Zukunft, die richtige, weil effektive Balance von Tat und Reflexion, ein im Trial-and-Error-Verfahren immer weiter verfeinertes Methodeninstrumentarium, das Offenheit, Transparenz und Partizipation möglichst vieler motivationssteigernd sichert.

Das alles ist überaus modern, marktgerecht und angesagt und kann im Übrigen seine Herkunft aus “Gottes eigenem Land” nicht leugnen: einem Land, dessen Horizonte weit, dessen Optimismus unerschütterlich und dessen Pragmatismus sprichwörtlich ist, vor allem aber einem Land, dessen Demokratie nicht gegen die Religion, sondern mit der Religion, ja aus ihr heraus einge-

führt worden ist. In den USA, wo Markt und Religion nicht wie in Europa Jahrhunderte lang gegeneinander kämpften, sondern sich aufs Schönste und bisweilen Bizarreste vermählten, entwickeln nicht nur Unternehmen solche Eigenschaften, sondern auch religiöse Unternehmungen folgen einem mehr oder weniger fröhlichen "We can do, we can change"-spirit".

Das ist modern, insofern die Zukunft als Ergebnis eines in der Gegenwart gewollten Projektes gedacht wird und die Moderne eben das Zeitalter der Projekte ist oder war, wie man wird sagen müssen. Die Vormoderne hatte umgekehrt die Gegenwart als ursprungstreue Verlängerung der Vergangenheit gedacht, und sie endet dann mit dem bürgerlichen Gesellschaftsprojekt, das die Gesellschaft in die Gestaltungsmacht ihrer selbst legte.

Was verständlich macht, warum sich OE in der Kirche heute dann eben doch allmählich gegen den grauen Geist des "Weiter so" durchsetzt. Denn OE passt einfach zu gut auf die Bedürfnisse einer Kirche in den epochalen Krisenprozessen der späten Moderne.

Weshalb mein III. Teil sich damit beschäftigt,

3. Wo Kirche sich gerade befindet und wie OE davon profitiert

Die Kirchen erleben bekanntlich trotz aller institutioneller Stabilität ihre eigene Lage als ausgesprochen krisenhaft.⁵ Ich glaube: zu Recht. Immerhin reduzierten sich die Partizipationszahlen etwa der österreichischen katholischen Kirche, gemessen am klassischen Indikator "Sonntagskirchgang", seit Beginn der 50er Jahre ausgesprochen stetig von ca. 35 % auf ca. 15 %, in Deutschland gar von 50 % auf einen ähnlichen Wert, auf evangelischer Seite liegen sie schon seit einiger Zeit bei ca. 4 %.

Das Vertrauen in die Kirchen, speziell die katholische, ist nach einer neueren deutschen Umfrage⁶ desaströs gering und liegt in der Gegend der Parteien und der labilen Pensionsversicherungssysteme. Im Unterschied zu Letzteren aber sieht man bei den Kirchen nicht einmal mehr einen wirklichen Verbesserungsbedarf. Das heißt: Die Kirchen sind den meisten zunehmend egal. Dass zur Zeit in Deutschland aus Geld- und Gläubigenmangel die ersten Kirchengebäude verkauft werden, ist da mehr als ein symbolisches Aperçu.

Den Kirchen macht dabei vor allem die gegenwärtige

Umstellung der Vergesellschaftungsform des Religiösen zu schaffen. Das Nutzungsmuster von Kirche hat sich bei ihren eigenen Mitgliedern grundsätzlich gewandelt. Zur Zeit bricht nichts weniger als jenes "konstantinische" Konstitutionssystem (Chénu) der Kirche zusammen, das sie immerhin seit der Spätantike durch alle geschichtlichen Brüche hindurch stabil und gleichzeitig flexibel gehalten hatte. Die Kirchen werden gegenwärtig von unverlässbaren Schicksalsgemeinschaften zu Anbieterinnen auf dem Markt von Sinn, Lebensbewältigung und Weltorientierung. Sie sind ohne Zweifel immer noch stark und einflussreich, aber seit einiger Zeit eben auch erfolgs- und marktabhängig. Das ist Ihnen alles nicht neu: Mit den entsprechenden Praxisphänomenen müssen Sie sich ja tagtäglich herumschlagen.

Dass weder personen-interne Sanktionsmechanismen, installiert etwa mittels einer "Pastoral der Angst", noch drohende soziale Ächtung heute zu kirchlicher Partizipation motivieren, das erfährt jeder Pfarrer, der sich Sonntag für Sonntag seine Gottesdienstgemeinde "herbeifeiern" muss. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass die Kirche, die katholische zumal, sich an die Tatsache, unter den permanenten Zustimmungsvorbehalt ihrer eigenen Mitglieder geraten zu sein, schon wirklich gewöhnt hätte – im Gegenteil. Auch den Wandel ihrer internen Kommunikationsverhältnisse von Herrschaftsbeziehungen zwischen Anweisenden und Ausführenden in Tauschbeziehungen zwischen Anbietern/Anbieterinnen und Nachfragenden hat sie offenbar noch nicht richtig verdaut, sonst würde sie jene, die weiterhin beherrschbar sind, also die Hauptamtlichen, nicht so sehr und gerne disziplinieren, wie sie es in letzter Zeit tut.

Solch eine "dekonstruktive" Situation, der Zwang also, in den Ruinen des zerfallenden kirchlichen Macht-systems zu leben, demütigt nun allerdings tatsächlich. Im gewissen Sinn ist das genau Ihre Chance. Denn in Ruinen braucht man Leute die sagen: "Packen wir's an!"

Mit anderen Worten: Sie profitieren vom Ende einer ganzen Serie bisher kirchenkonstitutiver Konstellationen, so vom Ende der "konstantinischen Formation" als einer festen, sanktionsbewährten Kopplung von Individuum und kirchlicher Institution. Sie profitieren von der "Krise der Gemeinde" als Ende der Identität von Lebensraum, Nahraum und Sozialraum mit dem kirchlichen

Organisationsraum, wobei Gemeindeberatung dann noch zusätzlich und im gewissen Sinne dialektisch von der bleibenden Sehnsucht nach der damit verlorenen Heimatgeborgenheit profitiert.

Sie profitieren im Übrigen auch vom zumindest lehramtlichen Ende des eingangs erwähnten ekklesiologischen Monophysitismus, der, wie erwähnt, auf dem II. Vatikanum begraben wurde, wo „Gaudium et spes“ eine neue, weil offene, risikoreiche, geschichtlich konzipierte Konstellation von Lehre und Leben, von kirchlicher Institution und Individuum, also von Begriff, Erfahrung und gesellschaftlicher Wirklichkeit installierte.

Wovon Sie profitieren und das völlig zu Recht, das ist das, was im Untertitel die „Veränderungsmacht der Grenze“ genannt wird. Denn man kann all das eben Gesagte auch beschreiben als „Individualisierung des Außen“: Das ehemals an den institutionellen Außengrenzen der Kirche exterritorialisierte Außen ist in die Köpfe der Individuen gewandert und dort permanent präsent.

Die Veränderungsmacht der Grenze führte Mitte des 19. Jahrhunderts, als das bürgerliche Gesellschaftsprojekt sich durchsetzte und die Kirche da nicht mitmachen wollte, zum Aufbau der katholischen Institutionsfestung, die Verlagerung dieser Grenze in die Individuen selbst führte Mitte des 20. Jahrhunderts zu deren Zusammenbruch. Wenn sich aber Grenzen verlagern, bleibt nichts wie es war: Genau das ist die Veränderungsmacht der Grenze.

4. Warum es Kirche gibt, und was Prophetie in ihr soll

In krisenhaften Transformationsprozessen kommt es auf zwei Dinge an: erstens auf eine ebenso faire wie nüchterne und ehrliche Analyse der Situation und zweitens auf die Rückbesinnung auf die Frage, was denn eigentlich das unbedingt zu schützende Kerngeschäft ist. In unserem Falle aber heißt das: Wozu gibt es eigentlich die Kirche?

Auch und gerade in der Kirche ist es nicht selbstverständlich, diese Frage zu stellen. Für die Kirche ist das ein großes Problem. Denn sie ist alles andere als selbstverständlich und vor allem kein Selbstzweck. Sie weiß das natürlich, aber vergisst es nur allzu leicht in ihrem alltäglichen Handeln, weswegen der Institutionalismus in der Kirche weit verbreitet und eines der pastoralen

Grundprobleme der Gegenwart ist: Er nimmt die Institution für ihren Zweck und das Funktionieren der Kirche schon für die Präsenz des Evangeliums. Er erlebt daher die aktuellen kirchlichen Territorialverluste auf dem religiösen Markt und die schwindende Pastoralmacht der Kirche vor allem als Katastrophe. Er kann gar nicht anders.

Der Institutionalismus identifiziert das Funktionieren einer Institution mit dem Ziel dieses Funktionierens. Das Ziel allen kirchlichen Handelns aber ist nicht die Kirche, sondern das Evangelium, seine Verkündigung in Wort und Tat. Die Kirche ist ihrer Aufgabe verpflichtet. Was aber ist das für eine Aufgabe?

Befragen wir das Lehramt. Das II. Vatikanum hat fulminante Formulierungen für die Aufgabe der Kirche gefunden. Eine der schönsten lautet: Die Kirche sei das „allumfassende Sakrament des Heiles, welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“ (GS 45). Nimmt man das ernst, also weder als theologische Folklore noch einfachhin als empirische Beschreibung des Vorfindlichen, dann ist das eine geradezu unglaubliche Aussage, eine geradezu unglaubliche Selbstverpflichtung kirchlichen Handelns.

Denn es bedeutet: Aufgabe der Kirche ist es, das Evangelium zu offenbaren und zu verwirklichen, also im Wort zu verkündigen und in der Tat zu realisieren. Das aber kann nur heißen, das Evangelium von der Existenz der Menschen heute her zu entdecken und das Leben der Menschen aus der Perspektive des Evangeliums heraus zu befreien. Denn das Evangelium kann nicht verwirklicht werden an jenen vorbei, denen es die Liebe Gottes offenbart, es muss vielmehr von ihnen her erschlossen werden, sonst offenbart sich ihnen nämlich nichts.

Die Begriffe der christlichen Tradition stehen in der Bewährungsprobe ihres Existenzgehaltes im konkreten Leben der Menschen. Das Evangelium verkünden heißt deshalb auch, es von jenen her neu zu entdecken, denen man es verkündet. Das aber bedeutet: Kirche wird das Volk Gottes nur in Solidarität mit den Existenzproblemen der Menschen heute. Sie kann die Liebe Gottes nicht an diesen Menschen, denen sie gilt, vorbei verkünden und schon gar nicht verwirklichen. Das wäre geradezu die Perversion dieser Liebe.

Das aber wiederum heißt für das konkrete pastorale

.....

Handeln: Es genügt nicht, die alten Formeln des Glaubens nur zu wiederholen, denn ohne ihre Existenzbedeutsamkeit bleiben sie leer. Wer von der "Welt von heute" nichts versteht, versteht auch nichts von der "Kirche in der Welt von heute" und kann das Evangelium dieser Welt nicht erschließen, denn er/sie kann es nicht von den Menschen dieser Welt her entdecken. Was das Evangelium heute bedeutet, muss die Kirche immer wieder selbst lernen. Pastoral ist nicht zuletzt dieses Entdeckungsgeschehen und zwar in Wort und Tat.

Nun wird man aber nicht übersehen können, dass jenseits aller institutionellen Ab- und Umbrüche – Aufbrüche sehe ich leider noch nicht wirklich – vor allem eines herrscht: eine große Sprachlosigkeit gegenüber den eigenen Themen. Man darf das weder einfach beklagen noch moralisieren: Es ist die natürliche Situation für eine Pastoral, die mit völlig neuen Leben in völlig neuen kulturellen Gegenden konfrontiert ist und die sich der Existenzbedeutsamkeit ihrer eigenen Tradition nicht mehr sicher sein kann. Etwa weil sie sieht, dass diese Tradition immer deutlicher abgelehnt wird und dass sie von den neuen Leben der Menschen heute eigentlich nicht viel versteht, was etwa besonders für das neue Leben der Frauen gilt.⁷

Diese praxisinduzierte Sprachlosigkeit gegenüber den eigenen Themen, deren Sinn, vor allem aber deren Bedeutung für die Menschen heute, dieses Lernen-Müssen, was die eigene Botschaft heute bedeutet⁸, das charakterisiert die pastorale Grundsituation der Gegenwart. In neuen Gegenden lernen zu müssen, was die Botschaft bedeutet, genau das aber rekonstruieren die Bayreuther Exegetin Ulrike Bechmann und der Bayreuther Exeget Joachim Kügler in einem Aufsatz zur biblischen Prophetie⁹ als deren zentrales Kriterium.

Prophetie, so Bechmann und Kügler, "ist notwendig, weil sich aus einer Sprachlosigkeit der Glaubens-tradition im Hinblick auf ein bestimmtes Problem praktische Konsequenzen ergeben, die der Glaubens-tradition widersprechen. ... Die Prophetie überwindet diese Sprachlosigkeit und schließt die Lücke, die das Kerygma lässt, um eine neue, aber glaubensgemäße Praxis zu ermöglichen."¹⁰ "Prophetie ist notwendig, weil sie Sprachlosigkeit aufbricht und über das Unsagbare, aber Notwendige nicht schweigt," so Bechmann und Kügler. Prophetie bringt die Botschaft neu, überraschend, umstritten und prekär zur Geltung. Sie stellt sich gegen die alten Institutionen des Glaubens, insofern diese in der

Gegenwart die Tradition zumindest hinsichtlich einer spezifischen Herausforderung nicht mehr wirklich vergegenwärtigen, aber sie stellt sich auch gegen jene, die diese Vergegenwärtigung gar nicht mehr für möglich halten.

Und da taucht nun tatsächlich jene Frage auf, die Sie als Thema stellten: Welche Rolle spielt da OE? Oder anders gesagt: Wieviel prophetische Kraft hat Organisationsentwicklung, hat Gemeindeberatung?

Normalerweise wird die Prophetiequalität eines kirchlichen Phänomens am Maße seiner Dissidenz zum herrschenden kirchlichen Normalmilieu definiert. Der Prophet/die Prophetin, das sind die einsamen Warner/Warnerinnen gegen das religiöse Establishment. Sie sind es ja auch tatsächlich sehr oft. Insofern wäre der CIC als iuridische Regelung der Normalität sozusagen das klassische anti-prophetische Phänomen.

OE kommt da erst einmal nicht viel besser weg: zumindest, wenn sie schlicht als Optimierungsprozess bestehender Institutionen begriffen wird. Den Vorwurf, nur Institutions- und Systemstabilisierung mittels moderner Managementmethoden zu betreiben und so etwas wie eine ins Konservative gewendete "rechte Soziologisierung" kirchlicher Praktiken nach der emanzipatorisch-kritischen der späten 60er Jahre darzustellen, muss sie zumindest entkräften können.

Die prophetische Qualität neuer inner- und außerkirchlicher Phänomene liegt nun aber eben nicht zuerst in der Dissidenz als solcher, sondern in den neuen Entdeckungen der alten Botschaft, die ein solches neues Phänomen ermöglicht und gar selbst verkörpert. Freilich: Solche Neuentdeckungen werden tatsächlich ganz selten von jenen gemacht, die das religiöse Erbe verwalten, und insofern sind Konflikte tatsächlich programmiert.

Wie prophetisch – in diesem Sinne – also ist OE? Rekapitulieren wir, was OE so bietet: Problemwahrnehmung von Institutionen, Selbstkritik mit kurzen Feed-back Schleifen, ein grundsätzlich optimistisches Bild von sich und seiner Zukunft, eine effektive Balance von Tat und Reflexion, ein im Trial-and-Error-Verfahren immer weiter verfeinertes Methodeninstrumentarium, das Offenheit, Transparenz und Partizipation sicherstellt. Das alles ist in sich weder prophetisch noch anti-prophetisch, es ist schlicht vernünftig. Es ist nicht mehr und nicht weniger als vernünftig für eine komplexe Insti-

tution auf solche Strategien zurückzugreifen. Und eigentlich ist es erstaunlich, dass es immer noch als etwas Besonderes gilt.

Prophetisch wird OE, wo und wenn sie hilft, die Sprachlosigkeit des Glaubens in der Welt von heute zu überwinden und die Lücke zu schließen, die das traditionelle Kerygma in neuen kulturellen Gegenden offen lässt, offen lassen muss, weil seine Bedeutung sich nicht von selbst erschließt.¹¹ Ich will das an einem Beispiel erläutern¹².

Gott war in traditionellen Frauenbiografien Sehnsuchtsort und Hoffnungsfluchtpunkt eines männerdominierten Lebens. Gott wurde in den Frauenbiografien der Vergangenheit erfahren, verkündet und plausibel vor allem als Garant der Unverlässlichkeit des (Auf-)Gegebenen und als – freilich nur sehr privat erhoffter, erbeteter – Horizont der Erfüllung der eigenen Sehnsüchte nach Leben, Liebe, Geborgenheit.¹³

Heute aber leben Frauen anders. Sie befreien sich mehr und mehr von männlichen Rollenzuschreibungen, und sie können das, weil sie aufgrund des Bildungszugangs zunehmend von männlicher Alimentation unabhängig wurden. Was Gott für Frauen mit diesen eigenständigen Biografien heute ist, das ist in seiner konkreten Bedeutung überhaupt erst noch zu entdecken. Diese Entdeckung aber ist zuallererst Kompetenz und Sache der Frauen selbst. Sie sind es, die den Gott des Jesus von Nazareth für sich entdecken müssen, soll er in ihrem Leben gegenwärtig werden: Was bedeutet der Gott Jesu für sie? Welche Horizonte eröffnet er ihnen und für welche Bindungen gibt er seine Garantie jetzt?

Und nun die Frage: Eröffnet OE solche Räume, dann ist sie prophetisch, tut sie es nicht, verdeckt sie gar die Notwendigkeit, neue Räume einer neuen Entdeckung des Evangeliums zu gestalten, dann ist sie es nicht. Betreibt OE die Optimierung kirchlicher Sozialformen, in denen die Definitionsmacht über Frauen nach wie vor weitgehend bei Männern liegt, oder die Arbeit an neuen Sozialformen, in denen Neuentdeckungen der alten Botschaft in neuen kulturellen Gegenden möglich sind? Daran etwa entscheidet es sich. Ob kirchliche OE prophetisch ist oder nicht, ist also eine Faktenfrage.

Freilich: Es sprechen tatsächlich einige der Strukturmomente der OE für ihre – wenn nicht notwendige, so doch heute und hier, in dieser katholischen Kirche des Jahres 2003 – reale prophetische Funktion. Also dafür,

dass sie Räume eröffnet, die eine neue Entdeckung der Bedeutung des Evangeliums, eine neue Sprach- und Handlungsfähigkeit des Glaubens erhoffen lassen.

Ich will es durchgehen: Der ein wenig protestantisch-gutwillige Glaube an den Nutzen von Gewissensforschungen, also von probleminduzierten Selbstthematierungen wird in Zeiten, wo das übliche katholische „Halbdunkel“, also die menschenfreundliche Ambivalenztoleranz in ein epidemisches Maß an unehrlicher Kommunikation umschlägt, zu einer prophetischen Tat, denn sie eröffnet Räume der annähernden Ehrlichkeit über sonst wortreich beschwiegene Themen. Der ein wenig eitle Glaube an die Notwendigkeit ständiger Verbesserung und Selbstkritik wird in einer Zeit, in der die Kirche, etwa in der Frage der Neuchoreografie der Geschlechterverhältnisse, dabei ist, sich in den Schmollwinkel der Geschichte zurückzuziehen, zur Chance, das eigene Bild in den Augen der anderen zu sehen, ihre Interessen zu würdigen, ihre Verständnislosigkeit nicht nur ihnen, sondern auch sich selbst zuzuschreiben.

Der nach Nietzsche ein wenig allzu aufklärerisch-gutwillige Glaube an den Nutzen des Expliziten, des Ausdrücklichen wird in einer Kirche, deren Theorie- und Praxissystem, etwa in der Ekklesiologie, inhaltlich wie methodisch ziemlich auseinander klaffen, zur Chance, die eigenen Diskurse mit den eigenen nichtdiskursiven Praktiken in eine kreative, nicht-ideologische Verbindung zu bringen.

Der nach den Desastern des 20. Jahrhunderts ein wenig naive Glaube an die Machbarkeit/Planbarkeit der Zukunft, dieser theologiegeschichtlich gesprochen leicht pelagianische Glaube an die Zukunft als Ergebnis des Wollens der Gegenwart¹⁴, dieser Glaube wird in einer Kirche, die sich zunehmend auf ihre tröstliche gnadenhafte Gründung im Willen Gottes verlässt und diese als Entschuldigung dafür ansieht, sich nicht verändern zu müssen, zur Chance, endlich Verantwortung zu übernehmen für die Präsenz des Evangeliums heute, und das heißt Verantwortung für das Risiko, den Mut, die Phantasie und den Möglichkeitssinn, Neues zu wagen. Denn was nicht scheitern kann, kann auch nicht gelingen.

Der bisweilen etwas arg scholastische Methodenperfektionismus der OE schließlich wird in einer Kirche, deren Herrschaftssystem ungeklärt und fast un-

durchdringlich alle drei Weber'schen Formen reiner Herrschaft, die charismatische, die bürokratisch-legale und die traditional-sakrale, vermischt, zur Chance, dieses merkwürdige Amalgam zu unterlaufen und einen Kommunikationsraum zu eröffnen, der an das herankommt, was es natürlich nicht gibt, nämlich herrschaftsfreie Kommunikation, was aber als Postulat doch eine Hoffnung bereithält, auf die man nicht leichtfertig verzichten sollte. Jedenfalls ist solch eine strenge Methodologie ein wahres Gegengift gegen die typischen Pathologien des katholischen Milieus, vor allem gegen seine defizitären Konfliktlösungsmuster der Konfliktverharmlosung und der Konflikteskalation.

