

ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

Heft 19
Juni
2019

Nr

„Räume
öffnen“



futur2
Zeitschrift für Strategie & Entwicklung
in Gesellschaft und Kirche

Entlang der Ungewissheit

45 Aufsätze zu aktuellen Themen der Kirchenentwicklung

www.futur2.org



Gerhard Wegner

TRANSCENDENTALER VERTRAUENSVORSCHUSS

Sozialethik im Entstehen

EVANGELISCHE
VERLAGSANSTALT

SOZIALWISSENSCHAFTLICHES
INSTITUT
der Evangelischen Kirche in Deutschland

druckwerkstatt
Rödelheim

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

■ Biedenkopf Weg 40a
 ■ 60489 Frankfurt am Main
 ■ fon 069 - 90 74 98 0
 ■ dwr@frankfurter-verein.de
 ■ www.reha-werkstaetten.de

Editorial

5

Themenbeiträge

Prof. Dr. Claudia Schulz	Theologie des Raums – Neuer Raum für Theologie in der Gemeindeentwicklung	7
Hille Richers	Den Stadtteil entdecken – Anregungen für die Praxis	10
Andreas Klein	Selbstorganisation und Heiliger Geist – wenn Start-Up-Kultur auf Kirche trifft	13
Juliane Schlaud-Wolf	Partizipation ermöglichen	17
Dr. Stefan Kaduk	Die Kunst des Musterbruchs – über beherztes Weglassen und die Kraft von Experimenten	20
Vizepräsident Christoph Pistorius	Sabbatzeit für eine Kirchengemeinde	23
Claus Nungesser	Agilität in der Beratung	26

Projektbeiträge

Bruno Krenzel	Kundschafter-Teams im Sozialraum Osnabrück	29
Julia Mittelstaedt	Familienzentren in Interaktion mit dem Stadtteil – Perspektiven für Familienzentren in evangelischer Trägerschaft	32
Heike Schmid	Wenn dein Pferd tot ist, musst du absteigen	35
Stefan Nober	Sozialraumorientiert arbeiten im Tandem von Caritas und Seelsorge	38
Anja Beckert	Agilität – ein Interview	41

Zur Diskussion gestellt

Ernst-Eduard Lambeck	Der vorzeitige Abbruch eines Beratungsprozesses – ein Tabuthema?	44
Katharina Witte	Scheitern ist eine Form der Fortbewegung	48

INHALT



INHALT

Materialkoffer



Hille Richers	Checkliste für mögliche Ressourcen und Kooperationspartner im Stadtteil	53
Eva Hillebold, Christoph Gerken	Dynamic Facilitation	55
Eva Hillebold, Christoph Gerken	Arbeiten mit Runden	58
Eva Hillebold, Christoph Gerken	Kreislauf der Veränderung	62
Birgit Jürgens	Klopübung	64
Birgit Jürgens	Druck und Gegendruck	64

Pioniere der Gemeindeberatung

Gerd Bauz	Von wirklich Vielem beeinflusst – Interview mit Hans Georg Berg	65
-----------	---	----

Buchbesprechungen

Susanne Habicht	<i>Svenja Hofert:</i> Agiler Führen	69
-----------------	--	----



Leserbrief

Tobias Schürmann	Einwurf aus gewerkschaftlicher Sicht	70
------------------	--------------------------------------	----

Aus der GBOE

Jutta Rottwilm	Ausbildung – 2. GBOE-Fachtag	73
Birgit Jürgens	Bericht von der D.A.CH-Tagung	73
Dieter Pohl	Nachruf Folker Hungar	74

Veranstaltungen

Adressen der Gemeindeberatung

IMPRESSUM UND REDAKTION

„Räume öffnen“

*Wer Räume öffnet, entdeckt Erstaunliches:
Die vermeintlichen Grenzen sind selbst erfunden.*

Wer sie erweitert, wird durch Unverhofftes, Fremdes,

*Anregendes überrascht. Wer sie
sogar überschreitet, bekommt
es mit Aufregung zu tun, mit
Unsicherheit, mit Furcht. Festgefügt,
Erstarrtes wird gelockert,
kommt in Bewegung.*

*Lockeres, weniger Geformtes
droht zu zerfallen, verliert Kohäsion.
Es ist immer ein Risiko dabei.*

„Die theologische Überzeugung einer am Sozialraum orientierten Entwicklung von Kirche und ihren Gemeinden lautet: Die Themen, die Menschen am Ort bewegen, sind Gegenstand kirchlicher Arbeit, nicht nur ihr Kontext.“ schreibt **Prof. Dr. Claudia Schulz** in ihrem Beitrag „Theologie des Raumes“. **Hille Richers** gibt unter der Überschrift „Den Stadtteil entdecken“ wichtige Tipps für eine solche Entdeckungsreise und Hinweise zu lohnenden Erkundungsorten.

Andreas Klein fragt, wie verhalten sich das Wirken des Heiligen Geistes und Selbstorganisation zueinander? Er beschreibt das Wirken des Heiligen Geistes als „Öffentliches Kraftfeld“ und kommt zu dem Ergebnis: Auch Kirche kann noch mehr Geistoffenheit wagen.

„In der gezielten Öffnung eines Ermöglichungsraumes liegt der Charme von Teilhabe“ konstatiert **Juliane Schlaud-Wolf**. Sie zeigt Erfolgsfaktoren partizipativ angelegter Entwicklungsprozesse auf. „Das Experiment ist die sichere Einführung der Unsicherheit in die Organisation“, formuliert **Stefan Kaduk**. Ist es an der Zeit, unsere Unsicherheiten, unsere Gewohnheiten, unsere Handlungsmuster aufzubrechen? Und wie kann das geschehen? Ein praktisches Beispiel liefert Vizepräsident **Christoph Pistorius**. „Wer aufräumt, schafft Raum für Neues“ ist eine



der Erfahrungen aus Gemeinden, die ein Sabbatjahr gewagt haben. Man kommt in Kontakt mit Menschen, die nach Entschleunigung und Ruhe suchen.

Weitere Projektbeiträge folgen: **Bruno Krenzel**: „Kundschafter-Teams im Sozialraum Osna-brück“, **Julia Mittelstaedt**: „Familienzentren in Interaktion mit dem Stadtteil“, **Heike Schmid**: „Wenn dein Pferd tot ist, musst du absteigen“, **Stefan Nober**: „Sozialraumorientiert arbeiten im Tandem von Caritas und Seelsorge“.

Als weiteres Thema klingt in diesem Heft „Agilität in der Beratung“ an. Agilität agiert in einem festen, strukturierten Rahmen und eröffnet dabei Entwicklungsräume, sortiert Rollen und Vorgehensweisen neu. **Claus Nungesser** gibt eine Grundorientierung wesentlicher Ideen, Merkmale und Konzepte von Agilität. Und **Anja Beckert** arbeitet in einem Interview mit einem Beratungsnehmer Haltung und Methode, die zu Agilität führen, heraus.

Ernst Eduard Lambeck und **Katharina Witte** stellen ihre unterschiedlichen Sichtweisen des Beratungsabbruchs zur Diskussion.



Im **Materialkoffer** finden sich sechs Anregungen zur konkreten Beratungsarbeit

Und im letzten Pionier-Interview kommt **Hans Georg Berg** zu Wort.



Staub aufgewirbelt hat das Thema des letzten Heftes „Kirchliche Arbeitswelten“. Es erreichte uns ein **Leserbrief**, der aus gewerkschaftlicher Sicht blinde Flecke aufzeigt. **Nur Mut! Weiter so!** Wir wollen in einem regen Austausch mit unseren Leserinnen und Lesern stehen.

Bilder von **Harro Maass** unterstreichen das Thema auf künstlerische Weise. Karl Schulze-Hagen bemerkt dazu: „Das sind Bilder, mit denen was nicht stimmt, die sich einfach nicht an Grenzen und Regeln halten, die ihren Rahmen sprengen.“

Viele von ihnen lassen uns den Witz spüren, der immer dann entsteht, wenn zusammenkommt, was eigentlich nicht zusammenpasst, wenn die Dinge erst verrückt und dann wieder zusammengefügt werden. Diese Bilder schärfen unseren Blick. Sie zwingen uns zum Nachdenken.“

Ich selbst scheide aus Altersgründen mit Abschluss der Arbeiten an diesem Heft aus der Redaktion aus. Ganz herzlich danke ich Ihnen für alle kritischen, weiterführenden und wertschätzenden Rückmeldungen, die unsere Arbeit gefördert haben!



Harro Maass: Graugänse, 2005

Viel Freude und Gewinn beim Lesen wünscht im Namen der Redaktion

Dieter Pohl

www.pohl-organisationsentwicklung.de

THEOLOGIE DES RAUMS – NEUER
RAUM FÜR THEOLOGIE IN DER
GEMEINDEENTWICKLUNG



Prof. Dr. Claudia Schulz

Claudia Schulz, Professorin für Diakoniewissenschaft und Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, befasst sich mit Grundlagenbeobachtungen der Raumsoziologie: Sie zieht aus der Unterscheidung von Raum als „place“ als topografisch beschreibbaren Ort und Raum als „space“ als Beziehungsraum, Begegnungsraum und Erfahrungsraum Konsequenzen für die Gestaltung von Kirche vor Ort.

Zur Entwicklung einer Kirchengemeinde braucht es den Blick auf den Raum. Dies gehört seit der Erfindung der Gemeinwesenarbeit zu den wohlbekannten Weisheiten der Gemeindeentwicklung: Es braucht den Blick auf den Raum in seiner Gesamtheit – nicht nur auf Kirchengebäude und die Wohnungen der Kirchenmitglieder. Vielmehr kommt der ganze Ort in den Blick, die Kirche und alles andere, die Kirchenmitglieder und alle anderen, die Situation des Stadtteils, des Dorfs, die Themen, die den Ort bewegen, Bushaltestellen, Industriegebiete, Supermärkte, Natur, das Lebensgefühl vor Ort, die Baustellen und offenen Fragen. All dies ist gut bekannt und für Gemeindeentwicklung eine bewährte Perspektive. Seit in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts die Gemeinwesenarbeit auch in den Kirchen Einzug gehalten hat, lassen sich die Gewinne dieser Perspektive klar beschreiben.

Warum ist nun seit einigen Jahren erneut von einem „spatial turn“ in der Theologie und damit auch in der Arbeit in und mit Gemeinden die Rede? Die Antwort ist einfach: Ein vertiefter Blick in die Raumsoziologie fördert noch mehr zutage als nur Aufmerksamkeit für den Ort und das, was er für die Kirche mit sich bringt. Er schafft ein neues Verständnis der Arbeit insgesamt und sogar einen theologischen Impuls, der Gemeinden ins Nachdenken bringen kann¹. Der Begriff des Raums hat in seiner Bedeutungsgeschichte zwei gegenläufige Weisen des Verstehens transportiert. Der eine ist bekannt und hier schon benannt: Raum als „place“, der Blick auf den faktisch vorfindlichen, topografisch beschreibbaren Ort, der potenziell auch ohne den Menschen existiert und dem Leben in ihm manche Form verleiht. Der andere ist abstrakter und seltener im Fokus: Raum als „space“, der Raum, der erst entsteht, indem ihn jemand erfährt und

¹ Für Grundlagen der Raumsoziologie vgl. Martina Löw / Silke Steets / Sergej Stoetzer: Einführung in die Stadt- und Raumsoziologie, Opladen 2007. Eine Übersicht über die theologische Raumdiskussion bietet Matthias Wüthrich: Raum Gottes. Ein systematisch-theologischer Versuch, Raum zu denken, Göttingen 2015.

beschreibt, erfüllt und damit erschafft, als Beziehungsraum, Begegnungsraum, Erfahrungsraum. Dieser Raum erhält sein Wesen und seine Bedeutung erst durch seinen Inhalt.

Die biblische Tradition kennt beide Ebenen des Raumverständnisses. In ihr findet sich der von Gott geschaffene Raum, durch Gottes Gegenwart gestimmt und damit voller Bedeutung, noch bevor der Mensch ihn betritt: der Garten Eden, das heilige Land, der Bauch des Fisches. In ihr findet sich aber auch der Raum, der durch Gottes Handeln – und vor allem in der Begegnung von Gott und Mensch – erst als heiliger Raum entsteht. Hier ist der Raum die Hülle für das, worum es eigentlich geht: die religiöse Erfahrung des Menschen, die Kommunikation über diese Erfahrung, das Teilen dieser Erfahrung als zentrales Moment jeder Religion. Beth-El, die Stätte, die in der Begegnung zu Gottes Haus, zur Pforte des Himmels wurde (Gen 28).

Für zwei komplementäre Weisen des Verstehens sind hier Beispiele aus der biblischen Tradition benannt, – und schon wird sichtbar, welcher Gehalt an Theologie sich in diesen Vorstellungen verbirgt: Der Raum als topografischer Ort kann als von Gott geschaffen betrachtet werden. So ist nicht nur die Kirche am Ort mitsamt ihren Gläubigen, sondern der Ort insgesamt Gottes Raum. Es gilt in einer am Sozialraum orientierten Gemeindeentwicklung, der Stadt Bestes zu suchen – oder das Beste des Dorfs, des Krankenhauses, der Region.

Ebenso kann der Raum als ein erst durch Menschen und ihre Erfahrung mit Bedeutung erfüllter Raum verstanden werden. Dann allerdings öffnen sich theologische Gedankengänge, die für das Kirchenverständnis der Theologie ebenso wie für das Selbstverständnis von christlichen Gemeinden nicht unbedingt selbstverständlich sind: Dann ist die Kirche nicht „an sich“ und „immer schon“ ein Ort des Glaubens, sie wird es erst, indem Menschen sie als relevanten Ort erleben, als Begegnungsfläche für Gottes Gegenwart, als Raum für wichtige Erfahrungen mit sich und anderen. Dann ist die Bibel ein heiliges Buch, weil es angefüllt ist mit dem, was Menschen als ihre Erfahrungen mit Gott dort eingetragen haben.

Zurück zur Kirchengemeinde und der Idee, diese sozialraumorientiert zu denken, und zwar in der Doppelheit von Raum als „place“ und als „space“. Einerseits hat man es hier natürlich mit real vorfindlichen Gebäuden, Menschen und ihrer Lebensumgebung zu tun. Andererseits ist aber aus dieser Sicht das Evangelium nicht denkbar ohne den Menschen, der es hören, interpretieren, teilen und weitergeben will. Dies ist wiederum nicht denkbar ohne die Themen des Menschen, ohne die Themen der vielen Menschen am Ort, ohne das, was sie wirklich beschäftigt. Die Frohe Botschaft ist aus dieser Sicht abhängig von dem, was mit ihr möglich ist, von der Resonanz auf der Welt. Das Wort ist hier nicht „an sich“ schon Gotteswort, sondern weil es als von Gott ausgegangen geglaubt wird und „nicht leer wieder zurückkommt“, sondern verknüpft mit dem Leben der Menschen etwas ausrichtet (Jes 55).

Eine am Sozialraum orientierte Sicht auf die Gemeinde folgt dieser Idee des Evangeliums, das in seiner Wirkung tatsächlich davon abhängt, dass es ins Spiel gebracht wird mitten im Leben. Gemeindeentwicklung beginnt hier konsequent bei den Themen, die die Menschen am Ort beschäftigen. Von den ganz persönlichen, individuellen Anliegen weitet sich der Blick auf das, was das Soziale betrifft, was die „Themen des Orts“ geworden sind: die Zukunft des Lebensmittelgeschäfts, die Anbindung an den örtlichen Nahverkehr, die Schulwege der Kinder, die medizinische Versorgung, der Umbau eines Sportplatzes, der Streit um ein Neubaugebiet.

Die theologische Überzeugung einer am Sozialraum orientierten Entwicklung von Kirche und ihren Gemeinden lautet: Die Themen, die Menschen am Ort bewegen, sind Gegenstand kirchlicher Arbeit, nicht nur ihr Kontext. Auf sie hin – und dann von ihnen aus – geschieht die Arbeit der Verkündigung, die noch anders zu denken ist als eine Predigt, nämlich als Kommunikation des Evangeliums. Die methodischen Grundlinien einer solchen Arbeit lassen sich, wie das schon bei der Gemeinwesenarbeit gelungen ist, aus dem Bestand der Sozialraum-Methoden übernehmen und auf kirchliche Bedarfe und auf die Gemeinde als soziale Akteurin mit ihren besonderen Anliegen und Möglichkeiten anpassen.²

Alle Bemühungen nehmen ihren Ausgang am Interesse der beteiligten Menschen. Im Vordergrund stehen dann die Menschen – auch als Akteurinnen und Akteure der religiösen Kommunikation und damit als diejenigen, die das Evangelium erst bedeutsam werden lassen. Das professionelle Handeln dient der Unterstützung, Befähigung und Begleitung. Entsprechend geht es um Beteiligung, nicht zentral um Angebote, Versorgung oder Betreuung, auch wenn dies durchaus seinen Ort bekommen kann. Die Menschen, ihre Ressourcen und der mit Bedeutung erfüllte Raum bilden das Zentrum des Engagements und entsprechender Konzeptionen, nicht die Gebäude, Gewohnheiten oder Personalstellen. Nicht Zielgruppen bilden das Strukturelement der Arbeit, sondern die Themen und ihre religiösen Gehalte, die Menschen ergreifen. Entsprechend finden sich sehr verschiedene Akteurinnen und Akteure ins Gemeinsame verwoben – über die Grenzen der Kirchengemeinde hinaus. Mit ihrem Anliegen der Frohen Botschaft bietet die Gemeinde eine Begegnungsfläche für alle, die sich einbringen möchten. Die Zusammenarbeit mit Menschen außerhalb der Kirchengemeinde wird zum Normalfall.



Harro Maass: Kommt zusammen, 2003

So wird die Gemeinde zur Akteurin im Sozialgefüge vor Ort. Sie bringt ihre Botschaft ein und kommuniziert über zentrale Fragen des Lebens am Ort.

Dies bietet auf unterschiedlichen Wegen für unterschiedliche Menschen Beteiligungsmöglichkeiten und Gelegenheiten, sich einzubringen und das religiöse Kommunikationsangebot aufzugreifen.³ Die Beteiligten werden selbst Akteurinnen und Akteure ihrer Kommunikation. Sie lassen das Evangelium geschehen und ermöglichen wieder anderen eine Beteiligung. Eine Steuerung geschieht in Verantwortungsübernahme und Delegation der Verantwortung. Eine Zusammenarbeit sehr unterschiedlicher Menschen ist hier nicht nur unvermeidlich, sondern eine bereichernde Folge. Das Eigentliche der Gemeinde, die Kommunikation über Gott und seine Hinwendung zum Menschen, kommt nicht zu kurz und tritt nicht in der Diskussion über Bushaltestellen und Sportplätze in den Bereich des Irrelevanten zurück. Sie kommt in jedem dieser Prozesse vor und ist verwoben in die Lebensthemen der Menschen. Die Kirche löst sich nicht „ins Soziale“ auf, sie wird genau hier erst richtig sichtbar.

Kurz: Der Gegenstand – nicht nur der Ort – kirchlicher Arbeit ist der Raum, in dem sie stattfinden soll. Der Lebens- und Bedeutungsraum, der Aktions- und Begegnungsraum. Hier entfaltet sich das Evangelium – oder es bleibt bedeutungslos.

Prof. Dr. Claudia Schulz

Sozialwissenschaftlerin und Praktische Theologin, Professorin für Diakoniewissenschaft und Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg. Ihre zentralen Arbeitsfelder sind Kirchen- und Religionssoziologie, Sozialstruktur, Teilhabe, Zusammenhalt und Ausgrenzung.
c.schulz@eh-ludwigsburg.de

² Die genannten konkreten Bestandteile einer am Sozialraum orientierten Arbeit sind entlehnt bei Wolfgang Hinte / Helga Treeß: Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik, Weinheim 2006.

³ Methodische Impulse und Materialien bietet die Internetseite www.sozialraum.de.



Hille Richers

**DEN STADTTEIL ENTDECKEN
– ANREGUNGEN FÜR DIE
PRAXIS**

Wer sich Sozialraum-Erkundung vornimmt, will die Interessen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Menschen kennenlernen. Ihre Ressourcen, Kräfte, Fähigkeiten und ihr Interesse am „Mitwirken“ sind der entscheidende Motor. Hille Richers, langjährige Gemeinwesen- und Gemeindeberaterin, gibt wichtige Tipps zur Vorgehensweise und zu lohnenden Erkundungsorten.

Sozialraum-Erkundung

Wenn eine Kirchengemeinde ihre Aktivitäten „sozialraumorientiert“ gestalten will, dann bedeutet dies, dass sie nicht nur auf die Menschen zugehen will, die bereits ihre explizit kirchlichen Angebote (Gottesdienste, Amtshandlungen, kirchlichen Unterricht, Konfirmandinnen- und Konfirmandenarbeit u. ä.) wahrnehmen und gestalten. Sie versucht, in einem umfassenderen Sinn wahrzunehmen und darauf zu reagieren, was im Quartier, im Stadtteil, in der Stadt und der Region geschieht und die Menschen, die dort leben, bewegt, bedrängt oder erfreut. Sozialraumorientierung (Gemeinwesen-Orientierung) ist ein Begriff, der aus der professionellen sozialen Arbeit kommt und eng verknüpft ist mit dem Empowerment-Konzept¹ sowie den Erfahrungen aus dem US-amerikanischen Community Organizing².

Prägende **Qualitätsmerkmale** sind:

- die Orientierung an den geäußerten Interessen der Wohnbevölkerung,
- die aktive Beteiligung betroffener Menschen (Veränderungen nicht stellvertretend für, sondern mit den Menschen),
- die Aktivierung und Nutzung der im sozialen Raum vorhandenen Ressourcen (persönliche, strukturelle und materielle),
- die Zusammenarbeit und Vernetzung verschiedener Akteure.

¹ Norbert Heringer: *Empowerment: Perspektiven einer ressourcenorientierten sozialen Arbeit – Brückenschläge zur sozialräumlichen Arbeit* in: Deutscher Verein (Hg.): *Sozialraumorientierung – ein ganzheitlicher Ansatz*, Berlin 2007, S. 224 ff.

² Forum Community Organizing e.V. (FOCO)/ Stiftung Mitarbeit (Hg.) in Kooperation mit DICO/ Deutsches Institut für Community Organizing: *Handbuch Community Organizing*, Bonn 2014, Leipzig 2017, S. 51 – 93 und gesamter Band.

Ein solches Handeln setzt voraus, dass sich eine Kirchengemeinde als beteiligte „Akteurin“ zunächst selbst einen Überblick über das verschafft, was die Menschen im Stadtteil bewegt. Hierzu geben wir einige Arbeitshilfen und Methoden an die Hand, die in verschiedenen Gemeinden bereits erprobt wurden.

Am besten führt man eine solche Sozialraum-Erkundung mit Hilfe einer Projektgruppe durch. Eine **Projektgruppe** ist eine gute Möglichkeit, gerade auch neue Personen zu einer aktiven Mitwirkung einzuladen. Positiv wirkt sich aus, wenn Menschen mit verschiedenen Erfahrungshintergründen mitwirken (z.B. Diakoniepresbyterinnen und -presbyter, Pfarrerin und Pfarrer und andere „neugierige“ Menschen), Ehrenamtliche, interessierte Neuzugezogene oder Konfi-Eltern, Menschen, die gerade in den Ruhestand gehen und den Stadtteil gut kennen, aber bisher mit der Gemeinde noch nicht so viel zu tun hatten. Es ist auch sinnvoll, wenn Menschen mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen mitwirken: Menschen, die gerne im Internet recherchieren, können genauso hilfreich sein wie diejenigen, die viele Kontakte haben und/oder gerne persönliche Gespräche führen.

Bevor Sie entscheiden, welchen „Sozialraum“ Sie genauer in den Blick nehmen wollen, empfehle ich Ihnen, einmal aus der **Vogelperspektive** auf Ihre Gemeinde zu schauen. Die Bezirksgrenzen einer Kirchengemeinde sind nicht unbedingt immer sinnvolle Begrenzungen für erlebte Zugehörigkeit. Vielleicht gibt es verkehrsreiche Straßen, Bahntrassen, Flüsse oder anderes, die als Grenze von den dort lebenden Menschen empfunden werden. Wenn Sie sich eine „eigene Landkarte“ zeichnen, werden Sie viel über die für Sie sinnvollen Begrenzungen erfahren.

Eine „**Checkliste für mögliche Ressourcen und Kooperationspartner im Stadtteil**“ findet sich im „Materialkoffer“ des Heftes.

Datenbeschaffung im Vorfeld

Förderlich sind auch Internet-Recherchen. Viele Daten, die Sie vielleicht gerne haben wollen, sind über öffentliche Stellen und/oder Internetseiten in Erfahrung zu bringen. Gerne geben auch

städtische Bedienstete Auskunft. In den meisten sozialen Diensten ist es inzwischen üblich, „sozialraumorientiert“ zu arbeiten. Grundlage ihrer Sozialraumarbeit ist in der Regel eine eigene Sozialraumanalyse. Informativ sind auch städtische Analysen (z.B. Jugendhilfeplanung).

Aktivierende Kontakte

So wichtig alle objektiven Informationen über den Stadtteil auch sind, noch wichtiger ist das Kennenlernen der Interessen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Menschen. Ihre Ressourcen, Kräfte, Fähigkeiten und ihr Interesse am „Mitwirken“ sind der entscheidende Motor. Wie und wann werden Menschen selber aktiv? Wann tun sie den ersten Schritt heraus aus der (vermeintlichen!) Passivität? Die Antwort ist natürlich nicht einfach. Aber zwei Dinge müssen wohl immer zusammenkommen: Zuerst ein Thema, das jemandem persönlich sehr wichtig ist und ihn oder sie schon länger beschäftigt oder sogar ärgert und zornig macht (Eigeninteresse). Hinzukommen muss noch die persönliche Beziehung zu einem anderen Menschen, der schon etwas tut, dessen Ansprache aktiviert und zum gemeinsamen Handeln einlädt. Entscheidend ist wie wir zuhören: Wir suchen den persönlichen Kontakt und hören dem Gegenüber aufmerksam zu, wenn sie oder er über das spricht, was sie oder ihn beschäftigt, bewegt oder verärgert. Dies birgt die Chance, dass das Gegenüber –angeregt durch ein „nachfragendes Gespräch“ – neue Perspektiven sieht und Interesse geweckt wird.

Etliche Kirchengemeinden haben gemeindeaktivierende Prozesse erlebt durch bewusst organisiertes „Zuhören“³ mit angekündigten Besuchen. Darüber hinaus gibt es noch andere Vorgehensweisen.

Lohnende Erkundungsorte

Interviews mit beruflichen Fachleuten im Quartier (z.B. mit Mitarbeitenden der Diakonie, anderer Wohlfahrtsverbände, Initiativen, Vereine, Ämter, Schulen, Heime, mit Geschäftsleuten, Polizisten usw.)

³ Ausführlicher in König, Volker / Sommer-Loeffen; Karen: *Gemeinde aktiv im Stadtteil*, Düsseldorf 2011 oder http://www.hille-richers.de/files/Gemeinde_Aktiv.pdf (zuletzt aufgerufen 9.12.2018).

In diesen Gesprächen kann eine gute Basis für eine spätere Kooperation hergestellt werden.

Spaziergänge und Cafébesuche zum Erkunden nutzen

Es lohnt, verschiedene „Standorte“ auszusuchen und zu unterschiedlichen Zeiten die Menschen und ihre Gewohnheiten an diesen Orten zu beobachten. Dabei eröffnet sich vielleicht auch die Gelegenheit, mit Menschen unterschiedlichen Alters ins Gespräch zu kommen, etwas darüber zu erfahren, wie sie diese Orte wahrnehmen oder was sie denken. Auch das eigene Empfinden an diesem Ort ist aufschlussreich.

Besuche bei Gruppen/Institutionen

Auch Besuche bei kleinen Organisationen oder Gruppen (z.B. Elternvereine von Migrantenselbstorganisationen oder Sprachkurse für Migrantinnen und Migranten) können sehr interessant sein. Dort, wo es Sprach- und kulturelle Barrieren gibt, sind solche Gespräche leichter mit einer Dolmetscherin, einem Dolmetscher oder einer sprachkundigen Vertrauensperson zu organisieren. Über vertrauenswürdige Gewährspersonen kann leichter ein entspanntes Gesprächsklima entstehen, und es ist eher möglich, dass auch Kritisches und Veränderungsbedarf zur Sprache kommen.

Befragung und Gespräche bei Festen und an Infoständen

An Infoständen oder bei Festen können wunderbare Gespräche stattfinden. Für Infostände gilt: Wie ansprechend sind Ihre Materialien und Stellwände? Man braucht nicht unbedingt einen von Profis durchgestylten Standauftritt. Schöne Fotos können mehr sagen als viele Worte und lange Texte. Verwenden Sie handschriftliche Plakate nur, wenn Sie jemanden haben, der wirklich schön schreiben kann!

Gespräche an einem Modell Ihres Stadtteils

Vielleicht haben Sie handwerklich begabte Personen in Ihrer Projektgruppe oder gute Kontakte zu „Modellbauern“ oder Planzeichnern. Wenn Sie ein Modell Ihres Quartiers oder auch nur einen Teil des Gebiets als Modell aufbauen, dann bildet sich bestimmt in kurzer Zeit eine Traube interessierter Menschen aller Generationen und Kulturen um Sie herum, die viel zu diesem Stadtteil zu sagen haben.⁴

Teilnahme an Stadtteilkonferenzen

In vielen Städten und Gemeinden finden sogenannte Stadtteilkonferenzen statt, die in der Regel vom Jugendamt bzw. der Jugendhilfeplanung moderiert werden und an denen Vertreterinnen und Vertreter (meist professionelle) verschiedener (sozialer) Einrichtungen teilnehmen. Es ist sicher interessant, an einer solchen Konferenz teilzunehmen und die Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Institutionen kennenzulernen.

Kinder und Jugendliche als „Stadtteilerforscherinnen“ und „Stadtteilerforscher“

Die Erkundung des Stadtteils kann ein wunderbares Thema für den Konfirmandinnen- und Konfirmandenunterricht oder eine Schulklasse sein, genauso wie für Aktivitäten in der Jugendarbeit. Wichtig ist, dass die Methoden auf die Kinder und Jugendlichen abgestimmt sind und sie wirklich etwas zu tun haben (Stadtteilbegehungen, unterwegs mit Fotoapparat oder Videokamera, Kinder befragen Erwachsene, Kinder befragen Kinder ...).⁵

Hille Richers,

Dipl. Sozialarbeiterin, Fundraiserin und systemische Beraterin für Organisationsentwicklung, hat langjährige Erfahrungen in der Gemeinwesen- und Gemeindearbeit. Im Forum Community Organizing e.V. engagiert sie sich für das Lernen von Methoden des Community Organizings für Aktivierung und Beteiligung. Sie lebt in Berlin.
www.hille-richers.de

⁴ Hans-Georg Renner und Brigitte Waschulewski: Der Kiez zum Anfassen – Eine Aktivierende Befragung mit einem Stadtteil-Modell sowie Birgitta Kammann: Auf den Anfang kommt es an, in: Maria Lüttringhaus und Hille Richers (Hg.): Handbuch Aktivierende Befragung, Bonn 2007, S. 95 ff. und 100 ff.

⁵ Siehe auch Evelyn Berbig/Gerd Knecht: Auf dem Weg zu einer Spiellandschaft Stadt, München 1990.

„SELBSTORGANISATION UND HEILIGER GEIST“ – WENN START-UP-KULTUR AUF DIE VERFASSTE KIRCHE TRIFFT

Wie verhalten sich Wirken des Heiligen Geistes und Selbstorganisation zueinander?

Andreas Klein beschreibt das Wirken des Heiligen Geistes als „Öffentliches Kraftfeld“ und kommt in der Verhältnisbestimmung zu frappierenden Ergebnissen: Wie eine Firma einem Arbeiter die Entscheidung ermöglicht, eine neue Maschine zu kaufen, so kann Kirche spürbar von der Geistbegabung ihrer Mitglieder ausgehen und Vertrauen freisetzen. Wie ein agiles Team das Erreichte sichert und präsentiert, auch wenn es noch unfertig ist, so kann Kirche Geistoffenheit im ganzen Prozess halten, indem sie alle Beteiligten ermutigt, auf dem ganzen Weg ihre kritischen Hinweise, Hilfestellungen und Ideen einzubringen.



Pfarrer Andreas Klein

Das „Verhältnis von Leitung und Selbstorganisation“ wird in vielen Organisationen, besonders in der Start-up-Welt neu gedacht. Grundlegend ist dabei eine Grundannahme: Es geht Menschen nicht darum, persönlichen Nutzen aus der Organisation zu ziehen, sondern sich im Sinn der Werte und Ziele einzusetzen. Leitung fördert die auf dieser Annahme begründete **Selbstorganisation** in Prozessen und Strukturen.¹

Die „Lehre vom Heiligen Geist“ hat eine ähnliche Frage im Blick. Was gilt für die getauften Gemeindeglieder, die Mitarbeitenden? Kommt durch das Handeln der Kirche Gottes Geist erst zu ihnen oder wirkt Geist durch alle mit Charismen begabten Glieder in das Leben der Kirche hinein? Und tritt Leitung führend und begrenzend auf oder eröffnend und klärend, besonders wenn neue Formen von Gemeinde und Kirche entstehen?²

¹ Vgl. Boris Gloger und Dieter Rösner, *Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*, München 2017.

² Vgl. hier die Initiative der Basiskirche in Leipzig, die ohne Kirchbau und Priester eine neue Gemeindeform etabliert (<http://www.basisgemeinde-sankthedwig.de> (Abruf vom 6.10.2018)), die Erprobungsräume der EKM, die auch auf selbstständige Gemeindebildung hin angelegt ist (Thomas Schlegel: „Erprobungsräume“. *Der Umbau der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland*, *Deutsches Pfarrerberblatt*, 2/2018, S. 74) und die Projekte der Fresh-X-Bewegung (dazu: Michael Herbst, „Wenn Willow Creek auf FreshX trifft“, <https://www.willowcreek.de/news/2016/wenn-willow-creek-auf-fresh-x-trifft/> (Abruf vom 6.10.2018)).

