

**Konfluenz**

**No**

## Inhalt

2	.....		
	<b>Vorwort</b>		3
	<b>Leo Baumfeld</b>	Managementkontexte	4
	<b>Reinhard John</b>	Open Space Elements - Miniaturisierung eines Großgruppenprozesses oder: Wie viel Zeit braucht selbstorganisiertes Arbeiten?	15
	<b>Annegret Freund und Matthias Ansorg</b>	Prozess- und Fachberatung. Das Komplementärformat in der Beratung von Gemeindekirchenräten	27
	<b>Nicole Stockschröder</b>	Beratung als Hebammenkunst - und plötzlich war sie da, die Veränderung!	41

.....

Alles hat seine bestimmte Stunde,  
jedes Ding unter dem Himmel hat seine Zeit.  
Zerreißen hat seine Zeit,  
und Nähen hat seine Zeit.”  
(Buch Kohelet, 3, 1 und 7)

Liebe Leserinnen und Leser,  
bei der Auswahl der Beiträge für diese Ausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung hat sich eine Linie herauskristallisiert, die wir mit dem Begriff der „Konfluenz“ andeuten. In der Glaziologie bezeichnet er das Zusammenfließen von Gletschern, in der Geographie meint er das Zusammentreffen zweier Flüsse. Die Gestalttherapie operiert ebenfalls mit diesem Begriff, wenn sie eine Auflösung der Kontaktgrenzen gegenüber der Umwelt bei herabgesetztem Bewusstsein, gar fehlendem Selbst-Bewusstsein, konstatiert.

Letzteres meinen wir natürlich nicht – im Gegenteil: Mit sensibler und wacher Beobachtung, von einem selbst-bewussten und re-flektierten Standpunkt ausschauend, nehmen wir wahr, dass die Grenzen zwischen den Beratungsparadigmen immer durchlässiger werden. Die Zeit der reinen Lehren, zu denen die Abgrenzung (das „Zerreißen“) gehört, scheint zu Ende zu gehen. Da auch das „Zerreißen“ seine Zeit hat und berechtigt ist („differenzieren“), mag sie – auf höherem Niveau (?) – wieder kommen. Im Augenblick scheint aber das Pendel in die andere Richtung zu schwingen.

Das Bild vom Nähen, das der Prediger benutzt, hat einen besonderen Charme: Es entsteht etwas Neues, aber die Teile, aus denen das Neue besteht, sind nach wie vor erkennbar. In diesem Sinne meinen wir „Konfluenz“ – forschend, tastend, neugierig, spielerisch, Komplexitäten aufnehmend, die Beratungsinstrumente aus reflektierter Distanz nutzend und neue Kombinatio-

nen erzeugend und dabei sich seiner bewusst sein. Was Sie in dieser Ausgabe der Zeitschrift nun finden, sind Schlaglichter, die einen Trend markieren:

. + Leo Baumfeld zeigt, dass Managementhandeln nicht schablonenhaft sein kann – es gibt nicht „das“ Handeln, es muss immer kontextbezogen sein.

+ Warum soll es nicht möglich sein, ein bewährtes Großgruppenformat – wie etwa das Open Space – in einem deutlich anderen Setting nutzbar zu machen? Reinhard John sagt: Das geht!

+ Annegret Freund und Matthias Ansorg überprüfen die Konfliktlinie Prozess- versus Fachberatung. Für sie sind Prozess- und Fachberatung wie die beiden Brennpunkte einer Ellipse, die sich als Komplementärberatung ergänzen können.

+ Und zum Schluss erleben Sie einen ganz anderen Blick: Nicole Stockschläder führt den sokratischen Dialog mit dem von David Bohm und Peter Senge, die Arbeit von Hebammen und Beratungshaltungen zusammen: So kann Neues entstehen.

Allen Beiträgen gemeinsam ist - sie tasten Grenzen aus, sie laden ein zum Experimentieren, sie versuchen neue Sichtweisen. Und auf diese Weise leisten sie theoretisch wie praktisch einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisationsberatung.

Ernst-Georg Gäde

# Leo Baumfeld

## Managementkontexte

4

Verschiedene Managementkontexte bedürfen verschiedener Managementmodelle, um ihre Entscheidungsfähigkeit aufrecht erhalten zu können.

Zu beinahe allem, was einem Zweck unterliegt, wo Geldmittel genutzt werden, die über das Private hinaus gehen und allem, womit Risiken verbunden sind, wird der Anspruch erhoben, es müsse mittels effizienten Managements erledigt werden. Nun, das ist fast überall der Fall. Besonders die öffentlichen Aufgaben müssen angesichts des Kostendrucks mittels eines immer effizienteren Managements vollzogen werden. Selbst Kirchen und vor allem auch die sozialen Organisationen stehen unter dem Einfluss der Effizienz (die Dinge richtig tun) und dem Einfluss der Effektivität (die richtigen Dinge tun).

Bei der Suche nach Effizienz-Modellen hat man beim Wirtschaftskontext Anleihe genommen, weil dort die Technik und Erfahrung in Bezug auf die Effizienzherstellung am weitesten gediehen ist. Dies führte in den letzten 20 Jahren dazu, dass in alle gesellschaftlichen Bereichen die Ökonomisierung zum Standard für Effizienzentwicklung herangezogen wurde. Damit werden gleichzeitig Kontexte ökonomisiert, die ursprünglich nicht nach dem ökonomisierten Code abgewickelt wurden. Die „Ökonomisierung des Sozialen“ hat praktisch Einzug gehalten. Zum Code der Ökonomisierung gehören folgende Aspekte:

- Marktbeziehungen (für entsprechende Leistungen wird ein Wettbewerb arrangiert)
- Effizienz (Ergebnisorientierung hin auf möglichst wenig Kennzahlen)
- Standardisierung und Qualitätsmanagement (Austauschbarkeit der handelnden Personen)
- Innovation (ständige Weiterentwicklung, um im Wettbewerb bestehen zu können)
- Ständige Erhöhung der Entwicklungsgeschwindigkeit und Wachstum.

Wenn mindestens zwei dieser Merkmale beobachtbar sind, dann kann von einer Ökonomisierung gesprochen werden.

### Der ökonomische Kontext

Die Menschen in einer Gesellschaft wollen mit allen möglichen Gütern und Dienstleistungen versorgt sein. Das meiste davon soll getrost über den Marktkontext hergestellt und verteilt werden. Wie viele Autos, Pullover, Kugelschreiber udgl. die Menschen brauchen, kann schwer geplant werden. Hier ist der Markt die beste Form dies zu koordinieren. Er organisiert sich das selbst durch Angebot und Nachfrage. Der Markt kennt allerdings keine ethischen Regeln die ihm seine Schwächen automatisch ausgleichen. Zum Markt gehört, dass die Dinge einen Preis haben und daher muss man sich die Leistung oder das Produkt auch leisten können. Wer sich das nicht leisten kann, ist vom entsprechenden Markt ausgeschlossen. Der Markt ist potenziell exkludierend, das gehört zu seiner Konstitution. Würde man ihm das verbieten, würde der Markt kein Markt mehr sein. Diese Exklusionstendenz wird in der Tat auch immer wieder ausgeglichen durch Förderungen (Wohnungen, Solaranlagen) oder Stützungen (z.B. Milch), damit sich Menschen den Marktpreis leisten können.

*Wie im ökonomischen Kontext Management betrieben wird, dazu gibt es die meisten Erfahrungen, die umfangreichsten und meisten Ausbildungen.*

### Der Versorgungs-Kontext

Die Menschen brauchen aber auch Produkte oder Leistungen, die traditionell nicht über den Markt koordiniert wurden, aber immer häufiger über den Markt koordiniert werden. Das sind vor allem Leistungen im Gesundheits-

.....

und Pflegebereich. Hier will die Gesellschaft in der Regel aber das Inklusionsprinzip anwenden, d.h. ALLE sollen im Prinzip die Möglichkeit haben, diese Leistungen in Anspruch nehmen zu können. Aber auch Bildung (Grundausbildung bis hin zu universitären Ausbildung) ist dem Staat in der Regel wichtig, dass sie unabhängig von der Kaufkraft der Nutzenden in Anspruch genommen werden kann.

*Wie soll nun das Management von Versorgungsprodukten oder -leistungen gestaltet sein, wenn es nicht nach dem Marktkontext koordiniert werden soll?*

### **Der Wirkungs-Kontext**

Unsere Gesellschaft organisiert sich in Funktionssysteme wie Bildung, Wirtschaft, Recht, Religion, Wissenschaft, Politik u.a.m. Innerhalb dieser Funktionssysteme haben sich Organisationen herausgebildet, die ihre spezifischen Aufgaben nachgehen. Funktionssysteme können nur über diese Organisationen beeinflusst werden. Sowohl die Funktionssysteme, als auch die in ihr operierenden Organisationen haben ihre eigenen Logiken herausgebildet, die von den jeweils anderen Organisationen der anderen Funktionssysteme nicht ohne weiteres verstanden werden. Daher hat unsere Gesellschaft weitere Organisationen erfunden, deren Kernfunktion die Scharnierfunktion zwischen den Funktionssystemen und ihren Organisationen darstellt. Beispielsweise wurden Regionalmanagements, Kulturmanagements, Umweltberatungen, Qualifizierungsberatungen, Jugendberatungen und viele andere erfunden, damit unterschiedliche Logiken verknüpft werden können. Dies sind wirkungsorientierte Organisationen. Der Boom solcher wirkungsorientierten Organisationen ist entstanden, als der Staat sich dazu bekannt hat, dass er nicht mehr nur für die materiellen Rahmenbedingungen der Menschen,

sondern auch für die Rahmenbedingungen der inneren Verfasstheit der Menschen eine Verantwortung trägt. Beispielsweise ist das Gender Mainstreaming eine relativ neue Etablierung eines Veränderungs-Themas in der Gesellschaft welches mit der Idee arbeitet, dass die „geistigen Landkarten“ in Bezug auf das soziale Geschlecht einer Veränderung bedürfen, wenn in der Gesellschaft eine größere Wirkung in Bezug auf Chancengleichheit erreicht werden soll. Dazu wurden dann Beratungsservices geschaffen. Wenn es gelingt, diese Idee in den „genetischen Code“ der einzelnen Organisationen und in die Köpfe der BürgerInnen (geistige Landkarten) zu transportieren (was natürlich nur mittels attraktiver Angebote in Form von neuen Bedeutungen geschehen kann), dann kann wieder auf die Scharnierfunktion verzichtet werden, weil es dann ja zum Bestandteil der inneren Logik der Einzelnen Systeme geworden ist.

Das Merkmal der wirkungsorientierten Organisation ist, dass jemand eine Wirkung erzielen möchte, dafür Ressourcen zur Verfügung stellt und die Aktivitäten und Leistungen dieser Dienstleistungssysteme meist auch einer Evaluierung unterzieht. Meist werden die Aktivitäten der Scharnierorganisationen nicht in dem Maße und Intensität nachgefragt, dass daraus ein marktreifes „Geschäftsmodell“ etabliert werden könnte. Beispielsweise würden die BürgerInnen und Unternehmungen für die Leistungen des Regionalmanagement, der Gendersupport-Agenturen, der Umweltberatung, der Technologieberatung eines Landes, der Jugendberatung, der allgemeinen Familienberatung, des Clustermanagements (da gibt es Ausnahmen) udgl. nicht so tief in die Tasche greifen, dass deren Vollkosten gedeckt werden könnten. Aber der Staat hat Interesse daran. Der Staat (EU, Bund, Länder, Kommunen) will Wirkungen erzielen und er stützt sich zwar auf den Keim des jeweiligen Bedarfes, der meist in Teilen der Bevölkerung zwar vorhanden ist, jedoch von



diesen noch nicht in der vollen Länge finanziert werden will oder kann.

*Wie soll nun das Management derartiger wirkungsorientierter Organisationen aussehen, wenn es nicht allein auf dem Markt "verkauft" werden kann?*

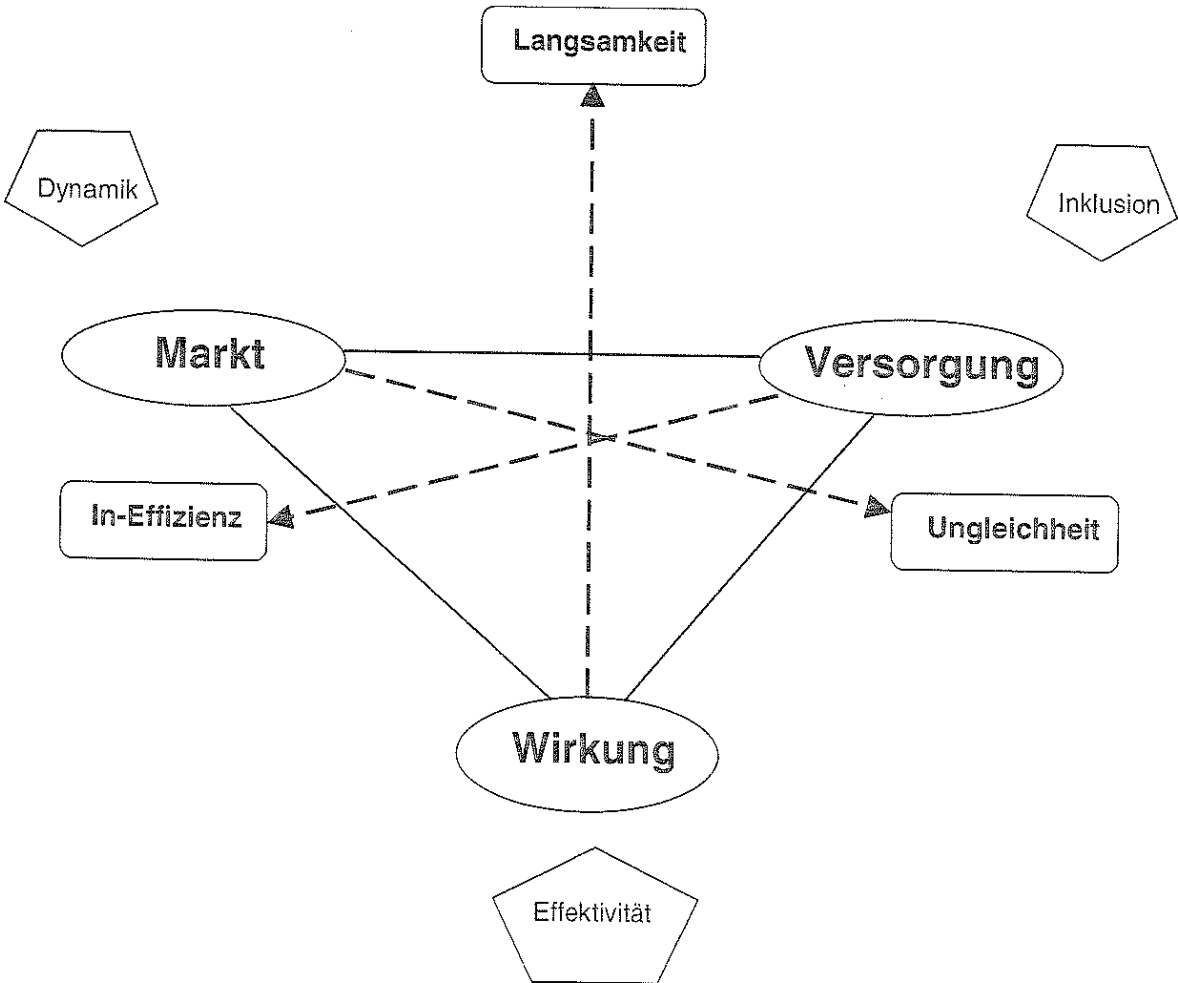
### Die Herausforderung

Der Vorteil einer Typenbeschreibung, wie der vorliegenden Beschreibung der drei Management-Kontext-Typen, liegt daran, dass man eine relative Klarheit gewinnt, worum es geht und wie man sinnvolle Folgeunterscheidungen treffen kann, aber es gibt einen erheblichen „Haken“. Die Realität ist meist hybrid. Selbst markt-orientierte Organisationen dienen der Versorgung und mitunter sollen auch spezifische Wirkungen erzielt werden. Versorgungsunternehmen müssen nach den Marktspielregeln einkaufen und sie sollen Wirkungen erzielen (z.B. Energiesparen der Nutzenden) und wirkungsorientierte Organisationen sind meist auf territoriale Gebiete fokussiert um dieses mit Dienstleistungen zu „versorgen“, weil die Finanzierung auch meist territorial organisiert ist (ein Land, Kommune, Regionalverband). Jedoch, auch wenn die Realität fast nur hybride Formen kennt, kann doch ein prioritärer Kontext ausgemacht werden. Die anderen beiden Kontexte haben dann eine ergänzende Funktion. Manchmal ist versorgenden und wirkungsorientierten Organisationen nicht klar, in welchen prioritärem Kontext sie handeln sollen. Ist das der Fall wird ihnen meist eine „Doppelbindung“ angeboten. Von Doppelbindung kann dann gesprochen werden, wenn zwei Handlungskontexte gegeben sind und den Akteuren aber vorgeworfen wird, wenn sie in einem Handlungskontext arbeiten, dass sie nicht den anderen pflegen und pflegen sie den anderen, dass sie nicht den einen vollzogen haben. Sie befinden sich somit in einer pragmatischen Paradoxie (1) – was immer sie machen, es ist das Falsche. Z.B. die ÖBB

(= Österreichische Bundesbahnen) scheint manchmal in dieser paradoxen Situation zu sein. Handeln sie Marktkonform und schließen Nebenlinien, dann wird ihnen vorgeworfen, dass sie nicht im Versorgungskontext arbeiten. Machen sie aber genau dies, dann wird ihnen von anderer Seite vorgeworfen, dass sie nicht nach vernünftigen ökonomischen Spielregeln agieren. Sie werden von der Politik dann auch oft im Unklaren gelassen, in welchem prioritärem Kontext sie handeln sollen/dürfen. Ein anderes Beispiel sind die Universitäten. Am 3. März 2009 fand ein STANDARD-Montagsgespräch über die Universitäten in Österreich und über die Implikationen des Universitätsgesetzes von 2002 statt. Bei diesem Gespräch wurden einige bemerkenswerte Aussagen gemacht. Universitäten sollen keine Unternehmen sein, die Studierenden sind keine KundInnen sagte ein Diskussionsteilnehmer. Andererseits, es ist gut, dass die Unis jetzt eine höhere Autonomie haben, denn ohne diese Autonomie säße eine Rektorin nicht als Rektorin da. Und weiter. Wo früher ein Schritt und ein Gremium notwendig waren, um eine Entscheidung herbeizuführen sind jetzt sieben Schritte und die Konsultationen in sieben Gremien erforderlich – sagt ein teilnehmender Philosoph. Im News Nr. 39 vom Sept 2010 sagt die ÖH-Chefin Sigrid Maurer (ÖH = Österreichische Hochschülerinnen- und Hochschülerschaft) im Gespräch mit Rektor Georg Winckler dass sie sich mehr Gleichberechtigung wünsche und die StudentInnen eben nicht als „KundInnen“ behandelt wissen will. KundInnen sind immer ein Gegenüber, sie will die StudentInnen aber nicht als Gegenüber sehen, sondern als Bestandteil des Uni-Systems. Das ließe sich im aktuellen Fall entweder durch eine klare Aufstellung der Universität als wirkungsorientierte Organisation bewerkstelligen, oder der Marktkontext in dem sich die Universitäten teilweise auch befinden, wird ergänzt durch ein Governance Arrangements, worin die StudentInnenvertretung als Partner

eingeladen ist, sich an Abstimmungen, Evaluierungen und Festlegungen zu beteiligen. Derartige Beispiele gibtes genügend. Diese Beispiele weisen darauf hin, dass die Politik selbst nicht weiß, wie sie die Hybridität professionell gestalten soll und überlässt die AkteurInnen ihren oszillierenden Bewegungen, je nach Situation den einen oderanderen Standpunkt einzunehmen. Es muss aber auch gesagt werden,

dass es nicht ganz einfach ist, in sich schlüssige Managementmodelle für die jeweiligen Kontexte zu praktizieren. Am einfachsten ist der ökonomische Kontext, das Modell ist eindeutig und vergleichsweise einfach, weil der Wettbewerb klar beobachtet werden und das (strategische) Verhalten relativ leicht abgeleitet werden kann – obwohl auch dies oft schwierig genug ist.



Grafik: Leo Baumfelo

## Managementkontexte

8

In der hier dargestellten Grafik sind die Vorteile und die „blinden Flecken“ des jeweiligen Managementkontextes auf einen Punkt gebracht. Die blinden Flecken können auch als die Nachteile bezeichnet werden. „Blinder Fleck“ bedeutet, dass innerhalb des jeweiligen Kontextes,

jenes Phänomen, welches hier als „blinder Fleck“ bezeichnet wird, schwer wahrnehmbar ist und schwer reflektiert werden kann. Jeder Kontext braucht die Perspektive mindestens eines anderen Kontextes, um seinen blinden Flecken erkennen zu können.