5. Ein doppelter Vorschlag zum Schluss

Ich möchte daher zum Schluss so etwas wie eine **prophetische Sensibilisierung der OE** vorschlagen. Wenn ich recht sehe und etwa Andreas Hellers Artikel "OE" im neuen "Lexikon für Theologie und Kirche" lese, dann wird die spezifische theologische Dignität der OE heute vor allem darüber erwiesen, dass Kategorien wie Partizipation, Balance von Bewahren und Verändern, Aufmerksamkeit auf Person- und Strukturentwicklung, Vernetzung von Leitung und Basis "als anschlussfähig an theologische Kategorien"¹⁵ qualifiziert werden. Diese Anschlussfähigkeit gibt es, aber das gilt im gewissen Sinne für alles Vernünftige.

Prophetische Sensibilisierung der OE wäre mehr: Sie hätte die vornehme Zurückhaltung gegenüber den Inhalten und Aufgaben der Kirche in aller Vorsicht aber auch in Entschiedenheit aufzugeben. Sie hätte als ein zentrales Kriterium von OE Prozessen das prophetische Kriterium einzuführen. Das aber lautet: Werden Räume geschaffen, in denen eine neue, auch inhaltlich neue Entdeckung des Evangeliums aus der Perspektive neuer kultureller Existenz möglich wird?

Das zentrale formale Problem von Projektierungsprozessen lautet ja: Wie kommt es zu wirklich Neuem? Wirklich Neues kann nämlich weder durch einfache Ableitungen aus dem Bestehenden deduktiv erschlossen werden, denn dann wäre es nichts wirklich Neues, noch weniger kann es einfach induktiv durch Sammlung und Generalisierung von Erfahrungen gewonnen werden, denn auch dann wäre es nichts wirklich Neues, sondern eben bereits Erfahrenes noch einmal¹⁶, jetzt nur generalisiert und verbreitert.

Ich mache einen konkreten Vorschlag: OE und GB heißen ja immer auch, sich konkrete Ziele vorzunehmen, Kriterien für Erfolg und Misserfolg zu definieren und nach einer gewissen Zeit eine halbwegs ehrliche Evaluation durchzuführen, also: Ziel- und Leistungsvereinbarungen zu schließen, "best practices" zu studieren und zu implementieren, Projekte zu entwickeln und nach mittleren Zeiträumen zu evaluieren. Individuell, moralisch und etwas altmodisch codiert war das im Übrigen die alte Trias von Vorsatz, Tugend und Reue.

Ich mache also den Vorschlag, die Frage der Geschlechterdifferenz und also die Frage, ob es OE- und GB-Prozessen gelingt, neue Orte prophetischer Entdeckung der Bedeutsamkeit des Evangeliums für neue Leben in neuen Gegenden zu initiieren, zum Kriterium gelungener OE-Prozesse zu machen.

Das ist ein recht klares, identifizierbares, also projektierbares und evaluierbares Kriterium – und es ist absolut naheliegend. Denn wer die neue Konstellation der Geschlechter, die in unser privatestes wie öffentliches Leben eingreift wie wenige kulturelle Revolutionen, wer auf sie passiv, defensiv oder gar nicht reagiert, öffnet den Hauptausgang hinaus aus unserer Kultur. Alle Zeichen deuten darauf hin, dass dieses Tor weit offen steht. Schlimmer aber noch: Wer hier alles beim Alten lässt und kein wirkliches Change Management beginnt, behindert die evangelisatorische Entdeckungskraft des Volkes Gottes.

Das aber hat immer wieder, und gerade dann, wenn niemand daran geglaubt hat, Propheten und Prophetinnen hervorgebracht, um sich die kreative Kraft der Offenbarung nicht nehmen zu lassen.

Bereiten Sie ihnen den Weg, eröffnen Sie ihnen Räume und helfen Sie ihnen. Dann, genau dann, wenn Sie sich von diesen Menschen und Prozessen überraschen lassen, dann sind die Grenzen ihrer Veränderungsmacht gesprengt, dann wird OE prophetisch.

Anmerkungen

¹ Leicht überarbeiteter Vortrag auf dem Symposium "10 Jahre OE-GB in der Kirche Österreichs. 'Es kommt der Tag, an dem deine Grenzen sich weiten' (Micha 7,11) Systemisches Denken und prophetische Orientierung als Basis von Veränderungsprozessen in der Kirche", 14. - 15. November 2003.

„Vom CIC nach Chicago: ein prophetischer Qualitätszuwachs?“
Die Grenzen der Veränderungsmacht und die Veränderungsmacht der Grenzen

12

² O. Fuchs, „Es ändert sich ja doch nichts ...!“ Zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer subjekt-empfindlichen Praktischen Theologie, in: PThl 20 (2000) 90–111, 91. Siehe auch: R. Bucher, In weiter Ferne, so nah. Zum Philosophiebedarf der Praktischen Theologie, in: A. J. Bucher (Hrsg.), Welche Philosophie braucht die Theologie?, Regensburg 2002, 163–188.

³ Siehe dazu auch A. Heller, Hoffnung auf Veränderung. Organisationsentwicklung und Pastoraltheologie, in: O. Fuchs u. a. (Hrsg.), Ein Haus der Hoffnung. FS Zerfaß, Düsseldorf 1999, 109–114.

⁴ Beispiele aus dem kirchlichen Bereich: A. Heller (Hrsg.), OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg/Br. 2003; E. Schmidt/H Berg, Beraten mit Kontakt, Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche, Offenbach 1995; aus dem nichtkirchlichen: R. Attems u.a., Führen zwischen Hierarchie und ..., Zürich 2001.

⁵ Siehe zum Folgenden: R. Bucher (Hrsg.), Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg 2003.

⁶ McKinsey: Perspektive Deutschland. Kurzbericht 2003 (http://www.perspektive-deutschland.de/files/presse_2003/kurzbericht.pdf (01.09.2003) 39 Seiten, 23f.

⁷ Vgl. R. Bucher, Die neue Ordnung der Geschlechter und die Ohnmacht der Kirche, in: M. Gielen/J. Kügler (Hrsg.), Liebe, Macht und Religion: Interdisziplinäre Studien zu Grunddimensionen menschlicher Existenz. Gedenkschrift für Helmut Merklein, Stuttgart 2003, 339–356.

⁸ Vgl. H.-J. Sander, Die Zeichen der Zeit erkennen und Gott benennen. Der semiotische Charakter von Theologie, in: Theologische Quartalschrift 182 (2001) 27–40.

⁹ Vgl. U. Bechmann/J. Kügler, Biblische Prophetie: Exegetische Perspektiven auf ein heikles Thema, in: R. Bucher/R. Krockauer (Hrsg.), Prophetie in einer etablierten Kirche, (erscheint) Münster 2004.

¹⁰ U. Bechmann/J. Kügler, Biblische Prophetie, Manuskript, 9.

¹¹ Vgl. R. Bucher/H. Pock, Entdeckungen wagen. Wie heute von Gott reden?, in: Bucher, Die Provokation der Krise, 177–202.

¹² Siehe zum Folgenden ausführlicher: R. Bucher, Die neue Ordnung der Geschlechter und die Ohnmacht der Kirche, in: M. Gielen/J. Kügler (Hrsg.), Liebe, Macht und Religion:

Interdisziplinäre Studien zu Grunddimensionen menschlicher Existenz. Gedenkschrift für Helmut Merklein, Stuttgart 2003, 339–356.

¹³ Vgl. dazu: I. Götz von Olenhusen, Die Feminisierung von Religion und Kirche im 19. und 20. Jahrhundert, in: Dies. u. a., Frauen unter dem Patriarchat der Kirchen, Stuttgart u. a. 1995, 9–21; N. Busch, Die Feminisierung der Frömmigkeit, in: I. Götz von Olenhusen (Hrsg.), Wunderbare Erscheinungen. Frauen und katholische Frömmigkeit im 19. und 20. Jahrhundert, Paderborn u. a. 1995, 203–219.

¹⁴ Der allerdings gerade in den kircheninternen Konzepten der OE selbst kritisch reflektiert wird: Vgl. etwa M. Scharer, In Zielen gefangen, in: B. J. Hilberath/B. Nitsche, Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion, Mainz 2002, 53–67. Bemerkenswert für den nichtkirchlichen Bereich: S. Kühl, Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/M.-New York 2000.

¹⁵ A. Heller, Art. Organisationsentwicklung, ≈LThK Bd. VIII, 1118.

¹⁶ Siehe zu diesen Zusammenhängen und zu ihren praktisch-theologischen Implikationen: H.-G. Ziebertz/St. Heil/A. Prokopf (Hrsg.), Abduktive Korrelation, Münster–Hamburg–London 2003.

Dr. Rainer Bucher ist Professor am Institut für Pastoraltheologie und Pastoralpsychologie der Universität Graz.

.....
**Berufssoziologische Aspekte aus der Arbeit eines
Dorfpfarrers**

Vor zwölf Jahren bin ich mit meiner Familie aufs Land gezogen. Seitdem bin ich mit einer halben Anstellung Dorfpfarrer, betreibe nebenher eine Selbstversorgerlandwirtschaft und beschäftige mich intensiv mit der Frage nach dem Leben auf dem Land. Wenn ich in Synoden oder anderen kirchlichen Gremien von Landleben oder der Kirche im Dorf rede, wird dies oft mit der Bemerkung "idyllisch" kommentiert. Doch mich interessiert nicht die vermeintliche Idylle des Lebens auf dem Land und auch nicht die traditionsorientierte Positionierung der Kirche im Dorf. Mich interessiert die Frage nach dem Sinn dörflicher Lebensformen und was die Kirche zur Sinngebung und Lebensdeutung beitragen kann.

I. "Von Heimat redet hier keiner"

Dörfer waren einmal relativ eigenständige Lebensräume. Für die Menschen, die dort arbeiteten und lebten, war das Dorf wie ein Organismus, zu dem sich die meisten innerlich zugehörig fühlten. Man war im *Dorf* daheim, es war der unmittelbare *Lebensraum*. Die Gemarkungen rundherum, Feld, Wald und Flur, die *Kulturlandschaft* war die *Lebensgrundlage*. In der Land- und Forstwirtschaft mit den dazugehörenden Handwerkern fanden die meisten Dorfbewohner Arbeit und Brot.

In dem Lebensraum Dorf gehörten ganz selbstverständlich der Kindergarten und die Volksschule dazu. Hier lernten die Kinder Sitten und Traditionen des Dorfes kennen und die Lebensformen und Überzeugungen der Menschen zu verstehen. Heimatkunde und *Weltgeschichte* beschrieben den *Horizont*, in dem die nachkommenden Generationen sich im Gefühl der Zusammengehörigkeit mit den Vorfahren begriffen. Schließlich muss man wissen, woher man kommt, um zu wissen, wer man ist.

In den letzten 50 Jahren hat sich das Leben auf dem Land grundlegend gewandelt. Die relative Selbstständigkeit ist einer starken Fremdbestimmung gewichen. Der ländliche Raum ist namenloses "Umland" der Metropole geworden. Was zur alltäglichen Lebensgestaltung und Daseinsvorsorge nötig ist, wanderte in kleinere oder größere Zentren ab, z.B. Ausbildungsplätze und bezahlte Arbeit, Läden und Arztpraxen, öffentliche Verwaltungen und Schulen. Die Menschen auf dem Land haben diese Veränderungen als Verlust ihrer selbst-

bestimmten Lebensformen und vertrauter Strukturen erlebt. Sie fühlten sich als "Opfer" zentralistisch orientierten Veränderungsprozesse. An drei sogenannten Reformen will ich das deutlich machen.

Mit der Landreform (Flurbereinigung) begann in den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts die Umwandlung der kleinräumig – bäuerlichen Landwirtschaft zur heute global orientierten Agrarindustrie. "Wachsen und Weichen" ist seitdem das Motto. Bis zum heutigen Tag geben täglich ca. 50 Bauernhöfe in Deutschland wegen mangelnder Wirtschaftlichkeit auf.

Durch die Verwaltungsreform in den Sechzigerjahren verloren die Dörfer ihre politische Selbstständigkeit. Aus Verwaltungstechnischen Gründen wurden die Dörfer in Städte oder Großgemeinden eingegliedert. Lange Antragswege zu Behörden und oft von Örtlicher Sachkenntnis ungetriebene Entscheidungen werden von den Bürgern beklagt. Der Ortsbeirat eines Dorfes darf sich zu ausstehenden Problemen ohne Entscheidungskompetenz zu haben äußern, wenn die Dinge meist schon entschieden sind. "Wenn die Kuh geschissen hat, sagen wir: Platsch", formulierte ein Ortsbeirat es sarkastisch.

Im Zuge der zentralistisch angelegten Veränderungen verschwanden über die Bildungsreform Auch Kindergärten und Dorfschulen. Überschaubare "Zwergschulen" gaben die Kinder an unübersichtliche Mittelpunkt oder Gesamtschulen ab.

Im Dorf geblieben ist bisher die Kirche. Sie ist sozusagen die "letzte Instanz" für Kultur und Sinngebung. In einer Denkschrift über den ländlichen Raum fordert der Europarat seine Mitgliedsländer auf, die vielfältigen ländlichen Regionen in Europa zu fördern und weiter zu entwickeln. Ziel ist dabei nicht, idyllische Naturreservate oder folkloristische Museen zu schaffen, sondern das Zugehörigkeitsgefühl der Menschen zum Lebensraum des Dorfes und Ihre Beheimatung in der Region zu stärken. Als "Identitätsfestigende Einrichtungen" werden vor allem die Kirchengemeinde, die Ortsvereine, so wie Kindergärten und Schulen genannt.

Lasst wenigstens die Kirche im Dorf, lautet deshalb die dringliche Bitte. An die Pfarrerinnen und Pfarrer gewandt heißt dies: mischt euch in das Alltagsleben ein, bringt euch und die anvertraute Botschaft sinngebend ein.

II Die Dörfer im Dorf und die kulturvermittelnde Aufgabe der Kirche

Ein Dorf, so klein und überschaubar es auch sein mag, hat seine eindeutige Prägestärke verloren. Auf der einen Seite hat der Traditionsabbruch auf dem Land längst eingesetzt und Orientierungsverluste mit sich gebracht, auf der anderen Seite ist die Vielfalt der unterschiedlichen Lebensformen und Überzeugungen eingewandert. Das Dorf ist kleine "heile Welt", weder naturbezogene Idylle noch Geborgenheitsreservat. Es ist auch keine geschlossene Lebenswelt, sondern auf die geographische und soziale Umwelt bezogen. Diesen Zustand versucht man mit dem Begriff des "regionalen Dorfes", bzw. "der Dörfer im Dorf" auszudrücken. Man kann die unterschiedlichen Verhaltensformen und Orientierungen in vier sogenannte Kulturkreise idealtypisch kategorisieren:

1. Die Altdörfler

Darunter sind die Ur – Einwohner eines Dorfes zu verstehen, die "Einheimischen". Es sind Menschen, deren Herkunftsfamilie und deren Bekanntschaftsnetze im Dorf sind. Sie fühlen sich mit dem Dorf und seinen Traditionen verbunden und haben ein hohes Zugehörigkeitsgefühl wie auch ein starkes Wir – Bewusstsein. Früher stellten sie in der Regel auch die Honoratioren wie Bürgermeister, Ortslandwirt und Vereinsvorsteher. Ihr alltägliches Bewegungsdreieck ist an den Traditions- und Legitimationsorten orientiert, dem Rathaus (solange es im Dorf war), dem Gasthaus mit seinen meinungsbildenden Stammtischen und der Kirche. Die Altdörfler erleben und bedauern den Traditionsabbruch am stärksten.

2. Die Neu – Dörfler

Eine stark zunehmende Gruppierung sind die Neuzugänge im Dorf. Ob es Menschen sind, die aus der Metropole wegen der Landschaft, aus Gründen der Ruhe oder für die Zeit der Kinderaufzucht in den ländlichen Raum ziehen, sie stellen in vielen Dörfern, die im Umland der Metropolen liegen, bereits die Mehrheit der Bevölkerung. Diese Neubürger sind in ihrem Bewegungsdreieck ganz anders orientiert als die Altdörfler. Sie orientieren sich eindeutig an individuellen Interessen; Sie wollen, dass das Dorf ihnen das bietet, was sie erwarten.

Man kann das Bewegungsdreieck mit dem Partykeller (für ausgesuchte Freunde), einem Interessenverein (Trimm – Dich, Golf, Tennis) und dem Zweitwagen, den sie wegen der hohen Mobilität brauchen, kennzeichnen. Das Traditionsdreieck der Altdörfler ist ihnen fremd, zu suspekt. Sie wollen sich auch nicht in die traditionelle Dorfgemeinschaft (Gesangverein, Feuerwehr, Schützenverein) einbringen. Für die Altdörfler ist dieses starke persönliche Interesse bei fehlender Identitätsabsicht mit dem ganzen Dorf fremd und beleidigend.

3. Die emanzipierten Dörfler

Eine dritte Gruppe, die in den letzten ca. 20 Jahren in Dörfern von sich reden machten, kann man als emanzipierte Dörfler bezeichnen. Es handelt sich oft um jüngere Menschen – besonders Frauen – die eine neue Ländlichkeit und Lust am Dorf mitbringen. Sie sind nicht an der traditionellen, ländlichen Agrarkultur interessiert, aber am Dorf als regionalem Lebensraum. Sie suchen gemeinsame Handlungsorte für Menschen im Dorf. Sie engagieren sich in Bürgerinitiativen, die z.B. zur Einrichtung von Krabbelgruppen für Kleinkinder führen. Sie bringen Ideen in die gemeinsame Einrichtung eines Waldkindergartens ein oder unterstützen – oft mit Alt oder Neudörflern zusammen – die Wiedereröffnung von Dorfschulen, Läden, oder Selbstvermarktungshöfen. Man könnte sie als Anhänger einer neuen, ländlichen, sozialen Bewegung bezeichnen. Ihr Bewegungsdreieck ist zwischen Bürgerinitiativen, Direktvermarktungsorten und dörflichen Kunstknäulen zu sehen. Sie haben zwar eine gebrochene und auf zeit begrenzte Identität mit dem Dorf. Ihr Interesse gilt aber der Gestaltung des dörflichen Lebens insgesamt. In diesem Bewusstsein gibt es Berührungspunkte mit den Altdörflern und gelegentlich Handlungskoalitionen.

4. Die Rand – Dörfler

Eine vierte Gruppe stellen Randsiedler des Dorfes, die isoliert und am sozialen Rand leben. Ob es die entwürdigend bezeichneten "Dorfdeppen" sind oder zwangsweise Zugewanderte wie Aussiedler oder Asylsuchende, sie leben ohne innere Zugehörigkeit zum Dorf, bleiben Randsiedler und heimatlos. Sie finden ihr Bewegungsdreieck an Orten kultureller Heimatlosigkeit: In der Gartenhütte am Ortsrand, in ihrem eigenen Kultverein (Fanclub) und am Orten zeitgenössischen Medienkonsums (Videothek). Sie spielen für die aktive Gestaltung des dörflichen Lebens keine Rol-

le, sie werden aber wenn die Anzahl nicht zu groß ist, meist geduldet. Sie verbindet eine negative Identität mit dem Dorf.

Wenn man das dörfliche Leben im Horizont dieser 4 "Kulturkreise" begreift, wird klar, dass es ein Lebensraum sozialer Umbrüche und Spannungen ist. Eindeutige Orientierungen sind der Vielfalt und Widersprüchlichkeit gewichen. Auseinandersetzungsfähigkeit ist angesagt, die auf der Anerkennung der neuen Pluralität des Dorfes basiert. Es geht in einer nachhaltigen Entwicklung des dörflichen Lebens nicht um die Frage, welcher Kulturkreis sich durchsetzt, sondern um die gegenseitige Vermittlung der Lebensformen und die Vernetzung der verschiedenen kulturellen Prägungen. Im Mittelpunkt des dörflichen Lebens steht nicht eine bestimmte Prägung des Menschen, sondern der Mensch selbst, in seiner gottebenbildlichen Würde und in seinem Recht auf je eigene und im sozialen Kontext verantwortete Lebensgestaltung. Dieser kulturvermittelnden Aufgabe sollte sich meines Erachtens die Kirche im Dorf stellen. Denn sie ist mit ihrer Botschaft an den Menschen gewiesen, dessen Wert nicht in ökonomischer Nutzbarkeit oder einer spezifischen kulturellen Prägung liegt, sondern in seiner Gottebenbildlichkeit und Versöhnungsfähigkeit.

Die Kirchengemeinde im Dorf kann Forum für den Diskurs sein, da sie sich nicht partikularen Interessen unterwirft. Pfarrerinnen und Pfarrer im Dorf sollten "Lotsen" zwischen den unterschiedlichen Kulturen sein, um verständnisverbindend und vermittelnd zu einer gemeinsamen Kultur der Menschlichkeit beizutragen.

III. Lasst die Kirche im Dorf - die letzte Instanz für eine Kultur der versöhnten Gemeinschaft

In einem Dorf gab es Streit zwischen Vereinen um den Termin und die Gestaltung der Kirmes. Als sich keine Lösung in dem entstandenen Konflikt finden ließ, gingen ein paar Leute zum Ortspfarrer mit der Bitte: "Herr Pfarrer, Sie müssen sich da einmischen; die Kirche ist doch überparteilich und steht für Versöhnung!" Mit dieser Bitte war ein durchaus richtiges Empfinden für die Aufgabe der Kirche beschrieben. Sie vertritt keine partikularen oder gruppenspezifischen Interessen. Sie soll ein Gemeinschaftsinteresse zu entwickeln und fördern helfen, das die unterschiedlichen Kulturkreise und Le-

bensanschauungen in konstruktive Beziehung bringt. Nicht die einseitige Zugehörigkeit zu einem Kulturkreis, sondern deren Vermittlung beschreibt die angemessene Aufgabe der Kirche im Dorf. Wenn auch Kirche und Pfarrhaus meist im alten Dorf stehen und damit der Wunsch der "Altdörfler" verständlich ist, dass der Pfarrer einer von ihnen sein soll, steht der Pfarrer zwischen den Kulturkreisen, soll sie konstruktiv vermitteln und das Zugehörigkeitsgefühl aller Menschen zu ihrer Lebenswelt stärken.

Die Kirchengemeinde wird damit zum Forum für einen Diskurs über die unterschiedlichen Lebensentwürfe im Dorf. Das dahinter stehende Leitbild ist die Beheimatung aller Menschen im Ort, die versöhnte Gemeinschaft bei unterschiedlichen biographischen, religiösen und kulturellen Prägungen.