Der Geist, die Kirche und die Einzelnen

Die Frage, „ob die Beziehung des Geistes zur Kirche vor jener zu dem Einzelnen kommt“³, fächert das ökumenische Spektrum auf. Würde für die römische Kirche gelten, dass der Einzelne durch sakramentale Gaben Anteil an Gottes Geist bekommt, betonen die Täuferbewegung und der Pietismus die Geistbegabung der Einzelnen, die sich selbst durch Gottes Geist zur Gemeinde verbinden. Die klassischen Reformatoren nehmen eine Mittelposition ein, indem sie zwar individuelle Erfahrung betonen aber gleichzeitig die Kirche konstituieren. Die Frage fokussiert sich: Kommt der Geist durch Menschen zur Kirche oder durch die Kirche zu Menschen?

Michael Welker löst dieses Dilemma mit einer Metapher auf, mit der er das Wirken des Geistes als ein „öffentliches Kraftfeld“ bezeichnet, in das „Menschen als Träger und Getragene, Konstituierende und Konstituierte eintreten können bzw. hineingenommen werden.“⁴ Es ist eindeutig: „Das Kraftfeld des Geistes ist [...] auch schon dort wirksam, wo eine Gottes Handeln bezeugende Gemeinschaft von Menschen im allgemeinen und wo Kirche Christi im besonderen erst emergent im Werden begriffen“⁵ ist.

Die Organisationsform der Kirche und das Kraftfeld des Geistes

Die Kirche ist nicht selbst das Kraftfeld des Geistes, sondern ihre Gestalt muss sich fragen lassen, wie sie das Kraftfeld des Geistes wirken lassen kann. Schon Jürgen Moltmann stellt fest: „Die Entwicklung des *monarchischen Episkopats* hat zur Dämpfung des Geistes und zur Behinderung der charismatischen Gemeinde geführt.“⁶ Nun können andere Organisationsformen der Kirche im Blick auf ihr Verhältnis zum Kraftfeld des Geistes überprüft werden, doch wir fragen hier: Inwiefern können wertorientierte und selbstorganisierte Formen Impulsgeber für kirchliche Projekte sein und inwiefern ist für diese Projekte die Geistbegabung der Getauften Grundlage der Wirksamkeit? Vier Beispiele dafür, was die Verbindung von Selbstorganisation und Geistoffenheit für die Leitungsstruktur bedeuten kann.

Geistoffenheit in Prozessen der Selbstorganisation halten

a. Ausgehen vom Vertrauen

Frederic Laloux berichtet in „Reinventing Organizations“, wie Firmen von klassischen Werkzeugen wie strategischen Zielen, Budgetorientierung, hierarchischen Strukturen Abschied nehmen. Dass dabei Regelsysteme wie der „Beratungsprozess“⁷ entstehen, die einem Arbeiter die Entscheidung ermöglichen, „eine neue Maschine zu kaufen“, wenn er mit allen gesprochen hat, die es betrifft, klingt spektakulär. Doch der Übergang zur Werteorientierung, der Wandel von hierarchischer Leitung zu einem Ermöglichen vertrauensgegründeter Strukturen und Prozesse ist mehr als das Einführen neuer Techniken. Es geht um den „evolutionären Sinn“ und wie die Mitarbeitenden in die „psychologische Eigentümerschaft“ hineinkommen, was sich z.B. darin äußern kann, dass es keine Stechuhren mehr braucht.

Das fordert eine Organisation wie die verfasste Kirche heraus, die selbst „Vertrauen“ als wesentliche Basis betont, ihre Regelwerke zu überprüfen, inwiefern diese spürbar von der Geistbegabung ihrer Mitglieder ausgehen und Vertrauen freisetzen.

b. Iterative Entscheidungsprozesse entwickeln

Selbstorganisation ist auch ein Erkennungszeichen von „agilen“ Teams bei der Software-Entwicklung, die nicht nach der klassischen „Wasserfall-Methode“ von Planung, Entwick- ►

³ Hendrikus Berkhof, *Theologie des Heiligen Geistes*, Neukirchen-Vluyn 2. Aufl. 1988, S. 47ff.

⁴ Michael Welker, *Gottes Geist. Theologie des Heiligen Geistes*, Neukirchen-Vluyn 6. Aufl. 2015,

⁵ Michael Welker, S. 214.

⁶ Jürgen Moltmann, *Kirche in der Kraft des Geistes. Ein Beitrag zur messianischen Ekklesiologie*, München 2. Aufl. 1989, S. 332.

⁷ Frederic Laloux, *Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München 2017, S. 68ff.

lung und Umsetzung, sondern mit vielfachen Schleifen arbeitet. Die Vorgehensweise wird mit den Stichworten „Iteration und Inkrement“⁸ bezeichnet. Das Erreichte wird gesichert und präsentiert, auch wenn es noch unfertig ist, darauf wird mit Kritik und Ideen weiterentwickelt.

Diese Methoden (wie z.B. SCRUM) sind wer-tebasiert. Der erste Satz des „Manifests“ für agile Softwareentwicklung lautet: „Individuals and interactions over processes and tools“⁹ – und so bieten die Ratgeber für Leitende von SCRUM-Teams Hilfen für Moderation und Konfliktklärung an. Nun baut die Kirche selten Software, strebt aber mit der Kommunikation des Evangeliums selbst – das wäre der Vergleichspunkt – lebendige Systeme der Informationsweitergabe an: Geistoffenheit ist im ganzen Prozess zu halten; alle Beteiligten sind Geistträger, bringen sich auf dem ganzen Weg mit kritischen Hinweisen, Hilfestellungen und Ideen ein.

Demgegenüber erscheinen die Umsetzungen großer kirchlicher Reformprozesse oft der klassischen Vorgehensweise verhaftet: Beratung in Ausschüssen und Synode, oft konflikthaft geführt, Entscheidung und Umsetzung. Oftmals folgen jetzt erst Widerstand und Entfremdung. Dann aber sind die geschnürten Pakete nicht mehr zu öffnen. An dieser Stelle regen die agilen Methoden auch in der Kirche ein geistliches und prozessuales Verständnis von Veränderungen an!

c. Zuverlässige Stellen und lebendige Rollen

Synoden haben die Aufgabe Stellenpläne hervorzubringen, die den Mitarbeitenden Sicherheit bieten. Ein komplexes System von Stellenbeschreibungen und -bewertungen soll auch für Gerechtigkeit sorgen. Agilität und Beweglichkeit könnte hier verunsichern.

Aber oft haben Mitarbeitende eine Fähigkeit, die Aufgabe der Kollegin gut zu erfüllen, die wiederum etwas anderes sehr gut leisten kann, das nicht in der Stellenbeschreibung steht. Geistoffenheit heißt im Kontext des Personalmanagements dafür zu sorgen, dass

die den Menschen gegebenen Charismen, deren Anwendung vielfach auch Schulung und Einübung braucht, zu vitalen und veränderbaren Rollen in einer lebendigen Organisation führen.

Laloux verweist darauf, dass für evolutionäre Unternehmen eine „Ganzheit am Arbeitsplatz“¹⁰ kennzeichnend ist. Und für die Wirksamkeit des Ganzen ist entscheidend, dass Menschen ihre Charismen einbringen, was eine Aufgabe der individuellen Personalförderung sowie für die Zusammenarbeit in Teams ist.

d. Eine neue Gesprächskultur etablieren

In der Meeting-Kultur der „Selbstorganisations-Welt“ geht es gerade nicht um die Sitzkissen, eher um kurze Meetings am Vormittag im Stehen, in denen alle von ihren Projekten berichten und wo sie bei Hindernissen Unterstützung brauchen. Im operativen Geschäft geht es um unkomplizierte Kontaktaufnahme und um flüssiges Arbeiten. Für das Entwickeln neuer Strukturen und Kulturen wird aber viel Zeit für das Erarbeiten und Einüben benötigt. Mehrheitliche Beschlüsse, die nicht von allen getragen werden, bilden keine Kultur.

Es werden Moderationsformate gebraucht, die Beiträge auch der Mitglieder, die sich nicht gut mit Worten einbringen können, als relevante Impulse aufnehmen.¹¹

⁸ Jörg Preußig, *Agiles Projektmanagement – Scrum, Use Cases, Task Boards & Co.*, Freiburg 2015, S. 48.

⁹ https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung (Abruf vom 8.10.2018).

¹⁰ Laloux, S. 82ff.

¹¹ Diese Formen stehen den synodalen Diskussionskulturen deutlich entgegen, die schon in der Sitzordnung eher die Analogie zur parlamentarischen Streitkultur stehen und die Beiträge der rhetorisch Gewandten betonen. Vgl. dazu: <http://web.kgg-trier.de/wp-content/uploads/2015/03/synode-leitsätze.pdf>. (Abruf vom 19.10.2018) Hans-Hermann Pompe wies mich darauf hin, dass die in Synodenkultur ungeübte katholische Kirche hier neue Impulse setzt.

Im Materialkoffer dieser Ausgabe werden beispielhaft die Methoden des Circle¹² (Arbeit mit Runden) und der Dynamic Facilitation¹³ vorgestellt.

Ausblick: Geistliches Onboarding!

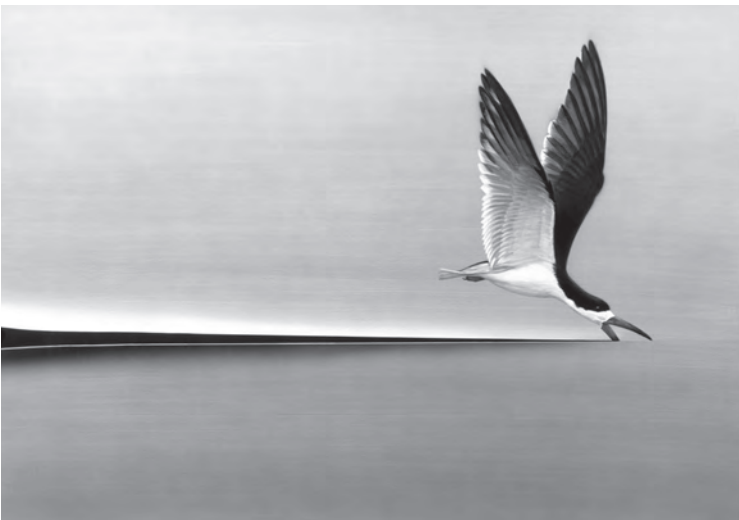
Der Epheserbrief redet von der Kirche, die „sich selbst aufbaut in der Liebe“ (Eph 4,16). Es kommt auf jedes Glied an und die Verbindungen zueinander. Im Blick auf alle Einzelnen heißt es dann: „zieht den neuen Menschen an, der nach Gott geschaffen ist“ (Eph 4,24). Dieser Prozess des „Anziehens“ wird in der Start-up-Kultur als „Onboarding“ verstanden. Menschen, die in begrenzend-kontrollierenden Organisationen groß geworden sind, müssen in einer neuen Kultur ankommen, sich selbst einüben.

Für die Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung stellt sich darum abschließend die doppelte Aufgabe: Die Dynamik von Selbstorganisation und -wirksamkeit gut zu verstehen und Beratungsformate zu entwickeln, die diese Strukturen und Prozesse fördern und die Luft lassen für die Wirksamkeit des Geistes im Sinne eines „veni creator spiritus“ („komm, Schöpfer-Geist“). Und es braucht Lernprozesse

der verfassten Kirchen, um die neuen Initiativen in ihrem Anderssein zu fördern. Dabei wird die verfasste Kirche erkennen, dass ihre eigene organisationale Form selbst nur zeitlich bezogen ist und der Kontakt zu neuen Formen Impulsgeber für die eigene Weiterentwicklung sein kann.

Andreas Klein

ist evangelischer Pfarrer in Frankfurt am Main, war von 2014 bis Anfang 2019 Studienleiter beim IPOS in Friedberg. Die Zeit des Studienurlaubs in 2018 verband beide Impulse: Die Herausforderung der Selbstorganisation und die wunderbare Erfahrung, dass Kirche „schön“ wird und anziehend, wenn Menschen ihre Begabungen entdecken und einbringen.



Harro Maass: Scherenschnabel, 2009

¹² Vgl. Christina Baldwin und Ann Linnea: Circle. Die Kraft des Kreises. Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten, Weinheim 2014.

¹³ Vgl. Matthias zur Bensen, Dynamic-Facilitation. Ganz anders moderieren, in: manager-Seminare, Heft 84, März 2005, S. 54-59.

PARTIZIPATION ERMÖGLICHEN

Partizipation gehört zu den unbestrittenen Standards von Beratungsprozessen. Juliane Schlaud-Wolf zeigt, worauf zu achten ist, damit Partizipation gelingt und als Ressource im Prozess genutzt werden kann.



Juliane Schlaud-Wolf

1. Partizipation

Partizipation – als Prozess und Ziel verstanden – stellt für personale, organisationale und gesellschaftliche Entwicklungen eine strukturelle Ressource dar. Eine partizipative Prozess- und Entscheidungskultur setzt auf Heterogenität und auf externe Perspektiven. Sie inkludiert kommunikative, kreative, kluge, oftmals unkonventionelle Potentiale, die sich als Schlüssel für den Umgang mit einer letztlich unplanbaren Zukunft erweisen. Organisationen generieren durch Teilhabe kollektive Wahrnehmung, Intelligenz und kreative Handlungsoptionen. Dadurch übersteigen sie Möglichkeiten bewährter hierarchischer Analyse-, Entscheidungs- und Handlungsmuster einzelner Entscheidungsträger. „Partizipation“ bezeichnet dabei sowohl den Prozess, also den methodischen Aspekt eines Entwicklungsgeschehens, als auch das Ziel, also den funktionalen Aspekt.

In systemischer Perspektive ermöglicht Partizipation Kooperation und dient letztlich der Inklusion von Personen, im Luhmannschen Sinn als Kommunikationen verstanden, die ihre soziale Adresse durch Geschlecht, Alter, Milieu, Weltanschauung, Bildungsstand unterschiedlich steuern und zur Verfügung stellen¹. Diese Inklusion geschieht in unterschiedlichen Formaten und Intensitäten und eröffnet Steuerungszusammenhänge oder Verhandlungsräume. Sind „Stakeholder“ in Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen einbezogen, schafft dies nachhaltige Wirksamkeit. Alles, was in partizipativen Prozessen geschieht, wirkt in die Organisation hinein und birgt das Potential, Strukturen oder Kultur der gesamten Organisation lernend weiter zu entwickeln. Weil es aber psychische Systeme sind, die ihre Erfahrungen und Wertvorstellungen teilhabend einbringen und Verantwortung übernehmen, wirkt Partizipation zugleich auch auf diese und entwickelt

¹ S. z. B. Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, Heidelberg 2013, S. 11ff.

sie ebenfalls („Empowerment“). Partizipation wohnt somit eine doppelt eröffnende Wirkweise inne.

Die Relevanz partizipativer Prozesse liegt in der Praxis. Es setzt sich durch, was wirkt, wobei auch Täuschungen Wirkmacht entwickeln können². Vertreter des „Art of hosting“ beschreiben unter dem Stichwort „Diamant der Partizipation“³ einen modellhaften Verlauf partizipativer Prozesse. „Diamant“ bezeichnet dabei die Form und ist zugleich als wertschätzende Einschätzung zu lesen. Der Form eines Diamanten entsprechend starten partizipative Prozesse klein, oftmals als Folge einer analysierten Schiefelage oder einer kreativen Idee. Der angestoßene Prozess öffnet sich nach außen hin, bezieht andere Systeme ein, weitet sich bis zur maximalen Form der Ausdehnung. Ziel ist es, eine möglichst große Zahl an Perspektiven, Meinungen, Ideen, Handlungsmöglichkeiten zu generieren. Diese Phase ist durch kreatives Wachstum gekennzeichnet. Es handelt sich um einen offenen Vorgang, durch den etwas in Bewegung gerät, um das in einer weiteren Phase aushandelnd gerungen wird. Die Breite der Meinungen wird fokussiert, Extrakte bilden sich und schließlich setzt sich das durch, was im Prozess die meiste Energie trägt. Am Ende werden die Ergebnisse eingefroren, die besonders vielversprechend und nützlich erscheinen. Der Diamant ist geschliffen, der aktuelle Prozess abgeschlossen.

2. Erfolgsfaktoren partizipativ angelegter Entwicklungsprozesse

Vertrauen und Transparenz: Prozesse, die Teilhabe ins Zentrum rücken, leben von vertrauensvollem Miteinander und einer öffnenden Anerkennungskultur. In der Kommunikation liegt die Hauptursache für das Gelingen von Veränderung. Teilhabeprozesse leben aus den Bedingungen, die sie zugleich ermöglichen. Als zirkulärer Prozess schaffen sie zugleich die Ressourcen, die sie voraussetzen. Daneben ist Transparenz ein zentraler Erfolgsfaktor. Partizipation lebt von klaren Rahmenbedingungen, insbesondere über das, was verhandelbar ist und auch über das, was eben nicht verhandelbar ist.

Identifikation und Öffnung:

Der Charme von Teilhabe liegt in der gezielten Öffnung eines Ermöglichungsraumes. Partizipation, als Wirklichkeit schaffender Aushandlungsprozess verstanden, lebt von dem freien Dialog unterschiedlicher Akteure, die kollektive Intelligenz und Ideenvielfalt generieren. Zu Beginn jedes Partizipationsprozesses stellt sich daher die Frage: Wer soll beteiligt werden? Dabei unterscheiden sich beispielsweise breit angelegte offene Prozesse, in denen punktuell zusammengesetzte Großgruppen arbeiten, von innerorganisational partizipativ arbeitenden kleineren Gruppen von Entscheidungsträgern. In Kontexten hoher Identifikation (z.B. bei Kirche) besteht die Gefahr, dass die Beteiligten nur schwer zwischen individuellen Bedürfnissen und organisationalen Herausforderungen differenzieren. Entstammen die Beteiligten zudem aus gesellschaftlichen Milieus, die sich durch hohe Traditionsverbundenheit auszeichnen, können Identifikation und Mitgliedschaft in puncto Innovation eher hinderlich wirken.

Systemisches Leitungsverständnis:

Der Erfolg von Partizipation scheint in hohem Maße vom Führungs- und Leitungsverständnis der Verantwortungsträger abhängig zu sein. „Diversity Management“ ist an Führungspersönlichkeiten gekoppelt, die davon überzeugt und dazu in der Lage sind, die Potentiale ihrer Mitarbeiter und ihrer Sinnwelten nutzen zu wollen. Der systemtheoretische Blick auf das Ganze, der die klassischen Führungsaufgaben von Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement, Controlling, Organisationsentwicklung und Personalmanagement beinhaltet, befreit den Führenden vom Stereotyp des allein verantwortlichen linearen Lenkens.⁴ ►

² Vgl. Fritz B. Simon: *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Managern, Unternehmen und Märkten*, Heidelberg 2013.

³ <http://diegastgeber.eu/diamant-modell-partizipative-entscheidungsfindung>.

⁴ Andreas F. Philipp *Die Kunst des ganzheitlichen Führens, Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag*, Wien 2010, S. 16.

Struktur und Reifegrad der Organisation:

Das Potential eines Teilhabeverfahrens zur Entwicklung einer Organisation hängt mit dem von Glasl beschriebenen Modell der „Reifegrade“ einer Organisation zusammen⁵. Dabei stehen hierarchisch aufgebaute, eher starre („unreife“) Organisationen auf der einen Seite, vernetzten, fluiden („reifen“) Systemen auf der anderen Seite gegenüber. Auch wenn sie in der Praxis oftmals in Mischformen erscheinen, machen diese Modelle auf den innerorganisationalen Charakter von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen aufmerksam. Wird Autorität funktional verstanden und hält diese die Spannung zwischen Führen und Lassen aus, eröffnet sich ein Raum, in dem sich die Organisation als lernendes Subjekt entwickeln kann.

3. Fazit

Partizipation bietet die Chance einer nachhaltigen Multiperspektivität in Veränderungen und Entwicklungen, indem sie einen wirksamen Umgang mit gesellschaftlichen und kirchlichen Herausforderungen aufzeigt. Ihre Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ist an Kriterien gebunden, deren Entwicklung und Ausgestaltung kritischer Beobachtung bedürfen. Dazu gehört primär ein ermöglichendes Leitungsverständnis, auch die Entwicklung personaler Ressourcen. Es wird darauf zu achten sein, dass kommunikative Kompetenzen, die mit passungsfähiger Sprache und der Fähigkeit offener und wertfreier Wahrnehmung einhergehen, gezielt gefördert werden. Ferner gilt es eine wertschätzende Feedback-Kultur einzuüben, die das Potential von Querdenken fördert und Engagement für divergente Milieus interessant macht. Kirche und Gesellschaft werden sich nur dann partizipativ entwickeln, wenn sie die Potentiale und die Pluralität ihrer Mitglieder und Nichtmitglieder ehrlich nutzen. Letztlich hängt die Ausgestaltung und Nachhaltigkeit partizipativer Bewegungen an einer Leitung, die Pluralität wertschätzt und Divergenz aushält.

Ein Erfolgskriterium partizipativer Prozesse mag auch in der professionellen Beraterischen Begleitung liegen. Da der Prozesscharakter

in partizipativen Entwicklungen eine zentrale Größe darstellt, ist es notwendig, in der Beratungsfunktion mit Prozessdynamiken vertraut zu sein, um differenziert wahrnehmen und kompetent steuern zu können. Veränderungsprozesse, insbesondere solche mit hoher Komplexität sind zyklische Schleifenprozesse, in denen Beraterisches Handeln davon geprägt ist, neben einer laufenden Vergewisserung, Spannung zu halten und Veränderungsenergie immer wieder neu auszuloten. Ein klares Bild der Rolle und Funktion in der jeweiligen Beratungssituation ist Voraussetzung. Das Wissen um eigene Prägungen erleichtert es, die Spannung in Situationen, die häufig mit Ängsten, Widerständen oder Konflikten einhergehen, gut aushalten zu können und eine Ambiguitätstolerante Haltung zu entwickeln. Grundlegend ist die Beraterische Grundhaltung „gelassener und heiterer Besessenheit“⁶. Bei aller Beobachtung und kognitiven Durchdringung ist es gut innezuhalten und „ein Mysterium, nicht zu vergessen: das des achtsamen Staunens.“⁷

Juliane Schlaud-Wolf

Theologin und Pastoralreferentin,
Organisationsberaterin und Coach,
Leiterin des Amts für kath. Religionspädagogik
Taunus, Sprecherin der AG Gemeindeberatung
im Bistum Limburg.

⁵ Trigon Entwicklungsberatung Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation eine Einführung in die 7 Wesenselemente, siehe: http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/01_organisationsentwicklung/Ganzheitliches_Systemkonzept_einer_Organisation_eine_Einfuehrung_in_die_7_Wesenselemente.pdf.

⁶ Klaus Doppler, Die sieben goldenen Regeln des Change Managements, Bertelsmann Briefe 144, 6/2001.

⁷ Jörg Pscherer, Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen, S. 16., in: Organisationsberatung Supervision Coaching (OSC), Band 22, Heft 1, März 2015.

DIE KUNST DES MUSTERBRUCHS – ÜBER BEHERZTES WEGLASSEN UND DIE KRAFT VON EXPERIMENTEN



Dr. Stefan Kaduk

„Hüte Dich vor Experimenten!“ wurde mir in meiner Kindheit in der Adenauerzeit mitgegeben. Sie sind ein gewagtes, unsicheres Unternehmen, ein Risiko. Stefan Kaduk formuliert: „Das Experiment ist die sichere Einführung der Unsicherheit in die Organisation.“ Ist es an der Zeit, unsere Unsicherheiten, unsere Gewohnheiten, unsere Handlungsmuster aufzubrechen? Und wie kann das geschehen?

Kennen Sie auch Menschen, die viel Energie dafür einsetzen, deutlich zu machen, wie anders sie doch sind? Diese Zeitgenossen können sehr anstrengend sein. Von ihnen gibt es neuerdings ganz schön viele. Denn inzwischen ist es chic, anders zu sein und dies auch zu inszenieren. Out-of-the-Box-Denken wird zum Normalfall. Man möchte Grenzen sprengen, »alte Zöpfe abschneiden« und sich von üblichen Denk- und Handlungsweisen verabschieden. Dagegen ist natürlich nichts einzuwenden. Unergiebig wird es dann, wenn es nur beim Querdenken bleibt – und kein Handeln folgt. Genau das unterscheidet Querdenker von Musterbrechern. Letztere belassen es nämlich nicht beim Denken.

Musterbrecher sind keine Aussteiger

Interessanterweise verlassen Musterbrecher nicht das Spielfeld, – denn sie sind keine Aussteiger. Aber sie machen dennoch nicht einfach weiter wie bisher. Sie halten sich an die Regeln, interpretieren diese aber hochgradig kreativ. Und sie haben den Mut, diejenigen Fragen zu stellen, bei deren Lösung weder ein Algorithmus noch die Erfahrung eines bereits beschrittenen Weges helfen könnten. Wir sind davon überzeugt, dass immer dann, wenn es um die sogenannten »weichen« Themen geht, ein Experiment einem Projekt überlegen ist. Schließlich machen viele Organisationen die Erfahrung, dass beispielsweise die »Implementierung« neuer Führungsleitbilder misslingt, obwohl sie Projektmanagement nach allen Regeln der Kunst betrieben haben. Die häufig gehörte Diagnose lautet: »Der Wandel ist nicht in den Köpfen angekommen!« Umso interessanter ist es, dass man, davon unbeeindruckt, das nächste Projekt mit noch mächtigerem Label (z. B. »PotenzialPlus 2025«) »aufgleist« – in der Hoffnung, damit nun endlich die Veränderung zu bewerkstelligen.

Experimente sind die intelligenteren Projekte

Doch es ist nicht unbedingt intelligent, auf wiederkehrende Diagnosen des Scheiterns mit einer Dosiserhöhung des unwirksamen Medikaments zu reagieren. Insofern plädieren wir für die Einführung des Experiments in den Führungsalltag. Experimente haben die Unsicherheit gleichsam automatisch im Gepäck. Sie sind kein russisches Roulette und gefährden niemals die Organisation als Ganzes. Das Experiment ist die sichere Einführung der Unsicherheit in die Organisation. Es kennzeichnet eine Haltung – und keine Methode. Hierzu ein Beispiel: Allorts ist von Vertrauenskultur die Rede. Dieser Begriff reiht sich ein in den Kanon

der konsenstauglichen Plastikwörter, gegen die niemand etwas haben kann. Spannend wird es, wenn Menschen ernsthaft daran arbeiten, diese Begriffe zum Leben zu erwecken. Kürzlich begleiteten wir folgendes Experiment: Eine Managerin ließ ihre Mitarbeitenden darüber entscheiden, welche Fortbildungsveranstaltungen sie im kommenden Jahr besuchen sollten. Dies sorgte für positive Irritation. Denn die Führungskraft machte sich durch dieses simple, aber mächtige Experiment verwundbar. Sie ging ins Risiko – und begann bei sich selbst. Schließlich müsste sie es erst einmal ertragen, wenn die Rückmeldung gewesen wäre: »Bitte nehmen Sie an einem dreitägigen Training Empathie & Wertschätzung teil!«. Die Managerin

hatte gelernt, dass Führende mit ihren eigenen Mustern experimentieren müssen, damit sie selbst und andere neue Erfahrungen sammeln können. In allen Fällen geht es darum, die üblichen Prämissen zu hinterfragen.

Fragezeichen tiefer setzen

Für uns beginnen Experimente mit folgenden Überlegungen: Welches Bild haben wir von den Menschen in unserer Organisation? Was folgt daraus für die Arbeit im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Eigenverantwortung? Was können und müssen wir schlicht weglassen, um Menschen nicht zu entmündigen? Welche Erwartungen werden an die Rolle einer Führungskraft gestellt? Wie sehr dominiert noch das Bild von den umfassend informierten Entscheidenden? Wie sähe ein anderes Führungsverständnis aus – und wie ließe es sich »testen«? Wir alle haben, bezogen auf unser Arbeitsumfeld, eine sehr starke Vorstellung davon, wie dieses auszusehen hat. Stets glauben



Harro Maass: *Die Freiheit lockt*, 2012

wir zu wissen, wie Führung, wie Organisation und wie Projekte funktionieren sollten. Aber solange wir nicht damit anfangen, diese Muster auf die Probe zu stellen, werden wir nie etwas besser machen.

Meist steckt der Schlüssel im Nicht-mehr-Tun

Unsere Erfahrung mit Musterbrechern zeigt, dass neue Themen – und vor allem die weichen, die bekanntlich die wirklich harten Nüsse sind – dann eine Chance auf Beachtung haben, wenn sie gerade nicht im offiziellen Programm laufen. Es empfiehlt sich also, nicht zuerst mit der Kommunikation und dem »Drumherum« zu beginnen. Stattdessen sollte zunächst nach den Dingen »gefahrenet« werden, die Agilität, Zusammenarbeit, Vertrauen usw. unmöglich machen. Die Experimentierlogik basiert in weiten Teilen darauf, Dinge nicht mehr zu tun.

Dieser Gedanke ist so revolutionär nicht. Denn viele Menschen in Organisationen können über Prozesse berichten, die niemand braucht, über sogar unsinnige Regelungen oder zeitfressende Dokumentationsarbeiten. Die intellektuelle Einsicht ist also vorhanden, es steht dem Weglassen jedoch eines im Wege: die Organisation und ihre Logik.

Menschen haben sich schon immer organisiert, um etwas gemeinsam zu erreichen, was sie alleine nicht schaffen können oder wollen. Die Tätigkeit dieses Organisierens wurde jedoch spätestens mit Beginn 19. Jahrhundert professionalisiert: nicht nur durch physische Gebilde, Werke und Betriebe mit Gebäuden und Zäunen, sondern durch einen strukturgebenden Rahmen mit Regeln, Bürokratie, Hierarchien und Prozessen. Durch diesen Rahmen soll ermöglicht werden, dass Menschen ihr gemeinsames Tun noch besser organisieren.

Musterbrecher kämpfen gegen den Grundcharakter der Organisation

Das Problem und zugleich die Erklärung dafür, weshalb das Weglassen so schwer fällt: Organisationen werden zunehmend zum Selbstzweck. Sie werden mehr und mehr zu Gebilden, die sich nur noch mit sich selbst beschäftigen.

Zusammenarbeit, Eigenverantwortung etc. werden nicht erleichtert, sondern systematisch erschwert, – obwohl dies natürlich niemand wollte.

Damit Organisationen ihren Kern wieder besser erfüllen können, ist etwas nötig, was zunächst seltsam anmutet. Menschen müssen in einem gewissen Sinne gegen die Organisation »kämpfen«, in der sie arbeiten. Sie müssen die auf Absicherung und Reproduzierbarkeit ausgelegte Organisationslogik zurückdrängen. Und genau an diesem Punkt sind wir wieder beim Weglassen angelangt. Wenn beispielsweise in der Organisation ein Mehr-Augen-Prinzip greift, muss die Hoffnung auf eigenverantwortliches Arbeiten im Grunde aufgegeben werden. Ein konsequentes Mitdenken und Sich-verantwortlich-Fühlen wird deutlich erschwert, wenn nicht gar verunmöglicht. Jedenfalls steht stets die unterschwellige Botschaft im Raum, dass den Akteuren doch nicht zu 100 Prozent vertraut wird.

Musterbrecher stellen sich stets folgende Fragen: Was ist nur dem Schein nach professionell, im Grunde aber kontraproduktiv? Welche mitunter gefährlichen Nebenwirkungen hat eine klassische Management-Professionalität?

Dr. Stefan Kaduk

ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler und Mitgründer der Musterbrecher® Managementberater. Er startete im Jahr 2001 gemeinsam mit Hans A. Wüthrich und Dirk Osmetz die Musterbrecher-Initiative als Forschungsprojekt an der Universität der Bundeswehr in München. Kaduk interessiert sich für die Bedingungen gelingender Musterbrüche in Organisationen und plädiert für einen reflektierten und gelassenen Umgang mit den »Plastikwörtern« unserer Zeit. Mehr: www.musterbrecher.de

SABBATZEIT FÜR EINE KIRCHENGEMEINDE

“Wer aufräumt, schafft Raum für Neues” ist eine der grundlegenden Erfahrungen aus Gemeinden, die ein Sabbatjahr gewagt haben. Man kommt in Kontakt mit Menschen, die nach Entschleunigung und Ruhe suchen. Vizepräsident Christoph Pistorius listet noch weitere Überraschungen auf



Vizepräsident
Christoph
Pistorius

In einem Leitartikel¹ in *ekir.info*, einem monatlich erscheinenden Infomagazin für Presbyterinnen und Presbyter, habe ich im Sommer die Idee der Sabbatzeit für Kirchengemeinden angesprochen. Nach der Lektüre eines Artikels über ein Sabbatjahr in einer Kirchengemeinde in Waren (Müritz) tauchte das Thema in meinen Gedanken immer wieder auf. Seitdem bin ich viele Male auf das Thema angesprochen worden. Den vergleichsweise zahlreichen Rückmeldungen entnehme ich, dass viele Gemeinden, Presbyter und Pfarrerrinnen das Thema „Auszeit für eine Gemeinde“ interessiert.

Dieser Artikel ist kein Leitfaden, der Kirchengemeinde anleiten kann, wie ein Sabbatjahr einzurichten und durchführen ist. Ich werde in diesem Beitrag meine Stationen mit der Idee Sabbatzeit für Kirchengemeinden kurz nachzeichnen und darin einige Gedanken skizzieren, mit denen Kirchenvorstände möglicherweise weiterarbeiten könnten.