<b>Kontext</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Blinder Fleck</b>
<u>Markt</u>	Der Marktkontext bietet Dynamik, weil die Aufmerksamkeit auf die Wettbewerbsfähigkeit gelegt wird. d.h. Geschwindigkeit, Innovation, Anpassungsfähigkeit sind wichtige Dynamiken.	Der Marktkontext kann die mögliche Exklusion nicht wahrnehmen, weil er von sich aus nur auf die Kaufkräftigen schaut und diese bewirbt. Sollte die Kaufkraft breiter Massen massiv sinken, dann könnte es sein, dass die Marktakteure ihre Verantwortung selbst zur Erhöhung der Kaufkraft wahrnehmen. Jedoch die globalisierte Welt bietet viele Ausweichmöglichkeiten. (Beispielsweise macht die europ. Autoindustrie ihre Gewinne im Jahr 2010 in Asien)
<u>Versorgung</u>	Der Versorgungskontext bietet Inklusion, also den Zugang für Alle zu den entsprechenden Dienstleistungen oder Produkten.	Der Versorgungskontext kann die mögliche Ineffizienz schwer wahrnehmen, weil seine Hauptaufgabe das Prinzip der Inklusion ist und dieses Prinzip in den Fokus der Aufmerksamkeit stellt.
<u>Wirkung</u>	Im Wirkungskontext wird die Aufmerksamkeit auf die Effektivität gelegt. D.h. die eingebrachten Ressourcen werden mit dem direkten Nutzen, der erzielt wird, verglichen. Wirkungsorientierung bedeutet sich bewusst auf Komplexität, d.h. auf das Kontingenzrisiko einzulassen um darauf zu bauen, dass einiges von dem was man sich vorgenommen hat, auch tatsächlich durch die eigenen Aktivitäten und Leistungen bewirkt wird.	Der Wirkungskontext kann auf Grund des bewussten Komplexitätseinlassens die Zeitdauer der Wirkung schwer beeinflussen. Daher ist die Zeitdauer auch nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Vielmehr ist der Fokus die soziale Dynamik innerhalb des emergenten Vorgehens.



Diese Vorteile und diese blinden Flecken machen deutlich, dass die Managementparadigmen völlig verschieden sind und es daher nicht nützlich ist, für alle drei Kontexte ausschließlich das Managementmodell anzuwenden, welches im Marktkontext üblich ist. Welche Managementmodelle sind aber sinnvoll unterscheidbar und anwendbar?

### Managementmodelle

Je nach Managementmodell werden andere Prozesse der Entscheidungen gepflogen. Entscheidungsfähigkeit ist für Organisationen das Überlebensprinzip. Dabei werden die Prozesse der Entscheidungsfindung einmal mehr formal kommuniziert ein andermal mehr informal kommuniziert. Je nach Kontext überwiegt mehr das eine oder andere. Immer aber sind beide prozessualen Formen wichtig. Das Ausblenden eines der beiden wäre tödlich. Vor allem die Prozesse der informalen Kommunikationen zur Entscheidungsfindung sind manchmal in Gefahr, wenn sie Effizienzbestrebungen zum Opfer fallen sollen. Organisationen funktionieren in der Regel aber nicht trotz, sondern wegen dieser informellen Prozesse (2), wo Feinheiten austariert werden und Kalküle ausgetauscht werden, für die in den formalen Kommunikationsinszenierungen wenig Zeit bleibt.

Hier sollen nun die unterschiedlichen Modelle für die drei erwähnten Managementkontexte skizziert werden.

### Marktkontext

Im Rahmen des Wettbewerbskontextes haben sich drei Orientierungen herausgebildet.

#### 1. Shareholderorientierung

Alles was den Interessen der Shareholder entgegenkommt, muss vom Unternehmen gemacht werden, damit es das Vertrauen der Shareholder auch weiterhin berechtigt genießt. Diese Orientierung hat in der aktuell

abklingenden (?) Finanzkrise erheblich an Image eingebüßt.

Die Shareholderorientierung hat sich seit etwa der Mitte der 80er Jahre zu einer Finanzwirtschaft entwickelt, die sich von der Realwirtschaft abgekoppelt hat. Jedoch viele realwirtschaftliche Akteure sind auf Produkte der Finanzwirtschaft umgestiegen, was zu einem Vertrauensverlust vor allem nach „Ausbruch“ der Finanzkrise, gegenüber den Shareholdern geführt hat.

#### 2. Kundenorientierung

Alles was in den Märkte und bei den KundInnen an ständig sich verändernden Bedarfen beobachtbar ist, wird zur obersten strategischen und operativen Richtschnur der Unternehmungen erklärt. In Zeiten der Hochblüte dieser Orientierung verstieg man sich sogar zum Slogan: „Der Kunde ist König“. Unangemessene Ansprüche der KundInnen an die Unternehmungen, vor allem bei Versorgungsunternehmungen, die sich wie marktorientierte Unternehmungen gebärden, haben durch dieses Bild die Mitarbeitenden demoralisiert.

#### 3. MitarbeiterInnenorientierung

Organisationen arbeiten für ihr eigenes Überleben, also ist es wichtig, dass die in ihr tätigen AkteurInnen, das sind nun mal die Mitarbeitenden, ein eigenes Interesse am Überleben der Organisation haben. Dies geht aber nur, wenn die Mitarbeitenden selbst einen hohen Freiraum im Unternehmen haben und ihnen die größtmögliche Transparenz ermöglicht wird, damit sie von sich aus zum Überleben des Unternehmens beitragen. Der Rest ist ein „Selbstläufer“. In den letzten Jahren hat sich dazu eine „Bewegung“ mit einem speziellen Modell dieser Orientierung verschrieben. Das Modell heißt „Beyond Budgeting Round Table“. Dieses Modell erklärt den Marktkontext eigentlich zu einem Wirkungskontext (3) und ar-

beitet mit dem Prinzip der flexiblen Zielorientierung (4).

Diese drei Orientierungen wechseln sich in der Geschichte immer wieder ab. Manche Branchen sind weiter entwickelt, manche hinken nach, manche Großregionen sind weiter, manche hinken nach, sodass gegenwärtig alle Orientierungen weltweit gleichzeitig beobachtet werden können.

### **Versorgungskontext**

Der Versorgungskontext ist jener, der in der klassischen Managementliteratur als der „Non-Profit-Sektor“ beschrieben wird. Denn bei den meisten Non-Profit Organisationen geht es um Versorgungsthemen, die mal mehr im öffentlichen Einflussbereich, mal mehr im privaten Einflussbereich angesiedelt sind. Die Managementschwerpunkte innerhalb dieses Kontextes sind drei Aspekte, die gut organisiert werden müssen:

#### 1. Marketing- und Stakeholderorientierung

Die Organisationen des Versorgungskontextes haben Anspruchsgruppen, die entweder bedient werden müssen oder die in irgendeiner Form gebunden werden sollen. Daher ist die Aufmerksamkeit auf die Stakeholder ein wichtiges Überlebensprinzip, weil die Stakeholder auch an jenen Plätzen sitzen, die das Geld (die Aufträge) für die versorgende Organisation vergeben. Marketing-Orientierung bedeutet, die Orientierung konsequent an die Bedürfnisse der Stakeholder (die hier auch die Nutzenden einschließen) auszurichten. Es wird systematisch beobachtet, reflektiert und geplant.

#### 2. Zukunfts- und Zielorientierung

Der Fokus auf die Aufgaben und Ziele, die über den Jahresverlauf hinaus reichen ist hier wichtig. Häufig genießen diese Organisationen jährliche Zuwendungen, was ihnen den Blick für die mehrjährige und damit strategische Perspektive stellt.

Genau deshalb ist es wichtig diese mehrjährige Perspektive zu kultivieren, um längerfristig überlebensfähig zu bleiben. Im Inneren kultivieren diese Organisationen dazu häufig auch das „Führen mit Zielvereinbarungen“, um die ganze Belegschaft auf die überlebenssichernde Aufmerksamkeit hin zu orientieren.

#### 3. Effizienzorientierung

Versorgungsorientierte Organisationen haben zwar immer mit dem Mangel an Ressourcen zu kämpfen, weil der Versorgungsauftrag immer auch die Fantasie für umfassende Modelle fördert. Im Lichte dieser umfangreichen, gut gemeinten Konzepte, erscheint dann doch meist eine erhebliche Differenz zwischen dem was sinnvoll scheint und dem was ressourcenmäßig möglich ist, auf. Diese Differenz verschärft sich in Krisenzeiten. Daher sind ressourcenorientierte Organisationen besonders angehalten die Effizienz (tun wir die Dinge richtig) im Auge zu behalten.

Dazu werden dann Qualitätsmanagement- und Controllingssysteme eingeführt. Über einen längeren Zeitraum ist auch die Effektivitätsorientierung (tun wir die richtigen Dinge) ein Thema.

#### Wirkungskontext

Der Wirkungskontext ist vorwiegend im „intermediären“ Bereich angesiedelt. Wie weiter oben schon beschrieben, verbinden diese Organisationen andere Organisationen, die unterschiedlichen Logiken folgen, jedoch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit erkannt haben. Aus der Erfahrung von wirkungsorientierten Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit können sechs Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, auf die wirkungsorientierte Organisationen ihre Aufmerksamkeit richten sollen, um nachhaltig und in angemessenen Zeiträumen erfolgreich sein zu können. Die Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) hat hier eine Vorreiterrolle eingenommen und das sogenann-

te Capacity WORKS (5) entwickelt (worin ich selbst auch mitarbeiten durfte). Sie stellt das Capacity WORKS-Modell in einen anderen Denkraum als die Versorgungsorganisation, die Marktorganisation oder die Verwaltung (die auch eine versorgungsorientierte Organisation darstellt). Denn für die Vorhaben und die meisten Leistungen gilt eine andere Logik des Managements. In Anlehnung an Capacity WORKS werden hier sechs (Capacity WORKS arbeitet mit fünf) Erfolgsfaktoren vorgestellt mittels derer ein Wirkungsmanagement arbeiten kann:

### 1. Aufmerksamkeit auf Strategie

Strategische, also mehrjährige Absichten müssen mit den Partnern ausgehandelt werden. Damit ist implizit auch schon ein wesentlicher Beziehungskontext mittransportiert. Die Wirkungsorientierte Organisation schafft kein gegenüber sondern eine gemeinsame Plattform, in der sich die AkteurInnen unabhängig ihrer eingebrachten Ressourcen auf gleicher Augenhöhe treffen (siehe der Anspruch der ÖH-Chefin in Bezug auf Universitäten). In dieser gleichen Augenhöhe wird versucht, die Ziel-Mittelrelationen zu reflektieren und zu vereinbaren.

### 2. Aufmerksamkeit auf Kooperation

Wirkungsorientierte Organisationen arbeiten nach der höchsten Stufe des Kooperationsverständnisses. Die niedrigste Stufe des Kooperationsverständnisses ist es, für eine Leistung oder ein kooperatives Verhaltensangebot sofort und unmittelbar vom Adressaten eine Gegenleistung zu erwarten. Diese niedrigste Stufe der Kooperation ist in Geschäften üblich, ja dort ist sie existenznotwendig. Die zweite Stufe der Kooperation bedeutet ein Kooperationsangebot zu machen, aber man erwartet nicht unmittelbar vom Adressaten eine Gegenleistung. Diese könnte euch später erbracht werden, aber es ist klar, dass sie irgendwann (oder vielleicht zu einem vereinbarten zukünftigen Zeitpunkt) eingebracht werden muss. Die dritte Stufe der Ko-

operation ist diejenige, indem jemand ein Kooperationsangebot einbringt, aber weder vom Adressaten, noch von jemand anderen eine Gegenleistung erwartet. Man ist sich gewiss, dass das Kooperationsangebot insgesamt für das System gesund ist und die positive Entwicklung des Systems praktisch als imaginäre Gegenleistung gedeutet wird. Trotzdem, oder gerade deswegen wird in diesem Managementmodell eine hohe Aufmerksamkeit darauf verwendet, Personen und Organisationen zu verbinden, damit sich möglichst viele auf die dritte Stufe der Kooperation einlassen können.

### 3. Aufmerksamkeit auf Steuerungsstruktur

Während in marktorientierten und versorgungsorientierten Managementmodellen geführt wird, was ein asymmetrisches Beziehungssetting zwischen Führungsperson und geführten impliziert, wird diese Führung im wirkungsorientierten Management mit Steuerung ersetzt, was ein symmetrisches Beziehungssetting darstellt. Dabei handelt es sich nicht um die technisch-kybernetische Steuerung, sondern um die sanfte sich gegenseitig beeinflussende (irritierende, fördernde, austauschende) Interaktion zwischen den AkteurInnen, um eine gemeinsame Wirkung zu erzielen. Die AkteurInnen legen in diesem Kontext meist fünf unterschiedliche Arten von Ressourcen zusammen, deren passender Einbezug für das Anliegen eine wichtige Steuerungsaufgabe darstellt. Diese fünf Ressourcen sind Geld, politische Macht, Wissen, Beziehungszugänge und Leidenschaft. Die angemessene Verflechtung dieser Ressourcen und wie sie in der Architektur eines Projektes oder Programmes miteinander in einem fruchtbaren Tauschverhältnis agieren können, das ist die Kernfunktion der Steuerungsstruktur einer wirkungsorientierten Organisation. Zur Steuerungsstruktur gehört auch die gemeinsame Aufmerksamkeit auf jene Aspekte, die den Erfolg markieren und auf die man sich verständigt hat. Dazu erweist sich das Instrument der

„Wirkungskette“ (6) als bevorzugtes Instrument der Vereinbarung und der Beobachtung.

#### 4. Aufmerksamkeit auf die Gestaltung von Prozessen

Wirkungsorientierte Organisationen bedürfen der sozialen Innovation, damit erforderlichen gemeinsamen Aktivitäten oder Leistungen der involvierten Partner zum „richtigen“ Zeitpunkt eingebracht werden können. Dort wo Systeme unterschiedlicher Logiken zusammenarbeiten, entstehen auch Missverständnisse. Diese Missverständnisse besprechbar zu machen, mitunter Konfliktlösungsprozesse zu inszenieren und Foren des Dialogs, der Abstimmung, der Vereinbarung und des gemeinsamen Handelns zu inszenieren, ist Aufgabe von behutsamer Prozessgestaltung in wirkungsorientierten Kontexten.

#### 5. Aufmerksamkeit auf Lernen und Entwicklung

Wirkungsorientierte Organisationen mehren nicht das finanzielle Kapital, sie mehren ihr Beziehungs- und Wissenskapital, denn das sind die Kernkompetenzen die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben brauchen. Daher ist die Aufmerksamkeit auf Lernen und Entwicklung von besonderer Bedeutung. Lernen bedeutet, Prozessformate zur Verfügung zu haben, um sowohl persönlichen Lernprozesse auslösen zu können, als auch die Bereitschaft des Lernens von Teams und von größeren Systemen wie Foren, Plattformen udgl. zu erhöhen und möglich zu machen. Meist sind wirkungsorientierte Organisationen zur Evaluierung verpflichtet (oder sie werden evaluiert), daher ist es wichtig, dass sie selbst Lernkompetenzen entwickeln und sich in Bezug auf Veränderungen und Wirkungsweisen schlau machen, denn diese Schlauheit ist ihre spezifische Form der „Wettbewerbsfähigkeit“ gegenüber den Herausforderungen, die sie bestehen wollen.

#### 6. Aufmerksamkeit auf den effizienten Einsatz von Ressourcen

Hier gilt, was auch für den versorgungsorientierten Kontext schon gesagt wurde. Der Einsatz der Mittel wird in der Regel nach den Wirkungszielen gemessen und bewertet. Hier kann, wie bereits erwähnt die Wirkungskette als plausibles Erklärungsmodell herangezogen werden.

#### **Zuordnungen**

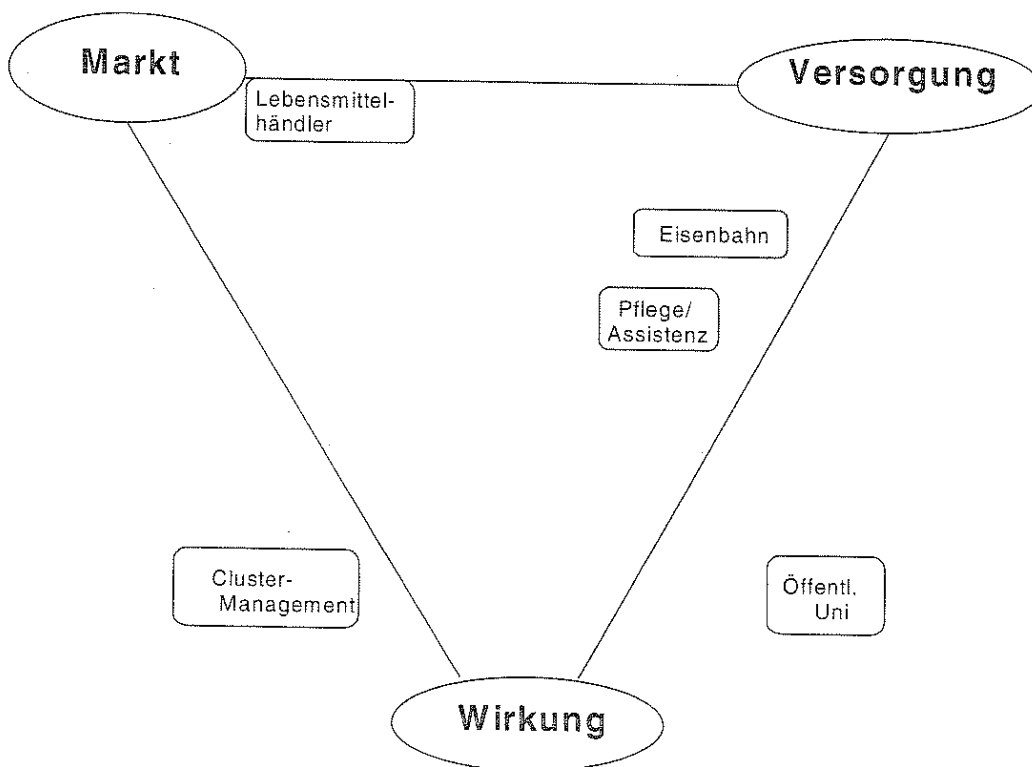
Nach diesem Modell ist es möglich alle leistungserstellenden Organisationen den Managementkontexten zuzuordnen. Wobei immer ein Kontext den Leitkontext darstellt, und andere Kontexte primäre oder sekundäre Ergänzungen darstellen:

Die schienenengebundenen Verkehrsmittel sind primär versorgungsorientiert, wenngleich sie durch ihre Preispolitik auch sekundär marktorientiert handeln und insgesamt das schienengebundene Verkehrssystem tertiär auch durch private Anbieter ergänzt werden kann. Aber es würde nicht funktionieren, wenn die Eisenbahn alle Kosten über die Ticketpreise hereinspielen müsste oder das schienengebundene System generell privatisiert werden würde, wie wir aus Großbritannien wissen und wie dies an der Berliner S-Bahn gerade vorexerziert wird.

Die öffentlichen Universitäten eines Staates sollen in erster Linie Wirkungen erzielen und sie haben einen Versorgungsauftrag. Ihre Versorgungsleistung ist aber nicht nach marktorientierten Prinzipien zu bewerkstelligen, da dieser ja eher kurzfristigen Optionen folgt.

Und je mehr der ökonomische Kontext mit der Finanzwirtschaft verknüpft ist, umso kurzfristiger ist die Option (7). Universitäten lehren aber nicht nur, sie haben auch einen Forschungsauftrag und die Forschung muss anderen Logiken folgen können als nur der ökonomischen Logik, sonst kann sie keine Innovationen für mehrjährige Innovationspotenziale hervorbringen.

Darüber hinaus ist es für Universitäten wichtig



Grafik: Leo Baumfeld

die Potenziale voll zu nutzen und nicht nur jene Potenziale, die sich das Studium auch leisten können. Wäre die Leistbarkeit das leitende Prinzip, würde der Potenzialkorridor immer schmaler werden. Clustermanagements sind die Einführung eines wirkungsorientiertem Systems in einem klar marktorientierten Kontext. Selbst gehört es aber dem wirkungsorientiertem Kontext an. Lebensmittelhändler sind Versorger in der marktorientierten Logik. Würde die Bevölkerung nicht angemessen versorgt sein, werden wahrscheinlich „Selbsthilfe –Versorgungen“ entstehen. Bevor die klassischen Versorger noch keine „Bio-Linie“ hatten haben Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften für die Verteilung von Bio-Produkten gesorgt. Nun sind die logistischen Voraussetzungen auch auf dem Bio-Sektor so gut, dass sich auch dort der Markt Kontext als angemessenes Koordinationssystem eta-

bliert hat. Entweder haben die Händler selbst ihre Bio-Linie, wie z.B. die „Ja-natürlich“-Marke vom REWE-Österreich oder aber es haben sich Bio-Märkte etabliert, weil sie in der Zwischenzeit auch die logistischen Herausforderungen lösen konnten.

Assistenz-oder Pflegesysteme für ältere Personen oder Menschen mit Behinderungen sind an lokale/regionale Bedarfe gebunden und sind daher dem Versorgungskontext zuzuordnen. In ihrem Bemühen sind diese Systeme jedoch auch wirkungsorientiert, wenn man den subsidiären Charakter als Wert anerkennt. Gerade in diesem Bereich sind dort und da zivilgesellschaftliche AkteurlInnen dabei sogenannte Public-Civil-Partnerships-Modelle zu kreieren. Die öffentliche Hand ist demnach nicht mehr der Hauptakteur, sondern einer von mehreren, denn die zivilgesellschaftlichen AkteurlInnen

## Managementkontexte

14

übernehmen Verantwortung und treten als Partner auf. Gleichzeitig wollen diese zivilgesellschaftlichen AkteurlInne aber auch nicht auf dem Markt treten um ihr Modell mehrfach zu verkaufen, sondern so wollen einfach einen lokalen Bedarf, wo sie selbst und ihre Angehörigen leben, decken.

Allen Systemen ist gemein, dass sie auch nach wirtschaftlichen Kriterien arbeiten müssen, jedoch wird eine vernünftige Wirtschaftlichkeit nicht mehr nur dem ökonomischen Kontext allein zugeschrieben. Ganz im Gegenteil, den die durch die Finanzwirtschaft auf die Spitze getriebenen Ökonomie entlarvt sich selbst als eher lotteriehaft als ein nach vernünftigen rationalen Kriterien handelndes System.