Ein biblisches Leitbild für die Kirche: das wandernde Gottesvolk vermag die skizzierte, kulturtragende Aufgabe theologisch zu beschreiben. Denn dem wandernden Gottesvolk gehörten schon immer Avantgardisten und Nachzügler, Links und Rechtsabweichler, Zentralisten und Randsiedler an. Für die Gemeinsamkeit steht der Kultus (des Gottesdienstes), der alle in ihrer Würde eint.

Die dargelegte kulturorientierte Aufgabenstellung der Kirche geht über religiöse Dienstleistung (etwa Sonntagsgottesdienst und Kasualie) hinaus. Sie ist ein ständiger Prozess hilfreicher und deutender Begleitung von Menschen in einem sich wandelnden Lebensraum. Dieser Prozess lässt sich an dem Dreischritt der Organisationsentwicklung – Wahrnehmen, verstehen, gestalten – deutlich machen.

Wahrnehmen

In einem Dorf war nach mehrjähriger Vakanzzeit wieder ein Pfarrer im Amt. Auf die Frage, was man von ihm erwarte, sagte jemand: "Wir wollen, dass der Pfarrer für uns da ist und keine Programme auf uns runterlässt." Die Präsenz des Pfarrers ist nötig, seine wahrnehmende Anwesenheit, die teilnehmende Partizipation. Innerkirchlich gesprochen geht es weniger um die Residenz im Pfarrhaus, mehr um die empathische und zuverlässige Präsenz im Lebensraum. Da soll der Pfarrer die Menschen aufsuchen, ihre Bedürfnisse und Lebenssituationen kennen und angemessen zur Sprache bringen. Die Landbevölkerung ist durch die kulturellen Ver-

luste der letzten Jahrzehnte weitgehend verstummt. Besonders den Bauern hat es die Sprache verschlagen, die "Opfer" veränderter Lebensbedingungen wurden! Dieses Phänomen aufmerksam wahrnehmen und behutsam und angemessen wieder zur Sprache zu bringen, ist eine geradezu seismographische Aufgabe für die Kirche auf dem Land.

Verstehen

Wenn es uns gelingt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensumstände der Menschen angemessen auszudrücken und in einen konstruktiven Diskurs zu bringen, werden sich die Menschen von ihrer Kirche auch wieder verstanden fühlen. Wenn wir nicht einseitig für Traditionen oder moderne Ideen, für individuelle Interessen oder Anpassungen an Kollektive stehen, sondern die faire und konstruktive Beziehung der Unterschiede aufeinander fördern, kann ein neues Verständnis für eine versöhnte Gemeinschaft entstehen. Mit einem Begriff aus der interaktionistischen Rollentheorie kann man das die Ambiguitätstoleranz nennen.

Damit ist nicht eine repressive Toleranz gemeint, die sagt, man kann es ja nicht ändern, dass es die Anderen (Randdörfler, Traditionalisten usw.) gibt, man muss sie eben ertragen.

Ambiguitätstoleranz ist der Wunsch und das Bestreben, die anderen zu verstehen und bei aller religiösen, biographischen oder kulturellen Verschiedenheiten die gemeinsame Gestaltung des verbindenden Lebensraumes zu wollen. Für dieses Bemühen steht die Kirche im Dorf, und deshalb sollten Pfarrerinnen und Pfarrer Lotsen zwischen den Kulturkreisen sein und für den zielorientierten Diskurs stehen.

Gestalten

Die oben skizzierte Aufgabe schließt natürlich ein erhebliches Maß an Konfliktpotential ein, dem sich die Kirche nicht entziehen kann. Sie wird geradezu ein Forum für Auseinandersetzungen sein müssen.

In der pluriformen Gesellschaft (auch im Dorf) gibt es bei der Suche nach Orientierung drei grundlegende Verhaltensmuster. Das eine ist der Rückzug in die eigene kulturelle Nische. Das kann der Rückzug in die vertraute Tradition, die Herkunftsbräuche, die eigene Frömmigkeit oder Überzeugung sein. Rückzugstendenzen in die totale Privatheit oder in gleichgesinnte fundamentalistisch orientierte Gruppierungen werden zur

Zeit immer stärker.

Das zweite grundlegende Verhaltensmuster ist die ständige Anpassung an Trends, Modeerscheinungen und angebliche Mehrheitsmeinungen. Bei dieser Haltung ist der Verlust der eigenen Identität für Einzelne wie auch Gruppen und Organisationen unausweichlich.

Das dritte und eine Kultur der versöhnten Gemeinschaft fördernde Grundmuster ist die Auseinandersetzung. Die Bedingung einer fairen und gemeinsamen Ziele schaffender Auseinandersetzung sind die detaillierte Wahrnehmung der Situation im ländlichen Lebensraum, das Verständnis für die unterschiedlichen Kulturkreise und Prägungen und die Fähigkeit, sie aufeinander zu beziehen.

Die Kirche im Dorf sollte diese Auseinandersetzung fördern, ja ein Forum dafür sein.. Damit würde sie eine Kultur der versöhnten Gemeinschaft vertreten, was meines Erachtens ihrem Auftrag entspricht.

Ein besonderes Interesse der Kirche müsste dabei den Randsiedlern der dörflichen Gemeinschaft liegen. Denn an den Rändern einer Gesellschaft wird deutlich, wohin sie tendiert. Die Ränder zeigen Brüche, Abbrüche oder innovative Tendenzen auf. Die Ränder sind wie ein Tastsinn für absterbendes oder auferstehendes Leben.

Deshalb: Lasst die Kirche im Dorf als letzte Instanz einer Kultur der Menschlichkeit.

Dr. Ulf Häbel ist Gemeindepfarrer im oberhessischen Freieenseen, Landwirt und Gemeindeberater im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (Fachgebiet: Gemeindeberatung auf dem Land).

Der Beitrag ist zuerst erschienen in „Theologie und Kirchenleitung. Festschrift für Peter Steinacker.“ Marburger Theologische Studien Bd. 75, Marburg 2003

Günther Schmidt

Spielend Teams entwickeln

.....

*Beim Spiel kann man einen Menschen
in einer Stunde besser kennen lernen,
als im Gespräch in einem Jahr.*
Platon

Ich spiele gern. In der Familie, in der Arbeit mit Jugendlichen und in Erwachsenengruppen habe ich die Faszination und die Dynamik des Spielens oft erlebt. Deshalb bin ich überzeugt, dass der Philosoph Platon mit seinen Gedanken Recht hat. Wie man Spiele in der Organisationsberatung einsetzt, hat mir vor allem Leo Baumfeld in einem Ausbildungs-Laboratorium gezeigt. Seitdem glaube ich, dass spielerische Elemente auch einen Beratungsprozess bereichern können. Mein erkenntnisleitendes Interesse bündelt sich in folgenden vier Fragen:

- < Was haben die eingesetzten Spiele in dem konkret darzustellenden Beratungsfall bewirkt?
- < Welche Möglichkeiten beinhalten Spiele in Beratungsprozessen?
- < Wie müssen Spiele gehandhabt werden, um einen Beratungsprozess voranzubringen?
- < Was ist die Rolle und die Verantwortung des Beraters beim Einsatz von Spielen in Beratungsprozessen?

1. Der Beratungsprozess

Der lange Weg zur Beratung

In dem Prozess ging es um die Beratung eines Hauptamtlichenteams in einer mittelgroßen Pfarrei. Das Beratungsteam bekam die Anfrage, ob die Beratung des Pfarrgemeinderates mit dem Ziel der Optimierung der Zusammenarbeit möglich wäre. Das war der Beginn eines langen Anlaufweges. Drei Treffen mit je unterschiedlicher Besetzung (Vorstand des Pfarrgemeinderates, Pfarrgemeinderat, Gemeindeerneuerungsgruppe) folgten und jede Gruppe lokalisierte das Problem außerhalb ihrer selbst. Durch Konfrontation mit dieser Wahrnehmung raffte sich das Seelsorgeteam auf, für sich Teamberatung anzufragen.

Die Personen im System

Das Seelsorgeteam der Pfarrgemeinde bestand aus vier Personen, die unterschiedlich lang in der Gemeinde tätig waren. Der Diakon war bereits 34 Jahre nebenamtlich im Dienst der Gemeinde, die Pastoralreferentin sechs Jahre in Teilzeit, der Pfarrer zwei Jahre, die Gemeinde-

referentin - eine Ordensfrau - drei Monate, ebenfalls teilzeitbeschäftigt. Außerdem kamen die vier Personen aus unterschiedlichen Spiritualitätsrichtungen und hatten unterschiedliche Gemeindebilder. Sie klagten über Unübersichtlichkeit und Kommunikationsblockaden, bekundeten aber immer wieder ihren Willen, zusammenarbeiten zu wollen. Im Team waren Rollen nicht klar. Durch den Neuzugang der Gemeindeferentin ergab sich aber die Chance, die Klärung von Verantwortlichkeiten anzupacken. Die Gemeindeferentin spielte dabei eine Schlüsselrolle, da sie aufgrund ihrer Ordenszugehörigkeit einen Vertrauensvorschuss aller Beteiligten genoss. Ihre Neuheit und ihre kommunikative Art brachten Energie in das verstummte Team und waren der Motor der Teamentwicklung.

Wahrnehmungen und Hypothesen

Außer der Gemeindeferentin waren alle anderen Teammitglieder sehr darauf bedacht, ihren eigenen Bereich von denen der anderen abzugrenzen und Schnittstellen in der Bewältigung ihrer Aufträge zu vermeiden. Die Folge war eine unklare Wahrnehmung der Leitung und Irritationen über die Kompetenzen der Einzelnen. Jeder achtete streng auf seinen eigenen „Schrebergarten“, der ihm Erfüllung und Sinn gab. Eine Vernetzung zu einem größeren Ganzen, die von den verantwortlichen Laienmitarbeitern immer wieder eingefordert wurde, kam nicht in den Blick.

Die Kommunikationsformen zwischen den Personen des Systems waren von Vorbehalten und Angst geprägt. Eine deutlich beobachtbare Sprachlosigkeit vor allem über Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten lähmten das Team.

Unsere Arbeitshypothesen machten sich vor allem an dieser Ängstlichkeit im Umgang miteinander und in der Unfähigkeit zur Kommunikation fest. Die wahrnehmbaren Strategien von Vermeidung und Abgrenzung ließen darauf schließen, dass über die Werte der Einzelnen, ihre Gefühle nicht gesprochen wurde und zu den gruppenerhaltenden Funktionen keine Vereinbarungen getroffen waren. Das Team war in der Phase der Selbstwahrnehmung steckengeblieben: Ziele, Rollen, Funktionen und das sich daraus ergebende Verhalten waren ungeklärt. Deshalb galt es, die im Team vorhandenen Energien zu erschließen, um die genannten Punkte zu bearbeiten.

Ein weiterer Aspekt war das deutlich wahrnehmbare „Einzelkämpfertum“ im Team. Hier spielte der autokra-

tische Verhaltensstil der beiden Männer im Team ebenso eine Rolle wie die Regression der Pastoralreferentin. Die Chance, die durch das Hinzukommen der Gemeindefreferentin gegeben war, basierte auf ihrem partizipativen Verhalten. Sie konnte Schrittmacher und positives Beispiel im Prozess sein. Deshalb konnte über sie und ihr Verhalten die Defizitorientierung und Ängstlichkeit der Anderen aufgebrochen werden.

In dem System wurde Leitung "ungekonnt" ausgeübt¹. Die formelle Leitung wurde in der Gemeinde und im Team als zufällig und unklar erlebt. In erster Linie wurde reagiert und oft waren Vermeidungstendenzen erkennbar. Die informelle Leitung wurde durch undeutliche und nicht kommunizierte Wertemuster und durch nicht nachvollziehbare Legitimierungen bestimmt. Das führte zu Vorsicht, Verletzung und Rückzug. Deshalb musste neben einer Teamkultur auch das Wer und Wie von Leitung geklärt werden.

Der Ablauf der Beratung

In fünf jeweils zweistündigen Beratungssitzungen bearbeiteten wir folgende Situationen.

⟨ Verhandeln von Aufgaben und Kompetenzen
Bei der Frage: "Wer hat welche Aufgaben und Kompetenzen?" ging es um die Klärung der Verantwortlichkeiten in einzelnen pastoralen Feldern und im Zusammenwirken der Pastoral. Das Bearbeiten von Doppelverantwortlichkeiten und eine abgestimmte und effiziente Handlungsplanung war das Ziel.

⟨ Strukturierung der internen Kommunikation
Die Klärung der Rollen in Handlungsabläufen wurde unter der Fragestellung: "Was muss von wem wie verhandelt werden?" bearbeitet. Dabei war vor allem das Problem von Leitung und Partizipation an Leitung im Blick.

⟨ Entwicklung einer Teamsitzungskultur
Die Kultur in Teams wird stark bestimmt von der Frage: "Wie können wir unsere Arbeit effektiv und sinnvoll kommunizieren und abstimmen?". Deshalb war es in diesem Team notwendig, eine Informations- und Reflexionskultur zu installieren, die in einer konkreten Sitzungsplanung Eingang fand.

2. Spielerische Interventionen

Die wahrnehmbare Angst und Unsicherheit sowie die Unfähigkeit zu offener Kommunikation wollten wir aufbrechen, indem wir den Rahmen veränderten. Der Erwartung, hier vor allem defizitorientiert die Mängel und

das Versagen zu bereden, begegneten wir mit einfachen Spielen, die jede Sitzung einleiteten und so Raum für das Prozessgeschehen schufen. Diese Spielrunde zu Beginn jedes Treffens sollte die Angst vor dem Miteinander lösen und bisher nicht wahrgenommene Qualitäten der einzelnen Teammitglieder zu Tage bringen. Wir griffen auf einfache kommunikative Spiele zurück, die wir langsam in der Anforderung bzw. in der Intensität steigerten.

⟨ Jonglieren

So arbeiteten wir mit Jonglierbällen, die wir zuwerfen ließen. Beim zaghaften Beginn mit einem Ball gab es noch starke Blockaden. Diese lösten sich im Laufe des Spiels und der Intensität (zwei Bälle - vier Bälle) immer mehr. Am Schluss zeigte der Pfarrer – der sich in seiner Arbeit ständig überfordert fühlte, mehrere "Bälle" in der Luft zu behalten – zum Erstaunen seiner Mitarbeiter eine sehr gute Einzeljonglage mit drei Bällen.

⟨ Bauen

Ein anderes Mal ließen wir das Team mit Bauklötzen zunächst ein eigenes Haus bauen. In der zweiten Runde sollte etwas Gemeinsames entstehen, bevor in der dritten Runde ein möglichst hoher Turm die Herausforderung war. Hier wurden – auch wieder nach anfänglicher Unsicherheit – im Laufe des Spiels einzelne Dinge verhandelt bis schließlich unter der Führung der Gemeindefreferentin ein ansehnlicher Turm entstand, zu dem alle beitrugen. Diese Herausforderung löste die Verkrampfung und zeigte das Team ein erstes Mal stolz auf seine gemeinsam erbrachte Leistung.

⟨ Eierfall

In einem weiteren Spiel "Der große Eierfall" wurde noch einmal ein kreativer Team-Prozess in Gang gesetzt und ausgewertet, der die Überwindung von Schnittstellenproblemen bearbeitete. Das Team hatte als Ganzes die Aufgabe, nur mit Hilfe von 25 Strohhalmen und 1,25 m Tesafilm ein Ei so zu verpacken, dass es einen Sturz aus 2,5 m Höhe übersteht. Hier wurden noch einmal die bisher gelernten Hilfen wie Klarheit in der Kommunikation und klare Rollenzuweisungen eingeübt. Dieses recht anspruchsvolle Spiel machte den Fortschritt in der Fähigkeit der Zusammenarbeit überdeutlich.

⟨ Tanzen

Ein Tanzspiel ermöglichte es den Teammitgliedern nach dem vorherigen Einüben anderer spielerischer Kontaktformen, die für das Team große Schwelle der körperlichen Berührung zu überwinden und einen Kreistanz zu machen, der Berührung und Annäherung zuließ. So

.....

wurde in spielerischer Weise der Raum für offene Kommunikation und eine vorsichtige Nähe geschaffen. Die Lust, den anderen neu zu entdecken, war nach dieser Intervention recht hoch.

Auswirkungen und Ergebnisse

Das Team erlebte sich in der Beratung als Gremium, das miteinander spielen kann und miteinander arbeiten will und es schenkte sich gegenseitig Anerkennung. Dieses Erleben machte sich vor allem an den spielerischen Übungen fest, in denen Koordination und Kooperation einfach aber erfolgreich erfahren wurden. In den Spielen wurde auf einer "Als - Ob"-Ebene auch offene, spontane und klare Kommunikation eingeübt, die später in den Beratungssitzungen immer wieder angewandt wurde.

⟨ Jonglieren

Hier lernten die Teammitglieder, sich anzuschauen und sensibel aufeinander zu reagieren. In der "Als-Ob"-Situation spielten sie sich recht bald mit großer Fertigkeit und nicht zu übersehender Freude die Bälle zu und lernten so, Partizipation und Kommunikation am und im Teamgeschehen gemeinsam zu gestalten.

Erst als sich der Pfarrer im Team als "Jongleur" geoutet hatte, konnte die Pastoralassistentin ihr Bild von ihm revidieren und wurde neugierig, was noch an Qualitäten zum Vorschein kommen würde. Das Spiel eröffnete den Dialog der beiden.

⟨ Bauen

Der Wechsel des Blickwinkels vom Ich zur Gruppe war hier deutlich wahrnehmbar. Die Veränderung der Wahrnehmung führte zu Partizipation und Entlastung gerade in der heiklen Leitungsproblematik. So konnte die Ordensfrau im Spiel die Leitung übernehmen und dem Leiter des Teams signalisieren, dass sie bereit ist, ihn in diesem für ihn schwierigerem Feld zu unterstützen. Das wiederum veränderte das Rollenbild des Leiters, das stark von Überforderung und Angst vor Leitungsverantwortung bestimmt war.

Die Rollen im Team waren nach außen klar festgeschrieben, wurden aber im Team nicht veröffentlicht, so dass der Diakon durch seinen Status als Ortsansässiger eine enorme Machtposition innehatte. Diese Macht sicherte er sich noch dadurch, dass er der Kontaktmann zu vielen Meinungsmachern in der Pfarrei war. Das spielerische Einklagen der Leitung auch in Bezug auf die Kontakte durch den Leiter im Bauklotzspiel brach dieses

Tabu auf und brachte eine neue Positionierung der beiden Kleriker in Gang. Auf rein verbalem Weg wären diese Haltungen und Probleme, die im Spiel zum Vorschein kamen, kaum mitgeteilt worden. Tabuisiertes und Unausgesprochenes waren plötzlich erlebbar.

⟨ Eierfall

Die zielgerichtete Kooperation ermöglichte erstmals ein intensives gemeinsames Arbeiten im Team. Gerade in labilen und schwachen Systemen ist der Raum für emotionale Anteile zu sichern. In unserer Beratung kam dies vor allem im Eierfallspiel zum Vorschein. Die zeitliche und "technische" Herausforderung der Spielsituation brachte den Diakon in alte Verhaltensmuster. Er versuchte sich zurückzuziehen und wurde in verdeckter Weise verbal aggressiv. Die Erlaubnis, die er mit der Gemeindefereferentin verhandelte, ihn – den sich selbst als "cholerisch" beschreibenden Diakon – auch kritisch anfragen zu dürfen, löste viel Spannung und ermöglichte ein Verhandeln der Rollen.

⟨ Tanzen

Der persönliche (Körper-)Kontakt in einer ritualisierten Form ermöglichte diesem vorsichtigen Team eine Annäherung auch im zwischenmenschlichen Bereich. Hier waren zu Beginn der Beratung starke Vorbehalte spürbar, die immer wieder mit den unterschiedlichen theologischen Standpunkten der Einzelnen begründet wurden. Erst nach der "Berührung" im Tanz war auch eine Öffnung feststellbar, die dazu führte, dass unterschiedliche Positionen und Befindlichkeiten zugelassen wurden und auch Raum in der Diskussion fanden.

Vereinbarungen

Auf der inhaltlichen Seite erarbeitete das Team einen Rahmen für seine Teamsitzungen und legte Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten fest. Die Mitglieder des Teams suchten neue Wege für eine effektivere Kommunikation z.B. durch Installierung von Informationsfächern im Pfarrbüro und Protokollierung der Teamsitzungsergebnisse. Der auflockernde Beginn jedes Treffens löste die vorhandene Verkrampftheit und gab Anreize für ein konstruktives Teamverhalten, weil in ihm eine einfache Erfolgsgeschichte erlebt werden konnte, die die starke Fokussierung auf die eigenen Defizite aufbrach.

Schlüssel- und "schwierige" Personen

Die Gemeindefereferentin war eine Schlüsselperson für den Prozess, weil sie gerade in den Spielsequenzen mit ihren kommunikativen Möglichkeiten eine Atmosphä-

re schuf, die es zuließ, dass sich auch die anderen Teammitglieder öffnen und einbringen konnten. Die Erfahrung, dass der insgeheim als die "schwierige Person" gehandelte Pfarrer die Beratung als Chance nutzte, seine persönlichen Beweggründe zu äußern, seine Schwäche zuzugeben und das Team um Hilfe zu bitten, löste die Verstummung auf und brachte die Beziehungsebene ins Fließen.

Der stark in "seinem" Geschäft verhaftete und Alter und Krankheit ins Feld führende Diakon wurde durch das Spielen in das Geschehen eingebunden und so auf dieser Ebene motiviert, sich aktiv am Teambuildingprozess zu beteiligen. In diesem geschützten Raum konnte – wie beschrieben – sogar seine "cholerische" Neigung als problematisch für das "Spiel" angesprochen werden. Seine Bereitschaft zur Kooperation auch in "seinem" Arbeitsfeld wuchs und wurde konkret verhandelt. Reflexion des Beratungsprozesses.