In einem Erfahrungsbericht² von einem Sabbatjahr, das die Kirchengemeinde St. Marien zu Waren vom 1. Advent 2013 bis zum Ewigkeitssonntag 2014 durchgeführt hat, finde ich

folgende Aspekte besonders interessant: Der Wunsch, ein Sabbatjahr durchzuführen, entstand in Waren nach vielen Jahren eines sehr aktiven Gemeindelebens, geprägt von aktivem und erfolgreichem Gemeindeaufbau. Der Wunsch, „wieder Freude im Herrn zu haben“³, war immer größer geworden. Die Gemeinde hatte sich zur Durchführung vorgenommen, das Veranstaltungskarussell langsamer fahren zu lassen, Räume für spirituelle Erfahrungen zu öffnen⁴, nur noch absolut notwendige Baumaßnahmen durchzuführen, die Gottesdienste terminlich zu konzentrieren. Amtshandlungen und Konfirmandenarbeit sollten weiterhin wie gewohnt stattfinden. ▶

¹ *Ekir.info* 4/2018 vom August 2018. Eigentlich ging es um einen Gruß zur Ferienzeit und darum, was Urlaub mit „Auszeit nehmen“ zu tun hat.

² Leif Rother, „Wir sind dann mal weg“, in: *Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen, Kirche im Aufbruch. Reformprozess der EKD. Band 18*, hg. vom Kirchenamt der EKD, Leipzig 2015, 141-162.

³ *Jesaja* 29,19.

⁴ Z. B. wurden im Sabbatjahr die Kirchenöffnungszeiten erweitert, um mehr Möglichkeiten zu geben, Stille, Ruhe und Besinnung zu erfahren. Und es wurden Gottesdienste gefeiert, die geprägt waren von dem Gedanken, sich bewusst von außen beschenken zu lassen.

- Zunächst sollte man wissen: Entwicklung, Konzeptionierung und Umsetzung eines Sabbatjahres kosten erst einmal Energie und Zeit. „Lassen gibt es nicht zum Nulltarif, sondern es fordert im Vorfeld erhebliche Ressourcen sowohl an Aktivität als auch an Kreativität“ schreibt Leif Rother.
- Interessant finde ich auch die Beobachtung von Leif Rother, dass durch das „Sabbatjahr und die breite öffentliche Kommunikation dazu eine zusätzliche Kontaktfläche zu Menschen im säkularen Umfeld entstanden ist.“⁶ Den Wunsch nach Entschleunigung und Ruhe hegen heute viele Menschen. Sabbat und Auszeit bringen Gemeinden mit Menschen ins Gespräch, die bisher wenig Interesse für ihre Kirchengemeinde zeigten.
- Als ein weiteres Ergebnis wird festgehalten, dass der Gemeinde nach Abschluss des Jahres, die Bedeutung der Seelsorge und der persönlichen zwischenmenschlichen Begegnungen wichtiger geworden waren. Wichtiger als eine Fülle von großen Ereignissen und Veranstaltungen.
- Und zuletzt: Gemeindegewachstum ist nicht allein eine Frage von Mitgliederzahlen, sondern auch von Lebendigkeit und Tiefe des geistlichen Lebens.

Im Sommer 2018 wurde ich dann gebeten, in der Urlaubszeit einen Leitartikel für ekir.info zu verfassen. Das Stichwort, Urlaub als Auszeit⁵ ließ mich noch einmal das Gebot von Sabbatjahr und Sabbat aus dem Bundesbuch in Ex 23,10-13 nachlesen: Nach sechs Jahren, in denen ein Feld bestellt und geerntet wurde, soll im siebten Jahr der Acker nicht bestellt werden. Auszeit für Saat und Ernte. Was mich besonders angesprochen hat: Trotzdem wird der Acker Frucht tragen und den Armen und den wilden Tieren zugutekommen und ihnen Nahrung geben.

- Ein schöner Gedanke: Geschenkte Lebensgrundlage für die Armen und gute Nachricht für die wilden, nicht domestizierten Geschöpfe. Das wäre doch wunderbar, wenn sich diese Idee auf unsere Kirchengemeinden übertragen ließe.

Im Januar 2019 gab Pfarrer Florian Barth bei einem Seminar „Vom Sabbatmachen und Sein-

lassen“ in der Kölner Melancthonakademie einen Bericht von einem Sabbatjahr der evangelischen Kapellengemeinde, der Diakoniekirche für Heidelberg. Bei der Konzipierung des Sabbatjahres dieser Personalgemeinde haben drei Leitlinien eine Rolle gespielt:

1. Wir glauben an die Kraft des Sonntags.
 2. Wir glauben, dass Aufräumen hilft.
 3. Wir glauben, dass Kirche mehr ist als ihre Veranstaltungen.
- Im ersten Satz finde ich den Gedanken und auch die Erfahrung wieder, dass das Runterfahren der eigenen Aktivitäten und der Arbeit Gott Raum gibt, uns Kraft zu schenken und uns neu zu begeistern.

Die zweite Leitlinie – wir glauben, dass Aufräumen hilft – wurde bei dem Seminar lebhaft diskutiert. Das Thema Aufräumen scheint gerade ein Modethema zu sein. „Aufräumen“ gehört nicht zur klassischen biblischen Terminologie, wurde im Seminar intensiv aufgenommen: Wer aufräumt, der nimmt Dinge in die Hand, die schon lange in den Schränken von Gemeindezentren, auf Orgelemporen und in Sakristeien herumliegen, und erwägt, wie wichtig diese Dinge eigentlich noch sind⁷. Wer hier aufräumt, so Florian Barth, wer sich trennt von alten Erinnerungen und Gewohnheiten, der schafft Raum für Neues. Barth hat einen ganzen Schrank mit Aktenordnern durchforstet und reduziert auf zwölf Ordner. Ähnliches berichtet er von Posteingangskonten und Dateien im PC. Als Ergebnis des Aufräumens zeigt Barth ein Bild von einem sehr klaren, ansprechenden und schönen Altarraum in der Kirche der Kapellengemeinde. ►

⁵ Leif Rother, 149.

⁶ Leif Rother, 151.

⁷ Die Rede war von einem Satz Liederbücher im Schrank des Gemeindehauses. „Aus diesen Liederbüchern haben wir doch bei der Sommerfreizeit in Norwegen 1975 so gerne gesungen.“

- Barth nennt Aufräumen eine geistliche Übung: Aufräumen hat mit Loslassen zu tun. Wie oft haben wir es in notwendigen Veränderungsprozessen damit zu tun, dass wir festhalten und nicht loslassen können. Dabei gehört es zum Kern des Glaubens an den Gekreuzigten und Auferstandenen, dass wir uns vertrauensvoll einer Zukunft zuwenden können, von der wir nicht wissen, wie sie sich gestaltet. Denn „Gutes und Barmherzigkeit werden mir folgen mein Leben lang, und ich werde bleiben im Hause des Herrn immerdar.“ Psalm 23,6.

Überzeugt hat mich auch die dritte Leitlinie. Auch die Gemeinde in Waren hatte als erstes den Veranstaltungskalender gekürzt. Barth berichtete, dass die Gemeinde in Heidelberg nahezu alle Sondertermine und Feste aus dem Jahreskalender gestrichen habe und nur noch ein großes Gemeindefest in ihrem Sabbatjahr gefeiert hat. Beim sonntäglichen Gottesdienst hat man sich strikt an die Ordnung des Kirchenjahres gehalten und alle Sonderformen gelassen. Gleichzeitig hat man versucht, diesen Gottesdienst mit hoher Qualität vorzubereiten und zu feiern.

- Ein kritisches Aufräumen des Veranstaltungskalenders und die inhaltliche wie terminliche Konzentration auf die Gottesdienste sind ein Erfolgsfaktor des Sabbatjahres.

In Bezug auf das Sabbatjahr in Gemeinden beschäftigen mich zurzeit noch einige weitere Fragen:

- (1) *Mir ist deutlich, dass ein Sabbatjahr für eine Kirchengemeinde viel zu tun hat mit aufräumen, aussortieren, loslassen, lassen. Und gleichzeitig frage ich, was denn eine Kirchengemeinde ausmacht. Was sind Kernaufgaben, ohne deren Erfüllung eine Kirchengemeinde ihren Sinn verlöre und auf die man auch in einem Sabbatjahr nicht verzichten kann?*⁸
- (2) *In vielen Presbyterien wird geklagt, dass Leitungs- und Verwaltungsaufgaben einen immer breiteren Raum einnehmen. Die Sehnsucht nach einer Auszeit begründet sich bei vielen von ihnen in der Hoffnung, weniger Zeit in Gremiensitzungen, mit Finanzplanungen und Führungsaufgaben aufbringen zu müs-*

sen. Wie kann ein Sabbatjahr einer Kirchengemeinde hier wirksame Erleichterungen bringen? Daran würde ich gerne mit Menschen aus unseren Gemeinden weiterarbeiten.

- (3) *Ein Sabbatjahr in einer Gemeinde betrifft viele Menschen und Gruppen. Diese sind in unterschiedliche Lebensrhythmen und -zyklen unterwegs. Insofern sollte man keine zu rigorosen Regelungen für alle treffen, sondern allen Menschen und Gruppen in einer Gemeinde Raum geben, sich auf ihre Weise in das Sabbatjahr einzubringen.*
- (4) *Eine weitere organisatorische Hürde scheint mir darin zu stecken, dass eine Kirchengemeinde über ihre Grenzen hinaus mit Dritten verbunden ist: Partnergemeinden der Ökumene, Nachbargemeinden im Kirchenkreis, Vereine und Institutionen im Stadtteil, auch Geschäftspartner. Hier wird man nicht alle Kontakte für ein Jahr auf Eis legen können.*

Ein Sabbatjahr für eine Kirchengemeinde kann in einem Veränderungsprozess ein hilfreiches Paradigma sein. Ein Sabbatjahr ist eine wirksame Übung, die Begrenzung des eigenen Tuns und Wirkens zu akzeptieren, zu selbst gesteckten Zielen und Planungen Abstand zu gewinnen und sich dem Wirken Gottes und des Heiligen Geistes anzuvertrauen. Es bietet die Chance einer geistlichen Erneuerung einer Gemeinde.

Christoph Pistorius,

Vizepräsident der Evangelischen Kirche
im Rheinland,
Leiter der Abteilung Personal.

⁸ In der katholischen Kirche spricht man von vier Grundvollzügen der Kirche: (1) dem Zeugnis, der Verkündigung und Verbreitung des Evangeliums, (2) der Liturgie, dem Gebet und der Feier des Abendmahles, (3) der Diakonie, dem Dienst am Menschen und (4) der Gemeinschaft.

„Agilität“, was steckt darin? Seit einigen Jahren nehmen sowohl Organisationen als auch Beratungen das Thema um ihrer Marktfähigkeit willen ins Portfolio, so dass es auch schon wieder abstoßend wirken kann. Claus Nungesser gibt eine Grundorientierung wesentlicher Ideen, Merkmale und Konzepte von „Agilität“. Er legt kurz dar, wo agile Elemente oder Konzepte in der Beratung von sozialen und kirchlichen Organisationen hilfreich sein könnten. Er liefert sozusagen ein „MVP - Minimum Viable Product“. Jeweils direkt im Anschluss an eine knappe Darstellung gibt er Verweise auf Weiterführendes, so dass je nach Interessenlage jede*r für sich die Aspekte weiter vertiefen kann.



Claus Nungesser

Mit dem Wort „agil“ (agilis, lat.) verbinden sich Vorstellungen von beweglich, schlank, gewandt, rege. Welcher Mensch, welche Organisation wäre das nicht gerne, trotz fortgeschrittenen Alters? Das große (beraterische) Versprechen ist, Teams, Systeme und Unternehmen mittels agiler Prinzipien, Methoden, Prozesse und Praktiken so agil zu gestalten, dass sie selbst in dynamischsten und wandelbarsten Märkten und Zeiten bestehen können und Transformationen selbst voranbringen. Sozialphilosophisch stehen dahinter (spät-) kapitalistische Steigerungslogiken und Beschleunigungen in allen ihren Ambivalenzen².

Meist wird Agilität in Verbindung mit dem Megatrend „Digitalisierung“ gesehen: Geschwindigkeitszuwachs digitaler Entwicklungs- und Prozessketten scheint nur in Arbeitsumgebungen machbar, die selbst agil arbeiten. Die Anfänge und letztlich den Durchbruch haben agile Konzepte in IT-Unternehmen oder stark IT-getriebenen Unternehmen erlebt. Am Ende geht es schlicht darum, zügig time-to-market³ zu gehen.

Ein Basisdokument und Meilenstein ist das „Agile Manifest“ vom Februar 2001⁴. Es fasst die bisherigen Erfahrungen aus Neuansätzen der Softwareentwicklung programmatisch zusam-

men. Das Manifest hat die Struktur „dies mehr als das“, es geht nicht um totale Alternativen von „entweder-oder“, was aus meiner Erfahrung gerne übersehen wird, wenn beispielsweise Softwareentwickler das ungeliebte Dokumentieren ihres Tuns gerne lassen würden.

Hinter dem agilen Manifest stehen zwölf Prinzipien⁵, die zeigen, welche Schwerpunkte agile Entwicklung legt: rasch funktionsfähige Software mit häufigen Iterationen und kurzen Entwicklungszyklen, Lieferung kontinuierlich und in überschaubaren Paketen, enge Kundenbeziehung, Einfachheit, kleine Teams im direkten Kontakt miteinander, motivierendes und (nicht über-)forderndes Arbeitsumfeld, Selbstorganisation. Wichtig: Agile Entwicklung von Software ist vor allem deshalb entstanden, weil viele IT-Projekte im klassischen Wasserfallmodell⁶ scheiterten und diese Risiken gemindert werden sollten. Wasser-

¹ <https://www.computerwoche.de/a/5-fragen-zum-mvp,3544544>.

² siehe Hartmut Rosa, <https://youtu.be/rPrdFCQoWo4>.

³ <https://de.m.wikipedia.org/wiki/Time-to-Market>.

⁴ <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.

⁵ <https://agilemanifesto.org/principles.html>.

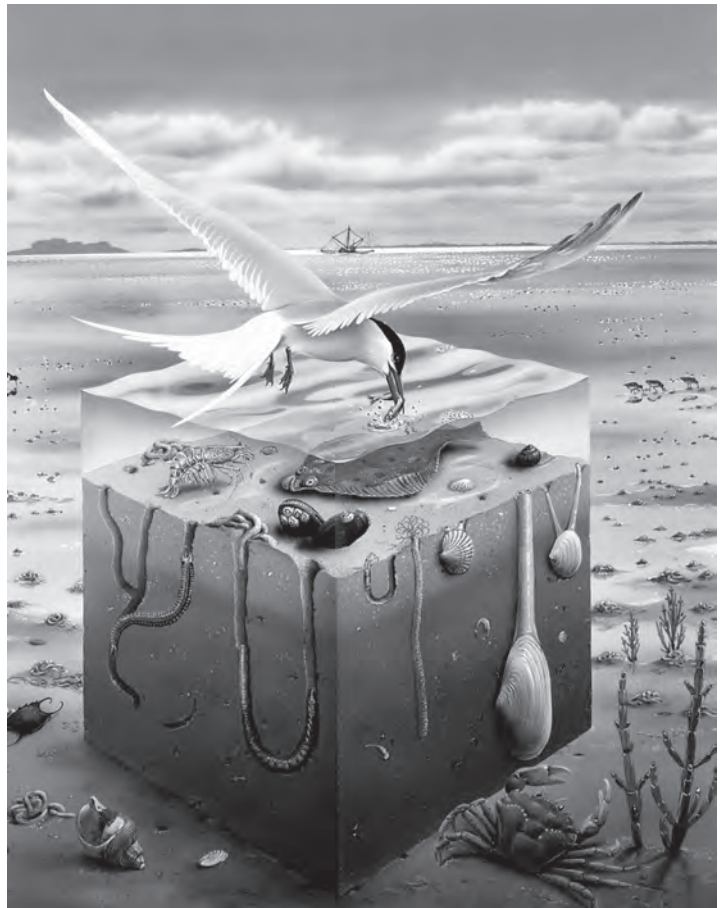
⁶ <https://de.m.wikipedia.org/wiki/Wasserfallmodell>.

fallmodelle funktionieren bei geringer Komplexität gut, wenn Kundenanforderungen klar sind und vor allem bleiben, wenn Kosten, Abfolge, Umfang und Ressourcen gut planbar sind. In Zeiten wachsender Komplexität trifft das auf immer weniger (IT-)Projekte zu. Alternative Projektmodelle agilen Arbeitens entstanden mit dem Ziel, Risiken zu minimieren und sich gestiegenen Komplexitätsanforderungen (häufig wird hier zusammenfassend auf die „VUCA-Welt“ verwiesen⁷) anzupassen. Paradox: In der digitalen IT-Welt von 0-1 wurde erkannt, dass es mehr analoges und auch systemisches Denken braucht, um komplexe Phänomene zu bearbeiten. Beispielhaft zeigt sich das an „Scrum“⁸.

In einem Scrum-Projekt wird auf eine umfassende Ziel- und Anforderungsbeschreibung verzichtet, so dass Projekte schneller starten. Im Projekt sitzt eine Vertretung des Auftraggebers/Kunden, der kontinuierlich und direkt mit den Projektumsetzern zusammenarbeitet. Dieser Product Owner reformuliert und priorisiert die Anforderungen und Ziele und nimmt die Zwischen- und Endergebnisse ab. Er gewährleistet, dass die Richtung stimmt. Das Projektteam als zweite Rolle legt selbständig die Wege fest, wie Kundenanforderungen erfüllt werden. Das Team schätzt dazu Aufwände und gibt Lieferzusagen für die sog. „Inkrement“ ab. Inkremente⁹ sind – vereinfacht gesagt – Teile des Ganzen, die kontinuierlich in das Gesamtsystem integriert werden. Großer Vorteil dieses Vorgehens im Unterschied zur „Big-Bang-Integration“, in der alles erst zum Schluss integriert wird, ist, dass Adjustierungen und Lernprozesse aus vorigen Iterationen viel zügiger und damit risikoärmer vorgenommen werden. Herausfordernd ist, in kurzen Entwicklungszyklen von wenigen Wochen („Sprints“) die Lieferungen klein zu halten und sie zugleich einsatzfähig und wertschöpfend zu gestalten.

Damit der Arbeitsprozess gelingt, gibt es eine dritte Rolle, den/die Scrum-Master*in. Seine/ihre wichtigste Aufgabe ist, dem Team die optimalen Arbeitsbedingungen zu schaffen, so dass sich das Projektteam auf die eigenen Aufgaben konzent-

rieren kann. Er/sie hat den Blick auf die Arbeitsprozesse und -methoden, ermutigt und befördert das Team. Insofern handelt er/sie als Coach und Mentor*in, moderierend vermittelt er im Team und an dessen „Außengrenzen“. Bei Projekten, die mit Scrum bearbeitet werden, hat jede der drei genannten Rollen Führung inne, die sich auf die Aufgaben beziehen. Die laterale Führung sowie das Aufeinander-angewiesen-Sein der Rollen fordert ein hohes Maß an Kommunikation, weshalb das tägliche kurze (max. 15' dauernde) „Daily Scrum Meeting“ ein Erfolgsfaktor ist. Hier geht es immer um die gleichen Fragen: Was habe ich seit gestern getan, was habe ich heute vor, wo gibt es Hindernisse, die ich nicht alleine überwinde? Arbeit wird so in hohem Maß transparent. Es wirkt jedoch nur ►



Harro Maass: Wattwürfel, 1984

⁷ <https://youtu.be/F5D-ty9MvnE> mit 2 Folgevideos.

⁸ www.online-projektmanagement.info/agiles-projektmanagement-scrum-methode/scrum-versus-wasserfallmodell.

⁹ https://de.m.wikipedia.org/wiki/Inkrementelles_Vorgehensmodell.

¹⁰ weiterführend: www.youtube.com/playlist?list=PLewtf4OSmkWu_MdeOL7TEvk-sZtUWsR5Q.

dann positiv, wenn ich als Mitarbeiter*in nicht den Eindruck bekomme, zu stark kontrolliert zu werden. Letztlich spielt das gegenseitige Vertrauen zwischen den Rollen im Projektteam eine große Rolle. Für die Steuerung des Projekts von Sprint zu Sprint werden am Ende eines jeden Sprints Retrospektiven eingefügt, kritische und wohlwollende Rückblicke, Lernschleifen, die die kontinuierliche Verbesserung sicherstellen¹⁰.

Im günstigen Fall stimuliert dieses Arbeiten die Motivation, die Leistungs- und Lernbereitschaft sowie den gemeinsamen Projekterfolg. Kritische Faktoren sind: Welche Freiräume und Zielvorgaben haben die Teams tatsächlich? Welche positiven Fehlerkulturen werden im Team und der Organisationen gefördert? Wie klar, kritisch und offen gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Kunden, Auftraggebern und Stakeholdern?

Über agiles Projektmanagement hinaus wird im Zusammenhang mit Agilität häufig noch „Design Thinking“ als Innovationsmethode in der Produktentwicklung eingesetzt. Der verbreitetste Prozess zu Design Thinking durchläuft sechs Phasen. Ideales Ziel ist ein haptisches Produkt („grob“ funktionsfähiger Prototyp), das die Kundenwünsche erfüllt und worauf der, die Kund*in direkt ein Feedback gibt (Test). So erfährt das Entwicklungsteam innerhalb kurzer Zeit¹¹, ob es auf dem richtigen Weg ist. Zur „agilen Welt“ gehört Design Thinking¹², weil agile Prinzipien wie beispielsweise zügig funktionsfähige Produkte liefern, enge und direkte Zusammenarbeit von Auftraggebern und Umsetzern, Einfachheit, Selbstorganisation und diverse Teams zum Tragen kommen.

Kirchliche und soziale Non-Profit-Organisationen sind strukturell meist eine Mischung aus Behörden (Rechts- und Regelorientierung), Verwaltungen (Prozessorientierung) und Dienstleistern (Kundenorientierung), mit den dazugehörigen Ziel- und Interessenkonflikten. Für die systemische OE-Beratung stellt sich damit die Frage, welchen Beitrag Agilität in ihren verschiedenen Ausprägungen konkret in diesen Sektoren leisten kann. Mir scheint, dass systemische Beratung programmatisch bereits vieles von dem in den Blick genommen hat, was auch Agilitätskonzepte wollen: ein hohes Maß an direkter Kommunikation, analoge Methodenvielfalt, mehr Menschen- als Prozessorientierung,

permanente Reflexionsschleifen, Komplexität wahr- und ernstnehmen, Interventionen statt starrer Planung, arbeiten in Netzwerken und möglichst flachen Hierarchien, Rollenbewusstsein und Rollenklarheit der Akteure¹³.

Hinsichtlich dieser Ähnlichkeiten lässt sich fragen, inwiefern Agilität überhaupt Neues bringt. Zumindest fokussiert ist der Bereich Komplexität und Unsicherheit in Verbindung mit dynamisierten Anpassungsprozessen. Da die Ansprüche beispielsweise von Kund*innen mit Blick auf Liefergeschwindigkeiten steigen (instruktiv hierzu immer noch das Kano-Modell, vor allem die Gewöhnungseffekte¹⁴), erfasst diese Schnell- und Hochverfügbarkeitsspirale immer mehr Bereiche. Wo ist hier Anpassung, wo Widerstand gefragt? Kirchliche (Beratungs-)Projekte und Prozesse können unglaublich zäh, langwierig und erschöpfend sein. Eine Stärke agiler Ansätze könnte hier lindernd wirken: das iterative, kleinschrittige Vorgehen, das regelmäßig kleine und brauchbare Ergebnisse liefert. Dazu bedarf es mindestens der Bereitschaft und Reife von Organisationen¹⁵.

Claus Nungesser

„Sapere aude“ als Kants Verständnis der Aufklärung bleibt mein lebenslanges Lernthema in vielen Schattierungen. Seit einigen Monaten übe ich mich in der Rolle als Pastor der Bremischen Kirche. Davor war ich viele Jahre in einer Großbank tätig, zuletzt bei der Inhouse Consulting der Bank. Dort habe ich mit anderen versucht, kulturelle Veränderungen anzustoßen. Eine Denk- und Handlungsrichtung war dabei „Agilität“. Dem IPOS bin ich sehr verbunden, ich durfte viel lernen in den Jahren als Organisationsberater und Mediator.

¹¹ „fail fast“ s. www.diegluehbirne.de/was-ist-design-thinking.

¹² hpi.de/dtrp/programm/uebersicht.html.

¹³ www.borisgloger.com/blog/2018/08/23/agiles-manifest-12-prinzipien-fuer-eine-agile-verwaltung/.

¹⁴ <https://de.m.wikipedia.org/wiki/Kano-Modell>.

¹⁵ www.heise.de/developer/artikel/Das-Problem-mit-der-Agilitaet-4140080.html.

Kundschafter-Teams im Sozialraum Osnabrück

In den Diözesen Deutschlands gibt es unterschiedliche Strategien der Zukunftsentwicklung. Es geht nicht allein um eine Bewältigung der geringeren Ressourcen, sondern um eine Stärkung des Taufbewusstseins. So auch in den Projekten des Bistums Osnabrück.



Als Orientierungsrahmen wurden im Bistum Osnabrück „Leitplanken – auf dem Weg zu einer Kirche der Beteiligung“ formuliert. Sie beschreiben die sechs Aspekte, die uns in Begleitprozessen und bei der Entwicklung von Kirche besonders wichtig sind:

„Kirche der Beteiligung“ ist seit einigen Jahren die strategische Ausrichtung des Bistums Osnabrück, mit der wir versuchen, Veränderungsprozesse und -notwendigkeiten in einem konstruktiven Sinne zu gestalten. Dabei hat der Begriff „Beteiligung“ mehrere Bezugsrichtungen.

Zum einen geht es darum, möglichst viele Getaufte zu ermutigen und zu befähigen, ihren königlichen, priesterlichen und prophetischen Dienst in der Kirche zu ergreifen.

Zum zweiten nehmen wir den Sendungsauftrag Christi in die Welt ernst und fragen, wie sich Kirche an den Freuden und Hoffnungen, der Trauer und Angst der Menschen von heute beteiligen kann. Das ist der sozialraumorientierte Anteil des Prozesses „Kirche der Beteiligung“.

Zum dritten fragen wir danach, was Gott heute mit und von seiner Kirche an den jeweiligen Orten will. Geistliche Unterscheidungsprozesse gehören daher zum Instrumentarium unserer Arbeit mit Gruppen und Gemeinden. „Beteiligung“ meint hier also: Wie beteiligen wir uns am Plan Gottes in dieser Zeit?

- das Taufbewusstsein stärken,
- ermöglichende Leitung und geteilte Verantwortung einüben,
- Charismen entdecken und wirken lassen,
- Netzwerke knüpfen und Heimat bieten,
- ausgehend vom Wort Gottes Glauben und Leben zusammenbringen,
- den Sendungsauftrag vor Ort ergreifen.

Gerade die letztgenannte Leitplanke weist ganz ausdrücklich in den Sozialraum und fordert zur Kooperation mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren auf.

Wichtig für das Verständnis von „Kirche der Beteiligung“ ist, dass es sich nicht um ein Programm oder Projekt handelt, das mit Managementmethoden in einem bestimmten Zeitraum abgearbeitet werden kann oder soll. Es geht vielmehr um einen Kulturentwicklungsprozess, der grundlegende Auswirkungen auf das Kirchenbild, das Leitungsverhalten, Wahrnehmungen, Prioritäten und Entscheidungsfindungen und vieles mehr hat. Es geht hier um das Einüben von Haltungen, die diesem Kulturentwicklungsprozess förderlich sind.

Dabei setzen wir auf die freie Entscheidung der Gruppen, Gremien und Gemeinden, sich auf diesen Lernweg zu begeben. Das ist der Einsicht geschuldet, dass Lernen viel erfolgreicher ist, wenn eine intrinsische Motivation gegeben ist. Der für uns positive Nebeneffekt ist, dass wir es immer mit motivierten, konstruktiv gestimmten Gruppen zu tun haben. Wir können und müssen auch an Ratlosigkeit, Frustration oder Trauer arbeiten, nicht aber an Widerständen.

Werkstätten

Ein „Format“ dieses Lernwegs sind drei aufeinander aufbauende Werkstätten, die an Wochenenden innerhalb von gut einem Jahr verteilt stattfinden. An diesen Werkstätten nehmen „Kundschafter-Teams“ aus Pfarreien teil, die aus Haupt- und Ehrenamtlichen zusammengesetzt sein müssen und die eine gute Verzahnung zu den gewählten Gremien haben sollen.

In der ersten Werkstatt geht es um Grundlagenarbeit. Taufbewusstsein, Kirchenbilder, Rollenveränderungen, Haltungen, biblische Orientierung und einen Eindruck davon, was Beteiligung meint, sind hier Themen.

In der zweiten Werkstatt geht es um Visionsentwicklung, Unterscheidung der Geister, Teamarbeit, befähigende Leitung, Charismen-Orientierung und um erste Instrumente, um den Sozialraum zu lesen. Am Ende nehmen die „Kundschafter-Teams“ sich konkrete Schritte vor, die in der dritten Werkstatt dann reflektiert und bearbeitet werden können.

In der dritten Werkstatt kann es um sehr unterschiedliche Themen gehen. Das hängt von den Fragen ab, die die Teams aus ihren ersten praktischen Erfahrungen mitbringen.

Wir stellen fest, dass die Veränderung im Verhalten und in der Wahrnehmung hin zum Sozialraum nicht einfach ist. Es begegnen sich eben doch „fremde Welten“. In einem Fall zum Beispiel hat ein „Kundschafter-Team“ wahrgenommen, dass es auf dem Gebiet der Pfarreiengemeinschaft ein Dorf gibt, in dem keine Kirche steht und wo daher kein kirchliches Leben stattfindet. Die Kontaktaufnahme zu den Menschen in diesem Dorf ist

noch gelungen. Die Frage, was die Menschen dort bewegt, was sie brauchen können und was sie ggf. von Kirche erwarten, war aber so ungewohnt, dass vorerst keine konkreten Folgen zu sehen sind.

An anderen Orten sind runde Tische entstanden, an denen die „Kundschafter“ mit Vertretern der Kommune und Vereinen sitzen und das Zusammenleben im Dorf oder Stadtviertel in den Blick nehmen.

Ehrenamtliche Gemeindeteams

Es gibt Pfarreien, die im Prozess „Kirche der Beteiligung“ ehrenamtliche Gemeindeteams auf lokaler Ebene gebildet haben. Solche Teams erhalten eine Qualifizierung und Begleitung und erlernen dabei vor allem das Hören. Ihre Aufgabe besteht darin, das Gehörte in Verbindung zu bringen mit den Charismen der Menschen und ein Netzwerk zu aktivieren.

In einem Fall hörte eine Gemeinde-Teamerin z.B. auf einer Autofahrt mit einem Schüler, dass es im Dorf kein Angebot für die 10–14 Jährigen gibt. Für die Kinderangebote waren diese Jugendlichen schon zu alt, für die Angebote der Landjugend noch zu jung. Diesem Thema ging sie nach, fragte, wer dieses Anliegen noch hat, was diese Jugendlichen selbst machen können und wollen, wo sie Unterstützung brauchen, nahm Kontakt auf zu Eltern, der Landjugend und dem Bürgermeister. Inzwischen gibt es seit über zwei Jahren einen Treffpunkt für diese jüngeren Jugendlichen, den sie sehr gerne annehmen und gestalten.

Ein anderes Thema, das dieses Gemeindeteam hörte, war, dass sich Angehörige nach einer Bestattung auch eine weitere, nachgehende Begleitung wünschen. Entstanden ist eine Gruppe Ehrenamtlicher, die solche Wünsche aufgreift und den Kontakt hält.

„Normale“ Gelegenheiten der Beratung und Begleitung

Im November 2018 wurden im Bistum Osnabrück die Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände neu gewählt. Dementsprechend fanden im Zeitraum Januar bis Mai 2019 eine Vielzahl von Klausurtagungen statt, bei denen es für die

Pfarrgemeinderäte um Fragen nach Aufgaben und Zielen, Ausrichtung und Arbeitsweisen ging. In den meisten Fällen bitten die Pfarrgemeinderäte um Moderation und Begleitung durch das Seelsorgeamt. Bei der Kontraktierung ermutigen wir die Gremien, auf den Klausurtagungen nicht einfach nur die bisherigen Aufgaben zu übernehmen und die gegebenen Ausschüsse zu besetzen, sondern zuerst den Fragen nachzugehen, wie es der Gemeinde geht, was die Menschen im Dorf brauchen, wer bislang nicht im Blick war, mit wem kooperiert werden könnte etc.

In vielen Fällen öffnete das die Perspektive auf die Sendung von Kirche und machte nebenbei vielen im PGR auch mehr Spaß. An einigen Orten hat das dazu geführt, dass die Zahl und Ausrichtung der Ausschüsse sich verändert hat. An einigen Orten werden nun Gemeindefeste anders gefeiert. An anderen Orten wird mit dem Instrument der „aktivierenden Befragung“ experimentiert.

Was wir vorläufig auf dem Weg gelernt haben

Kulturveränderungen brauchen Zeit. Kirchengemeinden und kirchliche Gruppen sind es seit sehr langer Zeit gewohnt, Programme für sich selbst zu gestalten. Den Blick nach außen zu wenden und nach der Sendung von Kirche in die Welt zu fragen, muss mühsam geübt werden.

Das gemeinsame Lernen von Haupt- und Ehrenamtlichen erleben wir als sehr hilfreich. Es ist bereichernd, sich zunächst als Getaufte auf Augenhöhe zu begegnen und dann erst die jeweiligen Kompetenzen und Charismen in Beziehung zu bringen.

Es gelingt nicht alles, was sich Gruppen und Teams so vornehmen. Mit dem Misslingen umzugehen und sich nicht entmutigen zu lassen, braucht Geduld. Schön ist es zu sehen, wie sich die „Kundschafter-Teams“ gegenseitig wahrnehmen, austauschen und ermutigen.

Der Alltag ist erschreckend stark. Es erfordert geplante Unterbrechungen, um nicht in alte Muster zu verfallen. Das hat einen geistlichen Anteil, der wesentlich ist.