### Anmerkungen

(1) Simon, Fritz B.; Einführung in die systemische Organisationstheorie, S. 118

(2) Baecker, Dirk; Organisation als System, 1999; Suhrkamp Taschenbuch-Wissenschaft

(3) Pfläging, Niels; Die 12 Gesetze der Führung – Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist, 2009, Campus Verlag

(4) Pfläging, Niels; Führen mit flexiblen Zielen, 2006, Campus Verlag

(5) Die GTZ hat für ihre Vorhaben, das sind Projekte oder Programme das Managementmodell Capacity WORKS eingeführt, um damit deutlich einen Unterschied zum einfacheren ökonomischen Kontext hervorzuheben und um gegenüber linearen Planungsmodellen ein geeigneteres Modell der emergenten Steuerung anzubieten.

(6) Die Wirkungskette ist ein Zielsystem, welches den Mitteleinsatz nach vier Zielebenen bewertet, nämlich der Qualität der Leistungen, der Anzahl der Nutzung dieser Leistungen, dem direkten Nutzen den Nutzenden durch die Leistungen haben und dem indirekten Nutzen, der sich aus allem ergibt.

(7) Rubin Robert E., In einer unsicheren Welt“, FinanzBuch Verlag (2007); der ehemalige Finanzminister (1995 – 1999) Bill Clintons beschreibt in der Finanzwirtschaft den Zeitraum von 10 Minuten bereits als langfristig“.

*Leo Baumfeld ist Organisationsberater im ÖAR-Beratungsteam (ÖAR-Regionalberatung GmbH) in Wien. Er unterstützt und begleitet Organisationen (vorwiegend Non-Profitunternehmen und Organisationen im öffentlichen Kontext) bei der Entwicklung ihrer Strukturen und Prozesse zur Steuerung ihrer Leistungserstellung, der Koordinierung ihrer internen Aufgaben, der Gewinnung von strategischen Einsichten sowie Lernprozessen, damit Organisationen mehr und mehr in der Lage sind, sich mit sich selbst bekannt zu machen.*

Open Space Elements - Miniaturisierung eines Großgruppenprozesses oder:  
Wie viel Zeit braucht selbstorganisiertes Arbeiten?

.....  
Was sich hier nach Chaos anhört,  
wird jedesmal zu einer sehr wirkungsvoll  
arbeitenden Ordnung."  
Matthias zur Bonsen (1)

**Thema mit Variationen**

Im Herbst 2008 hatte ich Gelegenheit, einen zweitägigen Workshop in einem Kirchspiel mit vier Teilgemeinden und etwa 7000 Gemeindegliedern zu leiten. Dabei ging es um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen Ehrenamtlicher in den Gemeinden, um die Gewinnung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen und die nachhaltige Arbeit mit ihnen. Für das letzte Viertel der Veranstaltung, für das Entwickeln konkreter Pläne, schien mir die Open Space Technology geeignet. Denn sie würde die aktuell relevanten Themen deutlich abbilden, den dafür besonders engagierten Personen die nötigen Gestaltungsmöglichkeiten geben und für sehr rationelles Arbeiten sorgen.

In dieser Arbeit beschreibe ich kurz den vielfach bewährten und bekannten Ablauf einer Open Space Konferenz nach Harrison Owen, erzähle die praktischen Erfahrungen des "Mini-Open-Space" von zweieinhalb Stunden Dauer und untersuche das Funktionieren dieses kurzen, intensiven Prozesses. In der Verfremdung durch die Kurzfassung werden möglicherweise charakteristische Eigenschaften eines Open Space deutlicher, die bei der gewöhnlichen Dauer von ein bis drei Tagen durch andere übliche, aber nicht zwingend notwendige Abläufe überlagert werden.

**Woran erkennt man, ob es Open Space ist?**

Open Space Technology ist eine von Harrison Owen entwickelte Methode der Arbeit mit Gruppen, die sich bei Veranstaltungen mit fünf bis über 1000 Teilnehmer/innen (2) bewährt hat.

Jede Open-Space-Veranstaltung hat ein Thema

oder einen thematischen Rahmen. Doch die Tagesordnung steht nicht vorher fest. Sie entsteht erst durch die Detail-Interessen der Teilnehmenden. Diese sind Freiwillige des relevanten Systems, die sich für das Thema interessieren." (3) Die Beteiligten werden als Experten gesehen. (4) Open Space bewirkt die Aktivierung vieler für ein drängendes Thema. Die Methode funktioniert auch in heterogenen Gruppen (5), profitiert von der Vielfalt der Perspektiven der Teilnehmer/innen. (6) und eignet sich besonders gut für Themenbereiche, die sich durch Konflikte und offene Fragen auszeichnen." (7)

Die intensive vernetzte Kommunikation geschieht nicht-hierarchisch. Dafür ist im Plenum und in den Arbeitsgruppen die räumliche Form des Kreises geeignet ( Kreise erzeugen Kommunikation" – [8]). Das Prinzip der Freiwilligkeit (9) gilt für die Teilnahme an der Gesamtveranstaltung, aber auch für jede einzelne Aktion: Das Gesetz der zwei Füße" (10) ermöglicht erst die Dynamik und die hohe Motivationsenergie, die für Open Space typisch ist, und erhöht die Qualität der Arbeit.

Die durch die Rahmenbedingungen vorgegebenen Regeln stehen für die Werte von Freiheit, Authentizität, Kooperation, Respekt, Achten auf Effizienz, Lernen und Beitragen etc. Diese Werte wirken als Attraktoren im evolutionären Verlauf des Selbstorganisationsprozesses und sichern diesen Open-Space-Prozess gegen den Fall ins unstrukturierte Chaos ab: Mit den zwei Füßen' werden Situationen des mangelnden Respektes gemieden, Irrelevantes wird auf der Strecke gelassen und immer der sinnvolle Verlauf unterstützt und gefördert." (11)

Veranstalter und Moderator/innen verzichten beim Open Space weitgehend auf Kontrolle.

Das heißt nicht, dass wir die Kontrolle verlieren, es heißt schlicht und einfach, dass wir von vornherein keinerlei Kontrolle haben" (12) – son-



dem stattdessen Vertrauen in den Prozess und in die Kompetenz und das Engagement der Teilnehmenden (13). Eigenverantwortung wird zugelassen und gefördert (14). Am Modell der moderierenden Person kann die beratene Organisation das Vertrauen in die Selbststeuerung erleben; vor allem Leitungspersonen machen dabei häufig neue Erfahrungen (15).

Eine solche Veranstaltung muss die Dramaturgie und Dynamik des Gruppenprozesses im Zeitverlauf respektieren und nutzen. Harrison Owen nennt dies den „Atem“. Wenn Kreis und Atem die grundlegende Form und Dynamik vorgeben, dann braucht man nur noch eine Methode, mit der man den Inhalt ermitteln und die Periodizität (den Fahrplan) festlegen kann, um eine Konferenz im Kaffeepausen-Stil abzuhalten.“ (16)

Eine geordnete thematische Abfolge wird durch die Werkzeuge „Anschlagbrett“ und „Marktplatz“ erzeugt. Die einzelnen Teilnehmenden haben am „Anschlagbrett“ Gelegenheit, die Anliegen öffentlich zur Bearbeitung vorzuschlagen, die für sie wichtig sind und an denen sie mit anderen arbeiten möchten.

Beim „Marktplatz“ ordnen sich alle den Themen und Arbeitsgruppen zu. So wird die Tagesordnung ausschließlich durch die Interessen der Teilnehmer/innen bestimmt. Nur Themen, für die jemand in besonderer Weise Verantwortung übernimmt, werden behandelt. Deshalb kommen die wirklich wichtigen Anliegen auf die Tagesordnung, und die Personen, die da sind, sind genau die Richtigen“, denn die betroffenen und kompetenten Teilnehmer/innen entscheiden sich für ihr Thema. Das Prinzip der Selbststeuerung wird an keiner Stelle verlassen.

Wenn Kreis, Atem, Anschlagbrett und Marktplatz vorhanden sind, verfügen wir theoretisch über alle erforderlichen Bestandteile einer effektiven und produktiven Konferenz.“ (17)

Matthias zur Bonsen nennt zusätzliche Erfolgsfaktoren (18):

- Selten ist ein Open Space Prozess völlig offen. Vorhandene Grenzen des Themas und der Veränderungsbereitschaft der Organisation müssen durch deren Leitung zeitig klar deklariert werden, um Enttäuschung und Demotivierung der Teilnehmenden zu vermeiden.
- Wenn ein Open Space in einer konfliktbelasteten Situation stattfindet, wird möglicherweise zu Beginn ein Forum zum Erzählen von Geschichten und Befindlichkeiten gebraucht, damit die Open-Space-Arbeit nicht blockiert ist.
- Für die Priorisierung der Themen und für die Maßnahmenplanung muss ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Zur Bonsen veranschlagt einen halben Tag am Ende einer dreitägigen Konferenz.
- Das Handeln der Moderatoren und das Setting müssen auch bei der Vor- und Nachbearbeitung eines Open Space mit dessen Grundwerten und -regeln im Einklang stehen.

Open Space erzeugt häufig neue Erfahrungen guter Zusammenarbeit und wirkt gewissermaßen als ein Feld, in dem die zu komplex gewordene Organisation in einen Zustand versetzt wird, in welchem in nur scheinbar ungeordneter und chaotischer Weise in Subsystemen experimentiert wird, und dies mit allerlei neuen Prozessen, Strukturen und Ideen. Und niemand weiß vorher, wie und wohin genau diese Entwicklung geht. Doch plötzlich sind Lösungen vorhanden.“ (19)

Open Space ist eine Methode des Durchbruchs für Organisationen vor allem im kritischen Übergang von einer strukturierten, funktionierenden, bürokratisierten Periode in eine Phase radikaler Erneuerung und Kreativität.“ (20) In unserem Fall passte diese Methode gut

zum Ziel der Veranstaltung, die formalen Zuständigkeiten der Kirchgemeinden durch vielfältige ehrenamtliche Aktivitäten zu ergänzen und die Bedingungen für die lebendige Mitwirkung Vieler zu verbessern (21). Die Veranstalter wünschten sich einen Kulturwandel, der möglicherweise dem Verständnis von Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme beim Open Space ähnlich ist. Die Methode sorgte dafür, dass beim Thema „Ehrenamtliche ermächtigen“ die Ehrenamtlichen selbst mit Leidenschaft die Verantwortung für ihre eigenen Anliegen und Arbeitsbedingungen übernehmen konnten (22).

#### **Open Space klassisch: die Arbeitszeit**

Die Aussagen der Praktiker zur Länge des Open Space sind recht einheitlich. Die Dauer einer OS-Konferenz beträgt drei Tage. Sie sollte nicht weniger als einen Tag dauern (Zeit zur Bindung der Mitglieder und für aktuelle Arbeit) und nicht länger als dreieinhalb Tage.“ (23), sagt Katrina Petri und beschreibt eine gelungene Open Space Veranstaltung von einem Tag Dauer mit 400 Personen (24).

Sabine Bredemeier (25) nennt zwei bis vier Tage. Harrison Owen braucht ein(en) Tag für eine gute Diskussion, zwei Tage für einen schriftlichen Bericht, drei Tage, um alles zusammenzufügen.“ (26) Weniger als ein voller Tag erweist sich (...) normalerweise als enttäuschend.“ (27)

Auch Matthias zur Bonsen rät, zweieinhalb Tage einzuplanen. Stehen nur zwei Tage zur Verfügung, kann der Konferenzbericht nicht mehr während der Open-Space-Konferenz verteilt und gelesen werden, und die Ergebnisse können nicht mehr gemeinsam gewichtet werden. Ein Tag sei zu wenig, um schriftliche Zusammenfassungen aus den Arbeitsgruppen in guter Qualität zu schreiben. Dennoch sei auch in diesem verkürzten Zeitraum ein intensiver Aus-

tausch und Lernprozess möglich, von dem viele neue Initiativen ausgehen (28).

Michael Pannwitz empfiehlt: Wenn eine gründliche Diskussion (einschließlich der Bearbeitung von Problemen aus der Vergangenheit) und robuste, nachhaltige Handlungsschritte mit konkreten Vereinbarungen erwartet werden, ist eine Veranstaltung, die sich über drei Tage erstreckt (halber Tag, ganzer Tag und halber Tag, insgesamt 16 Stunden), optimal. (...) Jede Kürzung bedeutet Abstriche an oder Wegfall von einzelnen Eigenschaften und Ergebnissen.“ (29) An drei Tagen sind sechs bis sieben Kleingruppenphasen möglich. Für die volle Länge spricht nach Pannwitz auch, dass Kleingruppen-ergebnisse während des Open Space von allen Teilnehmenden zur Kenntnis genommen und für den weiteren Prozess als Anregung und zur Vernetzung genutzt werden können. Es gibt mehrere Zeitpunkte, um Anliegen einzubringen. So kann die Arbeit mit der Zeit an Intensität gewinnen. Die Dynamik der Selbstorganisation nimmt zu. Prioritätensetzung und Maßnahmenplanung können in Ruhe erfolgen. Auch für einen abschließenden gründlichen Blick auf den Gesamtprozess bleibt Zeit. So wächst die Chance, selbstverantwortliche Handlungsmuster in den Alltag der Organisation zu transferieren: Zentral erscheint, (...) dass neue Formen der Kommunikation, Kooperation, Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme sowohl eingeübt, wie auch positiv verstärkt werden. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit ihrer Übertragung in den Unternehmensalltag. (...) Sofern sich eine Großgruppenveranstaltung über mehrere Tage erstreckt, besteht zusätzlich die Möglichkeit, das Ausmaß neuer Erfahrungen kontinuierlich zu steigern, also (...) mehr und mehr zu teilnehmer- und prozessorientierten Methoden der Selbstorganisation und Selbstverantwortung überzugehen.“ (30)

### **Open Space Elements als kurzer Teil eines größeren Prozesses**

Als Harrison Owen 1985 die Open Space Technology erfand“, beantwortete er damit eine Frage. Die Frage hieß: „Konnte man die Synergie und Begeisterung einer guten Kaffeepause auf die eigentliche Aktivität und die Ergebnisse, die ein gutes Meeting kennzeichnen, übertragen?“ (31) Doch die Dauer von drei Tagen war bei der allerersten Open Space Konferenz vom Veranstalter festgelegt. Sie war also ursprünglich eher zufällig von außen vorgegeben. Ich halte sie nicht für charakteristisch für die Open Space Technology. Charakteristisch sind stattdessen vor allem die Grundentscheidungen für ein bestimmtes Thema, für Freiwilligkeit und für Selbstorganisation, damit ein Großgruppenprozess die „natürliche Energie eines guten Pausengesprächs“ bekommt. Freilich müssen Fragen der Dramaturgie und der Gruppendynamik in Abhängigkeit von der Zeit beachtet werden.

Harrison Owen nennt weitere Wurzeln der Methode, „Ideen, die ihren Ursprung in einem kleinen westafrikanischen Dorf, in Traditionen der nordamerikanischen Indianer und in uralten Weisheiten des Ostens haben.“ (32) Also ist Open Space keine feste, unveränderliche Form. Owen lädt zum Entwickeln von Varianten und zu aufmerksamen Experimenten ein.

Er schreibt: „OST (33) kann (...) als Teil einer umfassenderen Interventionsstrategie eingesetzt werden.“ (34) Ob er damit auch kürzere Open Space Prozesse meinte, geht aus seinem Text nicht hervor. Jutta I. Herzog nennt die Möglichkeit, Open Space als Element innerhalb einer längeren Veranstaltung einzusetzen: „Das funktioniert wohl auch dann, wenn es innerhalb einer dreitägigen Veranstaltung nur einen Tag im Open-Space-Format gibt.“ (35) Auch Heike Czwalina (36) beschreibt eine Großgruppenkonferenz, die am ersten Tag konventionell mit

der Präsentation von Unternehmenszielen und –strategien durch das Management begann und am zweiten Tag in die Form des Open Space überging.

Im Rahmen eines zweitägigen Workshops zur Förderung ehrenamtlicher Arbeit in einem Verbund von vier Kirchengemeinden moderierte ich im Herbst 2008 eine Open-Space-Arbeitseinheit von insgesamt zweieinhalb Stunden Dauer. Dieses Ereignis bildete den Abschluss der gesamten Veranstaltung, davor lagen anderthalb Tage mit anderen Methoden. Auf Wunsch der Veranstalter arbeiteten wir am ersten halben Tag nur mit den hauptamtlichen Mitarbeiter/innen. Am Nachmittag dieses ersten Tages kamen einige Ehrenamtliche dazu, um ihre Sichtweise und ihre Erfahrungen einzubringen. Der zweite Tag war eine Großgruppenveranstaltung mit etwa 40 überwiegend ehrenamtlichen Teilnehmer/innen.

In den ersten anderthalb Tagen unserer Veranstaltung entstand eine Landkarte ehrenamtlicher Arbeit im Kirchspiel. Erfahrungen und Erwartungen bei der Zusammenarbeit in den Rollen Ehrenamtliche/r und Hauptamtliche/r wurden ausgetauscht. Schon am ersten Tag gab es auch eine Arbeitsgruppenphase mit selbstgewählten Themen. Die Präsentation der Ergebnisse des ersten Tages für die am zweiten Tag neu dazugekommenen Teilnehmer/innen in Form eines Galerie-Rundgangs in Kleingruppen war ebenfalls ein Prozess völliger Selbstorganisation. Diejenigen, die den ersten Tag erlebt hatten, setzten die für sie wichtigen Akzente beim Weitergeben der Inhalte und übernahmen Verantwortung als Anwälte des begonnenen Prozesses. Am zweiten Tag gab es außerdem einen Informations-Input „Rahmenbedingungen für gelingende ehrenamtliche Tätigkeit“.

Für den Erfolg unseres Kurz-Open-Space am Ende des zweiten Tages war möglicherweise von Bedeutung, dass die Gruppe bereits in

Schwung und Kooperation war, dass das Thema klar war und der Raum schon voller Ideen. Unter diesen Bedingungen war es möglich, die Gesamtdauer des Open Space zu verkürzen, indem deutlich weniger Gruppenarbeits-Zeiten angeboten wurden. In unserem Praxisfall waren es nur zwei. Außerdem kann man einzelne Arbeitsgänge kürzen - die Start-Moderation, die Dauer der einzelnen Gruppenphasen und auch die Phase der Priorisierung und Maßnahmenplanung.

Die geeignete Dauer der Arbeitszeiten in den Gruppen hängt von der Komplexität der Themen, von der Energie im Prozess, aber auch von Arbeitstempo und -kultur der Beteiligten ab. Empfohlen werden in der Literatur neunzig Minuten als Normalfall (37). Wir reduzierten diese Zeit auf die Hälfte. Danach waren die Themen nicht erschöpfend behandelt, aber die Teilnehmenden hatten Ergebnisse erarbeitet, äußerten sich zufrieden über die Gruppenphasen und waren motiviert, später an ihren Projekten weiterzuarbeiten.

### Die Start-Moderation

Am Beginn eines Open Space steht üblicherweise eine kurze Eröffnung durch die Auftraggeber der Veranstaltung und eine Einführung in die Methode durch die mit der Moderation beauftragte Person. Dabei wird das Verfahren erklärt, mit dem die Tagesordnung aus den Interessen der Teilnehmenden entsteht. Der weitere Ablauf, die vier Grundsätze" und das Gesetz der zwei Füße" sowie die Erscheinungen" Hummeln" und Schmetterlinge" werden vorgestellt. In der Eröffnungsmoderation bei Open Space Veranstaltungen, die ich als Teilnehmer erlebt habe, und in zahlreichen Mustertexten (38) für die Start-Moderation wird außerdem versucht, Optimismus zu erzeugen. Diese Rede braucht einige Zeit. Harrison Owen schreibt: Was dargeboten wird, ist das absolute Minimum, das not-

wendig ist, damit die Sache in Gang kommt. Ich (...) habe im Laufe der Jahre festgestellt, dass man die Eröffnungszeremonie auf etwa eineinhalb Stunden reduzieren kann." (39) Katrina Petri ist schneller: Der Facilitator schreitet den Kreis ab, verbindet dadurch alle Teilnehmer und erklärt all diese einfachen Dinge in höchstens einer halben Stunde." (40) Jutta I. Herzog braucht dafür nur ein paar Minuten" (41).

Der Hauptzweck dieser Erklärungen ist nicht, dass man den Teilnehmern Informationen und Techniken vermittelt, sondern dass man einen sicheren (...) Rahmen für ihre Arbeit schafft." (42) Dieser Rahmen war bei unserer Veranstaltung offenbar durch die vorhergehenden andert-halb Tage gemeinsamer Arbeit schon weitgehend vorhanden. Auch die Zuversicht, dass es den einzelnen Teilnehmer/innen gelingen würde, mit ihrem Engagement Spuren zu hinterlassen und Veränderungen zu gestalten und dass dieses Engagement willkommen war, war im bisherigen Verlauf bereits gewachsen.

Harrison Owen schreibt in langen Passagen seines Buches darüber, wie ungewohnt Open Space ist, wie ängstlich und verwirrt die Leute anfangs sind und wie ausführlich er sie mit der Start-Moderation an die Methode heranführt. Er berichtet: Jede Gruppe, mit der ich bisher gearbeitet habe, war prinzipiell überzeugt, dass das Verfahren in ihrem Fall nicht funktioniert." (43) Meine Erfahrung ist anders. Ich verzichtete darauf, die Methode zum Problem zu erklären. Die Teilnehmer/innen ließen sich ohne Ausnahme von Anfang an auf die Arbeit ein, begannen sofort ohne Schwierigkeiten und brachten nach der verabredeten Zeit informative Protokolle und immer noch Energie für die Themen zurück.

Dann müssen Sie", schreibt Owen, noch ein zusätzliches Hinweisschild anfertigen, auf dem stehen sollte: Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen." (44) Das ist bei der ersten

Open-Space-Konferenz wahrscheinlich anregend. Aber wenn jemand öfter an einer solchen Veranstaltung teilnimmt, könnten diese Sätze, egal ob geschrieben oder gesprochen, vielleicht als lächerliche Phrasen wirken.