Ein Team von "Schrebergärtnern"

Jede Organisation repräsentiert das in ihr bestehende "Geschäftsmodell" und setzt es in Regularien um. In einer stark strukturierten Pfarrei, wie der, in der das Team arbeitete und in der die einzelnen Teile des Systems eine große Autarkie leben, ist oft die unverbundene Vielfalt das "Modell". Diese Vorlage haben die Verantwortlichen bei ihrem Eintritt in das beratene System übernommen und teilweise ritualisiert. Erst in der Krise, sprich im offenen Widerstand wichtiger Funktionsträger der Pfarrei, wurde dieses "Geschäftsmodell" angefragt. Als Berater mussten wir darauf achten, dass wir nicht Teil einer ungenauen Koalition wurden, in dem wir uns nur auf das Funktionale des Teams beschränkten und die vorhandenen Ängste nicht kommunizierten.

Wenn "organisationales Lernen Veränderung von Kontakt ist, lernt die Organisation nur an den Kontaktflächen und über die Veränderung der Kontaktflächen. An den Kontaktflächen bestimmen Systeme ihre Energie"². Weil diese Kontaktflächen im beratenen Team nicht geklärt und nicht kommuniziert waren, war die Energie im Team sehr gering. Erst die spielerische Bearbeitung von Kontaktflächen und die Klärung der Schnittstellen löste die Vereinzelnung und Stummheit und brachte neue Energie, die auch zu Einzelgesprächen führte und eine gegenseitige Wertschätzung zuließ.

Die "Spiele" des Teams

Eric Berne hat in seinem Buch "Spiele der Erwachse-

nen" beschrieben, dass Menschen – auch in Systemen – von der Idee bestimmt sind, ihr Leben als ständiges Spiel zu begreifen. Dabei spielen sie meist Spiele, die sie in ihrer Kindheit gelernt haben, um sich durchzusetzen.³ Diese "Spiele" haben allerdings einen anderen Hintergrund als die von mir zu betrachtenden. Trotzdem waren auch solche "Spiele Erwachsener" im Beratungsprozess beobachtbar. Ebenso wie bei Berne die Bewusstmachung dieser Spiele den Weg zu einer konstruktiven Lebensführung ebnet, führte die Bewusstmachung im spielerischen Geschehen zu Veränderungen im System.

Als Bewältigungsstrategien im Umgang mit komplexen Aufgaben liefen folgende "Spiele". Beim Pfarrer waren der Rückzug auf persönliche Spiritualität und die Flucht in die Krankheit beobachtbar, beim Diakon war eine Abkoppelungstendenz und der Versuch, den eigenen Bereich durch eine "Hausmacht" in der Pfarrei zu sichern, feststellbar, die Pastoralreferentin floh in unartikulierte und stumme Leiden. Es war viel Ungesagtes im Raum. Alle Teammitglieder hatten Angst vor einer Explosion von unkontrollierten Gefühlen. Sie bemühten sich um Nähe, sie boten sich das "Du" an, konnten es im Fluss der Sitzungen aber nicht durchhalten und hatten Angst vor "dem dünnen Eis, auf dem sie sich befanden". Alle diese Überforderungen wurden wie beschrieben "überspielt". Unser Ziel war, dem Team andere Spiele anzubieten, in denen es sein Potenzial erkennen und ausbauen konnte. Dieses Bemühen führte zu einer Erfahrung von Offenheit und Wertschätzung, die es ermöglichte, dass auch Schwieriges und Verdecktes ohne Gesichtverlust bearbeitet werden konnte.

Wechsel des Rahmens

Das Team hätte zu Beginn der Beratung treffend mit dem Slogan "Angst essen Seele auf" überschrieben werden können. Die überall wahrnehmbare Angst lähmte und erweckte den Eindruck, dass die Seelsorger/innen des Teams mehr schlecht als recht funktionierten, das System aber keine Seele hatte. Da immer wieder das Versagen artikuliert wurde und das Team sich am eigenen Defizit festmachte, war ein Wechsel des Bezugsrahmens für das System wichtig. Es brauchte ein Vorgehen, das eine positive und inspirierende Erfahrung ermöglichte. Von daher schien der spielerische Ansatz Erfolg versprechend und logisch. Er ermöglichte, das eigene Handeln wie in einer Laborsituation auszuprobieren und dabei schnell zum Erfolg zu kommen.

Das Spiel schuf den Rahmen, in dem auch schwierige Dinge mit Leichtigkeit bearbeitet werden konnten. So erweiterte und veränderte es die Wahrnehmung im System.

Veränderung von Kontakt

Die Unfähigkeit zu offener Kommunikation verlangte nach Veränderung. Wir setzten auf Veränderung des Kontaktes und auf eine neue Begegnungskultur. War es zu Beginn der Beratung für die Teammitglieder kaum möglich, Augen- und Ohrenkontakt zu halten, ermöglichte das Verhandeln im Spiel, dass dies – zunächst im geschützten Raum – immer besser gelang. Die zunächst "unantastbaren" Teammitglieder lernten mit den verschiedenen Kommunikationsformen – zunächst recht zaghaft – zu spielen. So wurden sie "antastbar" und erfahrbare. Die Neugierde wuchs, in engeren Kontakt zu treten und den anderen zu entdecken. Das Team bewegte sich langsam aus individueller Lähmung heraus und kam zu verbindlichem und offenem Kontakt.

3. Spiele in der Beratung

Nach diesen Praxiserfahrungen sollen im folgenden Möglichkeiten und Erfolgsbausteine von Spielen in Beratungsprozessen beleuchtet werden. Ebenso ist auf die Rolle des Beraters in solchen Situationen zu schauen. Vor diesen Betrachtungen ist zunächst zu fragen: Was heißt eigentlich spielen?

Die mathematisch fundierte Spieltheorie nutzt den Begriff, um zwischenmenschliche Verhaltensabläufe zu beschreiben und als "regelgeleitete und zielgerichtete Interaktionsprozesse"⁴ zu erfassen.

Winfried Böhm definiert in seinem Wörterbuch der Pädagogik "Spiel als spontane Aktivität, die ihren Zweck in sich trägt und nicht um eines fremden Zwecks willen erfolgt."⁵ Dabei geht er davon aus, dass Spiel über eine rein didaktische Funktionalisierung eine tiefe anthropologische Dimension hat, in der eindimensionale Prozesse von Lernen und Arbeit zur symbolischen Weltgestaltung und Welterkenntnis werden. Mit Schiller sieht er das Spiel als menschlichste Lebensform, weil "in ihr der Mensch sich der Gewalt der umgebenden Verhältnisse und der rigiden Pflicht der Gesetze enthebt."⁶ Die "Als-Ob"-Situation des Spiels öffnet den Raum für eine neue, veränderte Wahrnehmung auch in Organisationen.

In der pädagogischen Diskussion werden als Funktio-

nen des Spiels die Bewältigung des Energieüberschusses, die Regression auf frühere Entwicklungsstufen, die Katharsis und die unbewusste Vorbereitung auf die Zukunft gesehen. Vor allem der Aspekt einer kathartischen Wirkung⁷ von Spiel ist bedenkenswert, bringt Spiel doch Verdecktes, Unausgesprochenes und Geheimgehaltenes zu Tage.

Menschen ebenso wie Organisationen sind – Gott sei Dank – keine rein rationalen Wesen, sondern auch von Emotion bestimmt. Gerade im Spiel wird beides angeregt und eingesetzt, so dass eine große Authentizität und Echtheit entstehen. Diese "spielerische" Echtheit führt zur Wahrheit und zu einem vertieften Erkennen auch im wirklichen Leben.

Aspekte von Spiel

Spiel als wertvolles Medium emotionalen und sozialen Lernens hat verschiedene Aspekte. Freiwilligkeit und Selbstbestimmtheit, Freiheit von formellen Sanktionen und sozialen Repressionen liegen dem spielerischen Tun zugrunde. Spiele motivieren, animieren und erzeugen Spannung, sie erhöhen die Aufmerksamkeit und das Interesse der Spielenden am Prozess und sie vermitteln soziale und individuelle Kompetenzen wie Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit. Sie bauen Spannungen und Ängste ab und besitzen einen hohen Wirkungsgrad, weil sie Intellekt und Gefühl ansprechen und unterschiedliche Wahrnehmungskanäle anregen. Spiel ist Alternativhandeln, indem das Leben spielerisch erfahren wird. Im Spiel verinnerliche ich auf alternative Art Erkenntnisse und reflektiere unmittelbar Erfahrungen. Nicht zuletzt trägt die meist vergnügliche und positive Atmosphäre zu einem lebendigen und guten Klima auch in Beratungsprozessen bei.

Spieler und Spiel–"System"

Damals wie heute werden Spiele vor allem Kindern und Jugendlichen zugeschrieben und als Erziehungsmittel verstanden. Und dabei sind all die vorher genannten Aspekte des Spiels auch für Erwachsene in verschiedenen Systemen interessant. Man findet in Spielen die gleichen Motive und die gleichen sozialen Gefüge wie außerhalb, jedoch ohne die üblichen "Lasten und Ärgernisse"⁸. Schon die sprachliche Nähe zum systemischem Denken wird deutlich, wenn man von Spielsystemen spricht. Die Pädagogik beschreibt, was ein Spiel von den Spielenden verlangt und benutzt dabei

Formulierungen, die auch in systemischen Prozessen immer wieder eine Rolle spielen: "Verlangt wird bei allen Spielen eine Sensibilität für die Selbständigkeit und allzeit gefährdete schwebende Gleichgewichtslage des Spielverlaufs...Man muss zu seinem Gelingen behutsame Impulse beitragen und die Antworten der Gegenstände oder Mitspieler, ihre neuen Konstellationen und Konfigurationen abwarten. Dazu ist oft eine gespannte Aufmerksamkeit nötig, die sich aber nur einstellt, wenn man in deren Beziehungen gelöst und entspannt ist, wenn man nicht krampfhaft und starr etwas durchsetzen will, sondern sich flexibel hält. Das Können des Spielers ist von eigentümlicher, doppelseitiger Art: Er muss nicht nur tun, sondern auch lassen können; er muss beides zugleich im rechten Augenblick."⁹ In diesem Sinn kann man bei Beratungsprozessen das Beratersystem durchaus als "Mitspieler" sehen.

Im Spiel wechselt der Spieler von der festgelegten Wirklichkeit mit einer hohen Verbindlichkeit in einen offeneren, freieren Raum. In Bezug auf die Wirklichkeit ist das Spiel wie ein Kokon, der sich um den "Wirklichkeitskern" spinnt. Dieser Kokon, der Raum des Spiels, bildet ein "Reservoir an locker gefügten Potenzialitäten"¹⁰, die realisiert werden können: Wirklichkeitsauffassungen, Wertvorstellungen, Handlungsbereitschaft. Der Spielende vergrößert seine Möglichkeiten. Er spielt, was alles sein kann.

Diese Erfahrungen werden auch in der Wirklichkeit nicht ohne Folgen bleiben. "Hat sich der Spielende im Spiel neu erlebt, bisher verborgene Seiten an sich entdeckt, hat andere Möglichkeiten probiert, zu denken, zu fühlen, zu bewerten und zu handeln, war mit Vorgehensweisen erfolgreich oder ist gescheitert, so erweitert sich auch sein Repertoire des Denkens und Handelns in der Wirklichkeit."¹¹ Besonders deutlich wird dieser Vorgang dann, wenn Transfer ermöglicht wird, z.B. bei der Reflexionsarbeit nach einem kooperativen Teamspiel. Der Prozess geschieht nämlich dann öffentlich und nicht im Verborgenen. Er wird ins Bewusstsein geholt.

Potenziale von Spielen in Beratungsprozessen

Im Vorigen wurden bereits Erkenntnisse genannt, die im Blick auf Systeme die Annahme zulassen, dass Spiel ein wirksames Instrument in Organisationsberatungen sein kann. Im Folgenden will ich Hintergründe und Wirkungszusammenhänge aufzeigen, die es ermöglichen, dass Teams im Spiel lernen können, sich zu entwickeln und dabei Spaß haben.

Spiele brechen Verhärtungen in Systemen auf
Spiele im Beratungsprozess wecken beim beratenen System die Lust an einem neuen Erleben, weil sie es den Spielern ermöglichen, ihre Einschätzung über die Organisation auf eine andere Art und Weise wahrzunehmen. Durch das Spiel bietet sich die Möglichkeit eines neuen zusätzlichen Raumes, in dem Entwicklungen geschehen können. Diese Offenheit lässt zu, dass die "Wirklichkeiten" der Beteiligten, mit denen nicht zu spaßen ist, auf eine andere als bislang vertraute Art gesehen werden.

"Spiel und Ernst stehen für eine Differenz, einen Widerspruch, der soziale Systeme in Bewegung bringt. Der "stetige Ernst," der in unserem beratenen System schon zur Angst mutiert war, "bedeutet das Ende der Entwicklung."¹² Spiele lassen die Wirklichkeit näher an den Spielenden heran, indem sie den Ernst auf leichte Weise hereinholen, indem sie den Ernst als einen selbst gemachten Ernst erscheinen lassen, der immer anders ausfallen kann als die eine Wirklichkeit, die die Beteiligten als die eine, wahre Wirklichkeit ansehen. Diese neue Sicht der Wirklichkeit brach in unserem System zumindest die wahrnehmbare Angst auf und ermöglichte behutsame Annäherung und Kontakt.

Spiele erweitern und verändern die Wahrnehmung in Systemen

Spiele sind stark partizipativ ausgerichtet; d.h. sie mobilisieren, berühren und verändern die Mitspieler. Sie ermöglichen auch eine andere Positionierung und Wahrnehmung des Einzelnen im System, die in einer "Als-Ob"-Situation sanktionsfrei revidierbar ist.

Durch das Spiel können Systeme und die in ihr agierenden Personen zu veränderten Sichtweisen und neuen Wahrnehmungen kommen; eine angstbesetzte Lähmung kann im Spiel neu geöffnet werden und zu alternativen Handlungsentwürfen führen. Die im Beratungsfall genannten Beispiele belegen das. Die neuen Wahrnehmungen, die zum ersten Mal im Team kommuniziert wurden, halfen zu erkennen: "Meine Sicht ist wichtig, aber nicht die einzig wahre, es gibt noch andere Sichtweisen."

Spiele sind integrativ. Sie fördern die persönliche Präsenz und unterstützen die Bildung einer arbeitsfähigen Gruppe. Weil der Einzelne in diesem Alternativhandeln sanktionsfrei agieren kann, ist Integration leichter möglich. Die "Als-Ob"-Situation bietet das Erprobungsfeld für neue Positionierungen.

.....

Spiele bringen Verdecktes und Unausgesprochenes zu Tage

In jeder Organisation gibt es Verdecktes, Geheimgehaltenes und Unausgesprochenes, was im Alltag kaum mitgeteilt wird, z.B. geheime Regeln und Kulturen, Befindlichkeiten und tabuisierte Themen. Besonders in Teams mit vorgegebenen aber nicht eingelösten Machtstrukturen kommt dies vor. "Vorhandenes Wissen rutscht ins Verdeckte: Es wird nicht benötigt, weil es nicht aktuell ist und so wird es zur Entlastung des Bewussten ins Unbewusste der Organisation abgelegt. Es ist für seine Träger gefährlich, da es verboten oder tabuisiert ist. Derjenige, der dieses Wissen verwendet, bringt sich Selbst oder das System in Gefahr. Deshalb wird solches Wissen verdrängt oder verschwiegen.

Das Wissen um Widersprüche in der Organisation, z.B. zwischen Idealen und wirklichem Verhalten, ist für die Einzelnen schwer auszuhalten.

Das Verdeckte wird für die Organisation problematisch, wenn es sehr viel Energie absorbiert, die Zusammenarbeit blockiert oder den offiziellen Regelungen direkt entgegensteht. Eine Organisation, deren Energie durch das Verdeckte gebunden ist, verliert an Beweglichkeit, Entwicklungspotenzial und Lernfähigkeit."¹³ Unser Klient war gefangen in solchen Tabuisierungen. Kommt Verdecktes und Unausgesprochenes zu Tage, kann dies kathartische Wirkung haben und eine neue Bewegung ins Team bringen, die zu mehr Offenheit und Nähe führen kann.

Spiele gleichen emotionale und kognitive Anteile aus
Gerade in Systemen, in denen mehrere "schwierige" Personen agieren und in denen intrapersonelle Probleme auftauchen, ist es wichtig, den Raum für emotionale Anteile zu öffnen. Spiele haben hier eine stark unterstützende Funktion, weil sie durch die "Als-Ob-Situation" vor eigenen oder auch fremden Grenzüberschreitungen schützen. Hier ist der Berater ganz stark angefragt, dessen Aufgabe es ist, die Erhaltung der psychischen Integrität der Spieler zu bewerkstelligen. Wird diese "Als-Ob-Situation" verlassen, droht Kontrollverlust bei Spielern durch wiederkehrende Ängste und persönliche Betroffenheit. In der Spielsituation ist das gefahrlose Experimentieren mit Impulsen, Reaktionen, Interventionen oder Lösungen möglich. Es wird als Perspektivenwechsel gesehen, der leicht revidierbar ist. In den Spielreflexionen wird auch die Balance von Emotion und Kognition immer wieder neu ausgelotet.

4. Erfolgsbausteine bei Spielen in Beratungsprozessen

Spiele müssen eingebettet sein

Mit dem Spiel schaffe ich zunächst eine spezifische Lernumgebung, die es ermöglicht, den Prozessgegenstand aus einer gewissen Distanz heraus zu betrachten. Dazu braucht es die Freiwilligkeit und eine langsam wachsende vertrauensvolle Beziehung. Dazu braucht es aber auch die Ergänzung durch andere beraterische Methoden. Spiel unterstützt die Veränderungsarbeit in Systemen, muss aber eingebettet sein in einen Methodenmix, durch den die im Spiel erlebten Handlungsformen nicht nur immanent d.h. auf der Ebene des Spiels verstanden werden können, sondern in Bezug zur Realität des Systems gesetzt werden. Die Jonglage als Erleben von Kommunikation brauchte in unserem System die klare Rollenzuschreibung in deutlich bestimmten Handlungsfeldern, die im Anschluss ebenso geschah wie die Implementierung dieser Rollenzuschreibungen in die Alltagsroutine des Teams. Die Spiele selbst oder die Gegenstände im Spiel können zu Symbolträgern werden, die die Einbettung in die Realität erleichtern. So verzahnen sich Spielerfahrung und die Wirklichkeit des Systems miteinander. Nicht die Karten mit den Rollenzuschreibungen waren für das Team das Bild für die Notwendigkeit von Absprachen, sondern der Jonglierball, der in die nächsten Arbeitssitzungen mitgebracht wurde.

Spiele brauchen einen Spannungsbogen

Ebenso wichtig wie ein dynamischer, sinnvoller Spielbau hinsichtlich Inhalt und Themenbezug ist eine abwechslungsreiche Gestaltung bezüglich Spieltempo und Spielform. Ein Ausgleich und Wechsel zwischen lauten und leisen, bewegten und ruhigen, einfachen und komplizierten Spielsituationen ist förderlich. Der Spannungsbogen sollte immer auf folgende "gefährlichen Momente" überprüft werden. Ist die Spieldynamik, die dem Spiel zugrunde liegt, der Gruppe angemessen; ist die Gruppe in der Stimmung für das Spiel und dessen mögliche Ergebnisse? Ein möglicher "gefährlicher Moment" gerade in Teams wie dem von uns beratenen ist die körperliche Berührung. In vielen Gruppen ist die Berührung kein Problem, in der von uns beratenen wäre ein Spiel mit Körperkontakt am Beginn der Beratung sicher gescheitert. Erst durch die Entwicklung eines Spannungsbogens konnte die körperliche Berührung "gewagt" werden. Wichtig dabei war die ritualisierte Form

des fast "liturgischen" Tanzes. Gerade im Bereich von Spannungsbogen und Stimmung im Team ist die Beobachtung und gegebenenfalls ein schnelles Intervenieren der Berater wichtig. Sind Stimmung und Spannungsbogen nicht adäquat, kann ein Spiel sehr schnell kontraproduktiv und für den Beratungsprozess gefährlich werden.

Spiele brauchen Regeln

Die Einführung und Erklärung des Spiels ist ein wichtiger Moment, der über Erfolg oder Misserfolg des Spiels entscheidet. Wenn die Erklärung zu lange dauert, zu kompliziert ist oder nicht verstanden wird, nimmt das schon im Vorfeld dem Spiel den Schwung und dem Team die Motivation. Es können ungewollte gruppendynamische Prozesse entstehen wie Widerstand oder Fluchtbewegungen.

Um ein Spiel richtig einzusetzen, ist ein sorgfältiger Aufbau der Spielerklärung notwendig: einfach und präzise, knapp und motivierend - und am schwächsten Teilnehmer orientiert. In unserer Beratungssituation übernahm beim ersten Spiel der Pfarrer diese Rolle von sich aus. Wir konnten ihn allerdings so motivieren, dass er beim Spiel mitmachen konnte. Bei den folgenden Spielen achteten wir sehr auf den Diakon, den einzubinden und zu motivieren nicht immer einfach war.

Um Unklarheiten vorzubeugen, kann eine Visualisierung der Spielregeln hilfreich sein, weil sie unnötige Diskussionen unterbindet. Zudem hilft sie dem Berater, die Einhaltung der Regeln klar zu kontrollieren. Gerade beim Misslingen eines Spieles oder bei Misserfolg wird die Schuld zunächst außen oder beim Beratungsteam gesucht, erst der zweite Schritt heißt Selbsterkenntnis und Eigenverantwortung für das Ergebnis.

Der Berater/die Beraterin im Spielgeschehen

Diese Teambesprechung hat auch mich in meiner Rolle als Berater bewegt. Meine Wahrnehmungen will ich im Folgenden ein wenig beleuchten.

⟨ Sensibilität und Wachheit

Für mich war es erhellend zu erleben, wie sensibel Organisationen auf spielerische Interventionen reagieren. Meine frühere Selbstüberschätzung des "alles deuten und regeln Könnens" wich immer mehr der Erkenntnis, dass ich mit einer solchen Haltung in einem beraterischen Prozess den Klienten entmündigen würde. Für mich wurde es wichtig, meine Rolle im Spiel klar zu definieren und einzunehmen.