Es gibt erfreulich viele Getaufte, die bereit sind, sich in den Dienst nehmen zu lassen und Lust darauf haben, ihre Kirche und ihren Lebensraum zu gestalten. Das ist für die Glaubwürdigkeit und Wirkung von Kirche enorm wertvoll.

Wir haben noch viel vor uns.

Bruno Krenzel

*Theologe,
Geschäftsführer des Seelsorgeamts
Osnabrück,
Leiter des Fachbereichs Gemeinde-
pastoral.*

Familienzentren in Interaktion mit dem Stadtteil – Perspektiven für Familienzentren in evangeli- scher Träger- schaft

Wie schaffen wir es, dass unsere Unterstützungsangebote von den Menschen im Sozialraum angenommen werden? Wo sind Anknüpfungspunkte zu Interaktion? Unterscheiden sich evangelische Familienzentren von denen anderer Träger? fragt Julia Mittelstaedt, Koordinatorin für die Familienzentren der Diakonie Düsseldorf. Sie beschreibt ungewöhnliche Interaktionsmöglichkeiten: Tages-, Wochenend- oder Urlaubsfahrten, Stadtteilstadtteilfest, Musiktag, „Tag der Möglichkeiten“ und natürlich dürfen auch Nachbarschafts-Portale im Internet nicht fehlen.



Im Dachgeschoss der Kita duftet es nach Kaffee und frischen Brötchen. Junge Mütter mit ihren Kindern, alleinstehende Senioren, Nachbarn aus den umliegenden Straßen, Flüchtlinge aus dem Sprachkurs und ehrenamtliche Helfer frühstücken einmal im Monat zusammen im Stadtteilcafé des Familienzentrums. Die Pfarrerin schaut vorbei, und die Leitung des Familienzentrums hat zwischendurch auch Zeit für einen Kaffee und fragt bei einigen Frauen nach, wie es um ihr Gartenprojekt in der Flüchtlingsunterkunft steht. Kinder spielen auf einem Teppich. Das alles ist kein Wunschtraum, sondern Realität in einem evangelischen Düsseldorfer Familienzentrum. Um das zu erreichen, braucht man aber einen langen Atem.

Wer in einem Familienzentrum tätig ist, weiß, wie schwierig es ist, für die Familien im eigenen Haus und für die Menschen im Stadtteil die richtigen Angebote und stimmige Rahmenbedingungen zu finden. Viele Wünsche werden geäußert, und am Ende finden dann oft wenige Familien aus den verschiedensten Gründen den Weg zur Veranstaltung. Noch schwieriger ist es, wenn man über die eigene Elternschaft hinaus in den Sozialraum wirken möchte und den Kontakt zu Menschen aus dem Stadtteil sucht, deren Kinder nicht in der Kita angemeldet sind. Oder die gar keine Kinder haben.

Welche Angebote sind dazu geeignet? Wie schaffen wir es, dass unsere hilfreichen Unterstützungsangebote von den Menschen im Sozialraum angenommen werden? Wo sind Anknüpfungspunkte für Interaktion? Und unterscheiden sich evangelische Familienzentren dabei von denen anderer Träger?

Die pädagogischen Themenabende und -kurse klingen zunächst wenig attraktiv, hier soll offenbar zugehört und gelernt werden. Vielleicht muss man sich vor den anderen zu einer Sache äußern oder offenbaren, welche Schwierigkeiten man selbst in der Kindererziehung hat. Wenn Veranstaltungen gut besucht sind, kann man diese oft dem Freizeitbereich zuordnen, wie z.B. Ausflüge, Eltern-Kind-Malkurse oder gemeinsames Singen. Das hat mit der Vermittlung von Familienbildung, mit der wir als Familienzentren beauftragt sind, weniger zu tun. Oder?

Bei den niedrigschwelligen, attraktiven Angeboten lernen sich Mitarbeiter und Eltern in einem anderen Kontext kennen und vertiefen ihre Beziehungen. In den letzten zehn Jahren haben wir gelernt, dass gute Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Eltern und den Eltern untereinander dazu führen, dass Angebote wahrgenommen werden. Denn es geht nicht nur um den thematischen Inhalt eines

Angebotes, sondern auch um den Rahmen und die Atmosphäre, die maßgeblich von den Menschen bestimmt werden, auf die ich in diesem Angebot treffe. Kein Thema, das auf einem pädagogischen Elternabend präsentiert wird, kann nicht auch in einem Buch nachgelesen werden. So muss die Veranstaltung selbst auch immer Raum für Begegnung geben. Das bietet auch Menschen, die nicht in der Kita beheimatet sind, einen Zugang zum Familienzentrum. Wir können dadurch in den Stadtteil hineinwirken und bekommen gleichzeitig neue Impulse und Ideen.

Auch wenn diese Angebote der Lebensbildung nicht in einem Kriterienkatalog für ein Zertifikat aufgelistet sind, stellen sie doch das Fundament eines Familienzentrums dar.

Das ist etwas, dass die gemeindlichen Familienzentren in ihrer Haltung durch die Tradition in den Kirchengemeinden verinnerlicht haben. Dass zur Bildung auch immer Begegnung und gemeinschaftliches Miteinander gehören, ja, dass diese sogar bei allen Angeboten immer in den Vordergrund zu stellen sind.

Es ist kein Geheimnis, dass die Mitglieder von Kirchengemeinden vorwiegend aus der Mittelschicht¹ kommen, viele Angebote dementsprechend auf diese Zielgruppe ausgerichtet sind und auch die gemeindlichen Kindertagesstätten in ihrer Elternschaft dadurch beeinflusst sind. Um sich aus der Milieugebundenheit zu lösen, muss man in Interaktion mit dem Stadtteil treten, Vielfalt anbieten und Menschen aufsuchen. Dazu bieten sich z. B. Tages-, Wochenend- oder Urlaubsfahrten an, die gemeinsam vom Familienzentrum und der Kirchengemeinde bewusst intergenerativ, interkulturell und milieuübergreifend organisiert werden.

Kirchengemeinden und Familienzentren haben viele Schnittstellen, an denen sie sich gegenseitig ergänzen und unterstützen können. Die Gemeinde kann mit anderen Angeboten an die Ressourcen der Familien anknüpfen, ihnen Teilhabe an gemeinschaftlichem Leben ermöglichen und die Chance geben, durch eigenes Engagement individuelle Stärken zu erleben.

In der Kirchengemeinde finden sich personelle und räumliche Ressourcen, die vom Familienzentrum

gut genutzt werden können. Das Familienzentrum erweitert das Angebot der Kirchengemeinde so, dass die Menschen im Stadtteil auf vielfältige Art und Weise Anknüpfungspunkte zur Gemeinde finden können. Die engen Beziehungen zwischen Gemeinde und Stadtteil können von dem Familienzentrum genutzt werden, um über die Elternschaft der Kita hinaus zu wirken. Gemeinsam kann ein interkultureller und interreligiöser Dialog gestaltet werden. Die beiden Institutionen ergänzen sich zu einem ganzheitlichen Angebot, das Chancengleichheit fördert.

Es braucht dazu Kommunikationsformen, Angebote, Möglichkeiten und Veranstaltungen, die verschiedene Milieus ansprechen: eine atmosphärische Gestaltung der Angebote, die sich auf den Lebensstil anderer einlässt und diesem auf Augenhöhe begegnet.

Im Stadtteil werden Familienzentren zunächst als Kindertagesstätten wahrgenommen, die man nicht betritt, wenn man kein Kind dort angemeldet hat. Hier lohnt es sich, einen kritischen Blick auf die Außenansicht der Einrichtung zu werfen. Kann man von außen sehen, ob es passende Angebote für die Menschen aus der Nachbarschaft gibt? Gibt es ein einladendes, offenes Entree? Gibt es die Möglichkeit, das Programm einzusehen, ohne den Kinderbereich zu betreten? Oder vielleicht eine schriftliche Information, die mich direkt anspricht und einlädt?

Aber zunächst muss der Weg zum Familienzentrum noch gefunden werden, jemand oder etwas muss mich auf die Idee bringen, dort vorbeizuschauen. Dazu gibt es verschiedene Zugänge, für die man natürlich auch Zeit investieren muss. Gibt es eine Tafel, eine Kleiderbörse oder ähnliches im Stadtteil, bei denen man sich aktiv einbringen kann? Hier hat man unmittelbar Kontakt und findet gute Gesprächsmöglichkeiten. Mit welchen anderen Akteuren kann ich in Verbindung treten und/oder gemeinsame Aktivitäten planen? Gute Erfahrungen wurden u.a. mit der Flüchtlingsberatung, mit den Mieterbüros, der Sozialberatung, mit Stadtteilläden, Seniorenzentren oder der Jugendarbeit gemacht. Kann ich Ehrenamtliche gewinnen, die Brücken zu anderen Gruppen und Kreisen darstellen und hier Beziehungen aufbauen können? Jeder Mensch, der uns aus dem Sozial-

¹ z.B. Hempelmann, 2012, Bericht zur Milieustudie Baden und Württemberg, https://heinzpeter-hempelmann.de/hph/wp-content/uploads/2013/02/Bericht_LSIIL.pdf.

raum besucht und die gute Erfahrung macht, willkommen und akzeptiert zu werden, der spürt, dass man ihn als Bereicherung wahrnimmt, wird diese Erfahrungen wieder an andere Menschen im Stadtteil weitergeben, sodass die Kreise um die Einrichtung herum immer größer werden. Mund-zu-Mund-Propaganda ist und bleibt die wirksamste Werbemaßnahme. Gute Erfahrungen wurden auch damit gemacht, gezielt ehemalige Eltern der Kita zu geselligen Veranstaltungen einzuladen. Kurz: Durch die Einladung ehemaliger Kita-Eltern zu einem Abend für Mütter ist die Sprechstunde der Erziehungsberatung unter den Eltern der benachbarten Schule bekannt und beliebt geworden. Bald kamen auch Eltern, deren Kinder weder die Kita noch die benachbarte Schule besuchten.

Eine große Außenwirkung hat auch ein inzwischen jährlich stattfindendes Stadtteilstadtteilfest, das gemeinsam mit Kooperationspartnern aus dem Stadtteil organisiert und auf einem öffentlichen Platz durchgeführt wird. Ein anderes Familienzentrum bietet jährlich einen Musiktag an und bewirbt offensiv die zahlreichen Workshops und Vorführungen für alle Altersgruppen. „Tag der Möglichkeiten“ wird das Stadtteilstadtteilfest einer dritten Einrichtung genannt, das viele Ehrenamtliche auffordert, sich mit

ihren Fähigkeiten zu beteiligen und andere daran teilhaben zu lassen. Menschen werden aktiviert und in ihren Begabungen geschätzt und bilden als Bewohner des Sozialraums gleichzeitig eine Brücke zu den Besuchern des Festes, die die Kita nicht besuchen. Auf diesen öffentlichen Veranstaltungen gibt es auch immer die Möglichkeit des Informationsaustausches, der Bekanntmachung der eigenen Angebote, aber auch die Abfrage und den Austausch über die Bedürfnisse des Sozialraums. Dies geschieht am effektivsten über ein persönliches Gespräch, aber auch über Stände, an denen man sich informieren kann.

Hilfreich sind auch Nachbarschafts-Portale im Internet: Angebote, die hier eingestellt werden, sprechen zwar keine bestimmte Zielgruppe an, sondern landen erst mal auf dem Bildschirm von jedermann, der im Stadtteil wohnt, aber ... Auch hier wurden gute Erfahrungen gemacht und ganz neue Personengruppen erschlossen. So hat sich z.B. ein Gitarrenkurs ganz neu belebt und Laufworkshops wurden stark nachgefragt. Bei Letzterem bildeten sich daraus sogar privat organisierte Laufgruppen, sodass echte Nachhaltigkeit erzeugt werden konnte.

Dies alles ist eine aufsuchende Arbeit, eine Geh-Struktur. Man braucht dafür ein Verständnis von seiner Einrichtung als Familienzentrum, nicht eine Kindertagesstätte, die auch Familienzentrum ist. Und etwas Optimismus und Vertrauen, dass der Aufwand Früchte trägt. Aber auch darin sind die evangelischen Einrichtungen besonders erprobt.

Julia Mittelstaedt, 1977 bis 2006 als Erzieherin in Kindertagesstätten tätig, Studium der Diplom-Pädagogik an der Universität Köln, Schwerpunkte: Bildung in der frühen Kindheit, Familienbildung und Beratungsmethoden, während des Studiums ab 2007 tätig als Koordinatorin in einem Familienzentrum, seit 2010 Koordinatorin für die Familienzentren der Diakonie Düsseldorf und Fortbildnerin.



Wenn dein Pferd tot ist, musst du absteigen



Eine kleine Kirchengemeinde in der Krummhörn – dort, wo Ostfriesland am ostfriesischsten ist – und ihr neuer Weg als Kirche ins Gemeinwesen hinein.

1. Einleitung: Schön war's einmal – aber es ist vergangen

Es war im Jahr 2007, da ließ es sich in unserer Kirchengemeinde nicht mehr weiterarbeiten wie bisher. Die guten, alten Arbeitsfelder, die immer funktioniert hatten, brachen einfach weg:

- Der Kindergottesdienst wurde nur noch von vier Kindern besucht (zwei davon Pastorenkinder). Alle Versuche, ihn zu reanimieren, scheiterten: Im Team haben wir wunderschöne Modelle entwickelt wie z. B. Kindergottesdienst nur noch einmal im Monat – und dann samstags. Kindergottesdienst als Kinderbibelwoche mit ganz vielen Aktionen ...

Kein Funke wollte überspringen. Frust machte sich breit im Vorbereitungsteam, der Schwung nahm ab. Wieso soll man Ideen entwickeln für die Leere?

- Jungschargruppen (das Wort alleine klingt schon nach Kirchenmieß!), die immer gut besucht worden waren, wo eine Mischung aus fromm und fröhlich, aus Andacht und Spiel gelebt wurde, litten auf einmal unter einem Mangel an Kindern.
- Der Kirchenbesuch nahm ständig ab. Mit jedem treuen Gemeindeglied, das verstarb, war wieder ein Platz in der Kirche leer – und blieb es auch.

- Der neu gegründete Frauentreff, dessen Hauptinteressen Ausflüge und Spaß aller Art waren, brach in sich zusammen. Es machte den Frauen gar keinen Spaß, immer nur Spaß zu haben.
- Der alte Frauenkreis litt immer stärker an Überalterung.

Was war zu tun?

Eines wurde klar: Weiter so ging nicht. Stattdessen kam uns der Satz von einem Dakota-Indianer vor die Füße: „Wenn dein Pferd tot ist, musst du absteigen.“

Nachdem wir erst die toten Pferde der umliegenden Gemeinden beschielt hatten und der Meinung waren, deren Pferde wären ja noch viel töter, unser Pferd wäre so tot ja noch gar nicht – kamen wir doch miteinander (in Vorbereitungsteams, in Planungsrunden, im Kirchenrat) zu der Meinung: Wir lassen verschiedene Arbeitsbereiche von nun an einfach sein.

Es kam eine Zeit von unbefriedigender Leere. Es fehlte was. Aber der neue Weg war noch nicht sichtbar.

2. Neues wächst auf – Ihr müsst es nur sehen.

2009 im Mai: Es kam der Tag, wo ein Bekannter vor der Tür stand und sagte: „Ich möchte was für

Kinder und Jugendliche in Deinem Dorf tun.“ Er war ein Jahr im Ruhestand, sein Garten brauchte seine Fürsorge nicht mehr, die hatte er ihm mit dem Eintritt in den neuen Lebensabschnitt über alle Maßen zukommen lassen. Nun war er bereit für neue Wege. – Und ich stand da mit meinen zusammengebrochenen Arbeitsfeldern. Mir war nicht klar, wo dieser Mann sein Arbeitsfeld finden könnte. Ich wusste nur: „Den stellt dir der Liebe Gott direkt vor die Füße.“

Wieder kam eine Phase aus langem Überlegen und doch wieder Verwerfen, aus Grübeln mit vielen anderen, die vorher frustriert ihre Mitarbeit aufgekündigt hatten. Sie waren bereit, sich einzusetzen – nur: Das Feld musste noch gefunden werden. Und was sollte auf dem Feld angebaut werden?

Wir lernten „Die Arche“¹ kennen über öffentliche Medien, ein christliches Kinder- und Jugendhilfswerk, das in vielen großen Städten Deutschlands sich einsetzt gegen Kinderarmut und Kinder stärken möchte.

Wir beschlossen: So was ist für uns das Richtige. Es gab und es gibt in unserem Dorf viele Kinder, die viel mehr Rückhalt brauchen, deren große Gaben mehr Entwicklung brauchen. So starteten wir 2009 im November die erste (Dorf-)Arche. Ganz klein begann dieses Pflänzchen – mittlerweile ist es unsere große Sonnenblume geworden: 20 Kinder kommen regelmäßig jeden Donnerstag von 15–18 Uhr zu uns ins Gemeindehaus: Hausaufgabenhilfe, Kreativangebote, gemeinsames Kochen und Essen, Spielen, Musik – alles hat Raum in der Arche. Und Leben mit dem Jahreskreis, Erntedank und Weihnachtsgottesdienst genau so. Und Zeit für Gespräche, Herzausschütten, Lachen und Weinen, Geburtstagfeiern, Laut- und Leisesein sowieso.

Nach der Archegründung maulten die Senioren: „Typisch, wir werden wieder vergessen“. Wieder fand sich eine Gruppe von Leuten, die sich auf den Weg machte. Wir begannen – nach einem Besuch beim Seniorenservicebüro unseres Altkreises – mit deren Unterstützung eine DUO Seniorenbegleitungsausbildung² wie das Land Niedersachsen sie entwickelt hat.

Am Ende dieser Ausbildung entwickelten wir in einem sehr guten Coaching miteinander die Idee, einen Seniorenmittagstisch auf die Beine zu stellen. Der heißt – ostfriesisch Plattdeutsch – „Pott up Fier“ und findet seit 2011 alle zehn Tage statt. Bis zu 30 Seniorinnen und Senioren besuchen ihn. Getragen wird diese Arbeit von einem ehrenamtlichen Team, das sich ständig verändert und im Moment aus sechs Frauen besteht.

Beide Projekte haben den Weg traditionell kirchlicher Arbeit verlassen, haben sich in den Sozialraum hinein geöffnet – und ziehen so ganz neue Leute an. Das Knowhow anderer wird gesehen und genutzt, Kooperationen werden geschlossen und gute neue gemeinsame Wege beschritten. Kirche ist nicht mehr auf absteigendem Ast, wo wir depressiv bei der Bestandsaufnahme werden. Kirche – besser gesagt Gemeinde – geht bei uns mit Schwung in eine ganz neue Richtung. Kirche macht wieder Spaß und wächst.

3. Ab und zu innehalten und zurückschauen

Es hat sich so viel getan bei uns. Erst mussten wir scheitern und bereit sein für Neuanfänge. Dann war da die Zeit der Leere, die es auszuhalten galt. Die Felder waren da, aber unklar war, was da denn aufwachsen würde.

¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Die_Arche_%E2%80%93_Christliches_Kinder-_und_Jugendwerk.

² https://www.ms.niedersachsen.de/startseite/themen/senioren_generationen/senioren_und_pflages-tuetzpunkte_niedersachsen/beratungsstrukturen-fuer-aeltere-menschen-14162.html.

Neue Wege beschreiten heißt auch: gegen Widerstände angehen. Hätte ich da doch schon das Buch vom Pinguin-Prinzip³ gekannt oder die Phasen des Changemanagements, ich hätte die Widerstände besser verstehen und verorten können – und gleichzeitig wäre nicht so viel Frust und Traurigkeit in mir gewesen. Im eigenen Kirchenrat gab es Widerstand gegen das Neue. „Das hatten wir noch nie!“, „Das brauchen wir bestimmt nicht!“ Das waren häufige Sätze, die wie Keulen wirkten.

Der Prozess der Veränderung hätte klüger angegangen werden können, ich bin da mehr hineingestolpert. Geld, das ich dringend brauchte, wurde mir verweigert. Ich war oft völlig verzweifelt. Diese Phase sollten andere klüger und frustfreier angehen.

Es hat sich klimatisch in unserem Dorf viel getan: Jung und Alt rücken dichter zusammen, wir arbeiten an Projekten, wo wir gemeinsam was auf die Beine stellen. Und wenn das passiert, werden die Gottesdienste fröhlicher und voller, die Zusammenkünfte lebendiger.

4. Pläne? Neuigkeiten?

Aber ja: Die Kirchengemeinde ist eine Ehe eingegangen mit dem Diakonieverbund – dem ambulanten Pflegedienst in der Region. Gemeinsam sind wir auf dem Weg, in unserem kleinen Dorf Visquard eine Tagespflege mit Seniorenwohngruppen zu bauen und einem zusätzlichen Raum, der Treffpunkt für das ganze Dorf wird – vorfinanziert von der Landeskirche und dem Diakonischen Werk – mit der vollen Unterstützung der Kommune und des Landkreises. Wieder sind neue Allianzen geschmiedet. Wieder verändert sich alles. Und das ist gut so.

Heike Schmid, Pastorin der ev.-ref. Landeskirche. Pfarrstellen: Rysum/Campen (Krummhörn), Wuppertal-Ronsdorf und seit 2000 Visquard und Groothusen (Krummhörn).

Ich habe eine Leidenschaft für Kirche im Gemeinwesen und für die diakonische Arbeit. Gemeinwesendiakonie ist für mich der einzige Weg der Kirche in der Zukunft.

³ John Kotter, Holger Rathgeber: Das Pinguin-Prinzip – Wie Veränderung zum Erfolg führt, 2017, Droemer-Verlag).

Sozialraum-orientiert arbeiten im Tandem von Caritas und Seelsorge

*Tandemteams zwischen pastoralen Mitarbeiter*innen und Mitarbeiter*innen des Caritasverbandes wurden initiiert, um die unabdingbare neue Verzahnung von Diakonie und Pastoral zu fördern. Der Beitrag gibt Einblick in ein erfolgreiches Projekt.*



Wenn es gilt, die Zusammenarbeit von Caritas und Seelsorge¹ zu beschreiben, wird vielfach die Metapher des „Tandems“ herangezogen: Zwei sind gemeinsam in derselben Richtung unterwegs, sie teilen die Anstrengung und hoffentlich auch die schönen Erfahrungen des Weges und kommen gemeinsam ans Ziel. Diesem Bild entsprechend werden Tandems aus je einem Caritasmitarbeiter und einem Seelsorger oder einer Seelsorgerin mit einer Aufgabe oder einem Projekt betraut. Allerdings: Das Bild hat Grenzen, denn am Lenker sitzen kann zum Beispiel immer nur einer. Viel interessanter als die Metapher selbst sind daher die realen Erfahrungen, die mit dieser Konstellation gemacht wurden und werden.

Die Anfänge des Praxisbeispiels, das dazu hier vorgestellt werden soll, liegen bereits zehn Jahre zurück. Bis dahin hatten im Bistum Trier in Ansätzen unterschiedlicher Reichweite Seelsorge und Caritasverband je für sich versucht, die eigene Arbeit stärker am Sozialraum auszurichten. Die Idee bestand nun darin, diesen Weg gemeinsam zu verfolgen. Durch bistumsübergreifende Kontakte wurde daraus unter dem Titel „Caritas und Seelsorge im Sozialraum“ ein gemeinsames Projekt der Bistümer Mainz und Trier und ihrer Diözesan-Caritasverbände, in dessen Rahmen lokale

Tandem-Projekte initiiert und begleitet wurden, fünf im Bistum Mainz und drei im Bistum Trier. Die lokalen Projekte spiegeln unterschiedliche Spielarten sozialräumlicher Herangehensweisen.

- Zwei Projekte machten Kontakte zu den Menschen an bestehenden Zielgruppenorten – eine Tafel, ein Eltern-Kind-Treff – zum Ausgangspunkt differenzierter Sozialraumerkundungen im Einzugsbereich, in deren Verlauf eine Vielfalt von Einblicken, Kontakten, Vernetzungen und weiterführenden Handlungsimpulsen entstand.
- In zwei Projekten ging es darum, mit den Menschen im Stadtteil einen sozialräumlich ausgerichteten Treffpunkt neu zu entwickeln: als Bürgerzentrum im bisherigen Pfarrzentrum bzw. als offener Stadtteiltreff in einem zentral gelegenen Ladenlokal.
- Drei weitere Projekte legten den Schwerpunkt auf die offene Exploration im Sozialraum und entwickelten daraus Handlungsansätze und Vernetzungen zur Verbesserung der Situation der Kinder, von Familien oder der Bewohner eines kleinen Wohngebiets.
- Ein Projekt widmete sich intensiv dem Austausch persönlicher und biografischer Erfahrungen und Lebensperspektiven der

¹ Das Begriffspaar „Caritas und Seelsorge“ dient hier als Kurzformel für die beiden großen kirchlichen Stränge der verbandlich organisierten Caritas einerseits und der in Pfarreien und Dekanaten organisierten kirchlichen Arbeit andererseits.

Bewohnerinnen und Bewohner eines benachteiligten Wohngebietes, brachte so Menschen neu in Begegnung und bestehende Bilder und Vorurteile in Bewegung.

Alle Projekte wurden von einem Tandem geleitet, bestehend aus einem Seelsorger oder einer Seelsorgerin und einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin des Caritasverbandes und unterstützt von einer zweijährigen Intervallfortbildung. Von Anfang an waren die Projekte als Beitrag zu einer gemeinsamen Organisationsentwicklung gedacht. Dementsprechend war auch der Aufbau des Gesamtprojektes streng nach dem Tandemprinzip konstruiert: Beauftragt wurden die lokalen Tandems vom Tandem ihrer Vorgesetzten (Caritasdirektor und Pfarrer bzw. Dechant). In beiden Bistümern war die Projektleitung ebenso beidseitig besetzt wie die Lenkungsausschüsse aus Mitgliedern der jeweiligen Bistumsleitung und diözesanen Verbandsspitze. Und nicht zuletzt hatte die begleitende Fortbildung mit dem Theologisch-Pastoralen Institut Mainz (TPI) und der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg ein organisationales Tandem zum Träger. Die Gleichrangigkeit der beiden Seiten auf allen Ebenen erwies sich im Verlauf als große Stärke: Niemand musste befürchten, den fachlichen oder organisationalen Plausibilitätsstrukturen und Zielsetzungen der Partnerseite untergeordnet zu werden. Stattdessen konnte die Energie darauf gerichtet werden, gemeinsam im Sozialraum unterwegs zu sein und die unterschiedlichen fachlichen Perspektiven ins gemeinsame Handeln einzubringen.

Sozialraumorientierung gilt als Ansatz, der in der Sozialen Arbeit und damit in der Caritas schon länger bekannt, für die Seelsorge dagegen relativ neu ist. In den Projekten erwies sich jedoch, dass in dieser Form gemeinsam sozialraumorientiert zu arbeiten für beide Partner etwas Neues war. Die entscheidende Erfahrung war, dass die Tandempartner in mehrfacher Hinsicht gemeinsam zu Lernenden wurden.

- *Das gilt zu allererst für die Lebenswirklichkeiten im Sozialraum und die Themen der Menschen dort. Die Tandems beschrieben ihr Lernen als Weitung des Blicks in den Sozialraum hinein, über den binnenkirchlichen Raum*

und die bisherigen Zielgruppen hinaus, und als Entdeckungsprozess mit zum Teil überraschenden Ergebnissen. Von da her das Handeln aufzubauen, wurde als starker Kontrast zu sonst gängigen Vorgehensweisen erfahren.

- *Es gilt zweitens für die Veränderung oder Erweiterung der bisherigen beruflichen Rollen: im Fragen und Zuhören, im Entdecken von Ressourcen, im Ermutigen der Menschen zu eigener Aktivität, im Vernetzen und Moderieren, in der Vermittlung relevanter sozialräumlicher Themen und Fragen in die jeweils eigene Organisation hinein.*
- *Und drittens brachte die sozialraumorientierte Zusammenarbeit im Tandem ein gegenseitiges Kennenlernen mit sich, das weit über das Niveau der teils schon zuvor gegebenen Zusammenarbeit von Caritas und Seelsorge hinausging. Dazu gehört die durchweg positive Erfahrung der Zusammenarbeit auf der Ebene der Personen, das Entdecken und Schätzen des fachlichen Beitrags des jeweils Anderen im Dienst der gemeinsamen Sache, aber darüber hinaus auch das vertiefte Kennenlernen der Systemlogik der jeweils anderen Organisation mit ihren Stärken und Grenzen. Dabei führte die intensive Zusammenarbeit der Tandempartner aber nicht zu einer Abschottung gegenüber Dritten, im Gegenteil: Die Erfahrung der Verschiedenheit im Tandem öffnete für weitere Vernetzung und Kooperation.*

Aus Sicht der Projektbegleitung war grundlegend, die lokalen Projekte nicht nur als sozialraumorientierte, sondern zugleich als theologiehaltige und theologiegenerative Unternehmungen zu verstehen. So wurden theologische Themen und Motive auf ganz unterschiedliche Art in den Projekten bedeutsam. Sie waren wichtig als Bezugspunkt im teils intensiven Austausch der Tandempartner über die persönliche Haltung und Motivation. Aber auch nach außen, gegenüber Dritten im Sozialraum, hatten die Tandems ihre Motive offenzulegen und glaubhaft zu machen; dabei spielten biblische Motive in manchen Projekten eine sehr wichtige, klärende Rolle. Die Reflexion auf den gemeinsamen Auftrag aus dem Evangelium führte im sozialräumlichen Kontakt zu einer neuen, vertieften Erfahrung von Kirche: als Caritas und



Seelsorge gemeinsam Kirche mitten unter den Menschen zu sein.

Der eigentliche Projektzeitraum (2010-2012) liegt nun schon einige Jahre zurück. Wie haben die insgesamt sehr positiven Erfahrungen also seitdem weitergewirkt?

- Auf **lokaler Ebene** gilt zumindest für die drei Projekte im Bistum Trier, dass die Fortsetzung in die Regelarbeit überall gelungen ist.
- Auf **überdiözesaner Ebene** haben die Fortbildungsakademie des Deutschen Caritasverbandes und das Theologisch-Pastorale Institut Mainz ihre Kooperation fortgesetzt und seither mehrfach gemeinsam Fortbildungen zur sozialraumorientierten Zusammenarbeit von Caritas und Seelsorge durchgeführt.
- Auf **diözesaner Ebene** wurden die Ergebnisse des Gesamtprojektes in beiden Bistümern von der Bistumsleitung sehr positiv aufgenommen, aber unterschiedlich weiterverwendet. Im Bistum Mainz ermutigte das Projekt unter anderem dazu, in allen Dekanaten je ein Tandem aus Gemeindecaritas und Dekanatsreferent einzurichten. Im Bistum Trier nahm man die Ergebnisse zunächst nicht in dieser operativen Weise auf, sondern verwies sie an die damals bevorstehende Diözesansynode (2013-2016). Deren Abschlussdokument „heraus gerufen“² hat das Handlungsprinzip der Sozialraumorientierung als Handlungsprinzip für Caritas und Seelsorge im Dienst einer diakonischen Kirchenentwicklung im Bistum Trier verbindlich gemacht (Kapitel 4.1.1), eine Teilprozessgruppe Diakonische Kirchenentwicklung hat dazu inzwischen Umsetzungsvorschläge entwickelt.³ Der Praxistest, ob und wie ein ganzes Bistum in Caritas und Seelsorge auf sozialraumorientierte Weise neu Wirklichkeit gewinnen kann, steht jetzt bevor.

Stefan Nober, Pastoralreferent.

Seit 2008 Mitarbeiter im Arbeitsbereich Diakonische Pastoral in der Abteilung Pastorale Grundaufgaben des Bischöflichen Generalvikariates Trier. Derzeitige Schwerpunkte: Diakonische Kirchenentwicklung, Caritas und Seelsorge, Sozialraumorientierung als pastoraler Ansatz, Trauerpastoral. Mitglied der diözesanen Projektleitung „Caritas und Seelsorge im Sozialraum“ und des Leitungsteams der begleitenden Fortbildung.

² Im Internet abrufbar unter <https://www.bistum-trier.de/abschlussdokument/> (30.03.2019).

³ Im Internet abrufbar unter <https://www.bistum-trier.de/teilprozessgruppen-arbeitsgruppen/tpgs-zu-inhaltlichen-schwerpunkten/tpg-diakonische-kirche/> (30.03.2019).

Agilität – ein Interview

Aus der Faszination für agile Ideen sowohl des Kunden Lucian Lazar, Leiter des Diakonischen Werks Groß-Gerau/Rüsselsheim, und Anja Beckert, Organisationsberaterin, entstand im November 2016 der Impuls zu einem Organisationsentwicklungsprozess unter der Fragestellung: „Wie wir künftig leiten, steuern und orientieren wollen ...“. Nach zwei Jahren zieht die Beraterin für sich die Schlussfolgerung, dass bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Agilität in einer sozialen Organisation zu klären ist, auf welcher Ebene es behandelt werden soll: Geht es um die Einführung eines agilen Projektmanagements oder um eine

agile Transformation der Gesamtorganisation? Im letzteren Fall braucht es vor allem überzeugte Leitungspersonen. Nachdem es dem innovativen Leiter und der innovationsfreudigen Beraterin zu einem frühen Zeitpunkt nicht gelungen war, das gesamte Leitungsteam für eine agile Transformation zu gewinnen, ist eine wesentliche Beratungserfahrung, dass Agilität vor allem auch eine eigene Entwicklungszeit und geschützte Räume braucht, in denen sich die Innovativen und die Organisierten, die Kreativen und

die Strukturierten auf Augenhöhe miteinander auseinandersetzen können. Anja Beckert zieht für sich den Schluss: Agilität braucht beides: Haltung und Methode. Im Folgenden lesen Sie ein Interview, das Anja Beckert mit ihrem Kunden nach zweijähriger Beratungstätigkeit zum Thema geführt hat:



Interview mit Lucian Lazar (Leiter des Diakonischen Werks Groß-Gerau/Rüsselsheim) geführt am 29.01.2019

Was war Ihr erster Impuls als Leiter einer sozialen Organisation über Agilität nachzudenken?