Ich nutzte die zehn Minuten vor der Mittagspause, um die Methode kurz vorzustellen, und bat die Teilnehmer/innen, sich während des Mittagessens die Frage zu überlegen, an der sie persönlich jetzt im Rahmen unseres Gesamt-Themas am liebsten weiterarbeiten wollten. Nach der Pause stellte ich das Gesetz der zwei Füße und den Grundsatz "Die da sind, sind genau die Richtigen" vor. Auf die anderen Grundsätze (45) und die Beschreibung der beiden Erscheinungen "Hummeln" und "Schmetterlinge" (46) verzichtete ich – nicht nur aus Zeitgründen. Ich war sicher, dass der Open Space in dieser Situation auch ohne ihre Erwähnung sofort funktionieren würde. Wir begannen mit der Themensammlung, die Initiator/innen stellten ihr Anliegen vor und wählten Ort und Zeit. Auf dem "Marktplatz" trugen sich alle für jeweils zwei der insgesamt neun Arbeitsgruppen ein. Die Arbeitsgruppen bekamen ihre Protokoll-Formulare, und zwanzig Minuten nach dem Ende der Mittagspause begann die erste von zwei 45minütigen Kleingruppenphasen.

Eine Teilnehmerin erzählte mir nach der Veranstaltung, sie habe bei der Ankündigung des Open Space im Tagesablauf an eine frühere OS-Konferenz gedacht, an der sie teilgenommen habe. Damals habe sie eine unerfreulich lange Einleitung gehört und nun gefürchtet, dass es auch dieses Mal eine Stunde dauern würde, bis die eigentliche Arbeit beginne. Sie war froh über die gestraffte Einführung.

Harrison Owen schreibt: Die Begleitung hat nicht die Aufgabe, die Veranstaltung pünktlich und termingerecht über die Bühne zu bringen. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, für den sicheren

Rahmen zu sorgen, in dem die Teilnehmer ihre gemeinsamen Vorstellungen von Raum und Zeit herausbilden können." (47) Bei unserem Kurz-Open-Space ignorierten wir den Grundsatz "Es fängt an, wenn die Zeit reif ist" weitgehend und stellten das Zeitraster nicht zur Disposition. Das hatte keine nachteiligen Auswirkungen. Wahrscheinlich war die Zeit einfach reif.

### Der Zeitpunkt für Open Space Elements

Bei der Planung der "Werkstatt-Tage Ehrenamt" legten wir Wert auf eine gute Balance von

- Erkundung und Austausch der Erfahrungen der Teilnehmer/innen mit Ehrenämtern,
- intensivem Gespräch zwischen den Rollen und Personengruppen "Ehrenamtliche" und "Hauptamtliche",
- Input von best-practice-Informationen zum Ehrenamtlichen-Management und
- Entwickeln von gemeinsamen Zukunftsvisionen und konkreten Aktionen, um die Arbeit der Ehrenamtlichen zu fördern.

Für das letzte Viertel der Veranstaltung suchten wir eine Form, in der die Teilnehmer/innen selbstgesteuert an den Themen weiterarbeiten konnten, die ihnen am wichtigsten waren. Wir wollten weder selbst über die Themenauswahl entscheiden noch einen Mehrheitsbeschluss der Gruppe herbeiführen. Sondern wir brauchten eine Methode, die so direkt wie möglich die Bedürfnisse und die Motivation der einzelnen Teilnehmenden ins Spiel bringt. Wir hofften, dass auf diese Weise zum Schluss konkrete Projekte und Initiativen entstehen würden, die anschließend über einen längeren Zeitraum die ehrenamtliche Arbeit im Kirchspiel fördern. Dafür schien mir die Form eines Open Space sehr gut geeignet. Dessen Zeitpunkt am Ende der zwei Arbeitstage sollte dafür sorgen, dass der Transfer der Ergebnisse der ganzen Veranstaltung in den Alltag der Organisation gelingt, weil er von den beteiligten Personen gestaltet und getragen wird. Diese Hoffnung hat sich erfüllt.

Ein zweiter Grund spricht für den Einsatz eines Open Space Elements speziell am Ende einer größeren Veranstaltung: Die Erfahrung produktiven selbstorganisierten Arbeitens im Open Space ist oft ein starkes positives Erlebnis. Nach dieser Erfahrung von Empowerment ist es schwer möglich, weniger selbstorganisierte Arbeitsformen anzuschließen. Nach einer Open-Space-Phase ein Referat zu hören, ist wenig attraktiv. Unterbrechen Sie Open Space nie durch irgend etwas anderes.“ (48) Diese Regel haben wir, ohne sie damals ausdrücklich zu kennen, befolgt. Sie ist in der Dramaturgie einer längeren Veranstaltung einleuchtend.

### **Der Abschluss des Open Space als Anstoß zur Weiterarbeit**

Nach Ende der Arbeitsgruppenphase wird beim Open Space üblicherweise im Plenum über die Arbeitsgruppen informiert und eine Rangliste aller Themen aufgestellt (49). Katrina Petri rät davon ab, die Ergebnisse sämtlicher Arbeitsgruppen im Plenum vorstellen zu lassen: Dies führt häufig zu endlosen Monologen (...), kostet viel Zeit und langweilt viele Teilnehmer. Und doch: In Einzelfällen ist ein derartig offener Abschluss vom System nicht toleriert worden; wir gingen dazu über, Ergebnisse und weitere Schritte der (...) Gruppen vorzustellen und damit auf den Weg zu bringen.“ (50)

Wir baten die Arbeitsgruppen im Plenum um kurze Mitteilungen (drei Minuten) Was ist Neues entstanden? Was sollen alle wissen? Was möchten Sie / mit anderen / nun tun?“ Dabei wussten alle Teilnehmer/innen schon, dass sie sämtliche Gruppenprotokolle schriftlich bekommen würden, und konnten sich kurz fassen. Auf eine Priorisierung der Arbeitsergebnisse durch die gesamte Gruppe verzichteten wir – nicht nur aus Zeitgründen. Denn ehrenamtliches Engagement entsteht nicht durch Mehrheitsbeschlüsse, sondern durch individuelle Motivation, die mit

den Zielen der Organisation eine Verbindung eingeht. Die Auswahl geschah durch Zuordnung der Personen zu Themen, an denen sie weiterarbeiten wollten.

Dafür nutzten wir wieder das „Gesetz der zwei Füße“: Wir luden ein, sich für die Weiterarbeit an einem Arbeitsgruppenthema zu entscheiden. Damit war sichergestellt, dass Leute nur an Themen und Projekten weiterarbeiten, die für sie besonders wichtig waren, und die Wahrscheinlichkeit wurde verringert, dass der Prozess bald versandet. So bildeten sich für die Zeit nach dem Workshop Arbeitsgruppen nach Neigung. Bei dieser neuen Zuordnung von Personen zu Inhalten fielen zwei Themen heraus, für die niemand künftig Arbeitszeit investieren wollte. Dann wurden Termine für ein erstes Treffen der jeweiligen Gruppe verabredet und auf das Themenplakat geschrieben. Statt wie ursprünglich geplant durch jede Arbeitsgruppe ein Formular ausfüllen zu lassen, fotografierte ich die Gruppen mit ihrem Themenplakat, um Zeit zu sparen. Das korrespondierte mit dem vorher geäußerten Wunsch, als Ehrenamtliche aus der Anonymität zu treten, „Gesicht zu zeigen“.

Harrison Owen schlägt vor, ganz am Ende den Prozess zu reflektieren, um dessen Erfahrungen in den Organisations-Alltag einzubringen (51). Die Aufgabe ist (...) ziemlich klar: Das Vergangene würdigen und auf die Zukunft übertragen, und zwar so, dass alle Teilnehmer einbezogen werden.“ (52) Owen empfiehlt dafür, einen Redestab herumgehen zu lassen. Das dauert bei ihm etwa drei Stunden. Wir beschränkten dieses Feedback auf eine soziometrische Aufstellung. Die Teilnehmer/innen bewerteten die Ergebnisse der Veranstaltung sowohl für sich selbst als auch für die gesamte Organisation. Dabei wurde mehrfach geäußert, diese Veranstaltung sei ein Anfang, jetzt gehe es richtig los.

.....

Eine Organisation, die mit Open Space gute Erfahrungen gemacht hat, wünscht sich möglicherweise, dass diese Arbeitsform kein einmaliges Ereignis bleibt, sondern in geeigneter Weise den Arbeitsalltag für immer verändert. Wenn eine Organisation wandlungsfähig werden und bleiben will, kann sie mit Open-Space-ähnlichen Techniken die Energie vieler für den dauerhaften Wandel nutzen und gleichzeitig die Motivation und Identifikation ihrer Mitglieder erhöhen.

Von besonderem Interesse ist die Möglichkeit, den Sprung von OST zur lernenden Organisation zu machen." (61) Die Lernende Organisation nutzt die Veränderungen, mit denen ihre Umwelt sie konfrontiert, als Chance zum Wachstum. Sie gibt den handelnden Personen die Möglichkeit, die Organisation effektiver zu machen und gleichzeitig ihre persönlichen Visionen zu verwirklichen (62) – wie beim Open Space. Sie richtet ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf Themen und Produkte, sondern ebenso auf die Prozesse der Kommunikation, auf die Motivation und die Erfahrungen der Einzelnen (63). Sie integriert systemisches Handeln in die alltägliche Arbeit.

Heike Czwalina schreibt: Wandel soll, wenn überhaupt noch, nicht mehr länger von einer bestimmten Stelle aus 'gemanagt' werden, sondern durch ein zielorientiertes, zeitgleiches und schnelles Zusammenwirken des Gesamtsystems. (...) Das alte Paradigma des sequentiellen Wandels in kleinen, scheinbar kontrollierten Schritten gesteuert über Einzelverantwortliche oder Teilsysteme wird ersetzt durch ein neues Paradigma des simultanen Wandels durch zeitgleiche Beteiligung des gesamten Systems bei möglichst hoher Selbstorganisation und Eigenverantwortung aller." (64) Dies gilt nicht nur für Open-Space-Veranstaltungen, sondern ebenso für längere Abschnitte in der Geschichte einer Lernenden Organisation. So soll die Kreativität einzelner Personen und die Dynamik ihres gemeinsamen Handelns produktiv werden. Betrof-

fene werden zu Beteiligten, und der Verlust von Kontrollmöglichkeiten in komplexen Systemen wird im Großgruppenprozess in eine Chance verwandelt.

Wie kann der Schritt vom einzelnen Veränderungsprozess zur ständigen Entwicklungsfähigkeit gelingen, vom Open Space Kongress zur Lernenden Organisation? Matthias zur Bonsen berichtet von einem Unternehmen, das die Haltung und Technik des Open Space weitgehend in den Arbeitsalltag integrierte, und schreibt, dass nach dieser Konferenz fast alle Besprechungen, egal ob groß oder klein, im Open-Space-Modus stattgefunden hätten (65). Wie das konkret funktionierte, beschreibt zur Bonsen leider nicht. Zum Open-Space-Modus gehört für mich, dass für diese Besprechungen das Gesetz der zwei Füße gilt. Ohne dieses Gesetz kann die Open-Space-Dynamik nicht wirklich entstehen. Eine Organisation, die dauerhaft im Open-Space-Modus handelte, würde weitgehend auf zentrale Kontrolle verzichten. Sie könnte sehr flexibel agieren und böte ihren Mitarbeiter/innen ein großes Maß an Verantwortung und Freiheit. Doch wären langfristige Planung und zielgerichtetes Handeln schwierig. Jede Koordinierung von einzelnen Aktivitäten wäre schwer zu legitimieren und mit großem Kommunikationsaufwand verbunden. Dass Organisationen mit einer mehr als einstelligen Zahl von Mitarbeiter/innen auf die Dauer so arbeiten können, bezweifle ich.

Mehr Erfolgchancen sehe ich bei Lernenden Organisationen, die zwar nicht dauerhaft im Open-Space-Modus arbeiten, aber möglichst viel Verantwortung dezentralisieren und in einem strukturierten Prozess immer wieder Gelegenheiten dafür schaffen, dass ihre Mitarbeiter/innen in Open Space oder ähnlichen Arbeitsformen ihre Erfahrungen, Ideen und ihre Energie für die Gesamt-Organisation zur Verfügung stellen. Dafür ist eine Organisationskultur notwen-



Katrina Petri schreibt: Grundsätzlich halten wir es für unsere Aufgabe, (...) den Prozess in seiner Gesamtheit (...) über das Ereignis der Open-Space-Konferenz hinaus noch weiter zu halten (...), wobei der Kunde selbst entscheidet, in welcher Form und Intensität." (53) Auch beim Kurz-Open-Space war das so. Wir stellten allen Teilnehmer/innen die Dokumentation der beiden Tage, besonders der Open-Space-Arbeitsgruppen und der weiterführenden Verabredungen, zur Verfügung. Ein halbes Jahr später fand ein Follow-up im Rahmen der selben Großgruppe statt. Dabei konnten sechs der ursprünglich sieben Projektgruppen respektable Ergebnisse und konkrete Planungen für die Weiterarbeit präsentieren (54). Die siebte Gruppe hatte ihr Vorhaben inzwischen aufgegeben. Auf dem Nachfolgetreffen entstand nachträglich eine weitere Projektgruppe.

Unabhängig von der Dauer eines Open Space ist es für dessen nachhaltigen Erfolg wichtig, die im selbstorganisierten Prozess entstandenen Ergebnisse und die informell übernommene Verantwortung in die offiziellen Strukturen der Organisation einzufügen (55). Wir legten deshalb beim Follow-up besonderen Wert auf die Vernetzung der Projekte und Arbeitsgruppen mit den Zuständigkeiten der hauptamtlichen Mitarbeiter, des Kirchenvorstandes und seiner Ausschüsse und auf das Gespräch zwischen Ehrenamtlichen und Gemeindeleitung.

Selbstverständlich braucht auch die Implementierungsphase ein Handeln der Beteiligten im Geist des Open Space, um das gewonnene Empowerment nicht wieder zu zerstören (56). Förderlich für den gesamten Prozess war, dass die Werte und die Praxis des Open Space – selbstorganisiertes, verantwortliches Handeln – besonders gut zum Thema "Ehrenamtliches Engagement" passen. Nicht nur Visionen und Projekte für die Organisation entwickelten sich, sondern auch neue Erfahrungen

von Gemeinschaft und Management (57). Ideen zur Beteiligung aller Engagierten entstanden – teils durch die inhaltliche Beschäftigung mit dem Ehrenamts-Thema, teils durch die praktischen Erfahrungen der Teilhabe während der zwei Tage. Open Space mobilisiert die Leidenschaft und die Verantwortlichkeit für ein Anliegen, sodass anschließend an Werten, Zielen, Regeln oder Projekten weiter gearbeitet werden kann", schreibt Leo Baumfeld. Gerade in komplexen Situationen (...) sind diese Methoden besonders relevant, da in der Regel durch die Teilnehmenden selbst die Komplexität abgebildet wird und (...) als Chance erlebt werden kann." (58) Diese Erfahrung äußerten auch die Teilnehmer/innen unseres Prozesses.

Am Ende des Follow-up verabschiedeten wir Moderatoren uns und übergaben die Verantwortung für den Prozess wieder vollständig an die Steuerungsgruppe und die anderen Beteiligten. Nachträglich bat uns die Steuerungsgruppe noch um eine Beratung bei der Planung ihrer weiteren Schritte.

### **Weitere Anwendungen der Open Space Technology: kürzer/länger**

Wolfgang Fänderl beschreibt ein Kurz-Open-Space (59) mit insgesamt drei Stunden Arbeitszeit – eine Stunde für die Themensammlung, eine Stunde Kleingruppenarbeit, eine Stunde Planung im Plenum. Harrison Owen schreibt: Einige meiner Kollegen, die Open Space in Schulsystemen einsetzen, haben es (...) geschafft, das Verfahren an eine 50minütige Schulstunde anzupassen..." (60)

Mit einem isoliert stehenden Kurz-Open-Space habe ich bisher keine Erfahrungen gemacht. Ich nehme die Warnungen zahlreicher Praktiker ernst, möchte aber bei passender Gelegenheit gern dem Hinweis von Owen folgen und einen Versuch mit einem einstündigen Open Space wagen.

dig, die den Beitrag der einzelnen Mitarbeiter wertschätzt und dauerhaft Raum für Selbstorganisation schafft. Im rhythmischen Wechsel von alltäglichen Arbeitskonstellationen und Großgruppenereignissen könnte das Open-Space-Verfahren vielfältig eingesetzt, abgewandelt und entwickelt werden. Die bisher (...) überwiegend in Reinform dargestellten und diskutierten Konferenzmethoden (...) lassen sich (...) um eine unüberschaubare Zahl von Mischdesigns oder Einzelfallkonzepten ergänzen." (66) Doch die Grundprinzipien der Freiwilligkeit und Selbstorganisation sollten erhalten bleiben.

Matthias zur Bonsen beschreibt (nach Brigitt Williams) die "Bewusste Open Space Organisation", die Ähnlichkeiten mit Senges Konzept der Lernenden Organisation hat. Er skizziert einige entscheidende Voraussetzungen: Die "Open Space Organisation" braucht einen konzeptionellen Rahmen mit Aussagen zu Zweck und Vision, eine angemessene Führung und ein Management, das den Mitarbeitern ermöglicht, eigene Anliegen und Ideen (...) auf den Weg zu bringen." (67) Partizipative Veranstaltungs- und Meetingmethoden, die die Beteiligten unterstützen, mit ihrem gesamten Potenzial, ihrer Intuition, ihrer Energie, mit ihrer Selbstverantwortung und auch mit den Anderen in echten Kontakt zu kommen", spielen eine wichtige Rolle – natürlich auch Open Space in unterschiedlichen Größenordnungen und Varianten.

Wie kann aber die Kreativität und persönliche Entfaltung der Einzelnen dauerhaft in das planmäßige Handeln einer "Open Space Organisation" integriert werden? Dies geschieht, schreibt zur Bonsen, indem "all ihren Mitgliedern Freiraum - freier Raum - Open Space - gegeben wird. Geschaffen wird dieser Raum durch klares Benennen seiner Grenzen." Wenn alle Beteiligten wissen, was veränderbar ist und was nicht und woran man sich unbedingt zu halten hat" (68), können die Mitarbeiter/innen in hohem

Maß eigenverantwortlich handeln, ohne langfristig die zielgerichtete Handlungsfähigkeit der Gesamtorganisation zu gefährden. Die Herausforderung für ein auf Dauer angelegtes Management, das die Vorteile des Open Space nutzen will, liegt in der Balance zwischen dem Ermöglichen der Selbstorganisation und deren zweckbezogener Koordinierung.

### Anmerkungen

- (1) zur Bonsen in Owen S. 12
- (2) Owen S. 23 – bei fünf Teilnehmer/innen sicher wahrscheinlich ohne gleichzeitige Arbeitsgruppen. Das schränkt allerdings die Freiwilligkeit nach dem "Gesetz der zwei Füße" stark ein.
- (3) Baumfeld S. 93
- (4) Fänderl, Wolfgang: Kurzworkshops im Sinne des Open Space
- (5) Owen S. 31
- (6) Petri in Königswieser S. 158; Herzog 1999
- (7) Owen S. 25
- (8) Owen S. 21
- (9) Petri in Königswieser S. 149; Fänderl
- (10) Owen S. 114f.: Wer im Laufe der Veranstaltung feststellt, dass er sich in einer Gruppe befindet, in der er nichts lernt und zu der er nichts beiträgt, soll seine zwei Füße benutzen und sich an einen Ort begeben, wo er produktiver sein kann."
- (11) Petri in Königswieser 161f.
- (12) Owen S. 80
- (13) Fänderl
- (14) Fänderl
- (15) Herzog, Marktplatz der Ideen: Der Moderator als Modell für einen neuen Führungsstil"
- (16) Owen S. 22
- (17) Owen S. 22f.
- (18) zur Bonsen, Die Falle der Einfachheit, S. 1ff.
- (19) Petri in Königswieser S. 161
- (20) Petri in Königswieser S. 162
- (21) Dabei spielten der Leitgedanke vom Priestertum aller Gläubigen und der Bibeltext Epheser 4, 15-16 eine Rolle.
- (22) s.a. Owen S. 100
- (23) Petri in Königswieser S. 149
- (24) Königswieser S. 146