Ich kann Anbieter einer "Als-Ob"-Situation sein, wo ich als Helfer der Klienten dazu beitrage, dass diese im Spiel eine neue Realität und Sicht ihrer Situation entdecken und dabei Hilfe erfahren. Zwei Rollen erscheinen mir problematisch. Zum einen ist das die Rolle des Mitspielers, der, wenn er mitspielt, die Ebenen mischt und Unschärfen in der Wahrnehmung von Spielsituation und Realität zulässt. Zum anderen darf der Berater nicht in die Rolle des Bewerter gehen. Weil die Spieler mit Ungesagtem und Diskretem konfrontiert sind, ist nur ihnen die Bewertung möglich. Hier kann der Berater durch gutes Fragen sicherlich zu einer sinnvollen und wertschätzenden Beurteilung beitragen.

Große Sensibilität in Bezug auf Auswahl der Spiele, Gestaltung des Umfeldes, Materialbeschaffenheit ist deshalb unerlässlich. Ebenso erfordern Spiele eine Wachheit für die Gruppe und für das Geschehen, weil sich gerade in unklaren Spielsituationen eine große Dynamik entwickelt, die bearbeitet werden will.

⟨ Macht und Ohnmacht

Die Verantwortung des Beraters hat immer auch etwas mit der Balance von Macht und Ohnmacht zu tun. In anderen Arbeitsfeldern sah ich mich eher als Herr des Spiels und "wusste alles". Heute sehe ich die Begegnung von Beratern und Klienten als eine "Begegnung der dritten Art. Auf beiden Seiten ist Nichtwissen über den anderen"¹⁴. So kenne ich als Berater zwar mein Handwerkszeug und kenne mich in der "systemischen Welt" einigermaßen aus, zum anderen aber kennt das System, das in dieser Hinsicht unwissend ist vieles, was das System ausmacht und es bestimmt. Beide wissen wir die Zukunft nicht und dennoch ist die Zukunft unser eigentlicher Beratungsgegenstand. Gerade im Spiel gebe ich dem System die Macht zur Gestaltung einer "vorläufigen" Wirklichkeit und begeben mich in die Rolle des aufmerksamen Beobachters. Ein verantwortlicher Umgang bewirkt eine besondere Aufmerksamkeit und Feinfühligkeit beim Berater aber auch bei den Klienten. Als in einer Situation der Teambesprechung unser beraterisches Spiel nicht mehr stimmte, reagierte die Gruppe sehr schnell mit ihren alten Verhaltensweisen von Angst und Unsicherheit. Erst die Offenlegung unserer Unstimmigkeit durch eine Auszeit und eine Abstimmung des weiteren Weges im Beraterteam führte die Gruppe wieder weiter.

In Organisationen finden immer auch "Spielchen" in der Art der Spiele der Erwachsenen statt. Diese "Spiele" haben ihre eigenen Regeln und wir als Berater sind Teil

des Spieles; das System spielt mit uns. Wichtig ist, dass wir unsere Rolle und unsere Verantwortung immer wieder klären. Geschieht dies nicht, verliert der Berater schnell seine Autonomie.

〈 Verantwortlichkeit und Systemblick

Dadurch, dass im Spiel kreativ und scheinbar spielerisch ernste Fragestellungen greifbar werden, ist für Berater auch immer wieder die Gefahr gegeben, sich selbst zu überschätzen und unverantwortlich mit dem, was das Spiel offen legt und bewirkt, umzugehen. Verantwortung ist nötig, um gerade die schwachen Personen in der Gruppe in das Geschehen mit hinein zu nehmen aber auch zu schützen.

Der Zauber des Spiels wird schnell auf den Berater projiziert, der "alles so leicht und locker macht". Hier liegt eine große Gefahr, die eigene Rolle zu überschätzen und anstelle der Ohnmacht der eigenen beraterischen Macht zu trauen. Weil wir in Spielen mit dem Geheimen des Klientensystems "spielen", kommen auch unsere verdeckten Anteile, Voreinstellungen, Bilder und Gefühle zutage. Deshalb ist es wichtig, sich mit den eigenen blinden Flecken auseinander zu setzen und Beratungsgegenstand und System nicht aus dem Blick zu verlieren.

Gerade bei der Arbeit mit Spielen ist auch wichtig, die eigene beraterische Kompetenz richtig einzuschätzen und im Sinne des Klientensystems zu unterscheiden, ob hier nicht eine andere Methodenauswahl oder sogar eine andere Form von Unterstützung nötig ist. Für den Pfarrer in unserem System war unsere Einladung, eine Einzelsupervision zu beginnen, sicherlich hilfreich.

Menschen, die in Systemen bisweilen auch Frustrationen und Spannungen erleben, zum Spielen und dabei auch zum Lachen zu bringen, halte ich für eine interessante Herausforderung. Wecken doch Spiel, Lachen und Gefühl einige der wichtigsten Empfindungen und Werte in Menschen ebenso wie in Organisationen: Dass Lernen und Veränderung Freude bringen können und ich als Berater auch mit meinem Spielrepertoire dabei mithelfen kann, macht mir das "Geschäft" des Organisationsberaters sympathisch und lohnend.

Literatur:

Schmidt, Eva Renate, Berg, Hans Georg, Beraten mit Kontakt, Offenbach, 2000
 Böhm, Winfried, Wörterbuch der Pädagogik, Sttgt. 1982
 Schiller, Friedrich, Über die ästhetische Erziehung des Menschen, Frankfurt/Main, 1981

Königswieser, Roswita; Exner, Alexander, Systemische Intervention, Stuttgart 1998

Schreyögg, Astrid in Pühl, Harald(Hrsg.), Handbuch der Supervision 1, Berlin, 1990

Fritz, Jürgen, Theorie und Pädagogik des Spiels, München, 1991

Funke, Amelie; Rachow, Axel, Rezeptbuch für lebendiges Training, Bonn, 2002

Berne, Eric, Spiele der Erwachsenen - Psychologie der menschlichen Beziehungen, Hamburg, 2002

Enderli, Lisianne; Frey Urs, Symbol und Organisation, Organisationsentwicklung 2/99, Zürich, 1999

Christian, Elisabeth, Veränderung der Organisation, zu einem Lerntag des ZOS-Friedberg, 2003

Seliger, Ruth, (Was) Macht Magie in der Beratung, Organisationsentwicklung 2/00, Zürich, 2000

Becker Horst; Langosch, Ingo, Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart, 1995

Anmerkungen

¹ Schmidt Eva Renate u. Berg Hans Georg (2000): Beraten mit Kontakt, S.255ff.

² Elisabeth Christian (2003): Veränderung der Organisation, Lerntag der ZOS Friedberg, März 2003

³ Eric Berne (2002): Spiele der Erwachsenen-Psychologie der menschlichen Beziehungen, S.273 f.

⁴Böhm Winfried (1982): Wörterbuch der Pädagogik, S. 497

⁵ ebenda

⁶ Schiller, Friedrich (1795) Über die ästhetische Erziehung des Menschen, S.46

⁷ bezieht sich auf die Forschungen von Alfred Adler

⁸ Schiller, Friedrich (1795) Über die ästhetische Erziehung des Menschen, S.48

⁹ Sutton-Smith in: Fritz, Jürgen: (1991) Theorie und Pädagogik des Spiels, S. 34

¹⁰ Heckhausen: ebenda, S.71

¹¹ Scheuerl: in Fritz, Jürgen: (1991) Theorie und Pädagogik des Spiels S. 126

¹² Heinz-Jochen Kersting u. Christoph Vogel (2002): Intervention – Spiel und Zufall (das Janus-Spiel) aus dem Internet

¹³ Lisianne Enderli und Urs Frey (1999) Symbol und Organisation – Dem Versteckten auf der Spur; OE 2/99 S.19

¹⁴ Seliger Ruth: (2000); (Was) Macht Magie in der Beratung?, OE 2/00 S. 52

Der Autor ist Pastoralreferent und Gemeindeberater in der Diözese Würzburg.

Martina Klein

Die Wunderfrage - eine Methode für die Organisationsberatung

26

*Nur wer an Wunder glaubt, ist Realist.
Ben Gurion*

„...und ich dachte, Sie sagen uns wie es geht...“ sagt ein Kirchenvorsteher enttäuscht zu uns Beratern in der Schlussrunde. Bei solchen Erwartungen fällt mir auf, dass Klientinnen und Klienten häufig meinen, die Berater könnten Wunder vollbringen und hätten bereits fertige Lösungen in der Tasche.

Diese Erfahrung war für mich der Grund, in einigen Beratungen die so genannte „Wunderfrage“ zu stellen. Sie ist ein Instrument aus der systemischen Beratung und zielt darauf ab, spielerisch neue Lösungsansätze ins Gespräch zu bringen.

Ich stelle die Methode im Kontext der lösungsorientierten Kurztherapie (wo sie ihren Ursprung hat) dar und beziehe mich dabei auf die Veröffentlichungen von Steve de Shazer. Dann entfalte ich sie auf dem Hintergrund eigener Beratungsbeispiele. Einschränkend muss ich sagen, dass meine eigenen Erfahrungen mit der „Wunderfrage“ beschränkt sind, so dass ich keine abschließende Würdigung vornehmen kann. Dennoch lassen sich einige Schlussfolgerungen hinsichtlich der Ziele und Effekte dieser systemische Intervention in unterschiedlichen Beratungsphasen und unterschiedlich gearteten Beratungsfällen ziehen.

In einem abschließenden Teil wird die Methode unter der Fragestellung ihrer Wirksamkeit betrachtet.

1. Die Wunderfrage – ein Instrument aus der lösungsorientierten Kurztherapie

Im Rahmen einer Fortbildung in systemischer Beratung habe ich die „Wunderfrage“ kennen gelernt. Sie lautet: *„Angenommen, es würde eines Nachts, während Sie schlafen, ein Wunder geschehen, und Ihr Problem wäre gelöst. Wie würden Sie das merken? Was wäre anders?“*¹ Obwohl ich diese Intervention lediglich in einem Rollenspiel erlebt habe, hatte sie für mich einen äußerst überraschenden Effekt. Während ich mir zuvor noch den Kopf darüber zerbrach, was in der Vergangenheit alles schief gelaufen, wie das Problem entstanden war usw., konnte ich mit dieser Frage die „widerborstige Wirklichkeit“ plötzlich hinter mir lassen und

nach vorne schauen. Was wäre anders, wenn das Problem gelöst wäre? Diese Frage war für mich gar nicht so einfach zu beantworten. Und vor allem: Woran würde ich es überhaupt merken? Nach und nach fielen mir verschiedene Dinge ein, die anders wären. Es waren eher unspektakuläre und kleine Veränderungen, die ich vor Augen hatte und gerade dies verblüffte mich. Denn mir wurde deutlich, dass zur Lösung meines Problems verschiedene kleine Schritte nötig sind und dass ich gar nicht auf ein großes Wunder warten muss, um meine Situation zu verändern.

Die Wunderfrage ist ein Instrument der lösungsorientierten Kurztherapie, die in den 80-Ziger Jahren in dem Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee entwickelt wurde. Die Pioniere dieses Beratungsansatzes sind Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Eve Lipchik und andere.² „Der Weg, möglichst bald in die Zukunft zu blicken, hat sich für uns als eine höchst effiziente Methode erwiesen, um den Klienten bei der Definition ihrer Ziele zu helfen und sie damit in die Lage zu versetzen zu beschreiben, wie sie wissen, wann das Problem gelöst ist.... Der Gebrauch der Wunderfrage verhilft Therapeut und Klient zu einem möglichst klaren Bild, wie eine Lösung aussehen könnte, auch wenn das Problem unbestimmt, verworren oder unzureichend beschrieben ist.“³

Die Therapie geht davon aus, dass die Beraterin bzw. der Berater das Problem der Klienten nicht kennen muss, um es zu lösen. Es geht in erster Linie darum, Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Es geht weniger darum, die hinter dem Problem einer Klientin oder eines Klienten liegenden Ursachen zu analysieren. Insgesamt gelten in der lösungsorientierten Kurztherapie folgende Prämissen:

1. Kein Problem tritt ständig auf.
2. Die Ausnahmen des Problems (Situationen, in denen das Problem nicht oder weniger vorhanden ist) sind ein Schlüssel, um dieses zu lösen.
3. Kleine Veränderungen reichen aus, um einen Prozess von größeren Veränderungen zu initiieren.
4. Die Lösungen, die der Klient selbst entwickelt, sind die besten (besser als die der Beraterin/des Beraters), da sie exakt an die einzigartige Situation des Klienten anschließen.

Die Therapeutinnen und Therapeuten der lösungs-

orientierten Kurztherapie gehen davon aus, dass die Zukunft eines Menschen nicht durch Erfahrungen aus der Vergangenheit, z.B. aus der Familie oder der persönlichen Vorgeschichte vorherbestimmt ist. Natürlich wird angenommen, dass Menschen durch ihre Familien, ihre kulturellen und ethnischen Hintergründe geprägt sind, die ihrem individuellen Handeln Gestalt verleihen. Doch dies bedeutet nicht, dass sie dadurch zu Sklaven ihrer Vergangenheit oder ihrer Herkunft werden. Im Gegenteil, es wird vorausgesetzt, dass es im Leben immer möglich ist, einen kreativen Prozess in der persönlichen Entwicklung zu durchlaufen.

In der Therapie wird daher sehr nachdrücklich erfragt, welche Zukunft sich der Klient bzw. die Klientin wünscht und wie sich dieses Zukunftsbild mit den persönlichen Auffassungen und Zielen vereinbaren lässt. Hierfür wird die Wunderfrage gestellt. Sie erzeugt zwei Effekte: "Zum einen ist sie so unverbindlich (für ein Wunder kann man ja nichts), dass man Veränderungen phantasieren kann, ohne sich gleich schon für deren Herstellung verantwortlich fühlen zu müssen. Zum anderen stellt man häufig fest, dass das, was man nach dem ‚Wunder‘ tun würde, nichts Übernatürliches ist, sondern recht schlichte, handfeste Tätigkeiten."⁴ Die optimistische Vision, die bei dem Klienten oder der Klientin in der Wunderfrage aufscheint, wird aufrecht erhalten, selbst wenn die Realität dieser diametral entgegen steht. Sie wird als Ressource genutzt, um über Spielräume und Alternativen nachzudenken.

2. Die Wunderfrage als systemische Intervention in der Organisationsberatung

Die von Steve de Shazer entwickelte Wunderfrage hat als einzelnes Tool auch in die systemische Beratung Eingang gefunden. Sie ist als systemische Intervention im Bereich der Möglichkeitskonstruktion⁵ angesiedelt und versucht spielerisch neue Wege ins Gespräch zu bringen, die zunächst außerhalb der Realität liegen. Was wäre wenn...? Mit dieser gedanklichen Konstruktion wird versucht, den möglichen Veränderungen eine gewisse Leichtigkeit zu verleihen, da sie für die Realität noch nichts festlegen.

Ich kann den Prämissen Steve de Shazers nur bedingt zustimmen. Sie sind meines Erachtens zu normativ formuliert und erwecken den Eindruck von Patentrezepten. So sind beispielsweise Lösungen, die der Klient

erarbeitet nicht a priori die besseren. Anders herum ist jedoch richtig, dass Lösungen, die der Klient selbst entwickelt, auf eine höhere Akzeptanz innerhalb des Systems stoßen und daher größere Erfolgchancen haben. Bedenken habe ich auch, in der Beratung auf die Diagnose zu verzichten.

Doch auch wenn ich dem Theorieansatz kritisch gegenüber stehe, finde ich die Idee, mit der Metapher eines Wunders in der Beratung zu arbeiten, sehr interessant. Ich habe die Wunderfrage daher als einzelne Methode aus dem Beratungskonzept de Shazers übernommen und in Beratungen mit unterschiedlich hohem Konfliktniveau verwendet. Ich habe sie dabei in verschiedenen Phasen der Beratung eingesetzt.

2.1 Drei Thesen

1. Die Methode ist ein nützliches Instrument bei Entwicklung von Beratungszielen.
2. Die Wunderfrage ermöglicht den Klientinnen und Klienten selbst, Lösungsmöglichkeiten für die Zukunft zu kreieren. Sie führt ihnen zugleich vor Augen, wann die betreffenden Ziele erreicht sind.
3. In der Konfliktberatung ist die Wirksamkeit der Wunderfrage von der Eskalationsstufe des Konfliktes abhängig.

2.2 Die Wunderfrage als Instrument zur Entwicklung von Beratungszielen

Wie das folgende Praxisbeispiel zeigt, dient die Wunderfrage im Erstgespräch einer Beratung vorwiegend der Entwicklung und Differenzierung von Beratungszielen. Die Methode kann sich am Anfang einer Beratung auch für die Kontaktaufnahme von Beratern und Klienten positiv auswirken, denn es ist sicherlich einfacher und angenehmer, sich gegenüber den noch unbekanntem Beratern mit positiven Aspekten darzustellen, bevor das Problem auf den Tisch kommt. Ich glaube, dass es nach einem solchen Anfang leichter ist, sich auf Problemlösungen einzulassen.

Praxisbeispiel: Diakoniestation

Eine Diakoniestation bittet um Beratung. Die schriftliche Anfrage an die Gemeindeberatung ist bereits sehr konkret und umfassend formuliert. Ziel der Beratung

soll die Verbesserung der Kommunikation mit den Trägergemeinden sein. Hierfür wünscht der Vorstand der Diakoniestation, dass zunächst die Ursachen für die Verschlechterung der Kommunikation analysiert werden und dass Erwartungen der Kirchengemeinden an die Diakoniestation erhoben werden. Daraus sollen in einem weiteren Schritt konkrete Projekte entwickelt werden.

Wir stellen bereits in der Vorstellungsrunde die Wunderfrage: "Stellen Sie sich vor, es geschieht ein Wunder, oder unsere Beratung ist so perfekt, dass plötzlich alles genau so ist, wie sie es sich vorstellen und Ihre Probleme sind gelöst. Woran würden sie dies merken? Was wäre anders?"

Es kommen folgende Antworten:

- "Die Kirchenvorstände wüssten, was wir machen. Sie würden das Profil unserer Arbeit wahrnehmen."
- "Die Gemeinden würden die Arbeit der Diakoniestation einbeziehen."
- "Wir hätten mehr Kontakte zu den Gemeinden und die wüssten, was wir machen."
- "Die Gemeinden würden merken, dass unsere Arbeit wichtig ist und einsehen, dass sie notwendig ist. Die denken nämlich, dass mit der Pflegeversicherung alles geregelt ist, aber das stimmt nicht."
- "Wir hätten eine gute Öffentlichkeitsarbeit."
- "Wir wüssten, wie wir weiter arbeiten. Wir hätten einen Entwurf für die Zukunft."
- "Es würden neue Leute freiwillig im Vorstand mitarbeiten."

Das anfangs eher global und unspezifisch formulierte Ziel, eine bessere Kommunikation erreichen zu wollen, wird mit der Wunderfrage viel konkreter: Es ist der in der Anfrage nicht formulierte Wunsch, dass der Vorstand mit seiner konkreten Arbeit nach außen deutlicher wahrgenommen werden möchte und mehr Wertschätzung und Anerkennung braucht.

Doch es kommt noch ein weiterer Aspekt zum Vorschein. Von einer Person wird der Wunsch geäußert, dass mehr Leute freiwillig im Vorstand mitarbeiten. Im anschließenden Gespräch wird deutlich, dass in der Vergangenheit ein starker personeller Wechsel im Vorstand stattgefunden hat. Ein weiteres Vorstandsmitglied möchte sein Amt aus persönlichen und beruflichen Gründen niederlegen. D.h. die Vorstandsarbeit ist über ei-

nen langen Zeitraum mit Unsicherheiten und Brüchen behaftet, unter der die Kontinuität der Arbeit leidet. Dies veranlasste den Vorstand, mit einer Beratung abzuwarten, bis das Gremium wieder vollständig besetzt ist.

Das Beispiel zeigt auch, dass die Informationen aus den Zukunftsbildern der Klientinnen und Klienten nicht nur der Zielvereinbarung dienen, sondern den Beratern auch Stoff für eine Hypothesenbildung liefern können. Für den weiteren Verlauf der Beratung ist dann allerdings wichtig, mit den von den Klienten dargestellten Bildern weiterzuarbeiten, um die positiven Aspekte zu fundieren. Beispielsweise: Gibt es eine Gemeinde, die ihre Arbeit schätzt und für wichtig erachtet? Was haben Sie in dieser Gemeinde anders gemacht? Was ist der Unterschied zwischen der Gemeinde, die Ihre Arbeit anerkennt und einer Gemeinde, die sich nicht für Ihre Arbeit interessiert? etc. Anhand dieser Konkretisierung können genaue Ziele für die Beratung entwickelt und vereinbart werden.

Steve de Shazer weist darauf hin, dass die Wunderfrage an Erwartungen der Klienten anknüpft, die von einer Beratung häufig "ein Wunder" erwarten. Insofern wird mit dieser Intervention gerade in der Phase des Erstgesprächs ein weiteres wichtiges Thema aufgegriffen. Häufig hat der Klient am Anfang des Beratungsprozesses zwar erkannt, dass er ein Problem hat, er sieht sich selbst jedoch noch nicht als Teil des Problems. Die Wunderfrage kann hier, wie ich in dieser Situation feststellen konnte, einen Perspektivenwechsel bewirken. Zumindest hatte der Einsatz der Wunderfrage in diesem Setting den nicht primär geplanten Effekt, den Einstieg in die Problembeschreibung vorzubereiten. Die Antworten der Klientinnen und Klienten lenkten die Aufmerksamkeit auf die möglichen Ursachen des erkannten Problems.

Ich ziehe aus dem Beispiel folgende Schlüsse für den Einsatz der Methode:

Wird die Wunderfrage am Anfang der Beratung (im Erstgespräch) gestellt, wird die Sichtweise der Klienten auf das Beratungsthema erweitert. Die Situation wird dadurch offener gestaltet, so dass die Klienten ihre Gestaltungsspielräume entdecken und merken, dass sie selbst zu einer Lösung ihres Problems beitragen können. Klientinnen und Klienten verfallen nicht in eine depressive Problemstimmung.

Durch den Einsatz der "Wunderfrage" zu Beginn der Beratung lässt sich feststellen, wie offen die Klienten sind und inwieweit sie in der Lage sind (gemeinsam) positive Ressourcen zu mobilisieren und eine erste Zielvorstellung zu skizzieren.

Die Beratungsziele können mithilfe der Wunderfrage differenzierter und an der Realität der Klienten orientiert herausgearbeitet werden.