Ich finde es unheimlich spannend, sich die eigene Organisation immer wieder anzuschauen. Und durch die Gespräche mit Ihnen, Frau Beckert und die damit verbundene Organisationsbetrachtung, sowie durch den Austausch mit anderen von außen kommenden Menschen, die ihren Blick auf die Einrichtung werfen,

werde ich immer wieder zum Nachdenken angeregt: „Ist das, was du machst, auch das Richtige?“ Ich bin bereit und offen, mir Neues anzuschauen und darüber nachzudenken. Das ist das Eine. Das Andere war die Chance, ein komplett neues Leitungsteam hier im Unternehmen aufzubauen und damit auch die inneren Prozesse und Strukturen anzufassen.

Wir haben zufällig etwa zeitgleich das gleiche Buch gelesen: „Frédéric Laloux – Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“:

Ja, das war das Buch, das ich im Urlaub von einem Kollegen bekommen habe. Er sagte mir: „Wir versuchen die Umsetzung der beschriebenen Ansätze in unserer Organisation und in verschiedenen Abteilungen.“ Und ich sagte: „Vielleicht wäre das auch was für die Diakonie.“ Das Buch hat mich fasziniert und gleichzeitig habe ich gezweifelt, ob sich die Ideen auf die Diakonie mit ihrer Kultur und ihren Einrichtungen übertragen lassen. Geht das mit einem „Tanker“ wie die Diakonie?

Welche Erfahrungen haben Sie seither mit Ihrer Idee, agile Strukturen bzw. Elemente zu implementieren, in Ihrem Leitungsteam gemacht?

Agilität und Veränderungsbereitschaft, das ist zunächst für mich ein anderes Verständnis von Führen. Dazu haben Sie, Frau Beckert, durch Ihr Coaching auch beigetragen, diesen anderen Blick auf die Rolle von Leitung zu entwickeln. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Kolleg*innen, die wir jetzt im Leitungsteam haben, offener und differenzierter geworden sind als sie es zu Beginn des Prozesses 2016 waren. Gleichwohl muss ich sagen, dass meine Erfahrung ist, dass ein Unternehmen wie die Diakonie beides braucht: Es braucht gewisse Strukturen und eine klare Ordnung und die Möglichkeit zum freien Handeln und Ausprobieren „auf der grünen Wiese“, Fehler zu machen und neue Wege zu gehen.

Wie agil/selbstorganisiert beschreiben Sie heute das Diakonische Werk Groß-Gerau/Rüsselsheim nach einem ungefähr zweieinhalbjährigen Entwicklungsprozess?

Schwierige Frage, ich glaube, es kommt auf die Betrachtungsweise an. Wenn man die Mitarbeitenden fragt, würden sie wahrscheinlich sagen, dass sich erstmal nicht so viel verändert hat. Aber ich nehme wahr, dass wir anders auf die Mitarbeitenden hören, auf deren Stimmung und Vorschläge. So haben wir beispielsweise eine Arbeitsplatzanalyse durchgeführt und sind nun in der Umsetzung der Maßnahmen. Oder wir beschäftigen uns mit dem Thema Diversität in der Arbeit. Ich glaube, das ist dem neuen Geist und meiner veränderten Rolle als Leiter geschuldet, dass ich und wir uns öffnen für bestimmte neue Dinge

und Methoden. Und ich muss dabei auch immer wieder erkennen: Es lässt sich nicht alles auf einmal verändern. Dazu sind auch nicht alle bereit. Ich würde sagen, es ist mehr eine Veränderung der kleinen Schritte bezogen auf die Perspektive der Mitarbeitenden. Bezogen auf die ganze Organisation sind wir schon viele kleine Schritte gegangen. Neuerungen sind zum Beispiel regelmäßige und kürzere Meetings, in denen wir erklären, wo sind wir unterwegs und was ist der aktuelle Stand.

Was waren bzw. sind die entscheidenden Entwicklungen bzw. Prozesse hin zu einer agilen und selbstorganisierten Organisation?

Es war dann doch nicht der eine große Prozess, sondern verschiedene individualisierte kleinere Prozesse und die Reflektion der jeweiligen Prozesse. Wichtig war auch, die Rollenklärung und Entwicklungsmöglichkeiten der Regionalleitungen zu fördern. Die Idee, ein neues Leitungsteam zusammenzustellen, war verbunden mit dem Schritt, sich in einen begleiteten Teamentwicklungsprozess zu begeben. Das war eine wichtige Entscheidung. Dazu kam die Freiheit und Möglichkeit der Regionalleitungen, mit externen Beratern sich die Prozesse und Strukturen in ihren jeweiligen Bereichen genau anzuschauen. Das war ein weiterer wichtiger Schritt, der teilweise parallel verlief zur Teamentwicklung des Leitungsteams.

Klare Hierarchien von oben nach unten mögen vielleicht einfacher sein, machen Mitarbeitende aber unzufriedener und unmotivierter, frustrieren mit der Zeit. Eine Beteiligungskultur kostet Zeit.

Mir ist daher wichtig, dass unsere Mitarbeiter spüren, dass wir eine andere Beteiligung und Mitwirkungskultur entwickeln wollen. Diese neue Haltung muss vor allem die Leitung in einem Unternehmen vorleben. Sonst funktioniert Agilität nicht.

Und gerade heute hat mir eine Mitarbeiterin gesagt: „Es ist gut zu wissen, wo man seinen Platz hat und welche Aufgaben man hat und dass die Strukturen sehr klar sind.“ Immer wieder, wenn wir auf das Agilitäts-Prinzip kommen, dürfen wir nicht sagen, dass man dieses Modell oder Konzept einem Unternehmen „überstülpen“ und dann sagen kann, „Jetzt wird die Diakonie bzw. das Diakonische Werk agil!“ Das lässt sich so einfach nicht umsetzen, weil wir als Leitungen neben Führung und Steuerung auch immer für das Orientieren verantwortlich sind.

Auf Ihre Frage zurückzukommen, in Noten „stets bemüht“; wir bemühen uns, aber es ist ein zäher, langer Weg, würden die Kollegen aus dem Leitungsteam sagen.

Wie haben Sie dabei externe Beratung als unterstützend oder auch hinderlich erlebt?

Ich beginne zunächst da, wo ich externe Beratung als hilfreich erlebt habe. Es ist wertvoll sich auf die Betrachtungsweise von außen einzulassen. Wenn die Organisationsberatung die Philosophie des Unternehmens versteht, dann wirkt es konstruktiv und unterstützend. Wenn die Beratung aber die Philosophie nicht versteht, dann kann das auch schief gehen und hinderlich sein. Das habe ich auch schon erlebt, dass Beratung uns ihr Programm und ihre Ideen einfach überstülpen will. Dann funktioniert externe Beratung nicht (auch vom IPOS).

Geht es Ihnen dann auch um die verschiedenen Logiken eines diakonischen Werkes, d.h. um die Fragen: „Wie tickt Kirche?“, „Wie tickt Diakonie?“ und „Wie tickt der Sozialmarkt?“, braucht es hier Fachkompetenz, um diesen Bereich zielführend beraten zu können?

Absolut, ich kann das nur unterstreichen. Die Komplexität in der Branche der sozialen Unternehmen mit der Ausprägung Kirche, Wohlfahrtsverband und sozial engagierte Einrichtung, mag nicht jeder Berater auf Anhieb verstehen, und er weiß damit noch nicht an welchen Stellschrauben hier zu drehen ist. Das unterschätzen manche Kolleg*innen. Auch weil sie vielleicht noch nicht so vertraut sind mit der Materie. Ich will nicht zu viel Kritik üben, aber es bedarf hier einer bestimmten Feld- und Fachkompetenz, um wirkungsvoll beraten zu können.

Welche Einschätzung hinsichtlich der künftigen Entwicklung sozialer Organisationen und deren Leitung/Führung mit Blick auf Agilität haben Sie?

Da ist zum einen die Einführung des Bundesteilhabegesetzes, was ein unglaublicher Umbruch sein wird. Umbruch im Denken, im Handeln und den Produkten, die wir auf dem Markt haben. Das ist vielen noch nicht bewusst. Da stehen viele noch davor, wie Sie ihr Portfolio weiterentwickeln wollen. Das Wichtigste für mich in den nächsten Jahren ist, wegzukommen von der Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe. Und das will auch der Kostenträger. Wenn wir also als erfolgreiche Wohlfahrtspflege auf dem Markt be-

stehen wollen, dann müssen wir mehr in Netzwerkarbeit gehen, müssen uns öffnen, durchlässiger werden für Viele. Unsere Angebote müssen für alle Menschen – unabhängig ob mit körperlicher oder psychischer Beeinträchtigung und auch unabhängig vom Standort – offen sein. Wir müssen als sich vernetzende Partner (zum Beispiel im Stadtteil, im Quartier) an unterschiedlichen Standorten agieren.

So hat mir kürzlich der Social Talk an der Evangelischen Hochschule in Darmstadt zum Thema Agilität deutlich gemacht, dass ein soziales Unternehmen beides braucht: Einen Konsens an Regeln und Freiräume des Sich-Ausprobieren-Könnens. Es macht mir Freude, in der Diakonie zu arbeiten, weil ich dort genau diese beschriebene Freiheit finde. Das ist das, was mich als Führungskraft nach fast 25 Jahren Berufstätigkeit motiviert, wenn ein Vorstand sagt: „Probiert es aus!“ Denn ich bin noch voller Ideen und Inspirationen, wie man ein solches Unternehmen weiterentwickeln kann. Ich glaube, da sind wir noch nicht am Ende.

Anja Beckert

Geradlinige Wege zu gehen, ist nicht mein Ding. Der Mut zu Innovation und die Leidenschaft für Veränderungen sind meine Antriebe, die meinen beruflichen Werdegang geprägt haben. Aus meinen vielfältigen beruflichen Erfahrungen, als Gründungsmitglied einer Kinderbetreuungseinrichtung, als Dozentin für Recht im Gesundheitswesen oder als Geschäftsführerin einer sozialen Organisation heraus, begleite ich heute begeistert Transformationsprozesse von Führungskräften und Organisationen, insbesondere im Gesundheits- und Sozialbereich. Seit 2008 bin ich als freiberufliche Organisationsberaterin tätig. Seit 2018 arbeite ich außerdem als Mentorin bzw. Lehrbeauftragte in der Organisationsentwicklung unter anderem für das IPOS sowie an der Evangelischen Hochschule in Darmstadt.

Zur Diskussion gestellt werden diesmal zwei Artikel zum Thema „Beratungsabbruch“.

Ernst-Eduard Lambeck entwickelt Fragen für ein gemeinsames Auswertungsgespräch mit den Beratungsnehmenden, zeigt Wege auf, wie in der Supervision die beraterischen Anteile am Abbruch herausgearbeitet und bearbeitet werden können und schärft den Beobachtungsfokus der Beraternen zur Vorbeugung von Beratungsabbrüchen.

Katharina Witte lässt sich vom berühmten Clown Grock anregen und entdeckt: „Scheitern ist eine Form der Fortbewegung“. „Warum ist das Scheitern des Clowns so leicht? Er hat keine Erwartungen und deshalb auch keine Bewertungen.“ Sie buchstabiert ihre Erkenntnis sehr authentisch in der Schilderung einer Teamsupervision in einem Pflegeheim und gelangt dabei zu hoffnungsvollem Reframing: „Scheitern ist oft der Türöffner zur Wende. Der Erfolg beruht auf Lerneffekten, die das Scheitern liefert.“

DER VORZEITIGE ABBRUCH EINES BERATUNGS- PROZESSES - EIN TABUTHEMA?



Jetzt ist es doch geschehen, ...

... was das Team der Gemeindeberatung zuvor unterschwellig erahnt hat. Die Beratung ist zu Ende. Der Superintendent hat angerufen. Es dauere einfach zu lange. Außerdem sei er mit dem bisher Erreichten nicht zufrieden. Er habe den Beteiligten empfohlen, sich externe professionelle Berater zu holen, um den Prozess zufriedenstellend zu beenden.

Die Gemeindeberater*innen sind geschockt, sauer, nicht zufrieden mit ihrer Beratungsleistung. Fragen über Fragen stellen sich ein. Auch auf Seiten der Klienten ist nicht alles in Butter. Sie fühlen sich bevormundet, aber auch irgendwie erleichtert, weil das zähe Ringen um die Zukunft erst einmal ein Ende gefunden hat.

Klienten wie Berater*innen stehen nun ihrerseits vor der Aufgabe, den vorzeitigen Abbruch zu bewältigen. Was sagt das vorläufige Ergebnis nun über die Beratung aus? Wer maßt sich jetzt an, aus den unterschiedlichen Perspektiven den Wert der Beratung richtig abzuschätzen?

Die Tatsache des vorzeitigen Abbruchs wird oftmals nur verschämt zur Kenntnis genommen und nicht ausreichend bearbeitet. Wer will es den Beteiligten verdenken, das gemeinsam erzielte Ergebnis nicht als Ruhmesblatt zu empfinden? Die einen schweigen beredt darüber, die anderen schimpfen auf die andere Seite. ►

Aber kann es nun angehen, den vorzeitigen Abbruch des Beratungsprozesses als Tabuthema zu erklären? Eine Lernchance für alle Seiten wäre vertan.

Die folgenden Überlegungen wenden sich diesem Phänomen des vorzeitigen Abbruchs eines Beratungsprozesses zu und loten Bearbeitungsmöglichkeiten aus.

Jeder Anfang einer Beratung lebt mit dem Risiko des Scheiterns

Grundsätzlich ist die systemische Organisationsberatung in ihrem Ziel so angelegt, dass es eine Beratung auf Zeit ist. Das Klientensystem soll durch die Beratung in die Lage versetzt werden, selbstbestimmt seine Ziele zu klären, Entwicklungschancen zu erkennen und zu nutzen, den kirchlichen Auftrag zu erfüllen, auf Nachhaltigkeit zu achten, Kommunikationsformen zu überprüfen und zu verbessern und ihr Selbstverständnis zu entwickeln.

Ein vorzeitiger Abbruch einer Beratung liegt dann vor, wenn Klienten oder Berater*innen den Beratungskontrakt lösen im Wissen darum, dass die vom Klientensystem gesteckten Ziele durch die Beratung noch nicht erreicht wurden und die Klienten keine Hoffnung mehr in die Beratung setzen. Der Leidensdruck wird für die Klienten dann noch spürbar sein, aber der Beratung wird ein Ende gesetzt.

Nicht näher bestimmt ist, wer dann die treibende Kraft ist, die den Beratungskontrakt auflöst. Sind es die Klienten, eine dritte Auftragsseite oder gar die Berater selber?

Wer von Seiten der Gemeindeberatung einen Beratungsprozess beginnt, geht ein Risiko ein, die vorher abgesteckten Beratungsziele nicht zu erreichen. Alle Beteiligten einer Organisationsberatung können in den Strudel der Problemtrance geraten und sich gegenseitig verantwortlich machen, nichts Entscheidendes beizutragen zur Entwicklung der gewünschten Lösung. Manchmal fragen sich hinterher alle Beteiligten, warum es nicht gelungen ist, abseits des Logischen über das kreativ Neue zu stolpern und mit dem dann für die Entwicklung einer gelingenden Zukunft zu spielen.

Vielleicht gehen noch alle Beteiligten davon aus, dass Beratung wie ein triviales Zusammenspiel von Impulsen und logischen Reaktionen funktioniert und der Erfolg immer machbar sei. Rudolf Wimmer warnt nachdrücklich und weist darauf empfehlend hin, dass „... der Druck auf die Veränderungsgeschwindigkeit von Organisationen uns dazu zwingt, einige Eigenheiten der Steuerung hochkomplexer sozialer Systeme, wie es Organisationen nun einmal sind, und die Frage nach der Angemessenheit ihrer Selbstveränderungspotenziale erst einmal eingehender zu untersuchen.“¹ Letztlich geht es in der Beratung um die Steuerung des Unsteuerbaren.

Entdramatisierung eines Tabuthemas

Schnell kann sich der vorzeitige Abbruch eines Beratungsprozesses unter der Hand zum Tabuthema entwickeln – je nach Bedeutungsgehalt, den die Klienten oder die Berater dem Vorfall beimessen.

Abbrüche könnten also von den Berater*innen unreflektiert als Niederlagen gewertet werden. Ein vermeintlich vorschnelles Verstehen des Beratungsabbruchs könnte darum zu unangemessenen Reaktionen von Seiten des Beratungsteams führen. Deshalb hier mein leidenschaftliches Plädoyer dafür, einen vorzeitigen Abbruch eines Beratungsprozess erst einmal genauer zu untersuchen und zum Anlass zu nehmen, daraus beraterisch zu lernen, den Klienten zu helfen, eigenverantwortlich ihren Weg selbstbestimmt zu gehen und eine Abbruchprophylaxe für künftige Beratungsprozesse zu entwickeln.

1. Auswertungsgespräch

Ein gemeinsames Auswertungsgespräch mit den Klienten kann die Auflösung des Berater-Klienten-Systems vorbereiten und fachlich unterstützen. In den meisten Fällen wurde dazu bereits im Kontrakt ein gemeinsames Auswertungsgespräch bei vorzeitigem Beratungsabbruch vereinbart. ►

¹ Rudolf Wimmer: *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*, Heidelberg (2012) 213.

Mögliche Fragen könnten den Prozess unterstützen:

- *Welche Erwartungen hatten wir aneinander?*
- *Welchen Anteil könnten beide Seiten daran gehabt haben, an dem heutigen Punkt zu stehen?*
- *Was haben wir trotz alledem an Fortschritt erreichen können?*
- *Was könnte hier das Gute im Schlechten sein?*
- *Was könnte ich als Lernerfahrung mitnehmen?*
- *Was könnte für Sie der nächste Schritt ohne uns Berater*innen sein?*

Das Ziel des Auswertungsgespräch besteht darin, dass die Klienten ohne belastende Hypothesen der Beratung ihren weiteren Weg selbstbestimmt gehen können.

Immerhin könnte der vorzeitige Abbruch des Beratungsprozesses etwas Konstruktives beinhalten, nämlich die Stärkung der Autonomie der Klienten z.B. im Sinne von: Was wollen wir erreichen? Welche Unterstützung täte uns gut?

2. Supervision für die Berater*innen

Die Supervision hilft, aus der Praxis zu lernen. Es ist nicht von vornherein ausgemacht, ob Erfolg oder Misserfolg mehr zur eigenen Entwicklungsarbeit beitragen. Vordergründig geht es um die Frage, welchen Anteil hatte auch ich als Berater*in daran, dass die Beratung vorzeitig beendet wurde. Systemisch stellt sich vermutlich die Frage anders. Wie ist es mir gelungen, gegenüber den Klienten nicht mehr anschlussfähig zu sein? Denn darin wird das Problem im Kern liegen, dass den Berater*innen das Vermögen entglitten ist, mit den Klienten strukturell zu koppeln und gemeinsam zu driften.

Folgende Fragen können in der Supervision leitend sein:

- *Welche Faktoren waren zu beobachten, die den vorzeitigen Abbruch begünstigten?*
- *Von wem wurden sie zuerst wie wahrgenommen?*
- *Waren es eher Faktoren im Kontakt, auf der institutionellen Ebene oder im Klientensystem?*
- *Welchen Anteil hatten die Berater*innen daran, dass der Beratungskontrakt vorzeitig gelöst wurde?*
- *Was können die Berater*innen aus dem Fall lernen? Was könnten sie in einem ähnlich gelagerten Fall anders tun, was würden sie durchaus beibehalten wollen?*

Supervision kann für die Berater*innen neue Sichtweisen eröffnen, um die unterschiedlichen Kräfte in Beziehung zu setzen und Handlungsstrategien zu überdenken und zu erweitern.

3. Die Abbruchprophylaxe

Werden nun Berater*innen zukünftig gescheitern? Hilfreich dürfte auf jeden Fall sein, sich der Faktoren bewusst zu sein, die ein strukturelles Koppeln und gemeinsames Driften mit dem Klientensystem fördern oder ggf. auch hindern.

Die Kopfstandmethode kann beispielsweise Bedingungen ergründen, in Beratungsprozessen mit Eleganz auf den Abgrund zuzusteuern.

Im Ergebnis erarbeiten sich die Berater*innen eine eigene Abbruchprophylaxe für Neuberatungen. Worauf wollen sie in Zukunft achten?



Fragestellungen wie diese kommen in Betracht:

- Welche Erwartungen werden in der Beratung aneinander gerichtet?
- Wie kann ein Containment von Vertrauen (Qualität der Beratungsbeziehung) entstehen?
- Wie kann ein gewisser Energie-Level im Klientensystem (Motivation) während der Beratung erzeugt und aufrechterhalten werden?
- Wie können die Klienten aktiviert werden, ihre Situation neu zu verstehen und angemessenen Handlungsstrategien zu entwickeln?
- Wie kann an neuralgischen Schaltstellen, eine gemeinsame Diagnose betrieben werden, die im Klientensystem anschlussfähig ist und eine gemeinsame Sicht für das weitere Vorgehen ermöglicht?
- Wie kann verhindert werden, dass die Berater*innen vom Klientensystem geschluckt und integriert oder gar wieder ausgespien werden?
- Wie können der rote Faden des Beratungsweges und das Anvisieren der Ziele immer wieder sichtbar gemacht werden?

Aus der Forschung zeigen sich spiegelbildlich aus Klienten-Sicht Faktoren, die dem vorzeitigen Abbruch des Beratungsprozesses vorbeugen und damit eine gewisse Resilienz erzeugen:

Viktoria Krassilshikov spricht 2009 in ihrer Dissertation von folgenden Erwartungshaltungen der Klienten an eine Beratung:

- „eine von Autonomie geprägte Handlungsbereitschaft verkörpern,
- selbstbewusst eine eigene Position im Dienstleistungsprozess behaupten und gegenüber den Professionellen einfordern,
- einen Anspruch auf Beteiligung „auf Augenhöhe“ erheben,
- die Anerkennung als Person und
- eine reziproke Vertrauensbeziehung, auf der Basis von Sicherheit und Geborgenheit für selbstverständlich erachten.“*

* Viktoria Krassilshikov: Das Phänomen des Abbruchs im Beratungsprozess. Ein Beitrag zur sozialpädagogischen Nutzerforschung. Wuppertal (2009) 231.

Fazit:

Der vorzeitige Abbruch eines Beratungsprozesses kann als eine wichtige Lern- und Wachstumserfahrung für Klienten und Berater*innen auf unterschiedlichen Verantwortungsebenen verstanden und somit fruchtbar gemacht werden.

Zum Glück überwiegt in den allermeisten Fällen die Erfahrung, dass Beratungsprozesse anregend und zielführend sind, insbesondere aus der Klienten-Perspektive, wenn sie erleben, dass sich neue Handlungsmuster einstellen und Hoffnung auf Erreichen des Beratungszieles besteht. Falls aber doch die Erfahrung des vorzeitigen Abbruchs eines Beratungsprozesses gemacht wird, sollten unbedingt die Chancen der Lern- und Wachstumserfahrung gesehen und genutzt werden.

Ernst-Eduard Lambeck

*Systemischer Organisationsentwickler,
Coach und Supervisor,
Geschäftsstelle Gemeindeberatung und
Organisationsentwicklung in der Ev.
Kirche von Westfalen, igm Dortmund.*

SCHEITERN IST EINE FORM DER FORTBEWEGUNG

*Als Supervisorin stehe ich oft vor der Aufgabe, den Supervisand*innen die Angst vorm Scheitern zu nehmen, ihnen die Chancen erfahrbar zu machen, die aus dem Scheitern entstehen können, und vor der Aufgabe, die Gründe zu erkennen und sie den unterschiedlichen beteiligten Akteuren zuzuordnen.*

Wir möchten auf keinen Fall scheitern und wissen gleichzeitig, dass es ohne Scheitern kein Vorwärtsgen gibt.

Ich muss umgehen können mit den Einflüsterungen der Fach- und Sachliteratur, „Heiter scheitern“, „Mut zum Scheitern“, „Das Glück des Scheiterns“, „Elegant scheitern“, „gescheiter scheitern“.

Aber keiner hat uns in unserer Schneller-Höher-Besser-Gesellschaft beigebracht, gelassen oder humorvoll zu scheitern. Scheitern ist Versagen, Scheitern heißt, ein angestrebtes Ziel nicht zu erreichen. Im Moment des Scheiterns scheinen die gemachten Fehler endgültig, sind verbunden mit Scham, Schuld, Minderwertigkeit und der Angst, ausgestoßen zu werden. Und Scheitern ist nicht gesellschaftsfähig, ist möglichst kein öffentliches Thema. Richard Senett hat gesagt: „Scheitern ist das große Tabu der Moderne.“

Der größte Lehrmeister im Scheitern ist der Clown.

„Der Clown Grock, einer der größten Clowns aller Zeiten, saß bei einer Vorstellung auf der Lehne eines Stuhls, die Füße auf der Sitzfläche und spielte seine berühmte Minigeige. Plötzlich zerbrach die Sitzfläche, Grock verlor das Gleichgewicht und stand auf einmal in dem Stuhlgerippe. Das Publikum prustete vor Lachen und dachte, das gehöre zum Programm. Dem war aber nicht so, Grock war selbst von der Situation überrascht... Er nutzte die Energie des Sturzes und kehrte sie um, landete mit einem Satz wieder auf der Stuhllehne, die Füße auf dem Rahmen der Sitzfläche. Mit seinem legendären Spruch „nit möööglich“ rundete er den Auftritt



ab und dieses ursprüngliche Missgeschick wurde im Lauf seiner Karriere zu einer seiner erfolgreichsten Nummern.“¹

Für jeden Clown ist das Scheitern die Grundlage seines Spiels. Es markiert nicht das Ende eines Spiels, sondern den Anfang eines neuen und jede Niederlage inspiriert ihn zu einer noch tieferen Niederlage, aus der er als Gewinner wieder auftaucht. Der Clown ist der unbesiegbare Verlierer.

„Keine Kraft verwendet der Clown damit, andere zu seinen Gunsten beeindrucken zu wollen. Er nimmt bedingungslos seine eigenen Schwächen und die der anderen als Spielvorgabe und siehe da: Er wandelt sie in Stärke.“² Da niemand von einem Clown erwartet, dass er den Helden spielt oder jeden Gegner besiegt, ist aus seiner Perspektive das Scheitern nur eine Form der Fortbewegung: Stolpern, aufstehen, stolpern, aufstehen.

Warum ist das Scheitern des Clowns so leicht? Er hat keine Erwartungen und deshalb auch keine Bewertungen. Scheitern ist immer eine Frage der Bewertung. Wir haben Angst, etwas Falsches zu tun, während es für den Clown kein richtig oder falsch gibt, er handelt scheinbar absichtslos.

¹ Stuhlmiller, Michael: *Die Kunst des spielerischen Scheiterns*, München 2016, S.17.

² Galli, Johannes: *Clown. Die Lust am Scheitern*, Freiburg 2008, S. 53.

Ich aber habe in jeder Beratung Erwartungen und entsprechende Bewertungen. Natürlich orientiere ich mich in der Beratung an den Wünschen der zu Beratenden, aber innerlich habe ich eine ganze Reihe von Erwartungen: Ich möchte selbst zufrieden sein in dem Gefühl, gute Arbeit geliefert zu haben, ich möchte, dass die Klienten leichter gehen nach einer Beratung als sie gekommen sind, möchte, dass Entwicklung im Team passiert, möchte, dass die Qualität der Beratung nachhaltig in der Organisation zu spüren ist, möchte, dass eine erarbeitete Lösung auch umgesetzt wird.

Werden Erwartungen nicht erfüllt, kann ein Gefühl des Scheiterns entstehen.

Viele Wege führen zum Scheitern – Absturz einer Beraterin

Supervisionsanfrage für ein Team in einem Pflegeheim: Die Leitung hat SV angeordnet, weil die Unstimmigkeiten im Team zu Lasten der Bewohner*innen gingen.

Bei der ersten Sitzung habe ich erst erfahren, dass es im Team keine Diskussion zu dieser Anordnung gab, es wurde nur über einen Aushang informiert, die meisten wussten nicht, was Supervision ist. (1. Möglichkeit zum Scheitern: Fehlen wichtiger Informationen für das Team.)

Angeordnete Supervision, das gibt es immer mal wieder. Mein Vorgehen ist dann wie folgt: Ich bitte das Team, sich für drei Sitzungen auf die Supervision einzulassen, danach können sie und auch ich entscheiden, ob Supervision einen Sinn macht.

Die ersten Sitzungen in dieser Einrichtung machen deutlich: Es gibt eine lähmende Trägheit bei einem Teil des Teams und ein großes Engagement bei dem anderen. Aus Erfahrung bin ich zuversichtlich, dass das Team anbeißt.

In der Homepage des Heims lese ich: „Ein gepflegtes Leben im Alter“ und „ein komfortabler und behaglicher Alterswohnsitz mit qualifizierter Pflege“. Die Realität scheint anders, das Interesse einiger Mitarbeiterinnen an den Bewohner*innen scheint nicht besonders groß zu sein. Zermürbt durch nicht ausreichend Personal, zermürbt durch ständige Rückbeorderungen aus ihrer Freizeit scheinen sie oft nur das Nötigste zu ma-

chen und hinterlassen der folgenden Schicht viel Arbeit. Ein Kreislauf.

Die Auswertung nach drei Sitzungen ergibt ein Patt: Die Hälfte möchte unbedingt weitermachen, fühlt sich angeregt und ermutigt, die andere Hälfte grummelt vor sich hin, äußert sich nicht (aber denkt wohl „nein“). Als ich auf einer Meinungsäußerung bestehe, kommt ein „egal“ (welch niederschmetternde und kränkende Rückmeldung für eine Supervisorin!)

Hätte ich hier beenden sollen?

Ich habe viel, zu viel ausgehalten in diesem Team, habe mich kaum zurückgelehnt, mir nicht die Stärkung durch den Kontakt mit der Rückenlehne geholt, habe mich durchgehend angestrengt und auf dieses deutliche Zeichen nicht gehört. (2. Möglichkeit zum Scheitern: Die Anstrengung der Beraterin ist größer als die der Klienten)

Ich habe nicht beendet, der Wunsch der engagierten Kolleginnen und meine Allmachtsphantasien haben mich davon abgehalten. Doch die Supervision läuft weiter wie in den ersten Sitzungen. Ich bemühe mich, arbeite mit den Engagierten, aber ohne die anderen geht es nicht. Ich bediene die Trägen, immer in der Hoffnung, dass der Funke überspringt. Die Stimmung ist entwertend gegenüber den Bewohner*innen, gegenüber den Kolleg*innen, gegenüber der Leitung und irgendwann auch gegenüber der Supervisorin. Ich führe das Ritual einer Lobkultur am Anfang jeder Sitzung ein, ich mache Rollenspiele zur Auseinandersetzung mit der Leitung in Bezug auf Dienstpläne und fehlende freie Tage, aber diese Arbeit passiert fast nur mit den Engagierten.

Durch die Trägheit eines Teils des Teams lasse ich mich verführen, der Supervision mehr und mehr einen Workshopcharakter zu geben, zu dozieren und Übungen anzuleiten. (3. und 4. Möglichkeit zum Scheitern: Fehlende Wertschätzung, Arbeit nur mit einem Teilteam)

Die Supervision findet in einem Aufenthaltsraum statt, an zwei Seiten Glaswände zum Flur (einen anderen Raum, gäbe es nicht, wurde mir gesagt), es gibt immer wieder neugierige Blicke von Bewohnerinnen, die vorüberschlurfen und ab und zu setzen sich zwei demente Frauen auf ein Sofa,

das auf dem Flur vor einem der Fenster steht und gucken uns zu.

*Ich selbst finde das faszinierend und genieße in dieser trostlosen Umgebung diese theatrale Situation, aber es ist natürlich mein persönliches Vergnügen, nicht sehr professionell. Als ich die Intervention wage, sie über diese Szene ihre Rollen von außen beschreiben zu lassen, stoße ich auf Beton. (5. Möglichkeit zum Scheitern: Die Supervisorin verabschiedet sich innerlich, da sie ihrem eigenen Interesse folgt und die Supervisand*innen aus dem Blick verliert.)*

Und so bleibt es auch, alle spielen ihre gewohnten Rollen weiter, kaum etwas wird aufgebrochen aus meiner Sicht. Als dann die Leitung der Einrichtung wechselt, die neue Leitung Supervision für unnötig hält („Beratung irritiert die Mitarbeitenden“) und den Prozess von außen beendet, bin ich erleichtert.

Ich habe mich nicht der neuen Leitung vorgestellt, um mit ihr in eine Auseinandersetzung über die Bedeutung von supervisorischer Begleitung zu gehen, zu diesem Zeitpunkt war ich schon zu müde dazu. Dadurch war ich professionell hilflos und habe keine Möglichkeit gefunden, einen souveränen Abgang zu finden. (6. Möglichkeit zum Scheitern: Die Supervisorin überlässt anderen die Definition der Supervision)

Aber gleichzeitig ist mein Gefühl, ich krieche auf allen Vieren zur Hintertür hinaus, klein gemacht und beschämt. Ich fühle mich schuldig, dass ich es soweit habe kommen lassen.

Aufgrund meiner „Deformation professionelle“ (Supervisorin und weiblich) war ich verführt, die Schuld bei mir zu suchen und habe zuerst nur mein eigenes Versagen gesehen. Ich war zwar wütend über die strukturellen Hindernisse, aber hoffte, die Supervisanden soweit zu stärken, dass sie den Kampf gegen die Hindernisse aufnehmen würden. Welch ein Hochmut. Immer mal wieder habe ich erfahren müssen, dass Allmachtsphantasien willkommene Gründe für Scheitern sind. (7. Möglichkeit zum Scheitern: Beraterin überschätzt ihre Möglichkeiten)

Ich habe lange gebraucht bis die Wunden, die dieser Prozess mir zugefügt hat, geheilt sind.