- .....
- (25) Bredemeyer, Sabine: Was ist Open Space?  
 (26) Owen S. 52  
 (27) Owen S. 42  
 (28) zur Bonsen, Mit der Konferenzmethode... S. 26  
 (29) Pannwitz, Länge von open space-Veranstaltungen  
 (30) Czwalina S. 55  
 (31) Owen S. 19  
 (32) Owen S. 13  
 (33) Open Space Technology  
 (34) Owen S. 177  
 (35) Herzog, Marktplatz der Ideen  
 (36) Czwalina S. 58  
 (37) Die einzelnen Sitzungen dauern etwa 90 Minuten." (Petri in Königswieser S. 150); "Ich würde Ihnen empfehlen, etwa eineinhalb Stunden für jede Arbeitsgruppe anzusetzen." (Owen S. 90)  
 (38) z.B. zur Bönsen in <http://www.all-in-one-spirit.de/res/ost/ost03.htm>  
 (39) Owen S. 97  
 (40) Petri in Königswieser S. 151  
 (41) Herzog, Marktplatz der Ideen  
 (42) Owen 118  
 (43) Owen S. 109  
 (44) Owen S. 89  
 (45) Was immer geschieht, ist das einzige, was geschehen kann. Es fängt an, wenn die Zeit reif ist. Vorbei ist vorbei." (Owen S. 111)  
 (46) Hummeln" schwirren beim Open Space von Gruppe zu Gruppe und sorgen dabei für den Austausch von Ideen. "Schmetterlinge" nehmen nicht an den Arbeitsgruppen teil. Beide Erscheinungen tragen auf ihre Weise zum Gelingen des Open Space bei. (Owen S. 116)  
 (47) Owen S. 77f.  
 (48) Owen S. 44  
 (49) Owen S. 146  
 (50) Petri in Königswieser S. 152  
 (51) Owen S. 157ff.  
 (52) Owen S. 152  
 (53) Petri in Königswieser 154  
 (54) Dazu gehörte die Beauftragung von Ehrenamtskoordinator/innen. Diese sollen den Menschen, die sich für ehrenamtliche Mitarbeit interessieren, geeignete Aufgaben anbieten. Die neu geschaffene Funktion beginnt inzwischen, manche Strukturen, Arbeitsteilungen und Abläufe der Organisation spürbar zu verändern.
- (55) Czwalina S. 61  
 (56) Petri in Königswieser 153  
 (57) Owen S. 158  
 (58) Baumfeld S. 95  
 (59) Fänderl: Kurzworkshops", dort unter der Überschrift "Zeitstrahl", weil die Bearbeitung der Anliegen zeitlich nach Dringlichkeit geordnet wird, manche Themen werden in die Zeit nach der eigentlichen Open-Space-Veranstaltung ausgelagert.  
 (60) Owen S. 42, dort heißt es weiter: die Gruppen, mit denen ich arbeite, (...) brauchen einen vollen Tag, um wirklich in Schwung zu kommen und zum Kern der Sache vorzustoßen. Bei allem, was kürzer ist, machen sie die Erfahrung, dass sie gerade dann aufhören müssen, wenn es anfängt, richtig Spaß zu machen."  
 (61) Owen S. 177f.  
 (62) Senge S. 4  
 (63) Senge S. 57f.  
 (64) Czwalina S. 52f.  
 (65) zur Bonsen in Owen S. 12  
 (66) Czwalina S. 54  
 (67) zur Bonsen: Die Bewusste Open Space Organisation  
 (68) zur Bonsen: Die Bewusste Open Space Organisation
- Literatur**  
 Baumfeld, Leo; Hummelbrummer, Richard; Lukesch, Robert: Instrumente systemischen Handelns. Rosenberger, Leonberg 2009  
 Czwalina, Heike: Veränderungsprozesse und kreative Großgruppenveranstaltungen. In: Hahne, Anton (Hrsg): Kreative Methoden in der Personal- und Organisationsentwicklung. Hampp, München 2003  
 Königswieser, Roswitha; Keil, Marion: Das Feuer großer Gruppen. 2. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart 2002. Darin vor allem: Petri, Katrina: Open Space Technology (S. 146-163)  
 Owen, Harrison: Open Space Technology – Ein Leitfa- den für die Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2008  
 Senge, Peter M. u.a.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart 1996

## Open Space Elements

26

### Internet-Quellen

Bredemeyer, Sabine: Was ist Open Space? o.J.  
<http://www.bredemeyerandfriends.de/107.html>

Fänderl, Wolfgang: Kurzworkshops im Sinne des  
Open Space. 2006  
[http://www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/  
154/45/](http://www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/154/45/)

Herzog, Jutta I.: Marktplatz der Ideen: Open Space-  
Konferenz. In: managerSeminare, 3/99, S. 93-100  
<http://www.all-in-one-spirit.de/lit/ost/ost03.htm>

Pannwitz, Michael: Länge von open space-Veranstal-  
tungen. 2005  
<http://www.michaelmpannwitz.de/index.php?id=221>

zur Bensen, Matthias: Die Bewusste Open Space  
Organisation. o.J.  
<http://www.all-in-one-spirit.de/anlaesse/BOSO.htm>

zur Bensen, Matthias / all in one spirit: Die Falle der  
Einfachheit. Was es braucht, damit die Methode  
Open Space wirklich funktioniert. Oberursel 2003  
[http://www.all-in-one-spirit.de/pdf/die\\_falle.pdf](http://www.all-in-one-spirit.de/pdf/die_falle.pdf)

zur Bensen, Matthias: Mit der Konferenzmethode  
Open Space zu neuen Ideen. In: Harvard Business  
manager, 3/1998, S. 19-26 [http://www.all-in-one-  
spirit.de/pdf/Open\\_Space\\_HBM.pdf](http://www.all-in-one-spirit.de/pdf/Open_Space_HBM.pdf)

*Reinhard John ist Kirchenmusiker, Kultur-  
manager und Organisationsberater in Dres-  
den.*

### 1. Einführung

#### 1.1. Statt eines Vorwortes – zwei Szenen

Ende eines Workshoppnachmittags. Die Teilnehmenden, Mitglieder mehrerer Kirchengemeindeleitungen einer Region, verlassen den Tagungs-ort. Der Kopf schwirrt ihnen von den Eindrücken; den Zahlen und Fakten, Bildern und Folien, den Vorträgen und Nachfragerunden, Filmsequenzen und Diskussionsgängen. Dass sie heute so viel erfahren würden, hätten sie nicht gedacht. Die beiden Berater/-innen, die ihnen das Konzept vorgestellt hatten, wirkten äußerst überzeugt davon. Eine weitere Expertin hatten sie mitgebracht, die das vorgestellte Öffentlichkeitsprojekt vor einiger Zeit an anderer Stelle mit durchgeführt hatte. Ihr Vortrag war beeindruckend. Ihre Begeisterung echt. Richtig gut hatten die das dort hinbekommen. Ob sie das *hier* auch schaffen würden? Eigentlich sah es gar nicht so schwer aus, wirkte schwungvoll, bunt. Und doch stiegen nun plötzlich Zweifel auf: Würde das nicht einen Kraftakt brauchen? Mit wem sollte man das hier machen? Wie sollte man die Leute begeistern, die man zum Mitmachen benötigte? Wer sollte die Entscheidung für so ein Unternehmen fällen und durchtragen?

Ende eines Klausurwochenendes. Die Teilnehmenden, Mitglieder mehrerer Kirchengemeindeleitungen einer Region, verlassen den Tagungs-ort. Ein wohliges Gefühl tragen die meisten mit sich nachhause. O ja, das gemeinsame Arbeiten hatte eine Menge gebracht. Deutlich näher waren sie sich gekommen. Hatten sich über Dinge ausgetauscht, die man sonst eher nicht ansprach. Von einigen hatte man zum ersten Mal gehört, was sie eigentlich bewegt. Überhaupt war alles ganz anders gewesen, als sie vorher geglaubt hatten. Dauern sollten sie sich selbst einbringen – völlig ungewohnt! Was waren das aber auch für seltsame Fragen gewesen, die ihnen von den beiden Berater/-innen gestellt worden waren? Und dann – immer noch

einmal zurück, noch eine Runde über dem Thema gedreht. Mit ihrer eigenen Meinung zur Sache waren die Zwei seltsamerweise nie rausgerückt. Na ja, vielleicht ganz gut, wer weiß, ob sie sich als Teilnehmende sonst so klar geworden wären, wo ihnen eigentlich der Schuh drückt und wie sie in Zukunft besser miteinander arbeiten könnten. Wenn sie nur wüssten, wie sie ihr Gemeindeleben so gestalten können, dass es auch Außenstehende anspricht!

#### 1.2. Was man so zu wissen meint...



Das sind sie, die Schlagworte einer Jahrzehnte langen Distanz, einer mitunter harten Gegnerschaft. Das sind sie, die mehr oder minder zutreffenden Unterstellungen, die hingebungsvoll gepflegten Selbst- oder Fremdzuschreibungen. Das sind sie, die wie in Stein gemeißelten Bilder von der je anderen Profession und ihren Akteuren. Die eloquent auftretenden Fachexperten mit hocheffizienten Lösungspaketen, klar und berechenbar – bis hinein in den Dresscode – auf der einen Seite. Auf der anderen die bunten Vögel, die immer neue Schleifen drehen, die Softies mit den vielen Fragen, auf die sie sich selbst jede Antwort verbieten. Fachberatung contra Prozess- bzw. Systemische Beratung. Ein Paar wie Wasser und Öl. Unvereinbar, weil völlig verschieden. Stets die Schwächen des Anderen und die eigenen Stärken in Szene set-

zend. Und doch können sie sich auch nicht wirklich aus dem Weg gehen, weil sie im selben Teiche fischen.

Doch der Beratungssektor ist in Bewegung gekommen (1). Fachberatung (FB) und Systemische Prozessberatung (SB) kommen nicht mehr aneinander vorbei, nicht einmal mehr nebeneinander her. Sie müssen lernen, einander wahr-, ja ernst zu nehmen. Der Anlass für diesen sich andeutenden Wandel liegt nicht zuerst in der Läuterung der einen oder anderen Zunft. Nein. Es ist einfacher: Der Kunde will es so (2).

## 2. Persönliche Annäherung

Unsere neugierige und wahrnehmungswillige Annäherung an das Thema Komplementär-

**Annegret Freund:** Ich bin im Lauf meiner Berufsbiografie zunächst, in universitärem Kontext, theologische Lehrerin geworden. Parallel dazu arbeitete ich 15 Jahre lang ehrenamtlich als Pastorin in einer kleinen Dorfgemeinde in Thüringen. – Im Rahmen der Ausbildung in systemischer Prozessberatung lernte ich mein diesbezügliches Fachwissen zurückzustellen und den Blick ganz vornehmlich und programmatisch auf die innewohnenden Möglichkeiten der Klientensysteme zu richten. Es ging nun nicht mehr darum Wissen zu vermitteln, sondern darum solches hervorzulocken aus einem System. Es gab nicht mehr das Ereignis, nichts sagen zu können, sondern das Postulat, "nichts" sagen zu sollen. Das erschütterte mich nicht, im Gegenteil. Eine ähnliche Kehre hatte ich bereits in meinem Seelsorgeverständnis erlebt. Da ging es im Gefolge von Konzepten der CPT bzw. der KSA nicht mehr darum, den Ratsuchenden etwas zuzusprechen, sondern um die Kunst, etwas bei ihnen zuzulassen und zu ermöglichen. Ich war einverstanden. Mittlerweile arbeite ich auf einer Funktionspfarrstelle, die einen Anteil an Gemeindeberatung einschließt. Ihr Hauptanteil besteht aber in der Zuständigkeit für projektorientierte Gemeindeentwicklung. Damit verbunden ist die Aufgabe, Gemeinden und deren leitenden Gemeindegremien Hilfestellung, Modelle und Fachexpertise für Projektarbeit zu geben. Ich frage mich: Wie passt das beides zusammen, die fachliche und die systemische Beratung?

beratung (3) blickt mittlerweile auf ein Wegetnetz zurück, das manch interessanten Ausflug einschließt. So haben wir uns ein wenig in der Literatur (4) umgetan, die – interessanterweise – fast durchweg von Akteuren des systemischen Beratungsansatzes stammt. Wir haben ein paar verschriftlichte Gespräche belauscht und so manchen O-Ton von Vertretern des jeweiligen Ansatzes im Ohr. Wichtiger aber für unser Interesse an einem komplementären Beratungsformat ist die je eigene Betroffenheit, die sich an unseren jeweiligen beruflichen Herausforderungen festmacht.

Wir haben offenbar gelernt, Fachwissen in Systeme einzuspielen. Wir haben nun auch gelernt, systemisch zu denken und zu arbeiten.

**Matthias Ansorg:** Als Pfarrer in einer landeskirchlichen Funktionspfarrstelle hat mich zunächst die Fachberatung in Kirchengemeinden in das weite Feld der Beratung geführt. Als Fachreferent für Gemeindeentwicklungsfragen werde ich immer wieder mit der Erwartung von Gemeindeführungen konfrontiert, klar umrissene Angebote zu benennen, die einem analysierten Defizit abhelfen sollen. Ich selbst habe meinen Auftrag zunächst auch in der Erfüllung solcher Wünsche verstehen können. Je länger desto mehr habe ich diese Form der Beratung jedoch in Ansatz und Wirkung als unzureichend empfunden. Seit Beginn meiner Ausbildung in systemischer Beratung steht mir eine ständig wachsende Einsicht in die Chancen der Prozessberatung und ein stetig sich vergrößerndes Repertoire an systemischem Know-how zur Verfügung. Ich habe in diesen Jahren die Erfahrung gemacht, auf welche oft ungeahnten Möglichkeiten Klientensysteme - hier: Gemeindegremien - bei der Erschließung der eigenen, im System verborgenen, Ressourcen stoßen. Gemeindeführende Gremien entdecken ihre Potenzen mithilfe einer veränderten Selbstwahrnehmung und Kommunikation, formulieren Ziele, Wege und Schritte und übernehmen die Führung in anstehenden Veränderungsprozessen. Mehr als die Fachberatung habe ich den systemischen Ansatz als einen erlebt, der zu(m) Wundern Anlass gibt.

Und doch lässt uns etwas noch nicht zufrieden sein. Wir haben den Eindruck, dass für uns eine Bilanzierung und kritische Prüfung der bisherigen Trennung beider Handlungslinien angesagt ist. Und dafür gibt es zwei gewichtige Motive: Die Bedürfnisse der Klienten und unser persönliches Selbstverständnis als Berater (5).

*Ein Indiz für Veränderung der  
Beratungsprofession ist die wachsende  
Zahl von „Grenzgängern“, die von beiden  
Inseln aus vorsichtig und tastend diese  
neue Welt ausloten.*

*Othmar Sutrich*

### **3. Das Format: Beratung von Gemeindefürsorgegremien (6)**

Der angestrebte Ertrag unserer Auseinandersetzung liegt in einer kritischen und weiterführenden Adaption von Gedankengängen und Entwicklungen, wie sie bei K&N (7) sichtbar werden, auf innerkirchliche Verhältnisse. Konkret: auf die Arbeit mit Gemeindefürsorgegremien im Rahmen von Klausuren, Beratungstagen und vergleichbaren Formaten. Uns ist bewusst, dass diese Eingrenzung einen engen Rahmen steckt. Doch ist sie mit Bedacht gewählt. Denn zum Einen ist es genau dieses Erfahrungsfeld, das uns als Autoren in unserer beraterischen Praxis in besonderer Weise verbindet. Beide arbeiten wir in gewisser Regelmäßigkeit mit solchen Gremien und den sie repräsentierenden Menschen. Zum Anderen gilt es, eine Abgrenzung zu Beratungszusammenhängen vorzunehmen, in denen wir keine oder nur ungenügende Erfahrungen haben, sodass sich darauf zugreifende oder gar verallgemeinernde Aussagen verbieten.

Beratungsprozesse, aus denen wir in diesem Zusammenhang schöpfen und auf die wir uns beziehen können, sind meist auf ein bis zwei Tage angelegte Formate, in deren Rahmen die Gemeindefürsorgegremien als Leitungsgremium einer Gemeinde oder einer Region, unter Beglei-

tung eines Gemeindeberater-Duos, gemeindeentwicklerischen Fragen nachspüren. Kennzeichnend für diese Beratungsprozesse ist einerseits, dass eine Mehrzahl der Berater/-innen, wie das auch bei uns der Fall ist, von Berufs selbst Pfarrer/-in sind. Kirchliche Hauptamtliche beraten also kirchliche Organisationseinheiten, für die sie eine bestimmte Feldkompetenz mitbringen.

Auf Seiten des Klientensystems prägt umgekehrt der Umstandist, dass die meisten Teilnehmenden Ehrenamtliche sind, die im Gremium ein Wahlamt auf Zeit wahrnehmen.

Anders als z.B. in Wirtschaftsunternehmen kann demzufolge nicht davon ausgegangen werden, dass regelmäßig und durchweg beim Kunden eine hohe Fachkompetenz liegt. Zugleich ist für das von uns betrachtete Beratungsformat zu beachten, dass in den Gemeindefürsorgegremien dennoch eine erkennbare hohe Fachkompetenz vorhanden ist, wenn auch eine andere als die theologische. Ehrenamtliche bringen enorme Potentiale ein, die sie aus ihren Berufsfeldern, ihren sozialen Bezügen und unterschiedlichen Netzwerken mitbringen. Darüber hinaus verfügen die im Gremium eingebundenen Hauptamtlichen ihrerseits über handlungsfeldbezogenes Fach-Know-how. Ein komplementärer Beratungsansatz fragt, wie diese Kompetenzen auf der Basis systemischen Arbeitens gehoben werden, zugleich aber durch fachliche Inputs geschärft und zielgenau für die spezifische Situation vor Ort Anwendung finden können.

### **4. Die Bedürfnisse der Klienten**

Zunächst äußert sich das Bedürfnis vieler Klienten, vor allem wenn sie mit einem systemischen Grundansatz noch nicht gearbeitet haben, in der Suche nach Rat. Die eigene Situation wird als kompliziert oder hilflos machend erlebt. Der Appell an die Berater lautet dann oft: "Sie werden uns doch sagen, was wir tun sollen?!" Viele Anfragen, auch bei



systemisch orientierten Beratungsanbieter atmen diese Hoffnung und Erwartung. Darin liegt ein Bedürfnis mit eigener Logik. In der Organisation wurde ein Defizit festgestellt. Das wird durch einen beraterischen Input beseitigt. Eine diagnostizierte Haben-Lücke wird von außen geschlossen und damit aus der Welt geschafft.

*Zeit wird als immer  
knapper werdende  
Ressource wahrgenommen.*

Zu dieser Erwartung gesellt sich eine weitere: Klienten sind mehr und mehr auf eine schnelle Lösung ihrer Probleme aus. Zeit wird als immer knapper zur Verfügung stehende Ressource wahrgenommen (8). Wo sie nicht unmittelbar in Geld umgerechnet wird, wie etwa in der Wirtschaft, wird sie doch mittelbar

als nicht bezahlbar verstanden, etwa wo ehrenamtlich eingesetzte Zeitbudgets im Spiele sind. Und so kommt kaum etwas den beschriebenen Klientenwünschen so unverstellt entgegen wie das Angebot eines (teil-)standardisierten Modells, eines von außen kommenden Experten-vorschlages, eines Arbeitsergebnisses, das an anderer Stelle die gewünschten Erfolge bereits hervorgebracht hat. Wen wundert es also, dass die Nachfrage nach Fachberatung groß ist (9).

In unserer Beratungsarbeit haben wir aber auch, voneinander unabhängig, die Erfahrung gemacht: Selbst Klientensysteme, die dem systemischen Beratungsansatz gegenüber aufgeschlossen waren und sich darauf einließen, schlossen den Prozess am Ende nicht in allen Fällen uneingeschränkt zufrieden ab. Natürlich

kann es für solche Unzufriedenheit sehr verschiedene Gründe geben, die kritisch hinterfragt und supervidiert zu werden verdienen. Doch gerade dabei wurde offenkundig, dass es in einem systemisch angelegten Beratungsprozess nicht immer ausreicht, die einschlägigen Werkzeuge erfolgreich angewendet und mit dem Klientensystem zu einem in diesem Sinne befriedigenden Ziel gelangt zu sein. Denn immer häufiger begegnet uns im Rahmen unserer Be-

*Eine Umfrage unter 500 Managern aus 14 Nationen hat die Erkenntnis gebracht, dass mehr als 70% der durchgeführten Veränderungsprojekte "von einem wirklichen Projekterfolg weit entfernt" bleiben und dass "eine der wichtigsten Ursachen für das Scheitern die Nichtberücksichtigung des Faktors Mensch" ist\*. Beklagt wird vor allem, dass die Beratungsergebnisse schwer oder nicht zu implementieren sind, weil vorhandene Strukturen nicht zum Modell passen, die Kommunikation der Beratungsergebnisse nicht gelingt, Mitarbeiter nicht mitgenommen wurden oder der erforderliche Zeit- und Kraftaufwand nicht zu leisten sind. Aus dem kirchlichen Bereich sind uns belastbare Zahlen über die Wirkung von Beratung nicht bekannt. Dennoch legt sich, auch auf dem Hintergrund eigener Erfahrungen, die Vermutung nahe, dass hier vergleichbare Verhältnisse herrschen.*

*\* zitiert nach Nadja Schröer-Petranovskaja, in: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung 4/2001, S. 9*

ratungen eben nicht nur die Frage nach dem "Wie", deren Beantwortung eindeutig die Stärke der Prozessberatung ist, sondern auch die Frage nach dem "Was", also nach der Domäne der Fachberatung. Ein Beratungsansatz, der in der Zufriedenheit des Kunden einen wichtigen Gradmesser für Beratungserfolg sieht, muss sich von solchen Beobachtungen herausgefordert sehen.

### **5. Konfliktlage: Das beraterische Selbstverständnis**

In der Auseinandersetzung mit der Komplementärberatung können wir darauf bauen, den systemischen Beratungsansatz intensiv kennengelernt zu haben. Wir wissen: Wie jemand nicht ein bisschen schwanger sein kann, so kann man in der Beratung nicht ein bisschen

.....

systemisch arbeiten. Mehr als ein Moment ist uns gegenwärtig, wo plötzlich „Flow“ einsetzte. Wir erinnern uns an jenes „Wow“ zwischen den Lippen, wenn einmal wieder mitzerleben war, wie das beratene System eine Lösung zur Welt brachte, die so keiner für möglich gehalten hätte.

Unsere Frage nach Komplementärberatung will daher nicht hinter die Grundsätze des traditionellen systemischen Beratungsansatzes zurück,

sondern über sie hinaus.

**Der komplementäre Ansatz fragt nach dem Mehrwert.**

Es kann

auf Dauer nicht angemessen sein, wegen einer vermeintlich „reinen Lehre“ eigene fachberatungsbezogene Impulse im Umgang mit Klientensystemen und Beratungsprozessen auszublenden, also eigene Kompetenzen zu unterdrücken, wo sie dem Klienten einen deutlichen Zugewinn bringen könnten. Der komplementäre Ansatz fragt nach dem Mehrwert. Er fühlt sich der Herausforderung verpflichtet, aus der Vielfalt vorhandener Ressourcen ein Mehr an Zufriedenheit zu erschließen und dies sowohl im Sinne der Kundeninteressen als auch im Blick auf den professionellen Selbstanspruch der Berater. Eine „systemische Wachheit“ ist dabei sicherlich unverzichtbar. Aspekten der Prozessberatung ist, so meinen wir, der Vorrang einzuräumen. Fachberaterische Impulse sind gleichsam einzubetten in den Fluss des systemisch motivierten Beratungsverlaufs. Dabei steht für uns außer Frage, dass der gesuchte komplementäre Beratungsansatz klare Profilierungen braucht, klare Beschreibungen und Abgrenzungen, transparente und nachvollziehbare Zuordnungen. Für die Klienten müssen sie durchschaubar sein und für das Selbstverständnis des Beraters normativ.