2.3 Die Wunderfrage als systemische Intervention, um Handlungsmöglichkeiten in der Zukunft zu kreieren

Mit der Wunderfrage werden von den Klienten selbst hypothetische Lösungen erarbeitet. Die Vorstellungen, die auf diese Intervention entwickelt werden, stammen meistens aus Erfahrungen, in denen das Problem weniger oder gar nicht vorhanden war. D.h. es werden mit den in der Wunderfrage formulierten Vorstellungen zugleich Auswege aus dem beklagten Zustand aufgezeigt. Auf diese Weise führen sich die Beteiligten selbst verschiedene Wege vor Augen, die aus der Situation herausführen und können eigene Handlungsschritte in Richtung einer Veränderung entwickeln.

Praxisbeispiel: Schwierige Zusammenarbeit

Der Pfarrer einer Kirchengemeinde bittet um eine Beratung. In der schriftlichen Anfrage an die Gemeindeberatung werden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit der Hauptamtlichen angegeben, die vor allem in der Dienstbesprechung zum Ausdruck kommen. In beiden Vorgesprächen, die der Kollege und ich mit dem Pfarrer, der Pfarrerin und dem Kirchenvorstandsvorsitzende führen, bleiben die Beschreibungen über die Schwierigkeiten vage, obwohl sich die Anwesenden sehr bereitwillig zeigen, uns anhand konkreter Beispiele ihre Situation darzustellen. Aus ihrer Sicht ist der Grund für das Problem der Küster. Wegen ihm leidet die Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden (Pfarrerin, Pfarrer, Gemeindepädagogin, Kita-Leiterin, Sekretärin und Küster). Einen ersten Eindruck verschaffen wir uns durch die Teilnahme an einer Dienstbesprechung. Sie führt uns einerseits die "schwierige Person", andererseits aber auch eine sehr chaotische und diffuse Dienstbesprechung unter Leitung des Kirchenvorstandsvorsitzenden vor Augen führt.

Als zweiten Schritt führen wir Einzelinterviews mit den

Mitarbeitenden durch. In den Interviews fragen wir nach beruflichen Höhepunkten, nach der eigenen Einschätzung des Mitarbeitenden, danach was an der Arbeitsstelle das Besondere ist, welchen Belastungen die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ausgesetzt ist, wie Leitung und Anleitung wahrgenommen werden. Am Ende eines jeden Interviews steht die Wunderfrage. "Stellen Sie sich vor, die Beratung ist erfolgreich zu Ende gegangen oder es geschieht ein Wunder und über Nacht ist Ihre Arbeitsstelle ganz toll, so wie sie es sich schon immer vorgestellt haben. Woran merken Sie, dass sich etwas verändert hat? Was ist anders? Was tun die Menschen anders oder anderes? Was sagen die Gemeindeglieder / Kindergarteneltern über die Kirchengemeinde/Kita?"

Interessant sind vor allem die Antworten der Mitarbeitenden, die in den Vorgesprächen nicht dabei waren und deren Meinung uns nicht bekannt ist.

Die Kita-Leiterin klagt darüber, dass häufig unklar ist, wer für was zuständig ist. Auf die Wunderfrage antwortet sie:

- *"Man müsste sich nicht mehr um Dinge kümmern, die einen nichts angehen und es müssten weniger Absprachen getroffen werden."*
- *"Die Meinung der Eltern, dass Kinder und Eltern der Kita in der Gemeinde nicht gerne gesehen sind, ändert sich."*
- *"Die Räume der Gemeinde stehen der Kita ohne Probleme zur Verfügung."*

Die Gemeindepädagogin, die von großen Schwierigkeiten in der Kommunikation mit dem Küster berichtet, antwortet:

- *"Im Moment muss sich nichts total verändern."*
- *"Es gibt kein Gerede mehr hinten herum."*
- *"Der Küster hat menschlichen Respekt vor mir und einen anderen Tonfall."*

Der Küster, erzählt im Interview von seinen gesundheitlichen Problemen und Abspracheschwierigkeiten, was die Arbeit angeht. Er antwortet auf die Wunderfrage:

- *"Die Kolleginnen und Kollegen sind freundlicher."*
- *"Bitten und Wünsche werden direkt geäußert."*
- *"Ich habe mehr Spielraum und bin handlungsfähiger."*
- *"Ich weiß nicht, ob die Gemeinde es merken würde, aber meine Familie würde merken, wenn es anders wäre."*

Die Sekretärin klagt darüber, dass sie unter hohem Termindruck steht. Sie tut sich mit der Wunderfrage schwer und antwortet nach langem Zögern: "Der Küster wäre nicht mehr da," dann fügt sie hinzu, "aber mit dem Vorgänger gab es die gleichen Probleme."

Wir präsentieren die Ergebnisse der Einzelinterviews unseren Auftraggebern. Als erste Konsequenz beschließen sie, Routineabläufe schriftlich zu fixieren, um nicht ständig jede Kleinigkeit absprechen und aushandeln zu müssen. In der folgenden Beratung soll über weitere Maßnahmen nachgedacht werden.

Anders als im ersten Beispiel, ist die Wunderfrage hier als zirkuläre Frage gestellt. D.h. die Klientinnen und Klienten müssen sich die Reaktion der Umwelt auf die Veränderung vorstellen. Nicht alle machen diesen Schritt mit. Manche schildern lediglich Veränderungen, die sie selbst betreffen. Dennoch wird in allen Antworten ein neue Perspektive oder eine neue Dimension angesprochen, die – wie im ersten Beispiel auch - sehr konkrete Veränderungen betreffen. Es fällt aber auf, dass die Wunderfrage in den Interviews nicht nur positive Visionen hervorruft, sondern viel stärker als beim ersten Fall mit den Problemaspekten konnotiert. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass die Mitarbeitenden als Ursache des Problems bereits die "schwierige Person" ausgemacht haben, was die Sekretärin beispielsweise dazu bringt, die Lösung darin zu erkennen, dass der Küster nicht mehr da ist.

Erwähnenswert finde ich auch die Art und Weise, wie die Befragten auf die Intervention reagieren. Bei fast allen ist die erste Antwort, nachdem sie einige Augenblicke nachdenken: "Ich weiß es nicht." oder "Was soll man da sagen?" Anfangs bin ich darüber enttäuscht und denke, die Frage sei nicht verstanden worden. Doch nach einigen Interviews merke ich, dass es kein Unverständnis gegenüber der Frage ist, sondern dass die Klientin bzw. der Klient Zeit braucht, um darüber nachzudenken.

Dies wird auch an der körperlichen Reaktion der Befragten deutlich. Manche machen einen nachdenklichen und zurückgezogenen Eindruck, während sich die Haltung entspannt. Die Kita-Leiterin lächelte z.B. zwischen durch vor sich hin, als würden sie von etwas Besonderem angezogen oder fasziniert werden.

An diesen Reaktionen habe ich gemerkt, dass es wichtig ist, hier eine kleine Pause zu machen und abzuwar-

ten, bis mein Gegenüber seine Gedanken sortiert hat. Das ausweichende "Ich weiß nicht..." ist manchmal sogar die Einleitung für eine sehr wichtige Botschaft, bei der eine Veränderung oder Verschiebung im Denken passiert. Manchmal hatte ich auch den Eindruck, dass das anfängliche Zögern ausdrückt, dass das, was im Folgenden formuliert wird, nicht aus einem sicheren Standpunkt heraus gesagt wird, sondern dass eine augenblickliche Hoffnung in Worte gefasst wird.

Ich ziehe aus dem Beispiel folgende Schlüsse für den Einsatz der Methode:

- Der Einsatz der Methode bringt Klientinnen und Klienten dazu, sich die gewünschte Veränderung konkret in der eigenen Lebenspraxis auszumalen. Damit wird der Blick von dem oft übermächtig und groß erscheinenden Problem weg auf kleine Veränderungen gelenkt.
- Die Wahrnehmung für die Lösung des Problems wird geschärft. D.h. die Klienten machen sich anhand konkreter Begebenheiten klar, wann ihr Problem gelöst ist.
- Die Wunderfrage ruft nicht nur "positive" Visionen hervor. Als mögliche Veränderung wird auch das "Ab-schaffen" des unangenehm erlebten Zustandes gesehen.
- Mit der Wunderfrage wird die Komplexität durch die Klienten selbst reduziert. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die Beschwerde nur vage formuliert werden kann oder wenn das Beraterteam von einer Datenflut überrollt wird.
- Die Frage setzt ein Nachdenken in Gang, das Zeit braucht. Es ist daher wichtig, abzuwarten, bis der oder die Befragte für sich eine Antwort gefunden hat. Die Methode erreicht auf diese Weise eine "Verzögerung" oder Verlangsamung im Beratungsprozess.

2.4 Die Wunderfrage als systemische Intervention in der Konfliktbearbeitung

Das nächste Praxisbeispiel geht der Frage nach: Ist die Wunderfrage eine geeignete Intervention in der Konfliktbearbeitung? Kann sie im Konflikt regulierend wirken und den Konfliktparteien etwa schmackhaft machen, miteinander zu kooperieren und gemeinsam nach einer Einigung zu suchen?

Praxisbeispiel: Konfliktberatung

Ein Kirchenvorstand bittet um eine Beratung in einem Konfliktgespräch. Der Streit hat sich hauptsächlich zwischen der Pfarrerin und einigen Kirchenvorstehern entwickelt, die in der Gemeinde Gottesdienste nach dem Vorbild der Gemeinde in Niederhochtstadt anbieten wollen. Die Pfarrerin lehnt diese Form der Gottesdienste ab, lässt die Kirchenvorsteher jedoch gewähren, eigene Gottesdienste zu gestalten. An diesem Dissens haben sich weitere Streitpunkte entwickelt.

Das Konfliktgespräch findet im Kirchenvorstand statt. Nachdem verschiedene Standpunkte und Probleme dargestellt werden, geht es um einzelne Verdächtigungen und Gerüchte (wer was über einen anderen gesagt haben soll...). Ein Kirchenvorsteher fühlt sich verletzt, weil er von Dritten erfahren hat, dass die Pfarrerin ihn in der Öffentlichkeit als "ihren größten Feind" bezeichnet haben soll. Die Pfarrerin gibt zu, diese Bemerkung gemacht zu haben und stellt ihrerseits dar, durch welche Bemerkungen des Kirchenvorstehers sie sich persönlich verletzt fühlte. Im weiteren Gespräch gelingt es diese Situation ein Stück aufzulösen, so dass beide die Situation des anderen teilweise nachvollziehen können. In diesem Prozess fragt der Kirchenvorsteher die Pfarrerin: "Wie soll es denn in Zukunft werden? Wie gehen wir miteinander um?" Ich habe ein und stelle die Wunderfrage: "Ja, stellen sie sich vor, ihre Probleme wären wie durch ein Wunder verschwunden. Was wäre anders? Was würden Sie anders machen?" Beide Klienten denken einem Moment nach, doch es kommt keine Antwort. Die Frage wird nur mit einem verständnislosen Kopfschütteln beantwortet.

Woran liegt es, dass die Intervention in dieser Beratung nicht greift?

Der Konflikt ist in der Kirchengemeinde in hohem Maße eskaliert. Es gibt bereits "begrenzte Vernichtungsschläge" und eine Zersplitterung des Gremiums. Nach dem Eskalationsmodell von Glasl ist damit eine Verlierer-Verlierer-Konstellation eingetreten. In diesem Stadium ist es den Klienten also gar nicht mehr möglich, in Alternativen zu denken. D.h. mit der Wunderfrage gelingt es nicht, Ressourcen zur Lösung des Konfliktes zu mobilisieren.

Im Nachhinein betrachtet, denke ich, es wäre besser gewesen, die Methode als zirkuläre Frage einzusetzen und nicht die Kontrahenten, sondern die anderen

Gruppenmitglieder nach dem "Wunder" zu fragen. Möglicherweise hätte die Intervention in diesem Setting den gewünschten Erfolg erzielt und das Klientel hätte auf diese Weise Konfliktlösungsstrategien entwickelt. Ich kann mir weiter vorstellen, dass die Methode in einer niedrigeren Eskalationsstufe ebenfalls erfolgreich ist und den Konfliktparteien einen Anreiz verschafft, nach Wegen der Verständigung zu suchen.

Ich ziehe aus dem Beispiel folgende Schlüsse für den Einsatz der Methode:

In Konfliktgesprächen mit hoher Eskalationsstufe ist die Wunderfrage nicht unbedingt eine geeignete Intervention, um Konfliktlösungsstrategien zu entwickeln. Die Widerstände, die im Konflikt vorhanden sind, können sich gegen die Methode richten. Daher erfordert es ein hohes Beraterisches Können, um eine Akzeptanz für diese Intervention herzustellen.

In Konfliktgesprächen mit einer niedrigeren Eskalationsstufen kann die Methode sicherlich gewinnbringend eingesetzt werden.

3. Wunder gibt es immer wieder

Wie die verschiedenen Praxisbeispiele zeigen, werden mit der Wunderfrage in der Beratung unterschiedliche Effekte erzielt. Die Intervention ermöglicht zum einen, Beratungsziele zu klären und zu differenzieren.⁶ Zum anderen werden mit der systemischen Intervention hypothetische Lösungen erarbeitet, die ein Schlüssel für Veränderungen sein können.

Vergleicht man die drei Beratungsbeispiele so fällt auch auf, dass ein Zusammenhang zwischen dem Konfliktniveau des Beratungsfalles und der Brauchbarkeit der Methode besteht:

- Im Fall der Diakoniestation machen die Vorstandsmitglieder einen eher frustrierten Eindruck und haben kein Ziel vor Augen. Die Wunderfrage kann dieser depressiven Stimmung entgegen wirken.
- Im zweiten Beispiel richtet sich die Anfrage der Kirchengemeinde auf Auseinandersetzungen der Mitarbeitenden in der Dienstbesprechung. Hier ist also ein deutliches, aber kein sehr hohes Konfliktpotential vorhanden. Bei der Wunderfrage werden sowohl positive als auch negative Vorstellungen eingebracht.

- Im Beispiel der Konfliktberatung der Kirchengemeinde ist der Konflikt in hohem Maße eskaliert, was zu einer gegenseitigen Blockade führt. Mit der Wunderfrage gelingt es nicht, Ressourcen zur Lösung des Konfliktes zu mobilisieren.

Ich möchte zum Schluss noch der Frage nachgehen: Wie kommt es, dass bereits die Vorstellung einer Lösung (oder eines Lebens nach der Lösung des Problems) tatsächlich zur Lösung eines Problems beitragen kann?

Ich denke dies hat in erster Linie damit zu tun, dass es in einem kommunikativen Prozess leichter ist, festgefahrene Situationen aufzubrechen als in der jeweiligen Situation selbst, in der normalerweise Gewohnheiten eher reproduziert werden. Mit der Wunderfrage wird die veränderte Situation zum Szenarium einer realen Veränderung. Dahinter verbergen sich Prozesse, die ich unter drei Stichworten darstellen möchte:

1. Stichwort: Reflexivität

Interessant erscheint mir, was die Klientinnen und Klienten unter einem Wunder verstehen. Durch die Frage werden keine phantastischen Wünsche und Ideen geweckt. Es wird kein Lottogewinn, keine neue Arbeitsstelle gewünscht. Für die Befragten ist es ein "Wunder", wenn die ungewollte und missliebige Situation, in der sie sich befinden, in der Zukunft überwunden wird. Die Wundervorstellung korrespondiert also eng mit ihrer jeweiligen Lebensrealität.

Dies zeigt, dass die Methode einen reflexiven Prozess in Gang setzt. Die Klientinnen und Klienten beziehen sich auf ihr eigenes Verhalten in der Vergangenheit bzw. Gegenwart und auf ein zukünftig erwartetes Verhalten. Wird die Wunderfrage wie im zweiten Praxisbeispiel zirkulär gestellt, wird darüber hinaus das Verhalten anderer mit einbezogen. Auf diese Weise werden Vorstellungen und Positionen transparent gemacht und in einem Abgleich mit anderen Beteiligten auf erwartete oder erwartbare Wirkungen hin betrachtet.

Eine solche Reflexivität liegt dem Alltagshandeln in der Regel nicht zu Grunde. Hier werden Handlungen viel eher Tag für Tag in gleicher Weise vollzogen. In Situationen, die von Veränderungen geprägt sind, funktionieren diese Routinen nicht mehr oder führen zu Reibungsverlusten. Es ist in diesen Fällen notwendig, das eigene Handeln aus einer gewissen Distanz zu betrachten. Die Wunderfrage, die das Problem in eine andere zeit-

liche Ebene versetzt, kann diese Distanz herstellen, um somit zukunftsorientierte Freiräume zu gewinnen. Dabei ist es gleichgültig, ob sie vom Berater bzw. der Beraterin gestellt wird oder ob die Person sich die Frage selbst stellt.

2. Stichwort: neue Vision bzw. neuer "Sinn"

Vergleicht man die unterschiedlichen Antworten auf die Wunderfrage, so fällt zweierlei auf: Manche Reaktionen beziehen sich sehr deutlich auf den beklagten Zustand, in anderen werden Lösungen entwickelt, die sich zumindest für einen Außenstehenden überhaupt nicht auf das vorgetragene Problem zu beziehen scheinen. Dieses Phänomen wird auch von de Shazer beschrieben. Er selbst bezieht alle vorgetragene Lösungen, selbst wenn sie abstrus erscheinen, ein und gibt nicht der Logik den Vorrang, dass Vorstellungen, die für ihn als Therapeuten außerhalb des Problemkontextes liegen, unbrauchbar seien.⁷

Mit der Wunderfrage – das zeigt das zweite Praxisbeispiel - können Klientinnen und Klienten anhand der Zukunftsbilder ihre aktuelle Situation neu strukturieren, ordnen und verstehen. Der reflexive Prozess ermöglicht also, den Sinn einer Handlung neu zu erschließen und bisherige Deutungen in Frage zu stellen und sie auf dieser Basis zu verändern. Die Wunderfrage ist also ein Instrument, mit dem neuer Sinn konstruiert wird, denn "...für die Handelnden ist primär das real, was sie sich durch ihre Gesprächsaktivitäten wechselseitig als real verdeutlichen."⁸

3. Stichwort: neue Sicht auf das Problem

Die Wunderfrage ist mehr als nur eine Frage der Informationsgewinnung. Sie regt einen Perspektivenwechsel im Denken an, weg vom Problem und der beklagten Situation hin zu einem Zustand, in dem das Problem nicht mehr existiert. Dies ermöglicht es, sich zumindest gedanklich von dem Problem zu lösen und das eigene Involviertsein ein Stück weit aufzugeben. Mit dieser Distanz ist es meines Erachtens leichter, sich im weiteren Verlauf der Beratung wieder mit Problemzusammenhängen zu befassen.

An diesem Punkt unterscheide ich mich von dem Ansatz der lösungsorientierten Kurztherapie. Wie bereits dargestellt, ist es für die lösungsorientierte Therapie nicht erforderlich, eine Diagnose zu stellen. "Wir konzentrieren uns in unserer Arbeit darauf, was funktioniert,

.....
 und daher sprechen wir auch darüber, was funktioniert – und nicht über Probleme. Wir verwenden also eine Lösungssprache anstatt der Problemsprache.”⁹

Das Prinzip der Lösungsorientierung ist für mich nur insofern akzeptabel, als es darauf verzichtet, Probleme im Detail zu analysieren und sich stattdessen auf die im System vorhandenen Ressourcen zur Lösung von Problemen bezieht. Ich halte es jedoch aus den genannten Gründen für falsch, die Sicht auf das Problem und den Problemkontext ganz auszuklammern, denn gegebenenfalls müssen umfassendere Maßnahmen ergriffen werden, um die Veränderung nachhaltig zu verankern. Außerdem ist es eine Möglichkeit, um aus dem Vergangenen zu lernen.

Insgesamt ist die Wunderfrage eine interessante Intervention, die einen Beratungsprozess bereichern kann.

Anmerkungen

¹ Shazer, Steve de: Der Dreh, S.24

² Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, S.35

³ Shazer, Steve de: a.a.O., S.24

⁴ Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen: a.a.O., S.159

⁵ Um in einem System eine Veränderung zu erreichen wird in der systemischen Beratung sowohl nach dem Ist-Zustand gefragt, als auch danach, was in Zukunft sein könnte. D.h. die Fragen beziehen sich zum einen auf die Wirklichkeitskonstruktion (Kontext des Problems und seiner verschiedenen Perspektiven), zum anderen auf die Möglichkeitskonstruktion (Problemlösungsszenarien). Vgl. dazu: Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen: a.a.O., S.145ff

⁶ De Shazer führt aus, dass es vor allem dann einfacher ist mit der Wunderfrage Lösungen zu entwickeln, wenn das Problem nur sehr vage beschrieben werden kann. De Shazer, Steve: a.a.O., S.110

⁷ De Shazer: a.a.O, S. 69

⁸ Antos, Gerd: Mythen, Metaphern, Modelle, S.103

⁹ Cauffman, Louis; Berg, Insoo Kim: Solution talking creates solutions – Das lösungsorientierte Modell in

Management und Beratung S. 57; in: www.solution-focused-management.com

Literatur

Antos, Gerd: Mythen, Metaphern, Modelle; Konzeptualisierung von Kommunikation aus dem Blickwinkel der angewandten Diskursforschung. In: Gisela Brünner, Reinhard Fiehler, Walther Kindt (Hrsg.): Angewandte Diskursforschung, Bd. 1: Grundlagen und Beispielanalysen, Radolfzell 2002

Cauffman, Louis; Berg, Insoo Kim: Solution talking creates solutions – Das lösungsorientierte Modell in Management und Beratung S. 57; in: www.solution-focused-management.com

Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 1999 (6. Auflage)

Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt: Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche; ein Handbuch, Offenbach/M. 1995

Shazer, Steve de: Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Heidelberg, 1989

Shazer, Steve de: Wege der erfolgreichen Kurztherapie, Stuttgart 1997 (6. Auflage)

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation; Formen, Störungen, Paradoxien, Bern / Stuttgart / Wien 1974 (4. Auflage)

Martina Klein ist Pfarrerin und Gemeindeberaterin. Sie arbeitet als Theologische Referentin der Landessynode der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

Ernst-Georg Gäde

Veränderung nur mit Beteiligung - Zukunftskonferenzen und -werkstätten in der Kirche

34

Um es salopp zu formulieren: Die Kirche ist die älteste Firma der Welt. Der Mutterkonzern blickt auf eine nahezu 2000-jährige Firmengeschichte zurück. Das reformierte Tochterunternehmen ist bald 500 Jahre alt. Weder Siemens noch Mercedes, weder Hewlett Packard noch Bosch können da mithalten. Stabilität, Kontinuität und Tradition sind – wen wundert es – Merkmale dieser Firma. Ein Blick in die Firmengeschichte macht aber auch deutlich, dass es immer wieder Reformbewegungen gab, die zur Anpassung an veränderte Umweltbedingungen geführt haben. Der Unterschied zwischen den vergangenen Jahrhunderten und heute besteht im Tempo der Veränderungen in der Umwelt. Daraus folgt ein gestiegener Anpassungsdruck auf die Organisation Kirche und die theologische Theoriebildung. Und sie reagiert auch. Die schnelle Abfolge konzeptioneller Entwürfe in den letzten 50 Jahren – gemeinwesenorientierter Ansatz, missionarische Doppelstrategie, funktionale Theorie, Gemeindeaufbaumodelle unterschiedlichster Ausprägung bis hin zum hessen-nassauischen mit "Person und Institution" eingeläuteten Reformprozess – machen das deutlich.