Wer hat uns gelehrt mit schmerzhaften Erfahrungen umzugehen, wenn die Dinge nicht so laufen wie wir uns das wünschen?

Wenn wir ein Kind beobachten, das laufen lernt: Es fällt dauernd hin und steht selbstverständlich wieder auf und versucht erneut zu laufen. Das ist faszinierend, weil es zeigt, dass offensichtlich der Trieb in uns ist, das Lebensnotwendige (wie z.B. das Gehen) trotz Scheitern so lange zu versuchen, bis wir das Ziel erreicht haben. Dass wir dieses natürliche Scheitern vergessen und verlernen können, aber wieder lernen können, gehört ja zum täglichen Brot von Beratung.

Der letzte Schorf meiner Wunden fiel ab, als zwei Jahre später eine der Kolleginnen aus dem Team des Pflegeheims, die inzwischen ihre Arbeitsstelle gewechselt hatte, bei mir Supervision anfragte. Sie erzählte, dass das Team eine ganze Reihe der erarbeiteten Anregungen zur besseren Zusammenarbeit umgesetzt hätte. Und ich glaubte, alle seien ins Leere gelaufen.

Scheitern ohne die Möglichkeit der Reflexion mit den Betroffenen ist ein besonders schmerzlicher Prozess, aber auch hier ist der Lernprozess sichtbar geworden, sowohl bei der Supervisorin als auch bei den Supervisandinnen.

Im Augenblick des Widerspiegelns zeigt uns der Clown: „Du bist ungeschickt, aber ich bin noch ungeschickter! Nur dadurch kann der ungeschickte Mensch über seine Ungeschicklichkeit lachen.“³

Wodurch wird Scheitern gefördert?

Einige Gründe für mögliches Scheitern sind im vorhergehenden Beispiel schon genannt worden, hier wird die Sammlung noch ergänzt, wenn auch die Gründe niemals in Gänze erfasst werden können. Ich beschränke mich auf Situationen und Gefahren, die ich in meiner Beratungsarbeit erlebt habe:

- *Teams und Einzelne scheitern oft an hierarchischen Strukturen. Intransparente, willkürliche und nichtleitende Leitungen, Geschäftsführung und Vorstände schaffen häufig schwerwiegendere Probleme als die pädagogischen Aufgaben.*

³ Galli, S.105.

- Gründe fürs Scheitern können nicht gelingende Zusammenarbeit und mangelnde Kooperationsbereitschaft sein, im Team, im Betrieb oder mit der Umwelt.
- Altersgrenzen können schmerzhaft Gefühle von Scheitern auslösen, wenn Menschen aufgrund festgelegter Altersgrenzen nicht mehr arbeiten oder sich engagieren dürfen.
- Fehlende Transparenz kann zum Scheitern führen. Das betrifft alle Beteiligten, sowohl Leitende, die gegenüber ihren Mitarbeitenden keine Transparenz schaffen, als auch Beratungssysteme, die während des Beratungsprozesses nicht alle Informationen und Protokolle an alle weiterleiten, als auch Berater, die ihr Vorgehen nicht transparent machen.
- Fehlende Energie ist ein Grund zum Scheitern. Manchmal dauert es Monate, bis eine dringend gewünschte Beratung zur Umsetzung kommt. Und dann ist die Anfangsenergie längst verpufft oder ein anderes Thema steht im Zentrum und bindet alle Energie der Beteiligten.
- Unpassende Methoden können Verwirrung und Entfremdung schaffen und Scheitern verursachen.
- Supervisanden können ihre Veränderungsängste auf die Berater projizieren und damit ein Scheitern provozieren. Das kann zu einer Falle werden, denn wenn ich allein berate, merke ich die Projektion nicht sofort (oft erst durch die Rückmeldungen von Kollegen in der Intervision) und gehe bei einem Scheitern mit Schuldgefühlen aus der Beratung.
- Eine Gefahr zu scheitern ist eine fehlende fortlaufende Reflexionsbereitschaft. Denn manchmal sind wir ganz verliebt in unser Beratungskonzept und halten daran fest, auch wenn der Prozess eine andere Richtung nimmt.
- Es entsteht kein Gleichgewicht zwischen Autorität und Partizipation. Die Beraterin, der Berater ist eine Autorität (sie sind die Wissenden, die Erfahrenen und werden dafür bezahlt). Dennoch muss es eine Ausgewogenheit zwischen Input und Partizipation geben, denn schlägt das Pendel sehr in eine Richtung aus, kann es zum Scheitern kommen.
- Scheitern kann aufgrund unterschiedlicher Werte und Haltungen geschehen, z.B. bei sich widersprechenden Haltungen im Dreieck Beraterin – Organisation – Supervisanden. Wenn z.B. bei Missbrauch die Organisation oder die Mitarbeitenden geschützt werden sollen und nicht die betroffenen Klienten. Dann haben Berater*innen die Pflicht, „alles in ihrer Macht stehende zu tun, um Opfer vor weiteren Übergriffen (u.U. durch die Organisation und deren Verhalten) zu schützen, auch wenn die Supervision dadurch scheitert.“⁴
- Und schließlich besteht die Möglichkeit zum Scheitern, wenn es nicht die nötige Balance zwischen Nähe und Distanz gibt. Die Aufgabe der Berater*innen besteht darin, Beziehung und Vertrauen zu fördern und gleichzeitig genügend Distanz zu wahren, um von außen auf die Beziehung blicken zu können.

Fehler, mit denen wir leben müssen

Es gibt Beratungssituationen, in denen Fehler gemacht werden, die nicht wieder gut zu machen sind (Entscheidendes vergessen, Personen nachhaltig kränken, mit falschen Informationen Fehler verursachen ...), und die zum Scheitern führen, da hilft nicht ausschließlich eine Reflexion des Scheiterns. Solche Erlebnisse lassen sich nicht einfach in etwas Zukunftsweisendes auflösen, sie bleiben manchmal jahrelang im Gedächtnis. Ziel ist, sie nicht als Vorwurf oder Selbstvorwurf im Ge-

⁴ Bleckwedel, Jan und Eva sowie Witte, Katharina: Positionierung und Allparteilichkeit. Leitlinien für Beratung in Fällen von sexuellen und gewalttätigen Übergriffen, Supervision Heft 2/2012, S.26.

dächtnis zu behalten, sondern als ein Gefühl des Bedauerns: Wir machen Fehler, und solche Gefühle sind Teil unseres Menschseins.

„Wenn ich das Fehlverhalten anerkenne, kann ich es zur Seite legen, wenn ich es nicht anerkenne, kann ich es nicht zur Seite legen. Es muss anerkannt werden.“ Das geschieht durch „furchtlose Inventur“ aller Vorgänge, die wir bereuen. „Dabei geht es nicht darum, Gefühle der Schuld oder Scham hervorzurufen ...Es geht einfach nur darum, gegenüber den Fehlern, die wir gemacht haben, offen, genau und ehrlich zu sein.“⁵

Scheitern und Erfolg - Widersprüchliches zum Abschluss

Fehler vermeidet man, indem man Erfahrungen sammelt. Erfahrungen sammelt man, indem man Fehler macht. Mit dieser Paradoxie müssen wir leben.

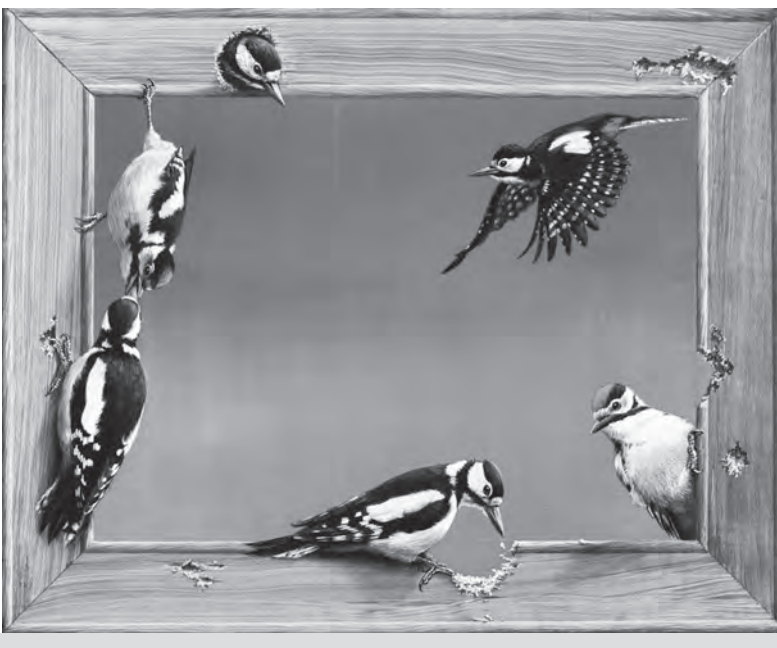
Sowieso sind Erfolg und Scheitern zwei Konstrukte, deren Qualitätsmessung sehr subjektiv ist. Erfolg und Scheitern sind nicht eindeutig voneinander abgegrenzt. Was das Beratungssystem beispielweise als Erfolg bewertet, weil es sich bestätigt fühlt und nichts verändern muss, kann von den Berater*innen als Scheitern eingestuft werden.

So sind in Beratungsprozessen immer beide Seiten im Blick zu behalten: Erfolg und Scheitern. Das Scheitern sollten Berater*innen als eine Möglichkeit immer mitlaufen lassen, wie einen stummen Begleiter, der aufmerksam den Prozess verfolgt und den wir jederzeit befragen können: Was hast Du wahrgenommen? Denn das Scheitern ist oft der Türöffner für eine Wende.

„Der Erfolg beruht auf den Lerneffekten, die das Scheitern liefert, auf dem Bemühen, das Scheitern nicht hinzunehmen.“ Ist diese Erkenntnis verinnerlicht, verliert sich die Angst vorm Scheitern.

Angst – der größte Feind des Scheiterns. Wenn wir die Angst vorm Scheitern verlieren, gewinnen wir ein riesiges Lernpotenzial, finden Keim und Aufbruch zu Neuem. Was tritt an die Stelle der Angst, wenn wir das Scheitern zulassen? Die Fähigkeit, der Fülle des Lebens zu vertrauen. Alle Weisheitstraditionen haben die tiefe Wahrheit formuliert, dass es zwei grundlegende Wege gibt, um dieses Leben zu leben: Aus Angst und Mangel oder aus Vertrauen und Fülle.

Mein Fazit: Das Scheitern selbst ist selten elegant, aber der professionelle Umgang damit kann es zu einer gewissen Eleganz bringen, wenn wir uns dem Scheitern anerkennend und reflektierend zuwenden und zu einem Perspektivwechsel bereit sind. Scheitern ist eine Form der Fortbewegung.



Harro Maass: Buntspechte, 2014

Katharina Witte

Supervision, Organisationsberatung
und Weiterbildung, Playbacktheater
Bremen

(Der Beitrag musste von der Redaktion
stark gekürzt werden. In voller Länge ist
er einzusehen unter www.gboe.de)

⁵ Chödrön, Pema: Vom Glück des Scheiterns, München 2016, S.111.

CHECKLISTE FÜR MÖGLICHE RESSOURCEN UND KOOPERATIONS- PARTNER IM STADTTEIL

Materielle Ressourcen:

Finanzen

- Wie steht es um die kommunalen Finanzen (ausgeglichener Haushalt oder Haushaltssicherungskonzept)?
- Wie ist die Einkommenssituation der Bewohnerinnen und Bewohner?
- Gibt es private Stiftungen?
- Gibt es herausragende Spenderinnen und Spender und erfolgreiche Spendenprojekte in der Region?

Wirtschaft

- Welche Unternehmen und Gewerbe gibt es im Sozialraum?
- Wie erfolgreich sind sie?
- Gibt es Unternehmen, die sich sozial engagieren (wollen)?

Gebauter Raum

- Welche öffentlich nutzbaren Gebäude/Räumlichkeiten gibt es (Schwimmbäder, Kitas, Schulen, Sportplätze, offene Plätze usw.)?
- Wem gehören größere Wohnsiedlungen (private Eigentümer, städtische oder kommunale Wohnungsbaugesellschaften, Immobilienfonds oder Genossenschaften)?
- Gibt es Wohnprojekte, kommunikativ gestaltete Wohnsiedlungen?

Naturraum

- Gibt es freie Flächen, Parks, Baulücken usw.?
- Gibt es Kleingartenvereine, Grabeland?
- Gibt es freie Naturflächen, die Vereinen oder Kirchen gehören?
- Gibt es naturnah gestaltete Hinterhöfe in privater Initiative?

Infrastruktur

- Wo gibt es Zugang (und für wen) zu Computern, Kopier- und Druckmöglichkeiten, Büchern, Zeitschriften, Internet-Zugang?
- Wie ist die Qualität der Verkehrsanbindung und des ÖPNV?
- Schrumpft der öffentliche Raum?

Nicht materielle Ressourcen:

Bildungseinrichtungen

- Gibt es Schulen, VHS, Musikschulen, Fachhochschulen im Stadtteil?
- Gibt es dort auch private oder zivilgesellschaftliche Bildungseinrichtungen?
- Wie viele Student*innen, Lehrkräfte und Angestellte gibt es dort?

Soziale Einrichtungen

staatlich:

- Welche Kitas und Jugendeinrichtungen, Seniorentreffs gibt es im Stadtteil?
- Welche Ämter (z. B. Jugend-, Sozial- und Gesundheitsamt) mit wie vielen Beschäftigten (Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Amtsleiter, Polizistinnen und Polizisten usw.) gibt es im Stadtteil?

nicht-gewinnorientierte soziale Dienstleister:

- Welche Träger von sozialen Einrichtungen wie Jugendwohngemeinschaften, Behindertenhilfe, Seniorenheimen (AWO, Caritas, Diakonie, DPWV, DRK, SKF, Lebenshilfe oder andere freie Trägervereine) gibt es und was bieten sie an?
- Wie heißen die wichtigen Schlüsselpersonen bei diesen Trägern?

© Hille Richers, Dipl.
Sozialarbeiterin

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung-
Heft 19


kommerzielle soziale Einrichtungen und Dienstleister
werte-orientierte Akteure

- Welche Kirchen und Glaubensgemeinschaften gibt es im Stadtviertel?
- Was machen sie und wer sind die wichtigen Schlüsselpersonen?

interessenorientierte Zusammenschlüsse

- Welche Sportvereine, welche anderen Vereine, welche Interessenvertretungen von Migrantinnen und Migranten, welche Bürgerinitiativen, Bündnisse gegen Rechts, Nachbarschafts-, Bürger-, Brauchtums- und Geschichtsvereine gibt es?
- Hat der Verein Räumlichkeiten im Quartier und gibt es Schlüsselpersonen aus diesen Vereinen, die dort leben?

kultur-orientierte Zusammenschlüsse

- Gibt es lokale Theater, unabhängige Musik-, Theater- oder Kunstschulen, lokale Zusammenschlüsse von kulturschaffenden Künstlerinnen und Künstlern?
- Gibt es Kulturvereine für Menschen anderer Kulturen?

wirtschaftlich orientierte Zusammenschlüsse

- Gibt es lokale Einzelhandelszusammenschlüsse?
- Und wer sind die wichtigen handelnden Personen?
- Welche lokalen Unternehmen gibt es (Größe, Beschäftigtenzahl, Umsatz)?
- Welche Kontakte gibt es bereits?

Medien
öffentlich-rechtlich:

- Gibt es Kontakte zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk und Fernsehen (Lokalredaktionen) und zu Lokalradios?
- Wer ist dort wichtig?

zivilgesellschaftlich:

- Gibt es Zeitungen von Initiativen und Vereinen, Bürgerfunk, Medien der Kirchen, Gewerkschaftszeitungen usw.?

privatwirtschaftlich:

- Welche Zeitungen, Magazine, private Fernsehsender, Werbemagazine, kostenlose Werbeblätter/Zeitungen, die an alle Haushalte verteilt werden, Videotheken usw. gibt es?

Politik
Parteien:

- Welche Mitglieder und Funktionsträger der verschiedenen Ebenen, welche Ortsvereine, welche regionalen und überregionalen Parteigremien sind im Stadtteil aktiv?

Gremien der politischen Selbstverwaltung:

- Welche Fraktionen, Fraktionsvorsitzende, Mitglieder der Bezirksverordnetenversammlung, Stadtverordnete, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Mitglieder von ressortspezifischen Ausschüssen auf verschiedenen Ebenen sind erreichbar?

Persönliche Ressourcen:

- Aufschlussreich ist, die handelnden Personen und ihre persönlichen Interessen und Sichtweisen kennenzulernen. Das gilt erst recht im Kontakt mit Menschen, die zunächst als problembehaftet und hilfebedürftig erscheinen. Sie sind Expertinnen und Experten des Alltags in ihrem Quartier, und ihre (Lebens-)Erfahrungen, ihren Eigen-Sinn, ihre Kenntnisse und Kompetenzen gilt es, als Ressourcen wahrzunehmen.

DYNAMIC FACILITATION

Dynamic Facilitation geht von der Erfahrung aus: Wenn Menschen sagen können, was sie wirklich denken, ohne sich anzupassen, kommt es früher oder später zu einem Durchbruch, zu einer gemeinsamen kreativen Lösung auf einer tieferen Ebene.

DF folgt ausdrücklich keinem roten Faden, sondern dem inneren Fluss der Gedanken, die chaotisch und sprunghaft verlaufen, und der Energie der Gruppe. Besonders in verfahrenen Situationen darf sich gemeinsames Denken entfalten wie ein Schmetterling aus einer Raupe, weil alles sein darf, auch Unbequemes, Widersprüchliches und emotional Aufgeladenes. Statt Sicherheit und Legitimität durch ein geregeltes Ableitungsverfahren erzeugt DF Gewissheit durch das Vertrauen, das den Teilnehmenden entgegengebracht wird und durch die gemeinsame tiefere Einsicht, die entsteht.



Wie geschieht das methodisch?

- Die TN sitzen im weit geöffneten Halbkreis der Moderatorin gegenüber, die vier Flipcharts hinter sich hat. Sie sehen sich nicht an und sprechen sich auch nicht direkt an, ihr Gegenüber und Adressat ist die Moderatorin. Aber natürlich hören sie sich aufmerksam zu, sehen sich „aus den Augenwinkeln“ und gucken sich auch mal um.
- Alles, was die TN sagen, wird von der Moderatorin auf Flipcharts mitgeschrieben, ganz gleich, wie sinnvoll, abstrus oder provokativ es vielleicht erscheinen mag.
- Die Moderatorin ermutigt die TN, ihr Denken nicht anzupassen, ihren Gefühlen Luft zu machen und alles vollständig rauszulassen. Sie geht in ihrer Aufmerksamkeit mit demjenigen, der gerade spricht, hält für ihn den Raum und schützt ihn mit ihrer Präsenz vor der Skepsis, Kritik und vielleicht auch Abwertung der anderen.
- Wenn ein TN einen anderen direkt angreift, stellt sich die Moderatorin zwischen die beiden und zieht die Aufmerksamkeit des Angreifers auf sich, indem sie ihn darum bittet, seine Befürchtungen zu benennen. So bekommt beides sein Recht: das Entsetzen des einen über den Vorschlag des anderen ebenso wie der Schutz desjenigen, der angegriffen wird.
- Das deutlich erkennbare Merkmal dafür, dass alle Gedanken willkommen sind, sind die vier Flipcharts, auf denen die Moderatorin alle Beiträge mitschreibt.

© E. Hillebold,
C. Gerken, IPOS

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung-
Heft 19



Die Flipcharts machen sichtbar: All das hat hier sein Recht:

1. die **Fragen und Herausforderungen**,
2. die **Ideen und Lösungsvorschläge**,
3. die **Bedenken und Einwände**
(gegen die Vorschläge anderer),
4. alle anderen **Informationen, Ansichten, Einschätzungen, Daten** usw.

Die TN beginnen also, einer nach dem anderen, der Moderatorin ihre Sicht der Dinge darzustellen, ihre Problembeschreibungen, Lösungsideen, Fragen, ihre Widersprüche gegen die Ideen anderer. Sie erzählen, was sie mitgebracht haben und womit sie aufgeladen sind. Die Moderatorin hält alles fest und fragt nach, bis alles raus ist und nichts mehr kommt. Und kommt noch was nach, gut, auch das wird angenommen. Auch Widersprüche, Skepsis, Protest und Demontagen werden aufgenommen, als Befürchtungen formuliert, ohne dass es zum Schlagabtausch zwischen den TN kommt. Diese erste Phase wird „entleeren“ genannt: Die TN leeren ihre Gedanken und Emotionen auf die Flipcharts, die damit gefüllt werden.

Die Lösung liegt im Lösen von den eigenen Gedanken und Festlegungen. Sie werden in der Mitschrift „aufgehoben“ und können dort „gelassen“ werden. So entsteht neuer Raum für tiefes, verbundenes Denken.

Bevor es zum Durchbruch kommt, der für alle Beteiligten auf einer tieferen Einsicht beruht, kann eine Phase der Verunsicherung und Ratlosigkeit entstehen, die es auszuhalten gilt.

Kreativität ist nicht planbar. Durchbrüche müssen nicht spektakulär daherkommen, es können auch schlicht Einsichten in Unvermeidbares oder das neue Erleben von Gemeinschaft sein.

Voraussetzungen sind:

- Alle TN sind an einer gemeinsamen Lösung des Problems interessiert. DF lässt sich nicht gegen den Willen der TN verordnen.
- Zeit, Geduld und ggf. ein weiterer Termin
- Ergebnisoffenheit

Die Aufgabe des Moderators, der Moderatorin:

- Die Moderatorin ist wie eine Geburtshelferin für die Gruppe. Sie leitet die Geburt nicht ein, sondern begleitet sie in ihrem eigenen Tempo.
- Sie ermutigt die Menschen, zu sagen, was sie wirklich meinen. Sie heißt alles willkommen, nimmt es an, indem sie es aufschreibt, ohne es zu bewerten oder zu kommentieren.
- Sie fragt nach, bis alles raus ist, hat keine Angst vor dem, was kommen könnte, hält die Spannung aus, wenn andere ungeduldig werden.
- Sie vertraut auf die Kompetenzen der TN, wenn bereits alles gesagt zu sein scheint, und keine Lösung und kein Durchbruch in Sicht ist. Sie weiß, dass der Moment gemeinsamer Ratlosigkeit zum schöpferischen Prozess gehört.
- Sie lässt Konfrontationen zu und zieht sie auf sich, indem sie nachfragt.
- Sie schützt die Menschen vor Kritik und ihrer eigenen Selbstkontrolle. Sie schützt sie nicht vor negativen Gefühlen.
- Sie rettet nicht, macht keine Vorschläge, hat keine guten Ideen, weiß nichts besser, verfolgt keinen Gesprächsfaden und kein Ziel, sie macht keinen Zeitdruck. Sie ist absichtslos.
- Sie erklärt, wenn Verwirrung entsteht, warum sie so moderiert, sagt ihre Absichten und bittet um Hilfe, um der Gruppe besser dienen zu können.
- Sie hält den Raum für die Transformation der Gruppe.
- Sie vertraut der Fähigkeit der Menschen, für sich selbst zu sorgen und das Richtige zu tun.

© E. Hillebold,
C. Gerken, IPOS

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung-
Heft 19

**Die Fragen des Moderators, der Moderatorin:**

- Ja, und ... was möchten Sie noch sagen ...
(Jeder Beitrag wird in dieser Haltung und ggf. mit dieser Frage willkommen geheißen.)
- Fragen an denjenigen, der gerade dran ist:
 - Können Sie das Problem als Frage formulieren?
 - Was sollte statt des von Ihnen genannten Problems idealerweise erreicht werden? (Die Antworten auf das Flipchart >**Herausforderungen/Fragen** notieren.)
 - Welche Lösung schlagen Sie vor? Wie würden Sie vorgehen? Wenn Sie hier der Chef wären...? Wenn Sie wüssten, dass es nur an Ihnen liegt, wie dieses Problem gelöst wird ...? Wenn Sie es machen könnten wie Sie es wollen ...? (>**Lösungen/Ideen** notieren)
 - Bei Gegenargumenten zu Vorschlägen anderer: Was genau sind Ihre Bedenken? (>**Bedenken** notieren)
 - Erzählen Sie mehr ... (>**Infos/Ansichten** notieren)
- Fragen an die ganze Gruppe, viel seltener als an Einzelne:
 - Was wollen Sie alle letztlich wirklich erreichen? (> **Herausforderungen**)
 - Gibt es noch ganz andere Lösungen, die noch nicht genannt wurden? (> **Lösungen**)
 - Wenn ein Durchbruch vorzuliegen scheint: Sind alle im Boot, oder gibt es noch Bedenken? (> **Bedenken**)
 - Gibt es noch andere Sichtweisen im Raum? Was ist die ungeschminkte Wahrheit zu diesem Thema? (>**Infos/Ansichten**)

- Z. B. Pfarrteams, die zusammenarbeiten wollen, auch in Kooperationsräumen.
- Kooperationsverhandlungen und Fusionsgespräche.

Literatur:

Matthias zur Bensen, 12. Dynamic Facilitation Werkzeugkiste, in: Organisationsentwicklung Nr. 3/2007.

Homepage von Jim Rough, dem Erfinder von DF: www.tobe.net.

Was sind die Anwendungsfelder für DF?

- Alle Konstellationen, die auf Konsens angewiesen sind, eine tragfähige Lösung brauchen und in denen die Themen komplex und emotional aufgeladen sind.

© E. Hillebold,
C. Gerken, IPOS

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung-
Heft 19



ARBEITEN MIT RUNDEN

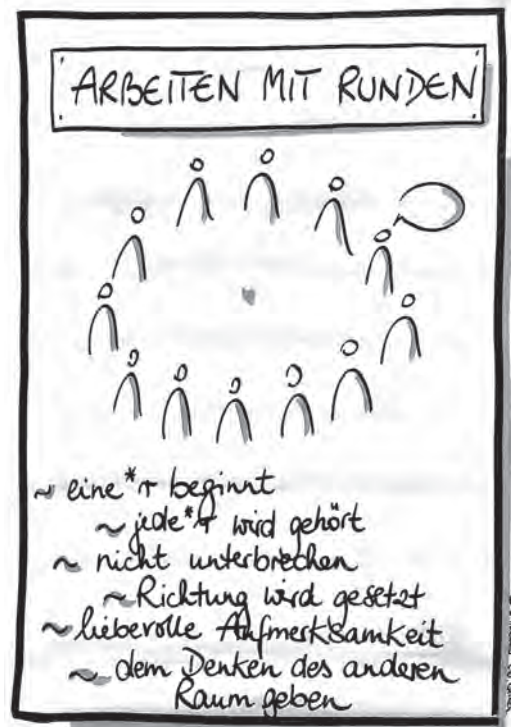
Nancy Kline¹ beobachtet seit Jahren, welche Bedingungen gutes Denken fördern, und kommt zu dem Schluss: „Die Qualität unserer Aufmerksamkeit bestimmt die Qualität des Denkens von anderen.“ Die Wirksamkeit der Prinzipien und Methoden, die sie entwickelt hat, hat uns und unsere Kunden überrascht. Wir haben daraus unseren eigenen Baukasten aus Runden und Sequenzen von Runden entwickelt und arbeiten damit in verschiedenen Zusammenhängen, z.B. mit einer Planungsgruppe mit vier Teilnehmenden, einer Steuerungsgruppe mit 14 TN, einer Fachkonferenz mit 60 TN, einer Synode mit 160 TN. Wir nutzen Runden und Thinking Pairs häufig zur *Eröffnung*. Dabei entstehen vielfältige Verbindungen im System und die Einübung der Kommunikation in gegenseitiger Aufmerksamkeit wirkt sich positiv auf die weitere Arbeit aus. Einzelne Elemente bauen wir auch in längere Arbeitsphasen ein, um zu *vertiefen*, *Zwischenbilanz* zu ziehen oder *Orientierung* zu gewinnen. Auch den *Abschluss* einer Arbeitseinheit oder eines Workshops gestalten wir mit Runden. Wichtig ist im Kreis eine Mitte zu

haben, damit „in die Mitte gesprochen“ werden kann. Wir verwenden dazu einen Flying Table² oder eine kleinere runde Scheibe und darauf z.B. eine Kerze, Blumen, Laub, Holz.

Ziel ist es, nicht für andere zu denken, sondern einen Raum zu eröffnen, in dem sich ihr Denken entfalten kann.

Dies geschieht durch die Rahmensetzung der Veranstaltung insgesamt (Anlass / Thema / Ziel / Wie geht es danach weiter?). Es geschieht methodisch durch:

1. *das Einführen und Begründen der Methode,*
2. *die Gesprächsformate (zu viert, zu zweit, in der großen Runde usw.),*
3. *die Hinweise zur Durchführung und Haltung (visualisiert),*
4. *DIE FRAGEN³ (visualisiert),*
5. *die zeitlichen Rahmen (visualisiert).*



¹ Nancy Kline, *Time to think. Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation*, 2016. Marion Miketta, *Thinking Environment: Denkräume schaffen in Coaching und Beratung*, 2018. Vgl. auch Christina Baldwin / Ann Linnea, *Circle. Die Kraft des Kreises: Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten*, 2014.

² Flying Tables sind Pappscheiben mit 90 cm Durchmesser, die mit einer Papiertischdecke beklebt werden können, zu bestellen bei Stange-Design.de.

³ Für die Suche nach der „richtigen Frage“ bietet sich zunächst eine Klärung der Funktion der Frage an dieser Stelle an. Wir unterscheiden Fragen nach

- der aktuellen persönlichen Verfassung der TN,
- Ressourcen der Person oder des Systems,
- der persönlichen Intention für diesen Termin,
- der persönlichen Funktion und Intention bezogen auf das Thema,
- persönlichen Bedürfnissen bezüglich des Arbeitssettings.

© E. Hillebold,
C. Gerken, IPOS

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung-
Heft 19



Die Grundformate:

1. Die Runde mit Moderator*in

(Kreis mit 4–60 Personen, 0,5–3 Minuten pro Person)

Anwendung: Zu Beginn, zum Abschluss, als Blitzlicht zwischendurch. Ziel: Ankommen, Verbindungen und Transparenz schaffen.

- Wer möchte beginnt, dann geht es im Uhrzeigersinn reihum. Man kann weitergeben und kommt nochmal dran.
- Jede*r richtet die Aufmerksamkeit ganz auf die sprechende Person.
- Es geht jetzt nicht darum, aufeinander zu reagieren.
- DIE FRAGE für diese Runde lautet: ...
- Wir nehmen uns für die Runde ... Minuten Zeit. Bitte achten Sie auf gleiche Redeanteile.

Oft machen wir zur Eröffnung mehrere schnelle Runden nacheinander.

Fragen zur Eröffnung:

- *Woher komme ich und was beschäftigt mich im Moment besonders?*
- *Was liebe ich an meinem Beruf?*
- *Was hat mich seit unserem letzten Treffen zu unserem Thema inspiriert?*
- *In welcher Funktion bin ich heute hier und worin sehe ich meine Aufgabe?*
- *Was wäre für unser Treffen heute ein gutes Ergebnis?*
- *Was liegt mir für unser Treffen heute am Herzen?*
- *Was könnte dazu beitragen, dass ich noch besser hier sein kann?*

Fragen für ein Blitzlicht zwischendurch:

- *Was ist jetzt mein frischester Gedanke?*
- *Wenn ich mir das so ansehe ... geht mir gerade durch den Kopf ...?*
- *Was ist mir aufgeleuchtet?*
- *Was zeichnet sich jetzt für mich deutlich ab?*
- *Was brauche ich noch, um gut weiterarbeiten zu können?*

Fragen zum Abschluss:

- *Was liegt mir noch auf der Seele? Was brennt mir noch unter den Nägeln?*
- *Was nehme ich mit? Und was ich sonst noch sagen will ...*

2. Die Runde mit Kleingruppen

(3–6 Personen in beliebig großen Gruppen, 0,5–3 Minuten pro Person)

Anwendung: Zu Beginn, zum Abschluss, als Blitzlicht zwischendurch, wenn es für eine große Runde zu viele TN sind bzw. die Zeit knapp ist.

- Jede*r spricht einmal, bevor jemand ein zweites Mal spricht.
- Eine*r beginnt und setzt dann die Richtung. Man kann weitergeben und kommt nochmal dran.
- Jede*r richtet seine Aufmerksamkeit ganz auf die sprechende Person.
- Keine Unterbrechung.
- Es geht jetzt nicht darum, aufeinander zu reagieren.
- DIE FRAGE für diese Runde lautet: ...
- Sie haben dafür ... Minuten Zeit. Bitte achten Sie auf gleiche Redeanteile.

Manchmal bitten wir die Kleingruppen z.B. zur Frage: „Was liegt mir für unser Treffen heute am Herzen?“ eine oder zwei Karten zu schreiben. Diese werden dann im großen Kreis vorgelesen und in die Mitte gelegt.

3. Die Dialogrunde mit Kleingruppen

(3–6 Personen in beliebig großen Gruppen, 3–8 Minuten pro Person)

Anwendung: Gemeinsames Erarbeiten von Fragen, Ideen, Lösungsoptionen. Ziel: Bringt alle TN ins Denken, in Kontakt und in die Verantwortung für das Thema.

Es kann an einer Frage aus mehreren Perspektiven oder an mehreren Fragen gleichzeitig gearbeitet werden.

- Erforschen Sie gemeinsam eine Frage.
- Jede*r spricht einmal, bevor jemand ein zweites Mal spricht.
- Eine*r beginnt und setzt die Richtung. Man kann weitergeben und kommt nochmal dran.
- Es folgt das offene Gespräch, ohne Unterbrechung.

© E. Hillebold,
C. Gerken, IPOS

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung-
Heft 19



- „Was möchte hier entstehen?“ statt: „Was werde ich gleich antworten?“, mit ganzer Aufmerksamkeit füreinander, ohne Eile.
- Gedanken „in die Mitte legen“ und „aus der Mitte nehmen“ statt „schnell aufeinander zu reagieren“.
- DIE FRAGE für diese Runde lautet: ...
- Sie haben dafür ... Minuten Zeit. Bitte achten Sie auf gleiche Redeanteile.