Weil wir selbst entdeckt und erlebt haben (10), wie hilfreich und erfolversprechend ein inte-

grierter Einsatz von Fach- und Prozess-Know-how in bestimmten Fällen sein kann, wollen wir uns den Herausforderungen einer reflektierenden theoretischen Auseinandersetzung und eines selbstkritisch-experimentellen Anwendens unserer Einsichten in der Praxis stellen.

*Bevor man eine Weltanschauung hat, sollte man sich die Welt anschauen.*

*Alexander v. Humboldt*

## 6. Der gegenwärtige Beratungsdiskurs

Auf dem Hintergrund unserer eigenen Beobachtungen und Einschätzungen haben wir die maßgeblich von Königswieser & Network geführte und geprägte Debatte über eine neue Verhältnisbestimmung von FB und SB mit großem Interesse entdeckt. Sie ist, in der gebotenen Kürze, im Folgenden zu betrachten. In der Debatte geht es, vergleichsweise gesagt, um die Annäherung zweier verfeindeter Geschwister. Beide, die Fach- wie auch die Systemische Prozessberatung, wollen das für die Kunden Beste im Sinne von deren Weiterentwicklung und Veränderung, betrachten und beurteilt je von deren Arbeitsfähigkeit oder Zielorientierung her. Beide gehen diese Ziele mit unterschiedlichen Mitteln und Wegen an, und beide tun das mit viel Überzeugung. Folgendermaßen stellt sich das Bild dar:

Die FB als das eine (in der Wirtschaft ungleich größere) Segment des Beratungsmarktes bringt dabei je spezifisches Fachwissen ein, sei dies z.B. Optimierungs-, Benchmarking-, Management- oder Marketing-Wissen. Die SB dagegen sorgt herkömmlich und aus strategischer Überzeugung für die „weichen Faktoren“ einer Unternehmensberatung wie Teamfloating, Auskömmlichkeit, Akzeptanz bzw. Aneignung von Richtungsentscheidungen u.a.m. – mithin: die soziale Dimension eines Unternehmenser-

folgs. Beide jedoch, die reine Fach- wie die Prozessberatung registrieren mittlerweile, dass sie ohne die je andere Seite rudimentär bleiben, sowohl gegenüber dem Kunden wie auch gegenüber dem eigenen Anspruch. Es darf darum

*Zusammenkunft ist ein Anfang.  
Zusammenhalt ist ein Fortschritt.  
Zusammenarbeit ist ein Erfolg.*

Henry Ford

als lohnenswert für unsere Fragestellung gelten, ob und inwiefern die Beratung kirchlicher Gremien (speziell: der Leitungsebene von Kirchengemeinden) etwa stärker dem einen oder mehr dem anderen Paradigma zu folgen habe – oder ob es gar ein gemeinsames Drittes geben könne, dürfe und sogar müsse.

Was nun heißt Fach- was systemische Prozessberatung? (11) Verdichtet gesagt Folgendes: Hinsichtlich der *Vorstellungsweise* von

Hinsichtlich der *Beratungsprinzipien* bietet die FB Fachwissen zur Problemlösung an. In der SB wird Beratung als Ko-Konstruktion verstanden, in der Ziele, Problembearbeitungsformen und Erfolgskriterien allererst verhandelt werden. Hinsichtlich der *Beratungspraxis* bringt die FB Wissen ein, die Organisation soll es übernehmen. Dabei hat sich in der FB eine Tendenz zur Standardisierung ausgeprägt. Die SB dagegen regt die Organisation an zur Entwicklung und Nutzung eigener Problemlösungskompetenzen, sie erfordert aktives Lernen. Hinsichtlich der *Beziehungen zwischen Kunden- und Beratersystem* nimmt die FB an, dass die Berater über das relevante Wissen verfügen, das die Organisation braucht. Folglich ist die Kooperationsbeziehung asymmetrisch. Die SB geht stattdessen davon aus, dass das Klientensystem sein Fachwissen einbringt und das Beratersystem das Prozesswissen. Der Erfolg beruht auf der Kombination beider Expertisen. Die Beziehung ist darum symmetrisch. Und im Blick auf *Interventionen* und berufliches *Selbstverständnis* lässt sich folgendes Verhältnis ausmachen (12):

Fachberatung	Systemische Prozessberatung
Interventionen	
Standardisiert	Maßgeschneidert
Berufsverständnis	
„Ich bin dann ein guter Berater, wenn ich mehr weiß als der Klient. Ich muß ihn von der optimalen Lösung überzeugen. Ich muß dafür die Defizite aufdecken, dann kann ich verbindliche, quantitative Ergebnisse versprechen.“	„Wir sind davon überzeugt, daß das Basiswissen im System vorhanden ist. Wenn wir entsprechende Fragen stellen und wertschätzende Kommunikationsprozesse gestalten, wird das System selbst die besten Antworten finden.“

*Organisationen* setzt die FB auf Zweckrationalität, Zweck-Mittel-Beziehungen und Nutzenerwägungen. Sie identifiziert und beseitigt Wissensdefizite. Die SB dagegen fokussiert soziale Beziehungen und Kommunikation. Sie identifiziert Potentiale bzw. Blockaden und fördert die Selbstentwicklung der Organisation.

Königswieser et al. gehen davon aus, dass das herkömmliche Nebeneinander keine Zukunft mehr haben wird auf dem Beratungsmarkt (13). Sowohl die Bedürfnisse der Kunden wie auch die gewandelte Einsicht der Berater führen zu diesem Schluss.

Wir merken seit vielen Jahren, dass diese klassische Arbeitsteilung zwischen Beratern, die sich auf die inhaltlich-sachliche Dimension, auf das Aufgabengebiet in einer Organisation konzentrieren, und anderen Beratern, die aus der OE-Tradition oder der systemischen Familientherapie gekommen sind, und auf das soziale Miteinander, die Dynamik in den sozialen Beziehungen, die Kommunikationsprozesse fokussiert sind, letztlich nicht mehr länger haltbar ist. Beide Traditionen konzentrieren sich auf einen spezifischen Ausschnitt in Organisationen und blenden die jeweils andere Seite in ihren professionellen Bearbeitungsroutinen systematisch aus." (14)

Dabei zeichnet sich das Neue, die Komple-

mentärberatung" genannte Form, erst schrittweise ab und will allererst experimentell erprobt und gewonnen werden (15). Wie gestaltet man integrative Beratungsprozesse? Es geht dann doch darum, Inhalte und Prozess miteinander zu verbinden, ein bislang noch selten versuchtes Unterfangen. Gesucht wird dabei u.a. ein komplementäres Interventionsrepertoire (16). Und gesucht wird eine "flüssige Identität" der Berater, bei der einmal mehr das Eine, ein anderes Mal mehr das Andere betont oder in den Vordergrund gerückt wird"(17).

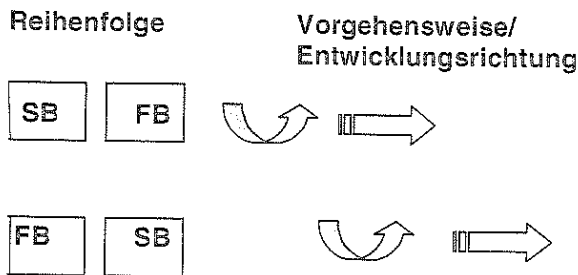
Sutrich (18) skizziert ausgehend von den bisherigen Ausprägungsformen der verschiedenen Beratungsansätze Schritte in das Neuland etwa folgendermaßen:

Aspekte	Fachberatung	Systemische Prozessberatung	Komplementärer Ansatz
Primärer Fokus der Arbeit	Das WAS Inhaltsorientierung Sachlogik	Das WIE Beziehungen Gefühlslogik System-Kontext	Das Was und WIE
Ziel/Output, das das jeweilige Beraterherz hüpfen lässt	Quantitativ Zähl- und Wägbares 40% mehr, 30% weniger Was unterm Strich steht	Was sich in den Code bzw. Erbmasse der Organisation eingeschlichen hat. Ein leichteres, intelligenteres Funktionieren des Systems	
Beziehungsangebot an Klienten	Wissende Beziehung / Sagen	Explorative Beziehung/ Fragen Kompetenz des Nichtwissens"	Situativ versuchen, das Passende/ Beste aus beiden Welten zu nehmen im schön fließenden Wechsel und Timing.
Einstellung zum Lernen	Instruktionslernen	Erfahrungslernen	Situativer Fokuswechsel zwischen Arbeits- und Lerninhalt, zwischen Arbeitsprozess und Kontext der Arbeit
Zeitgefühl	Linear verdichtend ein Ziel schnellstmöglich erreichen. Beschleunigend Kronos	Entschleunigend Idealtypisch steht das Hier und Jetzt im Vordergrund. Kairos	
Organisationsbild	Wer Wissen und Macht hat, der steuert. Maschinenmetapher	Organisationen sind komplex und nicht steuerbar. Sie verhalten sich nicht-linear und organisch	Erfolgsschlüssel: undogmatische Präsenz des Beratungssystems. Schnelle Interventionsfähigkeit, da gespeist aus FB und SB.

Wir halten die sich abzeichnende Bewegungsrichtung hin zu integrierter, komplementärer Beratung im Blick auf das geschilderte Handlungsfeld "Beratung von Gemeindegemeindeführern" für plausibel und für geeignet. Die Ähnlichkeiten in den Bedingungsbedingungen entsprechen einander in relevantem Maß. Freilich ist manches in der Folge dann neu zu denken, und mehr noch neu zu praktizieren – ein Aufwand also. Er ist unseres Erachtens der Mühe wert.

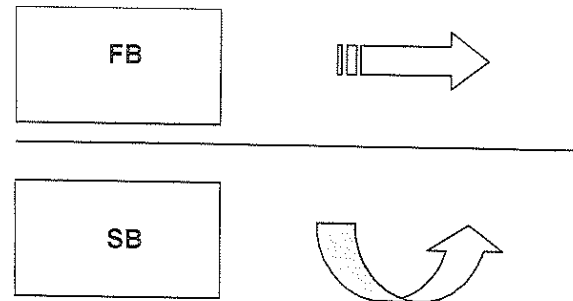
**7. Verhältnisbestimmungen von Beratungsansätzen**

Der Übersichtlichkeit halber wird hier – ein eigener Versuch – nun noch eine Bildfolge eingeführt. Schematisch vereinfacht soll die Veranschaulichung zeigen, was bislang die Wirklichkeit der Beratungswelten prägte und wie sie sich künftig verstehen könnten.



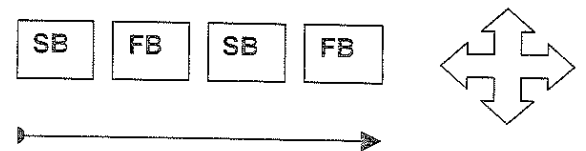
*Konsekutives Verhältnis von FB und SB in einem System*

**Konsekutives Verhältnis:** Klienten nehmen zuerst die eine, dann die andere Beratungsform in Anspruch. Sie klären z.B. zuerst ihre eigenen Intentionen, um danach dazu passende fachliche Beratungs-Inputs einzuholen. Oder sie unterziehen sich zuerst einer fachlichen Beratung, z.B. den Zahlen, Daten und Fakten einer notwendigen Redimensionierung, um danach deren soziale Folgen ins Auge zu fassen und zu verarbeiten.



*Paralleler Verlauf von FB und SB in einem System*

**Paralleles Nebeneinander:** Entweder besseres fachliches Wissensniveau oder geklärteren Beziehungsverhältnissen im Klientensystem. Beide Beratungsformen laufen strikt getrennt voneinander. Die FB arbeitet dabei an der stringenten Zielverfolgung, die SB an der geduldigen und tieferschürfenden systeminternen Erschließung von Veränderungsinhalten.



*Komplementäres Miteinander von FB und SB in einem System*

**Komplementäres Beieinander (19) bzw. sequentielles Ineinander – Integrierte Beratung – mit allseitigen Entwicklungschancen:** Fachliche und systemische Beratung erreichen das Klientensystem gemeinsam integriert. Je nach Bedarf geht diese oder jene Beratungsform gemäß ihren fachlichen Maximen in Führung, während die jeweils andere vorübergehend gleichsam in den Hintergrund tritt, jedoch präsent ist. Beide Beratungsformen spielen einander ihre jeweiligen Stärken zu und

.....

kompensieren ihre Schwächen. Die Klienten bekommen aus einer Hand, in einem Zug und aus einem Guss, was ihnen andernfalls lediglich additiv und unverbunden geboten würde.

In der Praxis muss u.E. keineswegs immer und ausschließlich eine komplementäre Beratung indiziert sein. Selbstverständlich gibt es Konstellationen, in denen klar und offenkundig die eine oder die andere Form der Beratung angezeigt sind. Schon durch den Auftrag im Erstkontakt oder durch Exploration im Vorgespräch kann sich zeigen, was genau gewollt wird und welche explizite oder implizite Erwartung die Klienten haben. Freilich wird zu unterstellen sein, dass die Anforderung einer Fachberatung in der Regel leichter zugänglich und leichter vereinbar sein dürfte mit dem Selbstverständnis eines anfragenden Systems. Gleichwohl können die "eigentlichen" Themen durchaus auf der systemischen Seite liegen. Die agierenden Berater bringen im Verdachtsfall dann ihrerseits nicht nur ihre Fach-, sondern auch ihre systemische Kompetenz schon von der explorativen Phase an ein. – Komplementärberatung wäre, so gesehen, eine neue, eine dritte Möglichkeit beraterischen Handelns zusätzlich zu den bisherigen Angebotsformen.

### **8. Bedingungen von kirchlicher Ehrenamtlichkeit im Unterschied zu linienstrukturierten Unternehmen oder: Warum bei Kirche alles anders ist**

Wir haben oben behauptet, dass Komplementärberatung für die Arbeit mit Gemeindegremien unter den gegebenen Bedingungen ein plausibler und geeigneter Ansatz sei. Dies ist nun noch in bestimmten Hinsichten zu vertiefen, bevor beim übernächsten Schritt einige Ausblicke in eine mögliche Praxis vorgenommen werden. Welcherart sind die Bedingungen kirchlicher Gremienarbeit auf Gemeindeebene?

Kirche ist, wie andere Organisationen auch, eingebunden in rasant sich vollziehende Veränderungen. Dennoch betreffen allgemein-gesellschaftliche Phänomene Kirchen und Kirchengemeinden stellenweise noch einmal auf ganz besondere Weise. Die demografischen Verwerfungen auf dem Hintergrund der bereits vorher nicht optimalen Altersstruktur, die sich verändernde Wahrnehmung und Bewertung von Institutionen und traditionellen Autoritäten in der postmodernen Gesellschaft, aber auch Säkularisierungsschübe auf der einen und neu sich verortende spirituelle Bedürfnisse auf der anderen Seite sind einige Beispiele dafür. Nach innen hin bedeutet dies einen enormen Anforderungsdruck an die Entscheidungsträger, der auf den verschiedenen kirchlichen Ebenen aufzufangen ist. Kirchenleitung auf Ortsebene liegt in den

*Das zentrale Anliegen des komplementären Ansatzes sehen wir darin, Organisationen dabei zu unterstützen, Zukunftsfähigkeit zu entwickeln und zwar ganzheitlich und nachhaltig.*

*Roswita Königswieser*

Händen von Ehrenamtlichen, die ihre Leitungsverantwortung im Zusammenwirken mit einer/einem oder mehreren Hauptamtlichen in einem Gremium wie dem Gemeindegremium wahrzunehmen haben. Dieses Ehrenamt ist wiederum ein Wahlamt, zu dessen Übernahme keine bestimmte, auf das Handlungsfeld bezogene, Fachqualifikation vorausgesetzt wird und auch nicht werden kann. I. d. R. erwerben sich die Gewählten ihre Fachkompetenz im Laufe ihrer Tätigkeit im Gremium. Dem Wahlamt gemäß unterliegt die Mitgliedschaft Einzelner infolge von Wahlperioden, zusätzlich aber auch durch gelegentlich vorzeitiges Ausscheiden aus anderen Gründen, einer gewissen Fluktuation. Stetig werden aber vom Gremium qualifizierte und einem enorm breiten Handlungsfeld zuzuordnende Entscheidungen gefordert, die ange-

sichts der oben beschriebenen Herausforderungen einem hohen Belastungsdruck standzuhalten haben.

In diesem Zusammenhang stoßen systemische Berater häufig auf fachlichen Beratungsbedarf, z. B. zu Fragen von Kommunikation, Zielgruppen- und Milieuforschung, liturgischer und spiritueller Praxis, aber auch von Rechtsordnungen, Sitzungsleitung und Verantwortlichkeiten. Dabei spüren sie hin und wieder, wie der prozessuale Fortgang Belebung erfahren könnte, wenn das nötige Fach-Know-how in einem integrierenden Verfahren implementiert werden könnte. Der komplementäre Beratungsansatz kann hier einen Weg weisen, indem er in einem strukturierten und dem Gegenstand gemäßen Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how einen maximalen Gewinn für das Klientensystem ermöglicht.

### **9. Die normative Ebene kirchlicher Gemeindeleitung im Widerspruch zur faktischen. Beratung als umfassende Arbeit an der Leitungskompetenz**

Nicht unwesentlich hängt die Darstellung im vorigen Kapitel mit einem weiteren Phänomen zusammen, das in Beratungsprozessen mit Gemeindekirchenräten häufig begegnet: Das ist die zu beobachtende Diastase zwischen der Leitungsverantwortung, die die Kirchenverfassung dem Gremium zuschreibt, und der tatsächlich gelebten. Oft wird Leitungsverantwortung unzureichend oder nur vereinzelt wahrgenommen. Meist sind es Haupt-, gelegentlich Ehrenamtliche, die dazu eine besondere Affinität haben und denen das unvermeidbare Maß an Leitung vom Rest des Gremiums überlassen wird. Aufs Ganze gesehen ist das Bewusstsein der Gremien, Leitungsorgan zu sein, unserem Eindruck nach unterentwickelt. Der häufig anzutreffende Fall ist die Meinung: „Wir sind dafür da, alles zu machen“ (und gemeint ist: vom Küsterdienst bis zum Kuchen-

backen). Die unterstellte Allzuständigkeit raubt dann der primären Leitungsaufgabe die Kräfte.

Nicht gemeinsam wahrgenommene Leitung, einhergehend mit einem Entwicklungsbedarf an Leitungskompetenz, ist den betroffenen Gremien i. d. R. kaum bewusst. Es handelt sich hier gleichsam um einen „blinden Fleck“ in der Selbstwahrnehmung, der auch im Rahmen systemischer Beratungsprozesse oft nicht vom System selbst erkannt wird, möglicherweise sogar nur schwer erkannt werden kann. Solange jedoch die Leitungsfrage nicht geklärt ist, kann eine Organisation sich nicht angemessen entwickeln. Ohne eine Bearbeitung der Problematik drohen Investitionen ins Beratungsgeschehen auf Klienten- wie auf Beraterseite ins Leere zu laufen oder erreichte Erfolge im Nachgang von Beratung zu versanden. Eine komplementär motivierte Herangehensweise bietet hier u. E. besondere Möglichkeiten. Bereits in der Eröffnungsphase der Beratung werden die Berater ihre Beobachtungen mit dem Klientensystem kommunizieren und Schritte zur Bearbeitung erarbeiten.

Gründe wie die genannten sprechen unserem Urteil nach für die Aufnahme eines komplementären Beratungskonzeptes in die beraterische Angebotspalette.

## **10. Praxisperspektiven**

### **10.1 Das Vorgespräch als Einstiegsbewährung**

Wir schreiben hier kein „Handbuch der Komplementärberatung“, unmöglich. Aber einige tastende erste Ausblicke in die Praxis einer solchen ergeben sich durchaus. Sie sind eher Markierungen als schon Wege, mehr Ankündigung als schon Erprobtes. Und sie sind vollkommen unvollständig.

Ein Gebiet, für das sich Konsequenzen sehen lassen, ist schon das Vorgespräch einer Beratung. Der Prozessberater neigt anscheinend



dazu, Sachthemen, wenn sie denn genannt werden, als nachrangig wahrzunehmen. Seine Wachsamkeit gilt den systemischen und beziehungsbezogenen Gehalten, die sich oft unter der Oberfläche des Gesagten abbilden. Diese Grundhaltung birgt die Gefahr in sich, echten fachlichen Beratungsbedarf stiefmütterlich zu behandeln.

Komplementärberaterische Sensibilisierung hieße hier: mit gesteigerter Aufmerksamkeit wahrnehmen, welche fachlichen Aspekte im Beratungsprozess in welchem Ausmaß eine Rolle spielen könnten. Dabei wird solche Sensibilität ein zutiefst systemisch motivierter Vorgang sein, der sich darauf verlässt, dass auch in dieser Hinsicht vom Klientensystem entsprechende Signale ausgehen. Wissend: Ein fachlicher Input kann eine sachgerechte systemische Intervention sein (20). Auch die fachlichen Defizite liegen im System. Darum ist es systemgerecht, an ihnen zu arbeiten. Es kommt dann darauf an, den Bedarf zu erkennen und in der Kommunikation mit den Klienten zu verifizieren. Das Vorgespräch ist bereits eine komplementäre Weichenstellung". Praktisch dann etwa: Die Berater stimmen sich untereinander ab, wer in besonderer Weise mit einem "Fach-Ohr" in das Gespräch hineinhört.

Wahrgenommener Fachberatungsbedarf und eine evtl. daraus folgende Implementierung von entsprechenden Beratungseinheiten in den Prozess müssen vom Klientensystem bestätigt und beauftragt sowie im Kontrakt festgeschrieben werden.