Der schnelle gesellschaftliche Wandel geht einher mit einem gegenüber vergangenen Jahrzehnten auch deutlich veränderten Selbstbewusstsein der Bürger/innen. Die Krise der großen Institutionen gründet nicht zuletzt darin, dass sie einen die Menschen bevormundenden Anstrich haben. Ob diese Einschätzung der Wirklichkeit entspricht oder nicht, ist unerheblich. Entscheidend ist die Wirkung.

Es kommt das gestiegene Bildungsniveau der Bürger/innen hinzu, die sehr wohl in der Lage sind, eigene Interessen zu artikulieren, die es zunehmend gewohnt sind, ihr Leben bewusst zu gestalten und Verantwortung für sich und andere zu übernehmen.

Aus all dem folgt, dass Veränderungsstrategien, die beispielsweise auf kirchenleitende Beschlüsse zurück gehen, es schwer haben müssen. Am "grünen Tisch" entwickelte Konzeptionen, sie mögen noch so klug sein, haben eine kurze Halbwertszeit und nur geringe Praxisrelevanz.

Umgekehrt formuliert bedeutet das:

- ⟨ Veränderungsprozesse haben dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie demokratisch-zivilgesellschaftlichen Normen entsprechen,

- ⟨ wenn auf die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein der am Prozess Beteiligten vertraut wird,
- ⟨ wenn sie Raum für Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme geben und
- ⟨ wenn sie zunächst ergebnisoffen ablaufen können (das einschränkende "zunächst" soll deutlich machen, dass es auch Grenzen der Offenheit gibt).

Diesen Anforderungen genügen unter anderem zwei Arbeitsformen, zum einen die von Marvin Weisbord entwickelte "Zukunftskonferenz" und die ähnlich strukturierte "Zukunftswerkstatt". Beide Modelle sind gerade für kirchliche Zusammenhänge ideale Instrumentarien, um Energien freizusetzen und Veränderungsprozesse anzustoßen.

Zukunftskonferenz in einem evangelischen Dekanat

Der Anlass, über die Zukunft eines großstädtischen Dekanates im Rhein-Main-Gebiet nachzudenken, war eine desolote Personalsituation, hohe Fluktuation in der Pfarrerschaft, Überlastungssyndrome und Unruhe über die zukünftigen kirchenpolitischen Entwicklungen.

Das von der Gemeindeberatung vorgelegte Beratungsangebot enthielt zwei zentrale Stränge:

- ⟨ Standardisierte Gruppeninterviews mit allen Kirchenvorständen und kirchlichen Einrichtungen mit einer entsprechenden Auswertung (Qualitative Studie) und eine
- ⟨ Zukunftskonferenz.

Durch dieses Design sollte vor allem eine breite Beteiligung gesichert und öffentliche Aufmerksamkeit für den intendierten Entwicklungsprozess geweckt werden.

Dieses Angebot wurde vom Dekanatsynodalvorstand angenommen. Es wurde eine Steuerungsgruppe gebildet und die Zukunftskonferenz in mehreren Sitzungen vorbereitet.

Für die unmittelbare Gestaltung der Zukunftskonferenz wurde ein externer Moderator hinzugezogen, die Gemeindeberatung stellte für die Interviews und die Unterstützung der Zukunftskonferenz eine Ressourcegruppe mit sieben zusätzlichen Personen zur Verfügung. Die Zukunftskonferenz unter dem Motto "Kirche in Bewegung – Suchet der Stadt Bestes" fand an anderthalb Tagen statt. Über 70 Personen nahmen an ihr teil, vor

.....

allem ehrenamtlich Tätige aus den Gemeinden, viele kirchliche Mitarbeiter/innen, Pfarrer/innen, aber auch Vertreter der im Stadtparlament vertretenen Parteien, die Leiterin der Volkshochschule und Abgesandte der katholischen Kirche sowie Vertreter anderer sozialer Einrichtungen.

Am Ende der Zukunftskonferenz standen neun Projektideen von unterschiedlicher Komplexität. Das Projekt "Jugendkirche in der Stadt" konzentrierte sich in der Folgezeit auf den Konfirmandenunterricht. Unter der Überschrift "Erlebnisräume zum Vater Unser" gestalteten sämtliche Konfirmandengruppen der Stadt zwei Tage lang eine der städtischen Kirchen. Rund 400 Besucher/innen nahmen an den sehr unterschiedlichen Angeboten teil. Diese Kooperation soll fortgesetzt werden.

Die 7-köpfige Projektgruppe "Zentrale Anlaufstelle" setzte sich mit hoher Energie die Aufgabe, konzeptionelle und organisatorische Vorüberlegungen für einen "Kirchenladen" zu schaffen. In wenigen Wochen lag eine detaillierte Beschreibung mit verschiedenen Varianten (je nach finanziellen Möglichkeiten) vor. Die Gruppe hatte auch aus eigener Initiative Kontakt zu anderen Kirchenläden aufgenommen, um sich kundig zu machen.

Da rund 30 Prozent der städtischen Bevölkerung Ausländer sind, wurde auf der Zukunftskonferenz die Idee geboren, einen "Kulturellen Knigge" zu entwickeln. Die Projektverantwortliche hatte bereits einen Sponsor gefunden, der dann aber vor Umsetzung des Projekts verstarb.

Daneben gab es noch Themen (zum Beispiel "Notanlaufstelle"), die etwa von den Pfarrern und Pfarrerrinnen des Dekanats in anderen Zusammenhängen weiter verfolgt wurden.

Die Zukunftskonferenz wirkt – nach rund 20 Monaten – noch immer weiter.

Die Aufgabe der Steuerungsgruppe bestand in dieser Zeit darin, Kontakt zu den Projektverantwortlichen zu halten, die auch auf einer Dekanatsynode ihre Arbeit vorstellen konnten. Sie half bei der Klärung der übernommenen Aufträge, lud zu Treffen ein und nahm die Arbeitsergebnisse in Empfang. Begleitet wurde die Steuerungsgruppe durch ein Team der Gemeindeberatung.

Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz steht für ein Konferenzdesign, das von Marvin Weisbord und Sandra Janoff 1982 in den USA entwickelt wurde. Sie hat eine klare und fest definierte Form, die es ermöglicht, dass eine große Zahl von Menschen (es können mehrere hundert sein) in einem Zeitrahmen von anderthalb bis drei Tagen an einem Thema arbeiten, gemeinsam Visionen entwickeln und Maßnahmen zur deren Umsetzung erarbeiten kann. Dabei gelten folgende Prinzipien: "Das ganze System in einen Raum holen", "Global denken, lokal handeln", "Focus auf die Zukunft statt auf Probleme" und "In sich selbst steuernden Gruppen arbeiten".

Der Konferenzaufbau besteht aus fünf (oder je nach Zählweise sechs) Phasen:

1. Vergangenheit: Wo kommen wir her?
2. Gegenwart:
 - 2.1 Außen – welche Entwicklungen kommen auf uns zu?
 - 2.2 Innen – Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir?
3. Zukunft: Was wollen wir erreichen?
4. Konsens/gemeinsame Ziele: Worin stimmen wir überein?
5. Maßnahmenplanung: Was wollen wir bis wann tun?

Die Großgruppe bleibt während der Arbeitszeiten in einem Raum, teilt sich allerdings immer wieder in Kleingruppen auf. Eine straffe Moderation ist erforderlich, um alle Prozesse in einem zeitlich gleichen Rhythmus zu halten. Je größer die Zahl der Teilnehmenden ist, desto höhere Anforderungen werden an die Konferenzlogistik (Raum, Möblierung, Moderationsmaterial, Verpflegung usw.) gestellt.

Die Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt ist ein auf den Zukunftsforscher Robert Jungk zurückgehendes dreistufiges Zukunftsplanungsinstrument. Ein zentrales Ziel ist dabei, Betroffene zu Beteiligten zu machen, weshalb es sich bestens für Prozesse der Bürger/innenbeteiligung, für Organisationsentwicklung und Mitarbeiter/innenbeteiligung eignet. Eine Zukunftswerkstatt setzt sich in der Regel aus drei Phasen zusammen, die über einen Zeitraum von ein bis zwei Tage verteilt sind. Sie beginnt mit der so genannten

“Kritikphase”: Diese Einstiegssequenz dient dazu, das zu lösende Problem zu erfassen, zu beschreiben, zu definieren. Es wird Kritik geäußert, angestautes Unbehagen hat hier seinen Platz. Es geht um eine Bestandsaufnahme von Problemen und Mängeln. Dieser Phase folgt die **“Ideen- und Phantasiephase”**: Es werden nun Wünsche und Hoffnungen, Phantasien und Träume entwickelt. Wichtig ist hier, der Kreativität und dem freien Gedankenfluss Raum zu geben. Vorschnelle Begrenzungen und der Verweis auf Sachzwänge (“Das ging doch noch nie!”) sind hier zu vermeiden. Die Realität kommt dann in der dritten und letzten Phase zu ihrem Recht:

“Umsetzungs- oder Verwirklichungsphase”: Aus dem breiten Spektrum der zuvor entwickelten Ideen werden nun die realen Möglichkeiten heraus gefiltert, es werden Wege und Möglichkeiten gesucht, wie diese Ideen am besten realisiert werden können. Die Teilnehmenden treffen möglichst in dieser Phase konkrete Absprachen, wie es weiter gehen soll.

Die Gruppengröße liegt normalerweise zwischen 15 und 30 Personen. Eine Zukunftswerkstatt ist ohne allzu großen Aufwand zu realisieren, muss aber gut vorbereitet werden: geeignete Räumlichkeiten, Arbeits- und Moderationsmaterial, Verpflegung der Teilnehmer/innen, eine möglichst erfahrene Moderation.

Zukunftswerkstatt von vier Kirchenvorständen

Erst wenige Wochen zurück liegt eine Zukunftswerkstatt von vier Kirchenvorständen, die einen Stadtteil in einer anderen hessischen Großstadt repräsentieren. Der Impuls ging von den dort arbeitenden vier Pfarrern aus. Die knapper werdenden Finanzmittel, absehbare Stellenkürzungen und gleichzeitig wachsende Nachfrage nach kirchlichen Leistungen vor allem im Kasualbereich waren für sie der Grund, stärker aufeinander zuzugehen. Es wurde von ihnen der Wunsch nach einer Zukunftswerkstatt an die Gemeindeberatung heran getragen. Die vier Gemeinden bildeten dann eine Vorbereitungsgruppe (pro Gemeinde ein Pfarrer plus eine Kirchenvorsteherin bzw. ein Kirchenvorsteher). Die Gemeindeberatung war mit einem zweiköpfigen Beratungsteam vertreten, hinzu kam noch der Dekan, der durch seine Mitarbeit die Bedeutung dieses Pilotprojektes unterstreichen wollte. Im Unterschied zur Zukunftskonferenz ist die Zukunfts-

werkstatt einfacher aufgebaut, der Aufwand ist nicht ganz so hoch, trotzdem muss penibel geplant werden. Sie wurde von dem Gemeindeberatungsteam geleitet. Die Zusammensetzung – es nahmen 50 Personen an der anderthalbtägigen Veranstaltung teil – war deutlich homogener als bei der Zukunftskonferenz. Es nahmen Mitglieder der Kirchenvorstände und hauptamtliche Mitarbeiter/innen aus den vier Gemeinden daran teil.

Es ging um eine kritische Bestandsaufnahme der Situation der vier Gemeinden, um Visionen in Bezug auf die Weiterentwicklung dieser Gemeinden und um Aktionen und Projekte für einen überschaubaren Zeitrahmen.

Die Arbeitsgruppen auf der Zukunftswerkstatt formulierten am Ende 26 Projektideen, von denen elf auch personellen Zuspruch fanden. Die Palette reichte von “Gospelchor” über “Gemeinsamer Gemeindebrief” bis zu “Energieeinsparung zu Gunsten der inhaltlichen

.....

Gemeindearbeit". Welche der Projektgruppen "einschlafen" oder lebendig den Auftrag umsetzen wird, ist jetzt noch nicht abzusehen. Auf jeden Fall ist bereits jetzt in der Vorbereitungsgruppe, die in eine die Projekte begleitende Steuerungsgruppe übergegangen ist, der Wunsch da, irgendwann eine Zukunftskonferenz für das Stadtviertel zu veranstalten. Schau'n wir mal...

Etwas für Kirche und Gemeinden

Die Zukunftswerkstatt hat durch die kleinere und auch homogener zusammengesetzte Teilnehmerschaft einen etwas höheren Verbindlichkeitsgrad. Die Zukunftskonferenz geht dafür – was die Teilnehmenden und die Themen angeht – mehr in die Breite. In beiden Fällen, und das ist hier das Entscheidende, bestimmen die Anwesenden die Themen und damit den Verlauf der Veranstaltungen. Sie entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Diese Arbeitsstruktur und die damit verbundene Verantwortung kommen dem eingangs skizzierten Selbstverständnis entgegen.

In beiden Veranstaltungsformen werden Energien aktiviert, die in die Zukunft gerichtet sind und es finden sich bei den wirklich wichtigen Themen auch Menschen, die bereit sind, sich darum zu kümmern. Beide Veranstaltungen führen aus der immer wieder zu beobachtenden kirchlich-depressiven Stimmung heraus, ohne Illusionen zu wecken.

Die Zusammenführung von Menschen aus unterschiedlichen sozialen Bereichen wirkt gerade auf die oft sehr stark auf sich selbst bezogenen kirchlichen Kleinsysteme belebend. Das wird schon durch die Begegnung mit einem Nachbarkirchenvorstand, der im Normalfall völlig unbekannt ist, erreicht.

Auf Zukunftskonferenzen und –werkstätten im kirchlichen Rahmen kommen Professionelle (Pfarrer/innen, Sozial-, Gemeindepädagogen/innen usw.) und Ehrenamtliche zusammen. Auch diese Kombination ist fast ein Garant für Innovation und sprudelnde Ideen. Gerade die Ehrenamtlichen, die nur am Rande in die oft lähmenden Strukturdebatten eingebunden sind und der Kirche auch mit einer größeren Freiheit begegnen können, bringen oft erfrischende Impulse mit. Da sie in keinem Abhängigkeitsverhältnis zur Kirche stehen, können sie auch leichter Forderungen und Zukunftsentwürfe formulieren, die sich Hauptberufliche reiflich überlegen, da sie natürlich und zwangsläufig immer auch an die damit verbundene Arbeit denken. Zugleich bringen Haupt-

berufliche aus ihrer Feldkenntnisse ebenfalls Ideen ein, die sich an anderer Stelle möglicherweise bereits bewährt haben, da sie einen entsprechenden Überblick haben.

Um es noch einmal zu betonen: Der besondere Charme von Zukunftskonferenzen und –werkstätten ist die Offenheit für den Prozess und das Vertrauen in die Teilnehmenden. Das müssen sich die für diese Veranstaltungen Verantwortlichen bewusst machen und sie müssen es wollen. Risikobereitschaft gehört dazu, eine gewisse Freude am Experimentieren und eine Prise Gottvertrauen. Zukunftskonferenzen und –werkstätten sind Abenteuer, niemand weiß am Anfang wie das Ende aussehen wird. Die letzte Verantwortung liegt selbstverständlich bei dem Auftraggeber einer Zukunftskonferenz/-werkstatt: "Prüfet aber alles, und das Gute behaltet" (1. Thessalonicher, 5,21), so könnte das Motto lauten. Manches wird umgesetzt, manches versandet, selten nur muss korrigierend eingegriffen werden. Die Grundhaltung des Auftraggebers dabei sollte aber immer Wertschätzung sein.

Dr. Ernst-Georg Gäde ist Gemeindeberater und Studienleiter für den Bereich „Gemeindeleitung und Ehrenamt“ im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

Peter Scherle

Nach-Denklichkeit I - eine Dienstleistung für Kirche und Gesellschaft

38

Als ich diesen kleinen Beitrag zur Eröffnung der drei Zentren (Zentrum für Seelsorge und Beratung, Zentrum für kirchliche Personalberatung, Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision - d. Red.) im Haus Friedberg übernahm, da ging ich nur kurz *mit mir zu Rate*. Das war möglicherweise ein Fehler. Vielleicht hätte ich doch besser gleich die Dienstleistungen der Zentren in Anspruch nehmen sollen.

Wäre ich zur Zeit in einer *Supervision*, hätte mir ein *Drauf-Blick von anderen* zu mehr Klarheit über mögliche Verwicklungen verhelfen können. Jedenfalls müsste ich mir weniger Sorge darüber machen, ob ich der Richtige bin. Ein *Coaching* hätte vermutlich klären können, was ich mir *für mich* von diesem Auftritt verspreche und welche Kompetenzen ich hier genau einbringe. Aus der Perspektive der *Organisations-Beratung* hat meine Frau jedenfalls angefragt (sie ist Gemeindeberaterin - d. Red.), warum ich mit so wenig *Ahnung über das Zentrum als System* eine solche Aufgabe übernehmen soll. Meine *Seelsorgerin* hätte wohl eine Antwort, warum ich es dennoch getan habe, denn sie kennt meine *existentiellen und spirituellen (Un-)Tiefen*.

Jetzt ist es allerdings zu spät und ich muss die volle Verantwortung für alles übernehmen, was ich hier sage. Dennoch lässt sich aus dieser Vorüberlegung zumindest eine Fragerichtung für diesen Beitrag gewinnen: *Wie kommt es zu der enormen Zunahme an Beratungsbedarf in unserer Gesellschaft, zu immer neuen Reflexionsschleifen?* Daran wird sich hier und heute eine zweite Frage anschließen müssen: *Welche Bedeutung können solche seelsorgerliche und beraterische Reflexivität für Kirche und Gesellschaft haben?*

“Reflexive Moderne” (U. Beck, A. Giddens, N. Lash)

Bleiben wir zunächst bei dem rapide gewachsenen gesellschaftlichen Beratungsbedarf. Dieser umfasst ja weit mehr, als diese Zentren leisten können und wollen. Eine grundlegende *These* könnte lauten, *dass mit wachsender gesellschaftlicher Differenzierung und Komplexität der Bedarf an kompetenter externer Beratung wächst*. Diese These wäre jedoch nicht hinreichend, denn die explosionsartige Zunahme beraterischer Tätigkeiten im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts verdankt sich wesentlich dem *Reflexionsbedarf*, der sich in einer ver-

flüssigten “Gesellschaft ohne Baldachin” (H.-G. Soeffner) ergibt. Die Reflexivität ist Ausdruck der Krise der “organisierten Moderne” (P. Wagner).

Wenn die Entscheidungen der Einzelnen nicht mehr vorgegeben und durch soziale Einbettung abgesichert sind, dann muss alles vor uns selbst begründet werden. Die Reflexivität nimmt zu. Wir haben die Qual der Wahl. Solche Eigenverantwortung ist aber nicht mit derselben Über-Sicht und oft auch nicht mit entsprechenden Möglichkeiten der Gestaltung des eigenen Lebens verbunden. Deshalb sollte ich zumindest dafür Sorge tragen, dass ich meine persönlichen Ressourcen ausschöpfe, meine Kompetenzen stärke, meine Performanz (“Performance”) verbessere. Zur *Unterstützung solcher Selbst-Sorge und Rat-Suche* bieten sich immer mehr Dienstleistende an. Supervision, Seelsorge oder Coaching sind solche Formen personenorientierter Unterstützung. Sie sind – an die Stelle sozialer Einbettung getretene und berufsförmig organisierte – Reflexionsschleifen. Dass die Kirche sie ihren haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden anbietet, hat Folgen. Denn wir alle wissen: Guter Rat ist teuer ...

Der Bedarf an Begründung ist auch gesamtgesellschaftlich gewachsen. Wenn neben der sozialen Einbettung auch der gemeinsame Horizont für Begründungen verflüssigt wird, wenn zentrale Wissensbestände entwertet werden, die in Institutionen eingelassen waren und ihren Sinn begründeten, dann nimmt die Reflexivität zu. Es entstehen sich selbst steuernde Organisationen. Spätestens das Stichwort der “lernenden Organisation” lässt heute allerdings erkennen, dass dabei die Skepsis gewachsen ist, was die einfache Steuerbarkeit von Organisationen angeht. Zur *Unterstützung der Organisations-Entwicklung* werden vielfältige Angebote gemacht. Organisations-Beratung, Personal-Entwicklung oder Supervision sind solche Formen organisationsorientierter Unterstützung. Auch sie sind – an die Stelle sozialer Einbettungen getretene – Reflexionsschleifen, durch die sich die Komplexität von Organisationen allerdings weiter erhöht. Dass die Kirche ihren unterschiedlichen Sozialgestalten und ihrem Leitungspersonal solche Unterstützung bei der Organisationsentwicklung anbietet, dass die Kirche sie selbst auf allen Ebenen in Anspruch nimmt, hat Folgen. Denn wir alle wissen: Guter Rat ist teuer ...

So jedenfalls ist das auf unserem Modernisierungspfad, auf dem Biographien, Institutionen und die Gesellschaft insgesamt "verflüssigt" (Z. Bauman) werden.