Wir sammeln z. B. die verschiedenen Perspektiven, aus denen eine Frage beantwortet werden kann, dann ordnen sich die TN den Perspektiven zu und erarbeiten die Antworten. Ihre zwei wichtigsten Gedanken schreiben sie auf Karten, die anschließend auf einer Pinnwand geclustert und bepunktet werden. Als Denk- und Schreibunterlage benutzen wir manchmal Flying Tables wie beim World Café, so sind wir im Wechsel der Gesprächsformate schnell und flexibel.

Im Unterschied zur Runde, in der jede*r reihum einmal spricht und sich die Frage an die einzelne Person richtet (s.o.), können hier „wir-Fragen“ an die Gruppe gestellt werden. Fragen sind z. B.:

- *Aus der Perspektive von ... (gesammelte Perspektiven zu Auswahl)*
 - Welche Fragen müssen wir klären, damit wir ... (Ziel des Projektes) erreichen?
 - Bezogen auf die anstehende Entscheidung ... welche Fragen müssen wir klären?
 - Was läuft gut? Was läuft (noch) nicht so gut? Welche Fragen ergeben sich daraus?
- *Bezogen auf ... (eine Herausforderung bzw. anstehende Veränderung)*
 - Was freut uns? Was stinkt uns?
 - Welche Hoffnungen verbinden wir damit? Welche Sorgen machen wir uns?
 - Welche Fragen haben wir an die Leitung?
 - Bezüglich der künftigen Rahmenbedingungen ... Welche Informationen brauchen wir?
- *Was erfüllt uns in unserer Arbeit?*
- *Was können wir richtig gut?*
- *Was ist die Stärke unseres Kirchenkreises?*
- *Wozu ist unsere Einrichtung eigentlich da?*
- *Was ist unser tiefster Wunsch für die Menschen, mit denen / für die wir arbeiten?*

- *Was schätzt unsere Zielgruppe besonders an uns?*
- *Vor welchen Herausforderungen stehen wir?*
- *Welche Trends werden unsere Arbeit verändern?*
- *Was bedeuten die Thesen / vorgelegten Ergebnisse / Vorschläge für unsere Arbeit / für unsere Kunden?*

4. Das Thinking Pair

(2 Personen in beliebig großen Gruppen, 5–8 Minuten pro Person)

Anwendung: Vertiefendes Nachdenken aller Teilnehmer*innen. Ziel: Ergründen eigener Sichtweisen, Hintergründe, Anliegen, Motive, Perspektiven.

Eine*r denkt nach, die andere Person hört den ausgesprochenen Gedanken zu. Dann wird gewechselt.

Die denkende Person...

- kann denken, ohne unterbrochen zu werden,
- kann dabei suchen ... unfertige Sätze sagen ... Pause machen ... rumgucken ...,
- muss nicht performen.

Die zuhörende Person ...

- stellt die Denkfrage (s.u.) und, falls die Denkwelle zu Ende ist, die Nachfrage,
- ist Denkpartner*in, nicht Gesprächspartner*in,
- schenkt ihre Aufmerksamkeit, um das Denken des / der anderen zu entfachen,
- hört zu, ohne die Denkwelle zu unterbrechen, auch nicht in Mimik und Gestik,
- muss nicht alles verstehen,
- „Was möchte bei Dir jetzt entstehen?“ statt: „Was könnte ich darauf antworten?“

Das Thinking Pair eröffnet der einzelnen Person vertieftes Nachdenken. Es eignet sich deshalb auch sehr gut für die Arbeit in Gruppen an einer gemeinsamen Fragestellung.

Es stärkt die Gruppe in ihrem Denken, weil es Diversität und Eigenständigkeit fördert und

© E. Hillebold,
C. Gerken, IPOS

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung-
Heft 19



Zugang zu Ambivalenzen eröffnet.

Die Denkfrage nach Nancy Kline heißt:

- *Worüber möchtest Du nachdenken und was sind Deine Gedanken?*

Wir stellen der Frage oft einen thematischen Bezug voraus:

- *Bezogen auf unser Thema ... / unsere Frage ...
Worüber möchtest Du nachdenken und was sind Deine Gedanken?*

Wenn die Denkwelle deutlich zu Ende ist und die denkende Person eine weitere Frage erwartet, heißt die Nachfrage:

- *Was noch ... denkst Du oder fühlst Du oder möchtest Du noch sagen?*

Nach Abschluss des Thinking Pairs geben wir den Hinweis: Sprechen Sie danach Ihre Denpartner*in nicht nochmal auf das an, worüber sie nachgedacht hat. Die Gedanken gehören ihrem Urheber, und sie alleine spricht Sie an, wenn sie nochmal darüber reden möchte.

5. Die Wertschätzung

(2 Personen in beliebig großen Gruppen, 4 Minuten)

Anwendung: Am Ende einer Dialogrunde oder eines Thinking Pair. Explizite Wertschätzungen sind Prozessbeschleuniger. Sie stärken die Person in ihrem Selbstvertrauen und die Beziehungen untereinander durch gegenseitige Aufmerksamkeit und Respekt.

- Geben Sie sich gegenseitig Wertschätzung für eine Qualität der Person⁵:
 - aufrichtig,
 - kurz und prägnant,
 - konkret.
- Wer die Wertschätzung bekommen hat, antwortet schlicht „Danke“, statt mit einer Relativierung, Erklärung o.ä. zu reagieren.

Sequenz von Runden

Bei Tagesveranstaltungen beginnen wir mit einer Sequenz unterschiedlicher Runden über 60 bis 90 Minuten, z. B.:

- *Eröffnungsrunde im großen Kreis mit Name, Funktion und einem Satz zur Herkunft,*
- *eine Runde zu viert mit einer intentionalen Frage,*
- *Thinking Pair mit einer Sinnfrage,*
- *Runde zu viert mit einer ressourcenorientierten Frage,*
- *große Runde mit Blitzlicht.*

Was wir davon zur Weiterarbeit brauchen, lassen wir auf Karten festhalten.

Unsere Beobachtungen:

- *Gesprächsform und Frage eröffnen den geschützten Raum, in dem Verbindungen entstehen zu sich selbst, zum Thema, zum Sinn und untereinander.*
- *Die Verbindung des Einzelnen zu sich selbst und das Vertrauen in sich selbst sind wesentliche Elemente der Gruppenarbeit. Dies geschieht durch respektvolles, aufmerksames, weitgehend urteilsfreies Zuhören.*
- *Die Veränderung der Kommunikation lässt sich nicht durch Apelle oder die Einführung von neuen Regeln in eingespielten Settings herbeiführen. Erst die Einführung eines veränderten Kommunikationssettings eröffnet diese Möglichkeit.*

⁵ Die Wertschätzung bezieht sich nicht auf die inhaltliche Qualität der geäußerten Gedanken.



KREISLAUF DER VERÄNDERUNG

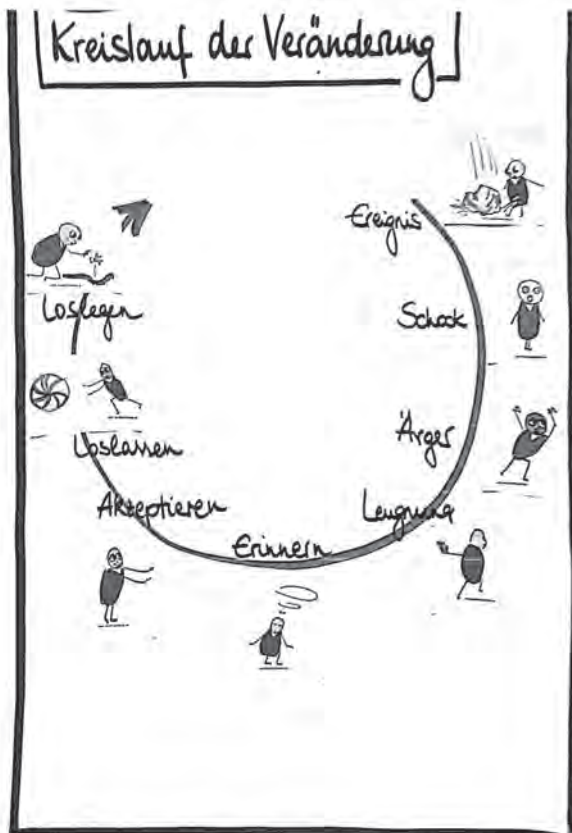
Der „**Kreislauf der Veränderung**“¹ ist ein Diagnoseinstrument. Es ermöglicht ein Einschätzen der Veränderungsfähigkeit des Systems aus vier Perspektiven:

1. **als Diagnoseinstrument im Vorbereitungsge-
spräch mit dem Klient*innensystem**
 - „Wie ist Ihre Einschätzung, wo befindet sich die Mehrheit der Teilnehmenden?“
 - „Was brauchen Sie, um einen Schritt weiter gehen zu können?“
2. **als Selbstdiagnoseinstrument für die
Teilnehmer*innen in einem Beratungsprozess**
 - „Was davon kennen Sie?“
3. **als Diagnoseinstrument für leitende Personen**
 - „Wenn Sie die Perspektive von Mitarbeiterin NN oder von Mitarbeiter XY einnehmen: Wo steht er / sie? Was braucht er / sie, um die Veränderung annehmen und sich auf Neues einlassen zu können?“
4. **als Diagnoseinstrument für das Begleitungs-
team**
 - „Wo steht das Klient*innensystem?“
 - „Wo stehen einzelne Teilnehmende in dem Beratungsprozess?“
 - „Was könnten nächste Schritte sein?“

Wir gehen von folgenden Hypothesen aus:

- Erst, wenn die Mehrheit der Betroffenen die Phase des Leugnens überwunden hat, können Sie „anfangen zu denken“, also die Veränderung konstruktiv mitgestalten. So lange es noch deutliche Indikatoren für Leugnung, Wut, Ärger oder Schock gibt, sollte man deshalb kein „Mitdenken“ erwarten, sondern an der Akzeptanz des Ereignisses / der Situation arbeiten, indem man dem Ärgern, Leugnen und Erinnern methodisch Raum gibt.
- In einer Gruppe können die Menschen an unterschiedlichen Stellen unterwegs sein. Es gibt Menschen, die in der Gruppe und für die Gruppe Akzeptanz repräsentieren und andere, die Leugnung repräsentieren.
- Eine Person kann mehrere Positionen repräsentieren.

¹ Wir haben den „Kreislauf der Veränderung“ bei Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog (all in one spirit) in der Fortbildung „Open Space Technology“ (2016) als Diagnoseinstrument zur Vorbereitung eines Open Spaces mit einer Scoutgruppe kennengelernt. Steht mehr als die Hälfte der Scoutgruppe noch vor der „Talsohle“, ist ein Open Space nicht die angemessene Methode zum gegebenen Zeitpunkt und kann nicht zum Erfolg führen.

Das Modell²

Wir stellen in unserer Arbeit mit diesem Plakat³ sehr knapp die einzelnen Schritte vor, – viele Worte sind nicht nötig, da die Teilnehmer*innen sich sofort wiederfinden. Wir enden mit der Frage „Im Hinblick auf Ihr Thema ... wo stehen Sie?“

Was kann die Arbeit mit dem „Kreislauf der Veränderung“ leisten?

1. Jede*r kennt alle diese Phasen und entdeckt nun, dass sie „normal“ sind, dass alle Phasen ihren Raum haben dürfen, sie dazugehören, dass es nicht unnatürlich ist, eben mit Wut und Ärger aber auch Leugnung zu reagieren, dass das Erinnern an das Schöne und Leichte seinen Platz hat und in dieser Erinnerung sich etwas löst, was Akzeptanz des Ereignisses ermöglicht und aus der Talsohle in eine Aufwärtsbewegung führt, die mit Loslassen und Neubeginn weitergeht.
2. In der Selbstwahrnehmung entdeckt der / die Einzelne, wo er / sie in dieser Fragestellung im Moment bewegt.
3. Im Hören der Anderen entsteht eine Perspektivenvielfalt, die entdecken lässt, dass in einem Veränderungsprozess die Einzelnen sehr unterschiedlich verortet sind, die Tempi der Einzelnen verschieden sind, manche Schritte bei Einzelnen mehr oder weniger Zeit brauchen, mehr Aufmerksamkeit an manchen Stellen nötig erscheint – und eine Würdigung, dass all das so sein darf.
4. Die Arbeit mit dem Kreislauf der Veränderung ermöglicht eine Abkehr vom Denkschema „Gewinner – Verlierer“ oder „Kooperativer – Widerständiger“.

Der Kreislauf der Veränderung öffnet für Kund*innen und Berater*innen den Blick neben der Frage: „Was ist eine gute Lösung für unser Problem?“ hin zu der Frage: „Was braucht der Kunde in seiner derzeitigen Verfassung, um sich der Lösungssuche zu öffnen?“

² Die Schritte im „Kreislauf der Veränderung“ sind angelehnt an die Trauerphasen von Elisabeth Kübler-Ross. Jede Veränderung löst diese Phasen aus.

³ Die Figuren sind unter folgenden Link zu bestellen: http://www.all-in-one-spirit.de/publikationen/8bil_bestell.htm.



BIRGIT JÜRGENS

KLOPFÜBUNG

So aktivieren Sie Ihre Thymusdrüse:

- Klopfen Sie etwa eine Minute mit den Fingerspitzen oder auch mit der Faust sanft auf diesen Punkt. Klopfen Sie ruhig auch mehrmals am Tag darauf. Das tut einfach gut und hilft, Stress abzubauen.
- Sie können einen kurzen Text dazu innerlich oder laut sprechen:
 - Ich bin dankbar.
 - Ich bin mutig.
 - Ich bin frei.

Was ist die Thymusdrüse überhaupt?

- In dieser Drüse werden sogenannte T-Lymphozyten geprägt, die bei der Immunabwehr eine wichtige Rolle spielen.
- Dieses Organ liegt im mittleren Bereich des Brustkorbes hinter dem Brustbein. Die Drüse sitzt etwa vier Finger breit unterhalb der Halskuhle.

Ein zweiter Punkt zum Klopfen:

Auf dem Schädel – erste kleinere Kuhle (oder Naht) nach der Stirn.

- Klopfen wie oben.
- Sie können einen kurzen Text dazu innerlich oder laut sprechen:
 - Ich glaube.
 - Ich liebe.
 - Ich vertraue.

© Birgit Jürgens
Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung
Heft 19



BIRGIT JÜRGENS

DRUCK UND GEGENDRUCK – EINE ÜBUNG ZUR WAHRNEHMUNG DES GEGENÜBERS

Vorgehen

- Zwei TN stehen sich gegenüber, das rechte Bein vor und klären wer A und wer B ist.
- Die rechte Hand fasst die andere rechte Hand.
- A erzeugt Druck – B widersteht.
- Wechsel.
- A erzeugt Druck – B gibt sofort nach.
- Wechsel.

Auswertung

1. Was haben Sie erlebt?
2. Wie ging es Ihnen dabei?

3. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten sehen Sie zwischen der Übung und der Praxis?

Einsatz

- Zur Reflexion der Bedeutung der anderen Perspektive,
- zur Reflexion der eigenen Vorliebe: Druck und Gegendruck oder „da kann ich machen, was ich will!“
- Macht Spaß!
- Wenn der Schatz der / des Anderen verdeckt ist.

© Birgit Jürgens
Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung
Heft 19

VON WIRKLICH VIELEM BEEINFLUSST – Gespräch mit Hans Georg Berg

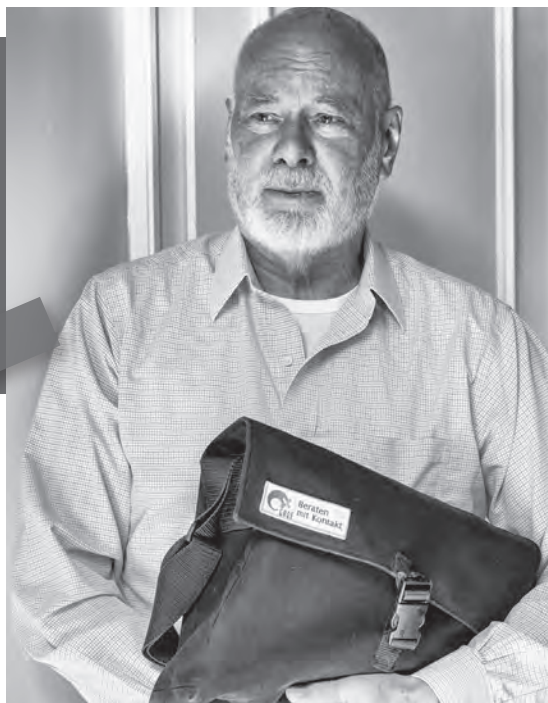
WERDEGANG

Seit 2009 in Pension. Gelegentliche Tätigkeit als Berater und Coach.

1995–2009 zusammen mit Sylta Stautner, Pfarrerin, Studienleiter der Personalberatung der Ev. Kirche in Hessen und Nassau: Laufbahnberatung und Assessment Center
1979–1994 Studienleiter der Gemeindeberatung der EKHN – zusammen mit Dr. Eva Renate Schmidt und zuletzt Sigrid Düringer, Pfarrerin

1972–1979 Gemeindepfarrer in Gravenbruch/Neu-Isenburg – mit gelegentlicher Beratungs- und Trainingspraxis

1970–1972 Vikar in der EKHN und Assistent von Prof. Dr. Karl-Wilhelm Dahm (Mitarbeit bei „Beruf Pfarrer“)



GESPRÄCH

- *Lieber Hans-Georg, fein, dass Du Dir die Zeit nimmst, über Deine Mitarbeit in der OEGB zu sprechen.*

Ich würde gerne mit einem Umweg beginnen, ein paar Sätze zu der Prägung sagen, die unsereins erfahren hat. Für uns, die unmittelbare Nachkriegsgeneration, sind die 50er Jahre verbunden mit den grauen Sonntagen der Adenauer-Ära, den Trümmern, den vielen Kriegsverwehrten, der ausgesprochen konservativen Bevölkerung. Die zweite Prägung habe ich als relativ kleiner Junge erfahren, so 13/14, als ich in die Hände einer – wie ich es erst später benennen konnte – evangelikalen Gemeinde geriet, die aber etwas Außerordentliches leistete. Sie schuf gewissermaßen neben Schule, Elternhaus eine dritte Heimat, in der ich die Nachmittage und Wochenenden vielfach verbrachte und ganz früh auch in der aktiven Jugendarbeit lernte, weit über mein Alter hinaus Verantwortung zu übernehmen. Dann Abitur: Was machst du? Theologie, Medizin, Germanistik? Ich habe dann Theologie gewählt, ich sage Gott sei Dank, weil es mir erlaubte, mich

gewissermaßen aus den ideologischen Fängen der evangelikalen Frömmigkeit und Ideologie, falls die überhaupt eine haben, zu befreien. Ich habe gelernt, was Entmythologisierung heißt. Und dann kam 67/68, Studentenbewegung, Unruhe, Revolte, an der ich eher als Zaungast teilnahm. Ideologisch durchaus infiziert, aber praktisch auf Abstand; das Äußerste, was ich gebracht habe, 1971 in die Gewerkschaft einzutreten; bin heute noch ver.di-Mitglied.

- *... dann kam der Beruf?*

Zunächst als Komplikation. Es war ja alles darauf angelegt, ins Pfarramt zu gehen. Ich war auch nicht einfallsreich genug, mir anderes vorzustellen, hatte aber andererseits nicht genügend Rüstzeug, um mir eine sinnvolle Tätigkeit in dieser Aufgabe, außer der als Aufklärer, zuzutrauen. Die interessante und für mich die entscheidende Wende kam, als ich Assistent bei Karl-Wilhelm Dahm wurde. Mit Karl-Wilhelm Dahms funktionaler Theorie, der Verbindung von Soziologie und Theologie, konnte ich sehen, was Kirche denn auch ge-

sellschaftlich konstruktiv leistet und welche Funktionen die verschiedenen Akte der Kirche haben: ganz praktisch als haltgebend, tröstend, unterstützend. Zumal ich an dem Buch, damals so eine Art Bestseller, „Beruf Pfarrer“ mitarbeiten durfte.

■ **Kein schlechter Ausgangspunkt für einen Pfarrer.**

Ich habe obendrein eine ganz besondere Gemeinde bekommen. Ich bin dahin geschickt worden: Gravenbruch. Damals eine Neu-Stadt mit 80 Prozent Menschen unter 40 Jahren, 60 Prozent der Männer hatte ein akademisches Studium. Das war also ganz ungewöhnlich und hatte natürlich seinen Reiz. Und geschützt war ich durch einen älteren Kollegen, der die Sache managte und in der Hand hatte, da konnte ich ein bisschen rumspinnen. Und in dieser Zeit verdichtete sich der Kontakt mit der Gemeindeberatung. Ich glaube, 1972/73 traf ich Eva Renate Schmidt und Roman Rössler, ein gründlicher und wissenschaftlich hochgebildeter Theologe, später der Personalchef der Kirche. In so einer Gruppe war auch Ingrid Adam, und wir wurden gleich auf die Leute losgeschickt, und in unserer totalen Selbstüberschätzung haben wir das auch gemacht... Also ‚beraten‘ kann man das eigentlich gar nicht nennen, wir haben da irgendwelche Interventionen gemacht und dieses und jenes vorgeschlagen, in völliger Verkennung unseres tatsächlichen Wissens- und Erfahrungsstandes. Unsere Gemeinden haben in den ersten Jahren sehr viel ertragen, Gott sei Dank!

■ **Hans Georg, ich kenne dein Understatement ...**

Also wir bedienten uns bei den Sachen, die damals en vogue waren. Wir hatten Gruppendynamik kennengelernt, wollten es auch selber erfahren. Daher rührt mein Kontakt mit Hubertus Hüppauff. Wir haben ihn eingeladen mit zwei Mitstreitern, und die haben da eine Woche mit uns Vikaren gemacht, als Teil unseres selbstgewählten Curriculums Vikarsausbildung. Das waren Kenntnisse und Erfahrungen, die wir – ich sag’s noch mal – in Überschätzung unserer Möglichkeiten relativ schnell zu Markt getragen haben.

■ **Ihr habt Euch einiges zugetraut!**

Ich weiß nur, als mich Ende 78 Eva Renate Schmidt fragte, ob ich die bewilligte halbe Stelle in der Gemeindeberatung wolle, dass ich um diese Zeit noch in Ausbildung war und noch nicht alle Laboratorien absolviert hatte. Dann haben wir zu zweit gearbeitet. Ich begann, als Eva Renate Schmidt noch in einer Wohnung in der Eschersheimer Landstraße neben dem Haus am Weißen Stein im vierten Stock residierte, mit den Akten im Bad. Alles war sehr improvisiert, bis wir im Johanna-Melber-Weg einziehen konnten und zum ersten Mal so das Gefühl von einem Büro und etwas mehr Raum auch für Zusammenkünfte hatten ...

■ **... und für die Entwicklung von „Organisationsentwicklung-Gemeindeberatung“. Ihr habt sehr viel aus verschiedenen Quellen aufgenommen, wart sehr schnell in der Praxis. Wie würdest Du sagen, kristallisierte sich so etwas wie ein Berufsbild heraus? Irgendwann hast Du ja wohl gesagt: ‚Jetzt bin ich Berater‘ oder ‚Ich will das werden‘?**

Also ich muss gestehen, dass ich das lange für Anmaßung hielt. Ja, das wurde einem so zugeschoben: ‚Du bist ja jetzt Gemeindeberater‘. Ich hätte Schwierigkeiten gehabt, genauer zu sagen, was das eigentlich ist. Lange Zeit! Bis man dann mal so verschiedene Rollen durchspielte und darüber nachdachte, dass es sich um eine Bandbreite von Tätigkeiten handelt.

■ **Gab es weitere Einflüsse?**

Eine andere Quelle war die Soziologie. Übrigens ganz früh auch kam unser großer Systemtheoretiker Luhmann ins Spiel, den ich 72 bei Karl-Wilhelm Dahm kennenlernte. Wir machten damals ein gemeinsames Wochenende mit ihm, frühe Systemtheorie, noch nicht ganz so entfaltet. Aber er war auf der Spur. Ein Mensch der – also ich muss es leider sagen – wahrscheinlich ganz viel im Kopf hatte und auch tolle Sachen geschrieben hat und wahrscheinlich die Soziologie in außerordentlichem Maße jahrhundertmäßig mitbestimmt hat, aber als Person aschfahl war und auch im Privaten zum Teil Vorstellungen hatte, die mich wirklich auf Abstand hielten.

Dieses Konglomerat an Ideen, das in unseren Köpfen entstand, war von wirklich vielem beeinflusst, auch der Hoffnungstheologie oder revolutionären Theologie. Ich habe ganz viel Ernst Bloch gelesen und zitiert. Und nicht zu vergessen, was wir ja auch zum Teil gelernt haben, ebenfalls ein neues Paradigma, die klinische Seelsorge mit einer speziellen Art der Gesprächsführung.

Das alles verband sich und bildete dann das aus, was wir ‚Gemeindeberatung‘ nannten. Viel entfalteter war das noch nicht an dieser Stelle. Ich glaube auch nach wie vor, über die Jahre hinweg, dass die Gemeindeberatung, später ‚Organisationsentwicklung in der Kirche‘, zwar relativ affin zu allen möglichen Theorie-Elementen ist, aber selbst keine konsistente Theorie hat. Vielleicht auch nicht haben sollte, sie ist vielmehr ein Konglomerat aus unterschiedlichen Entwürfen.

■ *Der Gemeindeberater – ein Bricoleur, die GBOE – eine Bricolage.*

Jawohl! Und die, wenn's gut geht, durch ihre Praxis besticht.

■ *Also konzeptionell würdest Du sagen, das bleibt ein offenes Gebilde, das vielleicht auch heute weiterhin am besten laufend aus neuen Quellen schöpft. Was waren die ersten Quellen? Ihr hattet ein neues Format, ein Set an Methoden, wie seid Ihr dazu gekommen?*

Einen Teil brachte Eva Renate aus den USA mit und konnte sie sozusagen anbieten, ein anderer Teil ist in den 70er Jahren durch die amerikanischen Referentinnen und Referenten geliefert worden, ein weiterer Teil kam aus der Lektüre. Also, es gab da schon als Grundorientierung das Bild vom OE-Zirkel. Dann natürlich auch verschiedene Ansätze, wie man Kirche verstehen kann, welche soziologischen Modelle es dazu gibt. Ich habe Mintzberg gelesen und sehr davon profitiert, zitiere ihn immer noch gerne und finde, dass er an vielen Stellen stimmig ist. Die Kirche als „professionelle Bürokratie“ zu betrachten, erhellt viel und zeigt auch in ähnlich strukturierten Systemen, welche besondere Dynamik zwischen Leitung und Kollegium waltet.

■ *Erinnerst Du Dich z. B. an das Schichten-Modell?*

Oh ja! Leider weiß ich nicht, woher wir es hatten. Es war für die häufigen Konfliktberatungen sehr nützlich und merkwürdigerweise, das ist so tief eingeprägt, nutze ich es bis zum heutigen Tag, ziehe es gelegentlich spielerisch heran, biete es an: ‚Gucken Sie mal, vielleicht kann das helfen, wie weit Sie überhaupt – beispielsweise in der Leitung – intervenieren können, um eine Sache, die konfliktreich ist, zu besänftigen oder beizulegen. Ich habe da auch keine amerikanischen Quellen in Erinnerung. Ich weiß nur, dass es in dem grünen Bändchen erstmalig beschrieben wurde.¹

■ *... das dann zu dem blauen Handbuch ‚Beraten mit Kontakt‘ führte.*

Dafür gab es mehrere Einflüsse. Wir hatten im Laufe dieser rund 10, 15 Jahre eine Menge Material angehäuft. Dann hatten wir diese Vorläuferpublikationen. Darüber hinaus waren die monatlichen Zusammenkünfte der Kolleginnen und Kollegen von Einfluss, die immer wieder die Frage nach einem ‚Methodenkoffer‘ stellten.

■ *Diese Frage gibt es noch immer.*

Ja? Das haben wir ein bisschen abgewehrt. Ich erinnere mich, dass ich oft auch allergisch darauf reagierte, weil Beratung zur Anwendung bestimmter Methodiken verkommt, und das konnte es nicht sein. Ich hatte den Eindruck, dass die Beratung über viele Strecken angefragt und auch so praktiziert wurde, als wäre sie, wie soll ich sagen, eine Variante der Erwachsenenbildung. Und dazu braucht man schicke Modelle, hübsche Übungen, gute Verfahren, und dann ist das Publikum für das Wochenende, für das sie einen gebucht hat, zufrieden. Auch nicht schlecht, aber dies ist dem Impetus, dem wir uns verbunden fühlten, nicht angemessen.

Trotzdem brauchte es ein Lehr- und Übungsbuch, und so stiegen Eva Renate Schmidt und ich ein, aber mitten im Geschäft, sie schon mit ►

¹ Ingrid Adam, Eva Renate Schmidt, *Umgang mit Zeit*, 1978 Gelnhausen

der Vorstellung: ‚Also, ich höre ja bald auf‘. Das meiste ist sozusagen am Ecktisch geschrieben, immer so zwischendrin. Wir haben uns mal drei Tage genommen, um ein bisschen konsequenter zu schreiben. Das Buch ist wirklich nebenher entstanden und hätte eine sehr viel strengere Nacharbeit gebraucht, als wir es haben leisten können. Es hat sich dann gut verkauft, für ein Sachbuch ungewöhnlich gut.

■ *Wenn Ihr an eine Überarbeitung oder einen zweiten Band gegangen wärt, was hättet Ihr konzeptionell fortentwickelt?*

Also ich will jetzt nicht einzelne Theorieelemente nennen, sondern ich würde eher etwas sagen zum Beratungsverständnis. Mir ist im Laufe der Jahre, vor allen als ich in der zweiten Hälfte der 80er in Kontakt mit Unternehmensberatern kam, deutlich geworden, wir haben zu großes Gewicht auf die Unterstützung von Diagnose und Entwicklungsprozessen gelegt, sind aber dem jeweiligen Kunden nicht hilfreich genug zur Hand gegangen. Wir lieferten zu wenig praktische Konzeptentwürfe, auf die er aufsetzen kann. Ich war zum Beispiel völlig verblüfft zu sehen, dass ich bei meinen Spaziergängen in der Unternehmensberatung auf einmal ausführliche Angebote, quasi einen Vorentwurf der ganzen Arbeit auf mitunter 10–12 Seiten, zu liefern hatte oder dass ich Ergebnisse aus bestimmten Sitzungen selber zusammenfasse und die nächsten Schritte schon thetisch formuliere. Also, dass das Beratungsgeschäft viel stärker auch einen inhaltlichen Aspekt bekommt. Und ich würde auch sagen, die Schwäche der Gemeindeberatungen in meiner Zeit war, dass sie sich mit den praktischen Dingen, auch der Kirche, also Gesetzgebung, Personalmanagement, Finanzmanagement und welche Regeln da gelten und was das bedeutet, im Grunde zu wenig beschäftigt hat.

■ *Dadurch bleibt Ihr am Rande der Persönlichkeitsentwicklung ...*

Wir erreichten so nicht die Tiefe der Intervention in die Organisation. Wir haben nur davon gesprochen, dass Entwicklung sich in Strukturen abbilden müsse, aber wir hätten noch gar nicht gewusst, was da los ist, sozusagen.

■ *Abschließend: ein Blick auf die Ausbildung?*

Es war ja in der Kirche absolut neu, dass man neben dem Examen plötzlich eine solche praxisorientierte Ausbildung machte und einen zu dieser Ausbildung passenden Abschluss veranstaltete, den wir ‚Akkreditierung‘ nannten. Der zunächst nur innerkirchlich galt, aber von der Kirchenleitung ihren Bestätigungsstempel erhielt, so dass den Leuten als Entgelt für ihre Beratungstätigkeit Zeit zustand, die berühmten drei Tage im Monat. Was ja, wenn man das mal in Vollkosten rechnet, nicht nichts ist.

Heute hat es für mich konzeptionell einen guten Grund, dass die wesentlichen Elemente, die auch schon in den frühen 70ern da waren, also Laboratorien, Auswahlseminar, Supervision, dokumentierte Praxis, Akkreditierung, nach wie vor Bestand haben mit gar nicht so viel Veränderungen bis hin, dass die berühmte erste Septemberwoche für die Labors, glaube ich, immer noch Bestand hat, – auf die immer mein Geburtstag fiel. Ich musste den sozusagen nie feiern.

■ *Ach, wie praktisch! (beide lachen)*

Das Gespräch führte Gerd Bauz im März 2019.



Svenja Hofert

Agiler Führen – einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Wiesbaden 2018², 272 Seiten, 34,99 €

Agiles Arbeiten ist en vogue. Als Konzept entstanden im Feld von IT und Software-Entwicklung arbeiten mittlerweile unzählige Firmen und Organisationen agil - oder behaupten das von sich. Beiträge und Artikel zum Thema sind unüberschaubar – insbesondere im Netz. Auch in kirchlichen Projektentwürfen taucht zunehmend agiles Vokabular auf. Was aber heißt Agilität – außer „schnell“, „schlank“ und „flexibel“?

Die Hamburger Organisationsberaterin und Autorin Svenja Hofert legt Wert darauf, dass Agilität nicht einfach eine neue Projektmanagement-Methode darstellt, sondern eine Haltung widerspiegelt. Agilität ist ein Mind-Set! Agilität bezeichnet die Fähigkeit von Organisationen und Teams, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld, in dem hierarchische Systeme zu starr und zu schwerfällig sind, flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Wichtig: Agiles Arbeiten umfasst auch soziale und kommunikative Aspekte. Damit ist es ein Konzept für Organisationen nach dem Industriezeitalter.