## 10.2 Transparenz im Klientensystem

Zum Funktionieren und Gelingen eines komplementären Formats gehört im praktischen Vollzug in der Regel, so wird man sagen können, eine klare Unterscheidbarkeit von FB- und SB-Anteilen. Nicht nur die Berater haben die Aufgabe, dafür ein klares, ein reflektiertes und handlungsnahes Bewusstsein zu entwickeln.

Unseres Erachtens kommt es dem Komplementäransatz zugute, wenn er auch den Klienten gegenüber transparent gemacht wird und sie somit im Beratungsverlauf selbst ein Grundgefühl für das Eine und das Andere sowie für den Wechsel zwischen beidem einspielen können. Damit vergrößert sich, so ist anzunehmen, die Mündigkeit der Beratenen, letztlich auch ihre Zufriedenheit mit dem Beratungsverlauf. Deutlicher als ohne eine solche Instruktion können sie zu aktiven Mitgestaltern des Gesamtprozesses werden. Das Komplementäre wird Teil des Arbeitsbündnisses.

*Zuerst die innere Haltung,  
dann die äußere Form!  
Konfuzius*

Das folgende Beispiel eines Moderationskartensets hat innerhalb dieser Darstellung dabei lediglich die Funktion eines Platzhalters, der die Aufgabe einer klientengerechten Vermittlung als solche markiert. Im Blick auf unsere Klientel geht es bei diesem Bemühen um eine möglichst große Einfachheit und Klarheit, die gleichwohl hinreichend verständlich ist und zu einer verstehenden Akzeptanz führt. Die Vorstellung der exemplarisch angebotenen Moderationskarten (siehe Anhang S. 17f.) in einer konkreten Beratungssituation ist dabei gedacht in Verbindung mit einem teilnehmerbezogenen erläuterten Kommentar der Berater.

In praxi lassen sich eine Mehrzahl von Methoden denken, um Klienten für eine komplementäre Arbeitsweise zu sensibilisieren. Als eine weitere Möglichkeit käme etwa ein vor den Klienten geführter Dialog in Betracht. Eine Beraterin übernimmt dann z.B. die Rolle der FB, einer die Rolle der SB. Die Rollen könnten, der Anschaulichkeit halber, durchaus leicht überzeichnet

werden, temporäre kontroverse Zuspitzungen nicht ausgeschlossen. Eine noch weitere Anreicherung eines entsprechenden Interventionsrepertoires wäre eine Angelegenheit künftiger beraterischer Erfindungen.

Im Vollzug der Beratung empfiehlt sich, so meinen wir, nicht nur ein kontinuierliches Rollendifferenzbewusstsein der Berater, sondern auch je und dann eine allen Beratungsbeteiligten sichtbare Markierung. Dafür kommen grundsätzlich Marker jeder Art in Betracht, die dann aktuell eingesetzt werden, um die Wechsel der Referenzmodelle zu signalisieren. Beispielsweise: Zweifarbige Tücher werden wechselnd ausgelegt, je mit entsprechenden FB-/SB-Zuschreibungen versehen. Oder: Verschiedene „Hüte“, die sich die Berater je nach Fälligkeit aufsetzen. Oder, wenn der Aufwand gerechtfertigt erscheint: Wechselnde Sticker für alle Beratungsbeteiligten. Oder: Im Raum befinden sich zwei verschiedene leere Stühle, die für FB- und SB-Anteile stehen. Alle Beteiligten, aus dem BS und dem KS, können bei Bedarf auf einem der Stühle Platz nehmen und ihr entsprechendes Anliegen einbringen.

### 11. Epilog

Der 3. Oktober 2009 war, was den Gegenstand dieser Arbeit betrifft, ein denkwürdiger Tag. Zwei Fachberater machten sich am frühen Morgen auf den Weg, um Vertreter/-innen eines thüringischen Kirchenkreises ein Projekt vorzustellen. Sie sollten Informationen und Know-how bringen. Der Kirchenkreis hatte jenes Projekt XY angefragt, das andernorts bereits mehrfach erfolgreich durchgeführt und diffizil ausgearbeitet vorlag. Einige waren fasziniert von dessen Größe, Zielen, Möglichkeiten und Logistik. Andere blieben verhalten, aber neugierig.

Die Berater hatten sich ausgestattet mit Materialien, Darstellungsmethoden, Beamer etc. Sie taten das ihnen Mögliche, um den Interessenten Chancen und Grenzen, Aufwand und zu erwar-

tenden Ertrag des fraglichen Projektes vor Augen zu führen. Fragen wurden gestellt, Fragen wurden beantwortet. Bedenken wurden geltend gemacht, Bedenken wurden ausgeräumt. Erfolgchancen wurden bezweifelt, Erfolgchancen wurden beschworen. Über alledem wurde es Nachmittag. Das Hin und Her, die über allem liegende zagende Unentschlossenheit der Meisten, nahm kein Ende.

Etwas musste geschehen. Aber was? Da besannen sich die Fachberater, dass sie schließlich auch systemische Berater waren. Sie beratschlagten und entschlossen sich zu einem Zweischritt: Zunächst wurden die Teilnehmenden gebeten, auf einem Zettel zu vermerken, wie sie entscheiden würden, wenn sie in diesem Moment ein Votum für oder gegen die Durchführung des Projektes in ihrer Region abgeben müssten. Diese Zettel sollten verdeckt gehalten werden. Anschließend erklärten die Berater dem leicht verwunderten Plenum: Wir machen eine Aufstellung.

Das Publikum war willig, die Konstellation einfach: Hier durch den gesamten Raum verläuft jetzt eine Skala von Null bis Hundert. Sie gehen nun noch einmal in sich, richtig ehrlich. Wie viele Chancen geben Sie ganz persönlich diesem Projekt für Ihre Region, ausgedrückt in Prozent? Stellen Sie sich auf der Skala da auf, wo der richtige Platz für Sie ist.

Die Zustimmung erreichte Werte zwischen 50 und 100, im Mittel ca. 70%, wogegen die Abfrage der auf den Zetteln verborgenen binären Entscheidung bei einem Zustimmungswert von 100% lag.

Ein deutlich ausdifferenziertes Ergebnis hatte sich auf diese Weise ausgeföhlt, das durch die Fortsetzung der Pro-und-Contra-Debatte an den Tischen wohl kaum so zustande gekommen wäre. Der sanfte Druck und die Möglichkeit, sich klar *und* differenziert zu positionieren, beendete das vor allem emotionale Einerseits

.....

und Andererseits. Und die vielen Zusammenstehenden am oberen Ende der Skala gaben sich gegenseitig ein stärkendes Bild ihrer neu gewonnenen Überzeugtheit. – Die Runde ging auseinander nicht ohne Termine gemacht zu haben für die nächsten Projektsondierungsschritte. Sie war in einer neuen Weise handlungsfähig geworden.

Die Berater aber traten den Heimweg an mit einer gewissen Beschämung vor sich selbst: Dieser Präsentationstag hatte schließlich doch eine erstaunlich gute Wendung im Sinne einer klaren Entscheidung genommen. Aber warum hatten sie nicht von vorneherein und schon bei der Planung die soziale Dimension eines solchen Projektbewertungs-Prozesses berücksichtigt? Warum hatten sie nicht gezielt verknüpft, was sie wissen und können sowohl als Fachberater wie als systemische Prozessberater? Im geschilderten Fall waren opulentes Projekt-Know-how einerseits und namhaft wie anschaulich gemachte "weiche Faktoren" andererseits zusammengetreten. Fachberatung und systemische Prozessberatung hatten einander gefunden. An der leichteren Zugänglichkeit solcher Komplementarität ist, zum Nutzen der Klienten, offenbar weiter zu arbeiten. Dann könnte der 3. Oktober in der eigenen Beraterischen Entwicklung ein Symbol neu zu gewinnender Berater-Einheit werden.

**Anhang:** Moderationskarten-Set auf der folgenden Seite

## Anmerkungen

- (1) Fachberatung oder Prozessberatung?, Editorial von Stefan Doblhofer und Peter Wagner, in: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung 4/2001, S. 3.
- (2) Vgl. Oberflächen und Tiefenwirkung, Beitrag von Katharina Fischer-Ledenice, aaO., S. 8.
- (3) Auslösendes Moment war: Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How, hgg.v. R. Königswieser / E. Sonuc / J. Gebhardt / M. Hillebrand, Stuttgart 2006.
- (4) Rudolf Wimmer spricht, in Abgrenzung zu Königswieser, zugleich korrespondierend mit dem von ihr und anderen ausgemachten Veränderungsbedarf in der Beratungslandschaft, vom "dritten Weg". Vgl. Komplementärberatung. Quantensprung oder Übergangsphänomen?, Interview mit R. Königswieser / E. Lang / R. Wimmer, in: OE 1/2009, S. 48. – Auch bei Othmar Sutrich ist die Rede vom Dritten Weg. Vgl. Neuland für junge Berater am Horizont!? Oder: Wem und wozu nützt die Grenzziehung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung noch?, in: Profile 5/2003, S. 55.
- (5) Sutrich spricht von "Grenzgängern", die von beiden Inseln aus vorsichtig und tastend diese neue Welt ausloten" (aaO., S. 54).
- (6) In der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM) Bezeichnung für kirchenleitende Gremien auf Gemeindeebene; in anderen Landeskirchen auch als Kirchvorstände, Presbyterien oder Kirchengemeinderäte bezeichnet.
- (7) K&N (Königswieser & Network): Beratungsunternehmen, in dessen Verantwortung umfangreiche Praxisstudien im Bereich der Komplementärberatung durchgeführt wurden. Die daraus gewonnenen Einsichten finden in Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how" (vgl. Anm. 3) einen vielschichtigen theoretischen Niederschlag.
- (8) Vgl. Komplementärberatung. Quantensprung oder Übergangsphänomen?, Interview mit R. Königswieser / E. Lang / R. Wimmer, in: OE 1/2009, 45- 53, S. 52, Erik Lang.
- (9) Ca. 95% aller im deutschsprachigen Raum erbrachten Beratungsleistungen entfallen auf die Fachberatung (vgl. aaO, S. 52).
- (10) Vgl. Epilog.

- (11) Vgl. Komplementärberatung (Anm. 3), S. 59f.  
 (12) Vgl. aaO. 54.  
 (13) Komplementärberatung. Quantensprung oder Übergangsphänomen?, aaO., S. 52, R. Königswieser: Aus unserer Sicht ist klar, dass der reine Prozessberatungsansatz ausgedient hat.”  
 (14) AaO. S. 47, R. Wimmer.  
 (15) Der Aufwand, den Königswieser et al. dafür in Kauf nehmen, ist beachtlich. Das Beratungsunternehmen hat für die Erschließung des anvisierten beraterischen Neulands eine Konzeptgruppe gebildet, Entwicklungswerkstätten veranstaltet, Supervisionen resümiert, Begleitforscher engagiert, resonanzgebende Gäste geladen und den Erfahrungsaustausch mit anderen (Fach-)Beratern gesucht. – Eine auch nur annähernd vergleichsweise hohe Intensität

- der Urteilsbildung können wir hier in keiner Weise leisten.  
 (16) Komplementärberatung (Anm. 3), S. 50.  
 (17) AaO., S. 51.  
 (18) Sutrich, Othmar: Neuland für junge Berater am Horizont? aaO., S. 60 – Hier verkürzt und leicht überarbeitet wiedergegeben. – Vergleichbar versuchen Königswieser et al., aaO. (Anm. 3) S. 38-40, die auseinander gestreuten Beratungsansätze zu charakterisieren.  
 (19) Eine andere Art der schematischen Veranschaulichung für die Komplementärberatung als die hier gezeigte wählen Königswieser et. al., aaO. (Anm. 3), S. 92.  
 (21) Joachim Bock, Supervisor, mündlich am 3. Mai 2010.

**Beispiel eines Moderationskarten-Sets für FB-SB-Arbeit mit GKRen**  
 (Anregungen für Inhalte wurden in loser Anlehnung gewonnen aus Königswieser et al., S. 38-40)

<i>Das Was</i>	<i>Das Wie</i>
Was man wissen kann Inhalte – Fakten – Konzepte Hier geht es um die Sachverhalte	Was für Sie passt, für Sie das Richtige ist Form – Umsetzung – Akzeptanz Hier geht es um Ihrem Umgang damit.
Die Berater erklären, stellen vor usw.	Die Berater fragen, locken neue Gedanken bei Ihnen hervor usw.
Sie als GKR nehmen etwas Neues auf, erarbeiten sich ein Verständnis, erschließen Konzepte.	Sie verarbeiten das Neue. Sie bedenken Die Auswirkungen auf Beziehungen. Wie fühlt sich das an in Ihrer Situation?
Das Tempo ist hoch. Der Gedankenfortschritt vollzieht sich In schnellen Schritten.	Das Tempo wird bewusst gedrosselt. Langsam und aufmerksam füreinander = Gut
Strategie – Struktur – System Die hard facts“	Die Leute – Was sie können (und nicht Können) – Der Stil – was uns wichtig ist – Die soft facts“
<b>Die Logik der Sachen</b>	<b>Die Logik der Gefühle</b>

## Beratung als Hebammenkunst - und plötzlich war sie da, die Veränderung!

### Heilige Ergriffenheit

Das Kind ist geboren,  
der Raum von Freude erfüllt,  
die Zeit steht still,  
vom Kind her leuchtet ein Licht.

Das Kind ruht  
auf der Brust der Mutter,  
der Vater ist erlöst  
aus der Todesangst.

Eine heilige Drei-Einigkeit  
knüpft miteinander Liebesbände.  
Die Hebamme hütet  
den heiligen Augenblick.

Hanna Strack, Die Frau ist Mitschöpferin  
Eine Theologie der Geburt,  
Rüsselsheim 2006, 313.

### Heilige Ergriffenheit 2

Die Veränderung ist geboren,  
der Raum von Freude erfüllt,  
die Zeit steht still,  
von der Veränderung her leuchtet ein Licht.

Die Veränderung ruht  
in den Händen der Klienten,  
alle sind erlöst  
aus Widerständen.

Das System  
knüpft miteinander Liebesbände.  
Die Berater hüten  
den heiligen Augenblick.

Neufassung "Heilige Ergriffenheit",  
Nicole Stockschläder.

### 1. Und plötzlich war sie da, die Veränderung

Im Rahmen des Laboratoriums 2009 waren wir als Team mit drei Beratern bei einer Mitarbeiter/innenvertretung (MAV) in einem evangelischen Dekanat. Unser Auftrag lautete dort: Bilanzierung und Strategieentwicklung der Arbeit der MAV. Im ersten Treffen sandte das Klientensystem viele unterschiedliche Signale. Wir hörten ganz viele positive Aspekte ihrer Arbeit, aber ebenso viele Dinge, mit denen sie die positiven Aspekte direkt wieder gänzlich relativierten oder als defizitär bezeichneten.

In der Vorbereitung auf den nächsten Termin reflektierte unser Team über die Dynamiken, die wir im Klientensystem gespürt hatten: einerseits in guter Bewegung zu sein, andererseits aber sich gleichsam auch wieder zu stoppen und hinter dem eigenen Anspruch zurückzubleiben.

Gerne wollten wir dem System diese Beobachtung mit dem Ziel zur Verfügung stellen, es aus der Negativdynamik heraus zu holen. Wir kreierten einen sogenannten Gruppengang. Der Gang bestand aus zwei gegenläufigen Kreisdynamiken mit jeweils vier Stationen zu den Themen Team, Arbeitsalltag, Ressourcen, Deutungen. Wir baten die Teilnehmer/innen,

sich mit uns auf den Weg zu machen. Auf dem Weg, entlang des inneren Kreises gaben wir an den vier Stationen alle Schwierigkeiten und Herausforderungen zum jeweiligen Thema wieder, die das Klientensystem benannt hatte. Diese legten wir am Boden ab. An der vierten Station gingen wir diesen Kreis der Einschränkungen und Schwierigkeiten nicht weiter in die Mitte, sondern wechselten die Richtung und gingen nach außen. Im Außenkreis hielten wir an jeder der Stationen und gaben die positiven Originaltöne der Klienten wieder. Das Bild zeigt den Kreis mit den Stationen.

Sofort wechselte die Stimmung im Raum, die Perspektive weitete sich und an der vierten Station konnten wir den Kreis verlassen. Die Schwierigkeiten waren zwar noch da, doch sie waren von den Aspekten umrahmt, die erfolgreich laufen. Diese andere Gewichtung brachte für das Klientensystem die Energie, die nächsten Schritte im Beratungsprozess gut gehen zu können.

Durch die Methode des Gruppengangs wurde so etwas gehoben bzw. betont und ans Licht gebracht, was im System bis dahin noch unbewusst vorhanden

war. Auf der Ebene der Werkzeuge tragen wir als Berater/innen viel an Symbolik ein (1). So formulierten wir die Aussagen der Teilnehmer/innen positiv und wertschätzend, wir betonten die positive Stimmung. Durch die Wiedergabe der Originaltöne der Teilnehmer/innen signalisierten wir Aufmerksamkeit. Insgesamt gewann die Situation an Dichte, da jeder und jede den Weg selber gehen konnte.

### 2. Beratung als Hebammenkunst

Wie in vielen anderen Beratungssituationen habe ich auch im geschilderten Beispiel die Erfahrung gemacht, dass unsere Interventionen Stimmungen verändern, neue Perspektiven sichtbar machen und Veränderungen ermöglichen. Allerdings sind die Stimmungen, Perspektiven und Veränderungen nichts, was von außen eintragen wird, sondern das System besitzt sie schon. Als Beraterin helfe ich nur, sie zu heben. Deshalb gefällt mir an dieser Stelle das Bild der Beraterin als Hebamme sehr gut. Natur ist in der Geburtshilfe das, was von sich geschieht, das Aufgehende, das Sich-Zeigende. Die Hebamme soll durch Unterstützung, Zusehen, Zuwarten und Hilfe beim Aushalten auf die Natur reagieren." (2) Beraterinnen und Berater reagieren auf die Systeme, die sie beauftragen. Sie begegnen ihnen mit bestimmten Methoden, sprich mit den Werkzeugen der Beratung, und sie begegnen ihnen mit einer systemischen Grundhaltung. Die vorliegende Arbeit will das Bild bestärken, dass sich Beraterinnen und Berater aufgrund dieser Haltung, die sich in den Methoden ausdrückt, durchaus mit einer Hebamme vergleichen dürfen. Beratung ist somit Hebammenkunst, sogenannte Mäeutik". Ein erster Schritt will die Herkunft des Begriffs Mäeutik" beleuchten. Wir begegnen dort Sokrates und einer der Kernaufgaben der systemischen Beratung, dem Fragen. Doch zum Fragen und damit zu Sokrates muss mehr dazu kommen, um aus Berater/innen Hebammen zu machen. Deshalb soll eine Zusammenschau von "Geburtsprozess", einem beratenden System und der entsprechenden Beraterhaltung die These "Beratung ist Hebammenkunst" belegen. Ein letzter Schritt beschreibt in der Methodologie Instrumente, die unsere Hebammenhaltung unterstützen.

### 3. Berater als Hebammen in guter Gesellschaft - das sokratische Dialogmodell

Wie im Praxisbeispiel beschrieben, heben Beraterinnen und Berater in Beratungsprozessen Dinge und ermöglichen Veränderungen. Deshalb will ich von Beratung als "Hebammenkunst" oder "Mäeutik" sprechen. Dieser Begriff wird in vielen Bereichen rezipiert. Sein Ursprung liegt in der griechischen Philosophie. Aufgrund meiner Beratungserfahrungen scheint Sokrates, Urvater der Mäeutik, Beraterinnen und Beratern zumindest aufgrund der Ebene der Methodologie verwandt zu sein.

Sokrates war in den Straßen Athens unterwegs und verwickelte die Menschen in Gespräche. Ob Staatsmann oder Eselstreiber, ob Schuster oder General weist Sokrates darauf hin, dass es auf das rechte Denken und auf nichts anderes ankommt. Rechtes Denken heißt für ihn zunächst und vor allem, dass man versteht, was man sagt, dass man sich über sich selbst Rechenschaft ablegt (3).

Sokrates versteht sich in diesen Gesprächen nicht als Fachmann, sondern für seine Gespräche ist eine dialogische Grundhaltung grundlegend (4). Das heißt, zwei gleichermaßen Nichtwissende, also fragende Menschen, begegnen sich auf Augenhöhe. Und Sokrates gibt seinen Anhängern gerade das nicht, was sie meinen erwarten zu dürfen: eine hieb- und stichfesteste Antwort auf die Fragen, die sie bewegen und die er in ihnen aufrührt." (5) Gerade bei dieser Beschreibung fühle ich mich als systemische Beraterin an viele Situationen erinnert, in denen das Klientensystem mir ebenso in Erwartung von Antworten begegnete. Doch gerade durch eine Datensammlung oder durch zirkuläres Fragen liefere ich keine Antworten, sondern neue Perspektiven. Es braucht dann immer wieder Kraft, sich auf die Rolle der Prozessbegleitung zu besinnen. Sokrates versteht seine Philosophie als Mäeutik, denn er will nur Helfer sein bei der Einsicht und Selbsterkenntnis, die jeder aus sich selbst finden muss, die ihm aber nicht von außen gegeben werden kann." (6)

#### 3.1 Nähe und Ferne zu Sokrates

Neben dem Instrument des Fragens sehe ich die größte Nähe zwischen Sokrates und systemischen Beraterinnen und Beratern im Vertrauen auf die

.....

Autopoiese des Systems. Wir vertrauen darauf, dass das System mit den Interventionen weiterarbeiten kann, dass Kraft und Energie im System liegen, um mit Hilfe unserer Interventionen sich selbst zu steuern. Wir sind neugierig und offen, was unsere Klienten aus unseren Interventionen machen...Daraus folgt, dass wir unsere Interventionspraxis als kooperativen Prozess mit den Klienten sehen, in dem diese die Experten für ihr Leben sind und entscheiden, welcher Weg für sie passt..." (7)

Sokrates Methode war es, Fragen zu stellen. Oft ließ er sein Gegenüber mit den gestellten Fragen allein und vertraute darauf, dass bei seinem Dialogpartner etwas in Bewegung gekommen war.