Biblische Gedächtnis-Kultur und Externität des Heils

Bisher mag es so aussehen, als sei die Zunahme der Reflexivität und die Einrichtung entsprechender Reflexionsschleifen allein ein gesellschaftliches Erfordernis. Das ist aber nicht der Fall. Die Sorge um die Einzelnen und die Gesellschaft, die "cura animarum", die Seelsorge, gehört seit jeher zum Christentum, ebenso wie das, was traditionell "mutuum colloquium fratrum" genannt wird, die beständige trostreiche und orientierende Beratung mit den Schwestern und Brüdern.

Es spricht sogar viel dafür, eine der Wurzeln für die reflexive Moderne in der jüdisch-christlichen Kanonisierung der "Heiligen Schriften" der hebräischen und der christlichen Bibel zu sehen. Der Zusammenhang von Bibel und Auslegung schafft eine *Gedächtnis-Kultur*, in der an die Stelle von immer neuen Offenbarungen, *die beständige Beratung und die gegenseitige Seelsorge* treten.

Trost und Rat finden Christinnen und Christen aller Zeiten durch die gemeinsame Erörterung der Schrift. Diese Prozesse wurden nicht dem Zufall überlassen. Besondere Zeiten und Orte wie Synoden und Konzile wurden schon früh geschaffen. Entscheidendes *Instrument für diese Selbst-Reflexion des Glaubens* war dabei von jeher *die Schriftgelehrsamkeit und die Theologie*. Ihre heutige Berufsförmigkeit kann nicht verdecken, dass jede Form von Trost und Rat in der Kirche die Rückbindung an die Bibel braucht. Zur Kirche gehört die Frage nach den Gründen, die gemeinsame Reflexion auf die Schrift, das allgemeine "ministerium verbi divini".

Die Konziliarität, das counseling und consulting, die Konsultation, gehört daher zur Grundstruktur der Kirche. Und Leitung ist im Kern Episkopé, oversight, supervision, Draufsicht. Deshalb müssen sich zumindest in reformatorischen Kirchen kirchliche Strukturen daran messen lassen, ob sie eine solche Kultur der Nach-Denklichkeit, der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, der gemeinsamen Beratung und gegenseitigen

gen Seelsorge, ermöglichen.

Die Reflexivität einer biblisch geprägten Gedächtnis-Kultur hat allerdings einen noch tieferen Grund. Neben das sola scriptura hat unsere Kirche noch das sola Christus (und das sola gratia und das sola fide) gestellt. Dieses vierfache "Allein" (der Schrift, Christi, der Gnade, des Glaubens) betont die Externität des Heils. Wir verfügen nicht über die Bibel, all unsere Erörterungen bleiben auf Christus angewiesen, auf die Gnade Gottes, auf Vertrauen weckende Ergriffenheit. *Trost und Rat, Paraklese und Thora*, sind zuallererst eine Dienstleistung Gottes. Diese uns zukommende, *externe Dienstleistung Gottes*, sucht sich ebenfalls externe Dienstleisterinnen und Dienstleister. So könnte der Geist dieses Zentrums also in der genannten Grundausrichtung liegen: Es geht um Trost und Rat, um Paraklese und Thora, als externe Dienstleistungen.

Das "Amt der Schlüssel" und der "Dienst des Erschließens"

Verstehen wir die Einrichtung dieser Zentren als eine aus der gegenseitigen Seelsorge und Beratung aller Christinnen und Christen hervorgegangene, heute notwendige Differenzierung, so lässt sich auch eine *gemeinsame Wurzel solch strukturierten Handelns* ausmachen: das mittelalterliche *Buß-Sakrament*. Als "Amt der Schlüssel", als Beichte hat sich dessen Grundstruktur auch in der protestantischen Tradition erhalten. In der klassischen Formulierung sind die vier Schritte die "contritio cordis", die "confessio oris", die "absolutio" und die "satisfactio operis". In diesem *Vierschritt der Reue, des Anerkennens, des Freisprechens und der Genugtuung* kommt eine tiefe Weisheit über den Zusammenhang von Reflexivität und Externität zum Ausdruck.

Die Dienst-Leistungen dieser Zentren lassen sich m. E. als Gestalten des kirchlichen "Schlüssel-Amtes" verstehen. Sie werden dann angefragt, wenn Menschen an ihre Grenzen kommen und diese anerkennen. Sie nehmen andere Menschen in Anspruch, die ihnen helfen sollen, sich aus Verstrickungen zu lösen, so dass vorhandene Kräfte wieder freigesetzt werden. So gesehen handelt es sich bei allem, was hier geschieht, um eine "geistliche" Arbeit. Sie braucht Freiwilligkeit, Offenheit und Veränderungsbereitschaft auf Seiten der

Klienten. Sie lebt aber auch von der Bereitschaft zur Stellvertretung auf Seiten der Beratenden, die als Personen eine Intervention darstellen, die neue Kräfte freisetzen will. Die entscheidenden Impulse zu neuen Anfängen können wir uns nicht selbst geben, sie müssen erschlossen werden. Das zerknirscht anzuerkennen ist die eine Seite. Die andere Seite sind Menschen, die die geistliche Verantwortung der stellvertretenden Intervention übernehmen, weil sie darauf vertrauen, dass sich Gottes Kraft in diesem Prozess durchsetzt und Neues erschließt. Vielleicht sollten wir also *statt vom "Amt der Schlüssel" besser vom Dienst des Erschließens sprechen*, der hier stattfindet.

Dieser Erschließungs-Dienst, der in einer *Kultur der Nach-Denklichkeit* wurzelt, die von göttlichem Trost und Rat, von Paraklese und Thora gesättigt ist, ist unverzichtbar. Orte der Nach-Denklichkeit wie diese Zentren, die Menschen und Organisationen neue Horizonte erschließen helfen, sind für Kirche und Gesellschaft notwendig und heilsam. Gerade weil guter Rat in der reflexiven Moderne teuer ist, braucht es Orte wie diesen, die daran erinnern, dass Gottes Rat und Sorge gratis sind.

Wo sich das erschließt, da haben wir allen Grund zum Feiern!

Dr. Peter Scherle ist Professor für Kirchentheorie und Kybernetik am Theologischen Seminar der EKHN in Herborn. Vortrag gehalten aus Anlass der Einweihung des „Hauses Friedberg“ in Friedberg am 23. Juni 2003.

Sigrid Bernhardt-Müller

Nach-Denklichkeit II - Schlaglichter auf einen Veränderungsprozess

.....

Es berührt mich, dass ich heute an der Eröffnung dieser drei Zentren mitwirke, in denen u. a. die ehemalige Gemeindeberatung aufgegangen ist. Habe ich doch in meiner Lebens- und Arbeitsgeschichte einen frühen Bezug zur Gemeindeberatung in Frankfurt. Als ich 1980 mit knapp 32 Jahren die Leitung der Vollzugsanstalt für Frauen in Frankfurt-Preungesheim übernahm, da geriet ich alsbald an jene Grenzen, die Peter Scherle vorhin schon als Grund für die Inanspruchnahme von Beratung benannte. Allerdings kam mir zunächst nicht in den Sinn, standzuhalten mit Hilfe einer Supervision bzw. Organisationsberatung – das war damals in der öffentlichen Verwaltung eigentlich noch ein Tabu. Vielmehr hatte ich eher die Idee zu flüchten. Von diesen Fluchtplänen erzählte ich Gudrun Janowski, die damals Anstaltspfarrerin war. Sie bot mir an, sich um eine Beratung für mich zu kümmern. Eines Tages meldete sich am Telefon Hans Georg Berg. Meine Fluchtpläne hatten inzwischen erheblich an Gestalt gewonnen und ich sagte Herrn Berg am Telefon, eigentlich hätte ich mich schon entschieden zu gehen. Die erste Bewerbung war schon geschrieben. Was antwortet in so einem Fall ein professioneller Berater und was antwortete also Hans Georg Berg: „Dann können wir ja *darüber* reden.“ So wurde aus dem Flüchten ein Standhalten. Mit Hilfe auch anderer Mitarbeitender der Gemeindeberatung beeinflussten wir das System Justizvollzugsanstalt alsbald auch an anderen Stellen, z.B. mit anstaltsinterner Fortbildung recht erfolgreich. Ich für meinen Teil reagierte fortan auf Fluchtgedanken anders.

Und nun stehe ich hier voller Nach-Denklichkeit zwischen den geschilderten positiven Erfahrungen und meiner noch neuen Verantwortung auch für die Themen und Aufgaben dieser Zentren, die - wenn auch mit anderer Zielsetzung - in der von mir verantworteten Kirchenverwaltung ebenfalls vorhanden sind.

Nachsinnen

Auf der Suche nach der Nach-Denklichkeit der EKHN in Gegenwart und jüngerer Geschichte blätterte ich - wie in meinen ersten Tagen - in „Person und Institution“, „Auftrag und Gestalt“ oder den so genannten Prüfaufträgen. Und ich blätterte auch in der Konkordanz. Das Bindestrichwort Nach-Denklichkeit reizte mich dazu. Der Bindestrich gibt den beiden Wortteilen je eine gewisse Eigenständigkeit. Die Denklichkeit betont das Denken und Ringen um Wahrheit, das Wort Nach sug-

geriert Nachhaltigkeit. Was ich fand, war das Stichwort „nachsinnen“. Im 73. Psalm heißt es: „So sann ich denn nach, um dies zu begreifen, doch es war zu schwer für mein Verständnis, bis ich eindrang in die Heiligtümer Gottes (was für mich so viel heißt wie in den Heilsplan Gottes) und acht gab auf der Gottlosen Endgeschick“. Es folgt dann die wunderschöne Passage: „Dennoch bleibe ich stets an dir, denn du hältst mich bei deiner rechten Hand, du leitest mich nach deinem Rat und nimmst mich endlich mit Ehren an.“ Das lange Nachsinnen führt den Psalmisten zur Erkenntnis, aber dies ist ein sehr anstrengender Weg, wie wohl auch die Nach-Denklichkeit mit Bindestrich.

Es gab viel Nach-Denklichkeit in den Neunziger Jahren in unserer Kirche über Aufgaben, Struktur und Finanzierung. Mancher und manche haben sich in dieser Zeit sicher auch gefragt – gleich dem vorhin zitierten Psalmisten - , ob es nicht ein leichteres Leben geben könnte als das der ständigen Reflexion des Auftrages und der Ziele, der Wirtschaftlichkeit und der rationellen und effizienten Abläufe. Von lieb gewordenen Strukturen und Orten musste Abschied genommen werden, mal mit Überzeugung, mal mit Trauer und Verletzungen. Der Prozess der Nach-Denklichkeit hält bis heute an. Nach-Denklichkeit wird in ihrer Nachhaltigkeit jedoch nachhaltig gestört durch die gesellschaftlichen Beschleunigungsprozesse. Diese Prozesse lassen zunehmend Mitarbeitende persönlich und beruflich zweifeln und die Freude verlieren. Da ist guter Trost und Rat teuer. Und das ist immer wieder eine zentrale Nachdenklichkeits-Aufgabe von Kirche als Dienstleistung für Kirche und Gesellschaft. Fatal ist die Eingliederung der globalen Beschleunigungsprozesse in die kirchlichen Abläufe, wie sie derzeit zu beobachten ist.

Konstitutive Handlungsfelder

Ein Ergebnis des vielen Nachdenkens in den 90er Jahren waren die fünf Handlungsfelder und die ihnen zugeordneten (Arbeits-)Zentren, in die der größte Teil von bis dahin 19 Einrichtungen und Ämtern neu eingegliedert wurde. Nach den Beschlüssen der Synode vom 15.10.1997 waren dies die Handlungsfelder und Zentren

- Gottesdienst, Verkündigung, geistliches Leben
- Bildung, Erziehung, Arbeit mit Zielgruppen
- Diakonie und Gesellschaftliches Handeln

- Ökumene und
- Seelsorge und Beratung.

Parallel dazu wurden Querschnitts- bzw. Dienstleistungsbereiche geschaffen, die ebenfalls eigenständig organisiert sind und von denen wir heute zwei eröffnen:

- das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision
- und das Zentrum für kirchliche Personalberatung.

Die Entwicklung der EKHN hin zu einer Organisation von Handlungsfeldern habe ich bei meinem Dienstantritt vor weniger als einem Jahr vorgefunden. Und ich kam in einer Zeit, in der unter dem Druck der Finanzsituation die ersten Fragezeichen an einzelnen Reformelementen angebracht werden, wesentlich ausgelöst durch eine global beeinflusste Wirtschaftskrise, die sich in ihrer Heftigkeit wohl wesentlich von den bisherigen Anlässen für Einsparinitiativen in der Kirche unterscheidet.

Uns in der Verwaltung fiel im Zuge der Anpassung des Kirchenverwaltungsgesetzes an die gesamtkirchlichen Strukturreformen doch sehr auf, dass die Arbeitszentren nirgendwo auf dem Niveau eines Gesetzes verankert sind. Daraufhin schrieben wir in letzter Sekunde vor der zweiten und dritten Lesung des Artikelgesetzes in die Kirchenordnung den Satz hinein: "Die Arbeitszentren unterstützen als gesamtkirchliche Einrichtungen die Arbeit der Gemeinden, Dekanate, kirchlichen Dienste und der Gesamtkirche in ihren Handlungsfeldern" und dieses wurde immerhin ohne näheren Diskussionsbedarf von der Synode im Rahmen der 2. Lesung akzeptiert. Diese Verankerung in der Kirchenordnung stärkt m. E. den eingeschlagenen Weg in Zeiten finanzieller Turbulenzen.

Kirchenverwaltung im Übergang

Nach dem neuen Kirchenverwaltungsgesetz hat die Kirchenverwaltung neben den laufenden Verwaltungsgeschäften auf gesetzlicher Grundlage und der Vorbereitung und Ausführung der Beschlüsse der Kirchenleitung ausdrücklich die Aufgabe der "Unterstützung der Kirchenleitung in ihrer Steuerungsfunktion durch die Wahrnehmung von Koordinations- und Aufsichtsaufgaben gegenüber den Arbeitszentren, Kirchengemeinden, Dekanaten und kirchlichen Verbänden" wie auch

die der "Erbringung von Dienstleistungen, der Beratung und Information in Angelegenheiten des kirchlichen Lebens". Wichtig ist auch noch die folgende Übergangsbestimmung in dem neuen Gesetz: "Soweit die Kirchenverwaltung Aufgaben der Arbeitszentren wahrnimmt, werden diese bis zum 31. Dezember 2006 auf die Arbeitszentren übertragen." Es gilt also, in einem bis zu drei Jahren dauernden Prozess die Aufgabenstellungen zwischen der Kirchenverwaltung in ihrer Funktion als Steuerungsinstrument der Kirchenleitung und den Zentren auszubalancieren, selbstverständlich auch mit dem 1997 beschlossenen Ziel der erheblichen Stellen- und Kosteneinsparung in der Kirchenverwaltung. Durch den Druck von Letzterem kann sich der vom Gesetz eingeräumte zeitliche Spielraum etwas verengen.

Eine solche Veränderung einer mehr behördlich organisierten Verwaltung hin zu einem internen Dienstleistungsbereich entspricht auch Empfehlungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung in Köln, wonach Querschnittsaufgaben der Verwaltung in zwei Bereiche unterteilt werden:

"Die Leistungen, die im Rahmen einer Auftraggeber-Auftragnehmerfunktion als Dienstleistungen für die Fachbereiche - also organisationsintern - erbracht werden. Es liegt dabei eine konkrete Anforderung nach Leistungen vor. Die Leistungen, die direkt für die Führung erbracht werden als sog. Steuerungsunterstützung".

Im Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle ist auch der Satz enthalten: "Zum Management interner Dienstleister gehört, dass die Kosten durch Erlöse gedeckt werden." Dies wäre ein erheblicher Paradigmenwechsel für die kirchensteuerfinanzierte Kirchenverwaltung, deren "Rat und Sorge (noch) gratis" sind, wie Peter Scherle es vorhin für die Dienstleistung Gottes beschrieben hat.

Guter Rat ist demgegenüber teuer - was bedeutet das für das im weltlichen Strukturvergleich konzernähnliche Gebilde Kirche? Kann sie noch beliebig konzernexterne Dienstleistungsangebote in Anspruch nehmen, während sie die eigenen bezuschusst? Wer steuert das? Ist Steuerung gewollt? Ist sie zumindest finanziell nötig?

Dienstleistung

Der zentrale Begriff ist also nach dem neuen Kirchenverwaltungsgesetz derjenige der Dienstleistung. In einem vorherigen Entwurf hatten wir auch gegenüber den kirchenleitenden Gremien unsere Dienstleistungs-

.....

aufgabe formuliert. Diese Formulierung fand nicht in allen synodalen Ausschüssen Gefallen. Die Formulierung "Vorbereitung und Durchführung von Beschlüssen" erschien griffiger und wies, wie ich denke, die Verwaltung wieder ein wenig in ihre traditionellen Schranken zurück. Dabei war gerade beabsichtigt, mit dem Begriff der Dienstleistung im Kontext der Steuerungsunterstützung etwas zum Stil von Steuerung und Aufsicht als Dienstleistung auszusagen.

Wenn zur Grundstruktur von Kirche traditionell Konziliarität gehört, so sollte das auch für ihre Dienstleistung gelten. Steuerungsprozesse können nach meinem Verständnis zu Prozessen des Aushandelns auf der Basis von beweglichen und unbeweglichen Faktoren werden. Wenn z.B. eine neue Pfarrstelle im Stellenplan nicht genehmigt werden kann, wäre nach diesem Verständnis zwischen Dienstleistender (Kirchenverwaltung) und Betroffener (Gemeinde) dennoch auszuhandeln, welche anderen Spielräume für die Problemlösung noch bestehen. Und dies sollte in einer zeitlich klar verabredeten Folge von gemeinsamen Überlegungen, danach formulierten Beschlussvorlagen und dann wieder sofortiger Besprechung der Konsequenzen aus dem tatsächlich gefassten Beschluss der Kirchenleitung sein. Dieser Stil des Aushandelns ist die Alternative zum ausschließlichen Bescheid, der obendrein oft nicht zeitnah kommen kann, weil es dafür noch formale Hindernisse gibt. Die Fiktion von oben und unten sollte funktionalen partnerschaftlichen Entscheidungsprozessen weichen. Dabei dürfte die Koordination Aufgabe der Kirchenverwaltung sein, die einrichtungsindividuelle Beratung Aufgabe des Zentrums. Nach diesem Grundprinzip wird sich auch der in der Kirchenverwaltung zu errichtende Stabsbereich Personal- und Organisationsentwicklung zu den Zentren in Friedberg sowohl abgrenzen wie gleichzeitig in der Aufgabenerfüllung ergänzen.

„Willensbildungsprozesse initiieren“

Schwierig ist für solch ein Verständnis von Entscheidungsprozessen im Stil von Dienstleistung die Vielfalt der Leitungsebenen zwischen Dekanat, Leitendem Geistlichem Amt (LGA) und Kirchenleitung. Aber schon in "Person und Institution" ist zu lesen: "Kirchenleitendes Handeln ist vorwiegend die Kunst, Willensbildungsprozesse in der Kirche zu initiieren." Dann ist funktionales steuerungsunterstützendes Handeln der Kirchenverwaltung die Kunst, Willensbildungsprozesse zu ko-

ordinieren, zu moderieren und Lösungsalternativen auszuhandeln.

Sollte man nicht, um solches zu befördern, einen Ideenwettbewerb für optimale Beteiligungsprozesse auszuschreiben! Denn die Methode "Anliegenden Entwurf übersende ich mit der Bitte um Stellungnahme bis zum...." führt nicht zum Ziel und leistet einer Gewinner-Verlierer-Struktur Vorschub. Andererseits leiden echte Dialog-Beteiligungsprozesse immer wieder an Schwerfälligkeit. Außerdem ist es vielfach noch nicht gelungen, in diesen Dialogen die Spielregeln von Wertschätzung zu verankern. Die Herausforderung für Teilnehmende an einem solchen Ideenwettbewerb wäre eine Kultur der Nach-Denklichkeit in den Beteiligungsprozess zu integrieren, die in der Konsequenz eine Kultur der Wertschätzung ist, so dass eine Kulturveränderung hin zu heilenden Prozessen wirksam wird. Vielleicht würde es in den neuen Friedberger Zentren unter den dort versammelten Fachleuten einige Wettbewerbsteilnehmende geben!

Eine von göttlichem Trost und Rat gesättigte Kultur der Nach-Denklichkeit ist eine lohnende, täglich zu aktivierende Vision. Anselm Grün schreibt in seinem Buch "Menschen führen – Leben wecken": „Der Kluge denkt mit dem Herzen.“ Vielleicht kann man so auch die Nach-Denklichkeit mit dem Bindestrich charakterisieren: als das Denken mit dem Herzen. Es verhindert eine Kultur des Misstrauens, wie wir sie in der EKHN immer wieder leidvoll erleben.

Vielleicht taugt sie sogar für ein Leitbild – die Nach-Denklichkeit mit dem Bindestrich.

Sigrid Bernhardt-Müller ist Juristin und Leiterin der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

Inhalt

.....

Vorwort		3
Reiner Bucher	„Vom CIC nach Chicago: ein prophetischer Qualitätszuwachs?“ Die Grenzen der Veränderungsmacht und die Veränderungsmacht der Grenzen	4
Ulf Häbel	Auf dem Land daheim - Die kulturtragende Aufgabe der Kirche im Dorf	13
Günther Schmidt	Spielend Teams entwickeln	17
Martina Klein	Die Wunderfrage - eine Methode für die Organisationsberatung	26
Ernst-Georg Gäde	Veränderung nur mit Beteiligung - Zukunftskonferenzen und -werkstätten in der Kirche	34
Peter Scherle	Nachdenklichkeit I - eine Dienstleistung für Kirche und Gesellschaft	38
Sigrid Bernhardt-Müller	Nachdenklichkeit II - Schlaglichter auf einen Veränderungsprozess	41

Förderverein
für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der
Evangelischen Kirche in
Hessen und Nassau
Kaiserstr. 2
61169 Friedberg
telefon 06031-16 29 70
fax 06031-16 29 71
Email: zos@ekhn-net.de
gemeindeberatung im internet:
<http://www.zos-ekhn.de>