In agilen Organisationen gehen Ziele und Visionen vom Kunden aus – und nicht vom Anbieter. Agile Organisationen arbeiten mit schrittweisen Prozessen und kurzfristigen Lösungen. Mit zunehmender

Komplexität rückt die Plan- und Zielorientierung in den Hintergrund und der Fokus verlagert sich auf Prozessorientierung. Teams arbeiten eigenverantwortlich; Führung dient den Teams. Entscheidungen fallen nicht hierarchisch oder in endlosen Gremiendebatten, sondern eher mithilfe von Methoden wie konsultativer Einzelentscheid. Es werden eher Werte und Prinzipien kultiviert als starre Verhaltensregeln.

Wichtige agile Werte sind: Selbstverpflichtung / Commitment, Feedback, Fokus, Kommunikation, Mut, Respekt, Einfachheit, Offenheit. Natürlich sind diese Werte Konstrukte, die diskutiert und interpretiert werden müssen. Aus ihnen leiten sich Prinzipien ab, die in Kombination mit Werten Handlungsperspektiven beschreiben, wie z.B. Adaption (Anpassung an Umweltbedingungen), Aktive Einbindung von Kunden, Experimente, Ressourcenschonung, Reflexion, Iteration (mehrfache Wiederholung und Verbesserung von Prozessen).

In ihrem Buch erläutert Hofert agiles Denken, Veränderungen in der Arbeitswelt und zukunfts-fähige Führungskonzepte. Anhand einer kleinen eigenen Studie beschreibt sie das Teamklima in agilen und nicht-agilen Gruppen. In den Kapiteln 5 „Agile Ansätze in die Praxis umsetzen“ und vor allem 6 „Agile Toolbox von A bis Z“ präsentiert sie ein ganzes Füllhorn von Modellen, Konzepten und beratenden Tools, die helfen, Agilität in Organisationen zu praktizieren. Sehr hilfreich: Zu jedem der 28 vorgestellten Tools wird beschrieben, wann und wie es einsetzbar / anwendbar ist und welche Chancen und Risiken damit verbunden sind. In zehn abschließenden Kurz-Interviews mit Expert*innen aus Wirtschaftsunternehmen zu Führung, Diversity, Kulturwandel, Agilität und Innovation öffnet Svenja Hofert eine kleine Tür zu ihrem eigenen Beratungsnetzwerk – und bietet darüber hinaus noch weiterführende Links, um auf eigene Faust weiter zu recherchieren ...

Ein lesenswertes, ein kluges Buch (bereits in der Erstausgabe 2016!) - und eine Fundgrube an Anregungen, Querverweisen, Einschätzungen, interessanten Interpretationen. Wer mehr wissen will, mag auch in weiteren Büchern der Autorin und auf ihrer Website <https://www.svenja-hofert.de> fündig werden.

Susanne Habicht



Zeitschrift für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung

Herausgeber*innen:

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

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN
Kaiserstr.2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-16 29 70

Telefax: 06031-16 29 71

E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de

www.foerderverein-oegb.de

– hier ist der PDF-Download und das Archiv
der vergangenen Zeitungen, auch Abo- und
Einzelkauf

Redaktion:

Elke Breckner,

E-Mail: konfliktbeauftragte@ekhn-net.de

Birgit Jürgens,

E-Mail: birgit.juergens@kirche-oldenburg.de

Prof. Dr. Richard Hartmann,

E-Mail: Hartmann@thf-fulda.de

Karl Hesse

E-Mail: hesse@hackhauser-hof.de

Dr. Frank Hofmann,

E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Dieter Pohl („V.i.S.d.P“),

E-Mail: dieter.pohl47@googlemail.com

www.pohl-organisationsentwicklung.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht un-
bedingt die Meinung der Redaktion wieder.
Zuschriften senden Sie bitte an Dieter Pohl.

Grafik: Raphael Schreiner,

Seeheim-Jugenheim

Druck: RehaWerkstatt Rödelheim,

Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

Bezugspreise:

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

Bezugsadresse siehe oben

*Sehr geehrte
Damen und Herren
der ZOEGB-Redaktion*

zunächst einmal ist es sehr zu begrüßen, dass
Sie ein Jahresheft ausdrücklich den „Kirchlichen
Arbeitswelten“ gewidmet haben.

Damit verlassen Sie sehr ausdrücklich – und das
ist hervorzuheben – die beiden gewohnten Frage-
stellungen: Was bewegt die Menschen, die mit der
Kirche durch die Taufe und den Weg des Glaubens
verbunden sind, und was bewegt die nach Millionen
zählenden „Kundinnen und Kunden“, die in der Kir-
che vielfältige Dienstleistungen von Gottesdiensten
über Sakramenten- und Lebenswendenbegleitung
oder vom Kindergarten über Schulen, Kranken-
häuser, Flüchtlingshilfe, Beratungs-, Alten- und
Behinderteneinrichtungen in Caritas und Diakonie
in Anspruch nehmen?

Sie nehmen über diese beiden „gewohnten“ Blick-
richtungen hinaus einmal ins Visier, was mit denen
ist, für die diese Angebote und Dienstleistungen – je
nach Blickwinkel – Beruf, Job oder Broterwerb sind.

Da wird völlig zu Recht und oft mit überraschenden
Ergebnissen zur Kenntnis genommen: Was bewegt
diese Menschen, die sich auch beruflich in den
Dienst der Kirche stellen? Was ist beim Arbeitgeber
Kirche anders als bei anderen?

Auch hier kann das Erstaunen am Anfang stehen,
dass diese personale Blickweise so selten reflektiert
wird: Die spirituelle, psychische und psychologische
Sicht auf Pfarrer*in, Diakon*in, auf Priester und
Ordensleute hatte und hat in der asketischen Litera-
tur durchaus Tradition, auch wenn niemand heute
mehr auf die Idee käme, sie so zu benennen.

Herzlichen Dank, einmal das Denken und Fühlen
der Menschen in den Blick zu nehmen, die für und
in der Kirche arbeiten!



Wenn der Blick auf den ganzen Menschen, seine unaufgebbare Würde in all seinen menschlichen Dimensionen unser christliches und kirchliches Proprium ist, dann ist Pastoral der Arbeit, Pastoral des Berufslebens immer in der Mitte der Gemeinde angesiedelt, – erst recht, wenn wir nicht nur Kirche der Kinder, Alten und Kranken sein wollen.

Dann ist es auch weit von Selbstbespiegelung und der Gefahr des unmissionarischen Kreisens um sich selbst entfernt, das Denken, Fühlen und Handeln bis hin zur Spiritualität des Arbeitens in und für Kirche, Diakonie und Caritas in den Blick zu nehmen.

Dr. Jürgens gibt einen Hinweis auf die Größenordnung allein für die Caritas mit 165.000 Krankenhausbeschäftigten, 33.000 Lehrerinnen und Lehrern und 80.000 Erzieherinnen und Erziehern. Allein bei der Caritas sind es über 600.000 Beschäftigte.

Es ist eben nicht vernachlässigbar, dass über 1.500.000 Menschen Lohn oder Gehalt von unseren Kirchen beziehen, dass damit einschließlich der Partner, Kinder und Angehörigen für ca. 3,5 Millionen Menschen in unserem Land die Erwerbstätigkeit für und in der Kirche wesentliche Teile des Tages und der Woche prägt, formt und gestaltet.

Wir sind ganz wesentlich eine „Arbeitsgesellschaft“. Beruf und Arbeit haben wesentlichen Einfluss nicht nur auf das Selbstwertgefühl, sondern auch auf Wahrnehmung und Einschätzung der Menschen um uns herum. Dass sich allerdings im Heft kein ins Auge springender Hinweis auf diese schon rein quantitative Bedeutsamkeit von „Kirchlichen Arbeitswelten“ findet, mag als erster leiser Kritikpunkt angebracht werden.

Vielleicht habe ich ja als Gewerkschafter einen völlig anderen Blick auf „Kirchliche Arbeitswelten“.

Die drängende Frage der generellen Unterfinanzierung des sozialen Sektor erscheint aus diesem Blickwinkel im gesamten Heft mindestens unterbelichtet. Dazu kommen die zunehmenden Schwierigkeiten der Rekrutierung qualifizierten Personals im gesamten sozialen Sektor in einem enger werdenden Fachkräftemarkt und damit die Frage der personellen Weiterentwicklung der zahlreichen kirchlichen Einrichtungen in diesem Bereich. Das gesellschaftliche Bild „Da wird schlecht bezahlt!“ führt bereits heute dazu, dass die Ausbildungsplätze in den kirchlichen Krankenpflege- und ErzieherInnen-Schulen deutlich

schlechter nachgefragt werden als in früheren Jahren. Man könnte sich sogar die Frage stellen, wie viele Schulabgänger sich aufgrund der „Information“, dass in der Pflege und in der Erziehung schlecht bezahlt wird, für die Ausbildung zur Friseurin oder Verkäuferin entscheiden und damit zumindest bezahlungsmäßig vom Regen in die Traufe geraten – mal abgesehen von der notwendigen auch bezahlungsmäßig zwingend erforderlichen weiteren Aufwertung der Sozial- und Pflegeberufe.

Dass aber ein Heft unter dem Titel „Kirchliche Arbeitswelt“ die Frage des schwierigen Verhältnisses von Kirche und Gewerkschaften nicht benennt, ist mehr als problematisch. Beiden Institutionen wird übrigens in sozialen Fragen, im Aufmerksam-Machen auf Mißstände, in der Funktion des gesellschaftlichen Mahn- und Wächteramtes eine durchaus vergleichbare positive Bedeutung zugeschrieben. Das kommt nicht von ungefähr. Beide Institutionen kommen zu vielen nahe beieinanderliegenden Bewertungen. Da schmerzt es mich als Christ und Gewerkschafter, dass es nahezu keine Zusammenarbeit und nur bei kleinen punktuellen örtlichen Ereignissen die Bündelung gleichgerichteter Interessen gibt.

Das Verhältnis von Kirche und Gewerkschaft scheint sogar so weit entfremdet, dass bei Planung eines Heftes „Kirchliche Arbeitswelten“ niemand gebeten worden ist, dieses Verhältnis zu beleuchten. Erst recht scheint kein Gewerkschafter angefragt worden zu sein, einen Beitrag zu leisten bzw. diese Sichtweise einzubringen.

Zu einem abgerundeten Bild würde mindestens der Hinweis auf die Fremdheit von „Kirche“ und „Gewerkschaften“ gehören. Vielleicht ist an dieser Stelle der biographische Hinweis erlaubt, dass ich nach ausführlicher bürgerlich-kirchlicher Sozialisation vermutlich mein Leben lang niemals Gewerkschaftsmitglied wäre, wenn ich nicht 1991 beim DAG-Bundesvorstand hauptamtlich geworden wäre. Es ist Teil meiner „kirchlichen“ Erziehung, Gewerkschaft irgendwie gut und notwendig zu finden, – aber bitte ohne mich! Und ich bin überzeugt, dass viele so denken. Warum haben sich in den letzten Jahrzehnten verhältnismäßig wenige Menschen mit einer Verwurzelung im kirchlichen Milieu für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft entschieden?



Gerechte Lohnverteilung zu diskutieren und durchzusetzen – dafür sind „die“ (Gewerkschaften) da, aber bitte ohne mich – und ohne meine Mitgliedschaft – und selbstverständlich ohne mein Engagement – oder gar Arbeitskampf! Dabei wäre es so naheliegend und eigentlich selbstverständlich, sich aus unserer christlichen Weltverantwortung, Mitmenschlichkeit und Solidarität heraus in Gewerkschaften zu engagieren.

Aber wenn ich es richtig wahrnehme, kommt nicht einmal dieses Wort in dem Heft vor.

Unter dem Titel „Kirchliche Arbeitswelten“ sollte weiter mindestens benannt werden, was sich in einigen Bundesländern unter der Überschrift „Auf dem Wege zu Flächen-Tarifverträgen für den sozialen Sektor“ unter punktueller Beteiligung von Diakonie und Caritas bereits positiv entwickelt.

Damit ist das Stichwort „Dritter Weg“ noch nicht einmal benannt, dass eigentlich – mindestens aus meiner Sicht – als erstes einfallen müsste, wenn über „Kirchliche Arbeitswelten“ nachgedacht wird. Da hat man einen Anknüpfungspunkt zur beschriebenen „Andersartigkeit“ kirchlicher Arbeitsverhältnisse. Und es wundert mich sehr, dass die Worte „MAV“ (Mitarbeitervertretung), „Kirchliches Arbeitsrecht“, „Arbeitsrechtliche Kommission“, „AVR“ oder „Tarifvertrag“ allesamt in keinem der Interviews auch nur ein einziges Mal vorgekommen sein sollen.

Kommen wir mit der Zahl „Tausend“ aus, wenn wir beleuchten wollen, wie viele von den in der Kirche Beschäftigten sich in Mitarbeitervertretungen und Arbeitsrechtlichen Kommissionen engagieren? Es prägt die Einrichtungen und „kirchliche Arbeitswelten“ maßgeblich, dass in diesen Institutionen für tausende Alltagsfragen und Konflikte in den Einrichtungen ganz konkret Lösungen gesucht, gefunden und umgesetzt werden. Auch das scheint das Heft völlig auszublenden.

Der „Dritte Weg“ wird arbeitsrechtlich in Deutschland geduldet. Zugleich zieht Arbeitsrecht-Rechtsprechung die Grenzen seiner tatsächlichen Unterschiedlichkeit immer enger. Dabei spricht über die normative Kraft des Faktischen hinaus mindestens aus katholischer – erst recht weltkirchlicher – Sicht nichts für diese Form der Ausgestaltung des Arbeitsrechts. Alle weltkirchlichen Dokumente bis hin zu Papst Franziskus werben nachdrücklich für Tarifverträge und Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften.

Ich bin überzeugt, dass eine gründliche wissenschaftliche Analyse der Bezahlungsbedingungen im Sozial- und Pflegebereich dazu führen muss, dass in der weitgehenden Verweigerung von Tarifverträgen und der mangelnden Zusammenarbeit mit ver.di/DGB eine wesentliche Begründung für die chronische Unterfinanzierung des sozialen Sektors in unserem Land liegt.

Und es reicht durchaus nicht aus, dass der „Dritte Weg“ oftmals im Ergebnis mit Zeitverzögerung zu denselben Ergebnissen bei der Lohnfindung kommt wie der öffentliche Dienst. Gemeinsam wäre da mehr zu erreichen. Und ein gemeinsames Aushandeln der Arbeitsbedingungen für Beschäftigte in Kitas, Krankenhäusern, ambulanten und stationären kirchlichen und öffentlichen Einrichtungen würde mindestens die leidige Konkurrenz über Löhne beenden. Dass Kirchen einen Dumping-Wettbewerb um möglichst schlechte Bezahlungen in ihren Einrichtungen nicht wollen, darf kein Satz für wohlfeile Reden sein, sondern muss sich selbstverständlich auch in entsprechenden Strukturen der kirchenübergreifenden Arbeitsrechtssetzung hinaus manifestieren. Wenn es im Bereich der Pflege immer noch keine allgemeinverbindlichen Tarifverträge gibt, dann hat das wesentlich seine Ursache im Festhalten an der Verweigerung der meisten Kirchen gegenüber Tarifverträgen – als ob dem kirchlichen Proprium nicht mindestens ebenso glaubwürdig in Tarifverträgen Ausdruck verliehen werden könnte.

„Kirchliche Arbeitswelten“ ist für die Frage der Organisationsentwicklung von Kirche und Gemeinde ein zentrales Thema – und sicher ein zweites – deutlich breiter aufgestelltes Heft wert. ►

Tobias Schürmann (Lic.theol.), ver.di, Tarifsekretariat Öffentlicher Dienst, Beratungsausschuss der EKD für Arbeitsrecht 1994–2000, Tarifberater der Mitarbeiterseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes 2006–2014 (seit 1991 beim Bundesvorstand der DAG, später ver.di Verhandlungsführer für sehr verschiedene Tarifverträge im Bereich des Öffentlichen Dienstes).

AUSBILDUNGEN – 2. GBOE FACHTAG



Im Dezember 2018 veranstaltete die GBOE ihren 2. Fachtag zur Ausbildung in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in Friedberg; fünf Ausbildungsinstitute waren vertreten. Birgit Jürgens und Bernd Rüger, GB Oldenburg, sorgten durch ihr Design und ihre Moderation des Tages für intensiven Austausch und Klärung. In den anwesenden Instituten werden die Standards der GBOE in der Ausbildung (siehe www.gboe.de) anerkannt und gehalten. Angesichts der Dynamik auf dem nichtkirchlichen Ausbildungsmarkt für Organisationsentwicklung ist das ein echtes Statement!

Da die Ausbildungen der GBOE darauf zielen, dass die Teilnehmenden eine systemische Haltung entwickeln, die praxisgeleitet die Erfahrungen in der Beratung theoretisch einzuordnen und methodisch umzusetzen weiß, wurde wieder die ca. zweieinhalbjährige (nebenberufliche) Weiterbildungszeit bestätigt. Schneller und leichter ist es nicht zu haben! Insofern sprachen sich die Anwesenden auch zum wiederholten Male gegen eine Modularisierung der Ausbildung aus. Zugleich wurde deutlich, dass Experimente mit Formaten, Kooperationen oder auch Einzelevents nützlich und nötig sind.

Alle GBOEs verspüren den aus den Beratungsprojekten ragenden Druck auf die Ausbildung, sich Einzelthemen (Sozialmarkt, Immobilienmanagement, geistliche Leitung, etc.) intensiver zu widmen. Und alle waren sich einig, dass im Gegenteil eine handwerklich solide Grundausbildung in systemischer Prozessberatung einen guten Grundstock legen wird, um in komplementären Beratungssettings o. ä. gut und ‚rollen-sicher‘ beraten zu können. Die Komplexität der aktuellen Beratungsprozesse erfordert anstelle von fachlichen „Tiefenbohrungen“ in der Ausbildung eine vertiefende „Sattelfestigkeit“ in der systemischen Haltung und Prozesskompetenz. Gerade weil die zu beratenden Fragestellungen komplex sind, ist die Kompetenz der Prozessgestaltung wesentlich, die in der Lage ist, die Dynamik von Komplexitätserweiterung und -reduktion der situativen Notwendigkeit gemäß zu steuern.

Jutta Rottwilm

„HANS IM GLÜCK – VON DER KUNST DER ANDEREN PERSPEKTIVE“

D.A.CH-Tagung der GBOE vom 25. bis 28. Februar 2019 im Kloster Drübeck

„Ist's Gold wert?“ – Wir werden hindurchgeführt, mitgenommen an eigene oder fremde Grenzen: „Wie kann man so naiv sein und den wertvollen Goldklumpen drangeben?“ Wahrlich, eine Kunst, die andere Perspektive einzunehmen! Sie bürstet uns gegen den Strich ... und das trägt sich durch die gesamte Tagung.

In der Wahrnehmung des Märchens in fünf Perspektiven (Bibliolog, sozialwissenschaftlich, als Familienaufstellung, systemisch beratend und theologisch) geht es um Deutungen und Vorgehensweisen, um Perspektiverweiterungen.

Am nächsten Tag zwei knackige Vorträge von Dr. Stefan Kaduk, Musterbrecher, „Experimente statt Projekte“ mit einem aufrührerischen Schluss: „Wer die Arbeit im System erfüllt, darf über die Grenzen hinaus experimentieren“ (Aufsatz hier in diesem Heft) und von Anna Maria aus der Wiesche, Community Christusbruderschaft Selbitz, „Die Entdeckung des Anders-Ortes“. Sie reichert uns an durch sieben Logiken des Anders-Ortes und benennt das Schwerste aus ihrem Prozess der Erneuerung: Der Verlust des Idealbildes.

Austausch in Gruppen und am nächsten Tag „Bar space und Open camp“ für unser Verstoffwechseln. Die Selbstorganisation der Teilnehmenden geht auf!

Und zwischendrin und zu Einstimmungen immer wieder „Hans“ – mal im Glück, mal der Naive, mal der Mutige, mal der Experimentierende und mal der Freie!

Birgit Jürgens

Die nächsten D.A.CH-Tagungen und Fachtagung 2021:

2020 in Pforzheim (Baden) 10.–13. Februar 2020:
„Wieviele Konstanz braucht Veränderung?“

2021 bei Berlin Fachtagung (GBOE)

22.–24. Februar 2021 zum Thema Fach-, Prozess-, Komplementärberatung, Heimvolksschule am Seddiner See

2022 in Loccum (Hannover/Bremen/Oldenburg),
Termin noch offen

2023 in Wuppertal (Rheinland), 27. Februar – 2. März 2023

30 Jahre (1974–2004) arbeitete Folker Hungar als Soziologe in der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (GO) der Ev. Kirche im Rheinland. Er verstarb am 18. September 2018.



Sein Wirken sei mit drei Schlaglichtern gewürdigt:

Empirie

Die Betonung der Empirie birgt Konfliktstoff in der Wahrnehmung kirchlicher Lebensäußerungen und in der Interpretation derselben. Reden Theolog*innen von der Kirche oder der Gemeinde, so reden sie von ihrem Auftrag, von Visionen und Zielen. Folker Hungar empfand dies als Soziologe sehr diesseitig. Er fragte: Was sagen denn die Kirchenmitglieder zu ihrer Kirche? Wie verhalten sie sich zu ihr und was sagt das aus? Was bedeutet das für unser Handeln in der Kirche? Diese Sichtweise zog sich bei ihm durch: GO-Berater*innen entwickelten Qualitätsstandards für ihre Arbeit. Dabei griffen sie nicht in den Himmel – sie hatten ja bei Folker Hungar gelernt – und so relativierten sie: „Das sind ja nur Mindeststandards!“ Folker kommentierte: „Schön, macht mal, ich werde unterdessen die Kunden fragen, die Eure Beratungen genossen haben. Mal sehen, was die zu unserer Beratungsarbeit sagen.“ Ein halbes Jahr später erhielt jede Beraterin und jeder Berater einen geschlossenen Umschlag – darin verpackt – schön chiffriert für die Allgemeinheit – dechiffriert für die eigene Person – die anonym erhobenen Aussagen der Kunden zur eigenen Beratungsarbeit. Und ... verflucht noch mal: sie unterschieden sich von den Erinnerungen, die man aus dem Abschlussgespräch der Beratung im Kopf hatte. Ein Grund, noch mal über die Beratung nachzudenken.

Emanzipation

Das frisch gewählte Presbyterium hat eine Wochenendklausur mit einem GO-Beratungsteam verabredet. Der Freitagabend dient dem vertieften Kennenlernen, der Erinnerung an den Arbeitsauftrag und der Verabredung eines genauen Arbeitsplanes für das Wochenende. Am Samstagmorgen wird mit methodischem

Einfallsreichtum am verabredeten Auftrag gearbeitet. Erste Zwischenergebnisse kommen in den Blick. Nach dem Mittagessen lässt sich das Beratungsteam etwas Besonderes einfallen, um die Mittagsmüdigkeit zu überwinden. Um 16.00 Uhr allerdings meldet das Presbyterium an: „Ist ja alles schön und gut; wir möchten jetzt gerne so arbeiten, wie wir es gewohnt sind. Wir würden jetzt gerne eine richtige Sitzung abhalten. Und wenn Sie das nicht mögen, müssen sie nicht unbedingt dabei sein!“ Die Stimmung im Beratungsteam sinkt in die Nähe des Gefrierpunktes: „Jetzt haben wir den ganzen Tag so kreativ gearbeitet, alle haben mitgemacht ...?!!“ Folker Hungar pflegte zu sagen: „Das Presbyterium hat sich emanzipiert! Es hat sich emanzipiert vom Beratungsteam und seinen Arbeitsvorschlägen. Es hat zu sich selbst, zu seinem eigenen Arbeitsstil und zu seinem Arbeitsrhythmus zurückgefunden. Das ist ein Beratungserfolg!“ Und er pflegte fortzufahren: „Komm, wir gehen spazieren. Nach der Sitzung bieten wir an, die Erfahrungen mit der Sitzung auszuwerten. Und wenn sie damit zufrieden sind, verabschieden wir uns.“ Das war ihm wichtig: Die Kunden haben zu sich selbst und zu ihren Ressourcen gefunden.

Engelsgeduld

Engelsgeduld ist kein sozialwissenschaftlicher Begriff. Er hat so was Unfassbares, Mythisches, so was Theologisches! Aus der Berater*inhaltung zurückübersetzt in die Beratungsstruktur heißt Engelsgeduld: Prozessorientierung – die Kunden erarbeiten sich ihre Lösung selbst! Der Berater oder die Beraterin unterstützt sie lediglich dabei. Etwa so: „Das ist Euer Ziel und um dahinzukommen, könnt ihr da lang gehen oder da lang oder dort.“ Und wenn die Beratungsnehmenden zu schnell zum Ziel wollen, gar Einzelne nicht zum Zuge kommen, gibt es eine spezielle Geduldsintervention: die Schweigediskussion. Sie dürfen nicht mehr reden. Sie schreiben ihre Beiträge auf und zwar zeitlich hintereinander. Es gibt nur einen Stift pro Plakat. Die Wirkung zeigt sich sofort: Erstmal zur Besinnung kommen, suchen, wer alles mitredet. Erstmal wahrnehmen, welche Argumente im Spiel sind. Erstmal schauen, was meine Argumente sind, ob sie standhalten können, wo es Nähen zu anderen Meinungen gibt und wo Distanzen zu finden sind. Dann langsam eine nachhaltige Lösung ausarbeiten.

*Lieber Folker, die Berater*innen, die durch Deine Schule gegangen sind, danken Dir für Deine EEE: Empirie, Emanzipation, Engelsgeduld!*

Dieter Pohl

EINFÜHRUNG IN DIE SYSTEMTHEORIE

Systemische Beratung und die Kirche als Organisation

2. Kurs der Weiterbildung in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung

Zielgruppe(n): Absolvent*innen der kompakten Weiterbildung in GBOE

Termin: 4.–8. November 2019

Veranstalter: GBOE-Westfalen in Kooperation mit dem Gemeinsamen Pastoralkolleg

Ort: Haus Villigst, Schwerte

Leitung: Ernst-Eduard Lambeck, Gemeindeberater und Supervisor, Dortmund

Referent/Innen: N.N.

Kosten: ca. 420,00 €

Anmeldung an: AmD-Gemeindeberatung, Olpe 35, 44135 Dortmund, Tel.: 0231 / 540954 gboe@amd-westfalen.de

AGIL – SELBSTORGANISIERT – SINNHAFTE ... ?!

Vom Navigieren in stürmischen Zeiten

Die Einen finden es gut und kommen so richtig auf Touren, wenn's mal wieder so drängend wird. Die Anderen sind genervt und wünschen sich die ruhigen Zeiten routinisierten Arbeitens zurück. Wieder Andere treiben und möchten „endlich agil“ arbeiten Und Sie? Wo stecken Sie als Person? Und wo steckt „Ihre“ Organisation?

In diesem Seminar verschaffen Sie sich einen Einblick, wie „die Organisationen“ – Kirchen(gemeinden), Unternehmen, Behörden, Pflegedienste, Beratungsorganisation etc. – so ticken. Sie verschaffen sich einen Ausblick: Wir sind handlungsorientiert unterwegs und überlegen miteinander, an welchen Stellen welcher Art Veränderungen stattfinden (sollen) und welche Art Ihre mögliche Rolle bei all den Veränderungen sein könnte.

Aktuelle Themen der Organisationsentwicklung werden exemplarisch bearbeitet anhand der mitgebrachten organisationalen Fragestellungen.

Zielgruppe: Leitungskräfte in Kirche und Diakonie, Supervisor*innen, Gemeinde-/Organisationsberater*innen und solche, die es werden wollen.

Termin: 11.–13. November 2019

Veranstalter: Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN, Friedberg (IPOS)

Ort: Heppenheim, Haus am Maiberg

Leitung: Jutta Rottwilm, IPOS, Organisationsberaterin, Coach, Pfarrerin
Harald Gröschel, Organisationsberater, Supervisor, Coach, Stuttgart

Kosten: 285,00 € zzgl. Übernachtung/Verpflegung

Anmeldung an: bis zum 7. September 2019 an: www.ipos-ekhn-net.de

STARTSEMINAR ZUR WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GEMEINDEBERATUNG

Im ersten Teil des Seminars kommen die Teilnehmenden in Kontakt mit dem Beratungsansatz der systemischen Prozessberatung und können prüfen, ob sie dieses Beratungsformat beim IPOS in der zweieinhalbjährigen Weiterbildung erlernen wollen. (Die beginnt mit dem ersten „Lerntag“ am 5.-6.4. 2019 und der unmittelbaren Aufnahme von Beratungsprojekten mit erfahrenen Senior-Berater*innen.)

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

- Zielgruppe:** Weiterbildungsinteressent*innen, Mitarbeitende in Kirche und Diakonie (haupt- wie ehrenamtlich), Leitungskräfte
- Termin:** 13.–16. März 2020
- Veranstalter:** Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHn, Friedberg (IPOS)
- Ort:** Haus Am Maiberg, Heppenheim
- Team:** *Leitung:* Jutta Rottwilm
Organisationsberaterin,
Leiterin der Ausbildung
Wolfgang Kleemann,
Organisationsberater
Uwe Jaschke, Personalberater
- Kosten:** 530,00 € (inkl. Übernachtung/Verpflegung)
- Anmeldung an:** bis zum 15.10.2019 an:
www.ipos-ekhn-net.de

NEUER WEIN IN NEUE SCHLÄUCHE - mit großen Gruppen beseelt arbeiten

„Wie können wir die Menschen mitnehmen?“ hören wir immer wieder. „Mitnehmen“ fällt schwer, wenn Menschen in ihren alten Kontexten neue Horizonte erschließen wollen. In Großgruppenformaten können sich Wirklichkeitskonstruktionen kontextübergreifend entwickeln und gemeinsames Denken entsteht, wenn man wesentliche Aspekte zu Methodik, Gesprächskultur und Leitungsfunktion beachtet.

Sie erfahren (erleben) und lernen:

- Einsatz von GGFormaten in Gremien, Synoden, Konferenzen und in der Prozessarchitektur, z. B. von Kooperationsprozessen,
- Verknüpfen von Elementen klassischer GGFormate,
- Funktion und Rolle von Leitung in der Vor- und Nacharbeit sowie während der GGVeranstaltung,
- Ablaufpläne, Charts und Checklisten.

- Zielgruppe(n):** Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater
- Termin:** 24.–26. Juni 2020
- Veranstalter:** Gemeindeakademie Rummelsberg (ELKB) und Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHn, Friedberg (IPOS)
- Ort:** Ev. Tagungsstätte Hofgeismar
- Leitung:** Christoph Gerken, Dreieich, Gemeindeberater
Eva Hillebold, Kassel, Gemeindeberaterin
- Kosten:** 440,00 € (inkl. Übernachtung/Verpflegung)
- Anmeldung an:** gemeindeakademie@elkb.de
Anmeldeschluss: 1. Mai 2020
Nähere Informationen unter:
www.ipos-ekhn.de
www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evang. Kirche in Deutschland (GBOE)	Jutta Rottwilm	jutta.rottwilm.ipos@ekhn-net.de www.gboe.de
Evangelische Kirche in Baden	Matthias Hantke	gemeindeberatung@ekiba.de www.ekiba.de
Ev.-Lutherische Kirche in Bayern	Dr. Susanne Schatz	gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de
Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz	Bernd Neukirch	b.neukirch@akd-ekbo.de
Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig	Martin Stützer	martin.stuetzer@lk-bs.de
Bremische Evangelische Kirche	Kerstin Richter	gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Ev.-Lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche in Hessen und Nassau und Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck	Christopher Scholtz	christopher.scholtz.ipos@ekhn-net.de www.ipos-ekhn.de
Lippische Landeskirche	Matthias Schmidt	matthias.schmidt@lippische-landeskirche.de
Ev. Kirche in Mitteldeutschland	Bettina Koch Claudia Neumann	bettina.koch@ekmd.de claudia.neumann@ekmd.de www.gemeindedienst-ekm.de
Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland Region Hamburg/ Schleswig-Holstein	Andreas Wackernagel- Kirsten Reimann	andreas.wackernagel@jib.nordkirche.de www.institutionsberatung.de kirsten.reimann@jib.nordkirche.de www.gemeindeberatung-nordkirche.de www.gfgo-nordkirche.de
Region Mecklenburg-Pommern	Uta Loheit	uta.loheit@elkm.de www.kirche-mv.de
Ev.-Lutherische Kirche in Oldenburg	Bernd Rüger	gemeindeberatung@kirche-oldenburg.de www.kirche-oldenburg.de
Ev. Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	gemeindeberatung@evkirchepfalz.de www.evangelische-gemeindeberatung.de
Ev. Kirche im Rheinland	Cornelia vom Stein	cornelia.vomstein@ekir.de www.ekir.de/go
Ev.-Lutherische Landeskirche Sachsens	Frank Bohne	bohne.frank@web.de www.isg-leipzig.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche von Westfalen	Ernst-Eduard Lambeck	gemeindeberatung@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
Ev. Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	gemeindeberatung@elk-wue.de www.gemeindeberatung.elk-wue.de



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

Der Förderverein für
Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung in der EKHN e.V.
fördert das IPOS und Menschen, die
im Auftrag des IPOS beraten, durch:

- Zuschüsse für Fortbildungen
- Unterstützung von
Forschungsprojekten
- Praktische Arbeitsmittel



- Die Herausgabe der Zeitschrift für
Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung (ZOEGB)
zusammen mit der GBOE

Kreativ-Agentur W & S GmbH für Werbung und Produktion

- | Kommunikation
- | Konzeption
- | Grafik-Design
- | Web



ws-werbeagentur.de | T. 06257 68350

Die Werbeagentur an der Bergstraße

Heft 19
JUNI
2019



Gesellschaft für Gemeindeberatung &
Organisationsentwicklung in der
Evangelischen Kirche in Deutschland

HERAUSGEBER*INNEN:

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

und

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN
Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg
Telefon: 06031-16 29 70
Telefax: 06031-16 29 71
www.foerderverein-oegb.de

Hier sind zu finden:

- PDF-Download
- Archiv der vergangenen Hefte
- Abo- und Einzelkauf

Einzelpreis: 10 € pro Heft