An dieser Stelle spüre ich als Beraterin eine größere Distanz zu ihm. Sicherlich verlassen auch wir unsere zu beratenden Systeme wieder, dennoch gibt es eine Prozessverantwortung, die die Klienten nicht mit den möglichen Wirkungen der Interventionen alleine lässt. Zu unserem Werkzeug des Fragens kommt noch eine explizite Beraterhaltung hinzu.

Diese Haltung bereichert den philosophischen Begriff der Hebammenkunst und macht ihn nutzbar für eine Verwendung im Bereich der Organisationsentwicklung.

#### 4. Was "Geburtsprozess", Systeme und die Beraterhaltung gemeinsam haben

Im Laboratorium 2009 begegnete mir der Dialogbegriff nach David Bohm (8). Peter M. Senge (9) entwickelten den Dialogbegriff für die "Lernende Organisation" weiter. Ziel der lernenden Organisation ist es, die Qualität der Mitarbeitenden und der Organisation zu verbessern. Der Zweck in der Dialogmethode ist dabei, über die Grenzen des individuellen Denkens hinauszukommen. Eine Gruppe erforscht im Dialog-Verfahren schwierige und komplexe Fragen unter vielen verschiedenen Blickwinkeln (10).

Johannes F. und Martina Hartkemeyer haben auf der Grundlage dieser Dialogmethoden Kernfähigkeiten des Dialoges beschrieben (11). Für mich bezeichnen diese Kernfähigkeiten die Grundlagen unserer Beraterhaltung. Diese Kernfähigkeiten korrespondieren mit den Aufgaben der Hebamme bei einem Geburtsprozess, wie ich es bei der Geburt unserer Tochter erfahren habe. Deshalb möchte ich die Aufga-

ben der Hebamme während eines Geburtsprozesses (12) mit der Beraterhaltung in einem zu beratenden System in Beziehung setzen.

#### 4.1 Grenzerfahrungen

##### ...im Geburtsprozess

Im Geburtsprozess begleitet die Hebamme Paare bei intensiven Grenzerfahrungen. Die Frau erfährt die Grenze der absoluten Belastbarkeit und des Geburtsschmerzes, der Mann die Grenze seiner Emotionalität. An den Grenzen werden Schutzwälle nieder- und Masken heruntergerissen. Die eigene Identität und die bisher eingeübte Balance geraten aus den Fugen. Allerdings ist diese Grenzerfahrung für alle auch eine Bereicherung aus der sie gestärkt heraus gehen (13). Die Hebamme ist Begleiterin bei diesen Grenzüberschreitungen und ermutigt, sich diesen Grenzen zu stellen.

##### ...im System

Ein System, das Beratung anfragt, sieht sich in der Regel einer Veränderungssituation ausgesetzt. Diese Veränderung ist auch immer eine Grenzerfahrung. Das Spektrum dieser Grenzerfahrungen reicht von dramatischen Veränderungen, die das Gesamtsystem betreffen, bis hin zur Betroffenheit Einzelner im Beratungsprozess. Die erste Grenze, die jedoch überschritten wird, ist die, die Situation nicht allein anschauen zu wollen oder zu können, und deshalb Beratung anzufragen.

##### Fazit für die Beraterhaltung: radikaler Respekt

Beraterinnen und Berater begegnen den Systemen gerade an deren Grenzen sehr sensibel. Es braucht radikalen Respekt, d.h. die respektvolle Haltung dem anderen gegenüber bleibt nicht oberflächlich, sondern wir bemühen uns um ein tieferes Verständnis (14). Leitend sind für uns Fragen wie: Wer hat die Beratung angefragt? Wer wird von den Veränderungen betroffen sein? Was brauchen die Einzelnen, um sich auf den Beratungsprozess einzulassen? Wie eine Hebamme gehen wir den im Kontrakt vereinbarten Weg des Systems mit und tragen eine neue Perspektive ein. Doch dabei gilt es, immer einen halben Schritt hinter dem Klienten zu bleiben und ihm zu helfen, Kontakt zu seiner Grenze herzustellen (15).

### 4.2 Erfahrung von Nähe

#### ...im Geburtsprozess

Hebammen werden meist schon in der Schwangerschaft zur Begleit-, Bezugs- und Vertrauensperson. Durch Untersuchungen und das Wissen um die familiäre Situation entsteht eine große Nähe zur Frau. Eine Hebamme formuliert: Ich muss aber aufpassen, nicht glückenhaft zu sein, dass ich die Frauen nicht in Abhängigkeit bringe.“ (16) Hebammen ziehen sich wieder zurück, wenn sie nach der Geburt nicht mehr gebraucht werden.

#### ...im System

Im Beratungsprozess bewegen das System und die Beraterinnen und Berater sich immer im Bereich des Forums internum. Der Kontrakt samt der Ausgestaltung der Beratung unterliegt der Schweigepflicht der Beraterinnen und Berater. Für das Klientensystem ergibt sich dadurch ein geschützter Raum, in dem es sich mit einer Fragestellung oder Herausforderung öffnen kann. Das System begegnet einer neutralen Beratung, deren Rolle ganz klar im Kontrakt festgehalten wurde. Im Beratungsprozess wächst häufig das Vertrauen, so dass die Chance einer Begleitung, die die Situation des Systems kennt, aber dennoch nicht dazu gehört, vom System optimal genutzt werden kann.

#### Fazit für die Beraterhaltung: im Kontakt mit sich selbst sein

Neben dem Stichwort des radikalen Respekts (siehe oben) entsteht guter Kontakt zum System, indem die Beraterinnen und Berater im guten Kontakt mit sich selbst und der Situation sind. Das heißt, sie nehmen Gefühle bei sich und im System wahr und können sie benennen. Sie machen deutlich, dass es ihnen in ihrer Rolle gelingt, im Hier und Jetzt, also präsent zu sein und gleichzeitig auf der Metaebene zu reflektieren. Der Klient kann sich dadurch ganz in die Situation begeben (17).

### 4.3 Erfahrungen selber machen

#### ...im Geburtsprozess

Eine Hebamme formuliert im Interview: Das Besondere ist für mich, dass die Frau alleine gebären kann.“ (18) Die Hebammen wissen um die Kraft der Frau, um

ihre Fähigkeit, ihre Aufgabe alleine bewältigen zu können. Sich selbst sehen sie dabei nur als Unterstützerin, die hilft, die Kräfte freizusetzen. Sie weiß nicht, wie die Geburt bei dieser oder jener Frau werden wird, aber sie ist bereit, zuzuhören und zu beobachten, um dann ihre Unterstützung anzupassen.

#### ...im System

Das System hat alle Potenziale und Kompetenzen für anstehende Prozesse in sich selber. Eventuell sind sie verschüttet oder mit anderen Themen überlagert, sie werden aus Zeitnot nicht wahrgenommen oder aber die Wertschätzung fehlt, so dass die Beteiligten sich selbst nichts zutrauen.

#### Fazit für die Beraterhaltung: zuhören, zuhören

Da wo Systeme Unterstützung brauchen, haben systemische Beraterinnen und Berater keine fertigen Lösungen. Sondern geht es zuerst darum, die Situation des Klienten zu hören und die Beschreibungen bei sich selbst ankommen zu lassen, ohne dass im Kopf bereits Lösungsmöglichkeiten mitlaufen. Konzentriertes und offenes Zuhören kann dazu führen, in einer Gruppe Neues entstehen zu lassen, zu generieren.“ (19) Für die Beraterhaltung ist das so wichtig, da wir letztlich nie wissen können, wie die Welt aus anderer Perspektive, aus dem Blickwinkel meines Gegenübers aussieht und aufgrund welcher Erfahrungen und Erwartungen, aus welchen Annahmen und Bedürfnissen die oder der andere die Welt interpretiert (20). So sind wir mit dem System zusammen immer Lernende und heben die Hierarchie zwischen Wissen und Nicht-Wissen auf.

### 4.4 Raum- und Zeiterfahrung

#### ...im Geburtsprozess

Die Hebamme gestaltet den Prozess einer Geburt. Es gibt keine Eile, nur die, die die Frau einträgt. Es gibt keine anderen Termine. Besonders der Augenblick, wenn das neue Leben da ist, ist ein besonderer zu schützender Moment. Viele Hebammen beschreiben diesen Moment als einen Moment der nach Stille und Schweigen verlangt. Eine Stille, die es möglich macht, das Besondere zu erfahren und die Ehrfurcht vor diesem besonderen Moment im Leben der Menschen zeigt.



### ...im System

Klienten haben oft wenig Zeit für Beratung. Oder sie haben sich mühevoll Termine dafür frei gemacht. Häufig wird dann Beratung als etwas empfunden, das zusätzlich zum Alltagsgeschehen hinzu kommt. Manchmal begegnet es den Beraterinnen und Beratern aber auch, dass der Raum für Beratung ein zu schützenswerter, wertvoller Raum ist.

### Fazit für die Beraterhaltung: Tempo reduzieren

Beraterinnen und Berater sind verantwortlich für den inhaltlichen und zeitlichen Entwurf einer Beratungssituation. Allein durch diese Grundvoraussetzung geben sie dem System schon Signale. So gilt es, selber möglichst mit Ruhe in die Beratung zu gehen und eigene Termine und Themen zuhause zu lassen. Außerdem sind die Beraterinnen und Berater verantwortlich für die zeitliche Strukturierung. Braucht eine Klärung, eine Aufgabe, ein Gespräch länger als vereinbart, werden neue Vereinbarungen mit dem System getroffen, die Stress vermeiden. Ebenso ist es manchmal nötig, die Zeit anzuhalten, um die Vorgänge wirken zu lassen oder besonders gut wahrzunehmen. Zur Beraterhaltung gehört es, auch Stille auszuhalten.

## 4.5 Höhen- und Tiefenerfahrungen

### ...im Geburtsprozess

Eine Hebamme berichtet in ihrem Interview, wie beeindruckt sie von der Leistungsfähigkeit der Frauen ist. Und manchmal kommt es vor, dass eine Frau sagt, ich packe meine Sachen und gehe wieder nach Hause. Die Hebamme begleitet diese Fluchtendenzen ebenso wie sie die anschließende Freude begleitet. Dazu gehört auch die Erfahrung der Hebamme, dass Leben und Tod nicht verfügbar sind. Schwangerschaft und Geburt sind ein Bereich, in dem Tod und Leben, Leid und Freude, ganz nahe beieinander liegen (21).

### ...im System

In Beratungssituationen begegnen uns häufig Widerstände. Sie sind in Arbeitsbereichen und allen Entwicklungsprozessen ein alltägliches Phänomen. Die Ursachen für die Widerstände sind vielfältig, z.B. mangelndes Verständnis, fehlendes Zutrauen. Häufig stehen hinter den Widerständen Ängste oder Befürchtungen. Widerstände sind meist da, wo der Prozess

plötzlich stockt oder es nur noch ein zähes Vorkommen gibt (22). Eine Möglichkeit ist dann, dass das System den Beratungsprozess abbrechen oder mit anderen Unterstützungsinstrumenten weiterarbeiten möchte. Vielleicht intensiviert es auch den Beratungsbedarf, indem der Kontrakt verlängert wird oder zusätzliche Termine angefragt werden.

### Fazit für die Beraterhaltung: offen sein und von Herzen sprechen

In Situationen in denen es im Beratungsprozess nicht rund läuft, in denen es um Widerstände oder Konflikte geht, können Berater/innen neben der Zeit, die sie geben, durch die Bereitschaft, sich überraschen zu lassen, Qualität eintragen. Offen sein heißt dann, sich zwar vom System irritieren zu lassen, aber dennoch jede Wendung als gerade notwendig für den Prozess anzusehen. Ebenso ist es wichtig, die Person im Berater zu erkennen, das bedeutet, von dem zu sprechen, was mir wirklich in dieser Situation wichtig ist, auffällt, was mich beschäftigt. Dazu braucht es keine komplizierten Formulierungen, Fremdworte oder Fachbegriffe, sondern ein präsent, authentisches Auftreten (23).

Wie beschrieben ist die Beraterhaltung geprägt:

- von radikalem Respekt;
- davon, in Kontakt mit sich selbst zu sein;
- vom Zuhören,
- davon, das Tempo zu reduzieren;
- vom Offensein und davon, dass man von Herzen spricht.

Diese Haltung trägt Qualität in einen Beratungsprozess und hilft, dass sich die Situationen entwickeln können. So kann das Klientensystem:

- Grenzen überschreiten;
- jemanden an sich heran lassen;
- selber machen;
- sich entspannen;
- Höhen und Tiefen aushalten.

Beides, die Aspekte der Beraterhaltung und die Chancen, die sich daraus für das Klientensystem ergeben, konnte ich durch die Begleitung meiner Hebamme im Geburtsprozess erfahren. So ist jeder Beratungsprozess auch ein Geburtsprozess und verlangt nach Hebammenkunst.

### 5. Instrumente, die Beratung als Hebammenkunst unterstützen

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass Beraterinnen und Berater, den Hebammen in Haltung und Aufgabe sehr verwandt sind. Diese Haltung allein ermöglicht in Beratungsprozessen schon viel an Veränderung. Es gibt jedoch auch Methoden, die diese Haltung in besonderem Maße symbolisieren und unterstützen. In Kürze sollen hier einige in ihrer mütterlichen Bedeutung für das Klientensystem beschrieben werden.

#### 5.1 Gruppengang

Der im Eingangskapitel beschriebene Gruppengang ermöglicht es, unterschiedliche Stimmungen im System ins Bild zu bringen. Somit sind diese nicht mehr nur spürbar, sondern auch sichtbar. Die von den Klienten geforderte Bewegung holt sie aus einer Lähmung heraus. Wichtig ist an dieser Methode, die Bewegung in eine positive Richtung zu bringen, das gibt neue Kraft, ohne dass das Alte seinen Schrecken verliert. Zudem zeigt die Methode den Klienten, dass die Berater/innen präsent waren und ihre Aspekte gut generativ gehört haben.

#### 5.2 Reflecting Team

Die Methode Reflecting Team muss mit dem Klientensystem abgestimmt werden. An geeigneten Punkten wird die laufende Sitzung unterbrochen und die Beraterinnen und Berater reflektieren in einem „Metadialog“, wie sie die Klienten und die Situation erlebt haben (24). Die Methode unterstützt neben dem generativen Zuhören auch die Haltung, dem System die Potentiale zuzutrauen, die für den Prozess nötig sind. Die offene Reflektion will helfen, diese Potentiale zu entdecken und zu fördern. Zudem unterstützt es die Beraterinnen und Berater in ihrem Anspruch, von Herzen zu sprechen, indem sie ins Wort bringen, was sie gerade beeindruckt oder irritiert hat. Eine zusätzliche Hebammenfunktion liegt beim Reflecting Team in der Tatsache, neuen Raum und neue Zeit zu bieten, nicht einfach im Prozess fortzufahren, sondern sich und dem System eine Unterbrechung zu schenken.

#### 5.3 Reframing

Mit einem Reframing bieten Berater/innen den Klienten eine Umdeutung ihrer bisherigen Sichtweise an. Meist ist es ungewöhnlich bis paradox und nimmt auf

jeden Fall eine andere Ebene in den Blick. Im Idealfall ist der Klient überrascht, irritiert und nicht selten spielt auch Humor eine wichtige Rolle im Reframing. Damit fördert die Methode die Offenheit der Beraterinnen und Berater gegenüber dem System. Es gilt, gut zu hören, aber gleichzeitig auch anderen Perspektiven Raum zu geben. Zudem symbolisiert ein Reframing, dass es nicht nur eine einzige Perspektive gibt. Es fördert so eine lernende Haltung bei den Klienten und den Beraterinnen und Beratern.

#### 5.4 Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry, eine wertschätzende Erkundung, ist eine Methode bei der es darum geht, das Beste der Organisation zu entdecken und weiterzuentwickeln. AI betrachtet die Organisation (oder das Team) nicht als Problem, das gelöst werden muss, sondern als ein Potenzial, das entfaltet werden kann. Mit einer Interviewtechnik wird nach den Momenten der Freude und nach den Facetten der Brillanz gefragt. Es werden die Juwelen aus dem Hintergrundbewusstsein der Beteiligten ausgegraben. Diese dienen als Grundlage für Visionen und mögliche Maßnahmen und Vereinbarungen (25). Die Methode fördert die Haltung des radikalen Respekts für alles Gute, das andere benennen. Das System, sowie die Beraterinnen und Berater üben, die Realität nicht defizitär, sondern wertschätzend anzuschauen. Somit geht Kraft und Energie in produktive Prozesse, sie werden nicht durch Ärger und Probleme verbraucht.

### 6. Zusammenfassung

Durch den Blick auf einen Geburtsprozess, die Sichtung der Beraterhaltung und der Beraterwerkzeuge wurde deutlich, Beratung ist Hebammenkunst. Beraterinnen und Berater begleiten Systeme durch die „Schwangerschaft“ von Entwicklungsprozessen, erleben mit ihnen die „Geburt“ von Veränderungen und übernehmen in einem Follow-Up die Verantwortung für die „Nachsorge“. Doch letztlich und schließlich verlassen Berater/innen nach Vertragserfüllung, wie die Hebammen auch, die Systeme wieder. Hebammen und Beraterinnen und Berater sind Begleiterinnen und Begleiter auf Zeit, sie sind Gäste, die neue Perspektiven mitbringen und sich dann wieder verabschieden. Hebammen, wie die Beraterinnen und Berater dürfen erleben: „Und plötzlich war sie da, die Veränderung“.

## Literatur

- Roswitha Königswieser/Martin Hillebrand*, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 3. Aufl., Heidelberg 2007.
- Hanna Strack*, Die Frau ist Mitschöpferin. Eine Theologie der Geburt, Rüsselsheim 2006.
- Wilhelm Weischedel*, Die philosophische Hintertreppe, 24. Aufl., München 1994.
- Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek*, Was heißt dialogische Beziehung in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs, Online im Internet: <http://www.schmidt-lellek.de/7htm> Stand [Stand 17.03.2010].
- dtv-atlas zur Philosophie*, 4. Aufl., München 1994, 37.
- Rainer Schwing/Andreas Fryzer*, Systemisches Handwerk, Werkzeug für die Praxis, 2. Aufl., Göttingen 2007.
- Johannes F. u. Martina Hartkemeyer*, Die Kunst des Dialogs, Kreative Kommunikation entdecken, Stuttgart 2005.
- Eva-Renate Schmidt/Hans-Georg Berg*, Beraten mit Kontakt, Frankfurt 2004.
- Mattias Bensen/Carole Maleh*, Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim 2001.
- Klaus Doppler/Christoph Lauterburg*, Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 3. Aufl., Frankfurt 1994.

## Anmerkungen

- (1) Vgl. Roswitha Königswieser/Martin Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 3. Aufl., Heidelberg 2007, 58.
- (2) Hanna Strack, Die Frau ist Mitschöpferin. Eine Theologie der Geburt, Rüsselsheim 2006, 77.
- (3) Vgl. Wilhelm Weischedel, Die philosophische Hintertreppe, 24. Aufl., München 1994, 32.
- (4) Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek, Was heißt dialogische Beziehung in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs, 5, online im Internet: <http://www.schmidt-lellek.de/7htm> [Stand 17.03.2010].
- (5) Weischedel, 35.
- (6) dtv-atlas zur Philosophie, 4. Aufl., München 1994, 37.
- (7) Rainer Schwing/Andreas Fryzer, Systemisches Handwerk, Werkzeug für die Praxis, 2. Aufl., Göttingen 2007, 168.
- (8) David Bohm, anglo-amerikanischer Quanten-

physiker (1917-1992), neben seinem physikalischen Werk erarbeitete er zusammen mit Martin Buber die Dialogmethode.

- (9) Peter M. Senge (\* 1947), Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning, Cambridge.
- (10) Vgl. Johannes F./Martina Hartkemeyer, Die Kunst des Dialogs, Kreative Kommunikation entdecken, Stuttgart 2005, 197f.
- (11) Vgl. Hartkemeyer, 39f.
- (12) Die Aussagen zum Geburtsprozess leite ich aus Interviews mit Hebammen ab. Zusammengestellt hat sie die evangelische Theologin Hanna Strack. Vgl. Strack, Die Frau ist Mit-Schöpferin. Eine Theologie der Geburt, Rüsselsheim 2006.
- (13) Vgl. Strack, 186f.
- (14) Vgl. Hartkemeyer, 40.
- (15) Eva-Renate Schmidt/Hans-Georg Berg, Beraten mit Kontakt, Frankfurt 2004, 93.
- (16) Strack, 201.
- (17) Vgl. Schmidt/Berg, 89.
- (18) Starck, 189.
- (19) Hartkemeyer, 42.
- (20) Vgl. Hartkemeyer, 39.
- (21) Vgl. Strack, 193, 200.
- (22) Vgl. Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 3. Aufl., Frankfurt 1994, 203.
- (23) Vgl. Hartkemeyer, 41.45.
- (24) Vgl. Königswieser/Hillebrand, 89.
- (25) Vgl. Mattias Bensen/Carole Maleh, Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim 2001, 17.

*Nicole Stockschläder* arbeitet als Pastoralreferentin im Bistum Trier. Zuletzt hatte sie als Dekanatsreferentin die Schwerpunkte Dekanatsentwicklung und Förderung & Fortbildung Ehrenamtlicher. Zurzeit befindet sich sie in Elternzeit.



Institut für Personalberatung  
Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN

Herausgeber:

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN

c/o Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN

Kaiserstraße 2

61169 Friedberg

Fon 06031-16 29 70

Fax 06031-16 29 71

E-Mail [ipos@ekhnet.de](mailto:ipos@ekhnet.de)

[www.ipos-ekhnet.de](http://www.ipos-ekhnet.de)

ISSN 1864-8649